UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
División de Estudios de Posgrado

Programa de "Doctorado en Administración"

Tesis:
"Los efectos de la gobernanza y la innovación en la resiliencia organizacional en las empresas familiares del estado de Querétaro"

Para obtener el grado de Doctor en Administración

Presenta:
Mtro. Carlos Javier Torres Vergara

Asesor:
Dr. Víctor G. Alfaro-García

Línea de investigación: *Modelos cuantitativos y cualitativos en la toma de decisiones*

Morelia, Mich. enero de 2026

Agradecimientos

Agradezco a la Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (SECIHTI) por el apoyo brindado a través del programa de becas para estudios de posgrado, sin el cual esta investigación no habría sido posible.

A nuestra casa de estudios, la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMSNH), en especial a la Facultad de Contaduría y Ciencias de la Administración, y a todos los profesores y administradores que me apoyaron y alentaron durante este largo proceso de estudio e investigación.

A los miembros de la comisión revisora de esta tesis: las doctoras y doctores Martha Beatriz Flores Romero, Virginia Hernández Silva, Oscar Valdemar de la Torre Torres, Gerardo Gabriel Alfaro Calderón y, muy especialmente, a mi asesor de tesis, el Dr. Víctor Gerardo Alfaro García, quien en todo momento me guio e inspiró, no sólo para realizar este trabajo, sino para orientar mi carrera académica. Me enorgullece poder llamarte amigo.

A mi familia, por haberme animado y apoyado en esta locura en todo momento. Gracias, mami. Gracias, Adriana. Gracias, papá. Pero especialmente a mi otra mitad, Oliva, por haber sido mi pilar durante este tiempo, por haberme soportado en las buenas y en las malas, por haber compartido mis lágrimas, ya fueran de alegría o de tristeza. Sin ti, hoy no estaría aquí. *T'estimo*.

Por último, aunque acaba de llegar al mundo, agradezco al pequeño *cigronet* que ha crecido dentro de Oliva y que ya transforma mi vida. Tu sola existencia me dio el impulso final para terminar esta etapa. Todo esto es por vosotros.

Agradecimientos ii
Índice de figuras vii
Índice de gráficas vii
Índice de tablas viii
Resumen x
Abstract xi
Glosario xii
Capítulo 1. Fundamentos de Investigación 1
1.1 Planteamiento del problema 1
1.1.1 La esperanza de vida de las empresas 1
1.1.2 La resiliencia como solución a la inestabilidad 6
1.2 Revisión de la literatura empírica 8
1.3 Pregunta de investigación 11
1.4 Objetivo general de investigación 11
1.5 Objetivos específicos 11
1.6 Hipótesis de investigación 12
1.7 Hipótesis de relación entre variables 12
1.8 Modelo conceptual de la relación entre variables 14
1.9 Justificación 17
Capítulo 2. Marco Referencial Empresa Familiar 19
2.1 El contexto de la Empresa familiar y su importancia 19
2.2 Definición de Empresa Familiar 20
2.2.1 Definición de Empresa Familiar desde la historia empresarial 21
2.2.2 Definición de Empresa Familiar desde la teoría organizacional 23
2.2.3 Definición institucional y operativa de la Empresa Familiar 25
2.3 Características no económicas de la Empresa Familiar 26
2.3.1 Connotación emocional 26
2.3.2 *Familiness* (valores familiares) 29
2.3.3 Comportamiento altruista entre familiares 30
2.4 Literatura existente sobre Empresa Familiar 32
2.5 Empresa Familiar en México 38
2.5.1 Características de la Empresa Familiar en México 39

2.5.1.1 Literatura existente sobre Empresa Familiar en México..... 43
2.5.2 Empresa Familiar en Querétaro..... 46
2.5.2.1 Literatura existente sobre Empresa Familiar en Querétaro..... 47
2.6 Síntesis del Marco Referencial..... 49
Capítulo 3. Fundamento teórico 50
3.1 Resiliencia Organizacional..... 50
3.1.1 La dificultad de definir la Resiliencia Organizacional..... 52
3.1.2 Capacidades Dinámicas como fundamento teórico de la resiliencia 54
3.1.3 Definición de Resiliencia Organizacional..... 59
3.1.4 La medición de la resiliencia..... 61
3.1.4.1 Redundancia..... 63
3.1.4.2 Recursividad..... 64
3.1.4.3 Robustez..... 65
3.1.4.4 Adaptabilidad..... 67
3.1.4.5 Agilidad..... 69
3.1.4.6 Flexibilidad..... 71
3.1.4.7 Desempeño..... 72
3.2 Gobernanza..... 75
3.2.1 Gobernanza en Empresas Familiares..... 78
3.2.2 Mecanismos de gobernanza familiar: estructuras y funciones..... 80
3.2.3 Dimensión socioemocional de la gobernanza..... 83
3.2.4 Relación entre gobernanza y resiliencia organizacional..... 85
3.2.5 Medición de la gobernanza formal y socioemocional..... 88
3.2.5.1 Propiedad Familiar..... 91
3.2.5.2 Control y Participación Familiar en la Gestión..... 93
3.2.5.3 Valores y Objetivos Familiares..... 95
3.2.5.4 Capital Social Familiar..... 97
3.3 Innovación..... 99
3.3.1 Definición de Innovación..... 99
3.3.2 Innovación como capacidad dinámica..... 100
3.3.3 Innovación en Empresa Familiar..... 101
3.3.3.1 Innovación Abierta en Empresas Familiares..... 103
3.3.4 Influencia de la Innovación en la Resiliencia Organizacional..... 105
3.3.5 Medición de la innovación..... 105
3.3.5.1 Cultura Innovacional..... 106
3.3.5.2 Transformación Tecnológica..... 107
3.3.5.3 Aprendizaje organizacional..... 108

Capítulo 4. Diseño metodológico 111
4.1 Enfoque y tipo de investigación 112
4.2 Población y muestra 115
4.3 Diseño del Cuestionario 119
4.3.1 Estructura del cuestionario 122
4.3.2 Plataforma del cuestionario 124
4.4 Técnicas de análisis de datos utilizadas 127
4.4.1 Métodos multivariantes 128
4.4.2 PLS-SEM 131
4.4.2.1 Etapas del análisis PLS-SEM 133
4.4.2.1.1 Etapa 1: Definición de los Constructos Individuales 134
4.4.2.1.2 Etapa 2: Desarrollo del modelo general de medida . 137
4.4.2.1.3 Etapa 3: Diseño del estudio empírico 140
4.4.2.1.4 Etapa 4: Evaluación del modelo de medición 142
4.4.2.1.5 Etapa 5: Especificación del modelo estructural 146
4.4.2.1.6 Etapa 6: Evaluación del modelo estructural 148
Capítulo 5. Resultados 151
5.1 Descripción general de la muestra 151
5.1.1 Tamaño y características generales de la muestra 152
5.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones 155
5.1.2.1 Patrones generales de percepción y dispersión 155
5.1.2.2 Resiliencia organizacional: capacidades operativas y déficit estructurales 159
5.1.2.3 Gobernanza: entre cohesión familiar y límites a la profesionalización 161
5.1.2.4 Innovación: una capacidad incipiente y fragmentada 162
5.2 Evaluación del modelo de medición 164
5.2.1 Evaluación de los constructos de primer orden 165
5.2.1.1 Fiabilidad individual de los ítems 166
5.2.1.2 Fiabilidad interna de los constructos 168
5.2.1.3 Validez convergente de los constructos 169
5.2.2 Evaluación de los constructos de segundo orden 170
5.2.3 Evaluación de la validez discriminante: análisis HTMT 172
5.2.4 Ítems descartados 173
5.3 Evaluación del modelo estructural 175
5.3.1 Significancia y magnitud de los Coeficientes *path* 175
5.3.2 Capacidad explicativa del modelo (R^2) 179

5.3.3 Evaluación de los efectos laterales f² 180
5.3.4 Evaluación de la relevancia predictiva Q² 182
5.3.5 Evaluación de efectos indirectos: el papel mediador de la innovación 183
5.4 Síntesis del contraste de hipótesis 185
Capítulo 6. Conclusiones 186
6.1 Conclusiones principales del estudio 186
6.1.1 Validación del modelo estructural……...186
6.1.2 Caracterización del perfil resiliente de las empresas familiares……...188
6.2 Implicaciones teóricas 189
6.3 Aplicaciones prácticas 191
6.4 Limitaciones del estudio 193
6.5 Futuras líneas de investigación 195
Bibliografía 197
Anexo 1 Cuestionario 215

Índice de figuras

Figura 1: Modelo conceptual de relaciones entre gobernanza, innovación y resiliencia organizacional y sus dimensiones.

