



# VNIVERSITATIS VALÈNCIA

## **Doctorado en Dirección de Empresas**

Departamento de Dirección de Empresas “Juan José Renau Piqueras”

Facultat d'Economia

---

Tesis Doctoral:

## **LA RIQUEZA SOCIOEMOCIONAL: RESILIENCIA Y DESEMPEÑO EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Autor

**Walther Reina Gutiérrez**

Dirigida por:

**Dr. José Pla Barber**

**Dra. Cristina Villar**

Valencia, marzo 7 de 2023



## **Agradecimientos**

Para iniciar quiero agradecer a mis directores de tesis, José Pla y Cristina Villar, por su aporte en el desarrollo de todo este proceso, iniciando con la formación doctoral, continuando con el desarrollo y culminación de esta tesis y finalizando con la publicación, hasta ahora, de un artículo derivado de la misma. Especialmente quiero agradecer al profesor Pla por valorar el proceso de investigación que comprendió esta tesis, a través de un elocuente puñado de palabras en forma de certificado.

Posteriormente, agradezco a la Universidad de Valencia que, en convenio con la Universidad de Antioquia, específicamente con la Facultad de Ciencias Económicas, trajeron hasta ese grupo de estudiantes del que hice parte, un programa doctoral tan importante y bien posicionado en el ámbito internacional. Igualmente, mis más sinceros agradecimientos a los profesores que hicieron parte del diploma en Management Research por su profesionalismo y capacidad para motivar a sus estudiantes en el desarrollo de habilidades y competencias como investigadores.

Finalmente, PERO NO MENOS IMPORTANTE, quiero manifestar mis agradecimientos a aquellas personas que con sus aportes y reflexiones me ayudaron a encaminar esta tesis. Por su comprensión y sus silencios oportunos cuando los altibajos de este proceso hacían variar mis estados de ánimo. Por sus palabras de aliento y abrazos fraternales cuando la frustración tan común en estos procesos me llevo a pensar en claudicar. Gracias a todos ellos, que, aunque no mencione, “Dios y mi canto saben a quién nombro tanto” J.M.S.

# ÍNDICE

|                                                                                                                                                                                   |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....                                                                                                                                                     | 5   |
| CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....                                                                                                                                                   | 13  |
| 2.1. Conceptos de base .....                                                                                                                                                      | 13  |
| 2.1.1. Riqueza socioemocional (SEW).....                                                                                                                                          | 13  |
| 2.1.2. Resiliencia .....                                                                                                                                                          | 16  |
| 2.1.3. Desempeño .....                                                                                                                                                            | 18  |
| 2.1.4. Empresa familiar .....                                                                                                                                                     | 20  |
| 2.2. Vínculos entre constructos .....                                                                                                                                             | 22  |
| 2.2.1. Vínculo entre el SEW y la resiliencia .....                                                                                                                                | 22  |
| 2.2.2. Vínculo entre SEW y desempeño mediado por la resiliencia de los miembros de la familia .....                                                                               | 25  |
| CAPÍTULO 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....                                                                                                                                         | 34  |
| 3.1. Objetivo general.....                                                                                                                                                        | 34  |
| 3.2. Objetivos específicos.....                                                                                                                                                   | 34  |
| 3.3. Metodología .....                                                                                                                                                            | 34  |
| 3.3.1. Estudio 1. Diseño de un modelo conceptual del SEW guiado por revisión sistemática .                                                                                        | 35  |
| 3.3.2. Estudio 2. Diseño y validación psicométrica de un modelo de medición integral de la riqueza socioemocional .....                                                           | 36  |
| 3.3.3. Estudio 3. La riqueza socioemocional como motor de desarrollo empresarial a través de la resiliencia) .....                                                                | 37  |
| CAPÍTULO 4. RESULTADOS .....                                                                                                                                                      | 41  |
| 4.1. Manuscrito 1. La riqueza socioemocional en la investigación de la empresa familiar: una revisión sistemática de la literatura sobre su definición, roles y dimensiones. .... | 41  |
| 4.1.1. Introducción .....                                                                                                                                                         | 42  |
| 4.1.2. Metodología .....                                                                                                                                                          | 47  |
| 4.1.3. Agenda de futuras investigaciones .....                                                                                                                                    | 91  |
| 4.1.4. Conclusiones generales .....                                                                                                                                               | 93  |
| Referencias bibliográficas .....                                                                                                                                                  | 95  |
| 4.2. Manuscrito 2. Diseño y validación psicométrica de un modelo de medición integral de la riqueza socioemocional .....                                                          | 103 |
| 4.2.1. Introducción .....                                                                                                                                                         | 104 |
| 4.2.2. Marco de referencia.....                                                                                                                                                   | 108 |

|                                                                                                                    |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 4.2.3. Materiales y métodos .....                                                                                  | 115 |
| 4.2.4. Resultados .....                                                                                            | 118 |
| 4.2.5. Discusión.....                                                                                              | 139 |
| 4.2.6. Limitaciones y futuras investigaciones .....                                                                | 146 |
| 4.2.7. Conclusiones .....                                                                                          | 147 |
| Referencias bibliográficas .....                                                                                   | 150 |
| Anexos.....                                                                                                        | 155 |
| 4.3. Manuscrito 3. La riqueza socioemocional como motor de desarrollo empresarial a través de la resiliencia ..... | 157 |
| 4.3.1. Introducción .....                                                                                          | 157 |
| 4.3.2. Marco teórico .....                                                                                         | 162 |
| 4.3.3. Métodos.....                                                                                                | 183 |
| 4.3.4. Resultados .....                                                                                            | 189 |
| 4.3.5. Discusión.....                                                                                              | 200 |
| 4.3.6. Limitaciones y futuras investigaciones .....                                                                | 203 |
| 4.3.7. Conclusiones .....                                                                                          | 205 |
| Referencias bibliográficas .....                                                                                   | 206 |
| Anexos.....                                                                                                        | 214 |
| CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES.....                                                                                      | 217 |
| 5.1. Aportes e implicaciones .....                                                                                 | 217 |
| 5.2. Limitaciones y posibles futuros trabajos.....                                                                 | 221 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                                                   | 226 |

## Lista de tablas

|                                                                                                                                                          |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión del estudio.....                                                                                             | 48  |
| Tabla 2. Algoritmos para identificar los estudios (aplicación de los criterios C1-C3) .....                                                              | 49  |
| Tabla 3. Estudios por fuente (artículos y año).....                                                                                                      | 51  |
| Tabla 4. Caracterización general de los estudios .....                                                                                                   | 54  |
| Tabla 5. Medidas/proxies usados para operacionalizar SEW .....                                                                                           | 82  |
| Tabla 6. Dimensiones y sus definiciones - Modelo conceptual de SEW .....                                                                                 | 85  |
| Tabla 7. Caracterización de las empresas de la muestra .....                                                                                             | 119 |
| Tabla 8. Estadística descriptiva de las dimensiones y sus ítems .....                                                                                    | 121 |
| Tabla 9. Análisis de correlaciones (dimensiones: control, influencia, lazos internos, lazos externos y enriquecimiento familiar).....                    | 124 |
| Tabla 10. Análisis de Correlaciones (dimensiones: continuidad dinastía, reputación corporativa, reputación e imagen familiar y compromiso familiar)..... | 125 |
| Tabla 11. Test de Bartlett .....                                                                                                                         | 127 |
| Tabla 12. Estructura factorial .....                                                                                                                     | 129 |
| Tabla 13. Fiabilidad alfa de Cronbach (global y si se elimina un ítem).....                                                                              | 130 |
| Tabla 14. Bondad de ajuste modelo fase Explorar.....                                                                                                     | 131 |
| Tabla 15. Bondad de ajuste modelo de medida.....                                                                                                         | 132 |
| Tabla 16. Estimaciones .....                                                                                                                             | 133 |
| Tabla 17. Correlaciones entre los factores del modelo en estudio .....                                                                                   | 134 |
| Tabla 18. Validez convergente/discriminante y fiabilidad compuesta.....                                                                                  | 135 |
| Tabla 19. Estimación e intervalos de confianza bootstrap (tipo percentil, 5000 réplicas) para explorar la equidad de la escala.....                      | 137 |
| Tabla 20. Análisis de modelo unidimensional .....                                                                                                        | 138 |
| Tabla 21. Perfil de las organizaciones que conforman la muestra .....                                                                                    | 189 |
| Tabla 22. Resumen estadístico de los ítems (n=67 observaciones).....                                                                                     | 190 |
| Tabla 23. Resumen estadístico de los scores de las dimensiones de la escala SEWc .....                                                                   | 192 |
| Tabla 24. Análisis de correlaciones.....                                                                                                                 | 193 |
| Tabla 25. Test de Bartlett .....                                                                                                                         | 194 |
| Tabla 26. Análisis paralelo de Horn.....                                                                                                                 | 195 |
| Tabla 27. Estructura factorial .....                                                                                                                     | 196 |
| Tabla 28. Fiabilidad Alfa de Cronbach (global y si se elimina un ítem).....                                                                              | 197 |
| Table 29. Fiabilidad, Unidimensionalidad y Varianza media extraída (AVE) .....                                                                           | 197 |
| Tabla 30. Intervalos de confianza al 95% (percentil) usando Bostrapp con 8.000 réplicas.....                                                             | 199 |

## **Lista de figuras**

|                                                                                                                              |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 1. Taxonomía de las interpretaciones de SEW .....                                                                     | 72  |
| Figura 2. Modelo de asociaciones del SEW.....                                                                                | 76  |
| Figura 3. Modelo conceptual de SEW y sus dimensiones .....                                                                   | 85  |
| Figura 4. Procedimiento ejecutado para la analítica del constructo SEW.....                                                  | 118 |
| Figura 5. Coeficiente K.M.O.....                                                                                             | 128 |
| Figura 6. Modelo de medida de SEW .....                                                                                      | 133 |
| Figura 7. Diagrama del análisis factorial confirmatorio incorporando factores de exploración de la equidad de la escala..... | 137 |
| Figura 8. Modelo propuesto .....                                                                                             | 184 |
| Figura 9. Coeficiente KMO.....                                                                                               | 194 |
| Figura 10. Modelo estructural .....                                                                                          | 198 |

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Después de la aparición del artículo seminal de Gómez-Mejía et al. (2007), la riqueza socioemocional (SEW por sus siglas en inglés) así como su enfoque han alcanzado una importante prominencia en la literatura sobre empresas familiares (Cruz & Arredondo, 2016). Es así que el SEW se ha convertido en el principal paradigma para explicar el comportamiento de dichas organizaciones (Berrone et al., 2012). De allí que, a partir de la perspectiva del SEW, se cuente con un enfoque teórico que sirve de base para la toma de decisiones estratégicas (Berrone et al., 2012; Cruz & Arredondo, 2016; Firfiray & Gómez-Mejía, 2021). Más aún, del SEW se derivan las metas y la motivación de la familia, lo cual lo convierte en un aspecto fundamental en tales organizaciones (Razzak & Jassem, 2019). Hecho que resulta razonable si se tiene en cuenta que a partir del tal constructo y los objetivos asociados a este las empresas familiares implementan políticas de participación proactiva entre los diferentes *stakeholders* (Hernández-Perlines et al., 2020), mejoran la identificación organizacional a través de aspectos específicos como el mantenimiento de la cultura y el legado familiar (Kretinin et al., 2019), y desarrollan características únicas como el capital social, paciente y de supervivencia (Ardito et al., 2019).

Los aspectos citados hasta ahora brindan soporte para asumir que las pérdidas de SEW sean consideradas el punto de referencia de las empresas familiares, con lo que su preservación es esencial (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021; Gómez-Mejía et al., 2018; Gómez-Mejía et al., 2007); sin embargo, este planteamiento puede cambiar si se parte de la teoría de las apuestas mixtas para explicar la forma como los dueños de dichas organizaciones toman sus decisiones estratégicas (Martin & Gómez-Mejía, 2016).

Por consiguiente, el SEW ha alcanzado una gran relevancia desde ópticas teóricas, suscitando así un interés creciente en los académicos por la confirmación empírica de su relación con los resultados empresariales, representados con la variable desempeño. Pese a ello, los resultados presentan controversias entre los académicos. Por ejemplo, trabajos como el de Naldi et al. (2013); Zavala et al. (2016) y Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) dan cuenta de una relación positiva, en los contextos empresariales de Italia, México, Chile, respectivamente. Mientras que, Memili et al. (2020) y Naldi et al. (2013) encuentran asociaciones negativas en ámbitos de Turquía e Italia respectivamente. Más aún, Martín y Gómez-Mejía (2016) sostienen que algunos aspectos de SEW pueden estar relacionados negativamente con el desempeño (ej., nepotismo, favoritismo), mientras que otros están relacionados positivamente (ej., mayor compromiso con la empresa, orientación a largo plazo). Así mismo, Razzak et al. (2019) a partir de su estudio en Bangladesh, afirman que dicha relación varía de acuerdo a las facetas usadas para representar SEW, por lo que reportan hallazgos positivos con las dimensiones *Identificación familiar y Apego emocional*, negativos con la dimensión *control e influencia familiar* y nulos con la dimensión *lazos sociales vinculantes*.

En síntesis, si bien en la literatura científica sobre el SEW predomina una visión favorable en cuanto a su capacidad como generador potencial de mayores niveles de desempeño, aún nos es clara la forma en que se cristaliza la relación entre estos dos constructos (ej., Martín & Gómez-Mejía, 2016; Razzak et al., 2019; Torchia et al., 2018;). Por ello, los académicos han demostrado su interés por la relación en cuestión a través de estudios recientes que intentan identificar mecanismos por medio de los cuales es posible explicar los potenciales efectos indirectos que SEW puede desencadenar en las empresas

familiares. Por ejemplo, Ng et al. (2019) examinaron el papel de las *capacidades gerenciales* en el contexto de empresas de Emiratos Árabes Unidos y en su estudio cuantitativo evidenciaron la mediación parcial entre SEW y desempeño. Posteriormente, a partir de un estudio cualitativo, al *liderazgo transformacional* se le atribuyó un alto valor mediador en el contexto empresarial de Bosnia y Herzegovina (Palalić & Smajić, 2021). Otro de los mecanismos examinados fue el *compromiso de la familia* (Razzak & Jassem, 2019) para el cual se encontró mediación parcial en la relación de interés, usando un protocolo cuantitativo con empresas de Bangladesh. Un estudio más reciente (Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022) de corte cuantitativo recurrió a las *políticas de trabajo de alto desempeño* (principalmente las políticas de entrenamiento y motivación), en el marco de la gestión de recursos humanos, y sus hallazgos dieron cuenta de una mediación positiva en la relación SEW – desempeño, en empresas familiares de España.

Con todo y estos importantes hallazgos sobre nuevas variables mediadoras de la relación entre SEW y desempeño, aún es escasa la comprensión sobre la forma en que el SEW irriga las prácticas organizativas y genera cambios en los niveles de desempeño de la firma (Palalić & Smajić, 2021; Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022; Razzak & Jassem, 2019). En consecuencia, es necesario generar más evidencia empírica que permita un mayor conocimiento sobre el tema en cuestión, y examine nuevos vínculos a través de los cuales se defina lo adecuado o no de establecer objetivos y tomar decisiones estratégicas amparadas en el SEW. En esta línea, Palalić y Smajić (2021) advierten sobre la posible existencia de otros constructos mediadores de la relación de interés, por lo que dadas las características intrínsecas del SEW y la actual situación de crisis que vive la economía mundial, uno de los que cobra fuerza es la resiliencia.

Por otro lado, la mayoría de trabajos que han revisado la relación entre SEW y desempeño en el contexto de las empresas familiares, se han centrado principalmente en los resultados financieros (ej., Alonso-Dos-Santos & Llanos Contreras, 2019; Naldi et al., 2013; Ng et al., 2019; Zavala et al., 2016), en tanto que el estudio de la relación entre el SEW y el desempeño social ha sido más escaso. En los trabajos identificados (ej., Canavati, 2018; Labelle et al., 2018) generalmente se usa SEW como un soporte teórico para predecir la asociación entre las empresas familiares y el desempeño social y se emplean *proxies* como el porcentaje de propiedad familiar para dar cuenta del estatus de empresa familiar (*proxies* que han sido empleados en otros estudios para representar SEW- ej., Gómez-Mejía et al., 2007). Los hallazgos de estos trabajos exponen una relación no lineal entre el control familiar y el desempeño social organizativo en empresas de Estados Unidos, donde a niveles más bajos de propiedad (menor control), los propietarios familiares invierten más en iniciativas sociales para proteger sus SEW (Labelle et al., 2018). Mientras que para Canavati (2018) hay una relación positiva entre las empresas familiares y el desempeño social en las empresas familiares privadas (pero negativo en las públicas) cuando la familia tiene la propiedad de la empresa, así como su gestión.

Esta falta de evidencia empírica que relacione de manera más directa el SEW (es decir que use características de las empresas familiares que efectivamente tiene que ver con aspectos socioemocionales) con el desempeño social, plantea la necesidad de una mayor investigación en el tema, máxime cuando un desempeño social ejemplar puede generar recursos reputacionales que sirven como protección frente a futuras situaciones económicas o sociales adversas (Labelle et al., 2018). Y a su vez, una mejor reputación (producto, por

ejemplo, de un mejor desempeño social) conduce a una mejora en el desempeño financiero (Deephouse, 2000; Rindova et al., 2005).

Adicionalmente, las empresas familiares no están exentas de enfrentar choques externos que pueden afectar la preservación de SEW y la riqueza financiera, tales como la crisis causada por la pandemia Covid-19 (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021) o los desastres naturales (Alonso-Dos Santos & Llanos-Contreras, 2019). Y aunque tales eventos ponen de manifiesto el rol estratégico que puede jugar la resiliencia al interior de las organizaciones, su estudio como herramienta de gestión en el contexto de las empresas familiares aún es insuficiente (Bauweraerts, 2016; Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021). Por ejemplo, la realidad empresarial que actualmente vive el mundo se constituye en un escenario ideal para explorar de qué forma el SEW es dinamizado a través de la resiliencia para influir en el desempeño de la organización. Sin embargo, actualmente la literatura científica sobre empresas familiares presenta pocos avances en el análisis conjunto de estos tres constructos. Es así, que la revisión de la literatura llevada a cabo solo arrojó un estudio (Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021) que los relaciona, no obstante, la resiliencia no fue utilizada como mediador de la relación de interés (SEW-desempeño) sino como la variable exógena que es intensificada a través del SEW.

En consecuencia, la presente tesis doctoral busca dar respuesta a la siguiente pregunta general de investigación:

*¿Cómo contribuye la riqueza socioemocional al desempeño de la empresa familiar, mediante su impulso a la resiliencia de los miembros de la familia?*

Al saldar la pregunta expuesta, se generan tres contribuciones, a saber:

La primera, consiste en el aporte de un nuevo modelo conceptual para operacionalizar SEW, el cual integra y consolida las principales facetas con que se ha representado este constructo en la literatura, en 10 dimensiones específicas y una general.

La segunda, comprende el diseño y validación de una nueva escala de medida integral del SEW, conformada por ocho dimensiones y 27 ítems.

La tercera, corresponde a la evidencia empírica que confirma la relación entre el SEW y el desempeño (económico y social) a través de la resiliencia de los miembros de la familia, en una economía emergente.

Así, tanto académicos como empresarios podrán beneficiarse de las contribuciones de la presente tesis, gracias a que se aportan elementos que contribuyen a una mayor comprensión de los conceptos y manifestaciones empíricas que definen y hacen medible al SEW desde una óptica integral que consolida y sintetiza variedad de aportes de trabajos previos. En consecuencia, podrán focalizar sus esfuerzos y recursos hacia la totalidad o una parte de dichos aspectos, bien sea para su posterior medición (académicos) o intervención práctica (empresarios). De igual manera, encontrarán nuevas justificaciones sobre porqué preservar y potenciar el SEW, dado su relacionamiento directo con la resiliencia, e indirecto con el desempeño económico y social de la empresa.

La tesis doctoral se organiza en cinco capítulos, incluyendo esta introducción que constituye el primero. El capítulo 2 contiene el marco teórico en el que se presentan los conceptos de base (SEW, resiliencia, desempeño, empresa familiar) y se argumentan las relaciones estructurales de interés: SEW – resiliencia; SEW – resiliencia – desempeño económico, y SEW – resiliencia – desempeño social – desempeño económico. Además, se

provee el modelo de investigación que relaciona gráficamente los constructos por examinar. El capítulo 3 presenta los objetivos y la metodología trazados; respecto a esta última, se diseñó una estrategia sistematizada en tres estudios específicos (uno de ellos de corte teórico y los otros dos empíricos). El capítulo 4 da cuenta de los resultados obtenidos en los tres estudios en mención, presentados en formato de artículo científico. El capítulo 5 de conclusiones presenta los aportes e implicaciones y recoge las limitaciones y posibilidades de trabajos futuros.

## **CAPÍTULO 2.**

### **MARCO TEÓRICO**

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

En esta sección se presenta la conceptualización de cada uno de los constructos de interés (SEW, resiliencia y desempeño) y posteriormente, se procede a argumentar los vínculos hipotetizados entre tales constructos.

### **2.1. Conceptos de base**

A continuación, se esbozan los elementos teóricos relacionados con las variables analizadas en la presente tesis: SEW, resiliencia y desempeño.

#### **2.1.1. Riqueza socioemocional (SEW)**

A partir de la aparición de este constructo en la literatura sobre empresas familiares (Gómez-Mejía, et al. 2007) el SEW se ha identificado como el principal diferenciador entre este tipo de organizaciones y las empresas no familiares, y su preservación es fundamental en la toma de decisiones de las empresas familiares (ej., Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007, 2010). Es así, que los propietarios de estas organizaciones están dispuestos a asumir riesgos que comprometen su desempeño financiero, siempre y cuando se garantice la preservación del SEW (Gómez-Mejía et al., 2007). Sin embargo, es necesario reconocer en este constructo su valía positiva y su valía negativa, las cuales, aumentarán o reducirán, respectivamente, las dotaciones afectivas (Kellermanns et al., 2012).

Lo anterior, ha suscitado el interés de los académicos en este constructo, de tal forma que hoy se encuentran diferentes definiciones del mismo como “aspectos no económicos de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar” (Gómez-Mejía, 2007, p. 106); “stock de valor relacionado con el afecto que la familia ha invertido

en la empresa” (Berrone et al., 2010, p. 82), “diferencia absoluta entre la evaluación del valor subjetivo de un propietario y el valor de mercado objetivo de la participación en la propiedad de una empresa” (Zellweger & Dehlen, 2012, p. 287).

De igual forma, las métricas usadas para dar cuenta del SEW (como variable consecuente, antecedente o moderadora) han sido variadas. Así, dentro de las medidas objetivas usadas para tal fin se encuentran *proxies* como el porcentaje de tenencia accionaria (Gottardo & Moisello, 2015) y la etapa generacional (Sciascia et al., 2014); y dentro de las medidas perceptuales se identifican las relaciones familiares, el compromiso familiar, la continuidad de la dinastía familiar, el apego emocional (Berrone et al., 2012), la reputación corporativa (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013), las emociones de la empresa familiar (Morgan & Gómez-Mejía, 2014), entre otras.

Por su parte, pese a que el SEW se concibe como un constructo multidimensional (Berrone et al., 2012), los académicos lo han operativizado acudiendo tanto a medidas unidimensionales (ej., Goel et al. 2013) como multidimensionales (Berrone et al., 2012; Debicki et al. 2016). Sin embargo, estas últimas medidas se han visto enfrentadas a la disyuntiva de generar escalas que incluyan el mayor número de dimensiones que representen dicho constructo, de tal forma que posibiliten la explicación de las relaciones entre las facetas que lo componen (Hauck et al., 2016), o generar modelos más parsimoniosos que faciliten su medición, a cambio de excluir dimensiones importantes para la medición del mismo. En este sentido, en la literatura existente sobre SEW se encuentran algunas medidas multidimensionales, tales como el modelo FIBER (Berrone et al., 2012) y la escala SEWi (Debicki et al., 2016). Si bien ambas escalas tienen algunas dimensiones que en esencia se asemejan, la primera intenta medir el nivel de SEW mientras que la segunda pretende dar

cuenta de la importancia del mismo, a través de una escala más parsimoniosa que el modelo FIBER.

Siguiendo esta forma de operativizar el SEW, la presente tesis, en su Estudio 1 (ver sección 4.1) propone un modelo conceptual de 10 dimensiones específicas y una general, que posteriormente, en el Estudio 2 (ver sección 4.2), es desarrollado y validado como una escala de medida multidimensional e integral denominada SEWc. Dicho modelo parte de las diferentes medidas existentes en la literatura para operacionalizar dicho constructo, con lo que se pretende dar respuesta a la necesidad de crear escalas más amplias de SEW (Cesinger et al., 2016; Vandekerkhof et al., 2015) que contengan las facetas disponibles en un solo modelo (ej. Laffranchini et al., 2018). Además, se propone una definición de este que recoge varios de los aspectos considerados en la literatura a la hora de interpretar dicho constructo, así: “Variable latente de carácter organizacional que representa aspectos no económicos (beneficios, dotaciones u objetivos) que fluyen de la empresa a los miembros de la familia a partir de la gestión de la organización, para satisfacer las necesidades afectivas del grupo familiar, como el control que puede ejercer los miembros de la familia empleados en la empresa, los lazos sociales que se generan con los diferentes *stakeholders* al interior y exterior de la organización, la influencia de los miembros de la familia no empleados en la empresa, la reputación que puede alcanzar la familia y la organización, así como la imagen de la familia, la continuidad de la dinastía en la empresa, el compromiso de los miembros de la familia con la empresa y el enriquecimiento familiar, a partir de la gestión de la organización” .

### **2.1.2. Resiliencia**

La resiliencia se puede enmarcar a nivel de los individuos y de las organizaciones, y dentro de esta última, en la resiliencia de los empleados (Teng-Calleja et al., 2020). Respecto a la resiliencia de los individuos, las medidas de resiliencia Capital Psicológico (PsyCap; Luthans et al., 2013) y el Workplace Resilience Inventory (WRI; McLarnon & Rothstein, 2013), estudian la disposición y capacidad de los individuos para enfrentar los desafíos (PsyCap) y su preparación para hacer frente a las adversidades más relevantes y cómo estas afectan su capacidad de recuperación (WRI). Por su parte, dentro de las múltiples definiciones de resiliencia organizacional, Vogus & Sutcliffe, (2007, p. 3418) la describen como el “mantenimiento de un ajuste positivo en condiciones desafiantes, de modo que la organización emerge de esas condiciones fortalecida y con más recursos”. Mientras que Pal et al. (2014) la definen como la capacidad de estar listo en un momento de crisis y de mantener un desempeño organizacional superior. Con respecto a la resiliencia de los empleados, ha sido definida como “la capacidad de los empleados de utilizar recursos para adaptarse y prosperar continuamente en el trabajo, incluso cuando se enfrentan a circunstancias desafiantes” (Kuntz et al., 2016, p. 460).

Como se puede apreciar son múltiples las definiciones de la resiliencia, las cuales dependerán de la disciplina, el campo o el enfoque desde el que se aborde el estudio. Un ejemplo de esta diversidad se puede observar en la comprensión de este constructo, la cual ha evolucionado en el tiempo, pasando de un rasgo de la personalidad a un estado, un proceso o resultado y finalmente a una capacidad dinámica (Malik y Garg, 2018). A este respecto, Conz y Magnani (2020), en su revisión sistemática, analogan la resiliencia (en el campo empresarial y de gestión) a atributos de la empresa, los cuales agrupan en cuatro fases

temporales que evidencian que las capacidades necesarias para generar resiliencia son diferentes antes de la crisis, durante y después de la misma, así: (i) atributos proactivos; (ii) atributos absorbentes y adaptativos en el tiempo; (iii) atributos reactivos en el tiempo y, (iv) atributos dinámicos.

En cuanto a las métricas usadas en el análisis de la resiliencia, los académicos (Mallak, 1998; Richter & Löfsten, 2014) han recurrido en su mayoría a medidas perceptuales, incluidas en escalas multidimensionales que miden, por ejemplo: (i) la resiliencia organizacional a través de dimensiones como evasión/escepticismo, comprensión crítica, dependencia de roles, dependencia de fuentes, acceso a recursos (Mallak, 1998); (ii) la capacidad de resiliencia organizacional usando dimensiones como la capacidad estructural, cognitiva, relacional y emocional (Richter & Löfsten, 2014) y (iii) la resiliencia de los proveedores a través de dimensiones como la dependencia estructural, capacidad organizacional y continuidad procesal (Yilmaz-Börekçi et al., 2015). Igualmente, en la literatura también se encuentran medidas unidimensionales que dan cuenta de la resiliencia de los empleados en un contexto de desastre (Teng-Calleja, et al., 2020) o la resiliencia de los empleados frente a cambios continuos (Näswall, et al., 2019).

Específicamente, el estudio de Näswall y sus colegas, resulta de gran interés en la medida que dichos autores ven la resiliencia de los empleados como una capacidad que puede desarrollarse, gestionarse y adaptarse a diferentes circunstancias, lo cual comulga con los argumentos que explican la resiliencia de los empleados en las organizaciones como una capacidad de comportamiento adaptativo para reunir, integrar y utilizar los recursos de la organización (Kuntz et al., 2016, 2017; Lengnick-Hall et al., 2011). Así, Näswall, et al.

(2019) defienden la necesidad de medir la resiliencia de los empleados en interacción con la organización y el impacto de esta al utilizar los recursos de la empresa.

En consecuencia, dado el interés de evaluar cómo los miembros de la familia (empleados o no en la empresa) se adaptan a los diferentes escenarios y aportan a la sostenibilidad de la organización, la presente tesis recurre a la escala de Näswall y sus colegas e incorpora leves ajustes en la misma, para representar la resiliencia. De igual forma, tras un leve ajuste, se acoge a la definición que dichos autores proponen para tal constructo. Así, la definición empleada es: la resiliencia es la capacidad clave que tienen los miembros de la familia empleados o no en la empresa, para adaptarse y gestionar los cambios continuos en la organización.

La medición de la resiliencia en esta tesis se presenta en el Estudio 3 (ver sección 4.3), donde dicho constructo cumple un rol de variable mediadora entre la riqueza socioemocional y el desempeño.

### **2.1.3. Desempeño**

A pesar de que el desempeño ha sido usado en diferentes disciplinas como gestión de las organizaciones (Jenatabadi, 2013, Jenatabadi et al., 2014; Labelle et al., 2018), psicología (Cheryan & Bodenhausen, 2000), educación (Dadkhah et al., 2014; Hui et al., 2013), entre otras, pocos estudios lo definen explícitamente, tal vez por lo intuitivo de este constructo (March & Sutton, 1997). Dentro de las definiciones que se encuentran en literatura se le define como la evaluación del nivel de efectividad que presenta la empresa (Tseng & Lee, 2014) y la capacidad de la misma para hacer uso eficiente de sus recursos para el logro de los objetivos (Peterson, Gijssbers & Wilks, 2003).

Por otra parte, en el campo de la gestión de organizaciones, el enfoque tradicionalmente usado para medir el desempeño ha sido el financiero. Para lo cual se ha acudido a medidas o indicadores contables (Cucculelli & Micucci, 2008; Lee, 2006; Lindow et al., 2010; Maury, 2006; Sciascia & Mazzola, 2008; Sraer & Thesmar, 2007) o bien a indicadores del mercado de capitales (Anderson & Reeb, 2003; Chu, 2009; Maury, 2006; Villalonga & Amit, 2006). Sin embargo, en las últimas décadas los académicos se han preocupado por plantear una perspectiva más holística para medir el desempeño, incorporando el tema de la sostenibilidad (Ekins & Vanner, 2007; Krajnc & Glavič, 2005; Hubbard, 2009; Cinelli et al., 2014; Deng, 2015; Pádua & Jabbour, 2015; Hourneaux Jr, da Silva Gabriel & Gallardo-Vasquez, 2018). Por ejemplo, Elkington (1998) propone el enfoque denominado *Triple bottom line* (TBL), el cual incorpora tres dimensiones: económica, ambiental y social, y plantea el deber de las organizaciones frente a la generación del progreso económico, la preservación del medio ambiente y la equidad social.

En cuanto a las medidas usadas para operacionalizar el desempeño económico, si bien existe una gran batería de indicadores que permiten dar cuenta de este a partir de la información de los estados financieros, los académicos también han recurrido a las apreciaciones de los gerentes/directores a través de escalas (ej. Afum et al., 2020; Chen et al., 2020; Hubbard, 2009; Kellermanns & Eddleston, 2006; Sciascia & Mazzola, 2008) para tener una visión de dicho desempeño. De igual forma, para medir el desempeño social se ha acudido principalmente a medidas perceptuales incluidas en escalas (ej., Afum et al., 2020; Chen et al., 2020; Hubbard, 2009) que consideran facetas relacionadas con clientes, comunidad, empleados, entre otras.

Dentro de los instrumentos para medir el desempeño sostenible se encuentran diferentes medidas como: i) el marco SustainAbility, propuesto por una firma consultora internacional; (ii) la *Global Reporting Initiative* (GRI), diseñada por una organización afiliada a las Naciones Unidas, (iii) la medida de desempeño social corporativo (CSP) desarrollada por *Sustainable Investment Research International* (SiriPro), la cual también ha sido usada para medir el desempeño en las empresas familiares (Labelle et al., 2018); (v) el *Sustainable Balanced Scorecard* (SBSC), usado por diversos autores (Figge et al., 2002; Hubbard, 2009; Hourneaux Jr, et al., 2018) quienes han fusionado las dimensiones ambientales y sociales con el sistema de medición del desempeño *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan y Norton (1992).

Dado que el interés de la presente tesis se centra en el desempeño económico y social, se acogen las definiciones antes señaladas de desempeño económico, y para el desempeño social se retoma a Hubbard (2009), quien lo define como el impacto que una empresa (y sus proveedores) genera sobre las comunidades en las regiones que trabaja; relacionado entre otras con aspectos como la salud, la seguridad, la privacidad de los clientes, las prácticas laborales y el trabajo digno.

#### **2.1.4. Empresa familiar**

Son varios los autores que reconocen la importante representación de la empresa familiar en el mundo (Schulze, et al., 2001; Zahra, 2003; Gómez-Mejía, *et al.*, 2007), sin embargo el tamaño de la población de estas organizaciones a considerar en cualquier estudio dependerá una definición clara y adecuada de estas (Chrisman et al., 2005), ya que según se les defina, será la relevancia de dicho conglomerado de empresas en el análisis y será posible definir cuáles serán los referentes a usar de toda la literatura existente relacionada con el tema

(Lansberg *et al.* 1988). En este sentido, una definición inclusiva de empresa familiar que solo limite su categoría al control legal que puedan tener los miembros de la familia sobre la propiedad de la empresa, permitirá concluir que la empresa familiar es el tipo de organización predominante en el mundo (Lansberg *et al.*, 1988)

A este respecto, para la definición de la empresa familiar se han usado diferentes criterios, entre los que se encuentran: que la familia tenga la propiedad de la empresa, y/o que la dirija o administre desde su participación en los órganos de gobierno o que se dé una combinación de las dos anteriores (Arregle, *et al.* 2017). También se pueden clasificar teniendo en cuenta dos enfoques: (1) relacionado con los componentes de la participación de la familia en el negocio (propiedad, gobierno, administración y la sucesión transgeneracional) y (2) relacionado con la esencia de la empresa familiar (Chrisman *et al.* 2005)

Sin embargo, no todas las empresas familiares son iguales, existe cierta heterogeneidad entre ellas, y una de esas diferencias está relacionada con el control de las mismas. En este sentido existen empresas que son propiedad unilateralmente de la familia y sus miembros hacen parte de los órganos de gobierno, como también las hay en donde la familia tiene la propiedad, pero no influye en el manejo de la empresa (Chua *et al.*, 1999), por lo que es recomendable tener clara esta distinción ya que a pesar de que la propiedad es una condición para ejercer el control, es el control, por encima de la propiedad, quien tiene un mayor impacto en la empresa (Casson, 1999). En este sentido hay empresas familiares controladas por la familia fundadora, conocida como la primera etapa de la empresa, también las hay con propiedad y administración por familia ampliada, es decir familia diferente a la fundadora (segunda etapa) y finalmente hay una tercera etapa en donde la empresa es

propiedad de la familia ampliada o extendida, pero son administradas por terceros o profesionales externos a la familia (Gómez- Mejía *et al.* 2007).

Para las economías emergentes como Colombia, las empresas familiares están definidas como aquellas empresas en las que existe un control económico, financiero o administrativo y dicho control es ejercido por dos o más personas que tengan un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre o hijos y hermanos) o único civil (padre, madre, adoptante o hijo adoptivo), o estar unidos entre sí matrimonialmente, según el artículo 6 del Decreto Reglamentario 187 de 1975.

## **2.2. Vínculos entre constructos**

En este apartado se proponen los aspectos teóricos que dan cuenta de las relaciones de interés: SEW – Resiliencia, y SEW – resiliencia – desempeño.

### **2.2.1. Vínculo entre el SEW y la resiliencia**

El SEW ha sido visto como un aspecto influyente y determinante en los dueños de las empresas familiares a la hora administrar adecuadamente los recursos e implementar estrategias que garanticen la sostenibilidad de la compañía en situaciones de crisis o desastre (Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras, 2019; Gómez-Mejía *et al.*, 2011; Llanos-Contreras & Jabri 2019). En consecuencia, a algunas de las dimensiones con las que se ha representado el SEW se les ha atribuido rasgos empíricos de resiliencia organizativa de tal forma que dicho constructo se puede entender como un antecedente de la capacidad de las organizaciones para aprovechar, enfrentar y superar las turbulencias empresariales (Chrisman *et al.*, 2011; Ingram & Bratnicka-Myśliwiec 2021; Ismail *et al.*, 2019; Minichilli *et al.*, 2016; Shepherd y Williams 2014; van Essen *et al.*, 2015).

Estas presuposiciones se han manifestado a través de estudios teóricos (ej., Chrisman et al.,2011) en los que a diferentes aspectos propios del SEW como las estrategias de sucesión en la gestión, la orientación a largo plazo, el capital social y el intercambio social se les reconoce como base de la resiliencia, la cual, en el contexto de las empresas familiares parece estar en función de la necesidad de extraer valor del capital social que existe entre los miembros de la familia (Chrisman et al.,2011)

Por su parte, los estudios empíricos desarrollados en diferentes regiones del mundo también identifican en aspectos característicos del SEW una base de resiliencia. Por ejemplo, Ismail et al. (2019) en su estudio con empresas de Malasia argumentan que aspectos como el sentido de pertenencia, las prioridades de bienestar familiar, la construcción del cambio generacional, llevan a organizaciones más resilientes. De forma similar, pero en 27 países de Europa (ej, Alemania, Italia, Irlanda, Malta, Serbia, España, entre otros), van Essen et al. (2015) reconocen en la orientación a largo plazo de las empresas familiares una capacidad para incrementar su resistencia en situaciones crisis, gracias al nivel de compromiso de los propietarios con los beneficios futuros de la organización (Villalonga & Amit, 2010) y su interés transgeneracional por legar la empresa a las generaciones futuras (van Essen et al., 2015). Además, bajo este enfoque de largo plazo y a partir del capital social, los propietarios de las empresas familiares podrán trabajar en la construcción de relaciones más duraderas con las partes interesadas de la organización, cimentadas en la confianza y la reciprocidad (van Essen et al., 2015), lo cual ayudará a promover una cultura organizacional más resiliente (Chrisman et al., 2011). Así mismo, estudios realizados con empresas polacas (Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021), también resaltan la relación entre capital social y la resiliencia. Según dichos autores existe una relación entre los lazos sociales y la resiliencia, lo cual

concuerta con los resultados encontrados por Shepherd y Williams (2014) en Australia en un escenario post desastre, quienes sostienen que aspectos afectivos como la confianza y las relaciones con la comunidad ayudan a enfrentar la adversidad. De otro lado, una mayor concentración de la propiedad y presencia de la familia en las empresas familiares genera una mayor resiliencia durante las crisis financieras en estas organizaciones en comparación con las empresas no familiares (Minichilli et al., 2016). Adicionalmente, estos autores también sostienen que el interés por la preservación transgeneracional del SEW y las relaciones con las partes interesadas explican una mayor resiliencia en dichas organizaciones.

Pese a esta evidencia, no todos los resultados de los estudios están a favor de una influencia positiva del SEW sobre la resiliencia, lo cual genera controversias en dicha relación. Por ejemplo, Block et al. (2013) en su estudio empírico con empresas del S&P 500, sostienen que las empresas familiares en su afán por proteger SEW inhiben la orientación innovadora y la proactividad de la empresa. Posteriormente, en esta misma línea, Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) encontraron en su estudio empírico con empresas chilenas, que en algunos casos la ausencia de SEW mejora aspectos relacionados con las capacidades adaptativas como la proactividad y la innovación (Marshall & Schrank, 2014). Igualmente, Chrisman et al. (2011), a diferencia de los argumentos de Villalonga y Amit (2010), afirman que la evidencia empírica existente no es suficiente para afirmar que, las empresas familiares controladas por la familia sean más resilientes en las situaciones de crisis gracias al compromiso de los propietarios por velar por el bienestar a largo plazo de dichas organizaciones. Por ello, son necesarios más contrastes empíricos en diferentes contextos (ej., en economías emergentes como Colombia, marco de la presente tesis) que conlleven a una mayor generalización de los resultados y permitan, como lo plantea Ismail et al. (2019),

identificar qué características propias de las empresas familiares influyen en su capacidad de resiliencia. No obstante, la presente tesis se inclina hacia la posición que prevalece en mayor medida en la literatura científica, la cual ofrece soporte a la relación positiva entre los dos constructos en mención, dando lugar a la primera hipótesis de investigación.

*H1: En el contexto de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-directa con la resiliencia de los miembros de la familia.*

### **2.2.2. Vínculo entre SEW y desempeño mediado por la resiliencia de los miembros de la familia**

Dada la influencia del SEW sobre la forma como los miembros de la familia se relacionan entre sí y con la organización, este imprime una identidad propia a cada empresa (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía & Herrero, 2022) lo que permite reconocerlo como un diferenciador respecto a la esencia y gestión de las empresas familiares y, como un aspecto fundamental en los resultados alcanzados por estas organizaciones. En este sentido, según los intereses de los propietarios de dichas empresas frente a los aspectos intrínsecos del SEW, dos empresas familiares con desempeño diferente pueden encontrar en los niveles de consanguinidad de los dirigentes y las estrategias de sucesión dinástica bases socioafectivas que vinculen los propósitos sociales y económicos de los dirigentes, determinantes potenciales del desempeño (Chrisman et al., 2011). Tales aspectos intrínsecos del SEW, propician la toma de riesgos y de decisiones bajo un enfoque de largo plazo que privilegia aspectos como la preservación del control y la influencia de la familia en la organización, los cuales son vistos como generadores de resiliencia (Chrisman et al., 2011; van Essen et al., 2015). A su vez, a dicha resiliencia, fruto de características y sinergias familiares, se le reconoce su contribución en la generación de capacidades para encarar y superar situaciones de crisis en las empresas familiares. En consecuencia, dadas las características de rareza, valor, inimitabilidad y

dificultad de sustitución, a la preservación del SEW y sus desencadenantes potenciales en la generación de resiliencia, se les puede explicar desde el enfoque de los recursos estratégicos (Barros et al., 2016; Bratnicka-Myśliwiec et al., 2019; Discua Cruz et al., 2019; van Essen et al., 2015) y las capacidades dinámicas (Barros et al., 2016; Berrone et al 2012; Chirico & Nordqvist, 2010; Chrisman et al., 2005; Nordqvist & Melin, 2010). A continuación, se discute sobre las rutinas organizativas propias del SEW, que se asocian con el desempeño a través de la configuración de resiliencia.

Por ejemplo, Firfiray y Gómez-Mejía (2021) argumentan que para los dueños de empresas familiares la preservación de SEW es fundamental al momento de tomar decisiones estratégicas. Por lo que, el SEW actual y futuro es clave para planes organizacionales (Gómez-Mejía et al., 2018), definición de prioridades, motivaciones familiares, proactividad, toma riesgos y para las acciones que la familia implementa en situaciones de crisis que comprometen la supervivencia de la organización (Llanos-Contreras y Jabri, 2019). En consecuencia, tal protagonismo del SEW ha motivado a los académicos a estudiar empíricamente la relación entre este y el desempeño.

En esta línea, estudios realizados en Chile (Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras, 2019) y México (Zavala et al., 2016) confirman un impacto positivo y significativo del SEW sobre el desempeño, en pequeñas y medianas empresas. Relación que también fue identificada por Naldi et al. (2013) en empresas italianas. Además, Palalić & Smajić (2021), a través de evidencia empírica, reconocen que la influencia del SEW como determinante del desempeño supera variables como género, orientación empresarial y prácticas de gestión. Más aún, Martin y Gómez-Mejía (2016) aceptan la posibilidad de que SEW y metas financieras se refuercen mutuamente.

Pese a la evidencia en favor de la relación positiva entre SEW y desempeño, aún existe controversia frente a la misma. Así, estudios empíricos como Memili et al. (2020) identifican un efecto negativo del SEW sobre el desempeño en pequeñas y medianas empresas turcas del sector turismo. Mientras que, en Bangladesh y Emiratos Árabes Unidos, Razzak et al. (2019) y Ng et al. (2019) respectivamente, encuentran relaciones parciales entre tales constructos, al usar el modelo FIBER. Específicamente, Razzak y sus colegas evidencian que algunas facetas de FIBER se relacionan positivamente con el desempeño (*apego emocional, identificación de los miembros de la familia con la empresa y renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica*), mientras que otras (*control e influencia familiar*) lo hacen negativamente o no presentan ninguna relación (*lazos sociales vinculantes*). Por su parte, para Ng et al. (2019) la relación negativa entre SEW y desempeño se da a través de la *identificación de los miembros de la familia con la empresa*, y la relación positiva a través de las dimensiones *lazos sociales vinculantes y apego emocional*. Esta discrepancia de resultados se ha explicado, entre otras, por los *proxies* usados para representar SEW (ej., porcentaje de control familiar, propiedad familiar, participación familiar) o la ausencia de variables mediadoras (Ng et al., 2019) que permitan identificar asociaciones indirectas entre dichas variables. Al respecto, Peláez-León y Sánchez-Marín (2022) no identifican un efecto directo significativo de SEW sobre el desempeño. Por tanto, los académicos han manifestado su interés en generar estudios que involucren variables intervinientes en la relación SEW – desempeño (ej., Ng et al., 2019; Palalić, & Smajić, 2021; Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022; Razzak & Jassem, 2019).

Una variable esencial que puede repotenciar las organizaciones en situaciones de crisis es la resiliencia, constructo individual/colectivo de orden psicosocial que aún no se ha

considerado como mediador en la relación SEW – desempeño. Sin embargo, Chrisman et al. (2011) en su trabajo teórico afirman que las preferencias socio afectivas suscitan el comportamiento resiliente en las empresas familiares, lo cual mejora el desempeño. Tal afirmación resulta razonable, dado el carácter de fuente de ventaja competitiva que se le atribuye a la resiliencia en tales organizaciones (ej., Firfiray & Gómez-Mejía, 2021). A su vez, Patel y Fiet (2011) identifican que, en las empresas familiares la sucesión dinástica, el altruismo recíproco y el capital social son determinantes en la identificación y aprovechamiento de oportunidades en entornos de crisis. Por lo cual, dichos aspectos de SEW son vistos como fuente de resiliencia que favorece el desempeño organizativo (Chrisman et al., 2011).

De forma similar, Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019), en su estudio empírico, sostienen que el deseo de preservar SEW en situaciones de crisis, funciona como un generador de innovación externa y agresividad competitiva que aporta al desempeño de la organización. Igualmente, Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) evidencian un mejor desempeño a partir de un aumento en la resiliencia en empresas familiares polacas y, van Essen et al. (2015), en su estudio con empresas controladas por la familia, en 27 países de Europa, validan diversas hipótesis donde la resiliencia, generada a partir de la orientación a largo plazo, es beneficiosa para propietarios y partes interesadas. Mas aún, Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) reconocen en los propietarios de dichas empresas una mayor disposición a actuar en pro de superar las pérdidas económicas ocasionadas por desastres naturales, cuando están en presencia de un mayor nivel de SEW. Además, dichos autores, sostienen que tal disposición conlleva a una mayor capacidad adaptativa y resiliente que mejora el desempeño después del desastre. Evidencia antes reportada por van Essen et

al. (2015) durante las crisis económicas y, reafirmada por Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) quienes reportan que la magnitud del efecto de desempeño (magnitud en que el desempeño de la empresa supera el de su competencia) depende de la resiliencia.

Adicionalmente, van Essen et al. (2015) explican que en las empresas familiares donde se promueva una mayor flexibilidad que involucre a los empleados en la toma de decisiones durante la crisis, es posible incrementar las capacidades para enfrentar tales eventos y, construir relaciones de largo plazo con las partes interesadas internas, basadas en la confianza y la reciprocidad. Tales hechos, serán base de un comportamiento más resiliente (Discua Cruz et al., 2019) que favorecerá el desempeño, toda vez que dichas relaciones conlleven a comportamientos más éticos y tolerantes entre las Partes (Blair & Stout, 2006).

En síntesis, dado que el SEW y sus diferentes facetas promueven la resiliencia en las empresas familiares (Ismail et al., 2019) y que esta a su vez, proporciona recursos empresariales claves para afrontar con efectividad situaciones de crisis (van Essen et al., 2015; Discua Cruz et al., 2019), resulta razonable que los estudios centrados en SEW o en resiliencia provean elementos que permitan inferir una relación positiva indirecta entre SEW y desempeño. Sin embargo, la evidencia empírica al respecto es escasa; muestra de ello son los resultados obtenidos a partir de la revisión de literatura realizada en bases de datos como SCOPUS, WEB DE LA CIENCIA, donde solo se encontró un estudio (Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021) que relaciona SEW, Resiliencia y Desempeño. Pero a diferencia de esta tesis, Ingram y su colega asignan al SEW un rol mediador en la relación entre resiliencia y desempeño, en vez de un determinante indirecto de este último, a través de la resiliencia.

No obstante, algunos estudios llevan a cuestionar la posible relación positiva entre SEW-resiliencia- desempeño. Por ejemplo, Miller et al. (2007) en relación a la sucesión

intrafamiliar, fuente generadora de resiliencia, indican que, en las economías desarrolladas, las empresas familiares grandes controladas por generaciones diferentes a la de la primera, presentan un menor desempeño que las controladas por los fundadores, debido a una menor disposición y capacidad en tales generaciones (Mehrotra et al., 2011). Además, si la resiliencia se obtiene de una priorización de las metas a largo plazo, es posible que bajo tal perspectiva los propietarios de dichas organizaciones desechen oportunidades de inversión con tal de garantizar recursos para futuras situaciones adversas (Block et al., 2013), con lo que la holgura organizacional lograda con dicha alternativa afectará el desempeño financiero de tales empresas vía incremento de costos operacionales (van Essen et al., 2015)

A partir de lo expuesto a nivel teórico y empírico sobre las relaciones: SEW - resiliencia, y SEW – resiliencia – desempeño, se proponen a manera de resumen las siguientes consideraciones:

- (1) La explicación indirecta del desempeño a través del SEW por medio de la resiliencia es un modelo estructural original.
- (2) La posición prevaleciente en la literatura científica que aborda de forma independiente SEW o de forma conjunta SEW – resiliencia, sugiere que el SEW es un desencadenante de capacidades resilientes en la organización.
- (3) La resiliencia ha ganado cada vez más reconocimiento como una fuente de generación de ventajas competitivas
- (4) Dados los pocos trabajos que han contrastado empíricamente la relación SEW – resiliencia - desempeño, las tres primeras consideraciones, aunque razonables teóricamente, aún carecen de evidencia empírica. En consecuencia, bajo los cuatro aspectos descritos, esta

tesis infiere que el SEW es un recurso estratégico a través del cual las empresas familiares puede mejorar su desempeño organizativo gracias al estímulo psicosocial que provee para el desarrollo de capacidades resilientes, las cuales son vitales para superar y aprovechar oportunidades en los actuales escenarios turbulentos que caracterizan el entorno empresarial.

El carácter de recurso estratégico que se le atribuye al SEW, desde los lentes de la teoría de recursos y el enfoque de capacidades dinámicas, aunado a la argumentación teórico-empírica expuesta conlleva a las siguiente dos hipótesis que descentralizan el desempeño, en consonancia con los objetivos socio-económicos intrínsecos al SEW.

*H2: En el entorno de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-indirecta con el desempeño social a través de la resiliencia de los miembros de la familia.*

*H3: En el entorno de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-indirecta con el desempeño económico a través de la resiliencia de los miembros de la familia.*

A pesar de que esta tesis se enfoca en las hipótesis ya planteadas, reconoce, al igual que otros trabajos previos (ej. Allouche & Laroche, 2005; Orlitzky et al., 2003; Park & Lee, 2021; Wu, 2006), la existencia de una relación razonable positiva entre el desempeño social y el desempeño financiero. Incluso, diversos autores sostienen que existe una relación bidireccional entre el desempeño social y el financiero (Hillman & Keim, 2001; Orlitzky, 2008; Waddock & Graves, 1997).

Específicamente, Orlitzky (2008) sostiene que existe una relación positiva entre “Ciudadanía corporativa” (término usado como sinónimo del desempeño social corporativo) y el desempeño financiero, y destaca tal efecto por encima de los indicadores contables. Igualmente, se reconoce la capacidad que tiene el desempeño social ejemplar para generar

recursos que ayuden a la sostenibilidad de la empresa en condiciones de crisis (Labelle et al., 2018), para reducir el riesgo empresarial (Orlitzky, 2008) y para mejorar los resultados financieros (Deephhouse, 2000; Orlitzky, 2008; Rindova et al., 2005). Tales efectos se pueden explicar por la influencia que un desempeño organizativo responsable tiene sobre: (i) los clientes/consumidores, quienes pueden estar dispuestos a realizar una mayor demanda (Miller, 1997) y a pagar un precio más alto por los bienes o servicios de dichas empresas y, (ii) la demanda laboral: es posible que los mejores profesionales estén interesados en trabajar en ese tipo de organizaciones frente a otras empresas con menor desempeño social (Orlitzky, 2008). En conclusión, un desempeño socialmente responsable puede ser fuente generadora de ventajas competitivas que conlleven a un mejor desempeño financiero.

En esta misma línea, pero desde la teoría de agencia, Park y Lee (2021) sostienen que las partes interesadas (ej., gobiernos, consumidores, inversionistas, organizaciones no gubernamentales) ejercen tal presión en las empresas, en materia de responsabilidad social corporativa, que las llevan a promover la búsqueda de beneficios a largo plazo a través de actividades que incrementen el desempeño social organizativo, lo que conlleva a una mejora en el desempeño financiero. Es así que se hipotetiza lo siguiente:

*H4: En el entorno de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-indirecta con el desempeño económico, a través de la resiliencia y el desempeño social*

### **CAPÍTULO 3.**

### **OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

## **CAPÍTULO 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

### **3.1. Objetivo general**

Investigar empíricamente cómo contribuye la riqueza socioemocional al desempeño de la empresa familiar, mediante su impulso a la resiliencia de los miembros de la familia

### **3.2. Objetivos específicos**

- Diseñar un modelo conceptual del SEW que permita definirlo, dimensionarlo y entender sus potenciales manifestaciones empíricas, amparado en el desarrollo de una revisión sistemática de literatura que retrate el estado actual de la investigación sobre dicho constructo en empresas familiares.
- Desarrollar y validar un modelo de medida multidimensional del SEW, que homologue e integre las principales dimensiones y manifestaciones empíricas reportadas por la literatura científica sobre dicho constructo.
- Contrastar la relación indirecta entre el SEW y el desempeño (económico y social), en la empresa familiar, considerando mediación de la resiliencia de los miembros de la familia y evidencia empírica proveniente de una economía emergente.

### **3.3. Metodología**

Con el presente apartado se busca trazar los lineamientos procedimentales que permitan dar respuesta a cada uno de los tres objetivos específicos de la tesis. Para ello se empleó una estrategia sistematizada en tres estudios específicos. El primero es teórico, centrado en el diseño de un modelo conceptual del SEW usando revisión sistemática de literatura. El segundo comprende el desarrollo y validación psicométrica de una escala original de dicho

constructo. El tercero desarrolla el contraste empírico de las relaciones estructurales objeto de interés (SEW – resiliencia – desempeño).

A continuación, se detalla los aspectos metodológicos que le conciernen a cada estudio específico

### **3.3.1. Estudio 1. Diseño de un modelo conceptual del SEW guiado por revisión sistemática<sup>1</sup>**

Este estudio se centró en dar cumplimiento al primer objetivo específico de la tesis, el cual hace referencia al diseño de un modelo del SEW guiado por un enfoque de revisión sistemática de literatura. Dicha revisión se basó en el protocolo SPAR-4-SLR (Paul et al., 2021), el cual consta de tres fases: recopilar (assembling), depurar (arranging) y analizar (assessing).

En la fase 1 (recopilar) se identificó y se obtuvo la literatura a revisar. Para ello, se localizaron los estudios que reposaban en la base de datos SCOPUS en el período 2007-2022 bajo tres criterios de inclusión/exclusión. Adicionalmente, para la adquisición de la literatura se definieron tres algoritmos de búsqueda, los cuales permiten garantizar la reproducibilidad de la misma, facilitan la eficiencia en la aplicación de criterios de inclusión/exclusión y automatizan su aplicación (ver Estudio 1). La fase 2 (depurar) contempla la organización y depuración de la literatura obtenida en la Fase 1. Como complemento de los algoritmos se llevó a cabo un proceso de control de calidad en el cual se revisó manualmente el cumplimiento de los criterios inclusión/exclusión. A través de este proceso se seleccionaron 74 estudios que contemplaron el total de trabajos con los que se realizó la revisión sistemática. Por su parte, la Fase 3 (analizar) comprende el análisis y reporte de la literatura

---

<sup>1</sup> De este estudio se publicó un artículo con el siguiente nombre: “La riqueza socioemocional en la investigación de la empresa familiar: una revisión sistemática de la literatura sobre su definición, roles y dimensiones”

compendiada. Para ello, esta fase se subdividió en tres etapas. La primera consistió en un análisis descriptivo exhaustivo que da cuenta de los principales hallazgos como objetivos, teorías, regiones, y métodos utilizados en los estudios. En la segunda etapa se llevó a cabo un análisis de contenido que permitió identificar: (i) las taxonomías de SEW que emergen de la literatura, (ii) un modelo de asociación subyacente para los antecedentes, los consecuentes de SEW, así como de las representaciones de SEW en su rol moderado y, (iii) un modelo conceptual que facilita la representación y descripción de los patrones de agrupación subyacentes a las dimensiones de SEW. La tercera etapa contiene la agenda de futuras investigaciones.

### **3.3.2. Estudio 2. Diseño y validación psicométrica de un modelo de medición integral de la riqueza socioemocional**

Este estudio se orientó al cumplimiento del segundo objetivo específico de la tesis, cuyo alcance comprende el modelo de medida multidimensional del SEW. Así, el diseño de la escala se apoyó en el modelo conceptual propuesto en el Estudio 1 (ver sección 4.1), el cual a su vez considera facetas/dimensiones de las escalas y *proxies* más usados en la literatura para operativizar SEW (ej., Berrone et al., 2012; Debicki et al., 2016; Deephouse, 2000). La unidad de análisis fue la empresa familiar. Los participantes, abordados entre septiembre 2020 y febrero 2021, por medio de un cuestionario enviado por correo electrónico, correspondieron a gerentes/directores propietarios miembros de la familia propietaria. El marco muestral se construyó a partir de la base de datos de la Superintendencia de Sociedades de Colombia. De 3499 empresas potenciales, 83 completaron el cuestionario (tasa de respuesta: 2,4%, afectada principalmente por la pandemia Covid-19). Los ítems de partida fueron 59, los cuales se redujeron a 48 luego de ejecutar el análisis preliminar de datos

(análisis factorial exploratorio y fiabilidad alfa de Cronbach). Posteriormente, se desplegó el análisis factorial confirmatorio, quedando 27 ítems que constituyeron el modelo más parsimonioso plausible, fiable y válido, el cual está compuesto por ocho dimensiones, a saber: *control de la familia empleada en la empresa, compromiso familiar, influencia de la familia no empleada en la empresa, continuidad de la dinastía familiar, lazos sociales vinculantes internos, reputación e imagen familiar, reputación corporativa y enriquecimiento familiar*. Respecto a las características de la muestra, el 67,5% de las empresas eran pequeñas y el 32,5% estaba compuesto por empresas medianas y grandes, además, el 15% eran del sector agropecuario, 31,25% de comercio, 25% de manufactura y el 28.75% del sector servicios. Para la construcción de la medida en cuestión se usó una escala tipo Likert de 5 puntos que iba de: “totalmente en desacuerdo” = 1, a “totalmente de acuerdo” = 5. El marco analítico empleado para validar psicométricamente la escala SEWc fue MinerConstructo (Pérez-Rave, 2021), el cual también ha sido empleado en estudios recientes como (Pérez-Rave et al., 2022a; Pérez-Rave et al., 2022b). En particular, se ejecutaron cuatro (de los siete) procesos de dicho marco: observar (resumen estadístico y correlaciones), explorar (adecuación para análisis multivariado, estructura factorial subyacente y fiabilidad alfa de Cronbach), confirmar (plausibilidad, validez convergente y discriminante, fiabilidad compuesta) y comunicar (elaboración del reporte, control de calidad y refinamiento).

### **3.3.3. Estudio 3. La riqueza socioemocional como motor de desarrollo empresarial a través de la resiliencia)**

El presente estudio se centró en abordar el último objetivo específico de la tesis, por lo que busca contrastar empíricamente la relación objeto de estudio (SEW – Resiliencia –

Desempeño). Para la construcción del modelo estructural se usó la escala SEW diseñada y validada en el Estudio 2, la cual como ya se mencionó consta de ocho dimensiones y 27 ítems. La muestra estuvo compuesta por empresas familiares (pequeñas, medianas y grandes) que a su vez representaron la unidad de análisis. A los participantes, gerentes o miembros de la junta directiva (propietarios miembros de la familia propietaria), se les administraron los cuestionarios en dos momentos: entre septiembre 2020 - febrero 2021 se levantó la información sobre las escalas SEW y resiliencia (83 cuestionarios) y, entre mayo y junio de 2021 se recolectó la información para la escala de desempeño. En total se obtuvieron 67 cuestionarios utilizables con información completa para las tres variables del Modelo, equivalentes al 81% de la muestra inicial. La muestra final quedó representada por 42 empresas pequeñas y 25 empresas medianas y grandes; además, 20 empresas eran del sector servicios, 17 de manufactura, 20 de comercio y 10 del agropecuario.

Para las tres variables examinadas se siguió un escalamiento tipo Likert de cinco puntos: para las medidas SEW y resiliencia las opciones de respuesta iban de: “totalmente en desacuerdo” = 1, a “totalmente de acuerdo” = 5. Para el desempeño económico, las opciones iban de “disminuyó considerablemente =1, a “aumentó considerablemente” = 5; y para el desempeño social iban de “muy malo=1” a “muy bueno=5”. Para el constructo resiliencia se adoptó la escala unidimensional “Resiliencia de los empleados” propuesta por Näswall, et al. (2019), la cual consta de nueve ítems que fueron adaptados según las necesidades de la presente tesis (ej., se cambió en todos los ítems de la escala original el pronombre “yo” por “los miembros de la familia”), además, se agregó un ítem por parte del autor de esta tesis. Respecto a la escala de desempeño, se recurrió a las medidas usadas por diversos autores (Ma et al., 2021; Afum et al., 2020; Hubbard, 2009; Chen et al., 2020) de los cuales se extrajeron

en total 11 ítems (5 para el desempeño económico y 6 para el desempeño social) que se enmarcaron en dos dimensiones. Adicionalmente, para salvaguardar el modelo de posibles alteraciones causadas por aspectos que no coinciden con el propósito de este estudio, se incorporaron tres variables de control (tamaño, edad y sector) que se representaron con variables *dummy* (tamaño: medianas y grandes = 0; pequeñas= 1; edad: más de 30 años=0, 30 años o menos=1; sector: manufactura y agropecuario = 0, comercio y servicio = 1).

Respecto al protocolo de análisis, se ejecutaron cinco (de sus siete) procesos de marco © MinerConstructo (Pérez-Rave, 2021): observar (estadísticos descriptivos y análisis de correlaciones), explorar (estructura factorial de las escalas en consideración y fiabilidad alfa de Cronbach), confirmar (calidad de las medidas) explicar (contraste estructural) y comunicar (hallazgos principales considerando redacción científica). No obstante, los procesos “confirmar” y “explicar” se ejecutaron en la presente tesis bajo una versión adaptativa que en vez de utilizar estructuras de covarianzas (SEM) empleó estructuras de varianza a través del paquete PLS-PM de R (Sánchez et al., 2015). Se seleccionó PLS ya que mediante este es posible prescindir del supuesto de normalidad para obtener estimaciones razonables, además que se cuenta con un número pequeño de observaciones (67) (Chin & Newsted, 1999; Hair et al., 2011) y un amplio número de ítems (48) (ej., Hair et al., 2011; Jöreskog & Sörbom, 1996). Un mayor detalle se provee en la sección 4.3, alusiva al tercer Estudio 3 derivado de esta tesis.

## **CAPÍTULO 4.**

### **RESULTADOS**

## CAPÍTULO 4. RESULTADOS

A continuación, se presentan los productos obtenidos a partir del desarrollo de las etapas descritas en el capítulo de metodología, enmarcados en tres manuscritos, los cuales se derivan de los tres estudios expuestos (véase sección 3).

### **4.1. Manuscrito 1. La riqueza socioemocional en la investigación de la empresa familiar: una revisión sistemática de la literatura sobre su definición, roles y dimensiones<sup>2</sup>.**

#### **Resumen**

Este estudio tiene como objetivo describir el estado actual de la investigación sobre la riqueza socioemocional (SEW) en las empresas familiares considerando sus definiciones, roles y dimensiones. Usando el protocolo SPAR-4-SLR, se desarrolla una revisión sistemática de la literatura sobre SEW que cubre 74 estudios publicados entre 2007 y 2022. Se propone una definición integral de SEW basada en cuatro aspectos no financieros, así como un modelo de asociaciones que revisa los roles de SEW como antecedente, consecuente o moderador. También se ofrece un nuevo modelo conceptual para SEW que comprende una dimensión general y diez dimensiones específicas, para facilitar las investigaciones empíricas en áreas más allá de las consideradas por los modelos SEW existentes. Finalmente, se destacan vías para futuras investigaciones, enfatizando oportunidades para avanzar en la comprensión de SEW en la investigación de empresas familiares.

---

<sup>2</sup> Se presenta en versión de autor en español (postulada a la revista). La versión finalmente publicada en *European Management Journal* (2022) se puede ver en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001487>

#### **4.1.1. Introducción**

Las empresas familiares, entendidas generalmente como aquellas empresas en las que la propiedad y el control mayoritario se encuentran dentro de una familia y al menos dos o más miembros de la familia participan en la gestión del negocio (Rosenblatt et al., 1985), tienen una gran importancia a nivel mundial. Representan más del 70 % de todas las empresas, crean en promedio el 60 % del empleo y contribuyen en promedio con el 67 % del producto interno bruto (PIB) mundial (International Finance Corporation, 2018). Adicionalmente, la investigación sobre empresas familiares ha crecido considerablemente en los últimos treinta años tras la publicación de la investigación de Gallo y Sveen (1991) en *Family Business Review*. Dicho estudio reveló múltiples características que diferencian a las empresas familiares de las no familiares (Gómez-Mejía et al., 2011; Gómez-Mejía, et al (2019); Kotlar et al., 2018), entre ellas la riqueza socioemocional (SEW).