Figura 2: Modelo de tres círculos de la empresa familiar

Figura 3: Marco conceptual de la resiliencia organizacional

Figura 4: Indicadores de la Resiliencia Organizacional (RO)

Figura 5: Indicadores de la Gobernanza Organizacional (GO) y de la

Innovación (IN)

Figura 6: Indicadores de la Innovación (IN)

Figura 7: Modelo estructural con figuras path y valores p

Índice de gráficas

Gráfica 1: Supervivencia y mortalidad acumulada de empresas

Gráfica 2: Esperanza de vida en años de los negocios según su edad

Gráfica 3: Porcentaje de empresas en México según su año de creación

Gráfica 4: Evolución de la esperanza de vida de las empresas en el Índice Standard´s and Poor 500 desde 1965 hasta 2030

Gráfica 5: Distribución de la muestra válida según número total de empleados

Gráfica 6: Distribución de la muestra según sector económico

Índice de tablas

Tabla 1: Dimensiones del modelo FIBER

Tabla 2: Artículos y citas por año publicados en FBR, JFBS y JFBM hasta 2020

Tabla 3: Autores más productivos en las revistas FBR, JFBS y JFBM hasta 2020

Tabla 4: Top 20 de artículos más citados en las revistas FBR, JFBS y JFBM hasta 2020

Tabla 5: Sucesión generacional en las empresas familiares en México

Tabla 6: Atributos dinámicos de la resiliencia organizacional por fase temporal

Tabla 7: Distribución porcentual de empresas en México según tamaño

Tabla 8: Información del cuestionario

Tabla 9: Estructura del cuestionario por variable, dimensión y número de ítems

Tabla 10: Clasificación de los métodos multivariantes

Tabla 11: Cuando usar PLS-SEM y cuando CB-SEM

Tabla 12: Utilidad PLS-SEM para diferentes enfoques de la investigación

Tabla 13: Constructos latentes incluidos en el modelo teórico

Tabla 14: Método de validación de las hipótesis

Tabla 15: Estadística descriptiva de los ítems y de las dimensiones

Tabla 16: Estadística descriptiva de los constructos

Tabla 17: Evaluación de la fiabilidad y validez convergente de los constructos de primer orden

Tabla 18: Evaluación de la fiabilidad y validez convergente de los constructos de segundo orden

Tabla 19: Evaluación discriminante HTMT

Tabla 20: Valores de los coeficientes *path*

Tabla 21: Valores de los efectos totales

Tabla 22: Valores de R^2

Tabla 23: Valores de f^2

Tabla 24: Valores de Q^2

Tabla 25: Efectos indirectos del modelo estructural

Tabla 26: Síntesis de hipótesis

Resumen

Esta tesis doctoral analiza la resiliencia organizacional en las empresas familiares del estado de Querétaro, México, un contexto relevante y escasamente abordado en la literatura especializada. El estudio evalúa, en primer lugar, el nivel de resiliencia organizacional de estas empresas y, posteriormente, examina la influencia que ejercen la gobernanza y la innovación como factores explicativos de dicha resiliencia en entornos caracterizados por la incertidumbre y el cambio.

La investigación adopta un enfoque cuantitativo, basado en la aplicación de un cuestionario estructurado a una muestra de pequeñas y medianas empresas familiares. El análisis empírico se desarrolla mediante modelos de ecuaciones estructurales (SEM), lo que permite validar el modelo de medida y contrastar las relaciones causales entre gobernanza, innovación y resiliencia organizacional con rigor estadístico.

Los resultados evidencian el papel estratégico de la gobernanza y la innovación como determinantes clave de la resiliencia organizacional en la empresa familiar. En términos de contribución, la tesis ofrece un diagnóstico empírico original en un contexto poco explorado y propone un modelo explicativo con implicaciones tanto teóricas como prácticas. Los hallazgos aportan valor a la literatura sobre resiliencia empresarial y ofrecen herramientas útiles para la toma de decisiones estratégicas orientadas a la estabilidad y sostenibilidad de las empresas familiares.

Palabras clave: resiliencia organizacional, gobernanza, innovación, empresa familiar, modelos de ecuaciones estructurales

Abstract

This doctoral thesis examines organizational resilience in family businesses located in the state of Querétaro, Mexico, a relevant context that has received limited attention in prior research. The study first assesses the level of organizational resilience in these firms and subsequently analyses the role of governance and innovation as key determinants of resilience under conditions of uncertainty and environmental turbulence.

A quantitative research design is adopted, based on the administration of a structured questionnaire to a sample of small and medium-sized family businesses. Data are analysed using structural equation modelling (SEM), enabling the validation of the measurement model and the testing of causal relationships between governance, innovation, and organizational resilience.

The findings highlight the strategic relevance of governance and innovation in strengthening organizational resilience within family firms. From a contribution perspective, the thesis provides an original empirical diagnosis in an underexplored regional context and proposes a theoretically grounded and empirically validated model. The results contribute to the literature on organizational resilience and offer practical implications for family business owners and managers seeking to enhance long-term stability and sustainability in uncertain environments.

Keywords: organizational resilience, governance, innovation, family businesses, structural equation modelling.

Glosario

ADP – Adaptabilidad

AG – Agilidad

AO – Aprendizaje Organizacional

CI – Cultura de la Innovación

CPFG – Control y Participación Familiar en la Gestión

DE – Desviación Estándar

DP – Desempeño

FLX – Flexibilidad

FSC – Capital Social Familiar

GFF – Gobernanza Formal Familiar

GSF – Gobernanza Socioemocional Familiar

HTMT – *Heterotrait-Monotrait Ratio* (Ratio Heterorasgo-Monorrasgo)

IFEM – Instituto de la Empresa Familiar para México y Latinoamérica

IN – Innovación

INEGI – Instituto Nacional de Estadística y Geografía

MiPyMEs – Micro, Pequeñas y Medianas Empresas

PyMEs – Pequeñas y Medianas Empresas

PF – Propiedad Familiar

PLS – Partial Least Squares

PRE – Preparación (fase de la resiliencia organizacional)

RB – Robustez

RCP – Recuperación (fase de la resiliencia organizacional)

RCS – Recursividad

RD – Redundancia

RO – Resiliencia Organizacional

RST – Resistencia (fase de la resiliencia organizacional)

SECIHTI – Secretaría de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación

SEM – *Structural Equation Modeling* (modelo de ecuaciones estructurales)

SEW – *Socioemotional Wealth* (salud socioemocional)

TT – Transformación Tecnológica

UMSNH – Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

VIF – Factor de Inflación de Varianza

VOF – Valores y Objetivos Familiares

Capítulo 1. Fundamentos de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 La esperanza de vida de las empresas

La esperanza de vida es un indicador crucial para evaluar la salud y la sostenibilidad de una organización (Morris, 2009). Proporciona información sobre la capacidad de las empresas para perdurar en el tiempo, adaptarse a los cambios del mercado y superar diversas adversidades (Gürtler & Miller, 2022). Una alta esperanza de vida empresarial indica un entorno económico favorable, estabilidad en el mercado y efectividad en las políticas empresariales y de gobierno. Por el contrario, una baja esperanza de vida empresarial puede señalar problemas estructurales en la economía, falta de apoyo a las empresas emergentes, o un entorno de negocios volátil y desfavorable (Bandera & Thomas, 2019).