El SEW puede definirse como los factores no financieros que son esenciales para las empresas familiares, como la capacidad de ejercer control e influencia familiar, el mantenimiento de una actitud altruista hacia la familia y la perpetuación de los valores familiares y la dinastía familiar (Gómez- Mejía et al., 2007; Berrone et al., 2012). El SEW es importante porque constituye el principal interés dentro de las empresas familiares, así como la base de muchas de las decisiones que se toman dentro de tales organizaciones (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2011). Por ello, los investigadores de la empresa familiar se han centrado en explorar dicho constructo y sus efectos en el comportamiento de las empresas familiares (Chrisman et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2019; Xi et al., 2015).

Hasta el momento, los estudios sobre SEW han presentado una serie de dimensiones que representan los aspectos socio afectivos asociados con este, tales como: la capacidad de ejercer influencia familiar y perpetuar la dinastía familiar (Gómez-Mejía et al., 2007); el control familiar, la influencia y la identidad, así como los lazos sociales vinculantes, el apego socioemocional y la continuidad de la dinastía familiar (Berrone et al., 2012); y la influencia familiar, la relación familia-empresa y la relación familia empresa-comunidad (Hauck & Prügl, 2015). Así mismo, la operacionalización de SEW se ha llevado a cabo a través de diversos instrumentos. Algunos autores se han centrado en medidas unidimensionales (Schepers et al., 2014a; Vandekerckhof et al., 2015), mientras que otros han propuesto medidas multidimensionales (Berrone et al., 2012; Hauck & Prügl, 2015). Además, SEW se ha representado a través de métricas perceptuales (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013; Jain et al., 2022; Laffranchini et al., 2018) y métricas objetivas, como la propiedad familiar (Fang et al., 2018; Kotlar et al., 2018). Lo anterior denota una falta de consenso sobre cómo interpretar, estructurar y operacionalizar SEW. Además, las etiquetas para los diferentes factores que conforman SEW no están estandarizadas, lo que dificulta identificar fácilmente las posiciones más dominantes en la comunidad académica y realizar comparaciones de estudios.

Además, el papel que juega SEW en el desempeño organizacional sigue siendo incierto. Algunos estudios la tratan como moderador (ej., Cesinger et al., 2016; Gómez-Mejía et al., 2007; Schepers et al., 2014a), mientras que otros la utilizan como variable explicativa (ej., Arregle et al., 2012; Essen et al., 2015; Fang et al., 2018; Gómez-Mejía et al., 2010, 2011; Kotlar et al., 2018; Ray et al., 2018). Más aún, las conclusiones también han diferido, por ejemplo, con respecto al rendimiento. Así, Essen et al. (2015) encuentran que SEW, representado por el control familiar, tiene un efecto positivo y significativo en el rendimiento.

Mientras que, Gómez-Mejía et al. (2011) argumentan que no tiene efecto. Otra contradicción radica en la conexión entre SEW e internacionalización. Varios autores concluyen que la propiedad familiar (variable asociada a SEW) está negativamente ligada a la internacionalización (ej. Arregle et al., 2012; Boellis et al., 2016; Gómez-Mejía et al., 2010; Jain et al., 2022), mientras que otros encuentran lo contrario (Alessandri & Seth, 2014; Pukall & Calabrò, 2014).

Estas diferencias dificultan la identificación de las posiciones más prevalentes en la literatura debido a la variedad de contextos y métodos de análisis, lo que hace que las comparaciones de estudios sean poco prácticas. Por lo tanto, dado este cuerpo de literatura en expansión y, a menudo, desconectado, existe la necesidad de estudios que den cuenta de manera integral del estado actual de la investigación sobre SEW en las empresas familiares. Las revisiones anteriores de la literatura han abordado algunos de los temas anteriores (ej., Gómez-Mejía et al., 2011; Kalm & Gómez-Mejía, 2016), sin embargo, a pesar de sus valiosas contribuciones, se han realizado utilizando un enfoque tradicional (o narrativo). Como tal, carecen de la fiabilidad, validez y reproducibilidad que ofrece una revisión sistemática (Paul & Criado, 2020; Paul et al., 2021). Además, al describir y caracterizar SEW, estas revisiones solo se han centrado en elementos específicos, como la relación de SEW con las decisiones gerenciales (Gómez-Mejía et al., 2011) o el comportamiento de la empresa (Kalm & Gómez-Mejía, 2016). En consecuencia, su mirada no alcanza a cubrir otra variedad de características relevantes para generar un retrato razonable sobre el estado del arte del SEW y sus principales líneas de estudio.

El campo de estudio en cuestión, se ha enriquecido recientemente con las destacadas revisiones bibliográficas de Jiang et al. (2018) y Swab et al. (2020). Siguiendo esta tendencia, nuestro artículo contribuye a este cuerpo de literatura en algunos aspectos importantes. Por

un lado, el enfoque utilizado por Jiang y sus colegas, basado en las raíces psicológicas de SEW, emplea una lente psicológica social que explica cómo las actividades de los miembros de la familia causan y afectan los fenómenos relacionados con SEW. En este sentido, vuelven a examinar los numerosos argumentos y relaciones psicológicas micro-orientadas teóricamente, de forma novedosa, que se utilizaron en las primeras investigaciones de SEW, para reorganizar las relaciones teóricas centrales en la literatura de la empresa familiar. En el presente estudio se adopta una visión diferente al abordar el nivel organizacional para estudiar los conceptos, roles y dimensiones de SEW.

Por otro lado, Swab et al. (2020) se centran solo en el marco FIBER (Berrone et al., 2012), y a pesar de la valiosa contribución de este artículo, Swab y sus colegas reconocen que al centrarse únicamente en las dimensiones teóricas de FIBER, su estudio no es exhaustivo. En este sentido, el presente estudio desarrolla una perspectiva más amplia al recopilar todas las diferentes interpretaciones que se han utilizado para identificar SEW: medidas multidimensionales (ej., FIBER, SEWi), medidas unidimensionales (ej., Schepers et al., 2014a; Vandekerckhof et al., 2015), y varios *proxies* que también se han utilizado para capturar SEW. Este análisis más amplio permite identificar y analizar un mayor número de relaciones de SEW con otras variables organizacionales. Además, supera la limitación señalada por Swab et al. (2020) relacionado con el período de análisis (2008-2017). Se agrega, a la revisión de Swab y sus colegas (que finalizó en 2017), 47 nuevos artículos empíricos desde 2018, ya que este período cubre el volumen más significativo de publicaciones en SCOPUS. A este respecto, Paul et al. (2021) sugieren que un dominio podría volver a ser adecuado para una revisión sistemática de la literatura cuando el dominio haya progresado sustancialmente en cinco años y se hayan publicado al menos 40 artículos nuevos

en ese período. Por lo tanto, esta revisión aparece en un período conveniente para fertilizar el dominio con nuevos conocimientos.

Finalmente, esta revisión, a través de un proceso más sistemático que profundiza en la evidencia, propone un nuevo modelo conceptual multidimensional para operacionalizar SEW, el cual integra las medidas más usadas en la literatura para la representar dicho constructo. Con respecto a este tema, un editorial reciente en *Family Business Review* (Brigham & Payne, 2019) sugiere la necesidad e importancia de medir y definir claramente el constructo SEW. En tal editorial se proponen tres preguntas que aún deben responderse: ¿El constructo es disposicional o conductual?, ¿Es el constructo unidimensional o multidimensional?, ¿Cuáles son las dimensiones y cómo se relacionan con el constructo general y entre sí? Este estudio se alinea con esta afirmación e intenta responder a estos problemas.

En consecuencia, se considera que una revisión sistemática actualizada de la literatura es útil para reflexionar sobre el conocimiento existente y hacer avanzar la investigación sobre SEW. Los objetivos de investigación y límites conceptuales se resumen en tres preguntas generales de investigación: (1) ¿Qué taxonomías de SEW emergen de la literatura?, (2) ¿Cuál es el modelo de asociación subyacente para los antecedentes, las consecuencias y el rol moderador de SEW?, y (3) ¿Qué modelo conceptual facilita la representación y descripción de los patrones de agrupación que subyacen a las dimensiones SEW?

Por consiguiente, el presente estudio busca contribuir a la literatura en tres aspectos principales. En primer lugar, esta revisión propone una definición concisa de SEW que tiene en cuenta cuatro aspectos no financieros (su finalidad, el componente empresarial, su flujo circulatorio y dotaciones afectivas). Al hacer esto, se complementa la definición de Gómez-Mejía et al. (2007) al proporcionar el aspecto organizacional del cual se deriva el SEW, y un

mayor número de dimensiones que refleja este. En segundo lugar, al describir los principales antecedentes y consecuentes de SEW, así como las representaciones de este en su rol moderado, este documento proporciona un modelo integrador que puede fomentar y facilitar el surgimiento de nuevas propuestas e hipótesis en futuras investigaciones. También se descubre la justificación teórica utilizada en la mayoría de las investigaciones existentes para determinar las asociaciones entre SEW y las otras variables. En tercer lugar, se ofrece un nuevo modelo conceptual para SEW que comprende diez dimensiones específicas y una dimensión general. Este modelo debería facilitar investigaciones empíricas en áreas más allá de las consideradas en modelos SEW anteriores. Estas dimensiones son útiles para lograr un mayor alcance en términos de propósitos descriptivos (por ejemplo, diagnósticos organizacionales), asociativos (por ejemplo, validez nomológica) y explicativos o predictivos (por ejemplo, desempeño).

El documento se organiza en cuatro apartados incluyendo esta introducción. La sección 4.1.2 presenta la metodología en la cual se incluye la descripción y análisis de los estudios que hacen parte de la revisión. En la sección 4.1.3 se propone la agenda de futuras investigaciones. La sección 4.1.4 introduce las conclusiones generales.

#### **4.1.2. Metodología**

Se realizó una revisión sistemática siguiendo metodologías establecidas en el campo de la gestión (Tranfield et al., 2003; Denyer & Tranfield, 2009; Gupta et al. 2020; Paul & Feliciano-Cestero, 2021; Pla-Barber et al, 2021). Para preparar la revisión, se partió del protocolo SPAR-4-SLR (Paul et al., 2020) que incluye tres etapas: (a) recopilar (*assembling*), que implica la identificación y adquisición de la literatura que se revisará; (b) depurar (*arranging*) que incluye la organización y purificación de la literatura y (c) analizar

(*assessing*) que comprende el análisis y reporte de la literatura sintetizada. Este protocolo permite entregar un estado del arte de la literatura sobre SEW utilizando un proceso confiable, transparente y replicable y, lo que es más importante, proponer una agenda para estimular una mayor investigación en este dominio. A continuación, se hace una descripción más completa de cada una de estas etapas.

### **Recopilar**

El montaje implica la identificación y adquisición de literatura. Requiere la especificación de (a) el dominio de la revisión, (b) el tipo de fuente, incluida la calidad de la fuente y los criterios de inclusión y exclusión, (c) el mecanismo de búsqueda utilizado para adquirir artículos para revisión, (d) el período de búsqueda y (e) las palabras clave.

El dominio comprende artículos en revistas académicas que analizan SEW en empresas familiares como objetivo principal. Los criterios de inclusión y exclusión de los trabajos en consideración se establecen en la Tabla 1. Los estudios deben provenir de revistas que utilicen sistemas de revisión por pares y cumplan con los estándares de calidad académica. Además, el contexto de la empresa familiar debe ser central en el manuscrito, y los estudios deben explicitar la estructura IMRyD (introducción, métodos, resultados y discusión). El período de búsqueda se inició en 2007 cuando Gómez-Mejía et al. (2007) acuñó el término SEW.

*Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión del estudio*

| Criterio | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C1       | Los estudios deben provenir de revistas que utilicen sistemas de revisión por pares, cumplan con los estándares de calidad académica y sean oportunos en la publicación de investigaciones. El hecho de que estas revistas estén indexadas en Scopus favoreció estos criterios, ya que estos tres aspectos se encuentran entre los requisitos de esta base de datos. |
| C2       | SEW y el contexto de la empresa familiar deben ser centrales en el manuscrito. Estos conceptos deberían por lo menos formar parte del título.                                                                                                                                                                                                                        |

|    |                                                                                                                                                        |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| C3 | Los estudios deben ser primarios y explicitar o especificar la siguiente estructura: introducción, métodos, resultados y discusión (estructura IMRAD). |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Fuente: elaboración propia

En segundo lugar, se ejecutaron algoritmos de búsqueda específicos en la base de datos Scopus (ver Tabla 2) para facilitar la eficiencia y la automatización en la aplicación de los tres criterios enumerados en la Tabla 1. Scopus es una de las bases de datos de resúmenes y citas más prestigiosas del mundo. También ha servido como fuente de referencia para revisiones sistemáticas reconocidas sobre temas como la gestión de la cadena de suministro (Kamal & Irani, 2014), la competitividad de las exportaciones (Paul & Dhiman, 2021); la marca (Hao et al, 2021), marketing masivo (Kumar et al., 2020), educación superior (Lundin et al., 2018), neurociencias (Yeung, 2017) y emprendimiento (Wu & Wu, 2017; Gupta et al., 2020). Además, Scopus tiene una amplia gama de áreas temáticas y categorías, lo que permite a los investigadores ubicar mejores revistas según las áreas más relevantes para el dominio de revisión.

*Tabla 2. Algoritmos para identificar los estudios (aplicación de los criterios C1-C3)*

| No. | Tópico            | Algoritmos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Número de artículos |
|-----|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|
| 1   | SEW               | TITLE ("socioemotional wealth" OR "SEW") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "cp")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English"))                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | 322                 |
| 2   | Family businesses | TITLE ("family enterprises" OR "family businesses" OR "family business" OR "family companies" OR "family firms" OR "family-run enterprises" OR "family-owned businesses" OR "companies in family ownership" OR "family-run business" OR "family-owned businesses" OR "family-owned companies" OR "family-run businesses" OR "family-owned company" OR "family-controlled firms" OR "family-owned firms") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE, "cp")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English")) | 3803                |
| 3   | Intersection      | #1 AND #2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | 98                  |
| 4   | Quality control   | Quality control of the three inclusion/exclusion criteria (26 documents excluded)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 74                  |

Fuente: elaboración propia

## **Depurar**

Se realizó el procedimiento de selección de los artículos en cuatro pasos para identificar y organizar todos los estudios relevantes utilizando un proceso confiable, transparente y replicable. Primero se buscó el constructo SEW en los títulos de los artículos escritos en inglés. De este paso resultaron 322 artículos. En un segundo paso, se identificaron los artículos en los que el tema central fuera la empresa familiar o conceptos similares, para lo cual se utilizaron 14 términos diferentes. De aquí se encontraron 3.803 documentos. En el tercer paso, se combinaron los algoritmos de los pasos 1 y 2, lo que resultó en 98 artículos. De los 322 documentos encontrados con el primer algoritmo, el 30,4% tuvo como tema principal el estudio de SEW en el contexto de las empresas familiares, que a su vez correspondió al 2,6% de los documentos encontrados con el segundo algoritmo. Finalmente, para depurar la base de datos se leyeron detenidamente todos los documentos filtrados. A partir de dicho proceso se seleccionaron 74 documentos para la revisión sistemática de la literatura y se excluyeron 24 documentos que no cumplían con el criterio C3 (estructura IMRyD). Los 74 documentos representaron el 22,9% de los 322 artículos encontrados con el primer algoritmo y el 1,94% de los 3.803 documentos encontrados con el segundo algoritmo.

## **Analizar**

La evaluación de los artículos incluidos en la revisión se llevó a cabo en tres etapas. En la primera, se efectuó un análisis descriptivo, exhaustivo mostrando las principales salidas: objetivos, hallazgos, teorías y métodos utilizados en los estudios. Este análisis permitió tener un conocimiento más profundo del campo para, en una segunda etapa, realizar un análisis de contenido que responda a las tres preguntas de investigación. En la etapa final, se propone una agenda para futuras investigaciones. Siguiendo una lógica similar a la de Rosado-Serrano et al., (2018) y Lim et al. (2021), la primera etapa responde a la pregunta “¿qué sabemos?”, la segunda responde a las preguntas “¿cómo lo hacemos ahora” y el tercero propone “hacia

dónde deberíamos ir” en el campo. A continuación, se desarrolla cada una de las etapas mencionadas.

### Caracterización descriptiva de los estudios

Los artículos incluidos en el análisis fueron publicados en 40 revistas entre 2007 y 2022 (ver Tabla 3). Aunque los algoritmos de búsqueda no tenían restricciones de tiempo, el interés se centra en los trabajos publicados a partir de 2007, año en el cual fue acuñado el concepto SEW por Gómez-Mejía et al. (2007).

Tabla 3. Estudios por fuente (artículos y año)

| Journal                                                   | 2007 | 2010 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | Total |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| <i>Academia Revista Latinoamericana de Administración</i> |      |      |      |      |      |      | 1    |      | 1    |      |      |      | 2     |
| <i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>                |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      |      |      | 1     |
| <i>Academy of Management Journal</i>                      |      |      | 1    |      | 1    |      |      | 1    |      |      |      |      | 3     |
| <i>Administrative Science Quarterly</i>                   | 1    | 1    |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 2     |
| <i>Business Research Quarterly</i>                        |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      | 2    |      | 3     |
| <i>Business Strategy and the Environment</i>              |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      | 1     |
| <i>Canadian Journal of Administrative Sciences</i>        |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      | 1     |
| <i>Economic Research-Ekonomska Istraživanja</i>           |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      | 1     |
| <i>Entrepreneurship: Theory and Practice</i>              |      |      | 1    | 1    |      |      |      | 1    |      |      |      |      | 3     |
| <i>European Journal of International Management</i>       |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      | 1     |
| <i>Family Business Review</i>                             |      | 1    | 1    |      | 1    |      | 1    | 1    | 1    | 1    |      |      | 7     |
| <i>Entrepreneurship and Management Journal</i>            |      |      |      |      |      |      |      |      | 2    |      | 2    |      | 4     |
| <i>International Journal of Entrepreneurship</i>          |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      |      |      | 1     |
| <i>Journal of Business Economics</i>                      |      |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      | 1     |
| <i>Journal of Business Ethics</i>                         |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      | 1     |
| <i>Journal of Business Research</i>                       |      |      |      |      |      |      |      |      | 2    |      | 1    |      | 3     |
| <i>Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies</i>  |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      | 1     |
| <i>Journal of Family Business Management</i>              |      |      |      |      |      |      |      | 1    | 2    | 1    | 2    | 1    | 7     |
| <i>Journal of Family Business Strategy</i>                |      |      |      | 1    | 1    | 1    |      |      |      |      | 2    |      | 5     |
| <i>Journal of Management</i>                              |      |      |      |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      | 1     |
| <i>Journal of Management Studies</i>                      |      |      | 1    |      | 1    |      |      | 1    |      |      |      |      | 3     |
| <i>Journal of Small Business Management</i>               |      |      |      |      |      |      | 1    | 1    |      | 1    |      |      | 3     |
| <i>Journal of World Business</i>                          |      |      |      |      |      | 1    |      |      |      |      |      |      | 1     |

|                                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|---|----|---|----|
| <i>Problems and Perspectives in Management</i>                          |   |   |   |   | 1 |   |   |   |    |   |    |   | 1  |
| <i>Review of Managerial Science</i>                                     |   |   |   |   |   |   | 1 |   |    |   |    |   | 1  |
| <i>Small Business Economics</i>                                         |   |   |   | 1 |   |   |   |   |    |   |    |   | 1  |
| <i>Strategic Management Journal</i>                                     |   |   |   | 1 |   |   |   |   |    |   |    |   | 1  |
| <i>Thunderbird International Business Review</i>                        |   |   |   |   |   | 1 |   |   |    |   |    |   | 1  |
| <i>Tourism Management Perspectives</i>                                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    | 1 |    |   | 1  |
| <i>European Journal of Family Business</i>                              |   |   |   |   |   |   | 1 |   |    |   |    |   | 1  |
| <i>Energies</i>                                                         |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior &amp; Research</i> |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    | 2 |    |
| <i>Creativity and Innovation Management</i>                             |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   |    | 1 | 1  |
| <i>Cross Cultural &amp; Strategic Management</i>                        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>Managerial and Decision Economics</i>                                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>Frontiers in Psychology</i>                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>Economics and Sociology</i>                                          |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>Review of Quantitative Finance and Accounting</i>                    |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>Journal of International Entrepreneurship</i>                        |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| <i>European Management Review</i>                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |    |   | 1  |   | 1  |
| Total papers                                                            | 1 | 2 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 | 8 | 13 | 6 | 17 | 4 | 74 |

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 3, la creciente importancia del tema focal de esta Revisión se evidencia en el aumento del número de publicaciones a lo largo del tiempo, especialmente de 2018 a 2022, donde se concentra el mayor número de publicaciones (64,4% de los 74 documentos), siendo 2021 el año más prolífico. Por lo tanto, esta revisión aparece en un momento apropiado para hacer un balance del conocimiento acumulado y prepararse para futuras investigaciones integradas sobre SEW. Igualmente, dicha Tabla, permite identificar que las revistas más relevantes para este tema han sido Family Business Review, Journal of Family Business Management y Journal of Family Business Strategy.

Por su parte, la Tabla 4 ofrece un análisis detallado de las publicaciones y permite obtener una valoración general de los artículos incluidos en este Estudio. Los trabajos se presentan en orden cronológico para mostrar el interés a lo largo del tiempo por estudiar el

SEW y observar cómo se han ido incorporando nuevos enfoques teóricos que complementan y enriquecen la base de conocimiento generada en estudios previos. El ID asignado a cada trabajo se utiliza en el análisis posterior.

Tabla 4. Caracterización general de los estudios

| ID | Autor(s) y año                   | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Región de la muestra** | Unidad de observación                        | Tipo de datos            | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------------|
| 1  | Gómez-Mejía et al. (2007)        | Investigar la creencia tradicional de que las empresas familiares son más reacias al riesgo que las empresas no familiares, y evaluar la decisión de las primeras de ceder el control pasando a formar parte de una cooperativa de productores de aceite de oliva en España.                                               | Las empresas familiares tienen aversión al riesgo y, a su vez, asumen riesgos. Para proteger a SEW al retener el control de la empresa, asumen riesgos de rendimiento significativos y evitan decisiones comerciales que aumentan el riesgo, lo que puede cambiar con la incorporación de nuevas generaciones a la empresa.                                                 | Europa del Sur         | Empresas privadas familiares y no familiares | Objetivos                | B.T          | Análisis de regresión |
| 2  | Berrone et al. (2010)            | Comparar el desempeño ambiental de las empresas públicas familiares y no familiares e identificar las razones por las que estas empresas cumplen con las presiones institucionales.                                                                                                                                        | Las empresas familiares públicas mejoran el SEW a través de un desempeño ambiental que supera el desempeño ambiental de sus contrapartes no familiares. El efecto de la propiedad familiar ( <i>proxy</i> SEW) en el desempeño ambiental persiste a pesar de la dualidad del CEO.                                                                                           | América del Norte      | Empresas públicas familiares y no familiares | Objetivos                | I.T          | Análisis de regresión |
| 3  | Stockmans et al. (2010)          | Examinar la preservación de SEW como una razón para la gestión de ingresos en empresas familiares privadas al observar la etapa generacional, el equipo de gestión y la posición del CEO.                                                                                                                                  | SEW puede ser una razón para la gestión de ganancias al alza cuando el rendimiento de la empresa es bajo. Las empresas familiares privadas de primera generación dirigidas por fundadores tienen más incentivos para participar en una gestión de ganancias ascendente debido a la preservación de SEW.                                                                     | Europa del Sur         | Empresas privadas familiares                 | Objetivos y perceptuales | BT           | Análisis de regresión |
| 4  | Deephhouse and Jaśkiewicz (2013) | Desarrollar una teoría sobre las diferencias de reputación entre empresas familiares y no familiares basada en la teoría de la identidad social y SEW.                                                                                                                                                                     | La inclusión del apellido en la denominación social afecta positivamente a SEW ( <i>proxy</i> de reputación corporativa). El nivel de propiedad familiar y la presencia familiar en la Junta tienen efectos positivos y nulos en SEW, respectivamente                                                                                                                       | Varias regiones        | Empresas públicas familiares y no familiares | Objetivos                | S.I.T        | Análisis de regresión |
| 5  | Naldi et al. (2013)              | Examinar la relación entre SEW y el desempeño financiero en las empresas familiares en función del entorno en el que operan, e investigar si las opciones destinadas a preservar SEW representan un activo o un pasivo para dichas empresas                                                                                | SEW (representado por el CEO de la familia) tiene un efecto positivo en el desempeño financiero de las empresas familiares. Este efecto se mantiene en contextos comerciales, como los distritos industriales, pero es negativo en contextos como el mercado de capitales.                                                                                                  | Europa del Sur         | Empresas familiares públicas y privadas      | Objetivos                | CT           | Análisis de regresión |
| 6  | Pazzaglia et al. (2013)          | Mostrar que desde la perspectiva SEW, la identificación de las familias propietarias con el negocio genera diferencias en la calidad de los ingresos para las empresas familiares que están en manos de la familia fundadora o sus herederos frente a las empresas familiares adquiridas en el mercado por otras familias. | Desde la perspectiva de SEW, las empresas que han sido compradas por sus familias propietarias actuales tienen ganancias de menor calidad que las empresas creadas o heredadas por sus familias propietarias actuales. Esta calidad se mantiene en presencia de un CEO familiar en empresas no adquiridas, mientras que las adquiridas se benefician de un CEO no familiar. | Europa del Sur         | Empresas familiares públicas                 | Objetivos                | n.e.         | Análisis de regresión |

| ID | Autor(s) y año              | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                         | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Región de la muestra** | Unidad de observación                        | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 7  | Strike et al. (2013)        | Examinar el efecto de SEW en el horizonte profesional del CEO en las empresas familiares.                                                                                                                                                        | Mediante el uso de una lente SEW, la propiedad familiar, en su intención de garantizar el control transgeneracional a largo plazo, se considera importante en la toma de decisiones estratégicas. Modera negativamente la relación entre el horizonte profesional del CEO y la probabilidad de adquisiciones internacionales. La relación se vuelve más negativa cuando se modera por la presencia de un CEO familiar dado el interés del CEO en proteger a SEW. | América del Norte      | Empresas familiares y no familiares Públicas | Objetivos     | B.A.T        | Análisis de regresión |
| 8  | Gómez-Mejía et al. (2014)   | Revisar la decisión de inversión en investigación y desarrollo de las empresas familiares en un entorno de alta tecnología, y examinar el equilibrio familiar de posibles ganancias y pérdidas socioemocionales asociadas con tales inversiones. | SEW (family business proxy) tiene un efecto negativo en las inversiones en R&D. SEW puede afectar positivamente las inversiones en I&D, lo que la familia ve como una apuesta mixta. La relación está moderada por la diversificación relacionada y el riesgo de rendimiento.                                                                                                                                                                                    | América del Norte      | Empresas familiares y no familiares Públicas | Objetivos     | BAT y MG     | Análisis de regresión |
| 9  | Leitterstorf and Rau (2014) | Identificar cómo SEW ayuda a explicar el fenómeno de la infravaloración de la oferta pública inicial (OPI).                                                                                                                                      | SEW (representado por el representante de la empresa familiar) tiene un efecto positivo en la infravaloración de la OPI a través de la cual la empresa busca preservar SEW.                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Europa Central         | IPO de empresas familiares y no familiares   | Objetivos     | BAT          | Análisis de regresión |
| 10 | Schepers et al. (2014b)     | Examinar la preservación de SEW como moderador de la relación entre la orientación empresarial y el desempeño financiero en un contexto de empresa familiar.                                                                                     | El efecto positivo de la orientación empresarial (OE) en el desempeño financiero disminuye a medida que aumenta SEW (para ciertos rangos de valores SEW). Un bajo nivel de SEW modera positivamente la relación entre la OE y el desempeño financiero.                                                                                                                                                                                                           | Europa del Norte       | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e.         | Análisis de regresión |
| 11 | Sciascia et al. (2014)      | Demostrar que la gestión familiar afecta positivamente la rentabilidad en etapas generacionales posteriores, cuando una menor necesidad de preservar SEW induce a los administradores familiares a centrarse en aumentar la riqueza financiera.  | Basado en la perspectiva SEW, este documento encuentra que la gestión familiar se relaciona positivamente con la rentabilidad en etapas generacionales posteriores cuando hay menos interés en preservar SEW.                                                                                                                                                                                                                                                    | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e.         | Análisis de regresión |
| 12 | Vandekerckhof et al. (2015) | Investigar cómo la innovación, la internacionalización y el tamaño de las empresas familiares privadas belgas influyen en las decisiones de nombrar gerentes no familiares para el TMT, y observar el efecto moderador de SEW.                   | El efecto positivo de las características organizativas en la integración de los directivos no familiares disminuye cuando los objetivos relacionados con la familia, como se refleja en SEW, se vuelven más importantes para la empresa.                                                                                                                                                                                                                        | Europa del Norte       | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | S.I.T        | Análisis de regresión |
| 13 | Hauck and Prügl (2015)      | Analizar cómo los factores socioemocionales se relacionan con la percepción del propietario-gerente sobre la idoneidad de la fase en la que la sucesión de liderazgo intrafamiliar se ve                                                         | Los factores socioemocionales tienen efectos positivos y negativos en el contexto de la innovación. En particular, la adaptabilidad familiar y la cercanía de un miembro de la familia a la empresa se asocian positivamente con la percepción de la fase de sucesión                                                                                                                                                                                            | Europa Central         | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e.         | Análisis de regresión |

| ID | Autor(s) y año               | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Región de la muestra** | Unidad de observación                        | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
|    |                              | como una oportunidad para llevar a cabo actividades innovadoras en empresas familiares.                                                                                                                                                                                                                                                                           | como una oportunidad para la innovación. En contraste, la autoridad intergeneracional y la historia de los lazos familiares están negativamente relacionadas con la percepción de la fase de sucesión como un marco de tiempo apropiado para la innovación.                                                                                                                                                                                                          |                        |                                              |               |              |                       |
| 14 | Strike et al. (2015)         | Basado en el enfoque SEW, comparar los efectos de la carrera del CEO en las decisiones estratégicas (es decir, adquisiciones internacionales) en empresas familiares y no familiares, teniendo en cuenta si el CEO es un miembro de la familia; si el CEO actual y el CEO anterior son miembros de la familia; y si el CEO es el fundador de la empresa familiar. | SEW (representado por representantes como propiedad familiar, CEO familiar, CEO de la familia heredera, CEO fundador, segunda y tercera generación y más allá) alivia la carrera del horizonte (HC), reduciendo el efecto negativo de llevar a cabo adquisiciones internacionales. Solo la segunda generación de empresas familiares no difiere de las no familiares con respecto al problema de HC del CEO.                                                         | América del Norte      | Empresas familiares y no familiares privadas | Objetivos     | n.e.         | Análisis de regresión |
| 15 | Gottardo and Moisello (2015) | Estudiar el efecto de un enfoque SEW en el legado familiar en la empresa, y analizar el impacto de las características de la propiedad y del consejo en la rentabilidad.                                                                                                                                                                                          | La intensidad de SEW (representada por la propiedad familiar, la propiedad de la gerencia, un CEO familiar y la presencia de varios miembros de la familia en la junta) significa que las empresas familiares de primera generación funcionan mejor que las empresas no familiares. En otras etapas generacionales, un CEO familiar y una junta que incluye a numerosos miembros de la familia se desempeñan mejor o peor que una junta compuesta por profesionales. | Europa del Sur         | Empresas familiares y no familiares privadas | Objetivos     | n.e.         | Análisis de regresión |
| 16 | Signori et al. (2015)        | Reexaminar la explicación de SEW sobre las diferencias en la infravaloración de las OPI entre empresas familiares y no familiares, y ampliar las conclusiones de Leitterstorf y Rau (2014) explicando las variaciones en la relación entre la propiedad familiar y la infravaloración de las OPI.                                                                 | La relación entre SEW (representada por el estatus de empresa familiar) y la infravaloración de las OPI depende del grado de retención de acciones.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Varias regiones        | IPO de empresas familiares y no familiares   | Objetivos     | n.e.         | Análisis de regresión |
| 17 | Cesinger et al. (2016)       | Vincular la perspectiva SEW al modelo de internacionalización de Johansen y Vahlne (1977) para explicar la multinacionalidad de las empresas familiares a través del conocimiento del mercado internacional, la intensidad de la colaboración y la confianza en la red.                                                                                           | El conocimiento del mercado internacional media la relación entre la intensidad de la colaboración (proxy SEW) y la multinacionalidad de las empresas familiares. La alta confianza de la red (proxy SEW) modera positivamente la relación entre la intensidad de la colaboración y la adquisición de conocimiento del mercado internacional.                                                                                                                        | Varias regiones        | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | Inter. T     | SEM                   |
| 18 | Scholes et al. (2016)        | Proporcionar información sobre la internacionalización de las pequeñas empresas familiares y las características familiares de estas empresas                                                                                                                                                                                                                     | SEW (representado por los representantes de la armonía y la confianza) inhibe los esfuerzos de internacionalización más allá de los procesos de exportación (fase uno de la internacionalización) y afecta                                                                                                                                                                                                                                                           | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | Inter. T     | Análisis de Caso      |

| ID | Autor(s) y año                  | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Región de la muestra** | Unidad de observación                        | Tipo de datos            | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------------|
|    |                                 | relacionadas con SEW que afectan a su internacionalización.                                                                                                                                                                                                                                               | negativamente a las redes, los recursos y las capacidades, limitando así una mayor internacionalización.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                        |                                              |                          |              |                       |
| 19 | Debicki et al. (2016)           | Construir y describir el proceso de desarrollo de un instrumento de medición para evaluar directamente la importancia de la riqueza socioemocional en las empresas.                                                                                                                                       | Sobre la base de las pruebas respectivas, la escala consta de tres dimensiones: prominencia familiar (PF), continuidad familiar (CF) y enriquecimiento familiar (FE). Cada dimensión se compone de tres elementos.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Varias regiones        | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | n.e.         | SEM                   |
| 20 | Brannon and Edmond (2016)       | Ilustrar la relevancia de SEW y discutir la influencia de sus dimensiones en las pequeñas empresas frente a las grandes empresas familiares.                                                                                                                                                              | La inclusión de SEW a través de las dimensiones del modelo FIBER es vital para examinar las micro y pequeñas empresas familiares dada la influencia de SEW en ellas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | América del Norte      | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | n.e.         | Análisis de caso      |
| 21 | Zavala et al. (2016)            | Contribuir al análisis de SEW e identificar el impacto de SEW en el rendimiento de la empresa familiar.                                                                                                                                                                                                   | El desempeño de la empresa familiar está positivamente relacionado con SEW.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | América del Norte      | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | BAT          | SEM                   |
| 22 | Fitz-Koch and Nordqvist (2017)  | Mejorar nuestra comprensión de la influencia de las dimensiones SEW en las capacidades de innovación y viceversa en las empresas familiares.                                                                                                                                                              | Existe una relación recíproca positiva entre las capacidades de innovación y SEW. Esta relación dentro de la empresa familiar genera sinergias entre el patrimonio financiero y SEW.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Europa del Norte       | Empresas familiares privadas                 | Objetivos y perceptuales | DCA          | Análisis de caso      |
| 23 | García-Ramos et al. (2017)      | Contribuir al conocimiento de los efectos que SEW (visto desde la dimensión de control e influencia familiar) puede tener sobre el gobierno corporativo de las empresas familiares y no familiares que cotizan en bolsa, considerando consejeros inversores independientes.                               | La contribución de los consejeros independientes al desempeño de la empresa familiar se ve moderada positivamente por la etapa generacional de la empresa familiar y por la estructura de liderazgo de la compañía (apoderados SEW).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Europa del Sur         | Empresas familiares y no familiares públicas | Objetivos                | A.T and B.T  | Análisis de regresión |
| 24 | Kabbach de Castro et al. (2017) | Examinar, desde la perspectiva SEW, la influencia de la propiedad familiar en el incumplimiento de los códigos de gobierno corporativo por parte de las empresas.                                                                                                                                         | Existe un efecto inverso en forma de U entre la propiedad familiar (proxy SEW) y el incumplimiento de los códigos de gobierno corporativo. Contrariamente al efecto de las dimensiones de imagen y reputación, la dimensión de control e influencia familiar conduce a altos niveles de incumplimiento. En presencia de conflictos de agencia, el control prevalece sobre la reputación, incluso en países con instituciones de gobernanza sólidas.                                                                                                         | Varias regiones        | Empresas familiares y no familiares públicas | Objetivos                | n.e.         | Análisis de regresión |
| 25 | Gallizo et al. (2017)           | Analizar las tensiones internas que sufren las empresas familiares en la distribución del valor añadido y si perjudican sus resultados debido a las restricciones a las que se enfrenta su gestión en un intento de preservar SEW (representada por la condición de empresa familiar y del CEO familiar). | La presencia de un CEO familiar genera menos tensiones financieras. En tiempos de crisis, para proteger a SEW, las empresas familiares destinan una mayor parte de su valor añadido a los empleados que al pago de dividendos, generando tensiones en la empresa. De esta manera, las tensiones empresariales y las tensiones financieras tienden a ser mayores en las empresas familiares lideradas por directores generales no familiares. El aumento de las tensiones en las empresas familiares afecta negativamente a sus valoraciones de mercado. Sin | Europa del Sur         | Empresas familiares y no familiares públicas | Objetivos                | A.T y S.T    | Análisis de regresión |

| ID | Autor(s) y año                                | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Región de la muestra** | Unidad de observación                        | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
|    |                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | embargo, el mercado no tiene en cuenta si la empresa es una empresa familiar o dirigida por un CEO familiar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                        |                                              |               |              |                       |
| 26 | Barros et al. (2017)                          | Explicar cómo la influencia familiar (representado por la participación y la esencia familiar) afecta a la construcción y uso de SEW y, por tanto, a la eficacia organizativa de la empresa familiar                                                                                                                                                                                                                                                                                | Los resultados son mixtos con respecto al impacto de la participación familiar en la esencia de la empresa familiar. Además, sugieren una relación positiva entre la creación y uso de la riqueza socioemocional y la efectividad organizativa de la empresa familiar                                                                                                                                                                                                                                                                     | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e.         | PLS-SEM               |
| 27 | Gast et al. (2018)                            | Examinar cómo SEW y sus dimensiones individuales afectan la innovación en las PYME familiares                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Las dimensiones SEW conducen a la innovación (principalmente influencia, identificación y lazos sociales vinculantes). Además, la presencia o ausencia de dimensiones individuales de SEW puede conducir a la innovación.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Europa del Norte       | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e.         | Análisis de regresión |
| 28 | Llanos-Contreras and Alonso-Dos-Santos (2018) | Determinar las prioridades socioemocionales que influyen en el comportamiento de las empresas familiares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | SEW (representado por la reputación corporativa y los lazos sociales) influye en el comportamiento empresarial. La presencia y/o ausencia de diferentes variables socioemocionales en combinación explican mejor el comportamiento empresarial que cuando se analiza desde una perspectiva integrada y estática.                                                                                                                                                                                                                          | América del Sur        | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | PMP          | Otros                 |
| 29 | Laffranchini et al. (2018)                    | Investigar cómo SEW afecta las estrategias de reducción de declive de las empresas familiares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Las preferencias estratégicas de las empresas familiares cambian según el tipo de SEW (extendido versus restringido). Mientras que el SEW restringido tiene un efecto negativo en la intensidad de la reducción de costos y activos y en los cambios en la intensidad de las ventas, el SEW extendido tiene un efecto positivo.                                                                                                                                                                                                           | América del Norte      | Empresas familiares públicas                 | Objetivos     | S.T          | Análisis de regresión |
| 30 | Labelle et al. (2018)                         | Investigar, desde la perspectiva SEW, si la propiedad familiar está relacionada con el desempeño social corporativo (CSP).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Existe una relación curvilínea entre el control familiar (proxy SEW) en las empresas familiares y la CSP. En niveles más bajos de control, los propietarios invierten más en iniciativas sociales para proteger su SEW. Más allá de un cierto nivel de control (36%), las preocupaciones financieras prevalecen sobre SEW y CSP se reduce.                                                                                                                                                                                                | Varias regiones        | Empresas familiares y no familiares públicas | Objetivos     | A.T          | Análisis de regresión |
| 31 | Kotlar et al. (2018)                          | Reconciliar las predicciones contradictorias de las teorías prospectivas y de la agencia conductual sobre la relación entre la riqueza financiera y SEW en las decisiones de subvaloración de IPO de empresas familiares versus no familiares. Demostrar que estas empresas siguen un proceso dinámico en el que alternan su enfoque entre SEW basado en la situación de la empresa antes de tomar la decisión de llevar a cabo una oferta pública inicial, y basado en los cambios | Las empresas familiares no tienen una infravaloración de IPO significativamente más alta que las empresas unipersonales o las empresas no familiares. Las empresas familiares dirigidas por un CEO fundador de la familia tienen el nivel más bajo de infravaloración de IPO, mientras que la subvaloración de IPO es más alta en las empresas familiares de última generación. Una mayor retención de la propiedad y suscriptores de mayor reputación aumentan la disposición de la empresa familiar hacia la infravaloración de la OPI. | Varias regiones        | IPO de empresas familiares y no familiares   | Objetivos     | BAT y PT     | Análisis de regresión |

| ID | Autor(s) y año                    | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                  | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Región de la muestra** | Unidad de observación                      | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|--------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
|    |                                   | en la empresa durante y después del proceso de decisión.                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                        |                                            |               |              |                       |
| 32 | Gómez-Mejía et al. (2018)         | Argumentar que el control familiar lleva a las empresas a considerar dos dimensiones de utilidad: la riqueza financiera y SEW, en paralelo.                                                                                               | Los propietarios de empresas familiares en situaciones vulnerables (rendimiento por debajo de los niveles aspiracionales y / o bajos niveles de holgura) alinean SEW y las preocupaciones financieras para impulsar el cambio estratégico (es decir, realizar adquisiciones relacionadas). Por el contrario, si la vulnerabilidad es baja, los objetivos financieros y SEW estarán en desacuerdo con los objetivos estratégicos, y los propietarios de las empresas familiares serán reacios a realizar adquisiciones, especialmente si no están relacionados. | América del Norte      | Empresas familiares y no familiar públicas | Objetivos     | MG           | Análisis de regresión |
| 33 | Marett et al. (2018)              | Examinar empíricamente la comunicación interna dentro de una empresa familiar para resaltar la importancia de SEW mientras se responde a las interrupciones del negocio.                                                                  | El análisis de contenido de los mensajes destinados a miembros de la familia y empleados no familiares indica que los mensajes destinados a los miembros de la familia contienen información significativamente diferente asociada con la preservación de las dimensiones de la escala SEWi.                                                                                                                                                                                                                                                                   | América del Norte      | Empresas familiares privadas               | Objetivos     | S.C.C.T      | PLS-SEM               |
| 34 | Rousseau et al. (2018)            | Investigar, desde la perspectiva de SEW, cómo el conflicto familiar, la congruencia del nombre de la familia y la empresa familiar influyen en las evaluaciones subjetivas de la empresa familiar por parte de sus propietarios-gerentes. | No hay un efecto directo de la congruencia del apellido en la valoración de la empresa. La congruencia de nombres interactúa con el conflicto de relaciones para afectar las calificaciones de maneras complejas.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Europa Central         | Empresas familiares privadas               | Perceptuales  | B.AT and M.G | Análisis de regresión |
| 35 | Llanos-Contreras and Jabri (2019) | Determinar cómo las prioridades familiares y empresariales influyen en el declive organizacional y la reversión de las empresas familiares.                                                                                               | Se identifican prioridades específicas de SEW que impulsan el declive y la transformación de estas organizaciones. Además, las dinámicas familiares y empresariales conducen a decisiones que primero desencadenan el deterioro de la organización y luego explican la implementación exitosa de estrategias de respuesta, como el control familiar y la sucesión dinástica.                                                                                                                                                                                   | América del Sur        | Empresas familiares privadas               | Perceptuales  | n.e.         | Análisis de caso      |
| 36 | Razzak et al. (2019a)             | Proponer un modelo de investigación que vincule las cinco dimensiones (FIBER) de SEW con el desempeño de la empresa.                                                                                                                      | Tres dimensiones de SEW (identificación familiar, apego emocional y renovación de lazos a través de la sucesión dinástica) tienen un impacto positivo y significativo en el desempeño de la empresa. El control y la influencia familiar tienen un impacto significativo pero negativo en el rendimiento, mientras que los lazos sociales vinculantes tienen una relación no significativa.                                                                                                                                                                    | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas               | Perceptuales  | S.T          | SEM                   |
| 37 | Dayan et al. (2019)               | Determinar si el énfasis de una empresa familiar en SEW afecta sus capacidades                                                                                                                                                            | La preservación de SEW a través de la identificación de los miembros de la familia con la empresa (IFM) y los lazos sociales vinculantes (BST) proporciona una rica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas               | Perceptuales  | M.T          | SEM                   |

| ID | Autor(s) y año                 | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                              | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Región de la muestra** | Unidad de observación        | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|--------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
|    |                                | de gestión y, en última instancia, su rendimiento.                                                                                                                                                                                                    | dotación para el desarrollo de productos y procesos sostenibles (PPS). Entre la dimensión IFM y PPS, se observa una mediación parcial de las capacidades de la empresa, y entre BST y PPS hay una mediación total de las capacidades de la empresa.                                                                                                                                                                                       |                        |                              |               |              |                       |
| 38 | Martínez-Romero et al. (2019)  | Profundizar nuestra comprensión de la creación de valor en las empresas familiares (medido como margen de beneficio operativo, crecimiento de las ventas, tasa de impuesto sobre la renta, tasa de inversión y apalancamiento) y su relación con SEW. | Para ciertos niveles de SEW (19,6% y 25%), se identifica un efecto moderador positivo en la relación entre los impulsores de valor (margen de beneficio operativo, crecimiento de las ventas y tasa de inversión) y la creación de valor. La importancia de SEW y sus variaciones implica comportamientos estratégicos heterogéneos entre las empresas familiares. Las metas financieras y emocionales pueden ser compatibles.            | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas | Perceptuales  | Vb.MA        | PLS-SEM               |
| 39 | Razzak et al. (2019b)          | Determine los elementos de los objetivos no económicos centrados en la familia, como el SEW de los propietarios de empresas familiares, que impulsan el compromiso familiar.                                                                          | Cuatro de las cinco dimensiones de FIBER (excepción: lazos sociales vinculantes) afectan el compromiso familiar. A diferencia de la generación fundadora, la generación posterior de gerentes de empresas familiares manifiesta niveles significativamente más altos de compromiso familiar cuando el enfoque está en dos dimensiones: lazos sociales vinculantes e identificación de los miembros de la familia.                         | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas | Perceptuales  | S.T          | Análisis de regresión |
| 40 | Ng et al. (2019)               | Determinar si el énfasis de una empresa familiar en SEW afecta sus capacidades de gestión y, en última instancia, su desempeño en el contexto cultural árabe.                                                                                         | Las PYME familiares pueden superar las dificultades asociadas a su tamaño utilizando la dotación SEW. La mediación de las habilidades gerenciales es evidente entre las dimensiones FIBER (identificación, vínculos sociales y apego emocional de los miembros de la familia) y el desempeño                                                                                                                                              | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas | Perceptuales  | n.e.         | PLS-SEM               |
| 41 | Razzak and Jassem (2019)       | Proponer un modelo teórico basado en el enfoque de las partes interesadas para sugerir que el compromiso familiar media la asociación entre las dimensiones SEW y el desempeño de la empresa.                                                         | El vínculo entre los objetivos de SEW (FIBER) y el rendimiento de la empresa es consistente. El compromiso familiar media parcialmente las relaciones entre cuatro dimensiones de FIBER y el desempeño de la empresa. La única relación no significativa es entre los lazos sociales vinculantes y el desempeño de la empresa.                                                                                                            | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas | Perceptuales  | S.T          | PLS-SEM               |
| 42 | Llanos-Contreras et al. (2019) | Determinar cómo la naturaleza de los shocks (relacionados con la familia y la empresa) y la importancia relativa de las dimensiones de SEWi influyen en la orientación empresarial de las empresas familiares a lo largo del tiempo.                  | Las tres dimensiones SEWi entran en conflicto entre sí. Las crisis familiares afectan principalmente al enriquecimiento familiar, y las crisis empresariales afectan la continuidad familiar, lo que hace que los propietarios se centren más en esta dimensión. En este sentido, la continuidad familiar conduce a una orientación empresarial más fuerte y el enriquecimiento familiar conduce a una orientación empresarial más débil. | Varias regiones        | Empresas familiares privadas | Perceptuales  | n.e.         | PLS-SEM               |

| ID | Autor(s) y año                                | Objetivo                                                                                                                                                                                                                 | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Región de la muestra** | Unidad de observación         | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|-----------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
| 43 | Gu et al. (2019)                              | Basado en el enfoque SEW, examine cómo las consideraciones familiares de los propietarios controladores de las empresas familiares afectan las decisiones para ingresar a nuevas industrias en las economías emergentes. | La probabilidad de que los propietarios controladores busquen una nueva entrada en la industria se ve afectada negativamente por la influencia familiar (SEW enfocado), pero se asocia positivamente con la sucesión de la dinastía familiar (SEW ampliado). A diferencia de la generación sucesora, es más probable que la generación fundadora reduzca las entradas en nuevas industrias para preservar su SEW.                                                                   | Asia Oriental          | Grupos de empresas familiares | Objetivos     | n.e.         | Análisis de caso      |
| 44 | Alonso Dos-Santos and Llanos Contreras (2019) | Examinar cómo interactúan las variables de importancia para la riqueza socioemocional (SEWi) y la orientación emprendedora (OE) para influir en el desempeño de las empresas familiares.                                 | SEWi tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas familiares en un escenario post-desastre. Además, SEWi es relevante en términos de su interacción con la proactividad, la innovación externa y la agresividad competitiva, y su efecto en el desempeño de la empresa.                                                                                                                                                                                                 | América del Sur        | Empresas familiares privadas  | Perceptuales  | n.e.         | PLS-SEM y otros       |
| 45 | Hernández-Perlines et al. (2019)              | Analizar los efectos de cada una de las dimensiones SEW (siguiendo la escala de Berrone et al., 2012) sobre la orientación emprendedora de las empresas familiares.                                                      | SEW, representado a través de las cinco dimensiones de la escala FIBER, influye positivamente en la orientación empresarial.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas  | Perceptuales  | T.R.C        | PLS-SEM               |
| 46 | McLarty and Holt (2019)                       | Examinar cómo la relación entre los rasgos de personalidad oscura y el desempeño laboral puede ser atenuada por la importancia que la familia le da a SEW.                                                               | Cuando los supervisores de empresas familiares priorizan SEW, las relaciones esperadas entre la tríada oscura (narcisismo, psicopatía y maquiavelismo) y los resultados de desempeño de los empleados (tareas, ciudadanía y comportamientos contraproducentes) mejoran.                                                                                                                                                                                                             | ----                   | Empresas familiares privadas  | Perceptuales  | Interac.P    | Análisis de regresión |
| 47 | Hernández-Perlines et al. (2020)              | Analizar las relaciones entre SEW, la orientación empresarial y el desempeño internacional de las empresas familiares.                                                                                                   | SEW afecta positivamente la orientación empresarial de las empresas familiares. Es un antecedente positivo de la orientación empresarial, y explica el 56,3% de la varianza en la orientación empresarial. Cuando solo se incluye la orientación empresarial en el modelo, la varianza explicada en el rendimiento internacional es del 34,2%. Sin embargo, cuando SEW se incluye en el modelo como antecedente del desempeño internacional, la varianza explicada aumenta a 42.6%. | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas  | Perceptuales  | DCA          | PLS-SEM               |
| 48 | Weimann et al. (2020)                         | Probar cuantitativamente cómo las capacidades dinámicas afectan la innovación del modelo de negocio en las empresas familiares y cómo SEW modera esta relación.                                                          | SEW desempeña un papel moderador positivo en la relación entre las capacidades dinámicas y la innovación del modelo de negocio.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Europa Central         | Empresas familiares privadas  | Perceptuales  | B.A.T        | Análisis de regresión |
| 49 | Kuttner et al. (2020)                         | Ofrecer una visión integral de la responsabilidad social corporativa (RSC) en las empresas familiares austriacas. Se investiga la comprensión conceptual, los motivos, la                                                | Las principales razones para un compromiso con la RSE son las preocupaciones sobre la imagen y la reputación, el fortalecimiento de la integración regional y las mejoras relacionadas con los empleados. Predominan las actividades sociales de RSC relacionadas con los                                                                                                                                                                                                           | Europa Central         | Empresas familiares privadas  | Perceptuales  | Stew.T       | Análisis de caso      |

| ID | Autor(s) y año                  | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Región de la muestra** | Unidad de observación                        | Tipo de datos            | Teoría Usada | Método de análisis          |
|----|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------------------|
|    |                                 | institucionalización, la planificación y los resultados de la RSE. Los autores se refieren a los aspectos de SEW y gestión como enfoques explicativos para comprender la RSE en las empresas familiares.                                                                                                   | empleados y el entorno inmediato de la empresa, mientras que las medidas de RSE ambiental suelen estar determinadas por la necesidad de cumplir con los requisitos de certificación ecológica.                                                                                                                                                                           |                        |                                              |                          |              |                             |
| 50 | Memili et al. (2020)            | Examinar el impacto de las dinámicas no financieras específicas de la empresa familiar (SEW y capital psicológico de la empresa familiar) en el rendimiento empresarial.                                                                                                                                   | El objetivo de preservación SEW de las empresas familiares afecta negativamente el rendimiento empresarial en términos de ventas. El capital psicológico de la empresa familiar mitiga esta influencia.                                                                                                                                                                  | Varias regiones        | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | P.C.T        | Análisis de regresión       |
| 51 | Hernández-Linares et al. (2021) | Examinar cómo las dimensiones de la orientación empresarial (asunción de riesgos, innovación, proactividad, agresividad competitiva y autonomía) afectan el desempeño de la empresa familiar bajo el efecto moderador de SEW.                                                                              | La relación entre la orientación empresarial y el rendimiento se ve afectada por la preocupación por la preservación de SEW, ya que SEW modera la toma de riesgos positivamente y la innovación negativamente.                                                                                                                                                           | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | n.e.         | Análisis de regresión       |
| 52 | Christensen-Salem et al. (2021) | Identificar si las empresas familiares son mejores o peores lugares para trabajar que las empresas no familiares, y desarrollar y validar una Escala de Preocupación Organizacional Percibida por los Empleados (EMPOCARE).                                                                                | Los empleados reportan un EMPOCARE más alto en las empresas familiares que en las empresas no familiares, y EMPOCARE tiende a percibirse de manera similar en niveles similares de jerarquía organizacional en empresas familiares y no familiares.                                                                                                                      | América del Sur        | Empresas familiares y no familiares privadas | Objetivos y perceptuales | n.e.         | SEM y Análisis de regresión |
| 53 | Lu et al. (2021)                | Examinar cómo la tradicionalidad de los CEOs familiares influye en la selección de sus sucesores y cómo esta relación se ve atenuada por dos dimensiones de SEW.                                                                                                                                           | Los valores culturales de un CEO familiar con respecto a la tradicionalidad tienen un efecto positivo significativo en la probabilidad de que un miembro de la familia sea elegido como sucesor. Esta relación se ve reforzada por la identificación de los miembros de la familia con la empresa y debilitada por el sentido de dinastía de los miembros de la familia. | Asia oriental          | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | U.E.T        | Análisis de regresión       |
| 54 | Calabrò et al. (2021)           | Comprender si los diferentes niveles de dotación SEW afectan la calidad de la información financiera de las empresas familiares no cotizadas considerando la adopción voluntaria de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) y observando la heterogeneidad de las empresas familiares. | El nivel de dotación de SEW afecta la calidad de la información financiera. Además, la adopción de las NIIF se asocia con una menor acumulación, pero una mayor manipulación de las actividades reales destinadas a aumentar los niveles de dotación de SEW.                                                                                                             | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas                 | Objetivos                | n.e.         | Análisis de regresión       |
| 55 | Belda-Ruiz et al. (2021)        | Analizar cómo los objetivos centrados en la familia reflejados por SEW pueden influir en las políticas de dividendos en las empresas familiares privadas, y                                                                                                                                                | La preservación de SEW se asocia negativamente con la probabilidad de pagar dividendos y el monto del dividendo. Esta relación negativa es más fuerte cuando el CEO es un miembro de la familia, la empresa se                                                                                                                                                           | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales             | n.e.         | Análisis de regresión       |

| ID | Autor(s) y año                   | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Región de la muestra** | Unidad de observación        | Tipo de datos            | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------------|
|    |                                  | explorar cómo la participación de la familia en la gestión empresarial, la etapa generacional y el riesgo podrían moderar estas relaciones.                                                                                                                                                                                                                                                       | encuentra en las primeras etapas generacionales y cuando la empresa se enfrenta a un mayor riesgo de rendimiento. El monto del dividendo también es menor cuando hay miembros de la familia en otros puestos de alta dirección además del CEO.                                                                                                                                                                                                                                                               |                        |                              |                          |              |                       |
| 56 | Hernández-Perlines et al. (2021) | Explorar si las preocupaciones de SEW mejoran o socavan el efecto positivo de la orientación empresarial en el rendimiento de la empresa familiar.                                                                                                                                                                                                                                                | La preocupación por la preservación de SEW influye positivamente en la orientación y el desempeño de la empresa familiar, y la preocupación por la preservación de SEW modera positivamente la influencia de la orientación empresarial en los resultados de la empresa familiar.                                                                                                                                                                                                                            | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas | Perceptuales             | n.e.         | PLS-SEM y fsQCA       |
| 57 | Llanos-Contreras et al. (2021)   | Avanzar en nuestra comprensión de cómo la heterogeneidad en los factores de gobernanza y los cambios en el panorama político / económico influyen en la toma de riesgos en las empresas familiares. Estudiar el comportamiento de riesgo de las empresas familiares de 2009 a 2016.                                                                                                               | En Chile, la asunción de riesgos es mayor en las empresas familiares que en las no familiares. Esta sería una forma de aprovechar las oportunidades de negocio que mejoran la posición a largo plazo de la empresa en finanzas y SEW. Los resultados también indican que el liderazgo de los fundadores (en la junta directiva) se alinea con niveles más altos de riesgo corporativo, mientras que la influencia de los descendientes de los fundadores dentro de la junta trabaja en la dirección opuesta. | América del Sur        | Empresas familiares públicas | Objetivos                | n.e.         | Análisis de regresión |
| 58 | Jin et al. (2021)                | Clasificar los efectos de la riqueza socioemocional externa (reputación familiar) versus la riqueza socioemocional interna (participación familiar) sobre la internacionalización de la empresa, y examinar el efecto del espíritu emprendedor como un posible factor de equilibrio (variable moderadora) para la influencia paradójica de la riqueza socioemocional interna frente a la externa. | La reputación familiar tiene un efecto positivo en la internacionalización, mientras que la participación familiar tiene un efecto negativo en la internacionalización. Además, el espíritu emprendedor refuerza el efecto positivo de la reputación familiar en la internacionalización y potencia la relación negativa entre implicación familiar e internacionalización.                                                                                                                                  | Asia Oriental          | Empresas familiares privadas | Objetivos y perceptuales | n.e.         | Análisis de regresión |
| 59 | Jurásek et al. (2021)            | El principal objetivo de este estudio es revisar la distribución de la riqueza socioemocional (SEW) de las pequeñas y medianas empresas familiares en la República Checa                                                                                                                                                                                                                          | Los resultados del análisis de contenido cualitativo indican que los propietarios de empresas familiares checas, independientemente del tamaño de la empresa, dan prioridad a los factores sociales y afectivos. En la distribución de factores, un cierto cambio dinámico se puede ver año tras año                                                                                                                                                                                                         | Europa Central         | Empresas familiares privadas | Perceptuales             | P.P.S        | Test no paramétrico   |

| ID | Autor(s) y año                  | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Región de la muestra** | Unidad de observación              | Tipo de datos            | Teoría Usada      | Método de análisis    |
|----|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------------|--------------------------|-------------------|-----------------------|
| 60 | Lohe et al. (2021)              | Identificar los factores de empuje y atracción que motivan a las empresas familiares a internacionalizarse y si determinadas características de las empresas familiares influyen en la heterogeneidad en su proceso de internacionalización, analizando también el papel de los directivos no familiares.                                               | Existen diferentes tipos de procesos de internacionalización en las empresas familiares; mientras que algunos se ven empujados a los mercados internacionales por la competencia y ponen en riesgo las acciones de SEW, otros enfrentan una “apuesta mixta” de factores. SEW puede servir como una desutilidad, o una carga, para las empresas familiares que reducen las oportunidades internacionales.                             | Europa Central         | Empresas familiares públicas       | Perceptuales             | M.G               | Estudio multicaso     |
| 61 | Tomo et al. (2021)              | Mejorar la comprensión de cómo los procesos de construcción de identidad dan forma a la identidad corporativa y cómo las dimensiones de la riqueza socioemocional afectan las vías de internacionalización en una empresa familiar                                                                                                                      | Los procesos de construcción de identidad corporativa están respaldados por la influencia de la empresa, la epónima de la empresa, la marca de la empresa, el deseo de dinastía y el vínculo con el arraigo local, por lo que se identifica la relación de estas con las vías de la internacionalización                                                                                                                             | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas       | Objetivos y perceptuales | C.I.A             | Análisis de caso      |
| 62 | Hernández-Linares et al. (2021) | Determinar la interacción "verdadera" entre las prácticas laborales de alto rendimiento (HPWP) y la preservación de SEW para la productividad laboral.                                                                                                                                                                                                  | Los resultados respaldan la sustituibilidad, lo que sugiere que las empresas familiares pueden lograr una mayor productividad laboral cuando los HPWP se implementan por completo y el compromiso con la preservación de SEW baja, y viceversa                                                                                                                                                                                       | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas       | Objetivos y perceptuales | Sign. T and O.C.T | Análisis de regresión |
| 63 | Corten et al. (2021)            | Examinar las diferencias en la importancia otorgada al SEW entre los miembros del equipo de alta gerencia (TMT) como un determinante de la gestión de ganancias. Además, examinar en qué medida una junta directiva que funciona como caja de resonancia puede mitigar la relación entre la diversidad de SEW dentro del TMT y la gestión de ganancias. | Utilizando medidas más detalladas de SEW, los resultados indican que las juntas directivas pueden mitigar el impacto de la diversidad de SEW entre los miembros de TMT en la gestión de ganancias; específicamente, una junta que funcione como una caja de resonancia para el TMT y que medie en caso de conflictos puede reducir las tensiones entre los miembros del TMT que se encuentran en la base de la gestión de ganancias. | Europa del Norte       | Empresas familiares privadas y CEO | Perceptuales             | A.T               | Análisis de regresión |
| 64 | Contreras-Lozano et al. (2021)  | Medir la relación entre las intenciones de perseguir la sucesión (representa por la deseabilidad-DES; las normas sociales-SNO y la factibilidad-FSI) y el SEW de la empresa familiar                                                                                                                                                                    | Las actitudes de los directores aliadas a las intenciones de sucesión están significativamente relacionadas con el aspecto socioemocional de la empresa familiar; si bien la teoría propone tres aspectos para medir estas intenciones, la norma social en esta investigación no ha sido lo suficientemente fuerte como para ser un predictor como influencia en la riqueza socioemocional de la empresa.                            | América del Norte      | Empresas familiares privadas       | Perceptuales             | P.B.T             | PLS-SEM               |
| 65 | Kuo (2021)                      | Examinar cómo la reforma fiscal de Taiwán de 2018 afecta la relación entre las empresas familiares y la evasión fiscal en función de una visión de riqueza socioemocional (SEW).                                                                                                                                                                        | Las empresas familiares exhiben una menor agresividad fiscal que las empresas no familiares. Además, las empresas familiares no están dispuestas a participar en mayor medida en la elusión fiscal después del cambio de política. La asociación negativa entre las empresas                                                                                                                                                         | Asia Oriental          | Empresas familiares privadas       | Objetivos                | n.e               | Análisis de regresión |

| ID | Autor(s) y año             | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                 | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Región de la muestra**             | Unidad de observación                        | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------------------------|---------------|--------------|-----------------------|
|    |                            | Examinar cómo la propiedad altamente concentrada de las empresas familiares afecta sus actividades de evasión fiscal.                                                                                                                                                    | familiares y la evasión fiscal es más destacada para las empresas con fuertes mecanismos de mejora del control. Las empresas familiares también pueden percibir que la elusión fiscal es potencialmente riesgosa y destructiva del valor y, por lo tanto, no están dispuestas a participar en ella.                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                    |                                              |               |              |                       |
| 66 | Diéguez-Soto et al. (2021) | Determinar cuál de las dimensiones de SEW, ya sea individualmente o combinadas, parecen tener el impacto más favorable o desfavorable en la elección de un enfoque de RSC                                                                                                | La identificación, apego emocional y el enriquecimiento familiar son las dimensiones clave del SEW que ayudan a explicar cómo y por qué las FF optan por un enfoque de RSE estrecho versus amplio. Del mismo modo, la imagen y la reputación, como el verdadero motor de los lazos sociales vinculantes, es la dimensión primordial de SEW para comprender la heterogeneidad de FF en términos de costos versus beneficios de RSE.                                                                                                                                                              | Europa del Sur                     | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e          | Estudio multicaso     |
| 67 | Cambrea et al. (2021)      | Examinar el impacto del control familiar y la dimensión de influencia de SEW en las opciones de gestión de efectivo de las empresas familiares, conceptualizándolo como una opción de apuesta mixta.                                                                     | Los efectos positivos de la propiedad familiar son más pronunciados bajo un alto nivel de control e influencia familiar y con la separación de los cargos de presidente del directorio y director ejecutivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Europa del Sur                     | Empresas familiares y no familiares públicas | Objetivos     | M.G          | Análisis de regresión |
| 68 | Palalić and Smajić (2021)  | Investigar el papel de mediación del liderazgo sobre el desempeño financiero empresarial y la riqueza socioemocional, dentro de dos empresas familiares bosnias                                                                                                          | Existe una relación positiva entre las dimensiones SEW y el desempeño de la empresa familiar. Existe una relación positiva entre las dimensiones SEW y estilo de liderazgo transformacional. El liderazgo transformacional media la relación positiva entre las dimensiones de SEW y el desempeño de la empresa familiar.                                                                                                                                                                                                                                                                       | Europa Central y Sudeste de Europa | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e          | Análisis de caso      |
| 69 | Ng et al. (2021)           | Explorar cómo las dimensiones del SEW familiar influyen en las actitudes de los gerentes no familiares hacia el riesgo en el contexto de la innovación productiva, y examinar si la toma de riesgos de gestión media la relación entre SEW y la innovación de productos. | el SEW influye en el comportamiento de toma de riesgos de los gerentes no familiares en diferentes magnitudes y direcciones (identificación: negativamente significativa; lazos sociales, apego emocional, renovación de lazos: todas tres positivamente significativas) control e influencia: no significativa), lo que afecta la innovación de productos de las empresas. Además, la toma de riesgos media parcialmente la relación entre las dimensiones de SEW (excepto la relación entre la dimensión control e influencia sobre la innovación del productor) y la innovación de productos | Sur de Asia                        | Empresas familiares privadas                 | Perceptuales  | n.e          | SEM                   |
| 70 | Bukalska et al. (2021)     | Señalar las diferencias en las estrategias financieras corporativas según el estado de la empresa (familiar o no familiar) y las características del director ejecutivo (con exceso de confianza o sin exceso de confianza)                                              | Hay un comportamiento más agresivo en los directores ejecutivos con exceso de confianza en las empresas no familiares. Las empresas familiares son un grupo bastante coherente de empresas que implementan una estrategia financiera corporativa más conservadora, independientemente de las características del director                                                                                                                                                                                                                                                                       | Europa Oriental                    | Empresas familiares privadas                 | Objetivos     | n.e          | Test no paramétrico   |

| ID | Autor(s) y año                       | Objetivo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Hallazgos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Región de la muestra** | Unidad de observación        | Tipo de datos            | Teoría Usada | Método de análisis    |
|----|--------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|------------------------------|--------------------------|--------------|-----------------------|
|    |                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | ejecutivo se puede afirmar que el poder familiar puede frenar el exceso de confianza del CEO y su impacto en la estrategia financiera agresiva. Es decir que las empresas familiares son mucho más capaces de crear un espíritu empresarial sostenible y contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) dentro de un marco de mercado.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                        |                              |                          |              |                       |
| 71 | Gjergji et al. (2022)                | Determinar cómo los objetivos no económicos/dimensiones de riqueza socioemocional (SEW) de los gerentes familiares influyen en el comportamiento empresarial (EB) y cómo la EB, afecta las opciones de innovación abierta (es decir, la amplitud) y el rendimiento de la innovación                                                                    | La identificación familiar y los lazos sociales tienen un efecto positivo y significativo sobre EB, Por su parte el Apego emocional tiene un efecto negativamente significativo sobre EB. Las otras dos dimensiones no son significativas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas | Perceptuales             | n.e          | SEM                   |
| 72 | Das (2022)                           | Investigar cómo la diversidad organizacional, capturada a través de la heterogeneidad en la estructura de propiedad, la diversidad en el equipo de alta gerencia, interactúa con el concepto SEW de las empresas familiares en una economía emergente, cuando estas firmas persiguen estrategias de crecimiento inorgánico.                            | La participación familiar en la empresa y la presencia de los miembros de la familia en el equipo ejecutivo influyen negativamente en la propensión a emprender actividades de fusiones y adquisiciones transfronterizas. La afiliación de una empresa a un grupo empresarial modera estas relaciones negativas. Por otro lado, la presencia de accionistas institucionales, el desempeño financiero pasado positivo y la intensidad exportadora influyen positivamente en la propensión a fusiones y adquisiciones transfronterizas.                                                                                                                                  | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas | Objetivos y perceptuales | B.A.T        | Análisis de regresión |
| 73 | Peláez-León and Sánchez-Marín (2022) | Analizar si la gestión de recursos humanos (HPWP), mediante el uso de cuatro conjuntos de políticas de trabajo de alto rendimiento (HPWP) (políticas de selección, capacitación, motivación y oportunidades), media la relación entre SEW y el desempeño financiero de las empresas familiares cuando estas se enfrentan a un contexto de alto riesgo. | La relación entre SEW y el desempeño financiero está completamente mediada por el uso de HPWP, especialmente por las políticas de capacitación y motivación de recursos humanos. La importancia otorgada a la preservación de SEW influye en el uso de cuatro conjuntos de HPWP cuando las empresas familiares muestran evidencia clara de estar enfrentando una caída financiera. Sin embargo, para mejorar sus resultados financieros y, por lo tanto, la pérdida de su SEW, solo aquellas políticas de recursos humanos que se centran en la capacitación y la motivación hicieron una contribución significativa y positiva al desempeño financiero de la empresa. | Europa del Sur         | Empresas familiares privadas | Objetivos y perceptuales | M.G          | SEM                   |
| 74 | Jain et al. (2022)                   | El objetivo del estudio es obtener información preliminar sobre diversas dimensiones de SEW y su impacto en el grado de internacionalización de las empresas familiares.                                                                                                                                                                               | Los resultados revelan la prevalencia de varias dimensiones de SEW en las empresas familiares. El estudio muestra una relación negativa entre SEW y la internacionalización de las empresas familiares, lo que indica que SEW dificulta la internacionalización de las empresas familiares.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Sur de Asia            | Empresas familiares privadas | Perceptuales             | Inter T.     | Test no paramétrico   |

| ID                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Autor(s) y año | Objetivo | Hallazgos | Región de la muestra** | Unidad de observación | Tipo de datos | Teoría Usada | Método de análisis |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------|-----------|------------------------|-----------------------|---------------|--------------|--------------------|
| <p>** Algunos de los estudios utilizaron los principales mercados bursátiles de Estados Unidos como sus bases de datos. Por lo tanto, se definió como región de estudio América del Norte, ya que la mayoría de las empresas que cotizan en estos mercados, como las contenidas en el índice Standard and Poor's 500, tienen su sede en los Estados Unidos.</p> <p>Nota: BT: teoría del comportamiento; IT: teoría institucional; BAT: teoría de la agencia del comportamiento; MG: apuestas mixtas; CT: teoría de la contingencia; PT: teoría de la prospective; Inter. T: teoría de la internacionalización; AT: teoría de la agencia; DCA: enfoque de las capacidades dinámicas; PPM: perspectiva de la administración pública; ST: teoría de <i>stakeholders</i>; TRC: teoría de recursos y capacidades; SCCT: teoría de la comunicación de crisis situacional; MT: teoría de la atención plena; VbMA: enfoque de gestión basado en el valor; StewT: teoría de la mayordomía; P.C.T: teoría del capital psicológico; SIT: teoría de la identidad social; Interac. P: perspectiva interaccionista; UET: teoría de los escalones superiores; PPS: perspectiva de la psicología social; C.I A: enfoque de identidad corporativa; Sign. T: teoría de la señalización; OCT: teoría del control organizacional; P.B.T: teoría del comportamiento planificado; ne: no especifica</p> |                |          |           |                        |                       |               |              |                    |

En la Tabla 4, se puede observar el creciente interés por el estudio de SEW a nivel mundial. Numerosos investigadores han respondido al llamado para revisar SEW en diferentes contextos culturales, lo que permite la generalización de los resultados y proporciona evidencia de las diferencias en la influencia de SEW entre países, regiones o continentes (ej., Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Debicki et al., 2016; Llanos-Contreras et al., 2019; Scholes et al. 2016). De las regiones que se destacan en los trabajos seleccionados se encuentran América del Norte, el sur de Europa y el sur de Asia. En América del Norte, el 80% de la investigación se ha centrado en Estados Unidos (ej., Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2014; Gómez-Mejía et al. 2018). En estudios realizados en el Sur de Europa (31,5%), región donde se acuñó el concepto SEW (Gómez-Mejía et al., 2007), destacan las cuotas de investigación centradas en España (52,2%) e Italia (34,8%) (ej., Gallizo et al., 2017; Gómez-Mejía et al., 2007; Hernández-Linares et al., 2021; Naldi et al., 2013; Sciascia et al., 2104; Stockmans et al., 2010). En el sur de Asia, el 37,5% % de los estudios se realizaron en Bangladesh (ej., Razzak et al., 2019a, 2019b), mientras que los estudios sobre América Latina son escasos y se concentran principalmente en Chile (ej., Llanos-Contreras & Alonso- Dos-Santos, 2018; Llanos-Contreras & Jabri, 2019). Esta variabilidad presenta una oportunidad para los investigadores interesados en SEW, ya que las diferencias culturales pueden conducir a diferentes comportamientos en las empresas familiares (Hofstede et al., 2010).