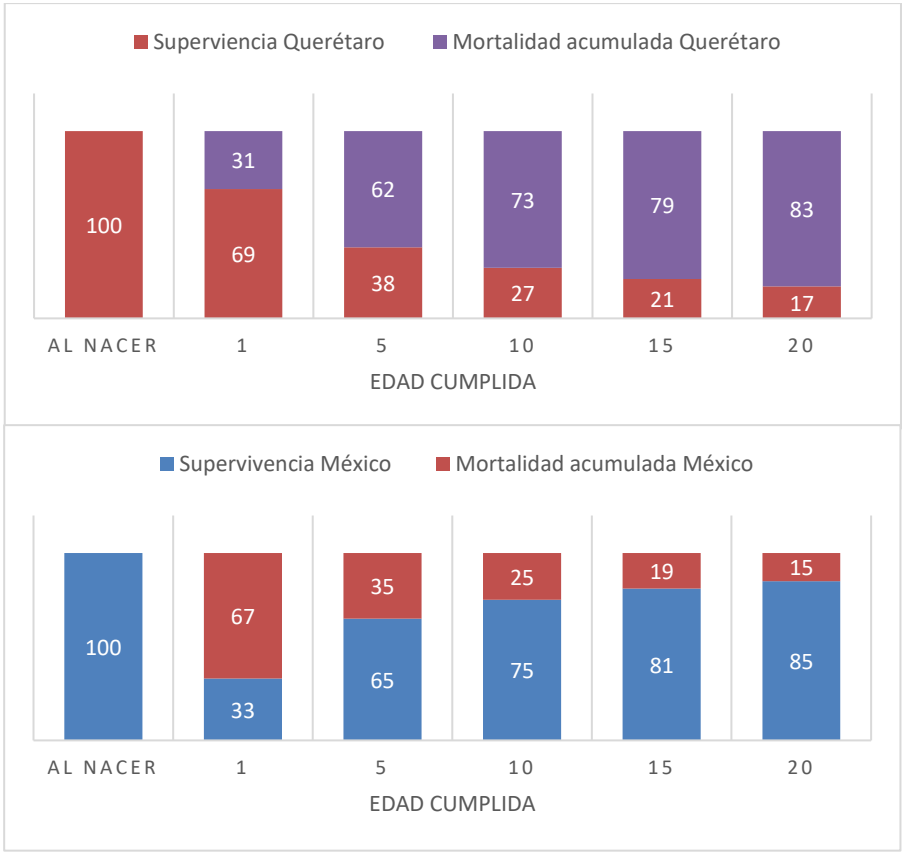
En el contexto de desarrollo económico, la longevidad de las empresas está estrechamente relacionada con la generación de empleo, la innovación y el crecimiento sostenible (Decker et al., 2015; Sørensen & Stuart, 2000). Además, diversos estudios han sugerido que las empresas que logran consolidarse en el tiempo tienden a adoptar prácticas más maduras de gestión, lo que en algunos casos incluye la reinversión en aspectos sociales, ambientales y de gobernanza (ESG), así como en mejoras operativas y laborales (Fafaliou et al., 2022; Friede et al., 2015; Valenzuela, 2025). Estas prácticas, además de contribuir al desarrollo sostenible, también mejoran el desempeño de la empresa y fortalecen las capacidades internas de las organizaciones para enfrentar entornos inciertos, facilitando su adaptación, continuidad y resiliencia a largo plazo.

En México, la esperanza de vida de los negocios es limitada: solo el 35% sobrevive a los primeros cinco años y apenas el 15% alcanza los veinte (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2016). Aunque el estado de Querétaro presenta cifras ligeramente más favorables, con un promedio de 8.8 años de vida al nacer y una tasa de supervivencia del 69% en el primer año, el patrón de alta mortalidad empresarial se mantiene. Estas cifras, aunque mejores, siguen mostrando una vulnerabilidad preocupante, especialmente para las empresas

familiares, cuya estabilidad depende de factores tanto económicos como relacionales.

Esta diferencia entre México y Querétaro puede observarse en la **Gráfica 1**, que compara la supervivencia acumulada de los negocios en México y Querétaro. Esta situación refleja una realidad desafiante para el entorno empresarial mexicano, caracterizado por una creciente volatilidad, competencia global y condiciones económicas inciertas.

Gráfica 1: Supervivencia y mortalidad acumulada de empresas

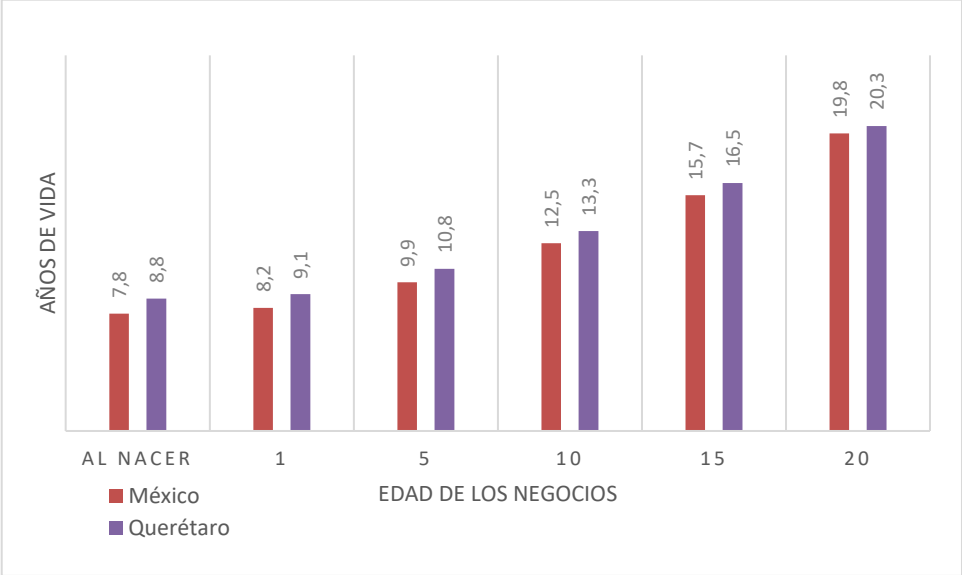


Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2016)

Si los negocios sobreviven y resisten a estos críticos primeros años de vida, la esperanza de vida de las empresas aumenta sustancialmente (INEGI, 2016). Como se indica en la **Gráfica 2**, la esperanza de vida de una empresa de un año en Querétaro es de 9.1 años adicionales (10.1 años totales), mientras que, para una empresa ya establecida con 20 años de funcionamiento, esta esperanza de vida aumenta hasta 20.3 años adicionales (40.3 años totales), lo que indicaría que las

empresas ya establecidas tienen menos probabilidad de desaparecer y más probabilidades de continuar en el tiempo. Por lo tanto, las empresas más resistentes y preparadas desde su constitución tendrán más opciones de sobrevivir a los primeros años, y por ende tendrán más esperanza de vida (Gürtler & Miller, 2022).

Gráfica 2: Esperanza de vida en años de los negocios según su edad



Fuente: Elaboración propia

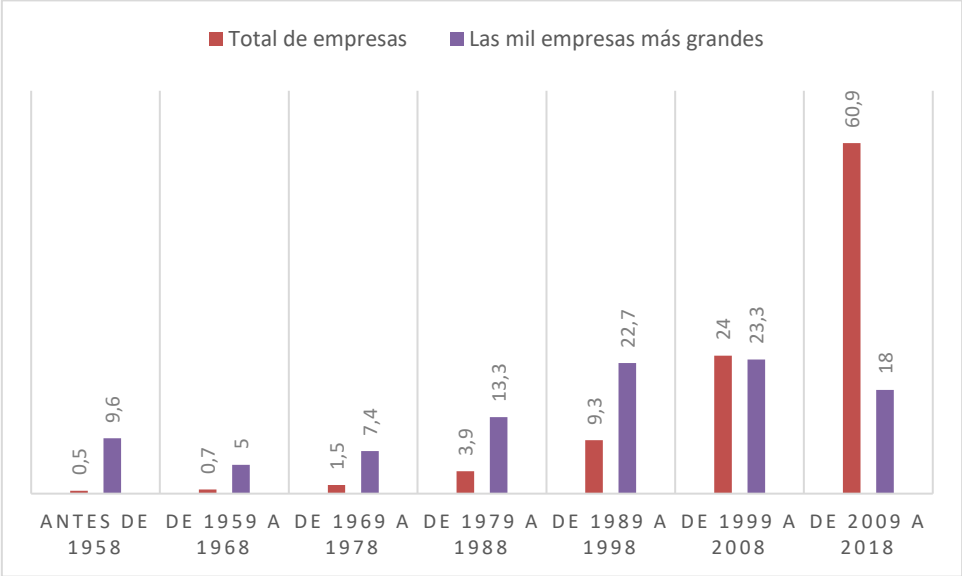
Este escenario cobra especial relevancia al considerar el tipo de organizaciones que conforman el tejido empresarial mexicano. Se estima que entre el 85% y el 95% de las empresas en México son de carácter (Instituto de la Empresa Familiar [IFEM], 2021; INEGI, 2019; KPMG, 2013) lo cual implica que la realidad de la esperanza de vida empresarial descrita anteriormente afecta directamente a este tipo de organizaciones. Además, muchas de estas empresas, operan como micro, pequeñas o medianas empresas (MiPyMEs), estructuras que, si bien son fundamentales para la economía nacional, suelen ser más vulnerables a los cambios del entorno por su limitada capacidad de respuesta ante crisis (Lima Vasquez & Duana Avila, 2020).