Como se muestra en la Tabla 4, la unidad de observación típica es la empresa, especialmente aquellas que no cotizan en bolsa (65%) (ej., Fitz-Koch & Nordqvist, 2017; Hauck & Prügl, 2015; Jain et al., 2022; Jurásek et al., 2021; Llanos-Contreras et al., 2019; Schepers et al., 2014b). También se destaca el uso de otro tipo de unidades, como empresas

en proceso de oferta pública inicial (IPO, por sus siglas en inglés) (Kotlar et al., 2018; Leitterstorf & Rau 2014, Signori et al., 2015). Esto demuestra la capacidad de este constructo para explicar diferentes configuraciones organizacionales dentro de las empresas familiares.

En cuanto a las empresas analizadas en los estudios seleccionados, el 76,7% de los trabajos revisados contrastaron sus hipótesis únicamente en empresas familiares (ej., Cesinger et al., 2016; Gjergji et al. 2022; Jain et al., 2022; Llanos-Contreras & Jabri, 2019; Stockmans et al. 2010). Algunos trabajos compararon estas empresas comprobando la heterogeneidad entre ellas (ej., Naldi et al., 2013), mientras que otros (28,5%) compararon empresas familiares y no familiares (ej. Cambrea et al., 2021; Gómez-Mejía et al., 2007; Kotlar et al., 2018; Leitterstorf & Rau, 2014), aportando evidencia sobre si SEW genera comportamientos diferentes en estos dos tipos de empresas.

Los datos más utilizados fueron los perceptuales. La mayoría de estos trabajos midieron SEW usando la escala FIBER (ej., Jain et al., 2022; Martínez-Romero et al., 2020; Ng et al., 2019; Palalić & Smajić, 2021; Razzak & Jassem, 2019;), que contiene la mayor cantidad de dimensiones e ítems para la operacionalización de SEW (*control e influencia familiar* (F), *identificación de los miembros de la familia con la empresa* (I), *vínculos sociales vinculantes* (B), *apego emocional* (E) y *renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica* (R)). En cuanto al método de análisis, prevalece el enfoque econométrico mediante análisis de regresión (62,3%) (ej., Berrone et al., 2010; García-Ramos et al., 2017; Gast et al., 2018; Gómez -Mejía et al., 2007; Labelle et al., 2018; Vandekerckhof et al., 2015), seguido de un enfoque que relaciona constructos de naturaleza explicativa con una estructura de varianza o covarianza (ej., Llanos-Contreras et al., 2019; Marett et al., 2018; Razzak & Jassem, 2019). Al mismo tiempo, han surgido métodos no

convencionales en este campo, como el análisis comparativo cualitativo de conjuntos difusos (fsQCA).

En cuanto a las teorías aplicadas, se identificaron en los estudios 25 enfoques diferentes, lo que denota un enriquecimiento en la literatura sobre SEW. Si bien la primera justificación teórica utilizada para explicar el SEW y su relación con otros constructos (como el riesgo) fue la Teoría del Comportamiento (Gómez-Mejía et al., 2007), trabajos posteriores han consolidado teorías en el campo como la Teoría de la Agencia (ej., Corten et al., 2021; Labelle et al., 2018), la Teoría de los *Stakeholder* (ej., Laffranchini et al., 2018; Razzak & Jassem, 2019) y el Enfoque de las Apuestas Mixtas (Cambrea et al., 2021; Gómez-Mejía et al., 2014; Rousseau et al., 2018). En los últimos años, a medida que ha crecido el interés por SEW, se ha explorado otra serie de fundamentos teóricos, entre otros, la Teoría Institucional, la Teoría de la Contingencia, la Teoría de la Perspectiva, la Teoría de la Internacionalización y el Enfoque de Capacidades Dinámicas.

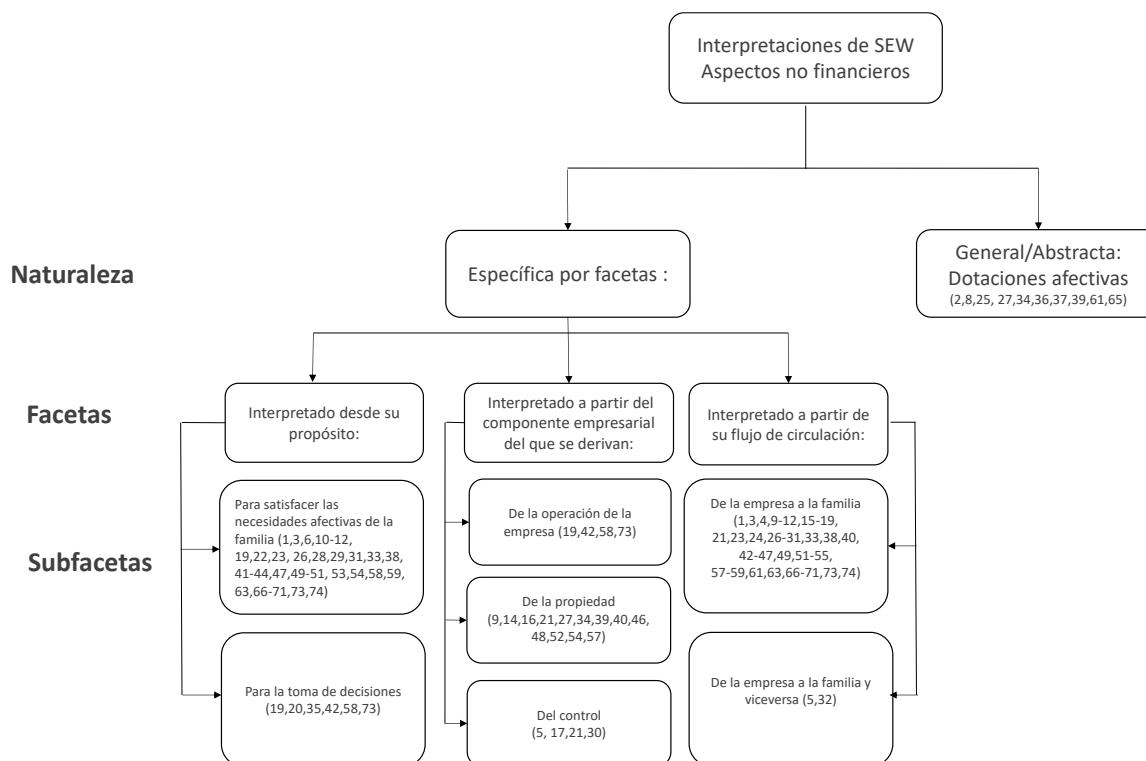
### **Análisis temático y valoración de la literatura**

Esta sección tiene como objetivo proporcionar una mejor evaluación de los estudios incluidos en este análisis. La naturaleza y estructura del dominio se determinaron utilizando un enfoque inductivo basado en un esquema de codificación predefinido de acuerdo con tres preguntas de investigación (definiciones, modelo de asociación y modelo conceptual) (Paul et al., 2021; Paul & Feliciano-Cestero, 2021). Se ordenaron los artículos cronológicamente y luego fueron analizados de forma independiente y separada por los tres autores. En los casos en que los autores no estaban de acuerdo sobre la inclusión o exclusión de un artículo en un grupo, se discutía el tema hasta llegar a un acuerdo (Tranfield et al., 2003). Agrupamos todos los artículos según:

- Interpretaciones SEW: se identificaron patrones de agrupación en las definiciones de SEW informadas en los estudios.
- Modelo de asociación: para cada artículo, se determinó si SEW (operacionalizado usando un proxy o medido directamente) jugó un papel como antecedente, consecuente o variable moderadora.
- Modelo conceptual: el análisis de los estudios condujo a la identificación de 226 representaciones de SEW utilizados para hacer operativo el constructo, los cuales fueron agrupados en 11 dimensiones (10 dimensiones específicas y una dimensión general), que constituyen el modelo conceptual para SEW.

### **Taxonomía de las interpretaciones de SEW**

Los documentos de la revisión contenían múltiples interpretaciones de SEW, por lo cual, en la Figura 1, se estableció una taxonomía de dichas interpretaciones, lo que permite comprender cómo se entiende dicho constructo en los diferentes estudios de la Revisión.



**Figura 1. Taxonomía de las interpretaciones de SEW**

*Nota: los números de la figura representan los ID de los estudios*

La literatura coincide en definir SEW como aspectos no financieros (o ganancias no económicas), lo que sugiere una aceptación general de la definición de Gómez-Mejía et al. (2007, p. 106): “Por SEW nos referimos a los aspectos no financieros de la empresa que satisfacen las necesidades afectivas de la familia, como la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar y la perpetuación de la dinastía familiar”. Sin embargo, los enfoques evidentes en las definiciones permiten identificar ligeras diferencias relacionadas con:

- (i) La finalidad de los aspectos no económicos. Los académicos están interesados en explicar SEW en relación con los propietarios de empresas familiares. De acuerdo con los estudios de esta revisión, la satisfacción de las necesidades afectivas de la familia es el objetivo principal de SEW (ej., Debicki et al., 2016; Gómez-Mejía et al., 2007; Stockmans et al., 2010). Esta interpretación explica el interés de los propietarios de las empresas en preservar SEW, incluso si hacerlo a veces implica aceptar un mayor riesgo financiero (Berrone et al., 2010).

- (ii) El componente empresarial del que se deriva SEW. Esta interpretación proporciona evidencia que mejora nuestra comprensión de la heterogeneidad entre las empresas familiares en la medida en que las familias obtienen sus dotaciones SEW de diferentes componentes. Los resultados muestran que las familias derivan sus dotaciones de SEW principalmente de la propiedad de la empresa y, posteriormente, del control que ejercen sobre la misma. (ej., Labelle et al., 2018; Leitterstorf & Rau, 2014; Naldi et al., 2013; Rousseau et al., 2018; Strike et al., 2015;). Esto explica la divergencia en la toma de decisiones estratégicas de las empresas familiares que se traduce en la división de la propiedad (por ejemplo, salidas a bolsa) (Signori et al., 2015) o en la reducción del control sobre la empresa debido, por ejemplo, a procesos de internacionalización (Scholes et al., 2016) o acuerdos cooperativos (Gómez-Mejía et al., 2007).
- (iii) La interpretación como dotaciones afectivas o formas no tradicionales de riqueza de la familia propietaria. Una serie de variables relacionadas con las dotaciones afectivas. Al respecto, Gómez-Mejía et al. (2007) consideran la identidad, la capacidad de ejercer influencia familiar, la perpetuación de la dinastía familiar, la independencia financiera de la empresa y la armonía e imagen familiar. Posteriormente, a medida que ha ido creciendo el interés por SEW, los académicos han asociado otra serie de variables con las dotaciones afectivas, entre las que se encuentran las conexiones afectivas con la empresa, los valores familiares inculcados en la cultura empresarial (Gómez-Mejía et al., 2010), el apego socioemocional, el control, el altruismo hacia los miembros de la familia y la perpetuación de los valores familiares (Berrone et al., 2012), la reputación

corporativa (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013), las relaciones familia-empresa, y familia-empresa-comunidad (Hauck & Prügl, 2015), la prominencia familiar y el enriquecimiento familiar (Debicki et al., 2016). Si bien las múltiples variables asociadas con las dotaciones afectivas enriquecen el espectro de relaciones a analizar bajo el enfoque SEW, también resaltan la falta de consenso en cuanto a su operacionalización.

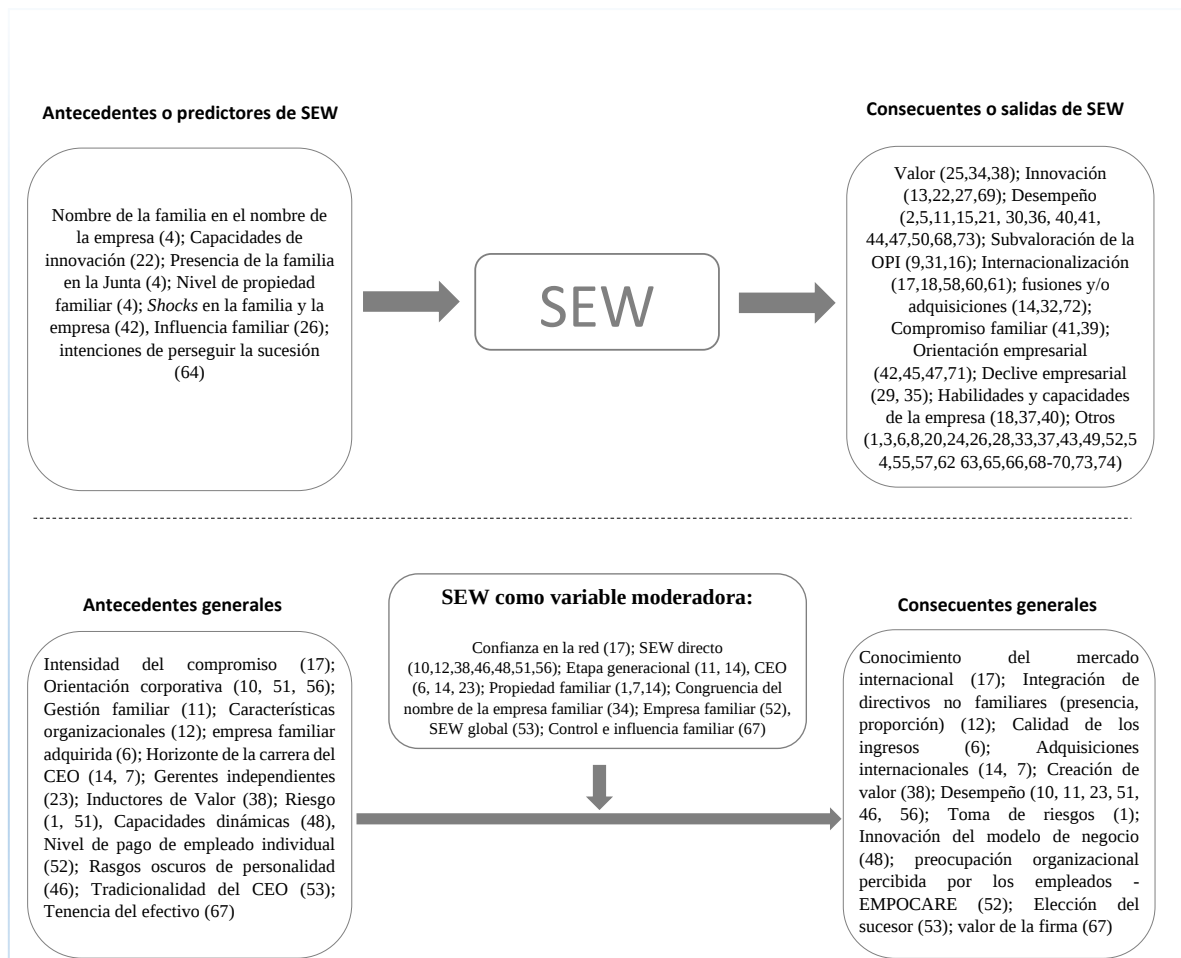
- (iv) El flujo que describe la circulación de SEW. De acuerdo con la Figura 1, gran parte de la literatura coincide en que SEW fluye de la empresa a la familia (ej., Gottardo & Moisello, 2015; Kabbach de Castro et al., 2017; Scholes et al., 2016). Sin embargo, autores como Naldi et al. (2013) y Gómez-Mejía et al. (2018) lo ven como un flujo bidireccional. Esta interpretación destaca la importancia de la empresa familiar para sus propietarios, ya que es fuente de riqueza socioemocional.

Dadas estas diferencias en las interpretaciones de SEW, se propone una definición más completa de SEW que cubre los diferentes enfoques identificados en esta taxonomía. En este sentido, complementamos la definición de Gómez-Mejía et al., (2007) aportando dos elementos: (i) el aspecto organizativo del que se deriva el SEW, y (ii) un mayor número de dimensiones que reflejan el SEW. Así: SEW es una variable latente organizacional que representa aspectos no económicos (beneficios, dotaciones, objetivos) que fluyen de la empresa a los miembros de la familia, y se derivan de la propiedad, el control o la administración de la empresa para satisfacer las necesidades afectivas del grupo familiar. Dichos aspectos no económicos se pueden observar en rasgos como el control que pueden ejercer los familiares empleados en la empresa, los lazos sociales que se generan con los

diferentes *stakeholders* dentro y fuera de la organización, la influencia de los miembros de la familia no empleados en la empresa, la reputación que la familia y la organización pueden alcanzar, así como la imagen de la familia, la continuidad de la dinastía en la empresa, el compromiso de los familiares con la empresa y el enriquecimiento familiar.

### **Modelo de asociaciones**

Se sistematizó la evidencia presentada en los artículos revisados en un esquema relacional que describe las principales asociaciones entre SEW y otras variables reportadas en la literatura. También se clasificó si SEW fue retratado como un antecedente, un consecuente o un moderador de esas relaciones (ver Figura 2). Esta hoja de ruta para estudiar SEW en relación con otras variables proporciona a los académicos referencias para explorar otras relaciones o analizar las ya existentes en otros contextos. Además, les permite identificar qué relaciones están sobre estudiadas o requieren más análisis. También se proporciona la justificación teórica más utilizada en estos trabajos para determinar las asociaciones entre SEW y las otras variables.



**Figura 2. Modelo de asociaciones del SEW**

Nota: los números de la figura representan los ID de los estudios

En cuanto a los estudios que examinan los consecuentes de SEW, el enfoque en el desempeño incluyó el desempeño ambiental (Berrone et al., 2010), el desempeño financiero (Naldi et al., 2013; Sciascia, Mazzola & Kellermanns, 2014; Peláez-León & Sánchez- Marín, 2022) y el desempeño organizacional (Zavala et al., 2016), se destaca. Sin embargo, no se ha realizado un análisis exhaustivo de este constructo en el que se pueda evaluar conjuntamente el desempeño ambiental, social y económico como se propone por ejemplo desde la perspectiva del *Triple bottom line* (Elkington, 1998).

Otras relaciones que se han explorado continuamente en los últimos años han sido los efectos de SEW en la innovación (ej., Gast et al., 2018; Ng et al., 2021); la

internacionalización (Jain et al., 2022; Scholes et al., 2016; Tomo et al., 2021), la orientación empresarial (Gjergji et al., 2022; Llanos-Contreras et al., 2019), las fusiones y adquisiciones (Das 2022; Gómez-Mejía et al., 2018) y la infravaloración de las OPI (Kotlar et al., 2018; Leitterstorf & Rau, 2014; Signori et al., 2015). Estos resultados muestran el potencial de aplicabilidad de SEW en diferentes campos de estudio.

Pocos estudios revisan las relaciones donde SEW es una variable explicada por otro constructo (antecedentes de SEW). Sin embargo, dichos constructos han sido diversos y tales relaciones se han revisado tanto en estudios cualitativos (multi caso) como cuantitativos. En los estudios cualitativos, las variables explicativas han sido los *Shocks* en la familia y la empresa, representados por eventos externos o internos que ponen en riesgo la supervivencia de la empresa (Llanos-Contreras et al., 2019). En cuanto a las investigaciones cuantitativas, variables explicativas como las capacidades de innovación (Fitz-Koch & Nordqvist, 2017), las intenciones de mantener la sucesión (Contreras-Lozano et al., 2021) y la inclusión del nombre de la familia en el nombre de la empresa, se han utilizado para identificar cómo estas variables afectan SEW en forma de reputación (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013).

Con respecto al rol moderador de SEW, el modelo propuesto en la Figura 3 muestra la funcionalidad de este constructo cuando se usa como una variable latente que modera una variedad de relaciones estructurales. Como moderador, también se ha operacionalizado como un indicador proxy a través, por ejemplo, de variables relacionadas con el CEO, como el CEO familiar (Pazzaglia et al., 2013), los CEO fundadores y sucesores (Strike et al. 2015), y la dualidad del CEO de la familia (García-Ramos et al., 2017). Otros *proxies* que muestran las numerosas formas en que SEW ha sido representada en su rol moderador incluyen la propiedad familiar (ej., Gómez-Mejía et al., 2007; Strike et al., 2015) o la etapa generacional

(Sciascia et al., 2014). Sin embargo, la forma más utilizada para representar a SEW en su rol moderador es a través de una medida directa (ej., Hernández-Perlines et al., 2021; McLarty & Holt, 2019; Razzak & Jassem, 2019; Weimann et al., 2020), que normalmente ha sido el modelo FIBER (Berrone et al., 2012).

De otra parte, las relaciones esbozadas en la Figura 2 y las hipótesis encontradas en los estudios revisados están sustentadas en diversos enfoques teóricos (ver Tabla 4), entre los que se destacan la Teoría de la agencia (Corten et al., 2021; García-Ramos et al., 2017; Labelle et al. al, 2018) y la Teoría de la agencia conductual (Das, 2022; Gómez-Mejía et al., 2014; Kotlar et al., 2018; Pazzaglia et al., 2013; Rousseau et al., 2018; Zavala et al., 2016). Otras teorías que se han utilizado, aunque con menor frecuencia, son el enfoque de las Apuestas mixtas (Cambrea et al., 2021; Gómez-Mejía et al., 2018; Rousseau et al., 2018) y la Teoría de las partes interesadas (Gallizo et al., 2017; Laffranchini et al., 2018; Razzak et al., 2019a).

Así, la teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976) se ha utilizado para explicar el efecto moderador de SEW (representado por la dualidad de un CEO familiar que también es presidente de la junta, como reflejo del control y la influencia de la familia). Esta teoría identifica los costos de agencia entre el agente y el principal debido a aspectos como la asimetría de la información (Jensen & Meckling, 1976), por lo que, desde esta perspectiva, se pretende fortalecer el rol de los consejos de supervisión (García-Ramos et al., 2017). En este sentido, en su afán por preservar las SEW y haciendo uso de su control y propiedad, los dueños de las empresas familiares supervisan la gestión de los directores. Esto puede mejorar el desempeño de los directores independientes (García-Ramos et al., 2017) y conducir a una mayor alineación de intereses y objetivos entre las partes, reduciendo así los problemas de

agencia (Villalonga & Amit, 2006 citado en García-Ramos et al., 2017). Si bien el interés en preservar el control puede generar otros problemas de agencia, los investigadores proponen que la existencia de la dualidad del CEO familiar en las empresas familiares modera positivamente la relación entre los directores independientes y el desempeño (García-Ramos et al., 2017).

Por su parte, el Modelo de agencia conductual (BAM) (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998) también se ha utilizado para comprender la relación entre SEW y los resultados organizacionales. Esta teoría propone que las decisiones que se toman dentro de la empresa reflejan el interés del principal, quien tratará de preservar el legado acumulado en la empresa (Berrone et al., 2012). Si este legado se análoga al SEW de la empresa familiar (Gómez-Mejía et al., 2007) y el principal es representado con la familia, la protección del SEW será la prioridad para el principal incluso a costa de una menor riqueza financiera. Esto, a su vez, conducirá a comportamientos oportunistas por parte del principal que afectarán los intereses de las otras partes involucradas (por ejemplo, accionistas minoritarios, inversores institucionales) (Berrone et al., 2012) y pueden poner en riesgo a la empresa. En esta línea, Zavala et al., (2016), quienes miden directamente SEW a través del modelo FIBER, proponen que “SEW se relaciona negativamente con los resultados organizacionales de la empresa”.

BAM también se ha utilizado para analizar la relación entre las inversiones en I+D en empresas de alta tecnología y SEW. Dado que la preservación de SEW es la principal preocupación de las familias propietarias, las inversiones en I+D serán menores en estas empresas que en las empresas no familiares, ya que dichas inversiones conducen a un menor control y, por tanto, a un menor SEW (Gómez-Mejía et al., 2014). Sin embargo, al incluir el enfoque de apuesta mixta, Gómez-Mejía et al. (2014) sugieren una relación positiva entre

SEW e inversiones en I+D. Con base en esta teoría, las decisiones estratégicas generalmente involucran escenarios potenciales de pérdidas y ganancias (Bromiley, 2009; Martín et al., 2013). En cierto sentido, este enfoque no solo sopesa el desempeño objetivo, como la teoría del comportamiento de la empresa (Cyert & March 1963), sino que también sopesa las ganancias y pérdidas potenciales asociadas con varias decisiones. En este marco, las inversiones en I+D pueden verse como una apuesta mixta. Los miembros de la familia propietaria consideran no solo las pérdidas potenciales de SEW al invertir en I+D, sino también las posibles ganancias socioemocionales al realizar dichas inversiones (producto de una mejora en las capacidades dinámicas y la reputación) (Gómez-Mejía et al., 2014). Bajo el efecto moderador de constructos como la diversificación relacionada o el riesgo de desempeño, las empresas familiares incrementan sus inversiones en I+D en busca de mejoras en SEW.

De otro lado, la teoría de las partes interesadas (Freeman, 1984) también se ha utilizado para explicar varias relaciones que encarnan SEW. Por ejemplo, Gallizo et al. (2017) examinan si, en tiempos de crisis, la gestión de empresas familiares basada en la preservación de SEW genera tensiones internas en la distribución del valor añadido entre los grupos de interés, que inciden en el precio de las acciones. De acuerdo con esta teoría, los objetivos financieros deben estar alineados con los objetivos de las partes interesadas, incluso si existen conflictos de interés (Gallizo et al., 2017). Sin embargo, los dueños de las empresas familiares priorizan los objetivos familiares, aunque éstos no tengan lugar dentro de la lógica financiera (Gómez-Mejía et al., 2007). Esta teoría también se ha aplicado para explicar las relaciones entre SEW (medido con el modelo FIBER) y el desempeño de la empresa (Razzak & Jassem, 2019). Bajo este marco, siendo la familia uno de los *stakeholders* dominantes, es

lógico pensar que las empresas familiares se centren en los objetivos (dimensiones) del SEW. Dada la alta prioridad de la dimensión "*identificación de la familia*", los miembros de la familia propietaria trabajarán en pro de los objetivos de la organización y buscarán una mayor reputación para la organización. Por lo tanto, se puede esperar que esta dimensión contribuya positivamente al compromiso y desempeño familiar.

De manera similar, el énfasis en el fortalecimiento de los "*vínculos sociales*" lleva a las empresas familiares a actuar de manera que mejoren su reputación y aumenten la confianza, al mismo tiempo que crean beneficios a corto y largo plazo para la empresa y fortalecen los lazos con varios grupos de interés internos y externos a lo largo del tiempo. Por lo tanto, se espera que esta dimensión conduzca a una mejora en el compromiso familiar y, eventualmente, en el desempeño de la empresa. Además, si bien determinadas acciones encaminadas a promover la “renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica” pueden tener efectos positivos y negativos en el compromiso familiar, la perspectiva de largo plazo que adoptan los miembros de la familia propietaria redundará en una mayor estabilidad y sostenibilidad de la empresa, a lo largo del tiempo (una preocupación para varios actores) y en mejores relaciones con los actores de la sociedad. En consecuencia, se espera que esta dimensión mejore la intensidad del compromiso y, en última instancia, el desempeño de la empresa.

Finalmente, el “apego emocional” se relaciona con la satisfacción que sienten los familiares cuando forman parte de la organización y genera fuertes lazos que pueden derivar en un mayor compromiso con la empresa. Por lo tanto, se espera que un mayor énfasis en esta dimensión mejore el compromiso familiar y, por ende, el desempeño.

## **Modelo conceptual**

En esta revisión sistemática, se identificaron ciertos patrones en los instrumentos de medición utilizados para operacionalizar SEW. La Tabla 5 sirve como base para el modelo conceptual. Las frecuencias muestran el número de veces que se utilizó cada medida en los estudios revisados.

*Tabla 5. Medidas/proxies usados para operacionalizar SEW*

| Instrumento (o proxies)                                                                                                               | Studio*                                                                               | Frecuencia absoluta | Frecuencia relativa |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|
| Berrone et al. (2012), modelo FIBER                                                                                                   | 5, 6, 11, 15, 18, 20- 24, 26, 27, 30, 36-41, 45, 47-50, 53, 54, 56, 62, 68, 69, 71,74 | 32                  | 50%                 |
| Debicki et al. (2016), modelo SEWi                                                                                                    | 19, 33,35, 42, 44,46, 55                                                              | 7                   | 10.94%              |
| Gómez-Mejía et al. (2007, 2010, 2014, 2018)                                                                                           | 1, 3, 7, 8, 17, 32                                                                    | 6                   | 9.37%               |
| Bamberger (1994), cuestionario STRATOS                                                                                                | 10, 12, 51,63                                                                         | 4                   | 6.25%               |
| Derivados de FIBER y Gómez-Mejía et al. (2007)                                                                                        | 14, 31, 43                                                                            | 3                   | 4.69%               |
| Leitterstorf y Rau (2014)                                                                                                             | 9, 16                                                                                 | 2                   | 3.13%               |
| Derivados de FIBER y Miller y Le Breton-Miller (2014)                                                                                 | 29                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| FIBER y SEWi                                                                                                                          | 66                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| SEWi, FIBER Y F-PEC                                                                                                                   | 73                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| Derivados de FIBER, Kellermanns et al. (2008) y Llanos Contreras (2015)                                                               | 28                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| Derivados de FIBER, Bjornberg y Nicholson (2007), Birley (2002), Cruz, Justo y De Castro (2002)                                       | 13                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| Eddleston y Kellermanns (2007), Amason (1996), Pérez-González (2006), Villalonga y Amit (2006)                                        | 34                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| Berrone et al. (2010)                                                                                                                 | 2                                                                                     | 1                   | 1.56%               |
| Deephhouse y Jaskiewicz (2013)                                                                                                        | 4                                                                                     | 1                   | 1.56%               |
| Gallizo et al. (2017)                                                                                                                 | 25                                                                                    | 1                   | 1.56%               |
| Derivados de Berrone et al. (2012); Astrachan et al. (2018); Baù et al. (2019); Cirillo et al. (2020); Martínez-Sanchis et al. (2020) | 61                                                                                    | 1                   | 1.56%               |

Fuente: elaboración propia

Nota: ver ID en la Tabla 4

A pesar de las críticas al modelo multidimensional FIBER (ej., Debicki et al., 2016; Hauck et al., 2016), este sigue siendo uno de los modelos más utilizados para evaluar las relaciones entre SEW y otras variables. De hecho, el 50% de los estudios que hacen explícito

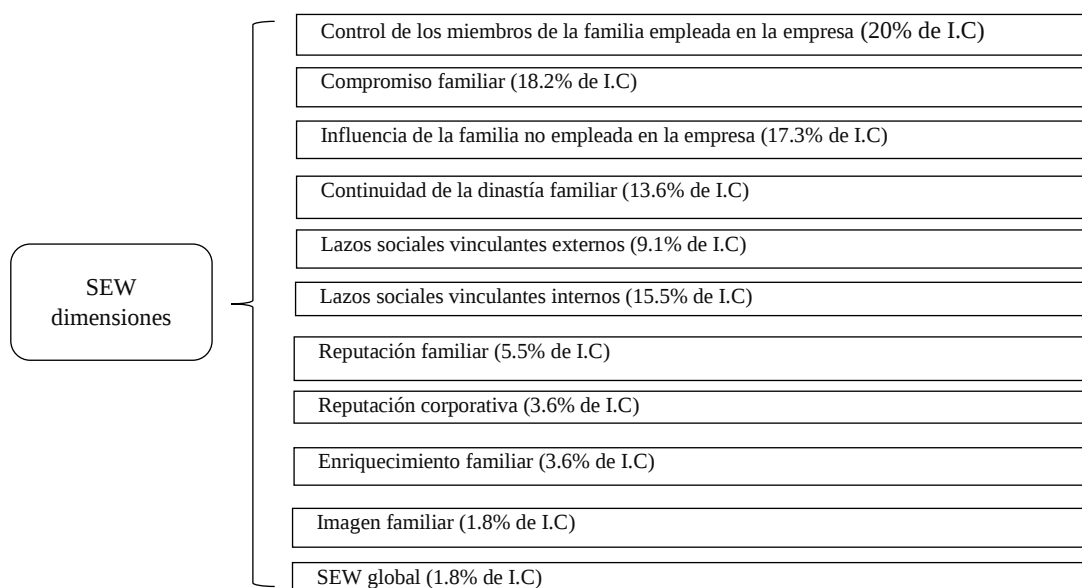
el instrumento de medición que usan, reportan el modelo FIBER como única referencia (ej., Gjergji et al., 2022; Razzak & Jassem, 2019; Scholes et al., 2016), y el 14,1 % lo utiliza en paralelo con otros instrumentos o referencias (ej., Gu et al., 2019; Kotlar et al., 2018). En cuanto al uso de escalas parsimoniosas, la escala SEWi (Debicki et al., 2016) se utilizó en el 11% de los estudios de esta revisión (ej., Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras, 2019; Marett et al., 2018). Sin embargo, a pesar de la aceptación de las escalas antes mencionadas, los académicos continúan enfatizando la necesidad de diseñar nuevas medidas SEW (Cesinger et al., 2016; Sciascia et al., 2014; Vandekerckhof et al., 2015) y/o usar SEWi y FIBER en un mismo estudio (Debicki et al., 2016; Laffranchini et al., 2018). Con respecto a este último llamado, Diéguez-Soto et al. (2021) evaluaron cuáles de las dimensiones de FIBER y SEWi (individualmente o combinadas) tienen impactos más favorable o desfavorable en la elección de un enfoque de RSC. Por su parte, Peláez-León & Sánchez-Marín (2022) incluyeron en un mismo modelo dimensiones de FIBER, SEWi y la escala F-PEC para evaluar la relación entre SEW y el desempeño financiero, mediado por la gestión de recursos humanos. En conclusión, este hecho evidencia la necesidad de medidas más integrales, que incluyan un mayor número de facetas de SEW, tal y como se prone en el presente estudio a través del Modelo conceptual.

Con base en la Tabla 5, la generación del modelo conceptual y sus dimensiones se realizó de manera inductiva. Primero, se detectaron y enumeraron las variables utilizadas para operacionalizar SEW en los 74 artículos incluidos en esta revisión, lo que arroja 226 componentes de SEW, a los cuales se les reconoce como incidentes críticos en Hayes y Krippendorff (2007). A continuación, siguiendo recomendaciones para el descubrimiento de patrones de agrupación a través del “acuerdo entre jueces” sobre su valoración de los

incidentes críticos (226 variables) (Hayes & Krippendorff, 2007), dos de los investigadores formaron 12 categorías/dimensiones (11 específicas y una global). según las similitudes semánticas identificadas en ellos. Luego, con la participación del tercer investigador, se llevó a cabo un análisis de control de calidad de los grupos. Este proceso dio lugar a 11 dimensiones (10 dimensiones específicas y una dimensión general), que constituyen el modelo conceptual para SEW.

La dimensión general resultó de los trabajos que representaban SEW a través de un grupo reducido de ítems o una sola faceta (ej., Schepers et al., 2014b; Vandekerckhof et al., 2015) en el que “captan los principales elementos del constructo de riqueza socioemocional” (Goel et al., 2013: p. 121). Esta faceta se construye con base en elementos que representan varias dimensiones en otros instrumentos (ej., FIBER). De esta forma, en consenso entre los autores de este estudio, el conjunto de ítems de los trabajos que presentaban esta especificidad fue etiquetado como SEW global.

La Figura 3 representa el modelo conceptual para hacer operativo SEW y en la Tabla 6 se presentan las definiciones de cada dimensión.



**Figura 3. Modelo conceptual de SEW y sus dimensiones**

*Nota: Las dimensiones se presentan en orden descendente según el porcentaje de incidentes críticos (I.C)*

**Tabla 6. Dimensiones y sus definiciones - Modelo conceptual de SEW**

| ID | Dimensión                                                  | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Soporte                                                                                                                     |
|----|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. | Control de la familia empleada en la empresa (CFEC)        | Dotación afectiva interna que se manifiesta a través del sentimiento y la sensación de disfrute de los miembros de la familia al sentirse poderosos dentro de la empresa (Hauck et al., 2016). Dicho poder se materializa a partir de la autoridad y autonomía de los miembros de la familia (empleada en la empresa), quienes disfrutan del control y la autoridad (Gómez Mejía et al., 2010) sobre los activos de la misma y sobre la toma de decisiones.                                                                                                                                                                                                            | Gómez Mejía et al. (2010), Hauck et al. (2016)                                                                              |
| 2. | Compromiso familiar (COMPF)                                | Se refiere al entrelazamiento o compromiso de los miembros de la familia con la empresa, gracias a aspectos como la homogeneidad de los valores que rigen a las partes, la integración de la historia e identidad de la familia con la empresa (Dyer & Whetten, 2006; Mahto et al., 2010; Zellweger et al., 2011). Como se cita en Deephouse y Jaskiewicz (2013) contar con historias, así como con un cumulo de conocimiento y experiencias compartidas influyen y dan forma a la relación de la familia con la empresa (Berrone et al., 2012), lo cual se refleja en la identidad, pertenencia, cohesión y seguridad de los miembros de la familia hacia la empresa. | Berrone et al. (2012), Deephouse y Jaskiewicz (2013). Dyer y Whetten, (2006); Mahto et al. (2010); Zellweger et al. (2011). |
| 3. | Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC) | Dotación afectiva interna que se genera a partir del disfrute de los miembros de la familia, no empleados en la empresa, al poder influir y ser artífices del destino de la organización a través de su participación en la toma de decisiones relacionadas con la misma Hauck et al. (2016).                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Hauck et al. (2016)                                                                                                         |
| 4. | Continuidad de la dinastía familiar (CDF)                  | Representa los valores afectivos que la familia obtiene al legar la empresa a las generaciones futuras (Berrone et al., 2012) y lograr que estas se vinculen a la misma (Debicki et al., 2016) de tal forma que se mantenga el legado y la tradición familiar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Berrone et al. (2012), Debicki et al. (2016)                                                                                |

| ID  | Dimensión                                  | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Soporte                                        |
|-----|--------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| 5.  | Lazos sociales vinculantes externos (LSVE) | Representan las dotaciones afectivas que se derivan de las relaciones que se crean entre la familia propietaria y la comunidad externa a la empresa como clientes, proveedores, grupos políticos, sociales y comunidad en general. Cimentadas en la solidaridad, confianza (Berrone et al., 2012), sentido de comunidad, cercanía y pertenencia (Hauck et al., 2016)                                                                               | Berrone et al. (2012), Hauck et al. (2016)     |
| 6.  | Lazos sociales vinculantes internos (LSVI) | Dotación afectiva producto de las relaciones sociales que sea crean en la empresa (Berrone et al., 2012), en este caso, al interior de la misma entre miembros de la familia (propietaria o no) y los grupos de interés internos (empleados e inversionistas), que generan vínculos entre ambas partes basados en sentimientos de solidaridad, confianza (Berrone et al., 2012), sentido de comunidad, cercanía y pertenencia (Hauck et al., 2016) | Berrone et al. (2012), Hauck et al. (2016)     |
| 7.  | Reputación Familiar (RF)                   | Hace referencia a las dotaciones socio afectivas que la familia captura por el reconocimiento de esta en la comunidad por sus acciones realizadas a través de una empresa de su propiedad (Debicki et al., 2016), lo que deriva de un juicio o valoración sobre la imagen (Mínguez, 2000)                                                                                                                                                          | Mínguez (2000), Debicki et al. (2016)          |
| 8.  | Reputación Corporativa (RC)                | Se entiende como una dotación afectiva externa (Prügl, 2018), relacionada con el nivel general de favorabilidad, admiración y confianza hacia una empresa por parte de los grupos de interés internos y externos (Deephhouse & Jaskiewicz, 2013), producto de las acciones generadas al interior de esta por parte del CEO y sus empleados. Representa el carácter estructural de lo que en realidad es esta en el mercado.                        | Deephhouse y Jaskiewicz (2013), Prügl (2018)   |
| 9.  | Enriquecimiento Familiar (EF)              | Dotación afectiva relacionada con la capacidad de los encargados de las empresas familiares para tomar decisiones en la misma, que garanticen el cubrimiento de las necesidades generales de la familia a través de la operación de la empresa, asegurando así la felicidad, la armonía y el bienestar de la familia. Además, representa el altruismo hacia la familia en general                                                                  | Debicki et al. (2016)                          |
| 10. | Imagen Familiar (IMF)                      | Se define la imagen de la familia empresaria como el conjunto de significados que una persona asocia a esta, los cuales se constituyen en las ideas usadas para describirla o recordarla. Constituye ese conjunto de atributos representativos, interdependientes y complementarios con los cuales es reconocida la Familia empresaria, los cuales son variables a lo largo del tiempo (Mínguez, 2000).                                            | Mínguez (2000)                                 |
| 11. | SEW Global                                 | Corresponde a una mirada unidimensional del SEW que trata a este como un todo (Chua et al. 2015, p. 179). Se trata de una dimensión que a partir de un número reducido de ítems pretende capturar los principales elementos de la riqueza socioemocional (Goel et al., 2013) y por ende, las principales necesidades afectivas de la familia.                                                                                                      | Chua et al. (2015, p. 179), Goel et al. (2013) |

El modelo conceptual considera y replantea elementos de los instrumentos y escalas de medición existentes. La originalidad y aportes del modelo parten de dos aspectos. En primer lugar, el modelo responde a la necesidad de medidas SEW más amplias (Cesinger et al., 2016; Vandekerckhof et al., 2015) que cubran las diferentes medidas psicométricas en un modelo menos parsimonioso (ej., Laffranchini et al., 2018). En segundo lugar, el modelo mide SEW directamente y de forma multidimensional, lo que ha sido uno de los desafíos destacados por los académicos (ej., Berrone et al., 2012; Miller et al., 2014; Prügl, 2018).

La aproximación a SEW se lleva a cabo a través de una mirada multidimensional compuesta por 11 dimensiones, que son partes de escalas, otros instrumentos y *proxies* utilizados para representar o medir SEW. Algunas de las dimensiones del Modelo conceptual son el resultado de la fusión o separación de dimensiones propuestas en investigaciones previas. Por ejemplo, de las dimensiones de la escala FIBER:

- (i) Se separaron *el control familiar de la influencia familiar*, lo cual encuentra sustento en trabajos recientes en el área de la geopolítica (ej., Otero-Iglesias & Weissenegger, 2020), el marketing (Kelly, 1992) y la salud pública (Ogden, 2012) donde se diferencia claramente entre estos dos constructos
- (ii) Se separaron *los lazos sociales internos de los externos*. Esta diferenciación se puede argumentar a partir de trabajos como el de Li (2020) quien en su estudio sobre la lealtad de los empleados y los factores interés y externos separa ambos factores para su análisis. Por su parte, Hagerer y Hoppe, (2020) en su estudio en el área gestión organizacional, establecen la distinción entre los factores internos y los factores externos que afectan la estructura organizacional de las universidades.
- (iii) Se fusionaron las dimensiones *identidad y apego emocional* en una dimensión denominada *compromiso familiar*, en línea con las sugerencias de varios autores (ej., Astrachan et al., 2002; Carmeli et al., 2007) y la proximidad intrínseca entre ambas dimensiones (Hauck & Prügl, 2015). Además, según Allen & Meyer (1990) el Apego emocional da cuenta del compromiso afectivo que lleva a la identificación, participación y disfrute de hacer parte de la organización.

De los modelos FIBER y SEWi se fusionaron, dado su significado, las dimensiones *Renovación de Lazos Familiares a Través de la Sucesión Dinástica* del modelo FIBER (Berrone et al., 2012) y *Continuidad Familiar* del modelo SEWi (Debicki et al., 2016), a partir de las cuales se creó la dimensión *Continuidad de la dinastía familiar*.

De igual forma, la dimensión *Prominencia familiar* del modelo SEWi se incluyó dentro de la dimensión *Reputación familiar* del presente modelo conceptual, ya que sus ítems pretenden dar cuenta una misma variable: la reputación familiar.

Al mismo tiempo, se diferenciaron los constructos imagen y reputación que han utilizado algunos autores (Debicki et al., 2016), dando lugar a las dimensiones *imagen familiar*, *reputación corporativa* y *reputación familiar*, que no han sido incorporadas previamente en un mismo modelo.

A continuación, se presenta una breve reflexión crítica sobre las principales medidas usadas para estructurar el Modelo conceptual:

Con respecto a las medidas multidimensionales, el modelo FIBER fue el primero en reconocer la importancia de medir SEW de esta manera (Prügl, 2018) a través de las dimensiones *control e influencia familiar* (F), *identificación de los miembros de la familia con la empresa* (I), *lazos sociales vinculantes* (B), *apego emocional* (E) y *renovación de los lazos familiares con la compañía a través de la sucesión dinástica* (R).

Sin embargo, este modelo ha sido objeto de diversas críticas, por ejemplo, la falta de elementos socioafectivos en las dimensiones F y B (Debicki et al., 2016; Hauck et al., 2016; Jennings et al., 2015), y la baja congruencia entre la dimensión F, los ítems utilizados para medirla y la definición de SEW. Además, las dimensiones F y B presentan inconvenientes

en términos de confiabilidad y validez convergente y discriminante (Hauck et al., 2016). En consecuencia, el presente Modelo responde a las inquietudes de Hauck et al. (2016) al repensar las dimensiones F y B. Lo cual se hace previendo que: (i) el contenido socioemocional sea evidente en la conceptualización de cada dimensión y se ajuste a la definición de SEW, y (ii) los valores afectivos estén claramente asignados en cada dimensión.

Además, la dimensión F del modelo FIBER no permite diferenciar el efecto de los diferentes miembros de la familia en SEW. Por lo tanto, como ya se mencionó, se propone separar el control de la influencia familiar, una diferenciación que no se encuentra en la literatura existente sobre SEW, aunque Hauck y Prügl (2015) contemplan una dimensión denominada *influencia familiar*.

Como ya se mencionó, este estudio también divide la dimensión B de FIBER en *lazos sociales internos y externos*. Berrone et al. (2012) consideran las diferentes relaciones entre los grupos de interés de la empresa y la familia en general, e incluyen todas esas relaciones en una sola dimensión. Sin embargo, esto no permite observar en cuáles de dichas relaciones se ve reflejado mayormente en el SEW. Además, los ítems propuestos en dichas dimensiones apenas toman en cuenta las relaciones entre la familia propietaria y los miembros de la familia extendida. En consecuencia, se sigue a Hauck y Prügl (2015), quienes también separan tales relaciones en las dimensiones *relación empresa familiar-comunidad* y *relación familia-empresa*. La importancia de esta última relación (*familia-empresa*) radica en que muchas veces sirven como determinantes de los vínculos sociales con la comunidad en general (Berrone, 2012). Como señalan Miller et al. (2008), los vínculos entre los diferentes miembros de la familia y la empresa generan un mayor sentido de responsabilidad y comportamiento pro-organizacional, que se reflejan en actitudes hacia los procesos internos

y los procesos que afectan directamente a los *stakeholders* externos. (Carrigan & Buckley, 2008; Teal et al., 2003).

Otra crítica a las escalas multidimensionales utilizadas para medir SEW se relaciona con la dificultad de usarlas. Dado que puede ser un desafío hacer operativas estas escalas, algunos autores ven las medidas parsimoniosas como una alternativa flexible (Prügl, 2018). Una de las escalas parsimoniosas más reconocidas en la literatura es el modelo SEWi propuesto por Debicki et al. (2016), que mide la importancia de la riqueza socioemocional utilizando tres dimensiones: *protagonismo familiar*, *continuidad familiar* y *enriquecimiento familiar*. Sin embargo, a pesar de las contribuciones vitales de esta escala, no incluye dimensiones que individualmente han demostrado ser relevantes en la literatura sobre SEW. Aunque el modelo SEWi a través de su dimensión *continuidad familiar* pretende abarcar las dimensiones de *control* y *renovación de los lazos familiares* de FIBER se considera necesario evaluar cada una de dichas dimensiones de manera individual, ya que estos factores han mostrado la mayor consistencia interna (CR) y validez convergente (AVE) en varios estudios, así como los efectos más significativos y el alfa de Cronbach más alto (ej., Razzak, 2019a; Zavala et al., 2016).

Además, en la dimensión *prominencia familiar* del modelo SEWi, los conceptos de imagen y reputación no están claramente abordados, y son tratados como una sola faceta cuando en realidad representan dimensiones diferentes (Mínguez, 2000). En consecuencia, este Modelo sugiere evaluar individualmente las dimensiones *reputación familiar*, *imagen familiar* y *reputación corporativa*.

#### **4.1.3. Agenda de futuras investigaciones**

Se espera que los resultados obtenidos en esta revisión sistemática pueden guiar futuras investigaciones en las siguientes tres áreas:

Primero, la interpretación de SEW todavía se basa en la definición original de "aspectos no financieros o ganancias no económicas". Sin embargo, en este estudio surge una nueva taxonomía de SEW en la que se evidencian algunas variaciones, especialmente en lo que se refiere a la finalidad, el componente empresarial del que se derivan y su circulación. Esta taxonomía podría ser útil para futuros estudios como punto de partida para la noción de SEW. Además, debe contribuir a fomentar nuevas formas de entender, observar, medir e intervenir en SEW, ya sea desde la investigación científica, la enseñanza aprendizaje, la consultoría o la gestión.

En segundo lugar, se proporciona un marco que consolida, sintetiza y describe los diversos roles que desempeña SEW en la literatura revisada. Se ha analizado SEW como antecedente, consecuencia y moderador. Esta revisión identifica varias corrientes de investigación en las que SEW explica variables como el rendimiento, la subvaloración de la oferta pública inicial, la innovación, el valor y la creación de valor en la empresa, la internacionalización, las habilidades y capacidades de la empresa, las adquisiciones, el declive empresarial y la orientación empresarial. Además, el papel moderador de SEW se ha observado principalmente en las relaciones entre la orientación comercial y el desempeño y el horizonte de carrera del CEO y las adquisiciones internacionales. La hoja de ruta propuesta podría ayudar a los investigadores a identificar nuevas lagunas en el estudio de SEW para explorar otras relaciones o analizarlas en diferentes contextos. Por ejemplo, una línea de investigación que surge de nuestro modelo asociativo es analizar cómo SEW puede influir

como antecedente o moderador en las decisiones empresariales que deben tomarse para responder a las condiciones del nuevo entorno global caracterizado por la desglobalización y la digitalización. La SEW puede influir claramente en decisiones como la desinversión, la relocalización o la innovación abierta. Los investigadores deben probar el signo de estas relaciones dadas las condiciones ambientales cambiantes. Otra línea interesante sería el análisis de cómo cambia el SEW debido a la crisis económica y los choques externos como la pandemia del COVID -19 o la reciente guerra en Ucrania, y cómo estos cambios podrían afectar la toma de decisiones empresariales. En este sentido, estudios longitudinales que evalúen el cambio en SEW, el equilibrio o preferencias por SEW y la riqueza financiera a corto y largo plazo constituirían vías de investigación prometedoras.

Otras posibles líneas de desarrollo de investigaciones futuras podrían ser: (i) comparar los efectos o la importancia de SEW en empresas familiares de diferentes tamaños; (ii) evaluar la influencia o importancia de SEW en empresas familiares y no familiares nacidas globales; (iii) evaluar el comportamiento de las empresas familiares bajo la influencia de SEW en diferentes contextos culturales; (iv) investigar si las dimensiones de SEW son aditivas, compensatorias o disyuntivas e (v) incluir otras teorías, como la teoría basada en los recursos y la teoría de la dependencia de los recursos, ya que las empresas familiares a veces enfrentan limitaciones en términos de sus recursos y capacidades estratégicas que podrían influir en la toma de decisiones. que afectan a SEW. Además, esta revisión mostró que la investigación de SEW se abordó principalmente desde cuatro perspectivas teóricas: la teoría de la agencia y la teoría de la agencia del comportamiento, la teoría de las partes interesadas y el enfoque de apuesta mixta. Por lo anterior, se considera que la investigación en esta área

también podría beneficiarse de la exploración de nuevas teorías que incorporen las percepciones, actitudes y sesgos de los gerentes, como la Teoría del capital social.

Tercero, de acuerdo al Modelo propuesto en la Figura 4, se plantean tres orientaciones a la hora de concebir y operacionalizar SEW. La primera es una orientación comprensiva que surge de las múltiples dimensiones utilizadas en la literatura científica sobre el tema. Como tal, constituye un marco útil para estudios centrados en la comprensión o medición de SEW, y considera las facetas necesarias para representarlo en su totalidad. En otras palabras, una fragmentación que privilegia unas dimensiones sobre otras no sería consistente con la concepción y operacionalización que creemos vitales para SEW

La segunda orientación se centra en una versión global unidimensional, que es muy parsimoniosa y útil para estudios que no se centran en comprender o medir SEW por sí solo, sino en asociación con otros constructos de interés (por ejemplo, rendimiento). Esta orientación conduce a una síntesis de SEW proporcionando mayor practicidad y eficiencia.

La tercera orientación corresponde a estudios realizados bajo paradigmas de dominio específico, que enfatizan una dimensión (o grupo de dimensiones) de SEW. En otras palabras, SEW se fragmenta de forma premeditada, ya que el interés no radica en el constructo en sí mismo sino en un determinado dominio del mismo, ya sea para asegurar una mejor observación/medida en un contexto específico o para asociar ese dominio con constructos distintos a los de la red nomológica.

#### **4.1.4. Conclusiones generales**

Este estudio retrata los principales aspectos de la investigación en SEW en empresas familiares. Este conocimiento es importante dada la prominencia de las empresas familiares

en la economía global y el creciente interés en el estudio de SEW y su influencia en las empresas familiares.

Los hallazgos revelan un interés significativo en el estudio de SEW, especialmente desde 2016, cuando se publicaron la mayoría de los artículos sobre este tema. Este hecho también es consistente con la importancia que se atribuye cada vez más a los factores blandos individuales y ambientales (por ejemplo, sentimientos, interpretaciones, significados, creencias, percepciones, relaciones interpersonales, entre otros) cuando se trata de procesamiento de información y toma de decisiones en temas organizacionales (So et al., 2015).

Los avances en la investigación de SEW también son evidentes en el enfoque metodológico de este estudio, que confirma que el interés por evaluar SEW y su influencia en las empresas familiares se ha extendido a varios países de Asia, Europa y América (principalmente Estados Unidos). Como tal, es probable que los estudios futuros analicen la influencia de los factores socioculturales y políticos en las relaciones entre SEW y otras variables en diferentes contextos geográficos. Lo mismo es cierto para los métodos de análisis. Aunque se utilizan diversas herramientas, se destacan el análisis de regresión y los modelos de ecuaciones estructurales PLS. Estas técnicas pueden reflejar el interés en ampliar nuestra comprensión de SEW a través de estudios asociativos y explicativos utilizando datos perceptuales u objetivos.

Esta revisión no está exenta de limitaciones. Aunque para la revisión se recurrió a una de las bases de datos más utilizadas para resúmenes y citas (Scopus), es probable que artículos que cumplan con los criterios de inclusión y exclusión de esta revisión se encuentren

en otras bases de datos. Además, solo se incluyeron revistas clasificadas mientras se reservó material fuera del dominio académico. Por ejemplo, el material de las revistas centradas en las prácticas empresariales puede ofrecer una visión diferente del fenómeno. Por lo tanto, futuras revisiones pueden ampliar la base de datos y los tipos de estudios, incluyendo otras perspectivas aplicadas. Finalmente, si bien se pretendió mantener la objetividad durante la lectura, el análisis, la extracción, la categorización y el agrupamiento de la evidencia, esta revisión aún puede sufrir de elementos subjetivos típicos del interpretativismo.

## Referencias bibliográficas

Alessandri, T., & Seth, A. (2014). The effects of managerial ownership on international and business diversification: Balancing incentives and risks. *Strategic Management Journal*, 35(13): 2064–2075.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.

Alonso-Dos-Santos, M., & Llanos-Contreras, O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101: 492–498.

Arregle, J., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. (2012). Internationalization of Family Controlled Firms A Study of the Effects External Involvement in Governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36 (6): 1115–1143.

Astrachan, J.H., Klein, S.B. & Smyrnios, K.X. (2002), The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem, *Family Business Review*, 16(1): 45–58.

Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: An empirical examination. *European Journal of Family Business*. 7 (1-2), pp. 14–24 <http://dx.doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>

Belda-Ruiz, M., Sánchez-Marín, G. & Baixauli-Soler, J. (2021). Influence of family-centered goals on dividend policy in family firms: A socioemotional wealth approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1–24.

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25 (3): 258–279.

Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82–113.

Boellis, A., Mariotti, S., Minichilli, A., & Piscitello, L. (2016). Family involvement and firms' establishment mode choice in foreign markets. *Journal of International Business Studies*, 47: 929–950.

Brannon, D. L., & Edmond, V. P. (2016). A socioemotional wealth perspective in small family firms. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 22(1): 51–64.

- Brigham, K. H., & Payne, G. T. (2019). Socioemotional wealth (SEW): Questions on construct validity. *Family Business Review*, 32(4), 326-329.
- Bromiley, P. (2009). *The behavioral foundations of strategic management*. Oxford, U.K.: Blackwell Publishing.
- Bukalska, E., Zinecker, M. Pietrzak, M.B. (2021). Socioemotional Wealth (SEW) of Family Firms and CEO Behavioral Biases in the Implementation of Sustainable Development Goals (SDGs). *Energies*. 14 (21). <https://doi.org/10.3390/en14217411>
- Calabrò, A., Cameran, M., Campa, D. & Pettinicchio, A. (2021). Financial reporting in family firms: a socioemotional wealth approach toward information quality. *Journal of Small Business Management*, 1-35.
- Cambrea, D., Ponomareva, Y., Pittino, D., & Minichilli, A. (2021). Strings attached: Socioemotional wealth mixed gambles in the cash management choices of family firms. *Journal of Family Business Strategy*. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100466>
- Carmeli, A., Gilat, G. & Waldman, D.A. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance, *Journal of Management Studies*, 44(6). 972-992.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6): 656-666.
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H.; Ricarda, B., Viktor, F., & Sascha, K. A (2016) socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal World Business*, 51(4): 586-599.
- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, W., & Barnett, T. (2010) Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36. 267-293.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L., Hashimoto, M., Hom. P. & Gómez-Mejía, L. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 1-17.
- Chua, J., Chrisman, J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2). 173-182.
- Contreras-Lozano, C., Flores-Ortiz., M. & Alcala-Alvarez., Ma d C. (2021). Is socioemotional wealth being influenced by the intentions to pursue succession on incumbent owners? Empirical research on Mexican family business. *Journal of Family Business Management*. DOI 10.1108/JFBM-11-2020-0105
- Corten, M., Vandekerckhof., P & Steijvers, T. (2021). The effect of socioemotional wealth diversity within the top management team on earnings management in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Managerial and Decision Economics*. 42 (7), pp. 1886-1896. DOI: 10.1002/mde.3352
- Cyert, R. M., & March, J. (Eds.). (1963). *A behavioral theory of the firm*. NJ: Prentice-Hall
- Das, A. (2022). Promoting organizational diversity and preserving socioemotional wealth: can family businesses balance the two? *Journal of Family Business Management*. DOI 10.1108/JFBM-06-2021-0060.
- Dayan, M., Ng, P., & Ndubisi, N. (2019). Mindfulness, Socioemotional Wealth, and Environmental Strategy of Family Businesses. *Business Strategy and the Environment*, 28 (3). 466-481.
- Debicki, B., Kellermanns, W., Chrisman, J., Pearson, A., & Spencer, B. (2016) Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1). 47-57.
- Deephouse, D., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3): 1-24.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). Producing a systematic review. In *The Sage handbook of organizational research methods*, 671-689. Sage Publications Ltd.

Diéguez-Soto, J., Campos-Valenzuela, M., Callejón-Gil, A. & Aldeanueva-Fernández, I. (2021). Family firm heterogeneity on CSR approach: A socio-emotional (SEW) perspective. *Business Research Quarterly*. DOI: 10.1177/23409444211063889.

Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.

Essen, M., Carney, M., Gedajlovic, E., & Heugens, P. (2015). How does Family Control Influence Firm strategy and Performance? A Meta-Analysis of US Publicly Listed Firms. *Corporate Governance: An International Review*, 23(1): 3–24.

Fang, H., Kotlar, J., Memili, E., Chrisman, J., & De Massis A. (2018). The pursuit of international opportunities in family firms: Generational differences and the role of knowledge-based resources. *Global Strategy Journal*, 8 (1). 136–157.

Fitz-Koch, S., & Nordqvist, M. (2017). The reciprocal relationship of innovation capabilities and socioemotional wealth: A study of family firms. *Journal of Small Business Management*, 55(4). 547-570.

Freeman, E.R. (1984), *Stakeholder Management: Framework and Philosophy*, Pitman, Mansfield.

Gallizo, J., Mar-Molinero, C., Moreno, J., & Salvador, M. (2017). Family business and value-added distribution: a socioemotional wealth approach, *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 30(1): 2-22.

Gallo, M., & Sveen J. (1991). Internationalizing the Family Business Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2): 181-190.

García-Ramos, R., Díaz-Díaz, B., & García-Olalla, M. (2017). Independent directors, large shareholders and firm performance: the generational stage of family businesses and the socioemotional wealth approach. *Review of Managerial Science*, 11(1): 119-156.

Gast, J., Filser, M., Rigtering, J., Harms, R., Kraus, S., & Chang, M. (2018). Socioemotional wealth and innovativeness in small-and medium-sized family enterprises: A configuration approach. *Journal of Small Business Management*, 56:53–67.

Gjergji, R., Lazzarotti, V., Visconti, F. (2022). Socioemotional wealth, entrepreneurial behaviour and open innovation breadth in family firms: The joint effect on innovation performance. *Creativity and Innovation Management*, DOI: 10.1111/caim.12478.

Goel, S., Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J. (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs – The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3/4): 111–134.

Gómez-Mejía, L., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The Bind that Ties: Socioemotional Wealth Preservation in Family Firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1): 653-707.

Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes J. (2007) Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1): 106–137.

Gómez-Mejía, L., Makri, M., & Lazarra-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies* 47(2): 223-252.

Gómez-Mejía, L., Neacsu, I., & Martín, G. (2019). CEO risk-taking and socioemotional wealth: the behavioral agency model, family control, and CEO option wealth. *Journal of Management* 45(4): 1713-1738.

Gómez-Mejía, L., Patel, P., & Zellweger, T. (2018). In the horns of the dilemma socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 44 (4): 1369-1397.

- Gómez-Mejía, L., Tochan Campbell, J., Martín, G., Hoskisson, R., Makri, M., & Sirmon, D. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency theory. *Entrepreneurship and Theory and Practice*, 38(6): 1351-1374.
- Gottardo, P., & Moisello, A. (2015) The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1): 67-77.
- Gu, Q., Lu, J., & Chung, C. (2019). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*, 45(2): 645-672.
- Gupta, P., Chauhan, S., Paul, J., & Jaiswal, M. P. (2020). Social entrepreneurship research: A review and future research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 209-229.
- Hagerer, I., & Hoppe, U. (2020). What Matters Most for German Faculty Management: Identifying Contextual Factors of Faculty Organization. In *PACIS* (p. 65).
- Hao, A.W., Paul, J., Trott, S., Guo, C. and Wu, H.-H. (2021), "Two decades of research on nation branding: a review and future research agenda", *International Marketing Review*, Vol. 38 No. 1, pp. 46-69. <https://doi.org/10.1108/IMR-01-2019-0028>
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2): 104-118.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3): 133-148.
- Hayes, A. F., and Krippendorff, K. (2007). Answering the call for a standard reliability measure for coding data. *Communication methods and measures*, 1(1): 77-89.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F., López-Fernández, M., & Sarkar, S. (2021). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-17.
- Hernández-Linares, R., López-Fernández, M.C., Memili, E., Mullins, F. & Patel, P.C (2021) High-performance work practices, socioemotional wealth preservation, and family firm labor productivity. *Business Research Quarterly*, DOI: 10.1177/23409444211002521
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A. & Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1): 3125-3145.
- Hernández-Perlines, F., Covin, J. & Ribieiro-Soriano, D. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 197-208.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-Araque, B. (2019). The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15: 523-544.
- Hofstede, G., Hofstede G.J., & Minkov M. (2010) *Cultures and organization Software of the mind Intercultural cooperation and its importance for survival*. New York: McGraw Hill.
- International Finance Corporation (2018). *Family Business Governance Handbook*. Retrieved from [https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family\\_Business\\_Governance\\_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/2c93b2cb-dec6-4819-9ffb-60335069cbac/Family_Business_Governance_Handbook.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mskqtDE).
- Jain, A., Thukral, S. and Paul, J. (2022), "Role of socioemotional wealth (SEW) in the internationalisation of family firms", *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-12-2021-0961>

- Jennings, P., Sarathy, R., Eddleston, K., & Jennings, J. E. (2015). Part I summary: The impact of SEW on family and non-family firms in developed versus emerging economies. In *Firms within Families*. Edward Elgar Publishing.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4): 305-360.
- Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, M. L. (2018). More than meets the eye: A review and future directions for the social psychology of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 31(1), 125-157.
- Jin, C., Wu, B. & Hu Y. (2021) Family Business Internationalization in Paradox: Effects of Socioemotional Wealth and Entrepreneurial Spirit. *Frontiers in Psychology*, 12. DOI: 10.3389/fpsyg.2021.667615
- Jurásek, M., Petrů, N., Čaha, Z. & Belas, J. (2021), Values of Family Businesses in Czech Republic in the Context of Socioemotional Wealth. *Economics and Sociology*, 14 (2), pp. 184-208, DOI: 10.14254/2071-789X.2021/14-2/10
- Kabbach de Castro, L., Aguilera, V., & Crespi-Cladera, R. (2017). Family Firms and Compliance: Reconciling the Conflicting Predictions Within the Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, 30(2): 137-159.
- Kalm, M., & Gómez-Mejía, L. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4): 409-411.
- Kamal, M., & Irani, Z. (2014). Analysing supply chain integration through a systematic literature review: a normative perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 523-557.
- Kelly, J. R. (1992) Counterpoints in the sociology of leisure, *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 14(3), 247-253, DOI: 10.1080/01490409209513171.
- Kotlar, J., Signori, A., De Massis, A., & Vismara, S. (2018) Financial Wealth, Socioemotional Wealth and IPO Underpricing in Family Firms: A Two-Stage Gamble Model. *Academy of Management Journal*, 61(3): 1-59.
- Kumar, Ajay, Justin Paul, and Anandakuttan B. Unnithan (2020). "Masstige' marketing: A review, synthesis and research agenda." *Journal of Business Research* 113: 384-398.
- Kuo, C-S. (2022). Family firms, tax avoidance, and socioemotional wealth: evidence from tax reform in Taiwan. *Review of Quantitative Finance and Accounting*, DOI: 10.1007/s11156-021-01029-5
- Kuttner, M., Feldbauer-Durstmüller, B & Mitter, C. (2020). Corporate social responsibility in Austrian family firms: socioemotional wealth and stewardship insights from a qualitative approach. *Journal of Family Business Management*, 11(2): 238-253.
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & BenAmar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148: 511-525.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. (2018). The Impact of Socioemotional Wealth on Decline-Stemming Strategies of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 100(6): 1-26.
- Leitterstorf, M., & Rau, S. 2014. Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms. *Strategic Management Journal*, 35: 751-760.
- Li, C. (2020). *Research on employee loyalty issues and influencing factors in private enterprises- A case study of shengyuan communication* (Doctoral dissertation, SIAM UNIVERSITY).
- Lim, W. M., Yap, S. F., & Makkar, M. (2021). Home sharing in marketing and tourism at a tipping point: What do we know, how do we know, and where should we be heading? *Journal of Business Research*, 122, 534-566.
- Llanos-Contreras, O., & Alonso-Dos-Santos, M. (2018). Exploring the asymmetric influence of socioemotional wealth priorities on entrepreneurial behaviour in family businesses. *European Journal International Management*, 12: 576-595.

- Llanos-Contreras, O., & Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 32(1),63-78.
- Llanos-Contreras, O., Arias, J. & Maquieira, C. (2021). Risk taking behavior in Chilean listed family firms: a socioemotional wealth approach. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17: 165–184.
- Llanos-Contreras, O., Jabri, M., & Sharma, P (2019). Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4): 1269–1289.
- Lohe, F.-W., Calabrò, A. & Torchia, M. (2021). Disentangling the drivers of family firms internationalization through the lens of socioemotional wealth. *Journal of International Entrepreneurship*, 19 (4), pp. 479-509. DOI: 10.1007/s10843-021-00284-w
- Lu, F., Kwan, H. & Zhu, Z. (2021). The Effects of Family Firm CEO Traditionality on Successor Choice: The Moderating Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 34(2): 213-234.
- Lundin, M., Rensfeldt, A., Hillman, T., Lantz-Andersson, A., & Peterson, L. (2018). Higher education dominance and siloed knowledge: a systematic review of flipped classroom research. *International Journal of Educational Technology in Higher Education*, 15(1): 20.
- Marett, E., Marler, L., & Marett, K. (2018). Socioemotional wealth importance within family firm internal communication. *Journal of Family Business Management*, 8(1): 22-37.
- Martín, G., Gomez-Mejia, L., & Wiseman, R. (2013). Executive stock options as mixed gambles: Revisiting the behavioral agency model. *Academy of Management Journal*, 56(2): 451-472.
- Martínez-Romero, M., Rojo-Ramírez, A., & Casado-Belmonte, M. (2020). Value creation in privately held family businesses: The moderating role of socioemotional wealth. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 37(3): 283-299.
- McLarty, B & Holt, D. (2019). A Bright Side to Family Firms: How Socioemotional Wealth Importance Affects Dark Traits–Job Performance Relationships. *Family Business Review*, 32(4): 378-395.
- Memili, E., Patel, P., Koç, B. & Yazıcıoğlu, I. (2020). The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100651.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4): 713–720.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs.. stagnation: An empirical comparison of small family and non-family businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1) 50-78.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la imagen corporativa. *Zer: Revista de estudios de comunicación= Komunikazio ikasketen aldizkaria*, 5(8).
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gómez-Mejía, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6): 1341-1360.
- Ng, P. Y., Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2019). Performance in the family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities. *Journal of Business Research*, 102: 178–190.
- Ng, P.Y., Dayan, M. & Makri, M. (2021). Influence of socioemotional wealth on non-family managers' risk taking and product innovation in family businesses. *Cross Cultural and Strategic Management*, DOI: 10.1108/CCSM-03-2021-0058
- Ogden, L. L. (2012). How Federalism Shapes Public Health Financing, Policy, and Program Options. *Journal of Public Health Management and Practice*, 18(4), 317–322. doi:10.1097/phh.0b013e318241da71

- Otero-Iglesias, M., & Weissenegger, M. (2020). Motivations, security threats and geopolitical implications of Chinese investment in the EU energy sector: the case of CDP Reti. *European Journal of International Relations*, 26(2), 594-620.
- Palalić, R. & Smajić, H. (2021). Socioemotional wealth (SEW) as the driver of business performance in family businesses in Bosnia and Herzegovina: the mediating role of transformational leadership. *Journal of Family Business Management*, DOI: 10.1108/JFBM-07-2021-0067
- Paul, J., & Criado, A. R. (2020). The art of writing literature review: What do we know and what do we need to know? *International Business Review*, 29(4), 101717.
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1-O16.
- Paul, J. and Dhiman, R. (2021), "Three decades of export competitiveness literature: systematic review, synthesis and future research agenda", *International Marketing Review*, Vol. 38 No. 5, pp. 1082-1111.
- Paul, J., & Feliciano-Cestero, M. M. (2021). Five decades of research on foreign direct investment by MNEs: An overview and research agenda. *Journal of Business Research*, 124, 800-812.
- Pazzaglia, F., Mengoli, S., & Sapienza, E. (2013). Earnings quality in acquired and nonacquired family firms: A socioemotional wealth perspective. *Family Business Review*, 26(4): 374–386.
- Peláez-León, J.D. & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28 (1), pp. 109-135, DOI: 10.1108/IJEBr-05-2021-0404
- Pla-Barber, J., Botella-Andreu, A., & Villar, C. (2021). Intermediate units in multinational corporations: Advancing theory on their co-parenting role, dynamics and outcomes. *International Journal of Management Reviews*, 23(1), 116-147.
- Prügl, R. (2018). Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth. In *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*, 461-484.
- Pukall, T., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2): 103–125.
- Ray, S., Mondal, A., & Ramachandran, K. (2018). How does family involvement affect a firm's internationalization? An investigation of Indian family firms. *Global Strategy Journal*, 8(1): 1-33.
- Razzak, M., & Jassem. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms. The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management* 9(4): 468-496.
- Razzak, M., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019a). Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3): 394-415.
- Razzak, M., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019b). Socioemotional wealth and family commitment. Moderating role of controlling generation in family firms. *Journal of Family Business Management*, 9(4): 393-415.
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., & Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238-257.
- Rosenblatt, P., de Mik, L., Anderson, R., & Johnson, P. (1985). *The family in business: Understanding and dealing with the challenges entrepreneurial families face*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Rousseau, M., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 31(4): 397-416.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014a). Entrepreneurial intentions and entrepreneurial actions in family firms: A look at the dark side of socioemotional wealth. Paper presented at the IFERA Research Development Workshop.

- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014b). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43: 39–55.
- Scholes, L., Mustafa, M., & Chen, S. (2016). Internationalization of Small Family Firms: The Influence of Family from a Socioemotional Wealth Perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58: 131-146.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2): 131-137.
- Signori, A., Kotlar, J., De Massis, A., & Vismara, S. (2015). Rate of substitution between economic and socioemotional wealth in family firm IPO underpricing. *Academy of Management Proceedings*.
- So, J., Achar, C., Han, N., Agrawal, N., Duhachek, A., & Maheswaran, D. (2015). The psychology of appraisal: Specific emotions and decision-making. *Journal of Consumer Psychology*, 25:359-371.
- Stockmans, A., Lyabert, N., & Voordeckers (2010). Socioemotional Wealth and Earnings Management in Private Family Firms. *Family Business Review*, 23(3), 280-294.
- Strike, V., Berrone, P., Sapp S., & Congiu, L. (2015). A Socioemotional Wealth Approach to CEO Career Horizons in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 52(4): 556-583.
- Strike, V., Sapp, S., & Congiu, L. (2013). Leaving a legacy of transgenerational success: the effect of socioemotional wealth on CEO career horizons in family firms. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1: 508-513.
- Swab, R. G., Sherlock, C., Markin, E., & Dibrell, C. (2020). “SEW” what do we know and where do we go? A review of socioemotional wealth and a way forward. *Family Business Review*, 33(4), 424-445.
- Teal, E. J., Upton, N., & Seaman, S. L. (2003). A comparative analysis of strategic marketing practices of high-growth US family and non-family firms. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(2): 177–195.
- Tomo, A., Mangia, G., Pezzillo Iacono, M. & Canonico, P. (2021). Family firms going international: Integrating corporate identity building processes and socioemotional wealth dimen. *European Management Review*. DOI: 10.1111/emre.12462
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3): 207-222.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 1-19.
- Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90: 369–399.
- Wiseman, R., & Gomez-Mejia, L. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1): 133–153.
- Wu, Y., & Wu, T. (2017). A decade of entrepreneurship education in the Asia Pacific for future directions in theory and practice. *Management Decision* 55(7): 1333-1350.
- Xi, M., Kraus, S., Filser, M. & Kellermanns, F. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1): 113-132.
- Yeung, A. (2017). Do neuroscience journals accept replications? A survey of literature. *Frontiers in Human Neuroscience*, 11: 468.
- Zavala, A., Gómez, J., & Ramírez, E. (2016). The determinants of socioemotional wealth and the family firm’s outcomes. *International Journal of Entrepreneurship*, 20: 16-32.

## **4.2. Manuscrito 2. Diseño y validación psicométrica de un modelo de medición integral de la riqueza socioemocional**

### **Resumen**

La literatura sobre SEW adolece de una medida que recopile, refine y extienda los principales aportes de los instrumentos existentes en la literatura para operacionalizar SEW, en una escala que brinde mayor integralidad y uniformidad a las dotaciones afectivas. El objetivo del presente estudio es integrar y homologar dichas dotaciones por medio del diseño y validación psicométrica de una escala multidimensional para medir SEW, considerando para ello la configuración que propone el Modelo conceptual de SEW planteado en el Estudio 1 (ver sección 4.1). El cuestionario de partida se administró vía correo electrónico a una muestra de 80 empresas (grandes, medianas y pequeñas), teniendo como participantes a los gerentes/directivos propietarios miembros de la familia propietaria. Se examina la plausibilidad, la fiabilidad, la validez y la equidad del modelo. Los resultados indican que el SEW puede representarse a través de 27 ítems y ocho dimensiones (*control por parte de la familia empleada en la empresa; influencia de la familia no empleada en la empresa; lazos sociales vinculantes internos; enriquecimiento familiar; continuidad de la dinastía familiar; reputación corporativa; reputación e imagen familiar; compromiso familiar*). La nueva escala permite examinar el SEW, distinguiendo facetas que hasta ahora se habían abordado de manera conjunta en estudios previos (*control e influencia; lazos sociales internos y externos*), lo que posibilita una mejor consistencia con postulados teóricos y empíricos que soportan la diferenciación entre dichas facetas (ej., validez discriminante). Este estudio posibilita a los académicos contrastar futuras relaciones estructurales que involucren las

dimensiones propuestas y aporten a la comprensión del SEW, bien sea, como variable explicativa o explicada en marcos de dirección de empresas. Además, sirve de insumo para los gerentes propietarios de las empresas familiares, a la hora identificar el nivel del SEW y tomar decisiones estratégicas que influyan o no en su preservación.

#### **4.2.1. Introducción**

Desde la aparición del constructo Riqueza Socioemocional- SEW (Gómez-Mejía et al., 2007), su popularidad ha venido incrementado (Hauck et al., 2016; Prügl, 2019) dada su repercusión en las decisiones estratégicas relacionadas con la preservación de la organización como unidad económica familiar (Berrone et al., 2012; Christensen-Salem et al., 2021; Kalm & Gómez-Mejía, 2016).

Los estudios a la fecha se han enfocado principalmente en examinar el rol del SEW como variable explicativa de constructos asociados con el desempeño organizativo (ej., Calabro et al., 2020; Gómez-Mejía et al., 2010; Hernández-Perlines et al., 2021; Kotlar et al., 2018; Llanos-Contreras et al., 2019; Naldi et al., 2013; Sciascia et al., 2014; Signori et al., 2015;), o como variable moderadora de la relación entre vínculos orientados a entender cómo mejorar dicho desempeño (ej., Hernández-Linares et al., 2019; Weimann et al., 2020).

A partir de los trabajos al rededor del tema se ha evidenciado que los propietarios de las empresas familiares presentan una fuerte aversión a la pérdida del SEW (ej., Chrisman & Patel, 2012; Kellermanns et al., 2012; Schulze & Kellermanns, 2015) lo que los lleva a estar dispuestos a sacrificar o a asumir mayores riesgos financieros que comprometen el desempeño de la empresa, por la preservación de SEW (ej., Gómez-Mejía et al., 2007; Gómez-Mejía et al., 2010; Llanos-Contreras & Alonso-Dos-Santos, 2018). En este sentido, el SEW ha influido en el comportamiento estratégico de estas empresas (Berrone et al., 2012;

Chrisman & Patel, 2012;) en decisiones sobre contaminación ambiental (Berrone et al., 2010), inversión en I+D (Gómez-Mejía et al., 2014), valoración de las ofertas públicas iniciales (Leitterstorf & Rau, 2014), adquisiciones (Strike et al., 2015) y orientación emprendedora (Hernández-Perlines et al., 2019). En algunos de estos estudios se identifica el SEW como una de las características principales que diferencian las empresas familiares de las no familiares (ej., Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007). Sin embargo, la mayoría de estos trabajos ha representado el SEW a través de variables *proxy* lejanas a este, hecho que ha sido criticado por autores como Miller y Le Breton-Miller (2014) y Schulze y Kellermanns (2015), ya que, por ejemplo, estas medidas parten del supuesto de que la valencia del SEW es solo positiva (Schulze & Kellermanns, 2015).

Las escalas para operacionalizar SEW pueden clasificarse en unidimensionales y multidimensionales. Entre las primeras se encuentran Goel et al. (2013) y Schepers et al. (2014), las cuales, a pesar de sus beneficios a nivel de parsimonia, no logran representar la multiplicidad de facetas que autores como Berrone et al. (2012) y Hauck et al. (2016) han argumentado. Entre las segundas (multidimensionales) cabe resaltar los modelos FIBER (Berro et al., 2012), REI (Hauck et al., 2016) y SEWi (Debicki et al., 2016). FIBER operacionaliza SEW en función de cinco dimensiones (*control e influencia familiar, identidad de la familia con la empresa, lazos sociales vinculantes, apego emocional, y renovación de los lazos familiares*) y 27 ítems.

A pesar de sus valiosas contribuciones a la comprensión del SEW y a su amplia popularidad en el ámbito académico, dicho instrumento no fue validado psicométricamente por quienes lo propusieron. Esta necesidad fue afrontada por, Hauck et al. (2016) quienes a través de una muestra de 216 empresas familiares pequeñas y mediana en regiones de habla

alemana en Austria (104) y Alemania (112), reportaron que tres (*renovación de los lazos familiares, apego emocional, e identidad de familia*) de las cinco dimensiones superaron los criterios de fiabilidad y validez psicométrica; esta reconfiguración reducida (nueve ítems) fue denominada REI. Pese a la valiosa evidencia cuantitativa sobre el tema, Hauck et al. (2016) reconocen la necesidad de extender el estudio psicométrico hacia otros contextos (sectores, tamaños de empresa, países, respondientes) y de revisar/refinar/extender algunos de los ítems originalmente empleados (originarios de FIBER), con el fin de dar mayor integralidad a la operacionalización de SEW. En relación a SEWi (Debicki et al., 2016), esta escala operacionaliza SEW en términos de tres dimensiones (*prominencia familiar, continuidad familiar y enriquecimiento familiar*) y nueve ítems, siendo las dos primeras consistentes con el modelo FIBER y, la tercera, una nueva propuesta (Debicki et al., 2016).

En general, a pesar del valioso aporte de estas dos últimas escalas (REI y SEWi) y a su carácter parsimonioso, su uso empírico por parte de los académicos ha sido muy limitado (Hernández-Linares et al., 2019) en comparación con el modelo FIBER. De hecho, como se puede ver en el Estudio 1 (ver sección 4.1), con la Revisión sistemática de literatura sobre SEW, se identificó que de los 74 artículos encontrados en SCOPUS, el 11.1% de estos usaron el modelo SEWi y ninguno de los estudios usó la escala REI.

En resumen, a la fecha se requiere una escala que recopile, refine y extienda los principales aportes de los instrumentos previos, de modo que permita dar mayor integralidad a la medición del SEW (Cesinger et al., 2016; Laffranchini et al., 2018), aumentar la uniformidad de las dotaciones afectivas consideradas para representar dicho constructo (Vandekerckhof et al., 2015) y reforzar el carácter socio afectivo que se encuentra poco

desarrollado en dimensiones como *Control e influencia familiar-F* y *Lazos sociales vinculantes-B* del modelo FIBER (Hauck et al., 2016).

Por consiguiente, el propósito del presente estudio es desarrollar y validar psicométricamente una escala multidimensional de SEW que permita mayor uniformidad e integralidad en su medición. Para afrontar dicho desafío se parte del modelo conceptual de SEW propuesto en el Manuscrito 1 de la presente tesis (ver sección 4.1). Dicho modelo se operacionalizará en formato de instrumento de medición y se realizarán las pruebas que permitan determinar la plausibilidad, fiabilidad y validez de su estructura y composición.

De esta forma, este estudio contribuye a la investigación y la práctica de la dirección de empresas familiares mediante la provisión de un modelo de medición integral del SEW conformado por ocho dimensiones que hacen parte de las facetas de las escalas FIBER y SEWi (lo que responde a las demandas de Laffranchini et al., 2018 y Vandekerckhof et al., 2015) e involucra otros factores como la reputación corporativa, la reputación familiar y la imagen familiar. Además, se aporta evidencia teórica y psicométrica que respalda la división de las dimensiones *Control e influencia familiar (F)* y *Lazos Sociales Vinculantes (B)* de FIBER en cuatro dimensiones (*Control de la familia empleada en la empresa; influencia de la familia no empleada en la empresa, lazos sociales internos y lazos sociales externos*). Paralelamente, se atiende el llamado de Hauck et al. (2016), reconfigurando los ítems para las cuatro dimensiones en mención, procurando que su contenido presente una carga socio afectiva que esté en consonancia con las dimensiones que explican y la definición de SEW.

A través de dicho modelo de medida, los investigadores en el tema pueden generar datos originales acerca de cada una de las dimensiones en consideración; además, utilizarlos como base para la confirmación de nuevos modelos estructurales (contraste de hipótesis) que

permitan ampliar la comprensión de los antecedentes y consecuentes del SEW. Así mismo, los dirigentes y consultores pueden utilizar el modelo para llevar a cabo diagnósticos organizativos que permitan establecer puntos de referencia sobre el tema y, además, establecer medidas de protección o liberación de su riqueza socioemocional en determinados escenarios y condiciones del entorno.

El presente manuscrito está estructurado en siete secciones incluida esta introducción. En la sección 4.2.2. se presenta el marco de referencia que da cuenta de la forma en que se ha operacionalizado SEW. Posteriormente, en la sección 4.2.3 desarrolla la unidad de materiales y métodos, donde se valida empíricamente la escala propuesta. Seguidamente, en la sección 4.2.4 se presentan los resultados. En la sección 4.2.5. y 4.2.6. se presenta la discusión sobre los hallazgos, las limitaciones y futuras investigaciones, respectivamente y, por último, la sección 4.2.7 expone las conclusiones.

#### **4.2.2. Marco de referencia**

En esta sección se hace un recorrido conceptual sobre SEW y las medidas que se han usado en la literatura para operacionalizarlo.

##### **Riqueza socioemocional**

El constructo Riqueza Socioemocional, acuñado por Gómez-Mejía et al. (2007) y fundamentado en el modelo de agencia conductual (BAM) y la teoría prospectiva (Kahneman & Tversky, 1979; Wiseman & Gómez-Mejía, 1998) ha sido definido desde diversas perspectivas. Si bien, la mayoría los estudios concuerdan en definirlo como “... aspectos no económicos...” (ej., Gómez-Mejía et al., 2007, p. 106), existen ciertas diferencias en los enfoques usados en su definición e interpretación (ver Estudio 1. Sección 4.1) relacionados con: (i) el para qué del SEW (para satisfacer necesidades afectivas ej., Hernández-Perlines et

al., 2020; para la toma de decisiones. ej., Llanos-Contreras et al., 2019); (ii) el componente empresarial desde donde se deriva SEW (de la operación de la compañía ej., Debicki et al., 2016; de la propiedad. ej., Christensen-Salem et al., 2021; del control de la firma. ej., Labelle et al., 2018) y; (iii) el flujo de circulación del SEW (de la empresa a la familia. ej., Belda-Ruiz, et al., 2021; de la familia a la empresa y viceversa. ej., Gómez-Mejía et al., 2018).

La importancia de dicho constructo se evidencia al reconocer que las pérdidas o ganancias de SEW son un elemento relevante en la toma de decisiones de los propietarios de las empresas familiares (ej., Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007, 2010), los cuales en la búsqueda de la preservación de SEW están dispuestos a asumir riesgos que comprometen su desempeño financiero (Gómez-Mejía et al., 2007). Desde la teoría de la Agencia del Comportamiento se propone que los propietarios de las empresas familiares estarán dispuestos a tomar riesgos cuando se enfrentan a posibles pérdidas del SEW y presentarán una conducta adversa al riesgo cuando vivan situaciones de potenciales mejoras en SEW (Debicki et al., 2016). Lo anterior implica que en relación al riesgo la posición de los propietarios de las empresas puede variar según el punto de referencia (Wiseman & Gómez-Mejía, 1998).

En consecuencia, esta conducta en los tomadores de decisiones puede generar desequilibrios entre la riqueza económica y la no económica. Sin embargo, al considerar la multidimensionalidad del SEW (ej., Berrone et al., 2012; Chua et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2007; Miller & Le Breton- Miller, 2014) en la cual se reconocen diferentes beneficios no económicos como el disfrute del control de la empresa, la necesidad de identificación, la perpetuación de una reputación familiar positiva, entre otros (ej., Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007;), el grado de afectación sobre ambas riquezas puede variar

dependiendo de las preferencias de los propietarios de las empresas familiares por los diferentes beneficios no económicos (Miller & Le Breton-Miller, 2014). Así, algunas dimensiones del SEW pueden favorecer la riqueza económica mientras que otros favorecerán las dotaciones afectivas.

En este sentido, se puede hablar sobre la valía positiva y negativa del SEW, lo que podría asociarse con lo que algunos autores llamaron el lado oscuro de SEW (Kellermanns et al., 2012). Desde el modelo de agencia conductual, “la valencia negativa engendra un comportamiento de búsqueda de riesgo, mientras que la valencia positiva aumenta la aversión al riesgo” (Schulze & Kellermanns, 2015, p 451). De esta forma, algunas dimensiones de SEW con valencia negativa afectarán las diferentes partes interesadas al interior de las empresas familiares (incluidos los propietarios) de manera contraria. Por otra parte, desde la teoría de la infusión afectiva (Forgas, 1995) las dimensiones de SEW con valencia positiva tenderán a aumentar las dotaciones afectivas, mientras que las dimensiones con valencia negativa tenderán a disminuirlas (Kellermanns et al., 2012).

Por consiguiente, hay dimensiones de SEW que, por ejemplo, favorecen algunas decisiones estratégicas o al desempeño, mientras que otras influyen negativamente o simplemente no tienen ninguna incidencia sobre estas. Por ejemplo:

- (i) La decisión de ingresar a nuevas industrias está relacionada negativamente con la *influencia familiar*, pero positivamente con la *sucesión dinástica* (Gu et al., 2019)
- (ii) La *identificación familiar*, el *apego emocional* y la *sucesión dinástica*, tienen un impacto positivo en el desempeño de la empresa, mientras que el *control* y la *influencia de la familia* tienen un impacto negativo, y los *lazos sociales*

*vinculantes* no presenta ninguna relación significativa con el desempeño (Razzak et al., 2019)

- (iii) Mientras la *continuidad familiar* conduce a una orientación empresarial más fuerte, el *enriquecimiento familiar* conduce a una orientación más débil (Llanos-Contreras et al., 2019)
- (iv) Con respecto a las estrategias de reducción del declive de las empresas familiares, el *control y la influencia familiar* (SEW restringido) tiene un efecto negativo sobre la intensidad de la reducción de los costos, los activos y sobre el cambio en la intensidad de las ventas, mientras que los *lazos sociales vinculantes, el apego emocional y la identificación de los miembros de la familia* (SEW ampliado) tienen un efecto positivo sobre dichas variables (Laffranchini et al., 2018).

Estos resultados indican que, en la toma de decisiones, las familias propietarias tienen en cuenta tanto las dimensiones de SEW con valencia positiva, como las dimensiones con valencia negativa (Kellermanns et al., 2012).

### **Formas de operacionalizar SEW**

Para la operacionalización de la riqueza socioemocional los académicos han recurrido a *proxies* indirectos y a escalas unidimensionales y multidimensionales. Sin embargo, de estas últimas medidas son escasas las que en la literatura se han validado empíricamente. Algunas de dichas medidas son:

#### ***Proxies* indirectos y medidas unidimensionales de SEW**

Frente a la dificultad de conseguir información a través de la aplicación de cuestionarios para el desarrollo de los diversos estudios, el uso de *proxies* se convierte en una salida práctica a

esta problemática. Por ejemplo, el uso de *proxies* como el *control*, representado por variables observables como el *porcentaje de tenencia accionaria*, facilitan el trabajo de los académicos, ya que dicha información se encuentra en informes que deben de hacer públicos las organizaciones. En esta línea, diversos autores han recurrido a esta práctica para representar el SEW, a través de *proxies* como: Propiedad y gestión familiar (Berrone et al., 2010; Cruz et al., 2014; Gómez-Mejía et al., 2007, 2010); Propiedad familiar (Kabbach de Castro et al., 2017; Leitterstorf & Rau, 2015); Gestión familiar y etapa generacional (Sciascia et al., 2014) y, Edad de la firma (Dehlen et al., 2014). Sin embargo, son varias las limitaciones que presentan estas medidas. Por ejemplo, dichos *proxies* no involucran los diversos y principales aspectos de SEW (Prügl, 2019) y, en consecuencia, no se relacionan directamente con las dotaciones afectivas (ej., Schulze & Kellermanns, 2015).

En cuanto a las medidas unidimensionales (ej., Goel et al., 2013; Schepers et al., 2014), estas presentan cierta ventaja práctica en su aplicación dada su extensión, lo cual, sumado al hecho de que usan contenido teórico asociado con la naturaleza del SEW, las convierten en una opción para operacionalizarlo (ej., Hernández-Linares et al., 2019; Vandekerckhof et al., 2015;) y subsanar algunas limitaciones de los *proxies* indirectos. Sin embargo, si se considera la naturaleza multidimensional de SEW (Berrone et al., 2012; Hauck et al., 2016), ni las medidas indirectas ni las escalas unidimensionales pueden explicar las relaciones que se pueden generar entre las diferentes dimensiones (Chua et al., 2015; Miller & Le Breton-Miller, 2014), ni las relaciones de estas con la variable explicada (Hauck & Prügl, 2015).

### **Medidas multidimensionales**

Dadas las limitaciones de las medidas indirectas y las escalas unidimensionales, las escalas multidimensionales de SEW se convierten en una necesidad (Hauck et al., 2016).

La escala FIBER (Berrone et al., 2012) se constituye en el primer esfuerzo por operacionalizar SEW de forma multidimensional (Prügl, 2019). La propuesta de Berrone y sus colegas mide el nivel de SEW a través de cinco dimensiones (*family control and influence (F)*, *family members' identification with the firm (I)*; *binding social ties (B)*, *emotional attachment (E)* and *renewal of family bonds to the firm through dynastic succession (R)*), y 27 ítems. Para la definición de estos últimos, los autores se apoyan en algunas escalas existentes en la literatura sobre la identificación de los empleados (O'Reilly & Chatman, 1996) y el compromiso organizacional (Allen & Meyer, 1990). Y a pesar de que el modelo no se valida por parte de Berrone y sus colegas, este ha sido el instrumento más usado en la literatura para operacionalizar SEW (Reina et al., 2022), lo cual lo constituye en un buen referente para los académicos que pretendan desarrollar medidas más refinadas de SEW. Sin embargo, para cumplir con este objetivo es necesario tener en cuenta algunas críticas hechas al modelo. Por ejemplo, respecto a (i) el ajuste de la conceptualización de algunas de las dimensiones de FIBER con la definición de SEW (principalmente la dimensión F), (ii) la conceptualización inequívoca y discriminante de FIBER y la diferencia entre sus dimensiones (principalmente la dimensión F) y, (iii) el ajuste de la operacionalización de las dimensiones de FIBER con su conceptualización (principalmente las dimensiones F y B) (Hauck et al., 2016).

Continuando con el desarrollo del modelo FIBER, Hauck et al. (2016) validaron empíricamente dicho modelo en empresas de Alemania y Austria, generando así la escala REI. Dicho instrumento, está compuesta por tres dimensiones (*Renovación de los lazos*

*familiares mediante sucesión dinástica (R), Apego emocional de los miembros de la familia (E) e Identificación de los miembros de la familia con la empresa (I)*) y nueve ítems. Así como el modelo FIBER, la escala REI también procura medir el nivel de SEW. Sin embargo, a pesar de que Hauck y sus colegas reconocen la importancia de las dimensiones F y B del modelo FIBER, estos no realizan los ajuste que ellos mismos recomiendan hacer a los ítems de dichas dimensiones, lo que genera que las mismas se excluyan de su modelo final por no superar los análisis de validez discriminante ni convergente.

Por su parte, Debicki et al. (2016) proponen y validan la escala SEWi en empresas medianas y pequeñas de E.E.U.U. y Polonia. Compuesta por tres dimensiones (*Prominencia Familiar-FP*, *Continuidad familiar-FC* y *Enriquecimiento familiar-FE*), y nueve ítems, esta escala da cuenta de la importancia de SEW y sus dimensiones para las empresas familiares. Si bien, SEWi se constituye en un modelo nuevo, según sus autores, la dimensión FP es consistente con las dimensiones *Identificación con la empresa y lazos sociales vinculantes* del modelo FIBER, mientras que la dimensión FC lo es con la dimensión *Renovación de los lazos familiar*.

Estas dos últimas medidas de SEW (REI y SEWi) a pesar de que son escalas que presentan una longitud práctica, aún son poco usadas en la literatura sobre SEW (menos usada REI que SEWi). Además, si bien, las escalas más parsimoniosas facilitan la aplicación de cuestionarios y el posterior análisis de los datos, el interés de algunos académicos por revisar otros atributos o dimensiones de SEW (Prügl, 2019) que no se encuentran en estas medidas, los puede llevar a preferir instrumentos más amplios para tal propósito.

#### **4.2.3. Materiales y métodos**

A continuación, se describen los aspectos metodológicos que se efectuaron para validar el modelo de medida.

##### **Diseño de investigación**

El estudio sigue un diseño transversal de desarrollo y validación de escalas bajo un enfoque psicométrico. El constructo objeto de estudio (SEW) y su dimensionalidad se basó en el modelo conceptual propuesto en el Manuscrito 1 de la presente tesis (ver sección 4.1), del cual, se retoman sus diez dimensiones específicas: *Control por parte de la familia empleada en la empresa-CFEC*; *Influencia de Familia no empleada en la empresa-IFnEC*; *Lazos sociales vinculantes internos-IBST*; *Lazos sociales vinculantes externos-EBST*; *Enriquecimiento familiar-FE*; *Continuidad de la dinastía familiar-CFD*; *Reputación corporativa-CR*; *Reputación familiar-FR*; *Imagen familiar-FI*; *Compromiso familiar-FC*.

##### **Modelo de partida y sus manifestaciones empíricas (ítems)**

Para las diez dimensiones específicas del modelo se plantearon 62 ítems iniciales, los cuales se obtuvieron mediante la revisión de las escalas existentes en la literatura sobre SEW (ej., FIBER-Berrone et al., 2012; REI- Hauck et al., 2016; SEWi- Debicki et al., 2016; Hauck & Prügl, 2015), y otras escalas de psicología social (ej., Bachrach & Zautra, 1985; Burroughs & Rindfleisch, 2002) y del management (ej., escala de la pasión empresarial- Cardon et al., 2013; escala de influencia familiar-FIFS- Frank et al., 2017, escala FPEC- Klein, et al., 2005; Berens & van Riel, 2004; Ponzi et al., 2011), entre otras, buscando abarcar cada una de las dimensiones del Modelo conceptual de partida propuesto en el Estudio. En el proceso de generación de los ítems, se siguió el llamado de Hauck et al. (2016) replanteando los ítems de las dimensiones *Control e influencia familiar (F)* y *Lazos sociales vinculantes (B)* del

modelo FIBER, los cuales adolecen del carácter socio afectivo que se propone en el constructo SEW (Hauck et al., 2016).

Una vez definidos la totalidad de los ítems, se realizó una validación de contenido a través de la administración de un cuestionario a 10 expertos en management. Dicha validación contempló dos criterios: (i) pertinencia del ítem; es decir, la justificación teórica de este dentro de la dimensión en la que se incorpora. (ii) claridad del ítem, buscando mitigar aspectos como ambigüedad, imprecisión y lenguaje superfluo. Para la evaluación de tales criterios cada experto asignó un puntaje de 1 (más desfavorable) a 5 (más favorable) a cada ítem.

La tabulación de las calificaciones de los expertos se realizó con las observaciones de ocho de los diez que diligenciaron el instrumento (se excluyeron las respuestas de dos por presentar patrones de respuesta constantes). Para el procesamiento estadístico de las calificaciones dadas a la claridad y a la pertinencia de los ítems, se calculó la media, la mediana y la desviación. A partir de tales calificaciones, se estableció una alerta de revisión de los ítems que presentaran una media o mediana por debajo de cuatro en cualquiera de las dos categorías evaluadas por los expertos (pertinencia o claridad). De esta forma, el cuestionario final quedó compuesto por 59 ítems (se eliminaron tres por similitud semántica).

### **Trabajo de campo**

Los 59 ítems que superaron la validación de contenido para operacionalizar SEW fueron estructurados por medio de un cuestionario con categorías de respuestas cerradas tipo Likert de 5 puntos, que van desde 1 (totalmente en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo). El cuestionario fue enviado por correo electrónico (septiembre 2020 - febrero 2021) a 3449 empresas familiares en Colombia (a partir de la base de datos Superintendencia de Sociedades) y la invitación a diligenciarlo fue reiterada telefónicamente. Se obtuvo una tasa

de respuesta del 2,4% (principalmente afectada por las consecuencias de la pandemia por COVID-19) equivalente a 83 cuestionarios, de los cuales se excluyeron tres (dos por no cumplir con alguno de los parámetros usados para definir la empresa familiar y uno por patrón de respuesta constante). La fuente de información en cada empresa correspondió a gerentes o miembros de la junta directiva (propietarios miembros de la familia propietaria). La muestra final constó de 80 cuestionarios válidos, distribuidos así: 7 empresas grandes, 19 medianas y 54 pequeñas. Además, 23 eran empresas del sector servicios, 21 de manufactura, 24 de comercio y 12 del agropecuario.

La unidad de análisis es la empresa familiar, la cual se definió bajo criterios tradicionales en la literatura sobre el tema, así: (i) que dos o más miembros de la familia hicieran parte de la administración y/o de la junta directiva de la empresa (ej., Cannella et al., 2015; Chua et al., 1999; Debicki et al., 2016; Hernández-Linares et al., 2019; Wilson et al., 2013), (ii) que mínimo el 50% de la propiedad empresa estuviese en manos de la familia (Debicki et al., 2016) y (iii) que los propietarios de la empresa la perciban como empresa familiar (ej., Llanos-Contreras & Jabri, 2019; Schepers et al., 2014; Vandekerckhof et al., 2015;). Para la localización de las empresas familiares en la base de datos empleada se revisó la coincidencia en los apellidos entre los miembros de la junta/CEO de cada compañía (mínimo 50% de coincidencia) (Diéguez-Soto et al., 2015; Gómez-Mejía et al., 2001).

### **Refinamiento de los ítems en prueba piloto**

Para refinar los ítems, se realizó una prueba piloto con los primeros treinta cuestionarios. Con las respuestas obtenidas se llevó a cabo un análisis de fiabilidad, a través del cálculo del alfa de Cronbach de las subescalas (dimensiones). Partiendo de un criterio mínimo de aceptación para el alfa de 0,7 reportado tradicionalmente como literatura de referencia (Nunnally, 1987),

los ítems cuya eliminación permitían incrementar el alfa de cada subescala, sin afectar la validez de contenido, fueron eliminados, con el fin de favorecer la parsimonia de la subescala. De esta forma, el total de ítems se redujo a 48, los cuales se siguieron administrando en el trabajo de campo restante.

### Analítica del constructo

El procedimiento se llevó a cabo en lenguaje R, bajo cuatro de los siete procesos del marco interactivo © MinerConstructo (Pérez-Rave, 2021), los cuales se resumen en la Figura 4.

| Observar                                                                                                                                        | Explorar                                                                                                                                                                            | Confirmar                                                                                                                                                                                                            | Comunicar                                                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de datos</li> <li>• Resumen descriptivo</li> <li>• Análisis de correlaciones</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Test de Bartlett</li> <li>• Coeficiente KMO</li> <li>• Estructura factorial exploratoria</li> <li>• Fiabilidad alfa de Cronbach</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de medida</li> <li>• Bondad de ajuste</li> <li>• Validez convergente/discriminante, fiabilidad compuesta y equidad</li> <li>• Estimaciones y refinamiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura del documento</li> <li>• Consolidación de resultados e información complementaria</li> <li>• Discusión y conclusión basadas en teoría y práctica</li> <li>• Refinamiento apoyado por revisores</li> </ul> |

Figura 4. Procedimiento ejecutado para la analítica del constructo SEW

La sección de resultados se desarrolla siguiendo los tres primeros procesos de la Figura 4 (Observar, Explorar y Confirmar); el cuarto macroproceso (Comunicar) corresponde propiamente a la elaboración del presente documento.

#### 4.2.4. Resultados

A continuación, se aportan los resultados derivados de los macroprocesos Observar, Explorar y Confirmar.

##### Observar

En esta fase se realizó un reconocimiento de la base de datos con el fin de familiarizarse con la misma. Para ello se cubren tres pasos: el reconocimiento de los datos, el resumen descriptivo y el análisis de correlaciones.

## Reconocimiento de datos

La base de datos, luego de los refinamientos descritos en la sección 4.2.3, constó de 80 observaciones y 48 ítems (de las dimensiones específicas), a los cuales se les permitió variar entre 1 y 5, en consonancia con las categorías de respuesta tipo Likert, preestablecidas. Además, contiene 7 variables de caracterización de la muestra, como se presenta en la Tabla 7. Dicha caracterización se realizó en función del sector económico, el tamaño (según el volumen de ventas), la generación en la que se encuentra el control y la gestión de la empresa, el número de miembros de la familia en los órganos de gobierno, quién fundó la empresa y si son empresas compradas o fundadas por las familias.

*Tabla 7. Caracterización de las empresas de la muestra*

| Factores y niveles                                                        |                                                  | Frecuencia | Porcentaje |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------|------------|
| Sector                                                                    |                                                  |            |            |
|                                                                           | Agropecuario                                     | 12         | 15.00      |
|                                                                           | Comercio                                         | 25         | 31.25      |
|                                                                           | Manufactura                                      | 20         | 25.00      |
|                                                                           | Servicios                                        | 23         | 28.75      |
| Tamaño                                                                    |                                                  |            |            |
|                                                                           | Según las ventas                                 |            |            |
|                                                                           | Pequeñas                                         | 52         | 67,5       |
|                                                                           | Medianas y grandes                               | 28         | 32,5       |
|                                                                           | Según # de empleados                             |            |            |
|                                                                           | Pequeñas                                         | 54         | 89,7       |
|                                                                           | Medianas y grandes                               | 26         | 10,3       |
| Empresas según el número de personas que las fundaron                     |                                                  |            |            |
|                                                                           | Una persona                                      | 7          | 24,1       |
|                                                                           | Varias personas                                  | 22         | 75,9       |
| Empresas según el grado de consanguinidad de quienes las fundaron         |                                                  |            |            |
|                                                                           | Primer grado                                     | 11         | 37,9       |
|                                                                           | Segundo grado                                    | 7          | 24,1       |
|                                                                           | NR                                               | 11         | 37,9       |
| Empresas de acuerdo a su creación                                         |                                                  |            |            |
|                                                                           | Fundadas por la familia                          | 56         | 70.00      |
|                                                                           | Fundadas por una sola persona                    | 21         | 26.25      |
|                                                                           | Compradas por la familia                         | 3          | 3.75       |
| Empresas según la generación que actualmente tiene el control de la misma |                                                  |            |            |
|                                                                           | La familia fundadora                             | 55         | 68.75      |
|                                                                           | La segunda generación                            | 22         | 27.50      |
|                                                                           | La Familia que compró la empresa                 | 2          | 2.50       |
|                                                                           | Transición entre la 1ª, la 2ª y la 3ª generación | 1          | 1.25       |
| Empresas según la generación que actualmente administra la misma          |                                                  |            |            |
|                                                                           | La familia fundadora                             | 50         | 63.29      |
|                                                                           | La Familia que compró la empresa                 | 2          | 1.58       |

| Factores y niveles                                                                               | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------|
| La segunda generación                                                                            | 21         | 26.58      |
| La tercera generación                                                                            | 4          | 5.06       |
| Transición entre la 1ª, la 2ª y la 3ª generación                                                 | 1          | 1.26       |
| Personas externas a la familia                                                                   | 1          | 1.26       |
| Empresas según los miembros de la familia que hacen parte de los órganos de gobierno de la misma |            |            |
| Dos                                                                                              | 21         | 26.25      |
| Tres                                                                                             | 26         | 32.50      |
| Cuatro                                                                                           | 14         | 17.50      |
| Más de 4                                                                                         | 19         | 23.75      |

Fuente: elaboración propia

Nótese en la Tabla 7 que la muestra estuvo representada razonablemente por diversos sectores organizativos, con participaciones que evidencia una muestra balanceada, que van entre 12 y 25 observaciones por sector económico. Además, se evidencia una mayor participación de empresas pequeñas y medianas en la muestra (91,3%), dado el mayor número de estas en la economía. Por otra parte, se resalta el hecho de que un 26.3% de las empresas han sido fundadas por una sola persona, quien posteriormente vincula a la familia en su administración y control. Además, aunque actualmente no es un porcentaje muy representativo, se observa que un 3,8% de las empresas familiares han sido compradas por familias. Estos dos últimos aspectos son relevantes ya que: (i) existe la necesidad de revisar SEW cuando las empresas familiares son fundadas por una sola persona vs. cuando son fundadas por una familia (ej., Pazzaglia et al., 2013), y (ii) según la teoría, el hecho de que las empresas familiares hayan sido compradas tiene una influencia en la calidad de los ingresos y por consiguiente en el SEW, diferente a cuando son fundadas por las familias (Pazzaglia et al., 2013).

Otro hecho a resaltar, es que, aunque el control y la administración de las empresas familiares aún se encuentran en manos de la familia fundadora, la segunda generación ya cuenta con cierta participación dentro de estas, lo que revela el relevo generacional en estas empresas. Además, se resalta que en el 73.8% de las empresas más de dos miembros de la

familia hacen parte de los órganos de gobierno y que en la totalidad de muestra, más del 50% de la propiedad está en manos de la familia, lo que está directamente relacionado con el nivel de SEW en la empresa.

### Resumen descriptivo

La Tabla 8 contiene la estadística descriptiva para las dimensiones específicas y los 48 ítems que superaron los refinamientos llevados a cabo (véase sección 4.2.3).

*Tabla 8. Estadística descriptiva de las dimensiones y sus ítems*

|        | Min | Max | Media | DE    | Mediana | Q1 | Q3   | Curto  | Asimet |
|--------|-----|-----|-------|-------|---------|----|------|--------|--------|
| CFEC1  | 2   | 5   | 4,412 | 0,791 | 5       | 4  | 5    | 0,509  | -1,157 |
| CFEC2  | 3   | 5   | 4,588 | 0,61  | 5       | 4  | 5    | 0,252  | -1,158 |
| CFEC3  | 2   | 5   | 4,463 | 0,762 | 5       | 4  | 5    | 1,099  | -1,315 |
| CFEC4  | 2   | 5   | 4,487 | 0,763 | 5       | 4  | 5    | 1,26   | -1,394 |
| CFEC5  | 2   | 5   | 2,725 | 0,927 | 2       | 2  | 3    | -0,043 | 1,03   |
| CFEC6  | 2   | 5   | 4,112 | 0,886 | 4       | 4  | 5    | -0,215 | -0,756 |
| IFnEC1 | 2   | 5   | 3,25  | 0,961 | 3       | 3  | 4    | -0,77  | 0,422  |
| IFnEC2 | 2   | 5   | 3,112 | 0,886 | 3       | 2  | 4    | -0,952 | 0,215  |
| IFnEC3 | 2   | 5   | 2,663 | 0,941 | 2       | 2  | 3    | 0,097  | 1,154  |
| IFnEC4 | 2   | 5   | 2,587 | 0,774 | 2       | 2  | 3    | 0,671  | 1,164  |
| IFnEC5 | 2   | 5   | 2,737 | 0,91  | 2       | 2  | 3    | -0,598 | 0,828  |
| LSVI1  | 2   | 5   | 3,562 | 0,926 | 4       | 3  | 4    | -0,875 | -0,086 |
| LSVI2  | 2   | 5   | 3,525 | 0,981 | 4       | 3  | 4    | -1,036 | -0,069 |
| LSVI3  | 2   | 5   | 3,3   | 0,719 | 3       | 3  | 4    | 0,598  | 0,913  |
| LSVI4  | 2   | 5   | 3,913 | 0,874 | 4       | 3  | 5    | -0,417 | -0,507 |
| LSVI5  | 2   | 5   | 3,475 | 0,954 | 3       | 3  | 4    | -0,962 | 0,07   |
| LSVI6  | 2   | 5   | 3,525 | 0,941 | 4       | 3  | 4    | -0,919 | -0,116 |
| LSVE1  | 3   | 5   | 4,4   | 0,686 | 5       | 4  | 5    | -0,708 | -0,687 |
| LSVE2  | 2   | 5   | 4,562 | 0,691 | 5       | 4  | 5    | 2,95   | -1,701 |
| LSVE3  | 2   | 5   | 4,037 | 0,906 | 4       | 3  | 5    | -0,599 | -0,576 |
| LSVE4  | 2   | 5   | 4,175 | 0,776 | 4       | 4  | 5    | 0,373  | -0,787 |
| LSVE5  | 2   | 5   | 4,2   | 0,802 | 4       | 4  | 5    | 0,657  | -0,948 |
| EF1    | 2   | 5   | 3,913 | 0,889 | 4       | 3  | 5    | -0,737 | -0,366 |
| EF2    | 2   | 5   | 4,037 | 0,787 | 4       | 4  | 5    | 0,283  | -0,681 |
| EF3    | 2   | 5   | 3,812 | 0,943 | 4       | 3  | 4,25 | -0,714 | -0,433 |
| EF4    | 2   | 5   | 3,862 | 0,838 | 4       | 3  | 4    | -0,445 | -0,38  |
| EF5    | 2   | 5   | 4     | 0,763 | 4       | 4  | 5    | -0,419 | -0,338 |
| CDF1   | 2   | 5   | 4,237 | 0,875 | 4,5     | 4  | 5    | -0,791 | -0,693 |

|        | Min | Max | Media | DE    | Mediana | Q1   | Q3 | Curto  | Asimet |
|--------|-----|-----|-------|-------|---------|------|----|--------|--------|
| CDF2   | 2   | 5   | 4,162 | 0,974 | 4       | 4    | 5  | -0,331 | -0,892 |
| CDF3   | 2   | 5   | 3,837 | 0,961 | 4       | 3    | 5  | -0,78  | -0,439 |
| CDR4   | 2   | 5   | 3,55  | 0,94  | 4       | 3    | 4  | -0,914 | -0,098 |
| RC1    | 2   | 5   | 4,338 | 0,693 | 4       | 4    | 5  | 0,242  | -0,769 |
| RC2    | 3   | 5   | 4,475 | 0,636 | 5       | 4    | 5  | -0,457 | -0,783 |
| RC3    | 3   | 5   | 4,487 | 0,595 | 5       | 4    | 5  | -0,569 | -0,664 |
| RC4    | 3   | 5   | 4,362 | 0,641 | 4       | 4    | 5  | -0,73  | -0,481 |
| RC5    | 3   | 5   | 4,525 | 0,616 | 5       | 4    | 5  | -0,255 | -0,897 |
| RF1    | 2   | 5   | 4,325 | 0,742 | 4       | 4    | 5  | 0,623  | -0,953 |
| RF2    | 2   | 5   | 4,075 | 0,792 | 4       | 4    | 5  | -0,1   | -0,583 |
| RF3    | 2   | 5   | 4,15  | 0,748 | 4       | 4    | 5  | -0,585 | -0,423 |
| RF4    | 2   | 5   | 4,1   | 0,821 | 4       | 4    | 5  | -0,32  | -0,589 |
| IMF1   | 2   | 5   | 4     | 0,871 | 4       | 3,75 | 5  | -0,4   | -0,567 |
| IMF2   | 2   | 5   | 4,062 | 0,905 | 4       | 3,75 | 5  | -0,525 | -0,627 |
| IMF3   | 2   | 5   | 3,212 | 0,837 | 3       | 3    | 4  | -0,42  | 0,36   |
| IMF4   | 2   | 5   | 3,913 | 0,874 | 4       | 3    | 5  | -0,841 | -0,282 |
| COMPF1 | 3   | 5   | 4,362 | 0,698 | 4       | 4    | 5  | -0,818 | -0,613 |
| COMPF2 | 2   | 5   | 4,162 | 0,892 | 4       | 4    | 5  | -0,43  | -0,739 |
| COMPF3 | 2   | 5   | 3,6   | 0,963 | 4       | 3    | 4  | -1,031 | 0,013  |
| COMPF4 | 2   | 5   | 3,925 | 1,053 | 4       | 3    | 5  | -1,158 | -0,431 |

n: 8° observaciones

Nota: CFEC: control de la familia empleada en la empresa; IFnEC: Influencia de la familia no empleada en la empresa; LSVI: lazos sociales vinculantes internos; LSVE: lazos sociales vinculantes externos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RF: reputación familiar; IMF: imagen familiar; COMPF: compromiso familiar

Como se observa en la Tabla 8, todos los ítems en consideración presentan valores mínimos y máximos consistentes con la escala establecida (de 1 a 5) y su variabilidad, así como la de la desviación estándar, aportan en la explicación de la variación del constructo SEW. Además, los coeficientes de asimetría y curtosis se encuentran dentro del rango (-2, 2) de no desviaciones extremas de la distribución normal. Adicionalmente, de acuerdo a las puntuaciones con respecto a la media subyacen tres grandes grupos de dimensiones. Unas evaluados favorablemente, otras medianamente favorables y otras menos favorables. Así, las dimensiones RC, LSVE y CFEC, tienden a presentar la mayor puntuación (superior a 4, excepto el ítem CFEC5 con media 2.73) y en conjunto presentan una media de 4.27 y una desviación del 0.74. Por su parte, las dimensiones LSVI e IFnEC presentan las puntuaciones

más bajas (que van de 2.59 a 3.9) con una media de 3.24 y una desviación de 0.9, y el resto de dimensiones (IMF, RF, EF, CDF y COMPF) se ubica en una puntuación intermedia (con valores entre 3.21 y 4.36) con media de 3.92 y desviación de 0.89.