Dado su peso en el ecosistema empresarial y su inherente fragilidad estructural,

resulta especialmente relevante analizar la capacidad de supervivencia de las empresas familiares. Aunque diversas estimaciones señalan que la expectativa de vida promedio de una empresa familiar en México es de alrededor de 24 años (Johnson-Okhuisen, 2019), esta cifra suele referirse a aquellas organizaciones que logran consolidarse. Cuando se considera el total de empresas nacientes, la mayoría no supera los primeros años de vida, lo que implica una alta rotación empresarial que afecta la continuidad del tejido productivo y del empleo. Estos datos coinciden con los datos a nivel global que se han presentado en la **Gráfica 2.**

Cabe resaltar, tal y como se observa en la **Gráfica 3** elaborada con datos del INEGI (INEGI, 2019), que las empresas que han perdurado más en el tiempo tienden a ser parte de las mil empresas más grandes en México, lo que sugiere que estas organizaciones no solo tienden a ser más estables, sino también más dominantes. Esto refuerza la idea de que la consolidación empresarial en el tiempo permite no solo la supervivencia, sino también el fortalecimiento estructural y competitivo.

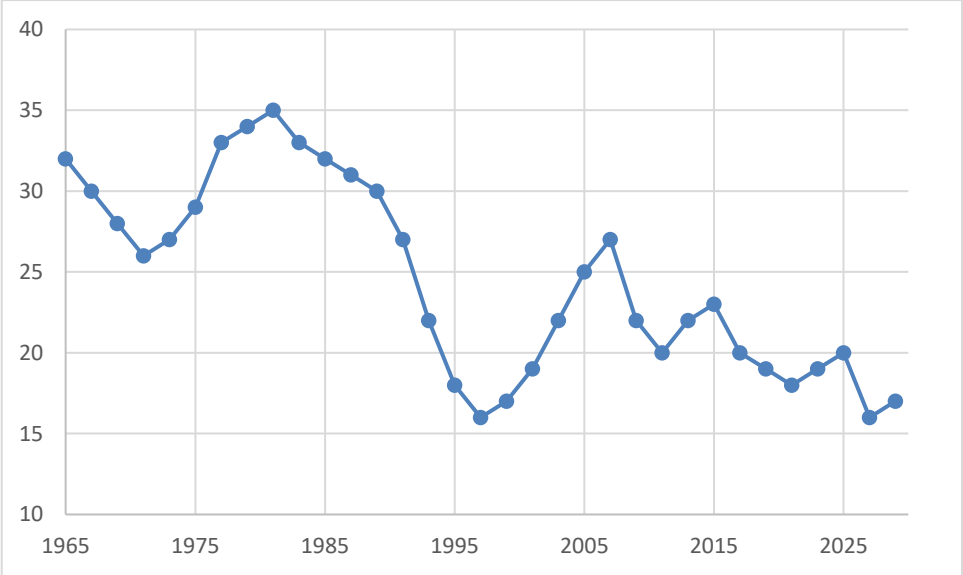
Gráfica 3: Porcentaje de empresas en México según su año de creación



Fuente: Elaboración propia con base en (Statista, 2022)

A nivel global, la longevidad empresarial también ha mostrado una tendencia decreciente. Como se observa en la **Gráfica 4**, la duración promedio de las empresas del índice S&P 500 ha disminuido significativamente desde 1965, y se proyecta que alcanzará un mínimo de 16 años para 2027 antes de estabilizarse. Esta tendencia refuerza la idea de que el entorno empresarial actual es cada vez más desafiante.

Gráfica 4: Evolución de la esperanza de vida de las empresas en el Índice Standard´s and Poor 500 desde 1965 hasta 2030



Fuente: Elaboración propia con base

De manera similar a lo observado a nivel global, en México la esperanza de vida de las empresas ha ido disminuyendo con el tiempo. Atendiendo a los datos de los distintos censos económicos del INEGI publicados desde 1989, esta tendencia descendente se ha hecho evidente (INEGI, 1989, 1994, 1999, 2004, 2009, 2014, 2019).

Esta disminución puede atribuirse a diversos factores. En primer lugar, el ritmo acelerado de los cambios tecnológicos ha incrementado la presión sobre las empresas para innovar constantemente. Las organizaciones que no logran adaptarse a estos cambios tienden a quedar obsoletas y salir del mercado (Aghion

et al., 2022). En segundo lugar, la globalización ha intensificado la competencia internacional, obligando a las empresas a mejorar continuamente su eficiencia y reducir costos para mantenerse competitivas. Esta competencia creciente tiende a afectar especialmente a las empresas más pequeñas y menos diversificadas (Ghemawat, 2016).

El tercer factor que influye en esta disminución es la creciente frecuencia e impacto de los denominados "cisnes negros" (García-Figueiras & Baleato-González, 2020). Un cisne negro es una metáfora para referirse a los acontecimientos inesperados, sorpresivos y de gran impacto socioeconómico que sólo se entienden como previsibles una vez han ocurrido. El concepto fue acuñado por el filósofo libanés Nassim Nicholas Taleb a partir de 2001 y ha tenido gran aceptación en multitud de campos (Taleb, 2007).

Ejemplos recientes de este tipo de eventos incluyen la pandemia de COVID-19 o el terremoto de magnitud 7.1 ocurrido en 2017 en México, que afectó gravemente a empresas de distintos tamaños. Ambos sucesos generaron disrupciones operativas, pérdidas económicas significativas e interrupciones en la infraestructura productiva (Altig et al., 2020; Rodríguez, 2019)

Por ejemplo, cada vez los mercados bursátiles son más volátiles (Sharif et al., 2020), lo que unido a otras situaciones inesperadas y traumáticas como el COVID 19 aumentan la incertidumbre del entorno y tienen un impacto negativo sobre la toma de decisiones de las empresas, ya que un gran número de ellas no están preparadas para afrontar este entorno cambiante (Altig et al., 2020).

Estos eventos inesperados, sumados a los factores estructurales previamente señalados, evidencian la necesidad de que las empresas desarrollen no solo capacidad operativa, sino también capacidades estratégicas adaptativas. De ahí la creciente relevancia del concepto de resiliencia organizacional, particularmente en el caso de las empresas familiares.

1.1.2 La resiliencia como solución a la inestabilidad

Charles Darwin, en su obra El origen de las especies, introdujo el concepto de la “supervivencia del más apto”, principio que sostiene que los organismos con

mayor capacidad de adaptación al entorno tienen mayores probabilidades de sobrevivir (Bradley, 2022). Este enfoque ha sido adoptado por las ciencias administrativas, al considerar que las organizaciones también deben ser capaces de responder y adaptarse a los cambios del entorno —económicos, sociales, políticos o naturales— para lograr mantenerse y consolidarse en el tiempo (Stańczyk-Hugiet et al., 2017).

En esta línea, Hamel y Välikangas (2003) proponen un cambio de paradigma en la estrategia empresarial: de una lógica centrada en la “búsqueda de beneficios” a una basada en la “búsqueda de resiliencia”. En esta visión, la supervivencia, la adaptabilidad y la capacidad de transformación continua se convierten en elementos prioritarios de gestión.

Autores como Lengnick-Hall y Beck (2005) describen la resiliencia como una capacidad dinámica que permite a las organizaciones recuperarse de la adversidad y salir fortalecidas. Estudios posteriores han sintetizado esta capacidad como la habilidad para anticipar, absorber, responder y recuperarse ante eventos disruptivos (Burnard & Bhamra, 2011; Duchek, 2020). Aunque no existe una única definición consensuada en el campo de la administración, algunos autores destacan aspectos clave como la capacidad de generar estructuras flexibles, ofrecer seguridad psicológica durante el cambio, gestionar adecuadamente las emociones organizacionales y fomentar el aprendizaje continuo (Duchek, 2020). En términos prácticos, la resiliencia organizacional es la capacidad de adaptarse ante la adversidad para sostener el funcionamiento y asegurar la continuidad (Yuan et al., 2022).

En este sentido, diversos estudios han señalado que las empresas familiares poseen características estructurales que las hacen especialmente resilientes. Por ejemplo, tienen una gran fortaleza interna y una alta capacidad de sobreponerse ante coyunturas económicas adversas (García-Contreras et al., 2021; Löhde et al., 2020; Salvato et al., 2020). Otro rasgo que contribuye a su resiliencia es su orientación al largo plazo, su perspectiva multitemporal, su conocimiento de la propia estructura interna y su capacidad de detectar oportunidades rápidamente (Chrisman et al., 2011).

Un ejemplo ilustrativo es el trabajo de Calabrò et al. (2021), que recoge

testimonios de familias empresarias durante la pandemia de COVID-19. El estudio muestra cómo muchas de estas empresas lograron adaptarse rápidamente, reorganizar sus recursos y mantener su operación, emergiendo incluso fortalecidas al aprovechar nuevas oportunidades surgidas de la crisis.

Es precisamente esta capacidad de adaptación la que se busca estudiar en la presente tesis doctoral. El objetivo principal es analizar la resiliencia organizacional en empresas familiares del estado de Querétaro, desarrollando un modelo de toma de decisiones para contextos de incertidumbre. Para ello, se utilizarán modelos cuantitativos que permitan evaluar el impacto de factores clave en la resiliencia.