## Correlaciones.

En las tablas 9 y 10 se presenta el análisis de correlación de Pearson para las 10 dimensiones específicas y sus respectivos ítems (48)

Tabla 9. Análisis de correlaciones (dimensiones: control, influencia, lazos internos, lazos externos y enriquecimiento familiar)

|        | CFEC1  | CFEC2  | CFEC3  | CFEC4  | CFEC5  | CFEC6  | IFnEC1 | IFnEC2 | IFnEC3 | IFnEC4 | IFnEC5 | LSVI1  | LSVI2 | LSVI3  | LSVI4  | LSVI5  | LSVI6  | LSVE1  | LSVE2  | LSVE3  | LSVE4  | LSVE5  | EF1   | EF2   | EF3    | EF4   | EF5   |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|-------|
| CFEC1  |        | 0,515  | 0,625  | 0,649  | 0,312  | 0,529  | 0,079  | 0,059  | -0,066 | -0,008 | 0,064  | 0,198  | 0,109 | 0,091  | 0,144  | 0,106  | 0,386  | 0,229  | 0,288  | 0,225  | 0,232  | 0,168  | 0,358 | 0,423 | 0,258  | 0,239 | 0,336 |
| CFEC2  | 0,515  |        | 0,525  | 0,546  | 0,289  | 0,485  | 0,092  | -0,077 | 0,019  | -0,07  | 0,008  | 0,237  | 0,282 | 0,084  | 0,24   | 0,145  | 0,382  | 0,369  | 0,408  | 0,372  | 0,288  | 0,352  | 0,306 | 0,27  | 0,26   | 0,234 | 0,272 |
| CFEC3  | 0,625  | 0,525  |        | 0,543  | 0,128  | 0,503  | 0,151  | 0,034  | 0,044  | 0,113  | 0,122  | 0,183  | 0,213 | -0,002 | 0,175  | -0,062 | 0,31   | 0,344  | 0,221  | 0,359  | 0,247  | 0,261  | 0,266 | 0,309 | 0,351  | 0,358 | 0,501 |
| CFEC4  | 0,649  | 0,546  | 0,543  |        | 0,067  | 0,517  | 0,16   | -0,026 | -0,156 | -0,084 | -0,087 | 0,18   | 0,212 | 0,192  | 0,217  | 0,026  | 0,432  | 0,348  | 0,458  | 0,284  | 0,26   | 0,252  | 0,232 | 0,349 | 0,305  | 0,304 | 0,478 |
| CFEC5  | 0,312  | 0,289  | 0,128  | 0,067  |        | 0,223  | 0,121  | 0,038  | -0,006 | 0,034  | 0,093  | 0,197  | 0,314 | 0,125  | 0,079  | 0,35   | 0,211  | -0,084 | 0,007  | 0,012  | -0,073 | -0,112 | 0,124 | 0,17  | 0,114  | 0,211 | 0,072 |
| CFEC6  | 0,529  | 0,485  | 0,503  | 0,517  | 0,223  |        | 0,204  | -0,032 | 0,016  | 0,068  | 0,178  | 0,2    | 0,179 | 0,145  | 0,16   | 0,041  | 0,384  | 0,279  | 0,268  | 0,231  | 0,21   | 0,36   | 0,399 | 0,412 | 0,283  | 0,396 | 0,375 |
| IFnEC1 | 0,079  | 0,092  | 0,151  | 0,16   | 0,121  | 0,204  |        | 0,368  | 0,375  | 0,276  | 0,192  | 0,153  | 0,342 | 0,22   | 0,252  | 0,062  | 0,315  | 0,096  | 0,129  | 0,134  | 0,059  | 0,131  | 0,219 | 0,054 | 0,192  | 0,279 | 0,242 |
| IFnEC2 | 0,059  | -0,077 | 0,034  | -0,026 | 0,038  | -0,032 | 0,368  |        | 0,548  | 0,548  | 0,414  | 0,03   | 0,062 | 0,046  | 0,029  | 0,235  | 0,186  | 0,008  | 0,04   | -0,037 | 0,082  | -0,068 | 0,238 | 0,157 | 0,056  | 0,158 | 0,075 |
| IFnEC3 | -0,066 | 0,019  | 0,044  | -0,156 | -0,006 | 0,016  | 0,375  | 0,548  |        | 0,554  | 0,575  | 0,003  | 0,016 | 0,039  | 0,01   | 0,139  | 0,003  | -0,063 | -0,074 | 0,03   | 0,047  | 0,175  | 0,222 | 0,12  | 0,142  | 0,197 | 0,088 |
| IFnEC4 | -0,008 | -0,07  | 0,113  | -0,084 | 0,034  | 0,068  | 0,276  | 0,548  | 0,554  |        | 0,437  | -0,008 | 0,105 | -0,071 | -0,017 | 0,097  | 0,075  | -0,019 | -0,105 | 0,04   | 0,08   | -0,13  | 0,112 | 0,046 | 0,014  | 0,146 | 0     |
| IFnEC5 | 0,064  | 0,008  | 0,122  | -0,087 | 0,093  | 0,178  | 0,192  | 0,414  | 0,575  | 0,437  |        | 0,117  | 0,057 | -0,246 | 0,098  | 0,145  | -0,074 | 0,028  | -0,024 | -0,034 | 0,12   | -0,049 | 0,034 | 0,085 | 0,03   | 0,135 | 0,055 |
| LSVI1  | 0,198  | 0,237  | 0,183  | 0,18   | 0,197  | 0,2    | 0,153  | 0,03   | 0,003  | -0,008 | 0,117  |        | 0,619 | 0,105  | 0,437  | 0,51   | 0,383  | 0,1    | 0,251  | 0,306  | 0,073  | 0,017  | 0,122 | 0,249 | 0,209  | 0,166 | 0,143 |
| LSVI2  | 0,109  | 0,282  | 0,213  | 0,212  | 0,314  | 0,179  | 0,342  | 0,062  | 0,016  | 0,105  | 0,057  | 0,619  |       | 0,133  | 0,556  | 0,528  | 0,438  | 0,154  | 0,194  | 0,291  | 0,161  | 0,026  | 0,097 | 0,155 | 0,327  | 0,243 | 0,305 |
| LSVI3  | 0,091  | 0,084  | -0,002 | 0,192  | 0,125  | 0,145  | 0,22   | 0,046  | 0,039  | -0,071 | -0,246 | 0,105  | 0,133 |        | 0,183  | 0,14   | 0,27   | 0,139  | 0,14   | 0,196  | -0,05  | 0,268  | 0,319 | 0,181 | 0,308  | 0,28  | 0,254 |
| LSVI4  | 0,144  | 0,24   | 0,175  | 0,217  | 0,079  | 0,16   | 0,252  | 0,029  | 0,01   | -0,017 | 0,098  | 0,437  | 0,556 | 0,183  |        | 0,536  | 0,364  | 0,397  | 0,439  | 0,244  | 0,153  | 0,188  | 0,169 | 0,336 | 0,456  | 0,433 | 0,398 |
| LSVI5  | 0,106  | 0,145  | -0,062 | 0,026  | 0,35   | 0,041  | 0,062  | 0,235  | 0,139  | 0,097  | 0,145  | 0,51   | 0,528 | 0,14   | 0,536  |        | 0,254  | 0,112  | 0,204  | 0,14   | 0,228  | 0,023  | 0,139 | 0,246 | 0,171  | 0,209 | 0,139 |
| LSVI6  | 0,386  | 0,382  | 0,31   | 0,432  | 0,211  | 0,384  | 0,315  | 0,186  | 0,003  | 0,075  | -0,074 | 0,383  | 0,438 | 0,27   | 0,364  | 0,254  |        | 0,22   | 0,163  | 0,273  | 0,115  | 0,195  | 0,419 | 0,435 | 0,369  | 0,478 | 0,388 |
| LSVE1  | 0,229  | 0,369  | 0,344  | 0,348  | -0,084 | 0,279  | 0,096  | 0,008  | -0,063 | -0,019 | 0,028  | 0,1    | 0,154 | 0,139  | 0,397  | 0,112  | 0,22   |        | 0,401  | 0,444  | 0,247  | 0,313  | 0,286 | 0,347 | 0,372  | 0,405 | 0,483 |
| LSVE2  | 0,288  | 0,408  | 0,221  | 0,458  | 0,007  | 0,268  | 0,129  | 0,04   | -0,074 | -0,105 | -0,024 | 0,251  | 0,194 | 0,14   | 0,439  | 0,204  | 0,163  | 0,401  |        | 0,33   | 0,334  | 0,251  | 0,143 | 0,264 | 0,281  | 0,223 | 0,312 |
| LSVE3  | 0,225  | 0,372  | 0,359  | 0,284  | 0,012  | 0,231  | 0,134  | -0,037 | 0,03   | 0,04   | -0,034 | 0,306  | 0,291 | 0,196  | 0,244  | 0,14   | 0,273  | 0,444  | 0,33   |        | 0,369  | 0,39   | 0,318 | 0,229 | 0,32   | 0,257 | 0,293 |
| LSVE4  | 0,232  | 0,288  | 0,247  | 0,26   | -0,073 | 0,21   | 0,059  | 0,082  | 0,047  | 0,08   | 0,12   | 0,073  | 0,161 | -0,05  | 0,153  | 0,228  | 0,115  | 0,247  | 0,334  | 0,369  |        | 0,289  | 0,243 | 0,051 | -0,058 | 0,135 | 0,086 |
| LSVE5  | 0,168  | 0,352  | 0,261  | 0,252  | -0,112 | 0,36   | 0,131  | -0,068 | 0,175  | -0,13  | -0,049 | 0,017  | 0,026 | 0,268  | 0,188  | 0,023  | 0,195  | 0,313  | 0,251  | 0,39   | 0,289  |        | 0,416 | 0,229 | 0,184  | 0,211 | 0,228 |
| EF1    | 0,358  | 0,306  | 0,266  | 0,232  | 0,124  | 0,399  | 0,219  | 0,238  | 0,222  | 0,112  | 0,034  | 0,122  | 0,097 | 0,319  | 0,169  | 0,139  | 0,419  | 0,286  | 0,143  | 0,318  | 0,243  | 0,416  |       | 0,693 | 0,434  | 0,528 | 0,317 |
| EF2    | 0,423  | 0,27   | 0,309  | 0,349  | 0,17   | 0,412  | 0,054  | 0,157  | 0,12   | 0,046  | 0,085  | 0,249  | 0,155 | 0,181  | 0,336  | 0,246  | 0,435  | 0,347  | 0,264  | 0,229  | 0,051  | 0,229  | 0,693 |       | 0,573  | 0,584 | 0,506 |
| EF3    | 0,258  | 0,26   | 0,351  | 0,305  | 0,114  | 0,283  | 0,192  | 0,056  | 0,142  | 0,014  | 0,03   | 0,209  | 0,327 | 0,308  | 0,456  | 0,171  | 0,369  | 0,372  | 0,281  | 0,32   | -0,058 | 0,184  | 0,434 |       | 0,672  | 0,598 |       |
| EF4    | 0,239  | 0,234  | 0,358  | 0,304  | 0,211  | 0,396  | 0,279  | 0,158  | 0,197  | 0,146  | 0,135  | 0,166  | 0,243 | 0,28   | 0,433  | 0,209  | 0,478  | 0,405  | 0,223  | 0,257  | 0,135  | 0,211  | 0,528 | 0,584 | 0,672  |       | 0,574 |
| EF5    | 0,336  | 0,272  | 0,501  | 0,478  | 0,072  | 0,375  | 0,242  | 0,075  | 0,088  | 0      | 0,055  | 0,143  | 0,305 | 0,254  | 0,398  | 0,139  | 0,388  | 0,483  | 0,312  | 0,293  | 0,086  | 0,228  | 0,317 | 0,506 | 0,598  | 0,574 |       |
| CDI1   | 0,296  | 0,494  | 0,346  | 0,336  | 0,082  | 0,488  | 0,305  | 0,063  | 0,099  | -0,022 | 0,063  | 0,052  | 0,207 | 0,127  | 0,21   | -0,016 | 0,277  | 0,472  | 0,321  | 0,228  | 0,18   | 0,4    | 0,304 | 0,189 | 0,27   | 0,269 | 0,398 |
| CDI2   | 0,306  | 0,37   | 0,324  | 0,369  | 0,036  | 0,36   | 0,348  | 0,037  | 0,13   | -0,078 | 0,12   | 0,094  | 0,161 | 0,074  | 0,195  | -0,057 | 0,375  | 0,47   | 0,276  | 0,366  | 0,213  | 0,477  | 0,412 | 0,306 | 0,282  | 0,26  | 0,443 |
| CDI3   | 0,089  | 0,23   | 0,069  | 0,248  | 0,063  | 0,156  | 0,278  | 0,037  | 0,219  | 0,011  | -0,049 | 0,019  | 0,213 | 0,292  | 0,088  | -0,025 | 0,376  | 0,311  | 0,216  | 0,269  | 0,242  | 0,47   | 0,369 | 0,176 | 0,246  | 0,318 | 0,207 |
| CDI4   | 0,1    | 0,202  | 0,153  | 0,098  | 0,074  | 0,168  | 0,448  | 0,214  | 0,17   | 0,072  | 0,008  | 0,207  | 0,356 | 0,427  | 0,275  | 0,058  | 0,485  | 0,381  | 0,083  | 0,288  | 0,04   | 0,238  | 0,361 | 0,246 | 0,418  | 0,37  | 0,353 |
| RC1    | 0,297  | 0,364  | 0,204  | 0,308  | 0,166  | 0,433  | 0,062  | 0,123  | 0,002  | -0,091 | 0,162  | 0,194  | 0,202 | 0,125  | 0,196  | 0,118  | 0,307  | 0,458  | 0,339  | 0,201  | 0,148  | 0,287  | 0,11  | 0,232 | 0,176  | 0,299 | 0,287 |

|        | CFEC1 | CFEC2 | CFEC3 | CFEC4 | CFEC5  | CFEC6 | IFnEC1 | IFnEC2 | IFnEC3 | IFnEC4 | IFnEC5 | LSVI1 | LSVI2 | LSVI3  | LSVI4 | LSVI5  | LSVI6 | LSVE1 | LSVE2 | LSVE3 | LSVE4 | LSVE5 | EF1   | EF2   | EF3   | EF4   | EF5    |
|--------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| RC2    | 0,26  | 0,348 | 0,324 | 0,299 | 0,138  | 0,488 | 0,114  | 0,151  | -0,067 | 0,094  | 0,109  | 0,25  | 0,245 | -0,011 | 0,235 | 0,208  | 0,213 | 0,487 | 0,421 | 0,232 | 0,214 | 0,233 | 0,119 | 0,116 | 0,193 | 0,243 | 0,157  |
| RC3    | 0,374 | 0,526 | 0,306 | 0,306 | 0,177  | 0,519 | 0,072  | -0,033 | 0,004  | -0,025 | 0,029  | 0,254 | 0,25  | 0,127  | 0,229 | 0,122  | 0,26  | 0,446 | 0,433 | 0,365 | 0,224 | 0,297 | 0,225 | 0,204 | 0,323 | 0,187 | 0,139  |
| RC4    | 0,375 | 0,387 | 0,274 | 0,359 | 0,106  | 0,462 | 0,056  | -0,095 | -0,214 | -0,128 | -0,052 | 0,164 | 0,177 | 0,201  | 0,215 | 0,129  | 0,205 | 0,529 | 0,448 | 0,303 | 0,329 | 0,177 | 0,123 | 0,224 | 0,072 | 0,212 | 0,259  |
| RC5    | 0,356 | 0,415 | 0,204 | 0,311 | 0,145  | 0,378 | 0,075  | -0,04  | -0,084 | -0,204 | 0,023  | 0,23  | 0,23  | 0,154  | 0,251 | 0,109  | 0,239 | 0,455 | 0,517 | 0,214 | 0,335 | 0,22  | 0,178 | 0,22  | 0,237 | 0,166 | 0,242  |
| RF1    | 0,308 | 0,272 | 0,246 | 0,32  | 0,04   | 0,483 | 0,239  | 0,155  | 0,014  | -0,006 | -0,003 | 0,007 | 0,093 | 0,171  | 0,22  | 0,047  | 0,387 | 0,437 | 0,33  | 0,189 | 0,186 | 0,315 | 0,37  | 0,326 | 0,323 | 0,378 | 0,402  |
| RF2    | 0,253 | 0,379 | 0,277 | 0,316 | 0,115  | 0,367 | 0,208  | 0,132  | 0,17   | 0,113  | 0,08   | 0,114 | 0,258 | -0,018 | 0,357 | 0,254  | 0,439 | 0,433 | 0,338 | 0,349 | 0,226 | 0,215 | 0,243 | 0,422 | 0,426 | 0,473 | 0,419  |
| RF3    | 0,301 | 0,415 | 0,321 | 0,38  | 0,024  | 0,395 | 0,229  | 0,127  | 0,109  | -0,001 | 0,077  | 0,023 | 0,081 | 0,009  | 0,233 | 0,094  | 0,408 | 0,523 | 0,325 | 0,44  | 0,216 | 0,287 | 0,249 | 0,421 | 0,328 | 0,377 | 0,444  |
| RF4    | 0,228 | 0,412 | 0,249 | 0,245 | 0,186  | 0,35  | 0,16   | 0,037  | 0,093  | -0,094 | 0,137  | 0,108 | 0,201 | -0,052 | 0,189 | 0,197  | 0,357 | 0,468 | 0,257 | 0,352 | 0,131 | 0,277 | 0,255 | 0,367 | 0,368 | 0,333 | 0,323  |
| IMF1   | 0,202 | 0,238 | 0,21  | 0,286 | 0,125  | 0,312 | 0,196  | 0,197  | 0,154  | 0,113  | 0,096  | 0,126 | 0,133 | -0,02  | 0,183 | 0,304  | 0,386 | 0,36  | 0,168 | 0,305 | 0,318 | 0,127 | 0,212 | 0,295 | 0,185 | 0,451 | 0,286  |
| IMF2   | 0,158 | 0,231 | 0,215 | 0,285 | 0,111  | 0,386 | 0,302  | 0,102  | 0,07   | 0,055  | 0,005  | 0,094 | 0,234 | 0,01   | 0,215 | 0,185  | 0,303 | 0,347 | 0,227 | 0,306 | 0,183 | 0,192 | 0,196 | 0,263 | 0,281 | 0,362 | 0,275  |
| IMF3   | 0,019 | 0,174 | 0,181 | 0,054 | -0,005 | 0,104 | 0,059  | 0,087  | -0,133 | 0,039  | -0,125 | 0,023 | 0,078 | -0,128 | 0,026 | 0,094  | 0,098 | 0,181 | 0,097 | 0,323 | 0,273 | 0,068 | 0,161 | 0,045 | 0,131 | 0,132 | -0,059 |
| IMF4   | 0,089 | 0,24  | 0,194 | 0,122 | 0,079  | 0,291 | 0,313  | 0,078  | 0,087  | -0,054 | 0,13   | 0,14  | 0,291 | -0,058 | 0,122 | 0,126  | 0,226 | 0,207 | 0,062 | 0,276 | 0,079 | 0,188 | 0,12  | 0,115 | 0,226 | 0,243 | 0,19   |
| COMPF1 | 0,345 | 0,564 | 0,323 | 0,306 | 0,254  | 0,322 | 0,165  | 0,199  | 0,208  | 0,046  | 0,152  | 0,19  | 0,31  | 0,134  | 0,26  | 0,156  | 0,343 | 0,275 | 0,307 | 0,298 | 0,162 | 0,253 | 0,358 | 0,413 | 0,316 | 0,281 | 0,333  |
| COMPF2 | 0,101 | 0,404 | 0,167 | 0,217 | 0,101  | 0,313 | 0,365  | 0,073  | 0,051  | 0,007  | -0,009 | 0,133 | 0,335 | 0,12   | 0,148 | 0,042  | 0,304 | 0,161 | 0,22  | 0,29  | 0,288 | 0,272 | 0,321 | 0,226 | 0,127 | 0,25  | 0,242  |
| COMPF3 | 0,22  | 0,362 | 0,152 | 0,252 | 0,244  | 0,439 | 0,41   | 0,128  | 0,115  | -0,02  | -0,02  | 0,199 | 0,239 | 0,212  | 0,138 | 0,196  | 0,402 | 0,015 | 0,267 | 0,148 | 0,247 | 0,236 | 0,373 | 0,354 | 0,181 | 0,26  | 0,138  |
| COMPF4 | 0,22  | 0,346 | 0,154 | 0,314 | 0,29   | 0,525 | 0,382  | 0,036  | 0,128  | 0,117  | 0,085  | 0,057 | 0,161 | 0,281  | 0,034 | -0,077 | 0,385 | 0,095 | 0,128 | 0,083 | 0,109 | 0,213 | 0,196 | 0,172 | 0,1   | 0,261 | 0,221  |

Nota: CFEC: control de la familia empleada en la empresa; IFnEC: influencia de la familia no empleada en la empresa; LSVI: lazos sociales vinculantes internos; LSVE: lazos sociales vinculantes externos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RF: reputación familiar; IMF: imagen familiar; COMPF: compromiso familiar

*Tabla 10. Análisis de Correlaciones (dimensiones: continuidad dinastía, reputación corporativa, reputación e imagen familiar y compromiso familiar)*

|        | CDF1   | CDF2   | CDF3   | CDF4  | RC1    | RC2    | RC3    | RC4    | RC5    | RF1    | RF2    | RF3    | RF4    | IMF1  | IMF2  | IMF3   | IMF4   | COMPF1 | COMPF2 | COMPF3 | COMPF4 |
|--------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CFEC1  | 0,296  | 0,306  | 0,089  | 0,1   | 0,297  | 0,26   | 0,374  | 0,375  | 0,356  | 0,308  | 0,253  | 0,301  | 0,228  | 0,202 | 0,158 | 0,019  | 0,089  | 0,345  | 0,101  | 0,22   | 0,22   |
| CFEC2  | 0,494  | 0,37   | 0,23   | 0,202 | 0,364  | 0,348  | 0,526  | 0,387  | 0,415  | 0,272  | 0,379  | 0,415  | 0,412  | 0,238 | 0,231 | 0,174  | 0,24   | 0,564  | 0,404  | 0,362  | 0,346  |
| CFEC3  | 0,346  | 0,324  | 0,069  | 0,153 | 0,204  | 0,324  | 0,306  | 0,274  | 0,204  | 0,246  | 0,277  | 0,321  | 0,249  | 0,21  | 0,215 | 0,181  | 0,194  | 0,323  | 0,167  | 0,152  | 0,154  |
| CFEC4  | 0,336  | 0,369  | 0,248  | 0,098 | 0,308  | 0,299  | 0,306  | 0,359  | 0,311  | 0,32   | 0,316  | 0,38   | 0,245  | 0,286 | 0,285 | 0,054  | 0,122  | 0,306  | 0,217  | 0,252  | 0,314  |
| CFEC5  | 0,082  | 0,036  | 0,063  | 0,074 | 0,166  | 0,138  | 0,177  | 0,106  | 0,145  | 0,04   | 0,115  | 0,024  | 0,186  | 0,125 | 0,111 | -0,005 | 0,079  | 0,254  | 0,101  | 0,244  | 0,29   |
| CFEC6  | 0,488  | 0,36   | 0,156  | 0,168 | 0,433  | 0,488  | 0,519  | 0,462  | 0,378  | 0,483  | 0,367  | 0,395  | 0,35   | 0,312 | 0,386 | 0,104  | 0,291  | 0,322  | 0,313  | 0,439  | 0,525  |
| IFnEC1 | 0,305  | 0,348  | 0,278  | 0,448 | 0,062  | 0,114  | 0,072  | 0,056  | 0,075  | 0,239  | 0,208  | 0,229  | 0,16   | 0,196 | 0,302 | 0,059  | 0,313  | 0,165  | 0,365  | 0,41   | 0,382  |
| IFnEC2 | 0,063  | 0,037  | 0,037  | 0,214 | 0,123  | 0,151  | -0,033 | -0,095 | -0,04  | 0,155  | 0,132  | 0,127  | 0,037  | 0,197 | 0,102 | 0,087  | 0,078  | 0,199  | 0,073  | 0,128  | 0,036  |
| IFnEC3 | 0,099  | 0,13   | 0,219  | 0,17  | 0,002  | -0,067 | 0,004  | -0,214 | -0,084 | 0,014  | 0,17   | 0,109  | 0,093  | 0,154 | 0,07  | -0,133 | 0,087  | 0,208  | 0,051  | 0,115  | 0,128  |
| IFnEC4 | -0,022 | -0,078 | 0,011  | 0,072 | -0,091 | 0,094  | -0,025 | -0,128 | -0,204 | -0,006 | 0,113  | -0,001 | -0,094 | 0,113 | 0,055 | 0,039  | -0,054 | 0,046  | 0,007  | -0,02  | 0,117  |
| IFnEC5 | 0,063  | 0,12   | -0,049 | 0,008 | 0,162  | 0,109  | 0,029  | -0,052 | 0,023  | -0,003 | 0,08   | 0,077  | 0,137  | 0,096 | 0,005 | -0,125 | 0,13   | 0,152  | -0,009 | -0,02  | 0,085  |
| LSVI1  | 0,052  | 0,094  | 0,019  | 0,207 | 0,194  | 0,25   | 0,254  | 0,164  | 0,23   | 0,007  | 0,114  | 0,023  | 0,108  | 0,126 | 0,094 | 0,023  | 0,14   | 0,19   | 0,133  | 0,199  | 0,057  |
| LSVI2  | 0,207  | 0,161  | 0,213  | 0,356 | 0,202  | 0,245  | 0,25   | 0,177  | 0,23   | 0,093  | 0,258  | 0,081  | 0,201  | 0,133 | 0,234 | 0,078  | 0,291  | 0,31   | 0,335  | 0,239  | 0,161  |
| LSVI3  | 0,127  | 0,074  | 0,292  | 0,427 | 0,125  | -0,011 | 0,127  | 0,201  | 0,154  | 0,171  | -0,018 | 0,009  | -0,052 | -0,02 | 0,01  | -0,128 | -0,058 | 0,134  | 0,12   | 0,212  | 0,281  |

|        | CDF1   | CDF2   | CDF3   | CDF4  | RC1   | RC2   | RC3   | RC4   | RC5   | RF1   | RF2   | RF3   | RF4   | IMF1  | IMF2  | IMF3   | IMF4  | COMPF1 | COMPF2 | COMPF3 | COMPF4 |
|--------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| LSVI4  | 0,21   | 0,195  | 0,088  | 0,275 | 0,196 | 0,235 | 0,229 | 0,215 | 0,251 | 0,22  | 0,357 | 0,233 | 0,189 | 0,183 | 0,215 | 0,026  | 0,122 | 0,26   | 0,148  | 0,138  | 0,034  |
| LSVI5  | -0,016 | -0,057 | -0,025 | 0,058 | 0,118 | 0,208 | 0,122 | 0,129 | 0,109 | 0,047 | 0,254 | 0,094 | 0,197 | 0,304 | 0,185 | 0,094  | 0,126 | 0,156  | 0,042  | 0,196  | -0,077 |
| LSVI6  | 0,277  | 0,375  | 0,376  | 0,485 | 0,307 | 0,213 | 0,26  | 0,205 | 0,239 | 0,387 | 0,439 | 0,408 | 0,357 | 0,386 | 0,303 | 0,098  | 0,226 | 0,343  | 0,304  | 0,402  | 0,385  |
| LSVE1  | 0,472  | 0,47   | 0,311  | 0,381 | 0,458 | 0,487 | 0,446 | 0,529 | 0,455 | 0,437 | 0,433 | 0,523 | 0,468 | 0,36  | 0,347 | 0,181  | 0,207 | 0,275  | 0,161  | 0,015  | 0,095  |
| LSVE2  | 0,321  | 0,276  | 0,216  | 0,083 | 0,339 | 0,421 | 0,433 | 0,448 | 0,517 | 0,33  | 0,338 | 0,325 | 0,257 | 0,168 | 0,227 | 0,097  | 0,062 | 0,307  | 0,22   | 0,267  | 0,128  |
| LSVE3  | 0,228  | 0,366  | 0,269  | 0,288 | 0,201 | 0,232 | 0,365 | 0,303 | 0,214 | 0,189 | 0,349 | 0,44  | 0,352 | 0,305 | 0,306 | 0,323  | 0,276 | 0,298  | 0,29   | 0,148  | 0,083  |
| LSVE4  | 0,18   | 0,213  | 0,242  | 0,04  | 0,148 | 0,214 | 0,224 | 0,329 | 0,335 | 0,186 | 0,226 | 0,216 | 0,131 | 0,318 | 0,183 | 0,273  | 0,079 | 0,162  | 0,288  | 0,247  | 0,109  |
| LSVE5  | 0,4    | 0,477  | 0,47   | 0,238 | 0,287 | 0,233 | 0,297 | 0,177 | 0,22  | 0,315 | 0,215 | 0,287 | 0,277 | 0,127 | 0,192 | 0,068  | 0,188 | 0,253  | 0,272  | 0,236  | 0,213  |
| EF1    | 0,304  | 0,412  | 0,369  | 0,361 | 0,11  | 0,119 | 0,225 | 0,123 | 0,178 | 0,37  | 0,243 | 0,249 | 0,255 | 0,212 | 0,196 | 0,161  | 0,12  | 0,358  | 0,321  | 0,373  | 0,196  |
| EF2    | 0,189  | 0,306  | 0,176  | 0,246 | 0,232 | 0,116 | 0,204 | 0,224 | 0,22  | 0,326 | 0,422 | 0,421 | 0,367 | 0,295 | 0,263 | 0,045  | 0,115 | 0,413  | 0,226  | 0,354  | 0,172  |
| EF3    | 0,27   | 0,282  | 0,246  | 0,418 | 0,176 | 0,193 | 0,323 | 0,072 | 0,237 | 0,323 | 0,426 | 0,328 | 0,368 | 0,185 | 0,281 | 0,131  | 0,226 | 0,316  | 0,127  | 0,181  | 0,1    |
| EF4    | 0,269  | 0,26   | 0,318  | 0,37  | 0,299 | 0,243 | 0,187 | 0,212 | 0,166 | 0,378 | 0,473 | 0,377 | 0,333 | 0,451 | 0,362 | 0,132  | 0,243 | 0,281  | 0,25   | 0,26   | 0,261  |
| EF5    | 0,398  | 0,443  | 0,207  | 0,353 | 0,287 | 0,157 | 0,139 | 0,259 | 0,242 | 0,402 | 0,419 | 0,444 | 0,323 | 0,286 | 0,275 | -0,059 | 0,19  | 0,333  | 0,242  | 0,138  | 0,221  |
| CDF1   |        | 0,727  | 0,453  | 0,486 | 0,409 | 0,5   | 0,504 | 0,409 | 0,4   | 0,601 | 0,449 | 0,525 | 0,46  | 0,282 | 0,445 | 0,207  | 0,474 | 0,396  | 0,388  | 0,28   | 0,404  |
| CDF2   | 0,727  |        | 0,57   | 0,537 | 0,368 | 0,324 | 0,32  | 0,209 | 0,299 | 0,539 | 0,394 | 0,557 | 0,455 | 0,269 | 0,391 | 0,081  | 0,374 | 0,341  | 0,319  | 0,205  | 0,284  |
| CDF3   | 0,453  | 0,57   |        | 0,605 | 0,217 | 0,107 | 0,229 | 0,076 | 0,167 | 0,235 | 0,349 | 0,246 | 0,262 | 0,227 | 0,303 | 0,043  | 0,164 | 0,297  | 0,327  | 0,285  | 0,301  |
| CDF4   | 0,486  | 0,537  | 0,605  |       | 0,275 | 0,066 | 0,171 | 0,064 | 0,173 | 0,212 | 0,25  | 0,277 | 0,223 | 0,139 | 0,182 | 0,059  | 0,213 | 0,213  | 0,3    | 0,218  | 0,247  |
| RC1    | 0,409  | 0,368  | 0,217  | 0,275 |       | 0,551 | 0,517 | 0,462 | 0,529 | 0,424 | 0,323 | 0,414 | 0,408 | 0,273 | 0,269 | 0,028  | 0,175 | 0,32   | 0,217  | 0,167  | 0,244  |
| RC2    | 0,5    | 0,324  | 0,107  | 0,066 | 0,551 |       | 0,718 | 0,566 | 0,519 | 0,5   | 0,406 | 0,354 | 0,393 | 0,32  | 0,476 | 0,236  | 0,326 | 0,263  | 0,175  | 0,17   | 0,262  |
| RC3    | 0,504  | 0,32   | 0,229  | 0,171 | 0,517 | 0,718 |       | 0,659 | 0,743 | 0,468 | 0,432 | 0,431 | 0,469 | 0,268 | 0,389 | 0,196  | 0,326 | 0,392  | 0,302  | 0,345  | 0,322  |
| RC4    | 0,409  | 0,209  | 0,076  | 0,064 | 0,462 | 0,566 | 0,659 |       | 0,762 | 0,52  | 0,345 | 0,466 | 0,315 | 0,385 | 0,353 | 0,114  | 0,328 | 0,297  | 0,272  | 0,279  | 0,303  |
| RC5    | 0,4    | 0,299  | 0,167  | 0,173 | 0,529 | 0,519 | 0,743 | 0,762 |       | 0,425 | 0,308 | 0,404 | 0,421 | 0,307 | 0,236 | 0,026  | 0,227 | 0,376  | 0,304  | 0,316  | 0,276  |
| RF1    | 0,601  | 0,539  | 0,235  | 0,212 | 0,424 | 0,5   | 0,468 | 0,52  | 0,425 |       | 0,561 | 0,618 | 0,507 | 0,391 | 0,572 | 0,234  | 0,493 | 0,332  | 0,301  | 0,344  | 0,323  |
| RF2    | 0,449  | 0,394  | 0,349  | 0,25  | 0,323 | 0,406 | 0,432 | 0,345 | 0,308 | 0,561 |       | 0,75  | 0,651 | 0,697 | 0,735 | 0,357  | 0,576 | 0,546  | 0,412  | 0,422  | 0,31   |
| RF3    | 0,525  | 0,557  | 0,246  | 0,277 | 0,414 | 0,354 | 0,431 | 0,466 | 0,404 | 0,618 | 0,75  |       | 0,738 | 0,621 | 0,584 | 0,211  | 0,504 | 0,476  | 0,342  | 0,401  | 0,272  |
| RF4    | 0,46   | 0,455  | 0,262  | 0,223 | 0,408 | 0,393 | 0,469 | 0,315 | 0,421 | 0,507 | 0,651 | 0,738 |       | 0,637 | 0,622 | 0,263  | 0,524 | 0,444  | 0,358  | 0,388  | 0,302  |
| IMF1   | 0,282  | 0,269  | 0,227  | 0,139 | 0,273 | 0,32  | 0,268 | 0,385 | 0,307 | 0,391 | 0,697 | 0,621 | 0,637 |       | 0,69  | 0,364  | 0,515 | 0,291  | 0,228  | 0,347  | 0,29   |
| IMF2   | 0,445  | 0,391  | 0,303  | 0,182 | 0,269 | 0,476 | 0,389 | 0,353 | 0,236 | 0,572 | 0,735 | 0,584 | 0,622 | 0,69  |       | 0,433  | 0,727 | 0,445  | 0,411  | 0,451  | 0,377  |
| IMF3   | 0,207  | 0,081  | 0,043  | 0,059 | 0,028 | 0,236 | 0,196 | 0,114 | 0,026 | 0,234 | 0,357 | 0,211 | 0,263 | 0,364 | 0,433 |        | 0,406 | 0,148  | 0,309  | 0,374  | 0,104  |
| IMF4   | 0,474  | 0,374  | 0,164  | 0,213 | 0,175 | 0,326 | 0,326 | 0,328 | 0,227 | 0,493 | 0,576 | 0,504 | 0,524 | 0,515 | 0,727 | 0,406  |       | 0,426  |        | 0,379  | 0,254  |
| COMPF1 | 0,396  | 0,341  | 0,297  | 0,213 | 0,32  | 0,263 | 0,392 | 0,297 | 0,376 | 0,332 | 0,546 | 0,476 | 0,444 | 0,291 | 0,445 | 0,148  | 0,426 |        | 0,636  | 0,558  | 0,485  |
| COMPF2 | 0,388  | 0,319  | 0,327  | 0,3   | 0,217 | 0,175 | 0,302 | 0,272 | 0,304 | 0,301 | 0,412 | 0,342 | 0,358 | 0,228 | 0,411 | 0,309  | 0,424 | 0,636  |        | 0,681  | 0,593  |
| COMPF3 | 0,28   | 0,205  | 0,285  | 0,218 | 0,167 | 0,17  | 0,345 | 0,279 | 0,316 | 0,344 | 0,422 | 0,401 | 0,388 | 0,347 | 0,451 | 0,374  | 0,379 | 0,558  | 0,681  |        | 0,62   |
| COMPF4 | 0,404  | 0,284  | 0,301  | 0,247 | 0,244 | 0,262 | 0,322 | 0,303 | 0,276 | 0,323 | 0,31  | 0,272 | 0,302 | 0,29  | 0,377 | 0,104  | 0,254 | 0,485  | 0,593  | 0,62   |        |

Nota: CFEC: control de la familia empleada en la empresa; IFnEC; Influencia de la familia no empleada en la empresa; LSVI: lazos sociales vinculantes internos; LSVE: lazos sociales vinculantes externos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RF: reputación familiar; IMF: imagen familiar; COMPF: compromiso familiar

La información de las Tablas 9 y 10 muestran que esta dista de una matriz identidad en la medida en que los ítems presentan niveles de asociación (más altos entre los mismos ítems de cada dimensión; por ejemplo, la correlación promedio entre los ítems de la dimensión Control es de 0,43 y la correlación promedio con los demás ítems es de 0,22) que visualmente justifican la búsqueda de patrones en ellos y la realización de análisis multivariados.

Según la regla de Thumb, sugerida por Sloan y Angell (2015, p. 3) se puede señalar que en general existe una correlación moderada (entre 0,5 y 0,7) entre los pares de ítems analizados. Solo la dimensión LSVE no presenta este comportamiento, sin embargo, no se excluye la dimensión hasta tanto no se realicen otros análisis.

### **Explorar**

En este apartado se presentan los resultados obtenidos a partir del test de Bartlett, Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O), la estructura factorial y la fiabilidad Alfa de Cronbach.

### **Test de Bartlett**

La Tabla 11 presenta los resultados del Test de Bartlett, con el cual se analizó si las variables en estudio comparten suficiente información subyacente que amerite llevar a cabo un análisis factorial exploratorio.

*Tabla 11. Test de Bartlett*

|              | Chi-cuadrado | Valor-p | Grados de libertad |
|--------------|--------------|---------|--------------------|
| Estadísticos | 2,789.260    | 0,000   | 1128               |

Según la Tabla 11 se contrasta formalmente la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones derivada de la muestra objeto de estudio corresponde a una matriz identidad (todas las correlaciones entre los ítems son estadísticamente nulas), frente a la hipótesis

alternativa de que al menos un par de ítems comparte correlación significativa. Así, el test de Bartlett lleva a rechazar la hipótesis nula con un valor-p notablemente inferior al 0,05. Este resultado concuerda con lo identificado en la matriz de correlaciones y sustenta la exploración hacia un análisis factorial.

### **Coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (K.M.O)**

En la Figura 5 se presenta el coeficiente KMO para los 48 ítems de las 10 dimensiones del modelo teórico, con el cual se analiza si eventuales factores latentes pudiesen estar gobernando a las variables observables sometidas a prueba.

```
Global: 0.707
C1: 0.717, C2: 0.803, C3: 0.678, C4: 0.749, C5: 0.386, C6: 0.874
I1: 0.642, I2: 0.388, I3: 0.473, I4: 0.529, I5: 0.371, LSVI1: 0.629
LSVI2: 0.636, LSVI3: 0.565, LSVI4: 0.628, LSVI5: 0.451, LSVI6: 0.771, LSVE1: 0.795
LSVE2: 0.73, LSVE3: 0.651, LSVE4: 0.618, LSVE5: 0.666, EF1: 0.719, EF2: 0.679
EF3: 0.69, EF4: 0.736, EF5: 0.805, CD1: 0.861, CD2: 0.729, CD3: 0.589
CD4: 0.672, RC1: 0.732, RC2: 0.707, RC3: 0.832, RC4: 0.657, RC5: 0.706
RF1: 0.755, RF2: 0.773, RF3: 0.775, RF4: 0.732, IM1: 0.7, IM2: 0.867
IM3: 0.541, IM4: 0.74, COMP1: 0.764, COMP2: 0.731, COMP3: 0.741, COMP4: 0.679
```

*Figura 5. Coeficiente K.M.O.*

De acuerdo a la Figura 5, la proporción de la varianza a nivel global ('Overall MSA') mayor a 0,5, así como la proporción de la varianza individual de cada ítem ('MSA for each item') superior a 0,5 (excepto CFEC5, IFnEC2, IFnEC3, IFnEC5, LSVI5) evidencian lo adecuado de la muestra, ya que más del 50% de la información que comparte esta se debe a factores ocultos, lo cual es argumento para buscar una posible estructura subyacente en los datos, a través, de un análisis multivariado de tipo exploratorio y confirmatorio

### **Estructura factorial**

Este análisis se llevó a cabo bajo el análisis factorial exploratorio con rotación Varimax usando una carga mínima de 0,45 (Hair et al., 2010). Para establecer el número de factores a retener se recurrió al criterio Kaiser (valores propios mayores que 1; ej., Hair et al., 2010), lo

cual dio como resultado 12 factores. Luego de ir eliminando paso a paso aquellos ítems que no cumplieron con la carga mínima en ningún factor (7 ítems: CFEC5, IFnEC1, LSVI3, LSVI6, LSVE2, LSVE1 y LSVE4), o que cargaran en dos o más factores (RF1), o que cuya asignación a un factor con determinado grupo de ítems no era lógica considerando el modelo de partida (3 ítems: LSVE4, LSVE5 y EF1; ej. el ítem LSVE5 se ubica en el factor 3 correspondiente a la dimensión Continuidad de la Dinastía Familiar), se llegó a una estructura interpretable bajo el modelo de partida, compuesta por ocho factores y 37 ítems, la cual se presenta en la Tabla 12.

*Tabla 12. Estructura factorial*

|                              | F1     | F2     | F3     | F4    | F5     | F6     | F7     | F8     |
|------------------------------|--------|--------|--------|-------|--------|--------|--------|--------|
| CFEC1                        |        |        | 0,682  |       |        |        |        |        |
| CFEC2                        |        |        | 0,496  |       |        |        |        |        |
| CFEC3                        |        |        | 0,796  |       |        |        |        |        |
| CFEC4                        |        |        | 0,649  |       |        |        |        |        |
| CFEC6                        |        |        | 0,541  |       |        |        |        |        |
| IFnEC2                       |        |        |        |       |        |        |        | 0,674  |
| IFnEC3                       |        |        |        |       |        |        |        | 0,809  |
| IFnEC4                       |        |        |        |       |        |        |        | 0,723  |
| IFnEC5                       |        |        |        |       |        |        |        | 0,668  |
| LSVI1                        |        |        |        |       |        |        | 0,683  |        |
| LSVI2                        |        |        |        |       |        |        | 0,821  |        |
| LSVI4                        |        |        |        |       |        |        | 0,617  |        |
| LSVI5                        |        |        |        |       |        |        | 0,676  |        |
| EF2                          |        |        |        | 0,698 |        |        |        |        |
| EF3                          |        |        |        | 0,614 |        |        |        |        |
| EF4                          |        |        |        | 0,624 |        |        |        |        |
| EF5                          |        |        |        | 0,599 |        |        |        |        |
| CDF1                         |        |        |        |       | 0,632  |        |        |        |
| CDF2                         |        |        |        |       | 0,709  |        |        |        |
| CDF3                         |        |        |        |       | 0,639  |        |        |        |
| CDF4                         |        |        |        |       | 0,717  |        |        |        |
| RC1                          |        | 0,598  |        |       |        |        |        |        |
| RC2                          |        | 0,641  |        |       |        |        |        |        |
| RC3                          |        | 0,747  |        |       |        |        |        |        |
| RC4                          |        | 0,72   |        |       |        |        |        |        |
| RC5                          |        | 0,825  |        |       |        |        |        |        |
| RF2                          | 0,698  |        |        |       |        |        |        |        |
| RF3                          | 0,565  |        |        |       |        |        |        |        |
| RF4                          | 0,58   |        |        |       |        |        |        |        |
| IMF1                         | 0,696  |        |        |       |        |        |        |        |
| IMF2                         | 0,822  |        |        |       |        |        |        |        |
| IMF3                         | 0,543  |        |        |       |        |        |        |        |
| IMF4                         | 0,696  |        |        |       |        |        |        |        |
| COMPF1                       |        |        |        |       |        | 0,549  |        |        |
| COMPF2                       |        |        |        |       |        | 0,742  |        |        |
| COMPF3                       |        |        |        |       |        | 0,796  |        |        |
| COMPF4                       |        |        |        |       |        | 0,636  |        |        |
| Varianza explicada           | 10.6 % | 10.1 % | 7.8 %  | 7.5 % | 7 %    | 6.9 %  | 6.5 %  | 6.3 %  |
| Varianza explicada acumulada | 10.6 % | 20.7 % | 28.5 % | 36 %  | 42.9 % | 49.9 % | 56.3 % | 62.6 % |

F1: reputación e imagen familiar (ReIMF); F2: reputación corporativa (RC); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F4: enriquecimiento familiar (EF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F6: compromiso familiar (COMPF); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F8: influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC)

Como se puede apreciar en la estructura factorial exploratoria presentada en la Tabla 12, las dimensiones Imagen Familiar y Reputación familiar se fusionaron en un solo factor

(en adelante Reputación e Imagen familiar – RIMF), mientras que la dimensión Lazos Sociales Vinculante Externos (LSVE) desapareció. La desaparición de dicha dimensión es un hecho que está ligado, entre otras, a la evidencia revelada en el análisis de correlaciones, donde esta dimensión no presentó ningún nivel de asociación entre sus ítems. Por su parte, los ítems de las dimensiones resultantes de este análisis presentan cargas factoriales superiores a 0,5 (excepto el ítem CFEC2) lo que está por encima de lo que la literatura suele aceptar para las correlaciones entre cada variable latente y el respectivo factor. Además, se verificó que los ítems resultantes sí explicasen los respectivos factores que representan.

### Fiabilidad Alfa de Cronbach (global y si se elimina un ítem)

En la Tabla 13 se presenta una medida inicial de la consistencia interna de los factores encontrados en el modelo factorial. La fiabilidad alfa de Cronbach que se presenta es a nivel global para cada factor, a partir de los ítems que los componen, y a nivel parcial, indicando como sería la fiabilidad global si se elimina determinado ítem.

*Tabla 13. Fiabilidad alfa de Cronbach (global y si se elimina un ítem)*

| variab.F1 | F1           | variab.F2 | F2           | variab.F3 | F3           | variab.F4 | F4           | variab.F5 | F5           | variab.F6 | F6           | variab.F7 | F7           | variab.F8 | F8           |
|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| Global    | <b>0,896</b> | Global    | <b>0,881</b> | Global    | <b>0,852</b> | Global    | <b>0,848</b> | Global    | <b>0,837</b> | Global    | <b>0,848</b> | Global    | <b>0,819</b> | Global    | <b>0,806</b> |
| RF2       | 0,868        | RC1       | 0,885        | CFEC1     | 0,805        | EF2       | 0,825        | CDF1      | 0,799        | COMPF1    | 0,833        | LSVI1     | 0,777        | IFnEC2    | 0,765        |
| RF3       | 0,879        | RC2       | 0,859        | CFEC2     | 0,833        | EF3       | 0,789        | CDF2      | 0,762        | COMPF2    | 0,778        | LSVI2     | 0,746        | IFnEC3    | 0,719        |
| RF4       | 0,877        | RC3       | 0,836        | CFEC3     | 0,818        | EF4       | 0,789        | CDF3      | 0,807        | COMPF3    | 0,784        | LSVI4     | 0,787        | IFnEC4    | 0,76         |
| IMF1      | 0,874        | RC4       | 0,851        | CFEC4     | 0,812        | EF5       | 0,822        | CDF4      | 0,807        | COMPF4    | 0,826        | LSVI5     | 0,778        | IFnEC5    | 0,782        |
| IMF2      | 0,865        | RC5       | 0,842        | CFEC6     | 0,838        |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |
| IMF3      | 0,912        |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |
| IMF4      | 0,882        |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |           |              |

F1: reputación e imagen familiar (ReIMF); F2: reputación corporativa (RC); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F4: enriquecimiento familiar (EF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F6: compromiso familiar (COMPF); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F8: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC)

Como se observa en la Tabla 13, la fiabilidad global de cada factor se encuentra por encima de 0.80, superando el umbral tradicional de 0.7, lo que deduce una alta consistencia interna entre las puntuaciones (Klein et al., 2000; Stapleton et al., 2016). Además, de acuerdo

a la fiabilidad parcial, solo sería posible aumentar la fiabilidad global de los factores F1 (reputación e imagen familiar) y F2 (reputación corporativa) a partir de la eliminación de los ítems IMF3 y RC1, respectivamente. Sin embargo, la mejora de la fiabilidad global sería mínima en ambos factores, y en cambio sí se podría afectar la validez de contenido del modelo. Por tal razón se conservan dichos ítems para evaluarlos en las fases posteriores.

## Confirmar

A continuación, se presentan los resultados relacionados con el modelo de medida, la bondad de ajuste, las estimaciones de los coeficientes, la validez convergente/discriminante, la fiabilidad compuesta, la equidad y la racionalidad empírica de la multidimensionalidad del modelo.

## Modelo de medida, bondad de ajuste y estimaciones de los coeficientes

El modelo resultante de la fase Explorar se trasladó a formato de modelo de medida para ser contrastado bajo un análisis factorial confirmatorio, con el fin de examinar qué tanto se refleja en la evidencia empírica. Así, la bondad de ajuste de dicho modelo se presenta en la Tabla 14.

*Tabla 14. Bondad de ajuste modelo fase Explorar*

|        | valor-p | Chisq   | Gl  | Chisq/gl | RMSEA | SRMR | CFI   | TLI   |
|--------|---------|---------|-----|----------|-------|------|-------|-------|
| Modelo | 0,000   | 960,464 | 601 | 1,598    | 0,087 | 0,08 | 0,795 | 0,773 |

Chisq: Chi-square; gl: grados de libertad; RMSEA: root mean square error approximation; SRMR: standardized root mean square residual; CFI: comparative fit index; TLI: Tucker–Lewis index

Según los resultados de la Tabla 14, el valor-p < 0,05 indica que el modelo de la fase exploratoria, tal cual, no es plausible; además, los otros índices de ajuste (RMSEA > 0,06; SRMR > 0,08; CFI y TLI < 0,95) no satisfacen los valores de corte generalmente aceptadas en la literatura (ej., Hu & Bentler, 1999; Lévy & Varela, 2006; Lorenz et al., 2021). Por lo anterior, fue necesario proceder al refinamiento del modelo, amparado en: ítems con cargas

factoriales inferiores a 0,5 fueron eliminados y luego se excluyeron ítems cuyos errores de medida correlacionaban considerablemente (sin argumento teórico) con errores de ítems de otros constructos, cuya detección fue realizada mediante los índices de modificación.

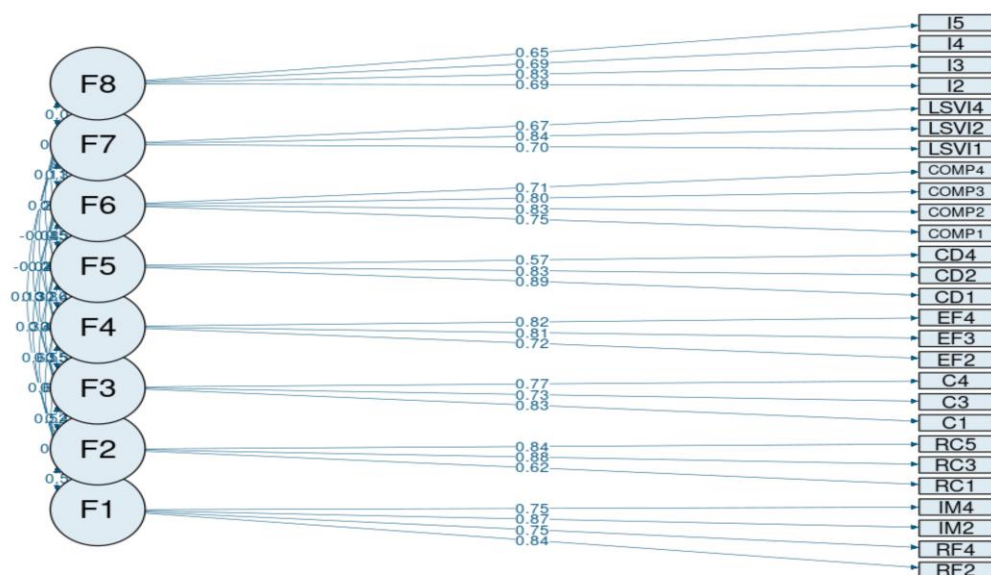
Luego del refinamiento del modelo en cuestión se llegó a una versión con 27 ítems y las mismas ocho dimensiones, arrojando unos índices de ajuste bastante satisfactorios, como puede verse en la Tabla 15.

*Tabla 15. Bondad de ajuste modelo de medida*

|        | valor-p | Chisq   | Gl  | Chisq/gl | RMSEA | SRMR  | CFI   | TLI   |
|--------|---------|---------|-----|----------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo | 0,083   | 330,364 | 296 | 1,116    | 0,038 | 0,069 | 0,964 | 0,958 |

Chisq: Chi-square; gl: grados de libertad; RMSEA: root mean square error approximation; SRMR: standardized root mean square residual; CFI: comparative fit index; TLI: Tucker-Lewis index

Los resultados de la Tabla 15 pueden verse que el valor-p es superior a 0,05 por lo que no se rechaza la hipótesis nula; es decir, que el modelo está respaldado por la evidencia empírica. Además, los otros índices de ajuste:  $RMSEA < 0,06$ ,  $SRMR < 0,08$ , CFI y  $TLI > 0,95$  se encuentran dentro de valores usualmente aceptados en la literatura (Hu & Bentler, 1999; Lévy & Varela, 2006; Lorenz et al., 2021). El diagrama alusivo al modelo se presenta en la Figura 6.



*Figura 6. Modelo de medida de SEW*

F8: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F6: compromiso familiar (COMPF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F4: enriquecimiento familiar (EF); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F2: reputación corporativa (RC); F1: reputación e imagen familiar (ReIMF)

El modelo de medida resultante del análisis confirmatorio, presentado en la Figura 6, está compuesto por ocho dimensiones y 27 ítems. Es un modelo que presenta un ajuste satisfactorio, en la medida que los índices de ajuste respaldan la plausibilidad del mismo (ej., valor  $p > 0,05$ ). Además, la mayoría de las cargas de los ítems están por encima de 0.7, a excepción de seis de ellas, las cuales oscilan entre 0.57 y 0.69; sin embargo, como se verá en la siguiente subsección, los ítems al respecto no afectaron el cumplimiento de la validez convergente ni de la fiabilidad compuesta. Para ver los ítems que componen el instrumento revisar el Anexo 1.

En cuanto las estimaciones de los coeficientes, se consideró la Tabla 16, la cual relaciona cada factor con los ítems que la componen.

*Tabla 16. Estimaciones*

| lado.izq | Asocio | lado.der | Estim | err.est | Z     | valor-p | Estand |
|----------|--------|----------|-------|---------|-------|---------|--------|
| F1       | =      | RF2      | 0,667 | 0,075   | 8,946 | 0,00    | 0,842  |
| F1       | =      | RF4      | 0,613 | 0,082   | 7,506 | 0,00    | 0,747  |
| F1       | =      | IMF2     | 0,789 | 0,084   | 9,437 | 0,00    | 0,872  |
| F1       | =      | IMF4     | 0,657 | 0,087   | 7,566 | 0,00    | 0,751  |
| F2       | =      | RC1      | 0,427 | 0,074   | 5,734 | 0,00    | 0,617  |
| F2       | =      | RC3      | 0,525 | 0,057   | 9,135 | 0,00    | 0,881  |
| F2       | =      | RC5      | 0,515 | 0,061   | 8,504 | 0,00    | 0,837  |
| F3       | =      | CFEC1    | 0,659 | 0,08    | 8,265 | 0,00    | 0,833  |
| F3       | =      | CFEC3    | 0,558 | 0,08    | 7     | 0,00    | 0,733  |
| F3       | =      | CFEC4    | 0,591 | 0,079   | 7,519 | 0,00    | 0,775  |
| F4       | =      | EF2      | 0,565 | 0,082   | 6,859 | 0,00    | 0,718  |
| F4       | =      | EF3      | 0,759 | 0,095   | 7,973 | 0,00    | 0,805  |
| F4       | =      | EF4      | 0,691 | 0,084   | 8,232 | 0,00    | 0,825  |
| F5       | =      | CDF1     | 0,776 | 0,085   | 9,178 | 0,00    | 0,887  |
| F5       | =      | CDF2     | 0,805 | 0,097   | 8,338 | 0,00    | 0,827  |
| F5       | =      | CDF4     | 0,537 | 0,103   | 5,215 | 0,00    | 0,571  |
| F6       | =      | COMPFI   | 0,525 | 0,07    | 7,454 | 0,00    | 0,752  |
| F6       | =      | COMPFI2  | 0,742 | 0,086   | 8,614 | 0,00    | 0,832  |
| F6       | =      | COMPFI3  | 0,772 | 0,095   | 8,172 | 0,00    | 0,802  |
| F6       | =      | COMPFI4  | 0,747 | 0,108   | 6,89  | 0,00    | 0,71   |
| F7       | =      | LSVI1    | 0,652 | 0,102   | 6,4   | 0,00    | 0,704  |
| F7       | =      | LSVI2    | 0,828 | 0,105   | 7,867 | 0,00    | 0,844  |
| F7       | =      | LSVI4    | 0,587 | 0,097   | 6,059 | 0,00    | 0,671  |
| F8       | =      | IFnEC2   | 0,607 | 0,096   | 6,318 | 0,00    | 0,685  |
| F8       | =      | IFnEC3   | 0,782 | 0,097   | 8,04  | 0,00    | 0,832  |
| F8       | =      | IFnEC4   | 0,536 | 0,084   | 6,401 | 0,00    | 0,693  |
| F8       | =      | IFnEC5   | 0,593 | 0,1     | 5,933 | 0,00    | 0,651  |

Nota: Estim: estimación sin estandarizar; estand; estimación estandarizada

F1: reputación e imagen familiar (ReIMF); F2: reputación corporativa (RC); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F4: enriquecimiento familiar (EF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F6: compromiso familiar (COMPFI); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F8: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC)

De acuerdo a los resultados de la Tabla 16, se rechaza la hipótesis nula 'Ho' (la cual presupone la no significancia estadística de cada relación de medida), ya que el “valor-p” en cada relación de medida en el análisis es inferior a 0,05.

Así mismo, en la Tabla 17 se presentan las correlaciones entre los factores que conforman el modelo en estudio

*Tabla 17. Correlaciones entre los factores del modelo en estudio*

| lado.izq | Asocio | lado.der | Estim  | err.est | Z      | valor-p | Estand |
|----------|--------|----------|--------|---------|--------|---------|--------|
| F1       | ↔      | F2       | 0,509  | 0,1     | 5,112  | 0,000   | 0,509  |
| F1       | ↔      | F3       | 0,341  | 0,118   | 2,89   | 0,004   | 0,341  |
| F1       | ↔      | F4       | 0,52   | 0,101   | 5,163  | 0,000   | 0,52   |
| F1       | ↔      | F5       | 0,599  | 0,089   | 6,726  | 0,000   | 0,599  |
| F1       | ↔      | F6       | 0,633  | 0,084   | 7,549  | 0,000   | 0,633  |
| F1       | ↔      | F7       | 0,33   | 0,121   | 2,741  | 0,006   | 0,33   |
| F1       | ↔      | F8       | 0,134  | 0,129   | 1,038  | 0,299   | 0,134  |
| F2       | ↔      | F3       | 0,482  | 0,107   | 4,494  | 0,000   | 0,482  |
| F2       | ↔      | F4       | 0,344  | 0,119   | 2,884  | 0,004   | 0,344  |
| F2       | ↔      | F5       | 0,547  | 0,098   | 5,607  | 0,000   | 0,547  |
| F2       | ↔      | F6       | 0,484  | 0,104   | 4,64   | 0,000   | 0,484  |
| F2       | ↔      | F7       | 0,368  | 0,12    | 3,074  | 0,002   | 0,368  |
| F2       | ↔      | F8       | -0,044 | 0,133   | -0,334 | 0,739   | -0,044 |
| F3       | ↔      | F4       | 0,497  | 0,108   | 4,586  | 0,000   | 0,497  |
| F3       | ↔      | F5       | 0,458  | 0,11    | 4,172  | 0,000   | 0,458  |
| F3       | ↔      | F6       | 0,356  | 0,119   | 2,999  | 0,003   | 0,356  |
| F3       | ↔      | F7       | 0,286  | 0,128   | 2,231  | 0,026   | 0,286  |
| F3       | ↔      | F8       | -0,029 | 0,136   | -0,211 | 0,833   | -0,029 |
| F4       | ↔      | F5       | 0,413  | 0,114   | 3,628  | 0,000   | 0,413  |
| F4       | ↔      | F6       | 0,383  | 0,116   | 3,291  | 0,001   | 0,383  |
| F4       | ↔      | F7       | 0,452  | 0,115   | 3,928  | 0,000   | 0,452  |
| F4       | ↔      | F8       | 0,206  | 0,131   | 1,576  | 0,115   | 0,206  |
| F5       | ↔      | F6       | 0,496  | 0,103   | 4,8    | 0,000   | 0,496  |
| F5       | ↔      | F7       | 0,277  | 0,126   | 2,194  | 0,028   | 0,277  |
| F5       | ↔      | F8       | 0,114  | 0,132   | 0,866  | 0,387   | 0,114  |
| F6       | ↔      | F7       | 0,354  | 0,121   | 2,934  | 0,003   | 0,354  |
| F6       | ↔      | F8       | 0,141  | 0,131   | 1,081  | 0,280   | 0,141  |
| F7       | ↔      | F8       | 0,068  | 0,137   | 0,495  | 0,621   | 0,068  |

Nota: F1: reputación e imagen familiar (ReIMF); F2: reputación corporativa (RC); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F4: enriquecimiento familiar (EF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F6: compromiso familiar (COMPF); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F8: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC)

Como se aprecia en la Tabla 17, la mayoría de las correlaciones son significativas según lo indica el valor- $p < 0,05$  en el 75% de las relaciones de medida en el análisis.

### Validez convergente/discriminante, fiabilidad compuesta y equidad

En la Tabla 18 se aporta evidencia sobre la validez convergente/discriminante del modelo en consideración, recurriendo al criterio de Fornell y Larcker (1981).

*Tabla 18. Validez convergente/discriminante y fiabilidad compuesta*

|                     | F1     | F2     | F3     | F4     | F5     | F6     | F7     | F8     |
|---------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| F1                  | 0.648* | 0,259  | 0,116  | 0,271  | 0,358  | 0,401  | 0,109  | 0,018  |
| F2                  | 0,259  | 0.619* | 0,232  | 0,119  | 0,299  | 0,234  | 0,135  | 0,002  |
| F3                  | 0,116  | 0,232  | 0.611* | 0,247  | 0,21   | 0,127  | 0,082  | 0,001  |
| F4                  | 0,271  | 0,119  | 0,247  | 0.615* | 0,171  | 0,147  | 0,204  | 0,042  |
| F5                  | 0,358  | 0,299  | 0,21   | 0,171  | 0.599* | 0,246  | 0,077  | 0,013  |
| F6                  | 0,401  | 0,234  | 0,127  | 0,147  | 0,246  | 0.601* | 0,126  | 0,02   |
| F7                  | 0,109  | 0,135  | 0,082  | 0,204  | 0,077  | 0,126  | 0.553* | 0,005  |
| F8                  | 0,018  | 0,002  | 0,001  | 0,042  | 0,013  | 0,02   | 0,005  | 0.516* |
| Valid.Convergente   | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     |
| AVE/Max(Correl^2)   | 1,614  | 2,068  | 2,476  | 2,271  | 1,67   | 1,499  | 2,712  | 12,159 |
| Valid.Discriminante | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     | Si     |
| Fiab.Compuesta      | 0,88   | 0,827  | 0,824  | 0,827  | 0,813  | 0,857  | 0,786  | 0,809  |

Nota: \*AVE(i,i); fuera diag: Correl(i,i)^2

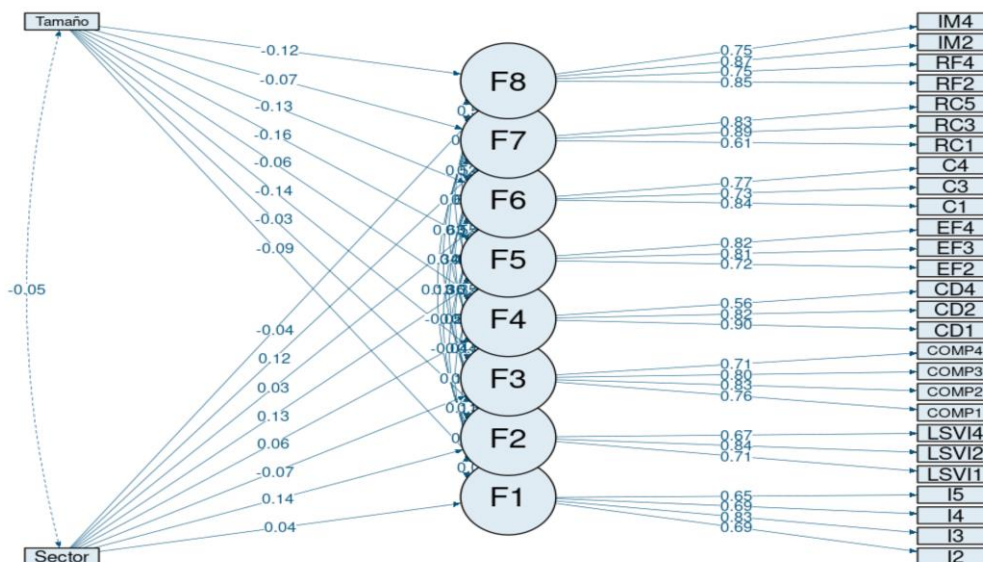
AVE: average extracted variance

F1: reputación e imagen familiar (ReIMF); F2: reputación corporativa (RC); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F4: enriquecimiento familiar (EF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F6: compromiso familiar (COMPF); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F8: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC)

Los resultados de la Tabla 18, confirman la calidad del modelo de medida. Los valores superiores a 0,5 (Hair et al., 2010) en la varianza promedio extraída-AVE (presentados en la diagonal de la matriz) confirman la validez convergente de cada factor subyacente (Rial et al., 2006; Aldás & Uriel, 2017). Por su parte, dado que el AVE supera el cuadrado de las correlaciones interconstructo, la validez discriminante es respaldada (véase que las ratios de validez discriminante son superiores a 1). En relación a la fiabilidad compuesta, los valores superiores a 0,7 en cada uno de los factores del modelo satisfacen el criterio de consistencia interna de las escalas (Klein et al., 2000; Stapleton et al., 2016).

Con relación a la equidad, es definida como “... una propiedad fundamental para el desarrollo de escalas de medición en áreas de selección de personal, y también debe ser considerada en otras áreas de gestión, ya que estas pueden verse afectadas por el dilema validez-diversidad” (Pérez-Rave, et al., 2021 p. 3). Para examinar dicha propiedad, el presente estudio sometió a prueba los factores Tamaño y Sector económico. En otras palabras, se analizó si los *scores* arrojados por el instrumento de medición SEW para sus 8

dimensiones difiere o no estructuralmente según dichos factores. En caso de encontrarse variación importante al respecto, futuros usos de la escala en validación deberían utilizar un factor de corrección o estrategia de segmentación a la hora de tomar decisiones prácticas con relación al tipo de unidad de análisis que se esté diagnosticando (Pérez-Rave et al., 2021). En la Figura 7 se presenta el modelo estimado incluyendo los dos factores de exploración de la equidad.



*Figura 7. Diagrama del análisis factorial confirmatorio incorporando factores de exploración de la equidad de la escala*

Nota: F1: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC); F2: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F3: compromiso familiar (COMPF); F4: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F5: enriquecimiento familiar (EF); F6: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F7: reputación corporativa (RC); F8: reputación e imagen familiar (ReIMF)

Así mismo en la Tabla 19, se presentan los intervalos de confianza bootstrap (tipo percentil, 5000 réplicas), que permiten examinar la significancia del Tamaño y el Sector económico de las organizaciones que conformaron la muestra.

*Tabla 19. Estimación e intervalos de confianza bootstrap (tipo percentil, 5000 réplicas) para explorar la equidad de la escala*

| lado.izq | Asocio | lado.der | Estim  | err.est | Linfer | Lsuper | Estand | Result    |
|----------|--------|----------|--------|---------|--------|--------|--------|-----------|
| Sector   | →      | F1       | 0,08   | 0,276   | -0,45  | 0,643  | 0,039  | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F1       | -0,177 | 0,301   | -0,765 | 0,392  | -0,086 | No.Signif |
| Sector   | →      | F2       | 0,286  | 0,313   | -0,291 | 0,919  | 0,14   | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F2       | -0,055 | 0,316   | -0,712 | 0,532  | -0,026 | No.Signif |
| Sector   | →      | F3       | -0,137 | 0,263   | -0,668 | 0,365  | -0,067 | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F3       | -0,284 | 0,28    | -0,871 | 0,232  | -0,137 | No.Signif |
| Sector   | →      | F4       | 0,116  | 0,268   | -0,402 | 0,63   | 0,057  | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F4       | -0,134 | 0,3     | -0,791 | 0,386  | -0,065 | No.Signif |
| Sector   | →      | F5       | 0,277  | 0,287   | -0,287 | 0,853  | 0,133  | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F5       | -0,336 | 0,286   | -0,944 | 0,179  | -0,16  | No.Signif |
| Sector   | →      | F6       | 0,068  | 0,273   | -0,428 | 0,639  | 0,033  | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F6       | -0,277 | 0,284   | -0,81  | 0,301  | -0,134 | No.Signif |
| Sector   | →      | F7       | 0,236  | 0,281   | -0,306 | 0,793  | 0,115  | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F7       | -0,144 | 0,291   | -0,67  | 0,478  | -0,069 | No.Signif |
| Sector   | →      | F8       | -0,074 | 0,262   | -0,571 | 0,439  | -0,036 | No.Signif |
| Tamaño   | →      | F8       | -0,256 | 0,28    | -0,832 | 0,28   | -0,124 | No.Signif |

Nota: F1: reputación e imagen familiar (ReIMF); F2: reputación corporativa (RC); F3: control de la familia empleada en la empresa (CFEC); F4: enriquecimiento familiar (EF); F5: continuidad de la dinastía familiar (CDF); F6: compromiso familiar (COMPF); F7: lazos sociales vinculantes internos (LSVI); F8: Influencia de la familia no empleada en la empresa (IFnEC)

Dado que ninguno de los factores resulto significativo, se garantiza que la escala propuesta no está afectada por el dilema validez-diversidad (Pérez-Rave et al., 2021), lo cual indica que para usar la escala no es necesario implementar ningún factor de corrección o estrategia de segmentación.

### Racionalidad empírica de la multidimensionalidad del modelo

Como proceso verificador de la no unidimensionalidad del modelo propuesto, se procedió a contrastar un modelo de un solo factor asociado a los 27 ítems que superaron el análisis factorial confirmatorio ya descrito para el modelo multidimensional. Los resultados presentados en la Tabla 20 dan cuenta de la no unidimensionalidad del modelo.

Tabla 20. Análisis de modelo unidimensional

|        | valor-p | Chisq   | Gl  | Chisq/gl | RMSEA | SRMR  | CFI   | TLI   |
|--------|---------|---------|-----|----------|-------|-------|-------|-------|
| Modelo | 0,00    | 786,617 | 324 | 2,428    | 0,134 | 0,125 | 0,518 | 0,478 |

La información consignada en la Tabla 20, evidencia que no es adecuado usar una medida unidimensional para medir SEW. Según el vapor- $p < 0,05$  el modelo unidimensional no es plausible, además el resto de índices de ajuste ( $RMSEA > 0,06$ ;  $SRMR > 0,08$ ; CFI y  $TLI < 0,95$ ) no superan los valores de corte generalmente aceptadas en la literatura (ej., Hu & Bentler, 1999; Lévy & Varela, 2006; Lorenz et al., 2021). Estos resultados, refuerzan la pertinencia de la medida multidimensional (a través de sus dimensiones específicas) ya comprobada empíricamente.

#### **4.2.5. Discusión**

El modelo de partida presupone el SEW como un constructo multidimensional de 10 dimensiones, sin embargo, la evidencia empírica respalda parcialmente dicho modelo, de tal forma que la escala final cuenta solo con ocho dimensiones (*Control de la familia empleada en la empresa CFEC*; *Influencia de la familia no empleada en la empresa IFnEC*; *Continuidad de la dinastía familiar CDF*; *Compromiso familiar CF*; *Lazos sociales vinculantes internos LSVI*, *Enriquecimiento familiar EF*, *Reputación corporativa RC*, *Reputación e imagen familiar RIMF*). Paralelamente, se contrastó una estructura unidimensional del modelo final la cual fue rechazada, lo que confirma la complejidad y la integralidad que amerita la representación del SEW y las diferentes facetas que lo componen.

Los resultados favorables de los análisis de bondad de ajuste, fiabilidad compuesta, fiabilidad alfa de Cronbach, validez convergente, validez discriminante y equidad realizados al modelo sirven de respaldo teórico y psicométrico de la presente escala de ocho dimensiones, ya que evidencian la plausibilidad, la viabilidad, la fiabilidad y la equidad de su estructura y composición. En este sentido, se garantiza que el modelo propuesto está listo para su uso futuro en dos vertientes de trabajo: (i) para diagnósticos organizacionales donde

se evidencie, por ejemplo, el nivel de SEW en las organizaciones y (ii) para el uso en modelos estructurales que involucren las relaciones del SEW y sus posibles antecedente y consecuentes. Adicionalmente, el hecho de que el análisis de equidad resultó no significativo para las dos variables que se revisaron, permite inferir que la escala propuesta no está significativamente afectada por el dilema validez-diversidad, en relación a tamaño y sector de la empresa. Así, en el presente contexto de validación la evidencia empírica no sugiere el uso de algún factor de corrección según tales factores de estratificación.

A continuación, se profundiza teórica y pragmáticamente en las dimensiones que conforman el modelo de medida desarrollado en el presente manuscrito.

La división de la dimensión *Control e Influencia Familiar* del modelo FIBER, en dos factores (*control de familia empleada en la empresa e influencia de la familia no empleada en la empresa*) se puede sustentar a partir de trabajos recientes que establecen una diferencia entre estos dos constructos (ej., Otero-Iglesias & Weissenegger, 2020). Dichos autores analizan las implicaciones y amenazas geopolíticas de las inversiones de China en Europa y señalan que la influencia es diferente al control. Argumentan que la influencia no se supedita al hecho de tener el control físico sobre los recursos y activos, sino que se presenta de “... forma virtual y limitada sobre las decisiones clave...” (Otero-Iglesias & Weissenegger, 2020, p. 20), por ejemplo sobre las decisiones de inversión o endeudamiento.

Según estos autores, estar presente en el lugar donde se debaten las decisiones trascendentales permite influir en ellas, así no sea directamente, lo cual es consistente con la influencia en la empresa por parte de los miembros de la familia que no laboran en ella. Si bien estas personas no necesariamente tienen el control de los recursos, sí están en el seno en el que formal o informalmente se discuten decisiones que afectan el rumbo de la

organización: la familia. Otras distinciones entre la influencia y el control pueden verse en dominios como el marketing (Kelly, 1992) y la salud pública (Ogden, 2012).