Según la revisión de la literatura, los factores que inciden en la resiliencia empresarial se agrupan comúnmente en dos grandes dimensiones: gobernanza e innovación. En esta tesis se ha decidido enfocar el análisis empírico específicamente en estas dos dimensiones.

La investigación se ha delimitado geográficamente al estado de Querétaro, México, y se centrará en pequeñas y medianas empresas familiares con entre 11 y 250 empleados, conforme a la clasificación de PyMEs del INEGI (2019). Esta elección responde tanto a criterios metodológicos como a la necesidad de obtener resultados representativos y aplicables a un segmento empresarial clave para el desarrollo económico regional.

Así, comprender los mecanismos que permiten a las empresas familiares fortalecer su resiliencia organizacional resulta fundamental para promover su sostenibilidad en entornos cada vez más inciertos.

1.2 Revisión de la literatura empírica

Para el desarrollo de esta investigación se ha llevado a cabo una revisión selectiva de literatura empírica reciente, con el objetivo de sustentar metodológicamente el estudio y definir con mayor claridad las variables analizadas. A continuación, se presenta una clasificación de la literatura revisada en cuatro categorías principales, en función de su utilidad dentro del diseño y la estructura de la tesis doctoral.

En primer lugar, se ha considerado una literatura de carácter más general que

contribuye a construir una base conceptual sólida. Este grupo incluye textos clave como el manual de Bunge (2014) y el de Creswell y Creswell (2018) sobre metodología científica, que ofrecen una perspectiva rigurosa sobre el proceso científico; el artículo de Fernández-Roca y Gutiérrez-Hidalgo (2017), que aborda la complejidad de definir qué es una empresa familiar; y el reporte de la Comisión Europea (2015), que proporciona un marco de referencia útil para caracterizar a este tipo de organizaciones en distintos contextos. Estos textos han sido fundamentales para establecer definiciones claras y coherentes que guían el desarrollo de la tesis.

En segundo lugar, se revisó literatura y bases de datos estadísticas orientadas a sustentar empíricamente el planteamiento del problema. Así, destacan los Censos Económicos y otros informes técnicos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía de México, así como otros reportes internacionales como los de Statista (2022) o la Universidad Johns Hopkins en el contexto de la pandemia de COVID-19 (2024). Esta información ha sido clave para contextualizar los desafíos que enfrentan las empresas familiares mexicanas, especialmente en relación con su longevidad, vulnerabilidad estructural y nivel de resiliencia organizacional.

En tercer lugar, se ha consultado literatura especializada en metodología con el fin de seleccionar y aplicar técnicas de análisis apropiadas. Una de las obras más relevantes ha sido el libro de Hair et al. (2017), que ofrece una guía completa sobre modelos de ecuaciones estructurales (SEM). También ha sido de gran utilidad el trabajo de Mueller y Hancock (2018), que profundiza en el uso de modelos SEM en ciencias sociales, abordando aspectos como la validez de los instrumentos, los supuestos estadísticos y la interpretación de resultados. Estas referencias han permitido justificar metodológicamente la elección del enfoque cuantitativo, así como validar los constructos latentes del modelo antes de proceder a la estimación del modelo SEM.

Finalmente, se ha analizado una cuarta categoría de literatura empírica centrada en las variables principales del estudio: gobernanza, innovación y resiliencia organizacional. En esta sección destacan investigaciones como la de Calabrò et al. (2021), que analiza el impacto de mecanismos de gobernanza en la resiliencia de las empresas familiares; Llanos-Contreras et al. (2020), que examina el papel de la

innovación en la continuidad empresarial; y Conz y Magnani (2020) junto con Duchek (2020), cuyo enfoque integrador sobre la resiliencia organizacional ha servido como referencia clave para conceptualizar esta variable. En conjunto, estos trabajos refuerzan la idea de que la resiliencia empresarial no es una característica estática, sino un constructo dinámico que puede ser influido por factores estratégicos como la gobernanza y la innovación.

La selección de estudios en esta sección responde al criterio de actualidad y relevancia, priorizando investigaciones empíricas publicadas en la última década y directamente vinculadas con las variables clave del modelo. Estas investigaciones, además de aportar evidencia empírica reciente, orientan el diseño del modelo estructural propuesto en esta tesis, en el que se explora la influencia de la gobernanza sobre la resiliencia organizacional y la capacidad de innovación en empresas familiares mexicanas.

1.3 Pregunta de investigación

¿Cuál es el nivel de resiliencia organizacional en las empresas familiares del estado de Querétaro, y de qué manera influyen en ella la gobernanza familiar y la innovación?

1.4 Objetivo general de investigación

Analizar el nivel de resiliencia organizacional en las empresas familiares del estado de Querétaro, así como identificar la influencia de la gobernanza familiar y la innovación en su fortalecimiento.

1.5 Objetivos específicos

- Medir el nivel de resiliencia organizacional en empresas familiares del estado de Querétaro.
- Evaluar la influencia de la gobernanza familiar en el desarrollo de la resiliencia organizacional.
- Analizar el impacto de la capacidad de innovación sobre la resiliencia organizacional.
- Examinar el efecto mediador de la innovación en la relación entre gobernanza familiar y resiliencia organizacional.

1.6 Hipótesis de investigación

Las dimensiones de la gobernanza familiar (formal y socioemocional) y la capacidad de innovación influyen de manera positiva en la resiliencia organizacional de las empresas familiares del estado de Querétaro. Se propone además que la innovación desempeña un papel mediador en la relación entre gobernanza y resiliencia, modulando el impacto de las estructuras familiares en la capacidad de adaptación organizacional frente a entornos cambiantes.

1.7 Hipótesis de relación entre variables

La identificación de las variables permite destacar aquello que se pretende conocer, medir y contrastar empíricamente (Bunge, 2014). En esta investigación se consideran tres variables centrales: gobernanza familiar (descompuesta en gobernanza formal y gobernanza socioemocional), innovación y resiliencia organizacional, fundamentadas en la literatura reciente sobre empresa familiar y dinámicas organizacionales frente a la incertidumbre.

Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Innovación (IN)

Hipótesis 1a (H1a): *La gobernanza formal tiene un impacto positivo en la capacidad de innovación de la empresa*.

Justificación: La existencia de reglas, procesos estructurados y órganos de decisión formalizados puede facilitar la coordinación estratégica y la toma de decisiones necesarias para fomentar la innovación en las empresas familiares.

Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Innovación (IN)

Hipótesis 1b (H1b): *La gobernanza socioemocional tiene un impacto positivo en la capacidad de innovación de la empresa*.

Justificación: El compromiso afectivo, los valores compartidos y la cohesión familiar pueden estimular una cultura de confianza, apertura al cambio y colaboración, elementos fundamentales para el desarrollo de capacidades

innovadoras.

Innovación (IN) → Resiliencia Organizacional (RO)

Hipótesis 2 (H2): *La capacidad de innovación impulsa la resiliencia organizacional.*

Justificación: Las organizaciones innovadoras tienden a adaptarse mejor a entornos volátiles, responder eficazmente a la crisis y transformar dificultades en oportunidades, fortaleciendo así su resiliencia organizacional.

Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Resiliencia Organizacional (RO)

Hipótesis 3a (H3a): *La gobernanza formal-estructural tiene un impacto directo positivo en la resiliencia organizacional*.

Justificación: una alta concentración de propiedad familiar y un control directo sobre la gestión podrían favorecer la toma de decisiones ágil y alineada con los intereses de largo plazo, contribuyendo a sostener la organización en contextos adversos

Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Resiliencia Organizacional (RO)

Hipótesis 3b (H3b): *La gobernanza socioemocional familiar tiene un impacto directo positivo en la resiliencia organizacional*.

Justificación: Las relaciones familiares basadas en la confianza, el compromiso y los objetivos compartidos pueden proporcionar una base sólida para la cooperación, la adaptabilidad y la continuidad organizacional en contextos de crisis.

Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Innovación (IN) → Resiliencia Organizacional (RO)

Hipótesis 4a (H4a): *La innovación media el efecto de la gobernanza formal-*

estructural sobre la resiliencia organizacional.

Justificación: La gobernanza formal —basada en estructuras, normas y procedimientos profesionalizados— puede fortalecer la resiliencia organizacional al promover procesos de innovación que incrementan la capacidad de adaptación ante entornos inciertos.

Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Innovación (IN) → Resiliencia Organizacional (RO)

Hipótesis 4b (H4b): *La innovación media el efecto de la gobernanza socioemocional familiar sobre la resiliencia organizacional*.

Justificación: La gobernanza socioemocional, sustentada en la confianza, el compromiso afectivo y los valores compartidos, puede potenciar la resiliencia organizacional al estimular comportamientos innovadores que faciliten la transformación y la continuidad en situaciones adversas.

1.8 Modelo conceptual de la relación entre variables

El modelo puede expresarse funcionalmente como un sistema de dos ecuaciones:

$X_3 = f(X_1, X_2)$

$Y = f(X_2, X_3)$

Donde:

Y	Resiliencia (variable dependiente)
X_1	Gobernanza formal familiar (GFF) (variable independiente)
X_2	Gobernanza socioemocional familiar (GSF) (variable independiente)
X_3	Innovación (variable independiente y mediadora)

En este modelo, se analizan tres variables independientes: la gobernanza formal familiar (X_1), la gobernanza socioemocional familiar (X_2) y la innovación (X_3). La variable dependiente principal es la resiliencia organizacional (Y). La innovación cumple una función mediadora: es explicada por ambas dimensiones de la

gobernanza (GFF y GSF) y, a su vez, influye directamente sobre la resiliencia organizacional. Además, la GSF también tiene un efecto directo sobre la resiliencia organizacional, por lo que se evalúan efectos tanto directos como indirectos en el modelo estructural.

La **Figura 1** muestra el modelo conceptual de la investigación, en el que se representan las relaciones teóricas entre los constructos principales. Para su validación empírica, se utilizó un modelo PLS-SEM de segundo orden, en el que tanto la innovación como la resiliencia organizacional fueron modeladas como constructos reflectivos de segundo orden, compuestos por dimensiones específicas medidas a través de ítems individuales.

En el caso de la resiliencia organizacional, se identificaron tres dimensiones asociadas a distintas etapas del proceso de afrontamiento de la crisis:

- **Fase de Preparación (PRE):** incluye capacidades como la redundancia y la robustez, orientadas a anticipar escenarios adversos.
- **Fase de Resistencia (RST):** engloba capacidades como la agilidad y la recursividad, que permiten mantener operaciones en situaciones críticas.
- **Fase de Recuperación (RCP):** integra capacidades como la adaptabilidad y la flexibilidad, enfocadas en la reorganización y el aprendizaje postcrisis.

El constructo de innovación también se modeló como reflectivo de segundo orden, compuesto por tres dimensiones:

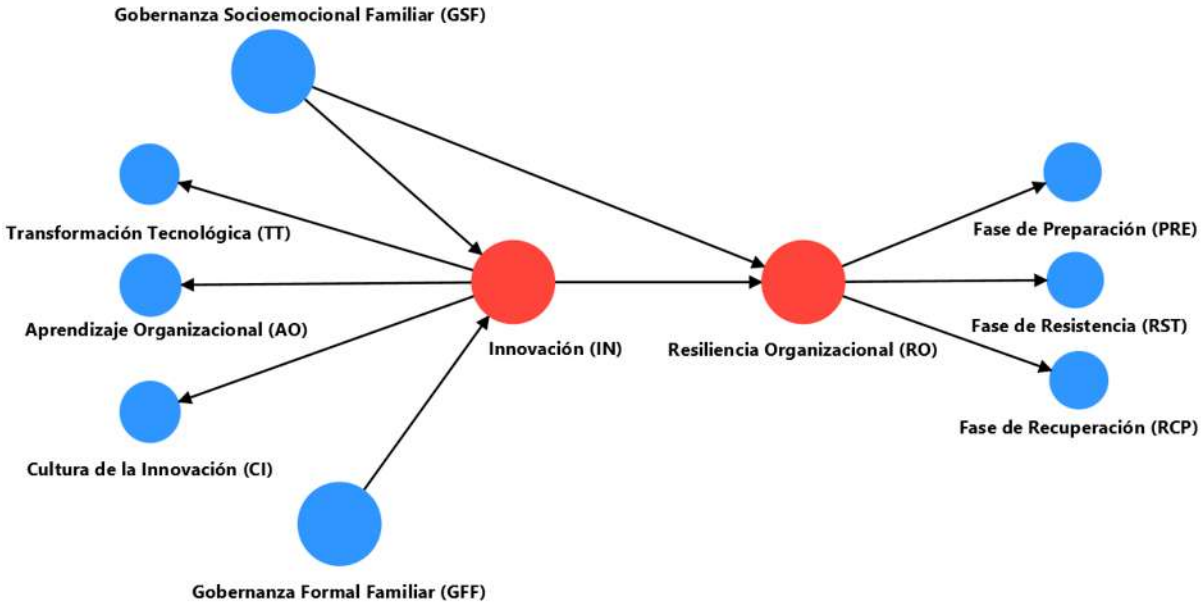
- **Cultura de la innovación (CI):** refleja actitudes, valores y comportamientos propensos a la experimentación y la mejora continua.
- **Transformación tecnológica (TT):** mide el grado de adopción e integración de tecnologías en los procesos organizativos.
- **Aprendizaje organizacional (AO):** se refiere a la capacidad de adquirir,

compartir y aplicar conocimientos dentro de la empresa.

Por su parte, GFF y GSF se consideraron como constructos independientes de primer orden, que representan dos dimensiones diferenciadas de la gobernanza en empresas familiares:

- **Gobernanza formal familiar (GFF):** integrada por la propiedad familiar y el control y participación en la gestión, es decir, los elementos estructurales que definen el involucramiento formal de la familia en la empresa.
- **Gobernanza socioemocional familiar (GSF):** compuesta por los valores y objetivos familiares y el capital social familiar, que representan el compromiso afectivo y simbólico de la familia con la organización.

Figura 1: Modelo conceptual de relaciones entre gobernanza, innovación y resiliencia organizacional y sus dimensiones.



Fuente: Elaboración propia

1.9 Justificación

Comprender el comportamiento de las empresas familiares medianas y grandes en el estado de Querétaro resulta clave, no solo por su peso en la economía local y nacional, sino también por su papel como generadoras de empleo y motor de desarrollo regional. Este tipo de empresas representa una porción significativa del tejido empresarial del estado, no solo por su contribución al producto interno bruto, sino también por la cantidad de empleos que generan (KPMG, 2013).

- **Conveniencia:** Esta investigación busca contribuir al entendimiento del comportamiento de la resiliencia en las empresas familiares, particularmente en contextos de alta incertidumbre. La pandemia por COVID-19 constituyó un evento de tipo “cisne negro”, es decir, una situación inesperada de alto impacto socioeconómico. Hasta junio de 2022, se habían registrado más de 260 millones de casos confirmados a nivel global y más de 6.3 millones de fallecimientos (Johns Hopkins University & Medicine, 2023). Este escenario evidencia la importancia crítica de la resiliencia organizacional como una capacidad clave para garantizar la continuidad y sostenibilidad empresarial. Por eso, este estudio parte precisamente de ese reto: entender qué factores permiten a estas empresas adaptarse y sobrevivir en entornos tan volátiles. En este contexto, la toma de decisiones eficiente por parte de los líderes familiares se convierte en un factor estratégico decisivo (Alfaro-García, 2020).
- **Relevancia social:** Las empresas familiares, ya sean pequeñas, medianas o grandes, son las empresas mayoritarias en el mundo, y suponen más del 90% de las empresas en México (IFEM, 2021; INEGI, 2019; KPMG, 2013). Su alta vulnerabilidad, especialmente durante los primeros años de operación, hace necesario desarrollar estrategias que fortalezcan sus capacidades de adaptación, aprendizaje y supervivencia. Elevar su nivel de resiliencia no solo incrementa sus posibilidades de permanencia, sino que también tiene efectos positivos sobre la estabilidad del empleo y el desarrollo económico de las regiones en las

que operan. En estados como Querétaro, donde las empresas familiares son actores clave del ecosistema productivo, este impacto es especialmente significativo.

- **Implicaciones prácticas:** Este estudio ofrece aportaciones prácticas relevantes al identificar factores que pueden fortalecer la resiliencia organizacional en empresas familiares. En particular, la integración de herramientas de gobernanza formal y socioemocional, junto con capacidades de innovación, puede mejorar sustancialmente la capacidad de respuesta ante situaciones de crisis, incrementando así las probabilidades de continuidad y éxito sostenido. Los resultados del estudio pueden orientar a empresarios familiares y consultores en la implementación de estrategias más robustas de resiliencia.
- **Relevancia teórica:** Desde una perspectiva académica, la investigación amplía el conocimiento teórico sobre la resiliencia organizacional en el contexto de las empresas familiares mexicanas. Explora en profundidad la interacción entre gobernanza, innovación y resiliencia, proponiendo un modelo conceptual validado empíricamente que puede servir como referente tanto para la academia como para los responsables de la gestión empresarial. Este modelo no solo enriquece la literatura existente, sino que también ofrece una base sólida para futuras investigaciones en contextos similares de América Latina.