Con respecto a la división de la dimensión *Lazos sociales vinculantes* del modelo FIBER en dos factores (*lazos sociales vinculantes internos* y *lazos sociales vinculantes externos*), diversos estudios en otros escenarios permiten soportar dicha diferenciación. Por ejemplo, Li (2020) en su análisis sobre la lealtad de los empleados y los factores internos (factores personales) y externos (factores corporativos y socioambientales) que influyen en esta, si bien sostiene que estos están relacionados entre sí y pueden transformarse mutuamente, reconoce que los factores internos y externos son diferentes. Desde un dominio más disímil, Özkul (2016), estudia la percepción del sonido de los productos y los factores internos (procesos cognitivos) y externos (entorno) que influyen en las emociones con los sonidos, y afirma que “los factores internos y externos son diferentes entre sí y, por lo tanto, necesitan diferentes tipos de estudios empíricos” (Özkul, 2016. p. 15).

De igual forma, en el área gestión organizacional, Hagerer y Hoppe (2020), establecen la distinción entre los factores internos (afectados principalmente por los diseñadores organizacionales) y los factores externos (ligados más a las acciones colectivas de otras organizaciones) que afectan la estructura organizacional de las universidades (gestión profesoral). Todas estas representaciones de los factores internos y externos son consistentes con la diferenciación de los lazos sociales vinculantes internos y externos de la escala diseñada en el presente estudio, donde el factor interno está asociado a esa parte más íntima y cerrada que en principio es la empresa, y que posteriormente se deja permear por elementos del entorno denominados factores externos, pero que en últimas se deben explicar como dimensiones diferenciables.

Por otro lado, el hecho de no encontrar evidencia empírica que respalde, en el presente contexto, la presencia de la dimensión *Lazos Sociales Vinculantes Externo* (de ahí su eliminación) podría estar asociado, en parte, con la actual pandemia por COVID-19 que vive el mundo. Dicha crisis puede estar generando en los propietarios/directores de la empresa familiar mayor interés por los lazos internos en comparación con agentes externos como la comunidad (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021).

Otro elemento que puede explicar esta situación es la particularidad del contexto donde se valida la escala. Las prácticas gerenciales seguidas por los empresarios privados del país no fomentan de manera significativa las relaciones con las partes interesadas externas (Crespo, 2010; Giraldo et al., 2016). Este hecho se puede evidenciar en la ausencia de las prácticas de responsabilidad corporativa (RSC). Para la mayoría de las empresas en Colombia dichas prácticas se realizan principalmente en busca de un beneficio económico (Crespo, 2010). Sin embargo, muchos propietarios y gerentes presentan un escaso interés frente a los programas relacionados con la RSC. Tal posición seguramente se debe a que dichos programas son vistos como un sobre costo en la operación de la empresa, que no generan una contrapartida, por lo tanto, se perciben como inversiones no rentables (Giraldo et al., 2016).

Esta percepción sumada al hecho de que la mayoría empresas del país son MIPYMES y por ende presentan una baja capacidad financiera, limita las prácticas en RSC. Por otra parte, la importancia dada en estas economías a las relaciones con los *stakeholders*, por parte de estas empresas, se centra en los clientes, empleados y accionistas (Pastrana & Sriramesh 2014). En esta medida, en las actividades de RSC se deja a la sociedad por fuera de las mismas, lo cual puede ser la respuesta al porqué la dimensión *Lazos sociales vinculantes externos* en este contexto no superó los análisis confirmatorios y de validez.

En cuanto a la fusión de las dimensiones *Identificación de los miembros de la familia* y *Apego Emocional* del modelo propuesto por Berrone et al. (2012) se explica por la proximidad intrínseca (Hauck & Prüggl, 2015) entre ambos factores, lo que crea la posibilidad de unirlos en una sola dimensión. Según Allen y Meyer (1990) el Apego emocional da cuenta del compromiso afectivo que lleva a la identificación, participación y disfrute de hacer parte de la organización. O como lo plantean Mowday et al. (1979, p. 5) "... el compromiso enfatiza el apego a la organización para la que se trabaja, incluidos sus objetivos y valores..." y complementan adoptando la definición de Porter y Smith sobre el Compromiso: "... es la fuerza relativa de la identificación y participación de un individuo en una organización particular". En consecuencia, tal y como lo hicieron Hauck y Prüggl, (2015) se unen las dos dimensiones en mención en una sola, denominada *Compromiso Familiar*.

Los resultados que respaldan la fiabilidad y validez (discriminante y compuesta) de la dimensión *enriquecimiento familiar* son consistentes con los hallazgos en la literatura (Debicki et al., 2016). Con esta dimensión se refuerza la intención de evidenciar la relación entre las prioridades socio afectivas de los propietarios de las empresas familiares y la familia que no labora en la empresa (propietarios o no), lo cual en el presente estudio también se evalúa al analizar las dimensiones control e influencia familiar de forma independiente.

De forma similar, los autores que proponen originalmente la dimensión *enriquecimiento familiar* (Debicki et al., 2016) intentan identificar la relación de la empresa con los miembros de la familia (involucrados o no con la empresa) a través de la toma de decisiones que garantizan la felicidad de la familia y la satisfacción de sus necesidades. A partir de este factor, Debicki et al. (2016) identificaron lo importante que es para la empresa y sus directivos brindar armonía y tener gestos de altruismo con la familia, incluida la que no

está relacionada directamente con la empresa. Si bien este último comportamiento ha sido considerado como distintivo de las empresas familiares (ej., Eddleston & Kellermanns, 2007) y desde el enfoque del SEW puede satisfacer los intereses socio afectivos de la familia, desde la teoría de agencia pueden llegar a afectar tanto el desempeño de la organización como a los *stakeholders* no familiares al realizar actos de nepotismo (Miller & Le Breton-Miller, 2014), los cuales son reconocidos dentro del llamado lado oscuro del SEW (Cennamo et al., 2009).

La dimensión *Continuidad de la dinastía familiar*, producto de la fusión de los factores “*Renovación de Lazos Familiares a Través de la Sucesión Dinástica* (Berrone et al., 2012) y *Continuidad Familiar* (Debicki et al., 2016) presenta resultados que son consistentes con los hallazgos en cuanto a fiabilidad y la validez (ej., Debicki et al., 2016). Esta dimensión se ha usado para representar el interés por mantener las tradiciones familiares y la dinastía familiar a través de la vinculación de las generaciones futuras a la empresa (ej., Berrone et al., 2010; Debicki et al., 2016). Sin embargo, el interés de propietarios/gerentes va más allá de legar la empresa a las generaciones futuras. Esta dimensión también representa el interés por preservar el control y la participación en la empresa por parte de la familia (Debicki 2016).

No obstante, la literatura sobre empresas familiares ha identificado que la incursión de dichas generaciones en la organización, en muchas ocasiones, tienen un efecto negativo sobre SEW, debido por ejemplo, a que las nuevas generaciones están más dispuestas a ceder el control de la empresa (ej., Gómez-Mejía et al 2007), sin embargo, la reducción en el intereses de las generaciones futuras por el SEW, tiene un impacto positivo en la rentabilidad, ya que sus prioridades se trasladan a la riqueza financiera (Sciascia et al., 2014).

Por otra parte, aspectos como la cultura pueden afectar las prioridades socio afectivas de la familia. Por ejemplo, algunas de las variables identificadas por Hofstede et al. (2010) en diferentes regiones del mundo como la independencia, el colectivismo/individualismo, la distancia de poder, la visión de largo plazo, podría influir en la relación familia-empresa. En este sentido, Debicki et al. (2016) concluyen que dimensiones como la continuidad de la dinastía en la empresa pueden presentar una menor importancia dependiendo de la cultura.

En alusión a la *reputación familiar e imagen familiar*, el presente manuscrito las presupone como dimensiones diferentes, lo cual se soporta en el Manuscrito 1 (véase sección 4.1), así como en la diferenciación entre imagen corporativa y reputación señalada por trabajos como Mínguez (2000) y Brown et al. (2006). Sin embargo, la evidencia empírica derivada de la aplicación del instrumento en el presente contexto colombiano, sugiere la fusión de tales dimensiones en un nuevo constructo denominado *Reputación e imagen familiar*. Dicha fusión es consistente con la dimensión *prominencia familiar* de Debicki et al. (2016) en la cual los autores incorporan ítems relacionados con la reputación y la imagen familiar. Además, esta fusión también podría deberse, en parte, a la cercanía/confusión conceptual que hay entre estos dos constructos (imagen y reputación, Mínguez, 2000), lo que puede dificultar su diferenciación cognitiva a la hora de responder los cuestionarios.

Los resultados del análisis de fiabilidad y validez de la dimensión *reputación corporativa* evidencian el interés en este factor por parte de las empresas familiares y su riqueza socioemocional, lo cual es consistente con trabajos anteriores (ej., Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Sin embargo, estos mismos autores sostienen que la preocupación por dicha reputación puede variar de acuerdo a los accionistas controladores, a pesar de que,

desde la teoría de la identidad social, relacionan un mayor nivel de propiedad y participación en la dirección de la compañía con una mejor reputación.

Por el contrario, también se ha encontrado evidencia que indica que una mayor reputación, generada, por ejemplo, por evitar recortes de personal, puede afectar el control a largo plazo (Block, 2010, como se cita en Debicki et al, 2016). Esta situación, demuestra que es posible encontrar conflictos entre las diferentes dimensiones de SEW, por ejemplo, entre las dimensiones que representa dotaciones afectivas externas (ej., reputación e imagen) y las internas (ej., el control), lo que está asociado a los llamados “juegos mixtos” (Prügl, 2019).

En sentido opuesto, dimensiones como la identidad familiar con la empresa están asociados a una mayor reputación y hasta con un mejor desempeño de la empresa (Deepphouse & Jaskiewicz, 2013). Toda esta evidencia, sirve de soporte para argumentar que la escala desarrollada en el presente estudio permitirá explicar un mayor número de relaciones, gracias a la integralidad de la misma.

#### **4.2.6. Limitaciones y futuras investigaciones**

Si bien en este manuscrito se construye y valida una escala para SEW que cumple con rigurosidad psicométrica, este no está exento de limitaciones, las cuales se constituyen en un reto para futuras investigaciones.

Primero, dados los problemas generados por la pandemia COVID-19 que llevaron a la mayoría de los propietarios de las empresas familiares a realizar sus labores desde casa, el número de cuestionarios diligenciados se vio reducido, ya que estos debían ser diligenciados por los miembros de la familia propietarios de la empresa y en tales condiciones fue más

complicado contactarlos. En este sentido, futuros trabajos podrían ampliar el tamaño de la muestra.

Segundo, la escala se validó en una sola economía emergente (Colombia), lo que puede generar un sesgo cultural. En consecuencia, futuras investigaciones deberían validar la escala en diferentes países y sectores económicos específicos.

Tercero, en la mayoría de las empresas de la muestra el control y la administración estaba en manos de la familia fundadora, lo cual según los académicos influye directamente en el interés por preservar el SEW vs. la riqueza financiera. En consecuencia, los trabajos futuros podrían recurrir a muestras más homogéneas donde las generaciones posteriores a la familia fundadora tengan una mayor participación tanto en el control como en la gestión y de esta forma poder identificar la influencia de las generaciones posteriores sobre SEW.

Finalmente, este manuscrito se centra en presas que no cotizan en bolsa, por lo que investigaciones futuras podrían validar la escala en empresas que coticen en bolsa, las cuales están obligadas a reportar gran volumen de información,

Por otra parte, es necesario que futuros trabajos basados en las diferencias de individualismo/colectivismo, distancia de poder y visión de largo plazo, entre otras, revisen las posibles compensaciones que se pueden dar entre las diferentes dimensiones de SEW a causa de estos comportamientos culturales.

#### **4.2.7. Conclusiones**

Este estudio diseña y valida psicométricamente una escala multidimensional para medir SEW a través de contenido directamente asociado a su naturaleza, en lugar de usar *proxies* que no fueron originalmente creadas para tal fin. Para ello considera el Modelo conceptual propuesto

en el Manuscrito 1 (véase sección 4.1) y retoma sus 10 dimensiones específicas, y define los ítems de sus dimensiones teniendo en cuenta el componente socio afectivo en cada uno de ellos.

Este estudio aporta a la investigación y a la dirección de empresas familiares un modelo de medición integral del SEW denominado SEW<sub>C</sub>, validado psicométricamente en términos de plausibilidad, fiabilidad, validez y equidad. Dicho modelo consta de ocho dimensiones: *Control de la familia empleada en la empresa*, *Lazos sociales vinculantes internos*, *Compromiso familiar*, *Influencia de la familia no empleada en la empresa*, *Reputación corporativa*, *Enriquecimiento familiar*, *Reputación e imagen familiar* y *Continuidad de la dinastía familiar*. Como se puede observar, del modelo conceptual tomado como referente, la dimensión *Lazos sociales vinculantes externos* no cumplió con los requisitos de fiabilidad ni validez. Mientras que las dimensiones *Imagen familiar* y *Reputación familiar* se agruparon en un solo factor.

A partir del presente modelo de medida, se aporta a la literatura sobre SEW a través de la validación empírica de diversas dimensiones de dicho constructo, y a su vez se proporciona un nuevo instrumento que permita medir SEW. Con dicho modelo, los investigadores del tema podrán generar datos originales relacionados con cada una de las ocho dimensiones en consideración que permitan la confirmación de nuevas hipótesis y amplíen la comprensión de las relaciones del SEW en su rol de variable antecedente o consecuente en diferentes contextos. Así mismo, el modelo podrá ser usado en diferentes tipos de empresas familiares donde la participación de las nuevas generaciones sea más representativa, de tal forma que se evalúen los niveles de SEW y las preferencias por cada

una de sus facetas, a medida que la presencia de los propietarios fundadores en la empresa es menor.

Igualmente, la presente escala puede ser útil en estudios que incluyan empresas familiares donde la participación de inversionistas externos a la familia sea mayor y se pueda evaluar que dimensiones del SEW presentan un lado oscuro para los diferentes *stakeholders*.

Paralelamente, el presente modelo puede ser usado tanto en el contexto de empresas familiares como no familiares, ya que estas últimas también pueden exhibir algunas dimensiones de SEW, particularmente las más pequeñas (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021).

Por último, en medio de la actual emergencia sanitaria generada por el COVID-19, los investigadores podrán usar el modelo para identificar que dimensiones aumentan o disminuyen las dotaciones afectivas de acuerdo así presentan una valencia positiva o una valencia negativa (Kellermanns et al., 2012)

Adicionalmente, el presente estudio permitirá a directivos y consultores utilizar el modelo para realizar diagnósticos organizativos que identifiquen el nivel del SEW y definir decisiones estratégicas que permitan incrementar las dotaciones afectivas o por el contrario reducir dicho stock de acuerdo a determinados escenarios y condiciones del entorno. Particularmente, en situaciones disruptivas como las que actualmente viven el mundo y las empresas, generadas por la pandemia del COVID-19, los propietarios/gerentes de las empresas familiares podrán usar el presente modelo para determinar qué estrategias permiten preservar su SEW y en que prioridades afectivas centrarse para garantizar la supervivencia de la empresa en medio de la crisis actual. Igualmente, la escala SEWc puede ser útil para

evaluar que dimensiones del modelo permiten más fácilmente alcanzar un equilibrio entre la riqueza socioemocional y la riqueza financiera en determinadas condiciones.

Contar con un modelo de medida más integral como el propuesto en el presente manuscrito, posibilita que en medio la actual crisis provocada por el COVID-19, se puedan evaluar en paralelo un mayor número de relaciones y dimensiones, que las escalas existentes no permiten, a pesar de sus bondades. En este sentido, Firfiray y Gómez-Mejía (2021) resaltan la necesidad de generar nuevos enfoques y estrategias que permitan preservar SEW. Para ello retoman las dimensiones del modelo FIBER y plantean una serie de interrogantes que obligan a repensar tales dimensiones en medio la pandemia y posterior a esta. Además, hacen referencia a otras dimensiones como la reputación corporativa, la imagen corporativa y el compromiso, las cuales se deben examinar de forma esencial, para coadyuvar con la gestión de la crisis actual.

## Referencias bibliográficas

- Aldas, J., & Uriel, E. (2017). Análisis multivariante aplicado con R. Ediciones Paraninfo, SA
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1–18.
- Bachrach, K.M. & Zautra, A.J. (1985) Coping with a community stressor: The threat of a hazardous waste facility. *Journal of Health and Social Behavior*, 26 (2), 127-141.
- Belda-Ruiz, M., Sánchez- Marín, G., & Baixauli-Soler, J. (2021). Influence of family-centered goals on dividend policy in family firms: A socioemotional wealth approach. *International Entrepreneurship and Management Journal* <https://doi.org/10.1007/s11365-021-00741-x>
- Berens, G., & van Riel, C. (2004) Corporate Associations in the Academic Literature: Three Main Streams of Thought in the Reputation Measurement Literature. *Corp Reputation Rev* 7, 161–178. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540218>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25 (3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplina. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.

- Burroughs, J.E., & Rindfleisch, A. (2002) Materialism and well-being: A conflicting values perspective. *Journal of Consumer Research*, 29 (3), 348-370.
- Calabrò, A., Cameran, M., Campa, D., & Pettinicchio, A. (2020) Financial reporting in family firms: a socioemotional wealth approach toward information quality, *Journal of Small Business Management*, DOI: 10.1080/00472778.2020.17450.
- Cannella A.A., Jones C.D., & Withers, M.C. (2015) Family-versus lone-founder-controlled public corporations: social identity theory and boards of directors. *Acad Manag J* 58(2), 436–459.
- Cardon, M.S., Gregoire, D.A., Stevens, C.E., & Patel, P.C. (2013) Measuring entrepreneurial passion: Conceptual foundations and scale validation. *Journal of Business Venturing*, 28 (3), 373-396.
- Cennamo, C., Berrone, P., & Gomez-Mejia, L.R (2009). Does Stakeholder Management have a Dark Side? *Journal of Business Ethics*, 89, 491–507. DOI 10.1007/s10551-008-0012-x
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H.; Ricarda, B., Viktor, F., & Sascha, K. A (2016) socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal World Business*, 51(4) 586–599. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.02.004>
- Chrisman, J.J., & Patel, P.J. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976–997.
- Christensen-Salem, A., Mesquita, L., Hashimoto, M., Hom, P., & Gómez-Mejía, L. (2021). Family firms are indeed better places to work than non-family firms! Socioemotional wealth and employees' perceived organizational caring. *Journal of Family Business Strategy*, 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100412>
- Chua, J. H, Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999) Defining the family business by behaviour. *Entrep Theory Pract*, 23, 19–40.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospect for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2), 173–182
- Crespo, F. (2010). Entre el concepto y la práctica: responsabilidad social empresarial. *Estudios Gerenciales*, 26 (117), 119-130.
- Cruz, C., Lazarra-Kintana, M., Garces-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.
- Debicki, B., Kellermanns, W., Chrisman, J., Pearson, A., & Spencer, B. (2016) Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47–57. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.01.002>
- Deephouse, D., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50, 1-24.
- Dehlen, T., Zellweger, T., Kammerlander, N., & Halter, F. (2014). The role of information asymmetry in the choice of entrepreneurial exit routes. *Journal of Business Venturing*, 29(2), 193.
- Diéguez-Soto, J., López-Delgado, P., & Rojo-Ramírez, A. A. (2015). Identifying and classifying family businesses. *Review of Managerial Science*, 9(3), 603–634.
- Eddleston, K., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545–565.
- Firfiray, S. & Gomez-Mejia, L.R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *Business Research Quarterly*, 24(3), 249–257.
- Forgas, J. P. (1995). Mood and judgment: The affect infusion model. *Psychological Bulletin*, 117(1), 39-66.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50.

- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J., & Weismeier-Sammer, D. (2017) Capturing the familiness of family businesses: Development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Giraldo, M., Kammerer, Y., & Rios, L. (2016). Responsabilidad social en pymes del área metropolitana de Medellín, Colombia. *Dimensión Empresarial*, 14(1), 123-135. <http://dx.doi.org/10.15665/rde.v14i1.649>
- Goel, S., Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J. (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs – The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3/4), 111–134. <https://doi.org/10.1080/08985626.2012.710262>
- Gómez-Mejía LR, Nuñez-Nickel M., & Gutiérrez, I. (2001) The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*. 44(1), 81–95.
- Gómez-Mejía, L., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K., & Moyano-Fuentes J. (2007) Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52 (1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Gómez-Mejía, L., Makri, M., & Lazarra-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47, 223-252.
- Gómez-Mejía, L., Patel, P., & Zellweger, T. (2018). In the horns of the dilemma socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 44 (4), 1369-1397. <https://doi.org/10.149206315614375>.
- Gómez-Mejía, L., Campbell, J., Martin, G., Hoskisson, R., Makri, M., & Sirmon, D. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency theory. *Entrepreneurship and Theory and Practice*, 38, 1351-1374.
- Gu, Q., Lu, J., & Chung, C. (2019). Incentive or disincentive? A socioemotional wealth explanation of new industry entry in family business groups. *Journal of Management*, 45(2), 645-672 <https://doi.org/10.1177/0149206316678450>
- Hair, J.F.J., Black, W.C., Babin, B.J., & Anderson, R.E. (2010) *Multivariate data analysis: A global perspective*. (7th ed.), Pearson, Upper Saddle River, NJ
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002>
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 133–148.
- Hagerer, I., & Hoppe, U. (2020). What Matters Most for German Faculty Management: Identifying Contextual Factors of Faculty Organization. In PACIS.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F., López-Fernández, M., & Sarkar, S. (2019). The effect of socioemotional wealth on the relationship between entrepreneurial orientation and family business performance. *BRQ Business Research Quarterly*.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1), 3125-3145, <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1685398>
- Hernández-Perlines, F., Covin, J., & Ribeiro-Soriano, D. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, 126, 197-208.
- Hernández-Perlines, F., Moreno-García, J., & Yáñez-Araque, B. (2019). The influence of socioemotional wealth in the entrepreneurial orientation of family businesses. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15, 523–544.
- Hofstede, G., Hofstede G.J., & Minkov M. (2010) *Cultures and organization Software of the mind Intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd. Ed). McGraw Hill

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Kabbach de Castro, L., Aguilera, V., & Crespi-Cladera, R. (2017). Family Firms and Compliance: Reconciling the Conflicting Predictions Within the Socioemotional Wealth Perspective. *Family Business Review*, 30 (2), 137-159. <https://doi.org/10.1177/0894486516685239>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kaiser, H. (1974). *An index of factorial simplicity*. *Psychometrika*, 39, 31-36
- Kalm, M., & Gómez- Mejía, L. (2016). Socioemotional wealth preservation in family firms. *Revista de Administração*, 51(4), 409-411. <https://doi.org/10.1016/j.rausp.2016.08.002>
- Kelly, J. R. (1992) Counterpoints in the sociology of leisure, *Leisure Sciences: An Interdisciplinary Journal*, 14(3), 247-253, DOI: 10.1080/01490409209513171.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K., & Zellweger, T. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175-1182.
- Klein, S.B., Astrachan, J.H., & Smyrnios, K.X. (2005) The F-PEC scale of family influence: Construction, validation, and further implication for theory *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29 (3), 321-339.
- Klein, K., Bliese, P., Kozlowski, S., Dansereau, F., Gavin, M., Griffin, M., & Bligh, M. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (512-553). San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Kotlar, J., Signori, A., De Massis, A., & Vismara, S. (2018) Financial Wealth, Socioemotional Wealth and IPO Underpricing in Family Firms: A Two-Stage Gamble Model. *Academy of Management Journal*, 61(3), 1-59.
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & BenAmar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148, 511-525. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2982-9>
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. (2018). The Impact of Socioemotional Wealth on Decline-Stemming Strategies of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 100 (6), 1-26 <https://doi.org/10.1177/1042258718784755>
- Lee, M., & Rogoff, E. G. (1996). Comparison of small business with family participation versus small business without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family business conflicts. *Family Business Review*, 9, 423-437.
- Leitterstorf, M., & Rau, S. (2014). Socioemotional wealth and IPO underpricing of family firms. *Strategic Management Journal*, 35, 751-760. <https://doi.org/10.1002/smj.2236>
- Lévy, J., & Varela, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales. A Coruña: Netbiblo.
- Li, C. (2020). Research on employee loyalty issues and influencing factors in private enterprises——A case study of shengyuan communication (Doctoral dissertation, SIAM UNIVERSITY).
- Llanos-Contreras, O., & Alonso-Dos-Santos, M. (2018). Exploring the asymmetric influence of socioemotional wealth priorities on entrepreneurial behaviour in family businesses. *European Journal International Management*, 12, 576-595.
- Llanos-Contreras, O., & Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 32(1), 63-78. <https://doi.org/10.1108/ARLA-02-2018-0042>

- Llanos-Contreras, O., Jabri, M., & Sharma, P (2019). Temporality and the role of shocks in explaining changes in socioemotional wealth and entrepreneurial orientation of small and medium family enterprises. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(4), 1269–1289. <https://doi.org/10.1007/s11365-019-00595-4>
- Lorenz, T., Heinitz, K., Beer, C., & van Woerkom, M. (2021). Adaptation and validation of a German version of the Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) questionnaire. *Plos one*, 16(1), e0245127.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38, 713–720.
- Mínguez, N. (2000). Un marco conceptual para la comunicación corporativa. *Revista de estudios de comunicación* 8, 303-321; Recuperado de <http://www.ehu.es/zer/hemeroteca/pdfs/zer07-10-minguez.pdf>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejía, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 37, 1341-1360.
- Nunnally, J. (1987). *Teoría Psicométrica*. México: Trillas
- Ogden, L. L. (2012). How Federalism Shapes Public Health Financing, Policy, and Program Options. *Journal of Public Health Management and Practice*, 18(4), 317–322. doi:10.1097/phh.0b013e318241da71
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: corporations, cults and commitment. In B. M. Staw & L. Cummings (Eds), *Research in Organizational Behavior*. 18, 157-200. Stamford, CT; JAI Press.
- Özkul, Ç. (2016). Internal and external determinants of product sound perception: effect of product colour as a contextual factor on affective responses to product sounds (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Otero-Iglesias, M., & Weissenegger, M. (2020). Motivations, security threats and geopolitical implications of Chinese investment in the EU energy sector: the case of CDP Reti. *European Journal of International Relations*, 26(2), 594-620.
- Pazzaglia, F., Mengoli, S., & Sapienza, E. (2013). Earnings quality in acquired and nonacquired family firms: A socioemotional wealth perspective. *Family Business Review*, 26(4), 374–386. <https://doi.org/10.1177/0894486513486343>
- Pastrana, N. A., & Sriramesh, K. (2014). Corporate Social Responsibility: Perceptions and practices among SMEs in Colombia. *Public Relations Review*, 40(1), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2013.10.002>
- Pearson, W. A., Holt, D. T., & Carr, C. J. (2014). Scales in family business studies. In L. Melin, M. Nordqvist, & P. Sharma (Eds.), *SAGE handbook of family business*. 551–572. London: Sage.
- Pérez-Rave, J. (2021). “MinerConstructo: marco inteligente para aprender, actualizarse y practicar minería de constructos con rigor científico” [MinerConstructo: an intelligent framework to learn, update and practice construct mining with scientific rigor], IDINNOV, id: 10-986-55, 13-ago-2021.
- Pérez-Rave, J. I., Jaramillo-Álvarez, G. P., & González-Echavarría, F. (2021). A psychometric data science approach to study latent variables: a case of class quality and student satisfaction. *Total Quality Management & Business Excellence*. <https://doi.org/10.1080/14783363.2021.1980381>
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., & Gardberg, N. A. (2011). ‘RepTrak™ Pulse: conceptualizing and validating a short-form measure of corporate reputation’. *Corporate Reputation Review*, 14, 15–35.
- Prügl R. (2019) Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth. In: Memili E., Dibrell C. (eds) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, Cham. pp 461-484. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_17)
- Razzak, M., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3), 394-415. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2018-0074>

- Reina, G. W., Pla, B. J., & Villar, C. (2022). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. in *European Management Journal*. On line in: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001487>
- Rial, A., Valera, J., Abalo, J., & Lévy, J. (2006). El análisis factorial confirmatorio. En: Lévy, J., & Varela, J. (Dir. y Comp.), Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales (119–143). Editorial Netbiblo S.L. (Editora: Seco, C). La Coruña, España.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). Entrepreneurial intentions and entrepreneurial actions in family firms: A look at the dark side of socioemotional wealth. Paper presented at the IFERA Research Development Workshop. Vienna, Austria.
- Schulze, W., & Kellermanns, F. (2015). Reifying socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39, 447-459.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001>
- Signori, A., Kotlar, J., De Massis, A., & Vismara, S. (2015). Rate of substitution between economic and socioemotional wealth in family firm IPO underpricing. *Academy of Management Proceedings*, 1, pp. 12090. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2015.84>
- Sloan, L., & Angell, R. (2015). Learn about Pearson's Correlation Coefficient in SPSS with Data from the UK Living Cost and Food Survey (2010). SAGE Publications, <https://bit.ly/3pnoh4u>
- Stapleton, L. M., Yang, J. S., & Hancock, G. R. (2016). Construct meaning in multilevel settings. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 41(5), 481-520.
- Strike, V., Berrone, P., Sapp S., & Congiu, L. (2015). A Socioemotional Wealth Approach to CEO Career Horizons in Family Firms. *Journal of Management Studies*, 52, 556-583.
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 1-19. <https://doi.org/10.1177/0894486513514274>.
- Weimann, V., Gerken, M., & Hülsbeck, M. (2020). Business model innovation in family firms: dynamic capabilities and the moderating role of socioemotional wealth. *Journal of Business Economics*, 90, 369–399.
- Wilson N, Wright M., & Scholes, L (2013). Family business survival and the role of boards. *Entrepreneurship Theory Practice* 37(6),1369–1389.
- Wiseman, R.M., & Gómez-Mejía, L.R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153.

## Anexos

### Anexo 1. Dimensiones e ítems finales del modelo de medida

| Dimensión                                          | Ítems                                                                                                                                                                                    | Fuente                          |
|----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Influencia de la familia no empleada en la empresa | IF2. Las recomendaciones de los miembros de la familia que no están empleados en la empresa son tenidas en cuenta en las decisiones de la misma                                          | Propio                          |
|                                                    | IF3. Los miembros de la familia no empleados en la empresa, participan activamente en la toma de decisiones de la misma dado los beneficios que esta les puede generar en el largo plazo | Adaptado de Klein et al. (2005) |
|                                                    | IF4. Nuestro negocio se beneficia enormemente de las contribuciones hechas por los miembros de la familia que no están empleados en la empresa                                           | Adaptado de Lee & Rogoff (1996) |
|                                                    | IF5. En la toma de decisiones de aspectos relevantes en la empresa, se acostumbra consultar con los miembros de la familia no empleados en esta                                          | Propio                          |

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lazos sociales<br>vinculantes<br>internos             | LSVI1. En el negocio familiar, los empleados no familiares son tratados como parte de la familia<br>LSVI2. Los miembros de la familia extendida que trabajan en la empresa son tratados como parte importante de esta.<br>LSVI4. Como propietarios de la empresa promovemos la formación de lazos estrechos con los empleados y los miembros de la familia extendida que trabajan en esta                                                                                                                                         | Berrone et al. (2012)<br>Adaptado de Bachrach & Zautra, (1985)<br><br>Adaptado de Burroughs & Rindfleisch, (2002) |
| Compromiso<br>familiar                                | COMPF1. Los miembros de la familia están orgullosos de decirles a los demás que son parte del negocio familiar<br>COMPF2. Los miembros de la familia sienten que el éxito de la empresa familiar es su propio éxito<br>COMPF3. A los miembros de la familia el ser parte de la empresa les ayuda a definir quiénes son<br>COMPF4. Los miembros de la familia sienten que los problemas de esta empresa son suyos                                                                                                                  | Berrone et al. (2012). Ítems 1 al 3<br><br><br>Allen & Meyer (1990)                                               |
| Continuidad de<br>la dinastía<br>familiar             | CDF1. Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante para el negocio familiar<br>CDF2. La transferencia exitosa del negocio a la próxima generación es un objetivo importante para la estabilidad financiera y emocional de la familia<br>CDF4. En pro de que la empresa permanezca en manos de la familia, las decisiones comerciales buscan desarrollar y motivar a las generaciones futuras para asumir el control de la empresa                                                                    | Berrone et al. (2012)<br><br>Adaptado de Berrone et al. (2012)<br><br>Debicki et al. (2016)                       |
| Enriquecimiento<br>familiar                           | EF2. Como propietarios de la empresa realizamos acciones para mejorar la vida familiar y las relaciones entre los miembros de la familia<br>EF3. Como propietarios de la empresa, consideramos en nuestras decisiones comerciales las necesidades económicas y la armonía de nuestra familia<br>EF4. Con las decisiones que tomamos en la operación de nuestra empresa tratamos de contribuir al bienestar de la familia que participa o no en la empresa                                                                         | Debicki et al. (2016)<br><br>Debicki et al. (2016)<br><br>Propio                                                  |
| Control de la<br>familia<br>empleada en la<br>empresa | CFEC1. Desde mi posición de propietario poder hacer cambios en la empresa que le den forma a su destino me genera satisfacción<br>CFEC3. Tener el control de mi empresa, me impulsa a realizar mejor las cosas para beneficiar a mi familia<br>CFEC4. Ser parte del equipo de alta dirección incrementa mi compromiso con los deseos familiares y los resultados de la empresa                                                                                                                                                    | Adaptado de Hauck et al. (2016)<br><br>Propio (ítems 3 y 4)                                                       |
| Reputación<br>corporativa                             | RC1. En nuestra empresa actuamos bajo principios familiares que generan en nuestros grupos de interés (internos y externos) confianza hacia nuestra compañía<br>RC3. En nuestra empresa trabajamos en mantener la reputación alcanzada, de tal forma que nuestros grupos de interés sienten que es muy agradable hacer negocios con nosotros<br>RC5. Nuestra empresa procedemos de manera honesta y responsable, lo que la ha llevado a gozar de una mayor favorabilidad por parte de los grupos interesados, internos y externos | Propio<br><br>Adaptado de Berens & van Riel (2004)<br><br>Adaptado de Ponzi et al. (2011)                         |
| Reputación e<br>imagen familiar                       | RIMF1. Nuestra empresa realiza acciones generosas en la comunidad en busca de un mayor reconocimiento y aprecio hacia nuestra familia<br>RIMF2. Nuestra empresa establece relaciones sociales que le permitan a nuestra familia gozar de una reputación favorable<br>RIMF3. Nuestra empresa realiza inversiones en la marca de la misma en busca de una mejor imagen familiar en la mente de los interesados externos                                                                                                             | Adaptado de Debicki et al. (2016)<br><br>Propios (ítems 2 al 4)                                                   |

### **4.3. Manuscrito 3. La riqueza socioemocional como motor de desarrollo empresarial a través de la resiliencia**

#### **Resumen**

Si bien se ha tratado de explicar la intrincada relación entre SEW y desempeño a través de diversos constructos mediadores, existe una brecha en la comprensión de cómo se genera un mejor desempeño a través de la resiliencia. Para ello se construye un modelo estructural que se valida empíricamente en una muestra de 67 empresas familiares de una economía emergente, usando un enfoque de mínimos cuadrados parciales. Se encuentra que la resiliencia es un mediador significativo de la relación SEW-desempeño social. A su vez, se halla una relación positiva indirecta entre el SEW y el desempeño económico teniendo como mediadores la resiliencia y el desempeño social. Los hallazgos sugieren que el SEW es un vehículo de desarrollo de las organizaciones familiares, a través de su impulso a la creación de resiliencia entre los miembros de la familia, lo cual se constituye en una mayor acumulación de recursos fundamentales para afrontar los retos y oportunidades que les depara los entornos empresariales cada vez más turbulentos. Es así, que dirigentes y académicos pueden encontrar en este manuscrito insumos para apoyar la generación de estrategias de resiliencia empresarial sustentadas en el desarrollo de aspectos socio afectivos de los miembros de la familia, sobre todo considerando escenarios de post-pandemia.

#### **4.3.1. Introducción**

La riqueza socioemocional es la base para la toma de decisiones en las empresas familiares (Berrone et al., 2012; Firfiray & Gómez-Mejía, 2021). De ella se derivan las metas y la motivación de la familia, lo cual la convierte en un aspecto fundamental para las

organizaciones (Razzak & Jassem, 2019), más aún, cuando a partir del SEW y los objetivos relacionados con estas empresas familiares pueden: (i) implementar políticas de participación proactiva entre los diferentes stakeholders (Hernández-Perlines et al., 2020), (ii) mejorar la identificación organizacional a través de aspectos específicos como el mantenimiento de la cultura y el legado familiar (Kretinin et al., 2019) y, (iii) desarrollar características únicas como el capital social, paciente y de supervivencia (Ardito et al., 2019). Todos estos elementos evidencian porque el SEW se ha convertido en el principal paradigma para explicar el comportamiento de las empresas familiares (Berrone et al., 2012).

En consecuencia, el SEW ha ganado una gran preponderancia desde ópticas teóricas, generando así un interés creciente en los académicos por la confirmación empírica de su relación con los resultados empresariales, enmarcados en el constructo desempeño. Sin embargo, los resultados no muestran consenso en la comunidad científica. Estudios como Naldi et al. (2013); Zavala et al. (2016) y Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) encuentran una relación positiva, considerando empresas de Italia, México, Chile, respectivamente. En tanto que, Memili et al. (2020) y Naldi et al. (2013) en ámbitos de Turquía e Italia respectivamente, reportan asociaciones negativas. Más aún, Razzak et al. (2019) señalan que dicha relación varía con las dimensiones utilizadas para operacionalizar SEW en el contexto de Bangladesh, por lo que comunican hallazgos positivos (ej., Identificación familiar y apego emocional) negativos (ej., control e influencia familiar) y nulos (ej. lazos sociales vinculantes).

En resumen, a pesar de la posición favorable que prevalece en la literatura científica sobre el SEW, la cual lo argumenta como desencadenante potencial de mejores niveles de

desempeño, aún es incierta la forma en que se materializa dicha relación (ej., Martín & Gómez-Mejía, 2016; Razzak et al., 2019; Torchia et al., 2018).

De ahí el interés reciente de los investigadores sobre el tema, en descubrir mecanismos a través de los cuales se puedan esclarecerse los efectos indirectos potenciales que el SEW puede generar en las organizaciones empresariales. Entre los mecanismos examinados a la fecha se encuentran: capacidades gerenciales, en el contexto de empresas de Emiratos Árabes Unidos, a través de un estudio cuantitativo se evidenció una mediación parcial entre SEW y desempeño (Ng et al., 2019); liderazgo transformacional, considerando firmas en Bosnia y Herzegovina, abordadas desde un diseño cualitativo con entrevistas semiestructuradas y cuyos resultados llevaron a atribuirle un alto valor mediador de dicha relación (Palalić & Smajić, 2021); compromiso de la familia, usando un protocolo cuantitativo, a través del cual se encontró mediación parcial en la relación de interés en empresas de Bangladesh (Razzak & Jassem, 2019); políticas de trabajo de alto desempeño, enmarcadas en la gestión de recursos humanos; también fue reportado (bajo estudio cuantitativo) como otro mecanismo (principalmente las políticas de entrenamiento y motivación) que media de forma positiva la relación entre SEW y desempeño en firmas familiares de España (Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022).

A pesar de los recientes avances en el descubrimiento de constructos mediadores de la relación en controversia, aún es poco el conocimiento sobre la manera en que el SEW impregna las rutinas organizativas y desencadena cambios en los niveles de desempeño de la firma (Palalić & Smajić, 2021; Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022; Razzak & Jassem, 2019). Lograr una comprensión más profunda sobre este tema es determinante para revelar vínculos soportados en la evidencia, que conduzcan a dar o restar valor al establecimiento de

objetivos estratégicos amparados en el SEW. En consecuencia, todos estos resultados permiten concluir que es necesario una mayor investigación empírica sobre esta relación y que es posible intuir que existen otros mediadores entre SEW y desempeño (Palalić & Smajić, 2021), por ejemplo, la resiliencia.

Por otro lado, pese al creciente interés en la relación entre SEW y desempeño en las empresas familiares, la mayoría de los estudios han revisado principalmente el efecto de dicho constructo sobre el desempeño financiero (ej., Alonso-Dos-Santos & Llanos Contreras, 2019; Naldi et al., 2013; Ng et al., 2019; Zavala et al., 2016), descuidando el efecto sobre otro tipo de desempeño como el social. A este respecto, los autores del presente estudio solo identificaron el trabajo de Labelle et al. (2018), quienes encontraron una relación no lineal entre SEW (representado por el control familiar) y el desempeño social organizativo en empresas de Estados Unidos.

Esta falta de evidencia empírica que explique la relación entre el SEW y el desempeño social, plantea la necesidad de una mayor investigación en el tema, máxime cuando un desempeño social ejemplar puede generar recursos que sirven como protección frente a futuras situaciones económicas o sociales adversas (Labelle et al., 2018), y una mejor reputación (producto, por ejemplo, de un mejor desempeño social), conduce a una mejora en el desempeño financiero (Deephhouse, 2000; Rindova et al., 2005).

Adicionalmente, al igual que los demás tipos de organizaciones, las empresas familiares enfrentan choques externos que afectan su riqueza socioemocional y su desempeño, como la crisis causada por la pandemia Covid-19 (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021) o los desastres naturales (Alonso-Dos Santos & Llanos-Contreras, 2019). Sin embargo, a pesar de que dichas realidades resaltan la importancia estratégica de la resiliencia, y que en

el ámbito de las empresas familiares este constructo ha cobrado importancia como herramienta de gestión, hace muy poco los académicos empezaron a estudiar la resiliencia en el contexto de las empresas familiares (Bauweraerts, 2016; Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021). De hecho, con la actual pandemia Covid-19 sería pertinente evaluar el rol mediador de la resiliencia entre el SEW y el desempeño, sin embargo, son aún más escasos los estudios que relacionen estos tres constructos. La revisión de la literatura realizada en el Manuscrito 1 (ver sección 4.1) solo arrojó un trabajo (Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021) que los relaciona, sin embargo, la resiliencia no fue utilizada como mediador de la relación de interés (SEW-desempeño) sino como la variable exógena que es dinamizada a través del SEW.

Por consiguiente, el presente estudio busca construir y extender a partir de Palalić y Smajić (2021); Peláez-León y Sánchez-Marín (2022) y Razzak y Jassem (2019) la comprensión de la relación entre SEW y desempeño (social y económico), examinando el rol mediador de la resiliencia de los miembros de la familia entre estos dos constructos.

Con el presente manuscrito se pretende hacer dos contribuciones principales. Primero, aportar a la literatura en la comprensión del SEW y como fuente generadora de resiliencia. Segundo, presentar un modelo que ayuda a entender el papel dinamizador de la resiliencia en la relación entre SEW y el desempeño económico y social. Ambos aportes intentan proporcionar herramientas de gestión a los propietarios de las empresas familiares que permiten generar mayores capacidades para absorber, adaptarse, recuperarse (Lengnick-Hall & Beck, 2005) y superar situaciones de crisis (ej., la actual pandemia Covid-19), a partir de las dotaciones afectivas (ej., continuidad de la dinastía familiar, reputación de la empresa, la

reputación y la imagen de la familia, compromiso familiar, el enriquecimiento familiar y los lazos vinculantes internos).

El Manuscrito está estructurado en siete secciones además de esta introducción. En la sección 4.3.2 se presenta el marco teórico a partir del cual se desarrollan cuatro hipótesis. Posteriormente, en la sección 4.3.3 se plantea la metodología usada para probar las hipótesis. Luego, en la sección 4.3.4 se exponen los resultados, en la sección 4.3.5 la discusión, y las limitaciones y futuras investigaciones se aportan en la sección 4.3.6. Finalmente, se da paso a la conclusión en la sección 4.3.7

#### **4.3.2. Marco teórico**

A continuación, se presentan los elementos conceptuales asociados a las variables latentes del presente estudio: riqueza socioemocional, resiliencia y desempeño. Además, se conceptualiza sobre las empresas familiares, contexto del presente estudio y sobre la teoría de los recursos y capacidades, la cual sirve para explicar las relaciones entre los diferentes constructos de este trabajo.

##### **Riqueza socioemocional-SEW**

Una de las principales características de las empresas familiares es su riqueza socioemocional (Berrone et al., 2012), aunque al parecer esta también está presente en las empresas no familiares (ej., Firfiray & Gómez-Mejía, 2021). De acuerdo con los académicos, dicha riqueza explica en parte, los buenos resultados, la sostenibilidad en el tiempo (Gómez-Mejía, 2007; Martín & Gómez-Mejía, 2016) e incluso la capacidad para enfrentar crisis (Bauweraerts, 2016), por lo que se le ha reconocido como un recurso estratégico (Bratnicka-Myśliwiec et al., 2109). Definida como “... el valor relacionado con el afecto que una familia obtiene de su propiedad o control en una empresa”, la preservación del SEW además de ser

el aspecto central al momento de la toma de decisiones por parte de los propietarios de tales organizaciones (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021), es considerada una herramienta de aprendizaje que ayuda a dar forma a las capacidades dinámicas y aporta al direccionamiento estratégico de las empresas familiares (Barros et al., 2016).

La complejidad de SEW ha llevado a su operacionalización a través de instrumentos unidimensionales (ej., Goel et al., 2013; Vandekerckhof et al., 2015) como multidimensionales (ej., Berrone et al., 2012; Debicki et al., 2016). Sin embargo, en la literatura los instrumentos de mayor uso son la escala FIBER de Berrone et al. (2012) (compuesta por 27 ítems y de 5 dimensiones: *control e influencia familiar-F*, *identificación de los miembros de la familia con la empresa-I*, *lazos sociales vinculantes-B*, *apego emocional de los miembros de la familia-E*, y *renovación de los lazos familiares con la empresa a través de la sucesión dinástica-R*), y la escala SEWi de Debicki et al. (2016) (compuesta por 9 ítems y 3 dimensiones: *riqueza familiar*, *prominencia familiar* y *continuidad familiar*).

Para operacionalizar SEW y revisar las hipótesis propuestas en este estudio, se retoma la escala SEWc validada en el Manuscrito 2 (ver sección 4.2), ya que esta integra las principales escalas existentes para operacionalizar SEW (FIBER y SEWi) y aporta uniformidad a las dimensiones de dicho constructo, a partir de sus 27 ítems y 8 dimensiones (*control de la familia empleada en la empresa*, *reputación corporativa*, *influencia de la familia no empleada en la empresa*, *continuidad de la dinastía*, *imagen y reputación familiar*, *compromiso familiar*, *enriquecimiento familiar*, *lazos sociales vinculantes internos*).

## **Resiliencia**

La resiliencia es fundamental en individuos, organizaciones (Teng-Calleja et al., 2020), grupos empresariales (ej., Discua Cruz et al., 2019) y empleados (Näswall et al., 2019), máxime en la coyuntura actual compuesta por realidades como la crisis financiera, la migración, el cambio climático, la pandemia de COVID-19, entre otros, lo que ha promovido el interés de académicos en la resiliencia como una característica ideal de las sociedades modernas (Frigotto et al., 2022). En consecuencia, el análisis de este importante constructo ha estado presente en diferentes áreas del conocimiento como las ciencias naturales, la física, la biología, la medicina, las ciencias sociales (Bauweraerts, 2016) entre otras, lo cual determina su interpretación y su encuadre en el sujeto o la organización.

Según, Discua Cruz et al. (2019), la resiliencia interpretada en su forma más simple, supone la capacidad de recuperarse y superar los obstáculos y adversidades que se presentan a lo largo del tiempo. Dentro de estos obstáculos y adversidades, dichos autores señalan que se debe considerar un espectro amplio que involucre dentro del énfasis de la resiliencia tanto la respuesta a accidentes, crisis y desastres como a cambios climáticos, terrorismo y problemas en la cadena de suministros.

Desde la psicología, la resiliencia es vista como una cualidad propia del individuo que le ayuda a superar las desgracias y terminar los traumas de su vida (Cyrulnik, 2001). Por su parte, Kuntz et al. (2017, p. 225) definen la resiliencia de los empleados como “... no solo la capacidad de recuperarse de la adversidad, sino también la capacidad de utilizar y desarrollar proactivamente los recursos personales y laborales”. En este sentido, la resiliencia es planteada como una característica que evoluciona, es decir que es posible “desarrollar, sostener y hacer crecer a través del discurso, la interacción y las consideraciones materiales” (Buzzanell, 2010, p. 1).

Por otra parte, la literatura de la gestión centra la resiliencia en la organización misma, la cual es vista como una unidad con capacidad para crear estrategias independientes de los individuos (Discua Cruz et al., 2019). De esta forma las organizaciones exhiben capacidades de resiliencia definidas como “la capacidad y la confianza de la organización para actuar con decisión y eficacia en respuesta a condiciones que son inciertas, sorprendentes y lo suficientemente perturbadoras como para que tengan potencial de poner en peligro la supervivencia a largo plazo” (Lengnick-Hall & Beck 2005, p. 41). De otro lado, Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) proponen una definición de resiliencia organizacional que reconoce las amenazas externas como los desastres ambientales y los conflictos al interior de la organización, así: “... una capacidad dinámica cuando se encuentran eventos ambientales inesperados y tensiones internas que podrían amenazar la supervivencia de la empresa”

Dicha resiliencia organizacional, actualmente ha sido agrupada, según las definiciones encontradas de esta en la literatura empresarial y de gestión, en cuatro atributos temporales que la reconocen como un proceso en el tiempo (Conz & Magnani, 2020) así:

- (i) Atributos proactivos: la resiliencia es entendida como aquellos atributos que son propios de las organizaciones antes de ocurrir el evento (Conz & Magnani, 2020). Algunas definiciones de resiliencia que permiten plantear este atributo son: capacidad almacenada en la que confiar cuando ocurre un evento disruptivo (Danes et al., 2009); capacidad de estar listo y mantener un desempeño organizacional superior en tiempos de crisis (Pal et al., 2014).
- (ii) Atributo absorbente y adaptativo en el tiempo: la resiliencia es vista como aquellos atributos que la empresa posee cuando el evento ocurre (Conz & Magnani, 2020). Puntualmente, para el atributo absorbente la resiliencia se

entiende como la estabilidad y solidez que posee la empresa durante las épocas de crisis (Acquaah et al., 2011; Jaaron & Backhouse, 2014; Sin et al., 2017). Por su parte, para el atributo adaptativo, está relacionado con el proceso en el que las empresas reconfiguran sus recursos y generan cambios internos para su adaptación (Ahmed et al., 2014; Andres & Round, 2015; Duarte Alonso & Bressan, 2015).

- (iii) Atributo reactivo en el tiempo. Según Conz & Magnani (2020, p. 407) las definiciones de resiliencia que configuran esta fase son aquellas que explican tal constructo como “un atributo que posee una empresa para volver a un equilibrio estable, para responder al cambio, manteniendo o reconfigurando su estructura después de un evento ocurrido en el tiempo”. Por ejemplo, Pal et al, (2013) y Smallbone et al. (2012) definen la resiliencia como la capacidad de las empresas para responder en tiempos de crisis, o a un cambio y mantener su ventaja competitiva.
- (iv) Atributo dinámico: la resiliencia es entendida como atributo que caracteriza a una empresa antes, mientras y después de que ha ocurrido un evento (Conz & Magnani, 2020, p. 407). Un ejemplo de las definiciones que se pueden enmarcar dentro de esta clasificación es: la resiliencia es la capacidad de absorber la presión de las amenazas o crisis internas y externas y recuperar el estado anterior a la crisis (Herbane, 2013).

Por su parte, la resiliencia en las empresas familiares es vista en función del individuo y del grupo familiar. Así, Discua Cruz et al. (2019, p. 319) conceptualizan la resiliencia como “una opción estratégica para mitigar riesgos y contratiempos a partir del empresario

individual o de los miembros de la familia en la empresa”, enfoque que es similar al planteado por (Walsh, 2016). Además, de acuerdo a las categorías planteadas por Conz y Magnani (2020), la resiliencia en las empresas familiares podría estar enmarcada en cualquiera de dichos atributos. Por ejemplo, se podría considerar como un atributo proactivo, en la medida en que algunos autores asocian la resiliencia en las empresas familiares a la reserva de recursos individuales y familiares que protege a la empresa familiar de las interrupciones (Brewton et al., 2010; Danes et al., 2009).

Según Conz y Magnani (2020) en su revisión sistemática, sostienen que los estudios dentro de esta categoría reconocen tres capacidades fundamentales para la resiliencia: (i) proactividad, al considerar la resiliencia una respuesta activa a eventos de crisis; (ii) redundancia e ingenio, en la medida que la resiliencia exige contar con stock de recursos que garanticen la sostenibilidad y, (iii) colectividad, interna y externa que promuevan la confianza y la solución creativa de los problemas.

Sin embargo, de acuerdo a la definición de resiliencia que acogen Chrisman et al. (2011, p. 1107) la cual indica que la resiliencia de las empresas familiares está asociada a la “...capacidad que presentan estas organizaciones para evitar, absorber, responder y recuperarse de situaciones que podrían amenazar su existencia”, se podría concluir que la resiliencia en las empresas familiares es un atributo dinámico que considera el momento antes de la crisis, durante y después la misma.

De acuerdo a los dos marcos/niveles expuestos sobre la resiliencia: organizacional e individual (representada en este trabajo por los miembros de la familia empleados o no en la empresa), este estudio se decanta por el último, debido a: (i) la injerencia que tienen los miembros de la familia dentro de la organización, sean propietarios o no de la misma.

En el caso de los miembros propietarios, se supone que evaluar la resiliencia de estos frente a la empresa es análogo a evaluar la resiliencia de la organización, ya que estos mismos ocupan la mayoría de los cargos directivos y, (ii) la evidencia empírica ha confirmado que los comportamientos individuales (Discua Cruz & Basco 2018) están relacionados y permiten la generación de estrategias al interior de la organización (Burnard & Bhamra 2011).

### **Desempeño**

El estudio de la supervivencia de las empresas familiares ha contado con un extenso interés por parte de los académicos (Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras, 2019). Estudios recientes en el contexto de las empresas familiares evidencian que el desempeño, como variable explicada, es uno de los constructos más observados en la literatura (Reina et al., 2022), hecho que se podría ratificar con los trabajos de O'Boyle et al. (2012), Mazzi (2011) y Hansen y Block, (2020).

Tradicionalmente, el desempeño en las empresas familiares se ha medido en términos económicos (ej., Hansen & Block, 2020; Naldi et al., 2013; Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022; Sciascia et al., 2014; Wang & Shailer, 2017). Entendiéndose por desempeño económico el logro de los objetivos financieros (Venkatraman & Ramanujam, 1986), medidos por variables de rendimiento construidas a partir de información contable como el rendimiento de los activos, rendimiento del capital y el crecimiento de las ventas (ej., Yang et al., 2018); o variables de rendimiento asociadas al mercado de valores como la Q de Tobin o la rentabilidad de las acciones (ej., Hansen & Block, 2020); o a través de medidas perceptuales recolectadas a partir de cuestionarios.

Sin embargo, en el caso de las empresas familiares, en las cuales los objetivos no económicos son determinantes, es necesario abordar el desempeño desde otros enfoques diferentes o complementarios al económico (Razak et al., 2019), como es el caso del desempeño social de la organización. Este constructo se reconoce como la “configuración de principios de responsabilidad social, procesos de sensibilidad social y políticas, programas y resultados observables de una organización empresarial en relación con las relaciones sociales de la empresa” (Wood, 1991 p. 693). A su vez, tal constructo guarda un estrecho vínculo con las normas morales. Se supone que las empresas deben procurar el beneficio de la sociedad a través de la producción y venta de sus productos y servicios (Ma et al., 2021). Dicho desempeño social implica considerar a todos los grupos de interés internos o externos de la organización. En consecuencia, los indicadores para medir tal desempeño deben dar cuenta de aspectos como el cumplimiento de las leyes (Ma et al., 2021), las acciones realizadas para mejorar la seguridad, la salud, la formación de los empleados, así como aquellas actividades filantrópicas en favor de la comunidad en general (Abdul-Rashid et al., 2017; Wang & Dai, 2018).

### **Teoría de recursos y capacidades (RBV)**

La teoría basada en los recursos es una de las perspectivas más aceptadas en el área de la gestión estratégica (Powell, 2001; Priem & Butler, 2001; como se cita en Newbert, 2007). Sus planteamientos han servido para explicar como una empresa con los recursos que posee puede generar ventajas competitivas sostenibles, las cuales según Barney (1991) son aquellas que posibilitan a la organización producir a menor costo y/o satisfacer más eficientemente las necesidades del cliente, y así superar a la competencia en términos de rentabilidad (Barney, 1991).

Es así, que desde esta perspectiva los recursos cobran gran preponderancia al estudiar la organización (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984). Según Barney (1991), dichos recursos pueden ser tangibles (tecnología, planta y equipo, entre otros) e intangibles (recursos de capital humano: formación, experiencia, relaciones, visión de todos los directivos y empleados; y recursos de capital organizacional: planificación, relaciones entre las partes interesadas y sistemas de control y coordinación).

Bajo el enfoque RBV, dichos recursos generarán una ventaja competitiva si son catalogados como valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles. El recurso será valioso dependiendo del contexto en que se evalúe (Barney, 1991), y proporcionará una ventaja competitiva si es valioso y raro. Además, dicha ventaja se podrá sostener si el recurso es valioso, raro e inimitable. Finalmente, si el recurso además de ser valioso, raro e inimitable es insustituible, es decir no hay recursos estratégicamente equivalentes, la ventaja competitiva será sostenible en el tiempo (Barney, 1991). Sin embargo, dada la heterogeneidad de los recursos, los rendimientos que obtienen las empresas difieren (Peteraf, 1993), ya que, como lo explican los principios de la RBV, el crecimiento de la organización depende de las competencias gerenciales, la experiencia adquirida y la capacidad de aprendizaje durante el uso de los recursos internos y externos (Penrose, 1959).

Por otra parte, a partir de los desarrollos de la RBV se da paso a la "visión dinámica basada en recursos" de la empresa (Helfat & Peteraf, 2003), la cual incorpora el concepto capacidades dinámicas (en adelante CD), cuya proposición principal es que los recursos y capacidades se adaptan permanentemente y se integran y/o se reconfiguran con otros recursos y capacidades (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece et al., 1997).

Dicha proposición implica que el lucro del valor potencial de los recursos depende de la estrategia, su implementación y del uso de los recursos mismos (Hitt et al., 2001; Newbert,

2007). En este sentido, las CD, hacen referencia a la capacidad de lograr nuevas formas de ventajas competitivas. El término dinámicas se refiere a la capacidad de renovar las competencias buscando se alineen con la realidad empresarial cambiante; y el término capacidades se centra en la capacidad que desde la gestión estratégica se tiene para adecuar, adaptar, integrar y reconfigurar las habilidades internas y externas de la organización, los recursos y las competencias funcionales, con el fin de satisfacer las necesidades de un entorno cambiante (Teece et al., 1997).

Según Chen (2015), las CD se pueden dividir en capacidades de: adaptación, absorción e innovación. Las primeras se refieren a las capacidades que posee la organización para identificar y aprovechar oportunidades de mercado (Miles et al., 1978; Staber & Sydow, 2002). Las segundas son aquellas con las que la empresa reconoce el valor de la información externa, la asimila, integra, transforma en conocimiento y finalmente, las aplica en sus objetivos comerciales. Las últimas son las que usa la empresa para desarrollar nuevos productos y servicios, así como nuevos mercados, métodos de producción y formas de organización, para lo cual debe alinear su orientación estratégica innovadora (Miller & Friesen, 1983; Wang & Ahmed, 2007).

En resumen, las CD, representan tanto una fuente de nuevos recursos como una herramienta concreta para los directores de la organización, ya que contribuyen en el impulso y la reorientación del stock de recursos económicos y organizativos influyentes, por tanto, son componentes claves para dirigir el curso estratégico de la empresa (Vivas-lópez et al., 2013).

### **Vínculo entre los constructos**

A continuación, se exponen los argumentos necesarios para plantear las hipótesis que explican las relaciones de interés del presente estudio.

## **Vínculo entre SEW y Resiliencia**

Gómez-Mejía et al. (2011) y Llanos-Contreras y Jabri (2019) señalan que SEW fortalece la motivación de la familia a la hora de implementar medidas y estrategias que salvaguarden la empresa ante situaciones que comprometan su sobrevivencia. Además, en situaciones de desastre, el SEW es determinante en la administración eficiente de los recursos (Markin et al., 2017, como se cita en Alonso-Dos-Santos & Llanos-Contreras, 2019). Es así que estudios como Chrisman et al. (2011), Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021), Ismail et al. (2019), Minichilli et al. (2016), Shepherd y Williams (2014), van Essen et al. (2015) brindan razones para presuponer que el SEW es un antecedente de la capacidad de las organizaciones familiares para afrontar y superar los momentos de crisis; en otras palabras, el SEW estimula una serie de manifestaciones socio-afectivas a las cuales la literatura les atribuye rasgos empíricos de resiliencia organizativa. Por ejemplo, respecto a las razones teóricas que respaldan tal presuposición cabe mencionar a Chrisman et al. (2011) quienes reconocen como bases de la resiliencia aspectos ligados al SEW como las estrategias de sucesión en la gestión, la orientación a largo plazo, el capital social y el intercambio social. Según dichos autores la resiliencia en las empresas familiares parece estar en función de la necesidad de extraer valor del capital social que existe entre los miembros de la familia.

En lo concerniente a la evidencia empírica, Ismail et al. (2019) en el contexto de empresas de Malasia, señalan que aspectos característicos del SEW como el sentido de pertenencia, las prioridades de bienestar familiar, la construcción del cambio generacional, conducen a organizaciones más resilientes. Por otra parte, van Essen et al. (2015) argumentan para 27 países de Europa (ej, Alemania, Italia, Irlanda, Malta, Serbia, España, entre otros) que la orientación a largo plazo de las empresas familiares las hace resistentes a los efectos

de las crisis económicas, lo cual es posible por el grado de compromiso a largo plazo de los propietarios con los beneficios de la organización (Villalonga & Amit, 2010) y su interés transgeneracional por legar la empresa a sus descendientes (van Essen et al., 2015). Bajo esta perspectiva de largo plazo los propietarios de las empresas usarán el capital social para generar relaciones más duraderas basadas en la confianza y la reciprocidad entre las partes interesadas de la organización (van Essen et al., 2015), lo que en últimas se puede traducir en una cultura organizacional más resiliente (Chrisman et al., 2011).

Esta relación entre capital social y la resiliencia también ha sido resaltada por Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021), quienes en su estudio con empresas polacas plantean que existe una asociación entre los lazos sociales y la resiliencia, ya que como lo corroboran Shepherd y Williams (2014) en Australia en un escenario post desastre, la respuesta a la adversidad, se facilita cuando se desarrollan aspectos afectivos como la confianza y las relaciones con la comunidad.

Por otro lado, Minichilli et al. (2016) argumentan que las empresas familiares que presentan una mayor concentración de la propiedad y presencia de la familia en la dirección de la empresa (*proxies* de SEW) serían más resilientes durante las crisis financieras que las empresas no familiares. Más aún, sostienen también que el interés por la preservación transgeneracional del SEW y las relaciones con las partes interesadas explican una mayor resiliencia en estas organizaciones.

A pesar de que la mayoría de esta evidencia está a favor del fortalecimiento de las organizaciones familiares para funcionar y sobreponerse a los momentos de crisis, también hay algunos estudios que evidencian controversias en tal relación. Por ejemplo, Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) en su estudio empírico realizado con empresas chilenas en

un escenario post-desastre, usando PLS-SEM y fuzzy-set QCA (fsQCA), encuentran que en algunos de sus modelos (dos de cinco) la ausencia de SEW mejora aspectos relacionados con las capacidades adaptativas (resiliencia) como la proactividad y la innovación (Marshall & Schrank, 2014), hallazgo que ya habían sido confirmados por Block et al. (2013) quienes en su estudio empírico conformado con empresas del S&P 500 argumentan que las empresas familiares en su interés por proteger SEW inhiben la orientación innovadora y la proactividad de la empresa.

Por otra parte, Chrisman et al. (2011), contrario a lo que sostienen Villalonga y Amit (2010), sostiene que hay poca evidencia empírica para afirmar que, a partir del compromiso a largo plazo de los propietarios por velar por el bienestar de sus empresas familiares, las organizaciones controladas por la familia sean más resilientes a los choques disruptivos de la economía. Es así que la eventual relación entre SEW y resiliencia no debe asumirse concluyente desde un enfoque universalista, sino que amerita contrastes empíricos adicionales considerando variedad de contextos, entre ellos el que le compete al presente trabajo (Colombia, economía emergente). De hecho, Ismail et al. (2019) a partir de su trabajo en una economía emergente como Malasia sostienen que son necesarias más investigaciones que identifiquen cuáles características propias de las empresas familiares influyen en su capacidad de resiliencia.

A pesar de la aparente discrepancia en los trabajos empíricos y teóricos de referencia, la presente tesis se une a la posición que más prevalece respecto a la relación de interés, tanto a nivel teórico como empírico, lo cual lleva a hipotetizar lo siguiente:

*H1: En el contexto de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-directa con la resiliencia de los miembros de la familia.*

### **Vínculo entre SEW y desempeño mediado por la resiliencia de los miembros de la familia**

El SEW genera una identidad propia a cada organización gracias a las particularidades, configuración de roles y sinergias entre los miembros de la familia (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía & Herrero, 2022); esto lo cataloga con un factor diferenciador de la esencia y gestión de la organización y a su vez, un determinante potencial de la variación en los resultados alcanzados por diferentes organizaciones. En otras palabras, dos empresas familiares que presenten diferentes niveles de desempeño pueden encontrar en diferentes aspectos intrínsecos del SEW, como por ejemplo los niveles de consanguinidad de los dirigentes, las estrategias de sucesión dinástica (acuerdos maritales), los cimientos socioafectivos que crean un puente entre propósitos sociales y económicos de los dirigentes, determinantes potenciales de dicho desempeño (Chrisman et al., 2011). Estos a su vez, conducen a un proceso de toma de decisiones con visión de largo plazo y aceptación de riesgos, en favor de aspectos como la preservación del control y la influencia familiar en la organización, el cual es reconocido como fuente potencial de resiliencia (van Essen et al., 2015; Chrisman et al., 2011). Esta, además de ser distintiva, dado que se fundamenta en particularidades y sinergias familiares, también se le atribuye un alto valor para ayudar a reaccionar y afrontar con fortaleza y éxito las turbulencias que eventualmente se presenten tanto la empresa como en la familia.

Por consiguiente, la preservación del SEW y sus desencadenantes potenciales para la configuración de resiliencia pueden ser entendidos desde la óptica de recursos estratégicos (Barros et al., 2016; Bratnicka-Myśliwiec et al., 2019; Discua Cruz et al., 2019; van Essen et al., 2015) y el enfoque de capacidades dinámicas (Barros et al., 2016; Berrone et al., 2012;

Chirico & Nordqvist, 2010; Chrisman et al., 2005; Nordqvist & Melin, 2010;), al presentar características de rareza, valor, imitabilidad imperfecta y dificultad de sustitución. A continuación, se discute sobre las rutinas organizativas intrínsecas al SEW, que se asocian con el desempeño a través de la configuración de resiliencia.