Capítulo 2 Marco Referencial Empresa Familiar

2.1 El contexto de la Empresa familiar y su importancia

Las empresas familiares son el modelo de organización económica más antiguo. De hecho, las primeras formas de organización de la actividad comercial e industrial constituyeron una extensión del sistema familiar. Sin embargo, durante mucho tiempo se ha prestado poco interés a la existencia y la relevancia económica de estas estructuras imbricadas entre la empresa y la familia (Soto-Maciel, 2013). A pesar de que surgen nuevos modelos económicos y de producción que reemplazan los antiguos modelos industriales, las empresas familiares siguen siendo mayoritarias en el mundo. Controlan el 95% de los negocios en Asia, Oriente Medio, Italia o España; el 80% en Francia o Alemania y entre el 60% y 70% en Estados Unidos (Kets de Vries et al., 2012). Tal es la influencia y el poderoso rol que juegan las empresas familiares en el mundo que se calcula que generan entre el 70 y el 90% del PIB global y entre el 50 y el 80% de los trabajos (De Massis et al., 2018). En México, el 93% de las empresas son de carácter familiar, generan entre el 70% y 72% del empleo y aportan 92% del PIB (IFEM, 2021)

Cuando pensamos en empresa familiar solemos pensar en la pequeña tiendita de barrio, la tortillería de la esquina o la panadería de la colonia, y aunque esto no deja de ser cierto, olvidamos que muchas de las empresas más grandes y conocidas del mundo son también empresas familiares. Empresas como Michelin o Peugeot en Francia, Henkel o BMW en Alemania, Walmart en Estados Unidos, Samsung en Corea o Bimbo y FEMSA en México son también empresas familiares. En Estados Unidos un tercio de las empresas pertenecientes al S&P 500 son dirigidas, controladas o propiedad de una familia fundadora (De Massis et al., 2018). Este contraste entre su imagen tradicional y su peso real en la economía global ha sido, durante mucho tiempo, subestimado tanto por la investigación como por la política pública.

La investigación sobre empresas familiares ha experimentado un rápido crecimiento durante los últimos 25 años. Estudios publicados en revistas destacadas han examinado fenómenos diversos dentro de este tipo de empresas,

como la compensación ejecutiva (Gómez-Mejía et al., 2003; Yu et al., 2020), la innovación (Filser et al., 2018; Rondi et al., 2019), la responsabilidad social corporativa (Brahem et al., 2022; Hou, 2019), la gobernanza (Deephouse & Jaskiewicz, 2013; Neckebrouck et al., 2018) o la sucesión (Cabrera-Suárez et al., 2018; Calabrò et al., 2018) entre otros. Una búsqueda rápida en la prestigiosa base de datos Scopus de las palabras clave "*family firm*" arroja más de 13,000 resultados, la mayoría de los cuales han aparecido desde finales de la década de 1990 con un pico de más de 1,000 en 2023. En otra base de datos como Web of Science los resultados son más de 12,300, con más de 1,200 artículos publicados en 2021. Esto es testimonio de la riqueza del campo y su creciente interés.

La mayor parte de la literatura sobre empresas familiares destaca el papel de factores no económicos en la gestión de la empresa como la característica distintiva clave que separa a las empresas familiares de otras formas organizativas (Gómez-Mejía et al., 2011). En este tipo de empresas coexisten entrelazados dos sistemas, uno familiar y el otro empresarial, y es su naturaleza y la relación entre ellos lo que proporciona a estas empresas sus características distintivas, como se refleja en varias dimensiones (Gómez-Mejía et al., 2007).

Por ejemplo, a diferencia de una empresa no familiar, donde los empleados son libres de irse y los propietarios son libres de vender sus acciones, los miembros de la familia generalmente están atrapados en el negocio y sus problemas emocionales no pueden resolverse simplemente alejándose (Heinonen & Ljunggren, 2022).

2.2 Definición de Empresa Familiar

Un creciente cuerpo de investigación muestra que las empresas familiares se diferencian de otras organizaciones en aspectos significativos. Estas diferencias surgen, entre otras razones, del desafío inherente a alinear los intereses de la familia, la propiedad y los objetivos del negocio (Carney et al., 2015).

Sin embargo, a pesar de su relevancia, no existe una definición universalmente aceptada de lo que constituye una empresa familiar, siendo esta ambigüedad conceptual una pregunta persistente que obstaculiza a los investigadores

(Fernández-Roca & Gutierrez-Hidalgo, 2017; Hernández-Linares et al., 2017). El debate en torno a esta falta de definición ha sido abordado desde varios puntos de vista en los últimos veinte años. Entre los más destacadas se encuentran las propuestas desde la historia empresarial y desde la teoría organizacional de la empresa familiar (Fernández-Roca & Gutierrez-Hidalgo, 2017).

2.2.1 Definición de Empresa Familiar desde la historia empresarial

Antes del cambio de siglo, a la empresa familiar no se le daba suficiente importancia y no era considerada muy diferente a otro tipo de organizaciones con características propias. Si acaso, se aceptaban las tesis del historiador económico Alfred Chandler, considerado uno de los padres de la estrategia comercial, que consideraba que la empresa familiar como modelo de empresa era anticuada, poco competitiva y carente de la infraestructura necesaria en marketing u organización (Chandler, 1977, 1990).

Los historiadores estaban interesados en reflexionar sobre los cambios en las empresas familiares en diferentes períodos y dentro de diferentes sociedades, centrándose en su trabajo de investigación en la propiedad y el control dentro de las empresas familiares. De hecho, se consideraba a las empresas familiares como demasiado pequeñas e ineficientes, destacando que los gerentes eran seleccionados dentro de la familia del propietario en lugar de basarse en el mérito, y el crecimiento se lograba reinvirtiendo los beneficios, con el uso limitado de los mercados de capitales para financiamiento a corto plazo (Lazonick, 1983). Como resultado, se creía que las empresas familiares sufrían de baja rentabilidad y tenían problemas de supervivencia a largo plazo, ya que incluso las empresas más prósperas a menudo terminaban teniendo dificultades con los descendientes del fundador de la empresa, el conocido como síndrome Buddenbrook por la novela de Thomas Mann que relata como una familia pasa de la riqueza a la banca rota en cuatro generaciones.

A partir de finales de los años noventa, esta visión comenzó a modificarse, otorgando a la empresa familiar sus particularidades y la compleja relación entre el sujeto y el contexto político e institucional en constante cambio en el que existe, pero ha seguido existiendo. De hecho, varios autores han destacado la dificultad

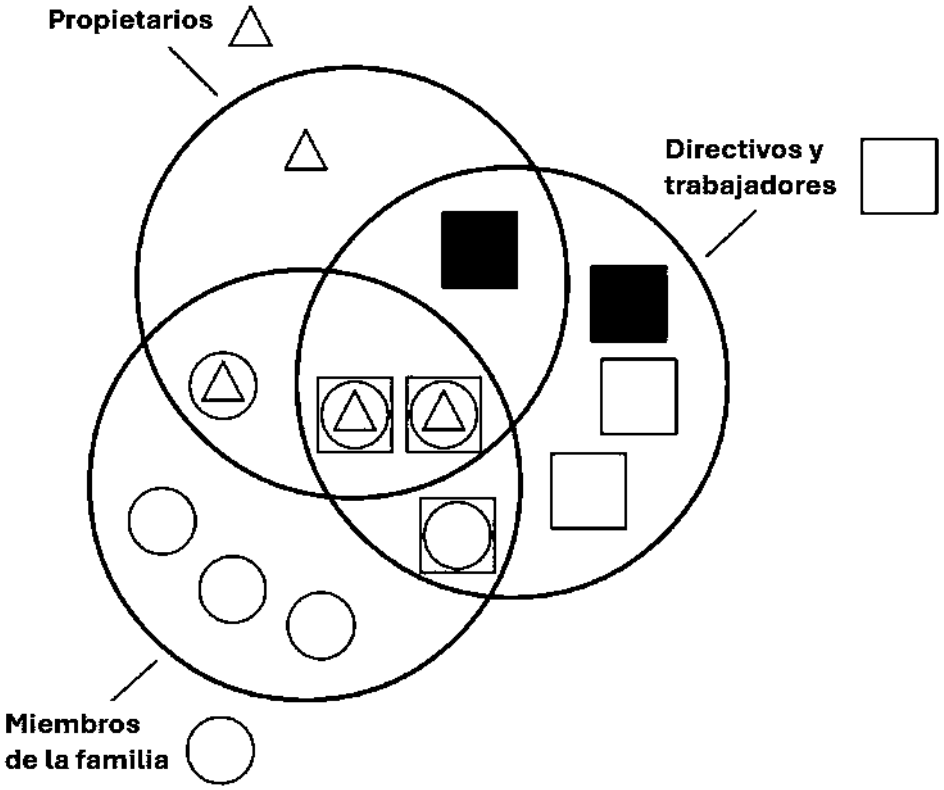
de ofrecer una definición de empresa familiar desde una perspectiva ahistórica, ya que una empresa familiar es un sujeto maleable que se adapta a los cambios en su entorno legal, político o tecnológico (Colli & Larsson, 2014; Lubinski et al., 2013).