Firfiray y Gómez-Mejía (2021) sostienen que para los propietarios de las empresas familiares la preservación de SEW es el aspecto preponderante al momento de tomar decisiones. De forma similar, Gómez-Mejía et al. (2018) afirman que los dueños de las empresas familiares evalúan su SEW actual y futuro a la hora de tomar sus decisiones. Más aún, Llanos-Contreras y Jabri (2019), argumentan que SEW es central en la definición de las prioridades y motivaciones familiares, así como en la proactividad, en la toma riesgos y en las acciones que la familia realice ante situaciones que amenacen la supervivencia de la empresa. Así, esta importancia dada al SEW ha promovido el interés por evaluar empíricamente la relación entre SEW y desempeño.

Por ejemplo, Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) en empresas pequeñas y medianas de Chile, confirman un impacto positivo y significativo del SEW sobre el desempeño. Igualmente, Naldi et al. (2013) y Zavala et al. (2016) confirman la misma relación en empresas de Italia y México, respectivamente. De hecho, diversos académicos, a través de la evidencia empírica, siguen sosteniendo que SEW sobresale, por encima del género, la orientación empresarial, las prácticas de gestión, entre otros, como uno de los determinantes del desempeño de las empresas familiares (Palalić & Smajić, 2021). Más aún, Martin y Gómez-Mejía (2016) resaltan que es posible que el SEW y las metas financieras se refuercen entre sí.

Pese a la evidencia anterior, la relación entre SEW y desempeño aún no es clara. Por ejemplo, Memili et al. (2020) en su estudio empírico realizado con empresas pequeñas y medianas del sector turismo en Turquía identifica un efecto negativo sobre el performance. Mientras que los estudios de Razzak et al. (2019) y Ng et al. (2019), en el contexto de Bangladesh y Emiratos Árabes Unidos encuentran relaciones parciales entre SEW y desempeño al usar el modelo FIBER como escala para operacionalizar SEW. Es así como, para Razzak y sus colegas las dimensiones *apego emocional*, *identificación de los miembros de la familia con la empresa* y *renovación de los lazos familiares a través de la sucesión dinástica* están relacionadas positivamente con el desempeño; la dimensión *lazos sociales vinculantes* no presenta ninguna relación y la dimensión *control e influencia familiar* está relacionada negativamente con el desempeño. Mientras que para Ng et al. (2019) la *dimensión identificación de los miembros de la familia con la empresa* presenta una relación negativa con el desempeño, y las dimensiones *lazos sociales vinculantes* y *apego emocional* presentan una relación positiva.

Los hallazgos mixtos de esta relación (SEW y desempeño) se han atribuido al uso de los diferentes *proxies* con los que se ha operacionalizado el SEW (ej., porcentaje de control familiar, propiedad familiar, administración familiar, participación familiar) o a la falta de mecanismos mediadores (Ng et al., 2019) que permitan dilucidar asociaciones indirectas potenciales entre SEW y desempeño. De hecho, Peláez-León y Sánchez-Marín (2022) argumentan que no hay un efecto directo significativo de SEW sobre el desempeño. Es así que la comunidad científica ha venido incrementando su interés por la búsqueda de variables intervinientes en la relación SEW – desempeño (ej., Ng et al., 2019; Palalić, & Smajić, 2021; Peláez-León & Sánchez-Marín, 2022; Razzak & Jassem, 2019).

Un constructo individual/colectivo fundamental para repotenciar a las organizaciones en momentos de crisis, no considerado como mediador en la relación SEW – desempeño en trabajos previos y que además es de naturaleza psicosocial, es la resiliencia. Más aún, trabajos teóricos como Chrisman et al. (2011) argumentan que las preferencias socio afectivas promueven el comportamiento resiliente en las empresas familiares, lo que les ha garantizado, en parte, su sostenibilidad y resultados positivos en el desempeño. Hecho que es razonable, considerando la concepción de fuente de ventaja competitiva que Firfiray y Gómez-Mejía (2021) le atribuyen a la resiliencia en las empresas familiares. Es así que, Patel y Fiet (2011) señalan que, en las empresas familiares, la sucesión dinástica, el altruismo recíproco y el capital social son determinantes para una mejor identificación y aprovechamiento de oportunidades en entornos de alta turbulencia y agresividad competitiva. Por ende, estas facetas de SEW son reconocidas como una fuente de resiliencia capaz de favorecer el desempeño organizativo (Chrisman et al., 2011).

Por su parte, estudios empíricos como Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) argumentan que el deseo de preservar SEW ante situaciones que comprometen la sostenibilidad de la empresa, actúa como un generador de innovación externa y agresividad competitiva que respaldan el desempeño de la organización. De hecho, Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) en su estudio con empresas familiares polacas encuentran que el aumento de la resiliencia mejora el desempeño y, van Essen et al. (2015) en un grupo de empresas familiares de 27 países de Europa desarrollan una serie de hipótesis que sugieren que la resiliencia generada a partir de la orientación a largo plazo de las empresas controladas por la familia es beneficiosa para inversionistas y empleados.

En esta misma línea, Alonso-Dos-Santos y Llanos-Contreras (2019) sostienen que un mayor SEW genera en propietarios de empresas familiares una mayor disposición a realizar acciones en pro de superar las pérdidas económicas ocasionadas por desastres naturales, y que dicha disposición desemboca en una mayor capacidad adaptativa y resiliente que mejora el desempeño después del desastre. Efecto que es corroborado por van Essen et al. (2015) durante las crisis económicas y, reforzado por Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) quienes refiriéndose a Teixeira y Werther (2013) sostienen que la magnitud del efecto de desempeño (magnitud en que el desempeño de la empresa familiar supera el desempeño de su competencia) en las empresas familiares depende de la resiliencia.

Además, van Essen et al. (2015) sostienen que es posible que las empresas familiares incrementen sus capacidades para enfrentar situaciones adversas a través de una mayor flexibilidad en la cual los empleados son tenidos en cuenta en la toma de decisiones durante una crisis. De esta forma, dichas organizaciones implementan estrategias que incrementan su resiliencia apoyados en relaciones duraderas con sus empleados (Discua Cruz et al., 2019), lo cual probablemente se traducirá en mayores niveles de confianza y reciprocidad entre las partes interesadas (van Essen et al., 2015). De hecho, estas estrategias pueden llevar a relaciones donde se privilegien comportamientos más éticos y tolerantes entre las Partes (Blair & Stout, 2006), lo que favorece el desempeño.

En definitiva, dado que el SEW y sus diferentes dimensiones posibilitan aumentar la resiliencia en las empresas familiares (Ismail et al., 2019), y esta a su vez, brinda recursos organizativos claves para afrontar con más efectividad las situaciones de crisis (Discua Cruz et al., 2019; van Essen et al., 2015), es de entender que la mayoría de los estudios centrados en SEW o en resiliencia, provean bases para presuponer una relación positiva indirecta entre

SEW y desempeño. Sin embargo, la evidencia empírica al respecto es incipiente; de hecho, la revisión de literatura llevada a cabo en bases de datos como SCOPUS, WEB DE LA CIENCIA Y GOOGLE ACADÉMICO, solo arrojó un trabajo (Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021) que relaciona en un mismo modelo estructural SEW-resiliencia-desempeño. No obstante, a diferencia del presente estudio, Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) asumen el SEW como un mediador de la relación entre resiliencia y desempeño. En vez de un determinante indirecto de este último, a través de la resiliencia. Más aún, encuentran una relación positiva resiliencia-desempeño y negativa en resiliencia-SEW.

Pese a esta evidencia, diferentes estudios plantean que algunos aspectos socio afectivos, que en últimas están ligados a comportamientos resilientes, pueden afectar el desempeño de las empresas familiares. Por ejemplo, con respecto a la sucesión intrafamiliar, fuente generadora de resiliencia, autores como Miller et al. (2007) argumentan que, en las empresas grandes de economías desarrolladas, aquellas que son controladas por miembros de la familia de generaciones posteriores tienen un desempeño inferior a las que son controladas por los fundadores, ya que dichas generaciones presentan una menor capacidad y motivación que los fundadores (Mehrotra et al., 2011). Por otra parte, si la resiliencia se deriva de una concentración en las metas a largo plazo en la que los propietarios de las empresas familiares pueden desechar oportunidades de inversión rentables con tal de asegurar recursos para futuras situaciones adversas (Block et al., 2013), la holgura organizacional alcanzada con estas prácticas puede reducir el desempeño financiero de las empresas familiares vía incremento de costos operacionales (van Essen et al., 2015)

Lo expuesto a nivel teórico y empírico sobre la diada SEW - resiliencia, así como de la triada SEW – resiliencia – desempeño, se resume en cuatro consideraciones:

- (1) La explicación indirecta del desempeño a través del SEW por medio de la resiliencia es un modelo estructural original.
- (2) La posición que más prevalece en la literatura científica que trata de forma independiente SEW o de forma conjunta SEW - resiliencia (principalmente a través *proxies*) sugiere que el SEW es un desencadenante de capacidades resilientes en la organización.
- (3) La resiliencia ha venido siendo cada vez más reconocida como una fuente de generación de ventajas competitivas.
- (4) Son escasos los estudios que han contrastado empíricamente la relación SEW – resiliencia - desempeño, por lo que las tres primeras consideraciones, aunque razonables desde el punto de vista teórico, aún carecen de evidencia empírica.

Por consiguiente, bajo los cuatro aspectos descritos, este trabajo presupone que el SEW es un recurso estratégico mediante el cual las empresas familiares pueden mejorar su desempeño organizativo gracias al estímulo psicosocial que provee para el desarrollo de capacidades resilientes, las cuales son vitales para reponerse y aprovechar oportunidades en los actuales escenarios turbulentos que caracterizan al entorno organizativo.

La connotación de recurso estratégico que se le presupone al SEW, desde los lentes de la teoría de recursos y el enfoque de capacidades dinámicas, aunado a la argumentación teórico empírica expuesta deriva en las siguiente dos hipótesis que descentralizan el desempeño, en consonancia con los objetivos socio-económicos intrínsecos al SEW.

*H2: En el entorno de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-indirecta con el desempeño social a través de la resiliencia de los miembros de la familia.*

*H3: En el entorno de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-indirecta con el desempeño económico a través de la resiliencia de los miembros de la familia*

Si bien este trabajo se centra en las hipótesis anteriores, reconoce que hay una relación considerable en trabajos previos respecto al desempeño social y al desempeño financiero. Con respecto a esta relación, la mayoría de los estudios que han centrado su atención en estos dos constructos reconoce una relación positiva entre ellos, por ejemplo, Park y Lee (2021), Allouche y Laroche (2005), Orlitzky et al. (2003), Wu (2006). De hecho, algunos autores argumentan que existe una relación bidireccional entre el desempeño social y el financiero (Hillman & Keim, 2001; Martín & Gómez-Mejía, 2016; Orlitzky, 2008; Waddock & Graves, 1997).

Orlitzky (2008) identificó una relación positiva entre la “Ciudadanía corporativa” (los autores usan dicho término como sinónimo del desempeño social corporativo) y el desempeño financiero, destacando dicho efecto sobre los indicadores contables. Se espera que un desempeño social ejemplar genere recursos que protejan la empresa frente a futuras situaciones económicas o sociales adversas (Labelle et al., 2018), y que un mejor desempeño social, que lleve a un incremento en la reputación, conduzca a una reducción en el riesgo empresarial (Orlitzky, 2008) y a una mejora en los resultados financieros (Deephhouse, 2000; Orlitzky, 2008; Rindova et al., 2005). Algunas razones que pueden explicar esta relación tienen que ver con la influencia que puede generar una empresa con un desempeño organizativa responsable sobre: (i) los clientes/consumidores, quienes pueden estar dispuestos a realizar una mayor demanda (Miller, 1997) y a pagar un precio más alto por los bienes o servicios de dichas empresas y, (ii) la demanda laboral: es posible que los mejores profesionales estén interesados en trabajar en ese tipo de organizaciones frente a otras

empresas con menor desempeño social (Orlitzky, 2008). En resumen, a partir de un desempeño socialmente responsable es posible desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se pueden traducir en un mejor desempeño financiero.

Por su parte, Park y Lee (2021) apoyados en la teoría de agencia, argumentan que las presiones que enfrentan las empresas en materia de responsabilidad social corporativa por parte de las diversas partes interesadas (ej., gobiernos, consumidores, inversionistas, organizaciones no gubernamentales) puede promover en estas la búsqueda de beneficios a largo plazo a través de actividades que incrementen el desempeño social organizativo, lo que conlleva a una mejora en el desempeño financiero. Es así que se hipotetiza lo siguiente:

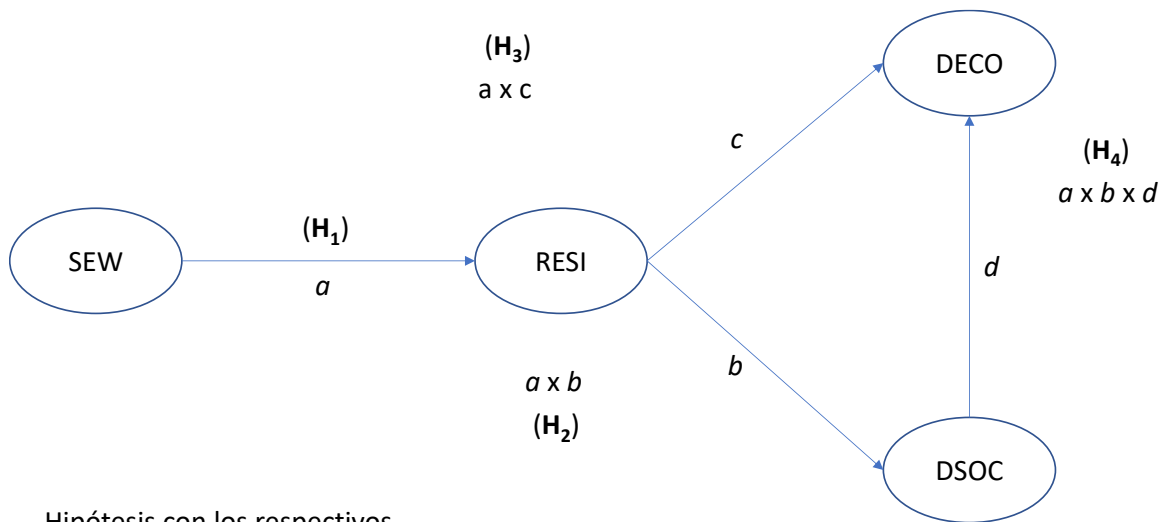
*H4: En el entorno de las empresas familiares, el SEW se relaciona de forma positiva-indirecta con el desempeño económico, a través de la resiliencia y el desempeño social*

#### **4.3.3. Métodos**

En este apartado se presentan el modelo de investigación propuesto, así como las medidas de los constructos de interés, los participantes en el trabajo de campo, así como los procedimientos llevados a cabo en el plan de análisis de la información.

#### **Modelo de investigación y medidas**

La Figura 8 presenta el modelo estructural en estudio, en el cual se relaciona SEW-resiliencia y el desempeño. Con dicho modelo se logra una mayor integralidad al desempeño al considerar dos vertientes de este: el social (DESOC) y el económico (DECO) y, la relación entre ambos. Además, abre la caja negra entre SEW y desempeño al considerar la resiliencia (RESI). De esta forma, el modelo de la Figura 8 incorpora las hipótesis propuestas en la Sección 4.3.2 (H1, H2, H3 y H4) posibilitando la evaluación de la relación indirecta entre SEW y el desempeño de las empresas familiares a través de la resiliencia.



Hipótesis con los respectivos efectos de interés:

- H<sub>1</sub>.  $a$ : SEW → RESI
- H<sub>2</sub>.  $a \times b$ : SEW → RESI → DSOC
- H<sub>3</sub>.  $a \times c$ : SEW → RESI → DECO
- H<sub>4</sub>.  $a \times b \times d$ : SEW → RESI → DSOC → DECO

Control de DECO y DSOC:

- Edad
- Tamaño
- Sector

**Figura 8. Modelo propuesto**

Nota: RESI: resiliencia; DECO: desempeño económico; DSOC: desempeño social

Para operacionalizar SEW se usó la escala integral SEWc propuesta en el Manuscrito 2 (ver sección 4.2). Tal instrumento consta de 27 ítems y ocho dimensiones: *Control por parte de la familia empleada empresa (tres ítems)*, *Influencia de la familia no empleada en la empresa (cuatro ítems)*, *Lazos sociales vinculantes internos (tres ítems)*, *Continuidad de la dinastía familiar (tres ítems)*, *Compromiso familiar (cuatro ítems)*, *Enriquecimiento familiar (tres ítems)*, *Reputación corporativa (tres ítems)* y *Reputación e Imagen familiar (cuatro ítems)*.

Las categorías de respuestas empleadas en dicho instrumento siguen un escalamiento tipo Likert de 5 puntos que va de “Totalmente en desacuerdo” = 1, a “Totalmente de acuerdo” = 5. Dicha escala (SEWc) demostró, en el estudio proponente, su plausibilidad (valor-p:

0.083; Chisq/gl: 1.116; RMSEA < 0,06, SRMR < 0,08, CFI y TLI > 0,95), validez (AVE entre 0.516 y 0.648) y fiabilidad (Alfa de Cronbach de sus dimensiones oscilando entre 0,806 y 0,896) para representar el constructo objeto de estudio y su dimensionalidad. Para acceder al detalle de los ítems diríjase al Manuscrito 2 (ver sección 4.2).

Para la variable Resiliencia de los miembros de la familia, se adopta la escala unidimensional *Resiliencia de los empleados* propuesta por Näswall, et al. (2019), la cual ha sido usada como referente en diversos estudios (ej., Franken et al., 2022; Rehman et al., 2021). Dicha escala, da cuenta de la resiliencia del comportamiento de los empleados frente a los cambios continuos y se define como “... la capacidad de los empleados para adaptarse a circunstancias desafiantes en el trabajo y la capacidad de prosperar y crecer al enfrentar estos desafíos” (p. 359).

Sin embargo, en el presente estudio se extiende el referente de los empleados a los miembros de la familia (propietarios o no), empleados o no en la empresa familiar, dada la incidencia que estos puede tener sobre el rumbo de la empresa. Para este propósito, se ajustaron los nueve ítems de la escala de resiliencia de partida (ej., se cambia el pronombre “yo” por “los miembros de la familia” en todos los ítems de referencia; además en 6 de los 9 ítems se adicionan expresiones complementarias acordes con el contexto familiar objeto de estudio, ej., “yo resuelvo...” se cambia por “los miembros de la familia que ocupan cargos en el equipo de alta dirección de la empresa resuelven...”). Además, se adiciona un nuevo ítem de elaboración propia (resi5 “los miembros de la familia empleados o no la empresa replantean sus prioridades y actúan en pro de la empresa de acuerdo a las circunstancias de la misma”). Para acceder a los ítems específicos que conforman la escala de resiliencia empleada diríjase a Näswall et al. (2019, p. 357).

Si bien en la escala de Näswall et al. (2019) las categorías de respuesta empleadas siguen un escalamiento tipo Likert de 7 puntos que van desde “Casi nunca” a “Casi siempre”, en el presente estudio se cambió a escalamiento tipo Likert de 5 puntos que van desde “Totalmente en desacuerdo” = 1, a “Totalmente de acuerdo” = 5. Tal escala (resiliencia de los empleados) demostró, en el estudio proponente, su plausibilidad (valor-p: 0.001; Chisq/gl: 2.05; RMSEA = 0,068, SRMR = 0,041, CFI = 0,961), validez (AVE entre 0.516 y 0.648) y fiabilidad (Alfa de Cronbach de 0.91 y sus dimensiones oscilan entre 0,63 a 0,81) para representar dicho constructo y su dimensionalidad.

Dado que la medida de Näswall et al. (2019) se centra en la resiliencia de los empleados en su lugar de trabajo apoyados en el uso real de los recursos, esta se convierte en una herramienta que permite evaluar la relación entre el comportamiento resiliente de los empleados y el desempeño de la empresa, interés particular del presente estudio que contempla como variables dependientes el desempeño económico y social.

En cuanto al Desempeño, este constructo se midió a través de dos facetas: económico y social. Para este propósito se retomaron once ítems (5 para el desempeño económico y 6 para el desempeño social, que fueron levemente adaptados) de instrumentos y escalas previamente validadas en la literatura y usadas por diversos autores para propósitos similares a los de este estudio (ej., Afum et al., 2020; Chen et al., 2020; Hubbard, 2009; Ma et al., 2021). El desempeño económico se validó a través de una escala tipo Likert de 5 puntos que van de “Disminuyó considerablemente =1, a “Aumentó considerablemente” = 5. Por su parte, el desempeño social se validó con una escala tipo Likert de 5 puntos que va de “1=muy malo” a “5= muy bueno”. En el anexo 2 se presentan los ítems de las escalas de desempeño económico y social usadas en este manuscrito.

Para proteger el análisis de posibles perturbaciones generadas por elementos diferentes al interés de esta investigación, se incluyeron tres variables de control: a) Tamaño

según volumen de ventas (variable dummy: medianas y grandes = 0; pequeñas= 1), b) edad (variable dummy: más de 30 años=0; 30 años o menos=1), c) sector (manufactura y agropecuario = 0, comercio y servicio = 1). El tamaño cobra sentido controlarlo considerando el tradicional efecto que este tiene sobre los beneficios de la empresa, sobre todo en momentos de crisis (Chu, 2011) y sobre el número de miembros de la familia empleados en la empresa (Razzak & Jassem, 2019). b) La edad cobra importancia en la medida en que es posible que las empresas con más años en el mercado cuenten con una mejor reputación (Razzak et al., 2019), y presenten una mayor participación de las nuevas generaciones en la empresa (Chrisman et al., 2011). El sector, a su vez, resulta relevante controlarlo debido a su posible efecto sobre el desempeño, sobre todo considerando el periodo en que se recolectó la información (Chrisman et al., 2009) ya que los efectos de la actual pandemia Covid-19 han perjudica más unos sectores que a otros (CEPAL, 2020).

### **Participantes**

Para recolectar la información concerniente a las escalas SEWc y Resiliencia, se envió un cuestionario (septiembre 2020 - febrero 2021) a 3449 empresas familiares en Colombia (a partir de la base de datos Superintendencia de Sociedades). Posteriormente, entre mayo y junio de 2021 se envió el cuestionario para recolectar la información sobre la escala de Desempeño (económico y social). El envío de los instrumentos se efectuó por correo electrónico y se reiteró la invitación a diligenciarlo telefónicamente. En total se recibieron 69 encuestas completas (tasa de respuesta de 2%, afectada principalmente por los efectos de la pandemia COVID-19), las cuales, luego del respectivo control de calidad (patrones de respuesta repetida y datos extremos), derivaron en 67 observaciones válidas, que constituyeron la muestra final objeto de análisis. La fuente de información en cada empresa

fueron gerentes o miembros de la junta directiva (propietarios miembros de la familia propietaria). La muestra final (67 cuestionarios) quedó constituida por: 42 empresas pequeñas y 25 entre medianas y grandes, A su vez, 20 empresas eran del sector servicios, 17 de manufactura, 20 de comercio y 10 del agropecuario.

### **Plan de análisis**

El procedimiento se llevó a cabo en lenguaje R, bajo cinco de los siete procesos (observar, explorar, confirmar, explicar, predecir, aplicar, comunicar) del marco metodológico-interactivo © MinerConstructo (Pérez-Rave, 2021), el cual combina recursos de ciencia de datos y análisis psicométrico. Dicho marco ha sido empleado en estudios como Pérez-Rave, et al. (2022a) y Pérez-Rave et al. (2022b). Así, la analítica de datos comenzó con el proceso “observar”, centrado en el reconocimiento descriptivo de las observaciones, variables y correlaciones. Seguido, se desplegó el proceso “explorar”, enfocado en la estructura de los constructos de interés (SEW, resiliencia y desempeño) y la fiabilidad alfa Cronbach.

Posterior a ello, se ejecutaron versiones adaptativas de los procesos “confirmar” y “explicar”, dado que en lugar de emplear estructuras de covarianza (como ocurre en MinerConstructo), se utilizó mínimos cuadrados parciales, a través del paquete PLS-PM de R (Sánchez et al., 2015). Esta elección se debió a que mediante PLS es posible obtener estimaciones razonables sin dependencia del supuesto de normalidad, considerando además que se dispone de un número pequeño de observaciones (67) (Chin & Newsted, 1999; Hair et al., 2011) y un extenso número de ítems (48) (ej., Hair et al., 2011; Jöreskog & Sörbom, 1996). Por último, se llevó a cabo el proceso “comunicar” consistente en la elaboración del reporte bajo pautas de redacción científica.

#### 4.3.4. Resultados

A continuación, se da cuenta de los hallazgos concentrados en las etapas observar, explorar, confirmar y explicar.

##### Observar

En esta fase se llevó a cabo el reconocimiento de la base de datos, para lo cual se realizó la caracterización de la muestra, el resumen descriptivo y el análisis de correlaciones.

Así, en la Tabla 21 se describe el perfil de las 67 organizaciones participantes en el estudio que luego de los refinamientos descritos en la sección 3 constituyeron la muestra final de este estudio. Para este propósito, se presentan tres variables de caracterización de la muestra, así: sector económico, tamaño (según el volumen de ventas) y edad de las empresas.

*Tabla 21. Perfil de las organizaciones que conforman la muestra*

| Factores y niveles |                  | Frecuencia      | Porcentaje         |    |    |
|--------------------|------------------|-----------------|--------------------|----|----|
| Sector             |                  |                 |                    |    |    |
|                    |                  | Agropecuario    | 10                 | 15 |    |
|                    |                  | Comercio        | 20                 | 30 |    |
|                    |                  | Manufactura     | 17                 | 25 |    |
|                    |                  | Servicios       | 20                 | 30 |    |
| Tamaño             | Según las ventas |                 |                    |    |    |
|                    |                  |                 | Pequeñas           | 42 | 63 |
|                    |                  |                 | Medianas y grandes | 25 | 37 |
| Edad               |                  | 30 o menos años | 36                 | 54 |    |
|                    |                  | Más de 30 años  | 31                 | 46 |    |
|                    |                  |                 |                    |    |    |
| Total muestra      |                  | 67              |                    |    |    |

Como se puede apreciar en la Tabla 21, la muestra estuvo representada por diversos sectores organizativos, con participaciones que evidencia una muestra balanceada, que van entre 10 y 20 observaciones por sector económico. Igualmente, la característica “edad” de las empresas evidencia tal balanceo en la muestra. Con respecto al tamaño de las empresas, se identifica una mayor participación de empresas pequeñas en la muestra (63%), lo cual es razonable, dado el mayor número de estas en la economía.

En cuanto a la estadística descriptiva, en la Tabla 22 se presenta la información para cada una de los ítems de las escalas empleadas en el modelo (SEWc, resiliencia, desempeño económico y desempeño social).

*Tabla 22. Resumen estadístico de los ítems (n=67 observaciones)*

| Ítems               | Min | Max | Mean  | Sd    | Skew   | Kurtosis |
|---------------------|-----|-----|-------|-------|--------|----------|
| SEWc                |     |     |       |       |        |          |
| cfec1               | 1   | 5   | 4.478 | 0.804 | -1.734 | 3.543    |
| cfec3               | 1   | 5   | 4.478 | 0.894 | -2.066 | 4.608    |
| cfec4               | 1   | 5   | 4.537 | 0.804 | -1.929 | 4.105    |
| if <sub>n</sub> ec2 | 1   | 5   | 2.985 | 1.121 | -0.289 | -0.760   |
| if <sub>n</sub> ec3 | 1   | 5   | 2.373 | 1.179 | 0.574  | -0.577   |
| if <sub>n</sub> ec4 | 1   | 5   | 2.284 | 1.126 | 0.318  | -0.863   |
| if <sub>n</sub> ec5 | 1   | 5   | 2.493 | 1.185 | 0.179  | -1.165   |
| lsvi1               | 1   | 5   | 3.597 | 0.938 | -0.548 | 0.189    |
| lsvi2               | 1   | 5   | 3.463 | 1.078 | -0.477 | -0.305   |
| lsvi4               | 1   | 5   | 3.881 | 0.962 | -0.873 | 0.697    |
| ef2                 | 1   | 5   | 4.030 | 0.834 | -0.980 | 1.507    |
| ef3                 | 1   | 5   | 3.761 | 1.031 | -0.828 | 0.375    |
| ef4                 | 1   | 5   | 3.836 | 0.914 | -0.849 | 1.000    |
| cdf1                | 1   | 5   | 4.224 | 0.951 | -0.970 | 0.269    |
| cdf2                | 1   | 5   | 4.179 | 1.014 | -1.129 | 0.465    |
| cdf4                | 1   | 5   | 3.478 | 1.092 | -0.459 | -0.363   |
| rc1                 | 2   | 5   | 4.358 | 0.711 | -0.870 | 0.335    |
| rc3                 | 3   | 5   | 4.507 | 0.612 | -0.808 | -0.394   |
| rc5                 | 3   | 5   | 4.552 | 0.634 | -1.069 | 0.001    |
| RIMF (rf2)          | 2   | 5   | 4.045 | 0.824 | -0.560 | -0.280   |
| RIMF (rf4)          | 2   | 5   | 4.119 | 0.808 | -0.554 | -0.416   |
| RIMF (imf2)         | 2   | 5   | 4.060 | 0.952 | -0.636 | -0.679   |
| RIMF (imf4)         | 2   | 5   | 3.866 | 0.919 | -0.199 | -1.050   |
| compf1              | 3   | 5   | 4.328 | 0.705 | -0.540 | -0.903   |
| compf2              | 2   | 5   | 4.149 | 0.839 | -0.582 | -0.610   |
| compf3              | 1   | 5   | 3.657 | 1.023 | -0.378 | -0.359   |
| compf4              | 1   | 5   | 3.985 | 1.080 | -0.753 | -0.224   |
| Resiliencia         |     |     |       |       |        |          |
| resi1               | 2   | 5   | 4.119 | 0.879 | -0.755 | -0.204   |
| resi2               | 2   | 5   | 3.881 | 0.862 | -0.473 | -0.403   |
| resi3               | 2   | 5   | 4.075 | 0.785 | -0.498 | -0.304   |
| resi4               | 2   | 5   | 4.149 | 0.803 | -0.614 | -0.302   |
| resi5               | 3   | 5   | 4.119 | 0.729 | -0.180 | -1.136   |
| resi6               | 2   | 5   | 3.985 | 0.807 | -0.485 | -0.258   |
| resi7               | 2   | 5   | 3.776 | 0.850 | -0.298 | -0.550   |
| resi8               | 1   | 5   | 4.164 | 0.863 | -1.427 | 3.109    |
| resi9               | 1   | 5   | 4.254 | 0.876 | -1.700 | 3.806    |
| resi10              | 1   | 5   | 3.955 | 0.976 | -0.876 | 0.627    |
| Desempeño económico |     |     |       |       |        |          |
| deco1               | 1   | 5   | 2.299 | 1.326 | 0.527  | -1.101   |
| deco2               | 1   | 5   | 2.299 | 1.231 | 0.485  | -0.949   |
| deco3               | 1   | 5   | 2.582 | 1.047 | 0.176  | -0.403   |
| deco4               | 1   | 5   | 2.597 | 1.001 | -0.129 | -0.727   |
| deco5               | 1   | 5   | 3.209 | 0.946 | -0.417 | 0.021    |
| Desempeño social    |     |     |       |       |        |          |

|       |   |   |       |       |        |        |
|-------|---|---|-------|-------|--------|--------|
| dsoc1 | 1 | 5 | 3.448 | 1.210 | -0.487 | -0.500 |
| dsoc2 | 2 | 5 | 3.761 | 0.698 | -0.177 | -0.180 |
| dsoc3 | 1 | 5 | 3.761 | 0.923 | -0.206 | -0.400 |
| dsoc4 | 1 | 5 | 3.985 | 0.826 | -1.087 | 1.835  |
| dsoc5 | 1 | 5 | 3.970 | 0.984 | -0.881 | 0.195  |
| dsoc6 | 1 | 5 | 3.299 | 1.206 | -0.627 | -0.418 |

Nota: los ítems de la escala SEWc relacionados con la imagen y la reputación familiar (rf2, rf4, imf2, imf4) conforman una sola dimensión nombrada con la sigla RIMF (reputación e imagen familiar)

Nota: cfec: control de la familia empleada en la empresa; if<sub>n</sub>ec: influencia de la familia no empleada en la empresa; lsvi: lazos sociales vinculantes internos; ef: enriquecimiento familiar; cdf: continuidad de la dinastía familiar; rc: reputación corporativa; rf: reputación familiar; imf: imagen familiar; compf: compromiso familiar; resi: resiliencia; deco: desempeño económico; dsoc: desempeño social;

Los ítems de la Tabla 22 variaron a lo largo de las escalas de respuesta (de 1 a 5). Los ítems de la escala SEWc presentan valores medios que oscilaron entre 2.284 (if<sub>n</sub>ec4) a 4.552 (rc5), mientras que los de la escala de resiliencia van de 3.776 (resi7) a 4,254 (resi9) y los del Desempeño van 2.299 (deco1 y deco2) a 3.985 (dsoc4). Por su parte, las desviaciones estándar estuvieron entre 0.705(compf1) y 1.185 (if<sub>n</sub>ec5) para la escala SEWc; entre 0,729 (resi5) y 0.976 (resi10) para la Resiliencia y, entre 0.698 (dsoc2) y 1.326 (deco1) para el Desempeño. Además, todos los ítems, a excepción de if<sub>n</sub>ec3, if<sub>n</sub>ec4, if<sub>n</sub>ec5, deco1, deco2 y deco3, presentaron valores negativos de asimetría univariada (desde -2.066, “comp3”, hasta -0.129, “deco4”). Así mismo, exceptuando cfec1-cfec4 y resi8-resi9, la curtosis de los ítems se encuentra dentro del rango (-2, 2) de no desviaciones extremas de la distribución normal.

Considerando que el modelo objeto de investigación amerita examinar la relaciones entre SEW-resiliencia- desempeño, así como el hecho de que se tiene un tamaño de muestra pequeño, se optó por emplear los scores de la primera componente principal de los ítems de cada dimensión de la escala SEWc. Por ejemplo, la dimensión compromiso (COMPF) consta de 4 ítems (compf1-compf4), los cuales luego de efectuar análisis de componentes principales usando la función “prcomp” de R, presentaron las siguientes cargas en la primera componente principal: 0.489 (“compf1”), 0.511 (“compf2”), 0.512 (“compf3”), 0.486(“compf4”). Así, la Tabla 23 se presentan los estadísticos descriptivos de los scores de las dimensiones de SEWc

Tabla 23. Resumen estadístico de los scores de las dimensiones de la escala SEWc

|       | Sd    | Min    | Max   | Skew   | Kurtosis |
|-------|-------|--------|-------|--------|----------|
| CFEC  | 1.508 | -7.288 | 1.046 | -2.185 | 6.472    |
| IFnEC | 1.640 | -2.659 | 4.281 | 0.274  | -0.304   |
| LSVI  | 1.411 | -3.470 | 2.362 | -0.341 | -0.300   |
| EF    | 1.483 | -5.403 | 2.101 | -0.817 | 1.396    |
| CDF   | 1.489 | -5.114 | 1.713 | -1.021 | 0.695    |
| RC    | 1.484 | -3.957 | 1.382 | -0.857 | -0.076   |
| RIMF  | 1.725 | -4.639 | 2.228 | -0.469 | -0.649   |
| COMPf | 1.735 | -4.906 | 2.114 | -0.471 | -0.399   |

Nota: CFEC: control de la familia empleada en la empresa; IFnEC: influencia de la familia no empleada en la empresa; LSVI: lazos sociales vinculantes internos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RIMF: reputación e imagen familiar; COMPf: compromiso familiar

Los *scores* de cada una de las dimensiones de la Tabla 23 tienen media cero y obedecen a la primera componente principal (previo centrado de las variables en sus respectivas medias). Por otra parte, la curtosis de todas las dimensiones se encuentra dentro del rango (-2, 2) de no desviaciones extremas de la distribución normal, excepto la dimensión CFEC. De otro lado, la asimetría univariada de todas las dimensiones es negativa (con valores de -2.185 para la dimensión “CFEC” y -0.469 para la dimensión “RIMF”) excepto la dimensión “IFnEC”.

Con respecto a las correlaciones, en la Tabla 24 se presenta el análisis de correlación de Pearson para todas las variables del modelo.

Tabla 24. Análisis de correlaciones

|        | CFEC   | IFnEC  | LSVI   | EF     | CDF    | RC     | RIMF   | COMPF  | resi1  | resi2  | resi3  | resi4  | resi5  | resi6  | resi7  | resi8  | resi9  | resi10 | deco1  | deco2  | deco3  | deco4  | deco5  | dsoc1  | dsoc2  | dsoc3  | dsoc4  | dsoc5  | dsoc6  |       |
|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|
| CFEC   |        | -0.126 | 0.26   | 0.327  | 0.281  | 0.33   | 0.269  | 0.305  | -0.036 | -0.074 | 0.043  | 0.066  | 0.035  | 0.049  | -0.091 | 0.284  | 0.327  | 0.018  | 0.142  | -0.015 | -0.012 | -0.06  | -0.023 | -0.073 | -0.013 | -0.093 | 0.01   | 0.176  | 0.021  |       |
| IFnEC  | -0.126 |        | 0.025  | 0.115  | 0.062  | -0.074 | 0.126  | 0.056  | 0.238  | 0.266  | 0.223  | 0.146  | 0.072  | 0.156  | -0.018 | 0.014  | -0.032 | 0.131  | -0.064 | -0.118 | -0.005 | -0.071 | 0.117  | -0.019 | -0.032 | 0.054  | 0.123  | 0.059  | 0.118  |       |
| LSVI   | 0.26   | 0.025  |        | 0.581  | 0.277  | 0.307  | 0.31   | 0.291  | 0.095  | 0.025  | 0.17   | 0.183  | 0.124  | 0.247  | 0.11   | 0.076  | 0.013  | 0.259  | -0.103 | -0.198 | -0.23  | -0.323 | -0.049 | 0.036  | 0.052  | 0.02   | 0.066  | 0.018  | 0.07   |       |
| EF     | 0.327  | 0.115  | 0.581  |        | 0.349  | 0.296  | 0.452  | 0.41   | 0.201  | 0.044  | 0.359  | 0.308  | 0.169  | 0.266  | 0.22   | 0.019  | 0.033  | 0.128  | 0.124  | -0.132 | -0.077 | -0.084 | 0.064  | -0.185 | 0.202  | 0.144  | 0.275  | 0.367  | 0.192  |       |
| CDF    | 0.281  | 0.062  | 0.277  | 0.349  |        | 0.464  | 0.47   | 0.469  | 0.142  | 0.044  | 0.222  | 0.251  | 0.161  | 0.259  | 0.215  | -0.08  | 0.007  | 0.06   | 0.058  | -0.006 | 0.18   | 0.039  | 0.252  | -0.154 | 0.217  | 0.072  | 0.01   | 0.161  | 0.092  |       |
| RC     | 0.33   | -0.074 | 0.307  | 0.296  | 0.464  |        | 0.455  | 0.416  | 0.153  | 0.208  | 0.207  | 0.248  | 0.329  | 0.201  | 0.034  | 0.027  | 0.129  | 0.043  | 0.215  | 0.002  | -0.005 | 0.051  | -0.075 | 0.151  | 0.174  | -0.023 | 0.062  | 0.157  | 0.29   |       |
| RIMF   | 0.269  | 0.126  | 0.31   | 0.452  | 0.47   | 0.455  |        | 0.585  | 0.038  | 0.014  | 0.184  | 0.251  | 0.277  | 0.31   | 0.158  | 0.1    | 0.154  | 0.27   | 0.107  | -0.09  | -0.144 | -0.112 | 0.156  | 0.009  | 0.187  | 0.195  | 0.193  | 0.21   | 0.301  |       |
| COMPF  | 0.305  | 0.056  | 0.291  | 0.41   | 0.469  | 0.416  | 0.585  |        | 0.085  | 0.237  | 0.213  | 0.346  | 0.416  | 0.287  | 0.219  | 0.198  | 0.255  | 0.208  | 0.073  | -0.02  | 0.005  | -0.066 | -0.063 | -0.057 | 0.172  | 0.098  | 0.171  | 0.096  | 0.213  |       |
| resi1  | -0.036 | 0.238  | 0.095  | 0.201  | 0.142  | 0.153  | 0.038  | 0.085  |        | 0.679  | 0.602  | 0.425  | 0.308  | 0.515  | 0.3    | 0.113  | 0.176  | 0.306  | 0.021  | 0.023  | 0.137  | 0.073  | 0.279  | -0.25  | 0.343  | 0.036  | 0.065  | 0.232  | 0.08   |       |
| resi2  | -0.074 | 0.266  | 0.025  | 0.044  | 0.043  | 0.208  | 0.014  | 0.237  | 0.679  |        | 0.573  | 0.42   | 0.53   | 0.498  | 0.273  | 0.23   | 0.281  | 0.498  | 0.032  | 0.12   | 0.129  | 0.014  | -0.08  | -0.093 | 0.153  | -0.055 | -0.045 | 0.085  | 0.02   |       |
| resi3  | 0.043  | 0.223  | 0.17   | 0.359  | 0.222  | 0.207  | 0.184  | 0.213  | 0.602  | 0.573  |        | 0.584  | 0.461  | 0.552  | 0.435  | 0.116  | 0.082  | 0.341  | -0.022 | -0.102 | -0.035 | -0.096 | 0.101  | -0.1   | 0.227  | -0.038 | 0.002  | 0.258  | 0.024  |       |
| resi4  | 0.066  | 0.146  | 0.183  | 0.308  | 0.251  | 0.248  | 0.251  | 0.346  | 0.425  | 0.42   | 0.584  |        | 0.565  | 0.635  | 0.539  | 0.248  | 0.312  | 0.338  | -0.114 | -0.168 | -0.051 | -0.15  | 0.098  | -0.07  | 0.2    | 0.131  | 0.163  | 0.217  | 0.063  |       |
| resi5  | 0.035  | 0.072  | 0.124  | 0.169  | 0.161  | 0.329  | 0.277  | 0.416  | 0.308  | 0.53   | 0.461  | 0.565  |        | 0.518  | 0.289  | 0.257  | 0.237  | 0.498  | 0.025  | 0.027  | 0.027  | -0.099 | 0.007  | -0.044 | 0.146  | 0.178  | 0.053  | 0.09   | 0.166  |       |
| resi6  | 0.049  | 0.156  | 0.247  | 0.266  | 0.259  | 0.201  | 0.31   | 0.287  | 0.515  | 0.498  | 0.552  | 0.635  | 0.518  |        | 0.636  | 0.286  | 0.348  | 0.499  | -0.052 | 0.035  | 0.046  | -0.083 | 0.203  | -0.071 | 0.209  | 0.219  | 0.227  | 0.286  | 0.114  |       |
| resi7  | -0.091 | -0.018 | 0.11   | 0.22   | 0.215  | 0.034  | 0.158  | 0.219  | 0.3    | 0.273  | 0.435  | 0.539  | 0.289  | 0.636  |        | 0.092  | 0.179  | 0.225  | -0.02  | 0.065  | 0.064  | 0.035  | 0.191  | -0.093 | 0.241  | 0.143  | 0.168  | 0.209  | -0.023 |       |
| resi8  | 0.284  | 0.014  | 0.076  | 0.019  | -0.08  | 0.027  | 0.1    | 0.198  | 0.113  | 0.23   | 0.116  | 0.248  | 0.257  | 0.286  | 0.092  |        | 0.845  | 0.404  | -0.03  | 0.067  | -0.057 | -0.133 | -0.191 | -0.028 | -0.16  | -0.121 | -0.124 | -0.065 | 0.156  |       |
| resi9  | 0.327  | -0.032 | 0.013  | 0.033  | 0.007  | 0.129  | 0.154  | 0.255  | 0.176  | 0.281  | 0.082  | 0.312  | 0.237  | 0.348  | 0.179  | 0.845  |        | 0.35   | -0.025 | 0.069  | -0.048 | -0.089 | -0.12  | -0.08  | -0.048 | -0.205 | -0.099 | -0.044 | 0.028  |       |
| resi10 | 0.018  | 0.131  | 0.259  | 0.128  | 0.06   | 0.043  | 0.27   | 0.208  | 0.306  | 0.498  | 0.341  | 0.338  | 0.498  | 0.499  | 0.225  | 0.404  | 0.35   |        | -0.13  | 0.011  | -0.211 | -0.36  | 0.06   | 0.081  | 0.051  | 0.224  | -0.057 | 0.093  | 0.037  |       |
| deco1  | 0.142  | -0.064 | -0.103 | 0.124  | 0.058  | 0.215  | 0.107  | 0.073  | 0.021  | 0.032  | -0.022 | -0.114 | 0.025  | -0.052 | -0.02  | -0.03  | 0.025  | -0.13  |        | 0.687  | 0.687  | 0.659  | 0.674  | -0.111 | 0.18   | 0.209  | -0.003 | 0.156  | 0.286  | 0.275 |
| deco2  | -0.015 | -0.118 | -0.198 | -0.132 | -0.006 | 0.002  | -0.09  | -0.02  | 0.023  | 0.12   | -0.102 | -0.168 | 0.027  | 0.035  | 0.065  | 0.067  | 0.069  | 0.011  | 0.687  |        | 0.698  | 0.652  | -0.093 | 0.112  | 0.172  | 0.024  | 0.049  | 0.02   | 0.153  |       |
| deco3  | -0.012 | -0.005 | -0.23  | -0.077 | 0.18   | -0.005 | -0.144 | 0.005  | 0.137  | 0.129  | -0.035 | -0.051 | 0.027  | 0.046  | 0.064  | -0.057 | -0.048 | -0.211 | 0.659  | 0.698  |        | 0.835  | 0.013  | -0.029 | 0.235  | 0.005  | 0.063  | 0.105  | 0.04   |       |
| deco4  | -0.06  | -0.071 | -0.323 | -0.084 | 0.039  | 0.051  | -0.112 | -0.066 | 0.073  | 0.014  | -0.096 | -0.15  | -0.099 | -0.083 | 0.035  | -0.133 | -0.089 | -0.36  | 0.674  | 0.652  | 0.835  |        | 0.042  | -0.049 | 0.315  | 0.009  | 0.121  | 0.126  | 0.076  |       |
| deco5  | -0.023 | 0.117  | -0.049 | 0.064  | 0.252  | -0.075 | 0.156  | -0.063 | 0.279  | -0.08  | 0.101  | 0.098  | 0.007  | 0.203  | 0.191  | -0.191 | -0.12  | 0.06   | -0.111 | -0.093 | 0.013  | 0.042  | -0.123 | 0.123  | 0.284  | 0.179  | 0.088  | -0.016 |        |       |
| dsoc1  | -0.073 | -0.019 | 0.036  | -0.185 | -0.154 | 0.151  | 0.009  | -0.057 | -0.25  | -0.093 | -0.1   | -0.07  | -0.044 | -0.071 | -0.093 | -0.028 | -0.08  | 0.081  | 0.18   | 0.112  | -0.029 | -0.049 | -0.123 | -0.248 | 0.016  | 0.022  | -0.09  | 0.084  |        |       |
| dsoc2  | -0.013 | -0.032 | 0.052  | 0.202  | 0.217  | 0.174  | 0.187  | 0.172  | 0.343  | 0.153  | 0.227  | 0.2    | 0.146  | 0.209  | 0.241  | -0.16  | -0.048 | 0.051  | 0.209  | 0.172  | 0.235  | 0.315  | 0.123  | -0.248 | 0.475  | 0.519  | 0.452  | 0.194  |        |       |
| dsoc3  | -0.093 | 0.054  | 0.02   | 0.144  | 0.072  | -0.023 | 0.195  | 0.098  | 0.036  | -0.055 | -0.038 | 0.131  | 0.178  | 0.219  | 0.143  | -0.121 | -0.205 | 0.224  | -0.003 | 0.024  | 0.005  | 0.009  | 0.284  | 0.016  | 0.475  | 0.532  | 0.532  | 0.409  | 0.433  |       |
| dsoc4  | 0.01   | 0.123  | 0.066  | 0.275  | 0.01   | 0.062  | 0.193  | 0.171  | 0.065  | -0.045 | 0.002  | 0.163  | 0.053  | 0.227  | 0.168  | -0.124 | -0.099 | -0.057 | 0.156  | 0.049  | 0.063  | 0.121  | 0.179  | 0.022  | 0.519  | 0.532  | 0.633  | 0.324  | 0.324  |       |
| dsoc5  | 0.176  | 0.059  | 0.018  | 0.367  | 0.161  | 0.157  | 0.21   | 0.096  | 0.232  | 0.085  | 0.258  | 0.217  | 0.09   | 0.286  | 0.209  | -0.065 | -0.044 | 0.093  | 0.286  | 0.02   | 0.105  | 0.126  | 0.088  | -0.09  | 0.452  | 0.409  | 0.633  | 0.301  | 0.301  |       |
| dsoc6  | 0.021  | 0.118  | 0.07   | 0.192  | 0.092  | 0.29   | 0.301  | 0.213  | 0.08   | 0.02   | 0.024  | 0.063  | 0.166  | 0.114  | -0.023 | 0.156  | 0.028  | 0.037  | 0.275  | 0.153  | 0.04   | 0.076  | -0.016 | 0.084  | 0.194  | 0.433  | 0.324  | 0.301  | 0.301  |       |

Nota: CFEC: control de la familia empleada en la empresa; IFnEC: influencia de la familia no empleada en la empresa; LSVI: lazos sociales vinculantes internos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RIMF: reputación e imagen familiar; COMPF: compromiso familiar; resi= resiliencia; deco: desempeño económico; dsoc: desempeño social

La Tabla 24 muestra que a excepción las correlaciones entre CFEC e IFnEC; IFnEC y RC; deco1 y deco5; deco2 y deco5; dsoc1 y dsoc2, las demás son positivas (correlaciones de Pearson de la escala SEWc van de 0.025 a 0.585 con un valor medio de 0.288; correlaciones de la escala resiliencia van de 0.092 a 0.845 con media de 0.39 y las de la escala desempeño económico van de 0.013 a 0.835 con media de 0.41; mientras que para el desempeño social van de 0.016 a 0.633 con media de 0.27). Con base en Sloan y Angell (2015), el 2% de las correlaciones son altas (superiores a 0.7) y el 59,2% son moderadas (entre 0.3 y 0.7). A partir de estos resultados visualmente se justifica la búsqueda de patrones mediante análisis multivariado.

## Explorar

En esta fase se realizan los siguientes análisis: Test de Bartlett, coeficiente KMO, análisis paralelo de Horn, estructura factorial exploratoria y análisis de fiabilidad.

Con el Test de Bartlett (ver Tabla 25) se analizó si las variables comparten suficiente información subyacente que amerite llevar a cabo un análisis factorial exploratorio.

Tabla 25. Test de Bartlett

|              | Chi-cuadrado | Valor-p | Grados de libertad |
|--------------|--------------|---------|--------------------|
| Estadísticos | 1046.75      | 0.00    | 406                |

En la Tabla 25 se contrasta formalmente la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones derivada de la muestra objeto de estudio corresponde a una matriz identidad (todas las correlaciones entre los ítems son estadísticamente nulas), frente a la hipótesis alternativa de que al menos un par de ítems comparte correlación significativa. Así, el test de Bartlett lleva a rechazar la hipótesis nula con un valor-p notablemente inferior al 0.05; Chisq de 1046.75 y gl 406.

Con relación al coeficiente Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), los resultados se presentan en la Figura 9, tanto global como individual para cada una de las variables en observación.

```
Global: 0.642
CFEC: 0.695, IFnEC: 0.558, LSVI: 0.562, EF: 0.678, CDF: 0.606, RC: 0.613
RIMF: 0.775, COMPF: 0.772, res1: 0.691, res2: 0.667, res3: 0.651, res4: 0.871
res5: 0.784, res6: 0.76, res7: 0.757, res8: 0.489, res9: 0.485, res10: 0.633
deco1: 0.688, deco2: 0.741, deco3: 0.637, deco4: 0.7, deco5: 0.312, dsoc1: 0.324
dsoc2: 0.504, dsoc3: 0.565, dsoc4: 0.525, dsoc5: 0.614, dsoc6: 0.589.
```

Figura 9. Coeficiente KMO

Nota: CFEC: control de la familia empleada en la empresa; IFnEC: influencia de la familia no empleada en la empresa; LSVI: lazos sociales vinculantes internos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RIMF: reputación e imagen familiar; COMPF: compromiso familiar; res= resiliencia; deco: desempeño económico; dsoc: desempeño social

La Figura 9 muestra que el KMO de la muestra completa (0.642) como de cada una de las variables (desde 0.504-dsoc2 a 0.871-res4) fue muy superior al valor mínimo permisible (0.5), con excepción de las variables res8, res9, deco5 y dsoc1. Los resultados

evidencian una muestra adecuada para el descubrimiento de patrones latentes, ya que más del 50% de la información reflejada en la muestra se debe a factores subyacentes.

Para identificar el número de factores a retener, como se muestra en la Tabla 26, se acudió al análisis paralelo de Horn (Horn, 1965; paquete “paran” en R, Dinno & Dinno, 2018) considerando autovalores corregidos mayores a 1, con base en 1000 iteraciones y un intervalo de confianza percentil al 95%.

*Tabla 26. Análisis paralelo de Horn*

|    | Autoval. Corregidos | Autoval. Calculados | Autoval. n.aleatorias | Sesgo |
|----|---------------------|---------------------|-----------------------|-------|
| 1  | 4.445               | 5.937               | 2.492                 | 1.492 |
| 2  | 2.426               | 3.668               | 2.241                 | 1.241 |
| 3  | 1.765               | 2.821               | 2.055                 | 1.055 |
| 4  | 1.626               | 2.53                | 1.904                 | 0.904 |
| 5  | 1.005               | 1.777               | 1.772                 | 0.772 |
| 6  | 0.78                | 1.432               | 1.652                 | 0.652 |
| 7  | 0.69                | 1.229               | 1.539                 | 0.539 |
| 8  | 0.709               | 1.143               | 1.434                 | 0.434 |
| 9  | 0.685               | 1.021               | 1.336                 | 0.336 |
| 10 | 0.662               | 0.908               | 1.246                 | 0.246 |

En la Tabla 26, el análisis paralelo de Horn evidencia cinco factores con valores mayores a uno. Después de retener dichos factores y usar el método del factor principal, rotación varimax y cargas factoriales mínimas aceptables de 0.45 (Aldas-Manzano & Uriel-Jiménez, 2017), la estructura final constó de cuatro factores, los cuales coincidieron con los cuatro constructos de partida, pero en versiones parsimoniosas. Cabe anotar que el quinto factor que emergió a partir del análisis paralelo de Horn solo contaba con dos ítems (resi8 y resi9) lo cual no corresponde con el número mínimo de ítems aceptados para un constructo (tres). Además, dicho factor no presentó una diferenciación lógica del constructo de resiliencia que agrupó las siete variables restantes (de resi1 a resi7 y resi10); por consiguiente, tal factor examinado fue eliminado. Así, en la tabla 27 se proporciona la estructura factorial, compuesta por cuatro factores.

Tabla 27. Estructura factorial

|                         | RESI | DECO | SEW  | DSOC |
|-------------------------|------|------|------|------|
| LSVI                    |      |      | 0.51 |      |
| EF                      |      |      | 0.59 |      |
| CDF                     |      |      | 0.61 |      |
| RC                      |      |      | 0.61 |      |
| RIMF                    |      |      | 0.73 |      |
| COMPF                   |      |      | 0.68 |      |
| resi1                   | 0.71 |      |      |      |
| resi2                   | 0.78 |      |      |      |
| resi3                   | 0.75 |      |      |      |
| resi4                   | 0.69 |      |      |      |
| resi5                   | 0.58 |      |      |      |
| resi6                   | 0.74 |      |      |      |
| resi7                   | 0.53 |      |      |      |
| deco1                   |      | 0.79 |      |      |
| deco2                   |      | 0.78 |      |      |
| deco3                   |      | 0.89 |      |      |
| deco4                   |      | 0.88 |      |      |
| dsoc2                   |      |      |      | 0.59 |
| dsoc3                   |      |      |      | 0.65 |
| dsoc4                   |      |      |      | 0.84 |
| dsoc5                   |      |      |      | 0.68 |
| Varianza explicada      | 17 % | 14 % | 13 % | 11 % |
| Varianza explicada acum | 17 % | 31 % | 44 % | 55 % |

Nota: LSVI: lazos sociales vinculantes internos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RIMF reputación e imagen familiar; COMPF: compromiso familiar; RESI: Resiliencia; DECO: desempeño económico; DSOC: desempeño social

En los resultados en la Tabla 27, se observa que el constructo SEW quedó representado por seis variables, ya que como parte del proceso de análisis se excluyeron dos de las variables de partida (CFEC: *control de la familia empleada en la empresa* e IFnEC: *Influencia de la familia no empleada en la empresa*), debido a que sus ítems presentaban cargas inferiores a 0.45. Lo mismo ocurrió con una de las variables iniciales de resiliencia (“resi10”), una del desempeño económico (deco5) y dos de las que conformaban el desempeño social (“dsoc1 y dsoc6”). Así, la estructura definitiva consta de 21 variables agrupadas en cuatro factores que explican el 55% de la variabilidad total.

En la Tabla 28 se presenta el alfa de Cronbach de cada factor, incluyendo como sería la fiabilidad si se elimina determinada variable.

*Tabla 28. Fiabilidad Alfa de Cronbach (global y si se elimina un ítem)*

| variab. RESI               | Alfa | variab. DECO | Alfa | variab. SEW | Alfa | variab. DSOC | Alfa |
|----------------------------|------|--------------|------|-------------|------|--------------|------|
| Global                     | 0.87 | Global       | 0.9  | Global      | 0.81 | Global       | 0.8  |
| Si se elimina la variable: |      |              |      |             |      |              |      |
| resi1                      | 0.86 | deco1        | 0.88 | LSVI        | 0.8  | dsoc2        | 0.76 |
| resi2                      | 0.85 | deco2        | 0.87 | EF          | 0.78 | dsoc3        | 0.77 |
| resi3                      | 0.84 | deco3        | 0.85 | CDF         | 0.78 | dsoc4        | 0.69 |
| resi4                      | 0.85 | deco4        | 0.86 | RC          | 0.78 | dsoc5        | 0.75 |
| resi5                      | 0.86 |              |      | RIMF        | 0.76 |              |      |
| resi6                      | 0.84 |              |      | COMPF       | 0.77 |              |      |
| resi7                      | 0.87 |              |      |             |      |              |      |

Nota: LSVI: lazos sociales vinculantes internos; EF: enriquecimiento familiar; CDF: continuidad de la dinastía familiar; RC: reputación corporativa; RIMF: reputación e imagen familiar; COMPF: compromiso familiar; RESI: Resiliencia; DECO: desempeño económico; DSOC: desempeño social

De acuerdo a la Tabla 28, la fiabilidad alfa de Cronbach a nivel global para los cuatro factores se encuentra por encima de 0.80 superando el umbral tradicional de 0.7, lo que deduce una alta consistencia interna entre las puntuaciones (Klein et al., 2000; Stapleton et al., 2016). Además, de acuerdo a la fiabilidad parcial, no sería posible aumentar la fiabilidad global de ninguno de los factores del modelo.

## Confirmar

En la Tabla 29 pueden verse las medidas alusivas a la calidad de las escalas consideradas.

*Table 29. Fiabilidad, Unidimensionalidad y Varianza media extraída (AVE)*

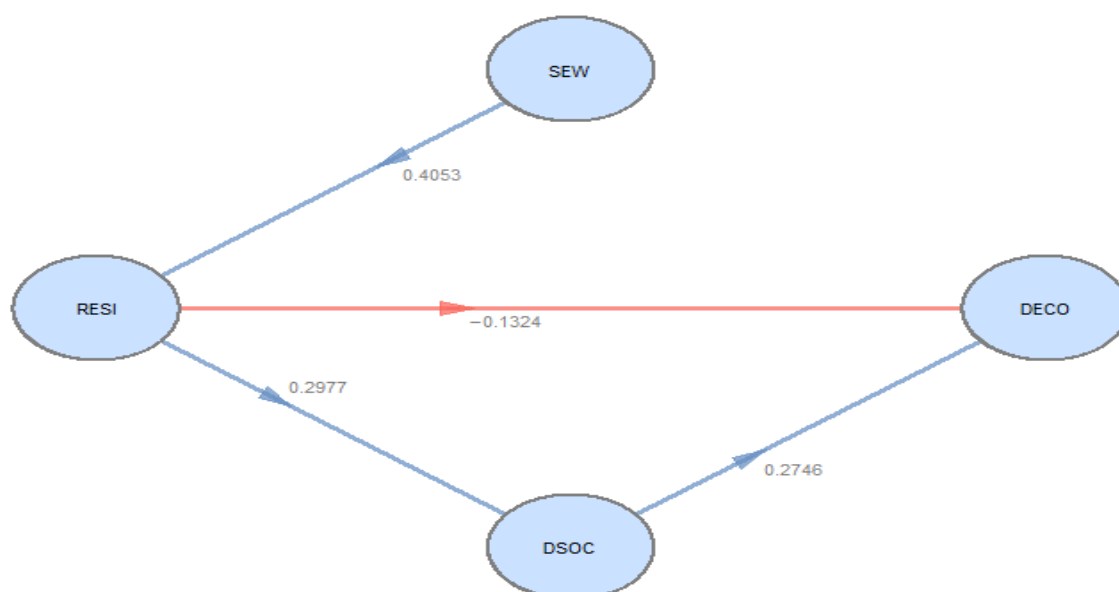
| Modelo | Variables | C. Alpha | DG.rho | 1er autovalor | 2do autovalor | AVE   |
|--------|-----------|----------|--------|---------------|---------------|-------|
| SEW    | 6         | 0.806    | 0.861  | 3.060         | 0.972         | 0.509 |
| RESI   | 7         | 0.871    | 0.901  | 3.977         | 0.973         | 0.560 |
| DSOC   | 4         | 0.802    | 0.871  | 2.516         | 0.617         | 0.609 |
| DECO   | 4         | 0.904    | 0.933  | 3.105         | 0.418         | 0.768 |

RESI: resiliencia; DSOC: desempeño social, DECO: desempeño económico

La Tabla 29 muestra que los constructos en medición (SEW, RESI, DSOC, DECO) satisfacen las propiedades de fiabilidad (alfa de Cronbach y DG.rho mayores que 0.7), unidimensionalidad (primer autovalor mayor que 1 y segundo autovalor menor que 1), y validez convergente (AVE mayor que 0.5).

## Explicar

En la Figura 10 se provee el contraste de las relaciones estructurales involucradas en el modelo, las cuales en conjunto permiten examinar el papel de SEW como posible determinante indirecto del desempeño organizativo, a través de la resiliencia. El modelo estimado comprendió dos escenarios, el primero de ellos con variables de control (tamaño, edad y sector, incluidas por separado dado el tamaño de muestra) para DECO y DSOC, y el segundo sin ellas. Ninguna de las variables de control resultó significativa, por lo que en dicha figura (10) se aporta el modelo alusivo al segundo escenario.



*Figura 10. Modelo estructural*

*Nota: RESI: resiliencia; DSOC: desempeño social; DECO: desempeño económico*

La Figura 10 muestra que las estimaciones de los coeficientes que representan los caminos específicos inmersos en la relación completa SEW-RESI-DSOC-DECO son todos positivos (0.4053, SEW → RESI; 0.2977, RESI→DSOC; 0.2746, DSOC→DECO). Esto deduce una aparente relación indirecta entre el SEW y el desempeño de la organización sobre la base del estímulo a la resiliencia y el impacto social. A su vez, el modelo expuesto en la

Figura 10, retrata una posible relación negativa entre resiliencia y desempeño económico (-0.1324), la cual, en caso de corroborarse estadísticamente podría estar representando un posible lado gris del SEW a través de la resiliencia.

Para verificar la fuerza estadística de los coeficientes descritos en el modelo presentado en la Figura 10, considérese la Tabla 30, en la cual se consolidan los resultados de efectuar remuestreo con 8.000 réplicas. Dicha tabla provee dos tipos de coeficientes, los primeros obedecen a tres de las relaciones específicas-directas involucradas en el modelo; los segundos hacen referencia a las hipótesis de investigación que interesa someter a contraste empírico. Una de ellas es de naturaleza directa (H1.  $SEW \rightarrow RESI$ ) y las demás son de corte indirecto (H2-H4); en todos los casos el SEW es el constructo principal alrededor del cual se busca generar conocimiento.

*Tabla 30. Intervalos de confianza al 95% (percentil) usando Bootstrapp con 8.000 réplicas*

| Relación                            |   | Estimación | IC percentil al 95% | Resultados        |                  |
|-------------------------------------|---|------------|---------------------|-------------------|------------------|
| Específicas:                        |   |            |                     |                   |                  |
| RESI                                | → | DSOC       | 0.298               | (0.0698, 0.5567)  | Significativa    |
| RESI                                | → | DECO       | -0.132              | (-0.3961, 0.1403) | No Significativa |
| DSOC                                | → | DECO       | 0.275               | (0.0720, 0.4984)  | Significativa    |
| De interés:                         |   |            |                     |                   |                  |
| H1. a: SEW → RESI                   |   | 0.405      | (0.186, 0.637)      | Significativa     |                  |
| H2. a*b: SEW → RESI → DSOC          |   | 0.121      | (0.018, 0.285)      | Significativa     |                  |
| H3. a*c: SEW → RESI → DECO          |   | -0.053     | (-0.17, 0.061)      | No significativa  |                  |
| H4. a*b*d: SEW → RESI → DSOC → DECO |   | 0.033      | (0.004, 0.086)      | Significativa     |                  |

RESI: Resiliencia; DSOC: Desempeño social; DECO: Desempeño económico

En el Anexo 3 se aporta las distribuciones de los coeficientes estimados considerando las 8000 réplicas efectuadas junto con los intervalos respectivos (95%, percentiles).

Con respecto a las relaciones de interés. cuyo contraste se presenta en la Tabla 30, se encuentra que tres de ellas son estadísticamente significativas:  $SEW \rightarrow RESI$  (a);  $SEW \rightarrow RESI \rightarrow DSOC$  (a\*b) y,  $SEW \rightarrow RESI \rightarrow DSOC \rightarrow DECO$  (a\*b\*d). Así, para la hipótesis H1 se acepta la influencia del SEW en la resiliencia, para H2 se admite la influencia indirecta de SEW en el desempeño social mediada por la resiliencia: la estimación es de 0.1207 (ej., H2.

$a*b: 0.4053 * 0.2977$ ) y su intervalo de confianza percentil al 95% (0.018, 0.285) no incluye el cero. De igual forma, para H4 se admite la relación indirecta entre SEW y el desempeño económico a través de la resiliencia y el desempeño social: la estimación es de 0.033 (ej.,  $H4. a*b*d: 0.4053 * 0.2977 * 0.2746$ ) y el intervalo de confianza (0.004, 0.086). Por su parte, para H3, en cuanto a la relación indirecta entre SEW y el desempeño económico a través de la resiliencia, dada su estimación de -0.053 (ej.,  $H3. a*c: 0.4053*-0.1324$ ) y el intervalo de confianza (-0.3961, 0.1403), se descarta la presunción de un lado gris del SEW asociada con una posible relación negativa entre dichos constructos.

En general, la evidencia expuesta retrata el valor del SEW como un mecanismo clave de las organizaciones familiares para fortalecerse principalmente en épocas de crisis (RESI) y, con ello, favorecer los resultados no financieros (DSOC), los cuales a su vez potencian los resultados financieros (DECO).

#### **4.3.5. Discusión**

En el presente manuscrito se desarrolla un modelo estructural que evalúa la relación entre SEW-resiliencia-desempeño. La calidad del modelo se confirmó revisando su fiabilidad, unidimensionalidad y validez convergente en una muestra de 67 empresas colombianas. A partir de la revisión de la literatura, este trabajo sugiere que el SEW es un vehículo de desarrollo de las organizaciones a través del impulso a la creación de resiliencia de los miembros de la familia. De esta forma, en la Figura 10 se propone un modelo estructural que plantea la relación entre el SEW y el desempeño a través de la resiliencia.

La Figura 10 propone que el desempeño de la empresa familiar (constructo de orden cero) medido en términos sociales y económicos está precedido por la resiliencia de los miembros de la familia (constructo de primer orden) la cual en su relación con la empresa

puede generar cambios en el desempeño. A su vez, el SEW (constructo de segundo orden) precede la resiliencia produciendo fluctuaciones en esta. El modelo también propone que mayores niveles de SEW pueden impactar el desempeño económico a través de niveles más altos de resiliencia y un mejor desempeño social.

De esta forma, el presente trabajo confirma como un factor clave de éxito en las empresas familiares la contribución del SEW al desempeño a través de la resiliencia.

En consecuencia, se considera razonable que la relación entre estos dos constructos (SEW y resiliencia) es determinante para que las empresas familiares enfrenten las situaciones de turbulencia de la economía y desarrollen estrategias para solventar los retos que plantea la postpandemia.

Por ejemplo, la actual pandemia Covid-19 ha generado grandes retos en las organizaciones (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021; Kuntz, 2021) y en la sociedad en general (Kuntz, 2021), lo cual ha afectado la capacidad de preservación del SEW en las empresas familiares (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021). Las medidas de confinamiento implementadas en la mayoría de países debido a la crisis de salud pública generada por la Pandemia y sus nuevos rebrotes, así como el deterioro en la confianza de inversionistas y consumidores han afectado gravemente el desempeño de las empresas. Según la Organización Internacional del Trabajo-OIT (2022) el desempleo mundial llegará a 207 millones en 2022, cifra que es superior en 21 millones al desempleo de 2019, y son los países en desarrollo quienes han sufrido las peores consecuencias. A este respecto, se reconoce la necesidad de implementar medidas que aporten en el desarrollo de las capacidades adaptativas (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021) que sean “inclusivas, sostenibles y resilientes” (OIT, 2022, p. 5).

Por consiguiente, bajo las siguientes consideraciones, los resultados del presente estudio podrían ser fundamentales para que las empresas familiares enfrenten y superen de una mejor manera la actual crisis, y puedan alcanzar el desempeño deseado:

- Dada la pérdida en la capacidad de las empresas a la hora de preservar el SEW por la actual pandemia (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021), el conjunto de dimensiones de dicho constructo, contempladas en el presente manuscrito, brindan a las empresas familiares, según su heterogeneidad, un mayor número de alternativas a la hora de desarrollar estrategias que le garanticen la preservación de SEW.
- De acuerdo a la relación positiva y directa entre SEW y resiliencia identificada en este estudio, este se convierte en una caja de herramientas para que los miembros de la familia y en consecuencia la empresa, dadas sus prioridades socio afectivas, puedan mejorar sus niveles de resiliencia a partir del conjunto de factores socio emocionales contemplados en este trabajo. Este punto es definitivo ya que la resiliencia, considerada una ventaja competitiva en las empresas familiares, se ha visto significativamente afectada por la Pandemia (Firfiray & Gómez-Mejía, 2021).
- Dado que a muchas de las facetas de SEW consideradas en el modelo estructural del presente manuscritos (ej., continuidad de la dinastía familiar, compromiso familiar, lazos sociales vinculantes internos y reputación corporativa) la literatura les atribuye rasgos empíricos de resiliencia organizativa y, que se pudo evidenciar el papel dinamizador de la resiliencia en la relación SEW – desempeño, este trabajo brinda un conjunto de instrumentos a través de los cuales las empresas

familiares puedan potenciar la triada SEW- resiliencia - desempeño. De acuerdo a sus prioridades socio afectivas y al conjunto de dimensiones del modelo aquí examinado, las empresas familiares pueden replantear las estrategias organizativas a través de las cuales han preservado SEW, de tal forma que se traduzca en una mayor resiliencia que favorezca a las partes interesadas y finalmente impacte el desempeño de la organización. Por ejemplo, cómo manejar las relaciones internas truncadas por el trabajo remoto y el distanciamiento; como llevar a cabo la inserción “prematura” o planeada de las nuevas generaciones en la organización, en algunos casos por enfermedad o muerte de los fundadores; cuál será la importancia dada a la reputación y la imagen de la empresa y la familia vs. el compromiso por sostener la empresa y los empleos de los miembros y no miembros de la familia, entre otras. Todo ello con el fin de mantener las ventajas competitivas y mejorar la resiliencia, capacidad dinámica que podría aportar a un mejor desempeño de las empresas familiares.

#### **4.3.6. Limitaciones y futuras investigaciones**

A pesar del trabajo riguroso seguido en este estudio, el mismo no se encuentra exento de limitaciones. La pandemia generada por el Covid-19 a pesar de que creó un nuevo e interesante campo de investigación por sus efectos sobre las variables organizativas, también llevó al aislamiento y al desarrollo del trabajo desde casa por parte de empleados y dirigentes propietarios de las empresas familiares, hecho que dificultó la aplicación de los cuestionarios. En consecuencia, el tamaño de la muestra del presente manuscrito podría ser incrementado en futuros trabajos.

Por otra parte, el carácter transversal de este estudio limita las posibilidades de establecer patrones causales confiables entre los constructos analizados en las relaciones hipotéticas (SEW - resiliencia – desempeño). Por lo cual, futuras investigaciones deberán llevar a cabo desarrollos longitudinales que permitan verificar en el tiempo los efectos aquí identificados. Por ejemplo, evaluar si en el mediano o largo plazo la relación no significativa entre la resiliencia y el desempeño económico cambia. Además, es necesario identificar qué dimensiones de la resiliencia se desarrollan a través de cuáles de los componentes de SEW. Por ejemplo, si la medida usada para operacionalizar la resiliencia se refiere a las dimensiones cognitiva, conductual o contextual (ej., Lengnick-Hall et al., 2011; Santoro et al., 2021), identificar cuál(es) de ellas se incrementan o se reducen con cuál(es) faceta(s) del SEW. Con ello se podría aportar herramientas para que los dueños de las empresas familiares puedan lograr que sus organizaciones enfrenten de la mejor manera las situaciones de crisis.

De igual forma, es necesario realizar estos análisis teniendo en cuenta la heterogeneidad de las empresas familiares (Arteaga & Escriba-Esteve, 2020). Por ejemplo, comprender cuál es la relación que existe entre las variables en estudio teniendo presente la etapa generacional en que se encuentra la empresa familiar o la participación accionaria de la familia en la empresa (Souder et al., 2017). Además, identificar cuál es el efecto del contexto cultural (Randerson et al., 2016) en el que opera la empresa sobre las relaciones identificadas. Es posible que en regiones donde la distancia de poder, el individualismo, la poca visión de largo plazo, entre otras características culturales, sean definitivas en la forma como se relacionan las variables analizadas en el presente estudio.

Otra posible vía de investigación sería usar una medida diferente para representar la resiliencia. Al parecer aún no hay consenso sobre como medir adecuadamente dicho

constructo (Ingram & Bratnicka-Myśliwiec, 2021). En el presente estudio se evalúa dicha variable como el efecto de un solo factor que evalúa la resiliencia de los miembros de la familia frente a la empresa. En tal medida se tienen en cuenta aspectos como la preparación para el cambio, la actitud proactiva, el lucro de la red y la capacidad adaptativa (Näswall et al., 2019). Sin embargo, existen otras medidas que bien podrían ser empleadas para comprobar las hipótesis planteadas en este estudio. Por ejemplo, se podría usar la dimensión Influencia familiar que usan Hauck y Prügl (2015) en su escala para operacionalizar SEW, a través de la cual indagan sobre la “actitud de la familia hacia los cambios, los problemas y los desafíos y el disfrute de estos” (Prügl, 2019, p. 468). O usar una medida de resiliencia organizacional como la implementada por Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) quienes evalúan la resiliencia como el efecto de dos dimensiones: la solidez de la comunidad y la agilidad creativa o, recurrir a una medida más amplia como la de Wicker et al. (2013) quienes apoyaron la medición de la resiliencia organizacional a través de cuatro factores: robustez, redundancia, ingenio y rapidez.

#### **4.3.7. Conclusiones**

Este manuscrito contribuye en la comprensión de la relación entre SEW y desempeño a través de un mediador hasta ahora no considerado en dicha díada: la resiliencia. El análisis de datos evidencia que la resiliencia es un mediador significativo de la relación SEW-desempeño social y a su vez, que hay una relación positiva indirecta entre el SEW y el desempeño económico mediada por la resiliencia y el desempeño social. Los hallazgos confirman que SEW es una fuente de recursos estratégicos que impulsa la creación de resiliencia entre los miembros de la familia, la cual puede entenderse como una capacidad dinámica que permiten a las empresas enfrentar los retos y oportunidades en contextos empresariales cada vez más

inestables. De esta forma el SEW se constituye en una fuente potencial de resiliencia, la cual conlleva a un mejor desempeño social y, a través de este, a un mejor desempeño económico. En consecuencia, los dirigentes y propietarios de las empresas familiares deben apoyar la generación de estrategias de resiliencia centradas en aspectos socio afectivos de los miembros de la familia.

Este trabajo también es útil para la enseñanza-aprendizaje y consultoría en tópicos de dirección de empresas familiares, dado que confirma empíricamente el valor del SEW y de la resiliencia como factores clave de éxito de dichas organizaciones. Dichos factores son accesibles a todo tipo de unidades económicas familiares y profesionales debido, a que son intensivos en estrategias de gestión en vez de tecnologías duras, las cuales en la mayoría de los casos están meramente disponibles para grandes organizaciones de países desarrollados. Es así que el presente trabajo puede apoyar la reducción de brechas de ventaja competitiva entre naciones desarrolladas vs. emergentes, así como entre grandes vs. pequeñas/medianas organizaciones, sobre la base del fortalecimiento de las empresas familiares por medio del SEW y sus detonantes sobre la resiliencia.

### **Referencias bibliográficas**

- Abdul-Rashid, S. H., Sakundarini, N., Ghazilla, R. A. R., & Thurasamy, R. (2017). The impact of sustainable manufacturing practices on sustainability performance: Empirical evidence from Malaysia. *International Journal of Operations & Production Management*, 37(2), 182-204.
- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International journal of production research*, 49(18), 5527-5544.
- Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Sun, Z., Frimpong, B., Kusi, L. Y., & Acquah, I. S. K. (2020). Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: a mediated approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1417-1438.
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59-71.
- Aldas-Manzano, J., & Uriel-Jimenez, E. (2017). *Análisis multivariante aplicado con R*. Ediciones Paraninfo, SA.

- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (57), 18-40.
- Alonso-Dos-Santos, M., & Llanos-Contreras, O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101: 492-498.
- Andres, L., & Round, J. (2015). The creative economy in a context of transition: A review of the mechanisms of micro-resilience. *Cities*, 45, 1-6.
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Pascucci, F., & Peruffo, E. (2019). Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 185-197.
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2020). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159.
- Bauweraerts, J. (2016). How do family firms manage risky situations? An organizational resilience perspective. *International Business Research*, 9(5), 67-89.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Blair, M. M., & Stout, L. A. 2006. Specific investment: Explaining anomalies in corporate law. *Journal of Corporation Law*, 31, 719-744.
- Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: An analysis of patent data. *Family Business Review*, 26(2), 180-199.
- Bratnicka-Myśliwiec, K., Wronka-Pośpiech, M., & Ingram, T. (2019). Does socioemotional wealth matter for competitive advantage? A case of polish family businesses. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(1), 123-146.
- Brewton, K. E., Danes, S. M., Stafford, K., & Haynes, G. W. (2010). Determinants of rural and urban family firm resilience. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 155-166.
- Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
- Buzzanell, P. M. (2010). Resilience: Talking, resisting, and imagining new normalcies into being. *Journal of Communication*, 60(1), 1-14.
- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
- Chen, H. L. (2015). Performance measurement and the prediction of capital project failure. *International Journal of Project Management*, 33(6), 1393-1404.
- Chen, N., Yang, X., & Shadbolt, N. (2020). The balanced scorecard as a tool evaluating the sustainable performance of chinese emerging family farms—evidence from jilin province in china. *Sustainability*, 12(17), 6793.

- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307-341.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chrisman, J.J., Chua, J.H. & Kellermanns, F.W. (2009), Priorities, resource stocks, and performance in family and nonfamily firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 739-760.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555–576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1107–1119.
- Chu, W. (2011). Family ownership and firm performance: Influence of family management, family control, and firm size. *Asia Pacific Journal of Management*, 28(4), 833-851.
- Cyrulnik, B. (2001). *Vilains petits canards (Les)*. Odile Jacob
- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
- Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 333-354.
- Debicki, B. J., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., Pearson, A. W., & Spencer, B. A. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
- Deephouse, D. L. (2000). 'Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories'. *Journal of Management*, 26, 1091–112.
- Dinno, A., & Dinno, M. A. (2018). Package ‘paran’. Acquired from <http://bioconductor.statistik.tu-dortmund.de/cran/web/packages/paran/paranpdf>
- Discua Cruz, A., & Basco, R. (2018). Family perspective on entrepreneurship. In *The Palgrave handbook of multidisciplinary perspectives on entrepreneurship* (pp. 147-175). Palgrave Macmillan, Cham.
- Discua Cruz, A., Basco, R., Parada, M. J., Malfense Fierro, A., & Alvarado-Alvarez, C. (2019). Resilience and family business groups in unstable economies. In *The Family Business Group Phenomenon* (pp. 315-352). Palgrave Macmillan, Cham.
- Duarte Alonso, A., & Bressan, A. (2015). Resilience in the context of Italian micro and small wineries: An empirical study. *International Journal of Wine Business Research*, 27(1), 40e60.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strategic management journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Franken, E., Plimmer, G., Malinen, S., & Bryson, J. (2022). Growing and Adapting During Continuous Change: Building Employee Resilience in the Public Sector. In *Towards Resilient Organizations and Societies* (pp. 143-170). Palgrave Macmillan, Cham.
- Firfiray, S., & Gómez-Mejía, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 249-257.
- Frigotto, M. L., Young, M., & Pinheiro, R. (2022). Resilience in organizations and societies: The state of the art and three organizing principles for moving forward. *Towards Resilient Organizations and Societies*, 3-40.

- Goel, S., Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J. (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs – The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3/4), 111–134.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 100480.
- Gómez-Mejía, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2018). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of management*, 44(4), 1369-1397.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hansen, C., & Block, J. (2020). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A replication and extension meta-analysis. *Journal of Business Venturing Insights*, 13, e00158.
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic management journal*, 24(10), 997-1010.
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A., & Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 33(1), 3125-3145.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139. doi:10.1002/1097-0266(200101)22:23.0.CO;2-H
- Hitt, M. A., Bierman, L., Shimizu, K., & Kochhar, R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: A resource-based perspective. *Academy of Management journal*, 44(1), 13-28.
- Horn J. L. (1965) A rationale and test for the number of factors in factor analysis. *Psychometrika* 30(2):179–185.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- Ingram, T., & Bratnicka-Mysliwiec, K. (2021). Organizational resilience and family firm performance: the role of socioemotional wealth. *European Research Studies Journal*, 24 (3), 523-540.
- Ismail, H. N., Mohd Puzi, M. A., Banki, M. B., & Yusoff, N. (2019). Inherent factors of family business and transgenerational influencing tourism business in Malaysian islands. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(5), 624-641.

- Jaaron, A., & Backhouse, C. J. (2014). Building antifragility in service organisations: going beyond resilience. *International Journal of Services and Operations Management*, 19(4), 491-513.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.
- Klein, K. J., Bliese, P. D., Kozolowski, S. W., Dansereau, F., Gavin, M. B., Griffin, M. A., ... & Bligh, M. C. (2000). Multilevel analytical techniques: Commonalities, differences, and continuing questions.
- Kretinin, A., Samuel, J., & Kashyap, R. (2019). Do Family Firms Prefer Global Intensity to Global Reach? An Analysis of the Role of Geographical and Cultural Distances Upon Internationalization of Family Firms. *Journal of Business and Economic Studies*, 23(1), 55-72.
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242.
- Kuntz, J. C. (2021). Resilience in times of global pandemic: Steering recovery and thriving trajectories. *Applied Psychology: An International Review*. 70 (1), 188–215 doi: 10.1111/apps.12296
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & BenAmar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148: 511-525.
- Lengnick-Hall, C.A., & Beck, T.E. (2005). Adaptive fit versus robust transformation: How organizations respond to environmental change. *Journal of Management*, 31(5), 738-757. <https://doi.org/10.1177/0149206305279367>
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.

- Llanos-Contreras, O., & Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 1(32), 386–407.
- Lumpkin, G. T., Coglise Ma, Y., Men, J., Li, M., & Li, X. (2021). Sustainable performance evaluation: evidence from listed chinese mining corporations. *Entropy*, 23(3), 349.
- Markin, E., Swab, R. G., & Marshall, D. R. (2017). Who is driving the bus? An analysis of author and institution contributions to entrepreneurship research. *Journal of Innovation & Knowledge*, 2(1), 1-9.
- Marshall, M. I., & Schrank, H. L. (2014). Small business disaster recovery: a research framework. *Natural Hazards*, 72(2), 597-616.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth Revisiting family firm decision making, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215-233.
- Mazzi, C. (2011). Family business and financial performance: Current state of knowledge and future research challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 166-181.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? Some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121-1148.
- Memili, E., Patel, P., Koç, B. & Yazıcıoğlu, I. (2020). The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100651
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman Jr, H. J. (1978). Organizational strategy, structure, and process. *Academy of management review*, 3(3), 546-562.
- Miller, C. (1997). Marketers Weigh the Effects of Sweatshop Crackdown. *Marketing News*, 31(10), 1-19.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic management journal*, 4(3), 221-235.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6): 1341-1360.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*. 34(5), 353-367.
- Newbert, S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28 (2), 121–146.
- Ng, P. Y., Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2019). Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities. *Journal of Business Research*, 102, 178-190.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 211–239.
- O'Boyle Jr, E. H., Pollack, J. M., & Rutherford, M. W. (2012). Exploring the relation between family involvement and firms' financial performance: A meta-analysis of main and moderator effects. *Journal of Business venturing*, 27(1), 1-18.

Organización Internacional del Trabajo (2022). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo. Tendencias 2022. Disponible en [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_834068.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_834068.pdf) Recuperado 10/07/2022

Orlitzky, M. (2008) 'Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis'. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 113–136.

Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

Palalić, R., & Smajić, H. (2021). Socioemotional wealth (SEW) as the driver of business performance in family businesses in Bosnia and Herzegovina: the mediating role of transformational leadership. *Journal of Family Business Management*.

Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.

Pal, R., Westerlind, R., & Torstensson, H. (2013). Exploring the resilience development process by implementing the crisis strategic planning framework: A Swedish textile SME perspective. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 5(1), 1-34.

Park, B. J., & Lee, K. H. (2021). The sensitivity of corporate social performance to corporate financial performance: A “time-based” agency theory perspective. *Australian Journal of Management*, 46(2), 224-247.

Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.

Peláez-León, J.D. & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28 (1), 109-135, DOI: 10.1108/IJEBr-05-2021-0404

Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Wiley

Pérez-Rave, J. (2021). “MinerConstructo: marco inteligente para aprender, actualizarse y practicar minería de constructos con rigor científico” [MinerConstructo: an intelligent framework to learn, update and practice construct mining with scientific rigor], IDINNOV, id: 10-986-55, 13-ago.-2021

Pérez-Rave, J. I., Guerrero, R. F., Vallina, A. S., & Echavarría, F. G. (2022b). A measurement model of dynamic capabilities of the continuous improvement project and its role in the renewal of the company's products/services. *Operations Management Research*, 1-15. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00281-9>

Pérez-Rave, J. I., Sánchez-Figueroa, G., & González-Echavarría, F. (2022a). A scale for measuring healthcare service quality incorporating patient-centred care and using a psychometric analytics framework. *Journal of Health Organization and Management*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JHOM-10-2021-0387>

Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic management journal*, 14(3), 179-191.

Prügl, R. (2019). Capturing the heterogeneity of family firms: Reviewing scales to directly measure socioemotional wealth. In *The Palgrave handbook of heterogeneity among family firms* (pp. 461-484). Palgrave Macmillan, Cham.

Randerson, K., Dossena, G., & Fayolle, A. (2016). *The futures of family business: Family entrepreneurship* (No. hal-02313364).

Razzak, M., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3): 392-415. doi:10.1108/JEEE-07-2018-0074

- Razzak, M. R., & Jassem, S. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms: The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management*, 9(4), 468–496. doi:10.1108/jfbm-05-2019-0035
- Rehman, K. U., Mata, M. N., Martins, J. M., Mariam, S., Rita, J. X., & Correia, A. B. (2021) SHRM Practices Employee and Organizational Resilient Behavior: Implications for Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market and Complexity*. 7(2), 159. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020159>
- Reina, G. W., Pla, B. J., & Villar, C. (2022). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. in *European Management Journal*. On line in: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237322001487>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). 'Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation'. *Academy of Management Journal*, 48, 1033–50.
- Sánchez, G., Trinchera, L., & Russolillo, G. (2015). Plspm: Tools for partial least squares path modeling (PLS-PM). R package version 0.4. 7 doi. CRAN. R-project. org/package= plspm.
- Santoro, G., Messeni-Petruzzelli, A., & Del Giudice, M. (2021). Searching for resilience: the impact of employee-level and entrepreneur-level resilience on firm performance in small family firms. *Small Business Economics*, 57(1), 455-471.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and *profitability* in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2): 131-137.
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952-994.
- Sin, I. S. M., Musa, N. A., & Ng, K. Y. N. (2017). Building business resilience through incident management body of knowledge (IMBOKTM): The amalgamated framework for total resilient capability. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 22(1), 38-50.
- Sloan, L., & Angell, R. (2015). *Learn about Pearson's correlation coefficient in SPSS with data from the UK living cost and food survey (2010)*. SAGE Publications.
- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777.
- Souder, D., Zaheer, A., Sapienza, H., & Ranucci, R. (2017). How family influence, socioemotional wealth, and competitive conditions shape new technology adoption. *Strategic Management Journal*, 38(9), 1774-1790.
- Staber, U., & Sydow, J. (2002). Organizational adaptive capacity: A structuration perspective. *Journal of management inquiry*, 11(4), 408-424.
- Stapleton, L. M., Yang, J. S., & Hancock, G. R. (2016). Construct meaning in multilevel settings. *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 41(5), 481-520.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.

- Teng-Calleja, M., Hechanova, M. R. M., Sabile, P. R., & Villasanta, A. P. V. P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 393-411. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122>
- Torchia, M., Rautiainen, M., Calabrò, A., Ikäheimonen, T., Pihkala, T., & Ikävalko, M. (2018). Family Ownership Goals and Socioemotional Wealth: Evidence from Finnish Family Firms. *Journal of Enterprising Culture*, 26(02), 207–224. doi:10.1142/s0218495818500085
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 1-19.
- van Essen, M., Strike, V. M., Carney, M., & Sapp, S. (2015). The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 167-183.
- Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986) Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801–814.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863-904.
- Vivas-López, S., Peris-Ortiz, M., & Oltra, V. (2013). Learning, knowledge and dynamic capabilities: Theoretical implications for competitiveness and innovation in the 21st century. *International Journal of Innovation and Learning*, 14(3-4), 259-270.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic management journal*, 18(4), 303-319. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:43.0.CO;2-G
- Walsh, Froma. (2016). *Strengthening Family Resilience*. 3rd ed. New York: Guilford Press.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International journal of management reviews*, 9(1), 31-51.
- Wang, J., & Dai, J. (2018). Sustainable supply chain management practices and performance. *Industrial Management & Data Systems*, 118(1), 2-20.
- Wang, K. T., & Shailer, G. (2017). Family ownership and financial performance relations in emerging markets. *International Review of Economics & Finance*, 51, 82-98.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic management journal*, 5(2), 171-180.
- Wicker, P., Filo, K., & Cuskelly, G. (2013). Organizational resilience of community sport clubs impacted by natural disasters. *Journal of Sport Management*, 27(6), 510-525.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16, 691–718.
- Wu, M. L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163-171.
- Yang, F., Yang, M., Xue, B. & Luo, Q. (2018). The effects of China's western development strategy implementation on local ecological economic performance. *Journal of Cleaner Production*, 202, 925-933.
- Zavala, A., Gómez, J., & Ramírez, E. (2016). The determinants of socioemotional wealth and the family firm's outcomes. *International Journal of Entrepreneurship*, 20: 16-32.

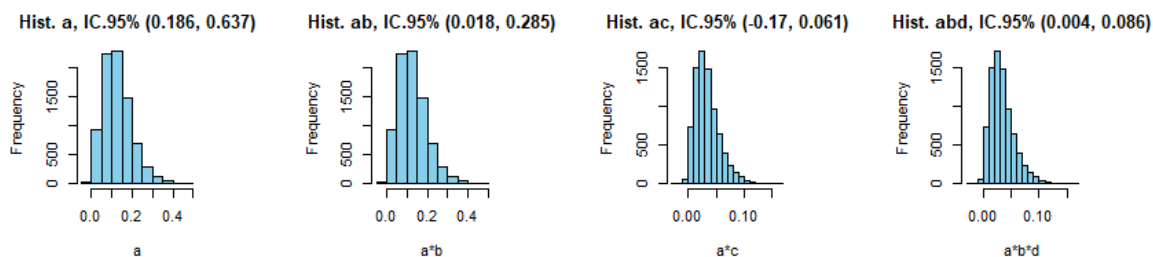
## **Anexos**

### **Anexo 2. Escala para el desempeño económico y social**

| Escala                                                                                                             | Ítems                                                                                             | Fuente             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|
| Desempeño económico:                                                                                               |                                                                                                   |                    |
| Cómo se han comportado los siguientes indicadores a partir de 2020 a la fecha                                      |                                                                                                   |                    |
|                                                                                                                    | DECO1: Margen de utilidad neta:<br><i>(utilidad neta / ventas)</i>                                | Ma et al. (2021)   |
|                                                                                                                    | DECO2: Tasa de crecimiento de los ingresos del negocio:<br><i>(ingresos2020/ingresos2019) – 1</i> | Ma et al. (2021)   |
|                                                                                                                    | DECO3: Rentabilidad sobre capital:<br><i>utilidad neta/patrimonio</i>                             | Afum et al. (2020) |
|                                                                                                                    | DECO4: Rentabilidad de los activos:<br><i>UODI/activos operativos</i>                             | Afum et al. (2020) |
| Desempeño social:                                                                                                  |                                                                                                   |                    |
| Califique los resultados alcanzados por la empresa desde 2020 a la fecha para cada una de las siguientes variables |                                                                                                   |                    |
|                                                                                                                    | DSOC2: Satisfacción laboral de los empleados                                                      | Afum et al. (2020) |
|                                                                                                                    | DSOC3: Relacionamiento con la comunidad                                                           | Afum et al. (2020) |
|                                                                                                                    | DOSC4: Satisfacción de los clientes                                                               | Chen et al. (2020) |
|                                                                                                                    | DSOC5: Satisfacción de los proveedores*                                                           | Hubbard (2009)     |

Nota: \* ítems ajustados

### Anexo 3. Distribuciones de los coeficientes estimados considerando 8000 réplicas



## **CAPÍTULO 5.**

### **CONCLUSIONES**

## CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES

### 5.1. Aportes e implicaciones

El enfoque de revisión sistemática de la literatura (llevado a cabo a partir de la base de datos SCOPUS) permitió identificar una serie de dimensiones enmarcadas en instrumentos de medición del SEW multidimensionales (ej., FIBER, SEWi), y unidimensionales (ej., Goel et al., 2013; Vandekerckhof et al., 2015), así como diversos *proxies* con los que se ha representado tal constructo. A partir de dicha evidencia, se propuso el modelo teórico multidimensional del SEW, que no solo considera un mayor número de facetas que los modelos anteriores, sino que integra las escalas identificadas en la revisión y a su vez, divide algunas dimensiones del modelo FIBER (ej., *control y influencia familiar* y *Lazos sociales vinculantes*) que desde la literatura sobre SEW (ej., Hauck y Prügl, 2015) y otras temáticas y disciplinas (ej., Hagerer & Hoppe, 2020; Li, 2020; Özkul, 2016; Otero-Iglesias & Weissenegger, 2020), se han estudiado separadamente. Así, el modelo propuesto contiene 10 dimensiones específicas (*Control de los miembros de la familia empleados en la empresa; compromiso familiar; influencia de la familia no empleada en la empresa; continuidad de la dinastía familiar; lazos sociales vinculantes externos; lazos sociales vinculantes internos; reputación familiar; reputación corporativa; enriquecimiento familiar; imagen familiar*) y una dimensión general denominada *SEW global*.

De esta forma se da respuesta al llamado de diferentes académicos que reconoce la necesidad de generar nuevas medidas directas multidimensionales del SEW (ej., Berrone et al., 2012; Miller & Le-Bretton-Miller, 2014; Prügl, 2018) y que reclaman instrumentos que incluyan las diferentes medidas idiosincráticas existentes en la literatura sobre este

constructo, en un modelo menos parsimonioso (Cesinger et al., 2016; Laffranchini et al., 2018; Vandekerckhof et al., 2015). Además, se logra plantear un modelo que cuida la correspondencia entre la definición de sus dimensiones y la definición del SEW, la cual también se aporta a partir de lo encontrado en la revisión. De esta forma, esta Tesis responde al llamado de autores como Hauck et al. (2016), procurando que en la conceptualización de cada uno de las dimensiones del Modelo, el contenido socio afectivo o emocional sea evidente y se ajuste a la definición del SEW, y que los valores afectivos sean asignados de forma clara en cada una de las dimensiones, las cuales deben ser distintas entre sí.

Así, este modelo y sus múltiples facetas, proporciona a investigadores y consultores, un mayor alcance en términos de propósitos descriptivos (por ejemplo, diagnósticos organizacionales), asociativos (por ejemplo, validez nomológica) y explicativos o predictivos (por ejemplo, desempeño). Además, es útil para inspirar y guiar a investigadores y consultores en trabajos enfocados en: (1) la validación, refinamiento o diagnóstico de SEW en su totalidad, lo que amerita la consideración de las 10 dimensiones específicas; (2) las relaciones estructurales entre el SEW global, unidimensional o parsimoniosa y sus posibles antecedentes y consecuentes para las cuales bastaría con tener en cuenta la dimensión SEW global; y (3) la validación de relaciones estructurales relacionadas con un rasgo específico o grupo de características de SEW bajo paradigmas de dominio específico en los que se justifica la elección de una de las dimensiones aquí propuestas (o un grupo de ellas). Dada la flexibilidad del modelo propuesto, las decisiones sobre la orientación más conveniente dependerán del propósito y tipo de estudio, y del grado de integralidad de SEW requerido.

A partir de las 10 dimensiones específicas del modelo conceptual propuesto en el Manuscrito 1 (ver sección 4.1), para las cuales se definieron los ítems teniendo en cuenta el componente socio afectivo en cada uno de ellos, se validó psicométricamente, en términos

de plausibilidad, fiabilidad, validez y equidad, una escala de medida de SEW, denominada SEWc (SEWintegral). De las 10 dimensiones consideradas, nueve de ellas presentaron fiabilidad y validez necesarias, sin embargo, dos de las nueve se fusionaron en un solo factor. Así, el instrumento final consta de 27 ítems y ocho dimensiones (*Control de la familia empleada en la empresa, Lazos sociales vinculantes internos, Compromiso familiar, Influencia de la familia no empleada en la empresa, Reputación corporativa, Enriquecimiento familiar, Reputación e imagen familiar y Continuidad de la dinastía familiar*), las cuales fueron validadas en una economía emergente, con 80 empresas privadas, que en su mayoría se encontraban administradas y controladas por la familia fundadora.

La Escala presenta las siguientes medidas que dan cuenta de la bondad de ajuste del modelo: un valor- $p = 0.083$ , con lo que se puede rechazar la hipótesis nula y confirmar que el modelo está respaldado en la evidencia empírica; las medidas  $RMSEA = 0.038$ ;  $SRMR = 0.069$ ;  $CFI = 0.964$  y  $TLI = 0.958$ , las cuales se encuentran dentro de los valores usualmente aceptados en la literatura (Hu & Bentler, 1999; Lévy & Varela, 2006; Lorenz et al., 2021), lo que corrobora el ajuste de modelo. Además, la fiabilidad global de cada factor oscila entre 0,806 a 0.896, donde los factores con mayor Alfa son *Reputación e imagen familiar* (0.896) y *Reputación corporativa* (0.881), y las de Alfa más bajo son *Influencia de la familia no empleada en la empresa* (0.806) y *Lazos sociales vinculantes internas* (0.819), lo cual confirma la consistencia interna de los factores.

De esta forma, esta nueva escala permitirá a los académicos en el marco de la dirección de empresas, contrastar nuevas relaciones estructurales a través de sus ocho dimensiones de tal forma que se aporte a la comprensión del SEW, bien sea, como variable explicativa o explicada. Además, provee un insumo a los gerentes propietarios de las

empresas familiares, que les facilitará la identificación y toma de decisiones frente a la gestión de sus niveles de riqueza socioemocional a partir de un mayor número de representaciones, que, de acuerdo a las condiciones coyunturales de la economía, les permita dirigirse hacia el equilibrio entre la riqueza financiera y el SEW.

A través de la evidencia empírica recabada en el contexto de 67 empresas familiares de una economía emergente, y el uso de los *scores* de las dimensiones de SEWc, se pudieron contrastar las hipótesis (H2 y H4) que plantean una relación indirecta entre SEW y desempeño social mediado por la resiliencia, y entre SEW y desempeño económico a través de la resiliencia y el desempeño Social. A su vez, se pudo determinar que la resiliencia es dinamizada por la riqueza socioemocional (H1), la cual puede ser considerada una fuente recursos estratégicos que impulsa las capacidades dinámicas como la resiliencia, necesarias para que la organización desarrolle ventajas competitivas que les permitan enfrentar y aprovechar ambientes turbulentos y de constante cambio. Así, los datos confirman que las empresas familiares pueden generar recursos esenciales que garanticen su sostenibilidad y supervivencia durante situaciones de crisis, toda vez que el SEW se constituye en un inductor del desarrollo de tales organizaciones, por medio de su aporte a la generación de resiliencia entre los miembros de la familia.

Estos hallazgos aportan importantes conocimientos a los dirigentes y propietarios de las empresas familiares que los podrían guiar en la comprensión de la importancia de la resiliencia para generar mayores capacidades para absorber, adaptarse, recuperarse y superar situaciones de crisis a partir de las dotaciones afectivas. Por lo que se espera que, a partir de estos resultados, los directivos y propietarios de este tipo de empresas apoyen la generación de estrategias de resiliencia centradas en aspectos socio afectivos de los miembros de la

familia, sobre todo en escenarios de post-pandemia. Adicionalmente, al confirmar empíricamente el valor del SEW y de la resiliencia como factores clave de éxito en las empresas familiares, también se brinda a académicos y consultores nuevas rutas de trabajo que fortalezcan el campo de investigación del SEW en el contexto de las empresas familiares, pues se reconocen factores que por su naturaleza se constituyen en ventajas competitivas que reducen las brechas entre naciones desarrolladas vs. emergentes, así como entre grandes vs. pequeñas/medianas organizaciones.

## **5.2. Limitaciones y posibles futuros trabajos**

A pesar de que la presente tesis se desarrolla bajo criterios de objetividad en el proceso, esta no está exenta de posibles limitaciones que debieran ser solventadas en estudios futuros.

En este sentido, es necesario reconocer que, si bien para la construcción del Modelo conceptual propuesto en el Estudio 1 se realizó una búsqueda rigurosa en una de las bases de datos de resúmenes y citas más reconocidas en la literatura como es SCOPUS, es posible que algún artículo importante que cumpla con los criterios de inclusión/exclusión usados en tal búsqueda se encuentre en otras bases de datos, como por ejemplo ScienceDirect. Por ello, futuras investigación deberían replicar este trabajo, considerando otras bases de datos, de tal forma que se puedan involucrar nuevos estudios en la revisión y se verifique si las dimensiones identificadas en el Modelo se mantienen o si surgen nuevas facetas que según su carácter socio afectivo se puedan incorporar al mismo o se puedan fusionar con las dimensiones ya planteadas.

Además, de acuerdo a las tres aplicaciones propuestas para el Modelo conceptual, futuros trabajo que deseen captar la naturaleza multidimensional de SEW (Berrone et al.,

2012; Kellermanns et al., 2012), o que tengan por objetivo identificar las relaciones que pueden existir entre las diferentes dimensiones (sinergias o conflictos) (Prügl, 2018), o que pretendan identificar el valor que las diferentes dimensiones tienen para la familia en determinadas situaciones (Miller & Le Breton-Miller 2014), o que realicen análisis bajo el enfoque de “apuesta mixta” (Gómez-Mejía et al. 2014) para identificar valencias positivas y negativas en las diferentes dotaciones afectivas, podrán guiarse por el primer enfoque propuesto para el uso de dicho Modelo (tomar las 10 dimensiones específicas propuestas en el Modelo).

Por el contrario, futuras investigaciones que no pretendan desentrañar las interrelaciones que se puedan generar entre las diferentes facetas del SEW (Prügl, 2018) es decir, que deseen analizar el SEW como un “todo colectivo” (Chua et al., 2015: 179), o trabajos en los que el SEW representa una variable moderadora, podrán recurrir al uso de la dimensión SEW global propuesta en el Modelo.

Alternativamente, los futuros estudios que esperen compensar el compromiso entre el valor teórico de un instrumento de múltiples dimensiones y el valor práctico de una medida general, podrán recurrir a la creación de una medida compuesta por algunas de las dimensiones propuestas en el Modelo conceptual. Por ejemplo, dicha orientación sería útil si el objetivo es agrupar y evaluar las dotaciones afectivas externas (ej., reputación e imagen, lazos sociales vinculantes externos) vs. las dotaciones internas (ej., el control familiar, influencia familiar, el compromiso familiar, entre otras) e identificar si existen algunos conflictos entre ellas.

Por otra parte, a pesar de que la crisis generada por el COVID-19 plantea interesantes retos para la investigación, esta coyuntura se convirtió en una limitación para la aplicación

de los cuestionarios. Dado que los instrumentos de recolección de información necesarios para los dos estudios empíricos se aplicaron en medio del contexto de dicha crisis, el porcentaje de respuesta se vio afectado, ya que quienes debían diligenciar los cuestionarios (gerentes o ejecutivos de la junta directiva, propietarios de la empresa familiar y a su vez, miembros de la familia propietaria) se encontraban realizando sus labores desde casa, lo que dificultó las posibilidades de contactarlos. Por consiguiente, futuros trabajos, deberán procurar realizar la validación de la escala SEW en una muestra más amplia y diversa que permita:

- (i) verificar cuales de las 10 dimensiones específicas del Modelo conceptual cumplen con las medidas de confiabilidad y validez.
- (ii) validar si las relaciones indirectas del modelo estructural siguen mostrando el mismo comportamiento que se halló con una muestra limitada en magnitud.

Otra limitación está asociada al hecho de haber validado la escala de medida y el modelo de relaciones estructurales en una sola economía y específicamente en el contexto de las empresas que no transan en bolsa, lo cual impide la generalización de los resultados. Académicos como Hofstede et al. (2010), han reconocido la influencia que puede tener la cultura en los resultados de las investigaciones, hecho que en el contexto de las empresas familiares y en relación al SEW también ha sido verificado (ej., Debicki et al., 2016). En consecuencia, futuros trabajos, deberían:

- (i) validar la escala SEWc en diferentes culturas y empresas familiares, donde la representación de las nuevas generaciones en el control y la administración de la empresa, así como la participación de inversionistas externos a la familia, sea más

significativa. Además, validarla en estudios donde se involucren tanto empresas privadas como públicas, pues las exigencias de estas últimas frente a lo requerido por la ley, puede generar comportamientos e intereses muy disímiles a los de las empresas que no transan en Bolsa. Esto permitirá identificar si se mantienen las mismas dimensiones de dicha escala o si por el contrario el contexto es determinante frente a la importancia que la familia da a los diferentes componentes socioafectivos. Adicionalmente, serviría de evidencia para corroborar la heterogeneidad de las empresas familiares, e identificar cómo los inversionistas externos a la familia inciden en los aspectos socioafectivos que la familia considera para preservar su SEW. Se recomienda que, al validar la escala en diversas economías, se consideren aspectos como los planteados por Hofstede et al. (2010), los cuales, según autores como Debicki et al. (2016) son determinantes frente al SEW.

(ii) De igual forma, revisar las hipótesis del modelo de relaciones estructurales SEW-resiliencia-desempeño, en diferentes contextos culturales y organizacionales, evidenciando si las relaciones indirectas encontradas en esta tesis se mantienen o si por el contrario cambian de signos o en su defecto pasan a ser no significativas, gracias a las diferencias en la cultura y/o al tipo de empresa familiar (ej., pública vs. privada, de economías de desarrolladas vs. emergentes; propiedad absoluta de sus fundadores vs. con participación de inversionistas externos a la familia).

Igualmente, el carácter transversal de los estudios empíricos de esta tesis también limita las posibilidades de establecer patrones causales confiables entre los constructos analizados en las relaciones hipotetizadas (SEW - resiliencia – desempeño). Por lo cual, futuras investigaciones deberán realizar análisis longitudinales que corroboren en el tiempo

las relaciones encontradas en esta tesis. En este sentido, se deberá verificar si en el mediano o largo plazo la relación indirecta no significativa entre la resiliencia y el desempeño económico se mantiene. Adicionalmente, si se cuenta con una muestra más grande, es importante identificar qué facetas de SEW aportan más en el impulso a la resiliencia. Con lo cual se podrían proporcionar herramientas de gestión para que los propietarios de las empresas familiares logren un mejor desempeño en situaciones de crisis.

Finalmente, futuras investigaciones deberían aprovechar las múltiples facetas de la escala SEWc para identificar sinergias o conflictos que pueden existir entre sus diferentes dimensiones. Al mismo tiempo, usarlas para contrastar nuevas hipótesis donde se examinen relaciones alternativas a las ya estudiadas en trabajos previos, en las que SEW puede jugar el rol de variable antecedente, consecuente o moderadora.

Así mismo, futuros trabajos pueden aprovechar el mayor número de facetas del Modelo para identificar cuáles de sus dimensiones aportan al equilibrio entre la riqueza financiera y SEW, de tal forma que sirvan de base para una gestión más comprometida con todas las partes interesadas. Gracias a un mayor número de representaciones de SEW, puede ser más fácil definir estrategias de protección o liberación de su riqueza socioemocional, de acuerdo a determinados escenarios y condiciones del entorno.

En esta misma línea, los académicos deben revisar en los futuros trabajos, si los hallazgos de Kellermanns et al. (2012) en cuanto a las dimensiones de SEW con valía negativa (ej., *control familiar*, *intenciones transgeneracionales*, *identidad de la familia con la empresa*) se mantienen en la escala SEWc, teniendo cuenta que en este Modelo (i) la dimensión *control e influencia familiar* de FIBER se divide en dos dimensiones y para cada una se crearon nuevos ítems, y (ii) la dimensión *identidad de la familia con la empresa* del

modelo FIBER se fusiona en SEWc con la dimensión *apego emocional* del mismo modelo FIBER. Esta búsqueda ayudaría a reducir posibles efectos negativos que puedan tener las dimensiones de SEW sobre la misma empresa y sus *stakeholders*.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquaah, M., Amoako-Gyampah, K., & Jayaram, J. (2011). Resilience in family and nonfamily firms: an examination of the relationships between manufacturing strategy, competitive strategy and firm performance. *International journal of production research*, 49(18), 5527-5544.
- Ahmed, M. U., Kristal, M. M., & Pagell, M. (2014). Impact of operational and marketing capabilities on firm performance: Evidence from economic growth and downturns. *International Journal of Production Economics*, 154, 59-71.
- Alonso-Dos-Santos, M., & Llanos-Contreras, O. (2019). Family business performance in a post-disaster scenario: The influence of socioemotional wealth importance and entrepreneurial orientation. *Journal of Business Research*, 101: 492-498.
- Allouche, J., & Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, (57), 18-40.
- Andres, L., & Round, J. (2015). The creative economy in a context of transition: A review of the mechanisms of micro-resilience. *Cities*, 45, 1-6.
- Afum, E., Agyabeng-Mensah, Y., Sun, Z., Frimpong, B., Kusi, L. Y., & Acquah, I. S. K. (2020). Exploring the link between green manufacturing, operational competitiveness, firm reputation and sustainable performance dimensions: a mediated approach. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(7), 1417-1438.
- Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.
- Ardito, L., Messeni Petruzzelli, A., Pascucci, F., & Peruffo, E. (2019). Inter-firm R&D collaborations and green innovation value: The role of family firms' involvement and the moderating effects of proximity dimensions. *Business Strategy and the Environment*, 28(1), 185-197.
- Arregle, J. L., Duran, P., Hitt, M. A., & Van Essen, M. (2017). Why is family firms' internationalization unique? A meta-analysis. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 801-831.
- Barros, I., Hernangómez, J., & Martin-Cruz, N. (2016). A theoretical model of strategic management of family firms. A dynamic capabilities approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3), 149-159.
- Bauweraerts, J. (2016). How do family firms manage risky situations? An organizational resilience perspective. *International Business Research*, 9(5), 67-89.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1): 82-113.

- Blair, M. M., & Stout, L. A. 2006. Specific investment: Explaining anomalies in corporate law. *Journal of Corporation Law*, 31, 719–744.
- Block, J., Miller, D., Jaskiewicz, P., & Spiegel, F. (2013). Economic and technological importance of innovations in large family and founder firms: An analysis of patent data. *Family Business Review*, 26(2), 180–199.
- Bratnicka-Myśliwiec, K., Wronka-Pośpiech, M., & Ingram, T. (2019). Does socioemotional wealth matter for competitive advantage? A case of polish family businesses. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(1), 123–146.
- Canavati, S. (2018). Corporate social performance in family firms: a meta-analysis. *Journal of Family Business Management*.
- Casson, M. (1999). The economics of the family firm. *Scandinavian economic history review*, 47(1), 10–23.
- CEPAL (2020). Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación.
- Cesinger, B., Hughes, M., Mensching, H.; Ricarda, B., Viktor, F., & Sascha, K. A (2016) socioemotional wealth perspective on how collaboration intensity, trust, and international market knowledge affect family firms' multinationality. *Journal World Business*, 51(4): 586–599.
- Chen, N., Yang, X., & Shadbolt, N. (2020). The balanced scorecard as a tool evaluating the sustainable performance of chinese emerging family farms—evidence from jilin province in china. *Sustainability*, 12(17), 67– 93.
- Cheryan, S., & Bodenhausen, G. V. (2000). When positive stereotypes threaten intellectual performance: The psychological hazards of “model minority” status. *Psychological science*, 11(5), 399–402.
- Chin, W. W., & Newsted, P. R. (1999). Structural equation modeling analysis with small samples using partial least squares. *Statistical strategies for small sample research*, 1(1), 307–341.
- Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 1–18. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 29(5), 555–576.
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35, 1107–1119.
- Chua, J., Chrisman, J., & De Massis, A. (2015). A closer look at socioemotional wealth: Its flows, stocks, and prospects for moving forward. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(2). 173–182.
- Chua, J. H, Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999) Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–40.
- Chu, W. (2009). The influence of family ownership on SME performance: evidence from public firms in Taiwan. *Small Business Economics*, 33(3), 353–373.
- Cinelli, M., Coles, S. R., & Kirwan, K. (2014). Analysis of the potentials of multi criteria decision analysis methods to conduct sustainability assessment. *Ecological indicators*, 46, 138–148.
- Cruz, C., & Arredondo, H. (2016). Going back to the roots of socioemotional wealth. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*

- Conz, E., & Magnani, G. (2020). A dynamic perspective on the resilience of firms: A systematic literature review and a framework for future research. *European Management Journal*, 38(3), 400-412.
- Cucculelli, M., & Micucci, G. (2008). Family succession and firm performance: Evidence from Italian family firms. *Journal of Corporate Finance*, 14(1), 17-31.
- Dadkhah, V., Hui, H., & Jenatabadi, H. S. (2014). An Application of Moderation Analysis: the Situation of School Size in the Relationship among Principal's Leadership Style. *Decision Making Style, and Teacher Job Satisfaction*, 724-729.
- Danes, S. M., Lee, J., Amarapurkar, S., Stafford, K., Haynes, G., & Brewton, K. E. (2009). Determinants of family business resilience after a natural disaster by gender of business owner. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 14(04), 333-354.
- Debicki, B., Kellermanns, W., Chrisman, J., Pearson, A., & Spencer, B. (2016). Development of a socioemotional wealth importance (SEWi) scale for family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 47-57.
- Deephouse, D. L. (2000). 'Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories'. *Journal of Management*, 26, 1091-112.
- Deephouse, D., & Jaskiewicz, P. (2013). Do Family Firms Have Better Reputations Than Non-Family Firms? An Integration of Socioemotional Wealth and Social Identity Theories. *Journal of Management Studies*, 50(3): 1-24.
- Deng, H. (2015). Multicriteria analysis for benchmarking sustainability development. *Benchmarking: An International Journal*.
- Discua Cruz, A., Basco, R., Parada, M. J., Malfense Fierro, A., & Alvarado-Alvarez, C. (2019). Resilience and family business groups in unstable economies. In *The Family Business Group Phenomenon* (pp. 315-352). Palgrave Macmillan, Cham.
- Duarte Alonso, A., & Bressan, A. (2015). Resilience in the context of Italian micro and small wineries: An empirical study. *International Journal of Wine Business Research*, 27(1), 40e60.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37-51.
- Ekins, P., & Vanner, R. (2007). Sectoral sustainability and sustainability assessment methodologies: a review of methodology in light of collaboration with the UK oil and gas sector. *Journal of Environmental Planning and Management*, 50(1), 87-111.
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—linking sustainability management to business strategy. *Business strategy and the Environment*, 11(5), 269-284.
- Firfiray, S., & Gomez-Mejia, L. R. (2021). Can family firms nurture socioemotional wealth in the aftermath of Covid-19? Implications for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 24(3), 249-257.

- Goel, S., Voordeckers, W., van Gils, A., & van den Heuvel, J. (2013). CEO's empathy and salience of socioemotional wealth in family SMEs – The moderating role of external directors. *Entrepreneurship & Regional Development*, 25(3/4): 111–134.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, 52(1), 106-137.
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management annals*, 5(1), 653-707.
- Gómez-Mejía, L., Makri, M., & Lazarra-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies* 47(2): 223-252.
- Gómez-Mejía, L. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 100480.
- Gómez-Mejía, L. R., Patel, P. C., & Zellweger, T. M. (2018). In the horns of the dilemma: Socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of management*, 44(4), 1369-1397.
- Gómez-Mejía, L., Tochman Campbell, J., Martín, G., Hoskisson, R., Makri, M., & Sirmon, D. (2014). Socioemotional wealth as a mixed gamble: Revisiting family firm R&D investments with the behavioral agency theory. *Entrepreneurship and Theory and Practice*, 38(6): 1351-1374.
- Gottardo, P., & Moisello, A. (2015) The impact of socioemotional wealth on family firms' financial performance. *Problems and Perspectives in Management*, 13(1): 67-77.
- Hagerer, I., & Hoppe, U. (2020). What Matters Most for German Faculty Management: Identifying Contextual Factors of Faculty Organization. In PACIS.
- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing theory and Practice*, 19(2), 139-152. doi:10.2753/MTP1069-6679190202
- Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 6(2), 104–118.
- Hauck, J., Suess-Reyes, J., Beck, S., Prügl, R., & Frank, H. (2016). Measuring socioemotional wealth in family-owned and -managed firms: A validation and short form of the FIBER scale. *Journal of Family Business Strategy*, 7(3): 133–148.
- Herbane, B. (2013). Exploring crisis management in UK small-and medium-sized enterprises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 21(2), 82-95.
- Hernández-Perlines, F., Ariza-Montes, A. & Araya-Castillo, L. (2020). Socioemotional wealth, entrepreneurial orientation and international performance of family firms. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 33(1): 3125-3145.
- Hillman, A. J., & Keim, G. D. (2001). Shareholder value, stakeholder management, and social issues: what's the bottom line?. *Strategic management journal*, 22(2), 125-139. doi:10.1002/1097-0266(200101)22:23.0.CO;2-H
- Hofstede, G., Hofstede G.J., & Minkov M. (2010) Cultures and organization Software of the mind Intercultural cooperation and its importance for survival. NewYork: McGraw Hill.
- Hourneaux Jr, F., da Silva Gabriel, M. L., & Gallardo-Vázquez, D. A. (2018). Triple bottom line and sustainable performance measurement in industrial companies. *Revista de Gestão*.

- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6, 1-55.
- Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, 18(3), 177-191.
- Hui, H., Jenatabadi, H. S., Binti Ismail, N. A., & Wan Mohamed Radzi, C. W. J. (2013). Principal's leadership style and teacher job satisfaction: A case study in China.
- Ingram, T., & Bratnicka-Mysliwiec, K. (2021). Organizational resilience and family firm performance: the role of socioemotional wealth. *European Research Studies Journal*, 24 (3), 523-540.
- Ismail, H. N., Mohd Puzi, M. A., Banki, M. B., & Yusoff, N. (2019). Inherent factors of family business and transgenerational influencing tourism business in Malaysian islands. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(5), 624-641.
- Jaaron, A., & Backhouse, C. J. (2014). Building antifragility in service organisations: going beyond resilience. *International Journal of Services and Operations Management*, 19(4), 491-513.
- Jenatabadi, H. S. (2014). Situation of Innovation in the Linkage between Culture and Performance: A Mediation Analysis of Asian Food Production Industry. *Contemporary Engineering Sciences*, 7(7), 323-331.
- Jenatabadi, H. S., Hui, H., Kasim, F. A., & Radu, S. (2013). Explore linkage between knowledge management and organizational performance in asian food manufacturing industry. *International Journal of Asian Social Science*, 3(8), 1753-1769.
- Jöreskog, K. G., & Sörbom, D. (1996). *LISREL 8: User's reference guide*. Scientific Software International.
- Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2006). Corporate entrepreneurship in family firms: A family perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 30(6), 809-830.
- Kellermanns, F.W., Eddleston, K., & Zellweger, T. (2012). Extending the socioemotional wealth perspective: A look at the dark side. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1175–1182.
- Kretinin, A., Samuel, J., & Kashyap, R. (2019). Do Family Firms Prefer Global Intensity to Global Reach? An Analysis of the Role of Geographical and Cultural Distances Upon Internationalization of Family Firms. *Journal of Business and Economic Studies*, 23(1), 55-72.
- Krajnc, D., & Glavič, P. (2005). A model for integrated assessment of sustainable development. *Resources, conservation and recycling*, 43(2), 189-208.
- Kuntz, J. R., Malinen, S., & Näswall, K. (2017). Employee resilience: Directions for resilience development. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 69(3), 223-242.
- Kuntz, J. R., Näswall, K., & Malinen, S. (2016). Resilient employees in resilient organizations: Flourishing beyond adversity. *Industrial and Organizational Psychology*, 9(2), 456-462.
- Labelle, R., Hafsi, T., Francoeur, C., & BenAmar, W. (2018). Family firms' corporate social performance: A calculated quest for socioemotional wealth. *Journal of Business Ethics*, 148: 511-525.
- Laffranchini, G., Hadjimarcou, J., & Kim, S. (2018). The Impact of Socioemotional Wealth on Decline-Stemming Strategies of Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 100(6): 1-26.
- Lansberg, I., Perrow, E. L., & Rogolsky, S. (1988). Family business as an emerging field. *Family business review*, 1(1), 1-8.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family business review*, 19(2), 103-114.
- Lengnick-Hall, C. A., Beck, T. E., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human resource management review*, 21(3), 243-255.

- Lévy, J., & Varela, J. (2006). Modelización con estructuras de covarianzas en ciencias sociales. Temas esenciales, avanzados y aportaciones especiales. A Coruña: Netbiblo.
- Li, C. (2020). Research on employee loyalty issues and influencing factors in private enterprises- A case study of shengyuan communication (*Doctoral dissertation, SIAM UNIVERSITY*).
- Lindow, C. M., Stubner, S., & Wulf, T. (2010). Strategic fit within family firms: The role of family influence and the effect on performance. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 167-178.
- Llanos-Contreras, O., & Jabri, M. (2019). Exploring family business decline with socioemotional wealth perspective. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*. 32(1),63-78.
- Lorenz, T., Heinitz, K., Beer, C., & van Woerkom, M. (2021). Adaptation and validation of a German version of the Strengths Use and Deficit Correction (SUDCO) questionnaire. *Plos one*, 16(1), e0245127.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S., & Harms, P. D. (2013). Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 118-133.
- Ma, Y., Men, J., Li, M., & Li, X. (2021). Sustainable performance evaluation: evidence from listed chinese mining corporations. *Entropy*, 23(3), 349.
- Malik, P., & Garg, P. (2018). Psychometric testing of the resilience at work scale using Indian sample. *Vikalpa*, 43(2), 77-91.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016). The relationship between socioemotional and financial wealth: Re-visiting family firm decision making. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*.
- McLarnon, M. J., & Rothstein, M. G. (2013). Development and initial validation of the Workplace Resilience Inventory. *Journal of Personnel Psychology*, 12(2), 63.
- Mallak, L. A. (1998). Measuring resilience in health care provider organizations. *Health manpower management*.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Crossroads—organizational performance as a dependent variable. *Organization science*, 8(6), 698-706.
- Marshall, M. I., & Schrank, H. L. (2014). Small business disaster recovery: a research framework. *Natural Hazards*, 72(2), 597-616.
- Martin, G., & Gomez-Mejia, L. (2016), The relationship between socioemotional and financial wealth Re-visiting family firm decision making, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 14(3), 215-233.
- Maury, B. (2006). Family ownership and firm performance: Empirical evidence from Western European corporations. *Journal of corporate finance*, 12(2), 321-341.
- Mehrotra, V., Morck, R., Shim, J., & Wiwattanakantang, Y. (2011). Must love kill the family firm? Some exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1121-1148.
- Memili, E., Patel, P., Koç, B. & Yazıcıoğlu, I. (2020). The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, 34, 100651.
- Miller, C. (1997). Marketers Weigh the Effects of Sweatshop Crackdown. *Marketing News*, 31(10), 1-19.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4): 713–720.

- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella Jr, A. A. (2007). Are family firms really superior performers?. *Journal of corporate finance*, 13(5), 829-858.
- Minichilli, A., Brogi, M., & Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: Family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.
- Morgan, T. J., & Gomez-Mejia, L. R. (2014). Hooked on a feeling: The affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288.
- Naldi, L., Cennamo, C., Corbetta, G., & Gomez-Mejia, L. (2013). Preserving Socioemotional Wealth in Family Firms: Asset or Liability? The Moderating Role of Business Context. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 37(6): 1341-1360.
- Näswall, K., Malinen, S., Kuntz, J., & Hodliffe, M. (2019). Employee resilience: development and validation of a measure. *Journal of Managerial Psychology*. 34(5), 353-367.
- Ng, P. Y., Dayan, M., & Di Benedetto, A. (2019). Performance in family firm: Influences of socioemotional wealth and managerial capabilities. *Journal of Business Research*, 102, 178-190.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2010). Entrepreneurial families and family firms. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3-4), 211-239.
- Orlitzky, M. (2008) 'Corporate Social Performance and Financial Performance: A Research Synthesis'. In Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J. and Siegel, D. (eds) *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford, Oxford University Press, pp. 113-136.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.
- Otero-Iglesias, M., & Weissenegger, M. (2020). Motivations, security threats and geopolitical implications of Chinese investment in the EU energy sector: the case of CDP Reti. *European Journal of International Relations*, 26(2), 594-620.
- Özkul, Ç. (2016). Internal and external determinants of product sound perception: effect of product colour as a contextual factor on affective responses to product sounds (Master's thesis, Middle East Technical University).
- Pádua, S. I. D., & Jabbour, C. J. C. (2015). Promotion and evolution of sustainability performance measurement systems from a perspective of business process management: From a literature review to a pentagonal proposal. *Business Process Management Journal*, 21(2), 403-418.
- Pal, R., Torstensson, H., & Mattila, H. (2014). Antecedents of organizational resilience in economic crises—an empirical study of Swedish textile and clothing SMEs. *International Journal of Production Economics*, 147, 410-428.
- Pal, R., Westerlind, R., & Torstensson, H. (2013). Exploring the resilience development process by implementing the crisis strategic planning framework: A Swedish textile SME perspective. *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management*, 5(1), 1-34.
- Palalić, R., & Smajić, H. (2021). Socioemotional wealth (SEW) as the driver of business performance in family businesses in Bosnia and Herzegovina: the mediating role of transformational leadership. *Journal of Family Business Management*.
- Park, B. J., & Lee, K. H. (2021). The sensitivity of corporate social performance to corporate financial performance: A "time-based" agency theory perspective. *Australian Journal of Management*, 46(2), 224-247.
- Patel, P. C., & Fiet, J. O. (2011). Knowledge combination and the potential advantages of family firms in searching for opportunities. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179-1197.

- Paul, J. and Dhiman, R. (2021), "Three decades of export competitiveness literature: systematic review, synthesis and future research agenda", *International Marketing Review*, Vol. 38 No. 5, pp. 1082-1111.
- Peláez-León, J.D. & Sánchez-Marín, G. (2022). Socioemotional wealth and human resource policies: effects on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 28 (1), pp. 109-135, DOI: 10.1108/IJEBr-05-2021-0404
- Pérez-Rave, J. (2021). MinerConstructo: marco inteligente para aprender, actualizarse y practicar minería de constructos con rigor científico. MinerConstructo: an intelligent framework to learn, update and practice construct mining with scientific rigor. IDINNOV id, 10-986.
- Pérez-Rave, J. I., González-Echavarría, F. Correa-Morales, J. C. (2022a). A measure of dignified treatment for healthcare workers: design and psychometric properties. *Behaviormetrika*, 1-30.
- Pérez-Rave, J. I., Guerrero, R. F., Vallina, A. S., & Echavarría, F. G. (2022b). A measurement model of dynamic capabilities of the continuous improvement project and its role in the renewal of the company's products/services. *Operations Management Research*, 1-15.
- Peterson, W., Gijsbers, G., & Wilks, M. (2003). *An organizational performance assessment system for agricultural research organizations: concepts, methods, and procedures* (No. 2126-2021-1308).
- Prügl, R. (2018). Capturing the Heterogeneity of Family Firms: Reviewing Scales to Directly Measure Socioemotional Wealth. In *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*, 461-484.
- Razzak, M., & Jassem. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms. The mediation effect of family commitment. *Journal of Family Business Management* 9(4): 468-496.
- Razzak, M., Abu Bakar, R., & Mustamil, N. (2019). Socioemotional wealth and performance in private family firms. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 11(3), 394-415. <https://doi.org/10.1108/JEEE-07-2018-0074>
- Rindova, V. P., Williamson, I. O., Petkova, A. P. & Sever, J. M. (2005). 'Being good or being known: An empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation'. *Academy of Management Journal*, 48, 1033-50.
- Richtnér, A., & Löfsten, H. (2014). Managing in turbulence: how the capacity for resilience influences creativity. *R&d Management*, 44(2), 137-151.
- Sánchez, G., Trinchera, L., & Russolillo, G. (2015). Plspm: Tools for partial least squares path modeling (PLS-PM). R package version 0.4. 7 doi. CRAN. R-project. org/package= plspm
- Sciascia, S., & Mazzola, P. (2008). Family involvement in ownership and management: Exploring nonlinear effects on performance. *Family Business Review*, 21(4), 331-345.
- Sciascia, S., Mazzola, P., & Kellermanns, F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: Introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001>
- Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a natural disaster: The role of localness and community in reducing suffering. *Journal of Management Studies*, 51(6), 952-994.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization science*, 12(2), 99-116.
- Sin, I. S. M., Musa, N. A., & Ng, K. Y. N. (2017). Building business resilience through incident management body of knowledge (IMBOKTM): The amalgamated framework for total resilient capability. *Global Business & Finance Review (GBFR)*, 22(1), 38-50.

- Smallbone, D., Deakins, D., Battisti, M., & Kitching, J. (2012). Small business responses to a major economic downturn: Empirical perspectives from New Zealand and the United Kingdom. *International Small Business Journal*, 30(7), 754-777.
- Sraer, D., & Thesmar, D. (2007). Performance and behavior of family firms: Evidence from the French stock market. *Journal of the European Economic Association*, 5(4), 709-751.
- Tseng, S. M., & Lee, P. S. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*.
- Teng-Calleja, M., Hechanova, M. R. M., Sabile, P. R., & Villasanta, A. P. V. P. (2020). Building organization and employee resilience in disaster contexts. *International Journal of Workplace Health Management*, 13(4), 393-411. <https://doi.org/10.1108/IJWHM-09-2019-0122>
- Torchia, M., Rautiainen, M., Calabrò, A., Ikäheimonen, T., Pihkala, T., & Ikävalko, M. (2018). Family Ownership Goals and Socioemotional Wealth: Evidence from Finnish Family Firms. *Journal of Enterprising Culture*, 26(02), 207-224. doi:10.1142/s0218495818500085
- Vandekerckhof, P., Steijvers, T., Hendriks, W., & Voordeckers, W. (2015). The effect of organizational characteristics on the appointment of nonfamily managers in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Family Business Review*, 28(2), 1-19.
- van Essen, M., Strike, V. M., Carney, M., & Sapp, S. (2015). The resilient family firm: Stakeholder outcomes and institutional effects. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 167-183.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863-904.
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value?. *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.
- Vogus, T. J., & Sutcliffe, K. M. (2007, October). Organizational resilience: towards a theory and research agenda. In *2007 IEEE international conference on systems, man and cybernetics* (pp. 3418-3422). IEEE.
- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance–financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199704)18:4<303::CO;2-G
- Wu, M. L. (2006). Corporate social performance, corporate financial performance, and firm size: A meta-analysis. *Journal of American Academy of Business*, 8(1), 163-171.
- Yilmaz-Borekçi, D., İşeri Say, A., & Rofcanin, Y. (2015). Measuring supplier resilience in supply networks. *Journal of Change Management*, 15(1), 64-82.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 495-512.
- Zavala, A., Gómez, J., & Ramírez, E. (2016). The determinants of socioemotional wealth and the family firm's outcomes. *International Journal of Entrepreneurship*, 20: 16-32.
- Zellweger, T. M., & Dehlen, T. (2012). Value is in the eye of the owner: Affect infusion and socioemotional wealth among family firm owners. *Family Business Review*, 25(3), 280-297.