Esta transformación en la mirada historiográfica permitió revalorizar el papel de la empresa familiar como una organización dinámica, profundamente influida por el contexto institucional, político y cultural en el que opera. Lejos de ser un modelo obsoleto, la empresa familiar pasó a entenderse como una forma empresarial adaptable, capaz de sobrevivir —e incluso prosperar— en entornos cambiantes gracias a su arraigo histórico y su capacidad de evolución. De este modo, la perspectiva histórica no solo aporta una comprensión más rica de la naturaleza de estas organizaciones, sino que también destaca la importancia de incorporar el tiempo y la trayectoria en su análisis, elementos clave para abordar fenómenos como la sucesión, la continuidad o la resiliencia empresarial.

2.2.2 Definición de Empresa Familiar desde la teoría organizacional

En el ámbito de los teóricos sobre empresas familiares, cuyo enfoque difiere del de la historia empresarial, la comprensión y definición de las empresas familiares comienza con el trabajo en 1982 de Renato Tagiuri y John Davis en la Harvard Business School donde desarrollaron la Teoría de Sistemas de la Empresa Familiar. Este trabajo, reimpreso en 1996 en la revista Family Business Review (Tagiuri & Davis, 1996), elabora un modelo de tres círculos, en el cual se identifican los negocios, la familia y los propietarios como los tres componentes principales.

Figura 2: Modelo de tres círculos de la empresa familiar



Fuente: Elaboración propia en base a Tagiuri y Davis (1996)

En este modelo, que es uno de los más conocidos a día de hoy, se muestra la intersección de los tres sistemas y los elementos que intervienen entre ellos, y es ventajoso para concebir el origen de conflictos interpersonales, las alternativas de roles, las prioridades y los obstáculos en los negocios familiares.

Chua, Chrisman y Sharma, en su artículo seminal de 1999 *Defining the Family Business by Behavior*, trataban de dar otra perspectiva de las empresas familiares y su definición, aportando una revisión de todas las definiciones que se habían dado anteriormente. Estos autores señalaron que, sea cual sea la definición que se adopte o utilice, debe reflejar la singularidad de las empresas familiares, la cual no radica únicamente en la propiedad o gestión por parte de la familia, sino en "el patrón de propiedad, gobernanza, gestión y sucesión que influye materialmente en los objetivos, estrategias, estructura y la manera en que cada uno de ellos se formula, diseña e implementa" (Chua et al., 1999).

Al dejar claros estos principios para establecer una definición, no se quedaban sólo en las definiciones basadas en participaciones o porcentajes de propiedad para expandirse y centrarse en la esencia de las empresas familiares (Fernández-Roca & Gutierrez-Hidalgo, 2017). Así fue como llegaron a la siguiente definición: 'La empresa familiar es una empresa gobernada y/o gestionada con la intención de dar forma y perseguir la visión del negocio sostenida por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o un pequeño número de familias de una manera potencialmente sostenible a lo largo de las generaciones de la familia o familias' (Chua et al., 1999).

A partir de aquí, los teóricos de las empresas familiares entienden a la empresa familiar como un esquema compuesto o circular que consta de elementos como empresa, familia y propietarios o poder, experiencia y cultura (Chrisman et al., 2005). Las definiciones que se han dado tienden a centrarse en establecer diferencias entre empresas familiares y no familiares, minimizando en ocasiones la heterogeneidad de las mismas, a pesar de la necesidad de explicar las diferentes variaciones existentes en las empresas familiares (Chrisman et al., 2012).

En un intento de sintetizar una definición de empresa familiar desde el punto de vista de la gestión, algunos académicos volvieron a centrarse en la participación de propiedad y/o gestión que tienen los miembros de la familia (Sharma, 2004); otros académicos han definido las empresas familiares en términos del grado de participación familiar o el potencial de transferencia generacional (Handler, 1989); finalmente, otros han incluido el porcentaje de participación en acciones bajo control familiar (Westhead et al., 2001).

2.2.3 Definición institucional y operativa de la Empresa Familiar

A nivel institucional no existen muchas instituciones que hayan intentado definir la empresa familiar para otorgar un marco que pueda servir de guía a la hora de elaborar reportes a nivel gubernamental o incluso pueda unificar a los académicos. Uno de los intentos más interesantes, y que podríamos enmarcar en la visión histórica de la empresa familiar, es el que empezó la Unión Europea en 2009 para avanzar en la mejora del marco legal de la transmisión de empresas familiares, donde formó un grupo de trabajo destinado a trabajar las características propias de este tipo de empresas. Este grupo de trabajo se dio cuenta de que entre los 33 países en los que se centraba su análisis no existía una definición de "Empresa familiar" que fuera aplicable en todas las vertientes y que pudiera ser igual en todos los países (European Commission, 2015). Cuando el grupo presentó sus conclusiones y tras cotejar las diferentes definiciones, vieron que había dos puntos donde casi todas ellas coincidían y que podríamos considerar como los puntos básicos para que una empresa pueda ser considerada familiar:

- La mayoría de las acciones con derecho a voto, directo o indirecto, son propiedad de una o más familias.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Con esto procedieron a dar una definición en cuatro puntos:

- La mayoría de los derechos de toma de decisiones están en posesión de la persona natural o personas naturales que establecieron la empresa, o en posesión de la persona natural o personas naturales que adquirieron el capital social de la empresa, o en posesión de sus cónyuges, padres, hijos o herederos directos de los hijos.
- La mayoría de los derechos de toma de decisiones son indirectos o directos.
- Al menos un representante de la familia o parientes está formalmente involucrado en la gobernanza de la empresa.

- Las empresas cotizadas cumplen con la definición de empresa familiar si la persona que estableció o adquirió la empresa (capital social) o sus familias o descendientes poseen el 25 por ciento de los derechos de toma de decisiones exigidos por su capital social.

Andrea Colli (2014), un historiador económico italiano, añadió una nueva dimensión relativa a la longevidad de la empresa a esta definición en un quinto punto:

- La empresa debe haber estado bajo el control de la misma familia durante al menos dos generaciones

En conjunto, los distintos enfoques —histórico, organizacional e institucional— reflejan la complejidad inherente a la definición de empresa familiar. Esta pluralidad de visiones no solo responde a las distintas disciplinas que abordan el fenómeno, sino también a la diversidad de formas que estas organizaciones adoptan en contextos culturales, económicos y jurídicos diversos. Para fines de esta tesis y de acuerdo con los objetivos empíricos de la presente investigación, se adoptará una definición que integre elementos de gobernanza, control familiar y continuidad generacional, tal como se desarrollará en el apartado metodológico.

2.3 Características no económicas de la Empresa Familiar

2.3.1 Connotación emocional

Una de las características más distintivas de las empresas familiares es su fuerte carga emocional, derivada de la profunda imbricación entre los vínculos familiares y las dinámicas empresariales. Debido a que las familias son un grupo social muy definido y con una historia larga y compartida entre sus miembros, proporcionan un contexto idóneo para los intercambios emocionales que afectan y se entrelazan tanto a los miembros de la familia como a las empresas de las que forman parte (Berrone et al., 2012). Por naturaleza, las familias comparten una gama de emociones, desde calidez, intimidad, ternura, amor, consuelo y felicidad hasta odio, celos, ambivalencia y enojo (Heinonen & Ljunggren, 2022).

La identidad de los miembros de la familia está estrechamente vinculada a la

empresa hasta el punto en que en ocasiones ésta lleva el nombre del fundador o de sus hijos. De esto se deriva que el cómo otros perciben la empresa familiar afecta directamente la imagen y la reputación de los propietarios familiares, por lo que el orgullo personal y el autoconcepto de los miembros de la familia tienden a estar íntimamente vinculados con la empresa (Corbetta & Salvato, 2012). Esta fusión entre identidad familiar y empresarial influye directamente en la toma de decisiones estratégicas, la aversión al riesgo, o la resistencia a delegar el control fuera del núcleo familiar. Debido a su estrecha vinculación con la empresa, la capacidad de los miembros de la familia para ejercer autoridad y control sobre el negocio representa una fuente importante de satisfacción emocional (Dick et al., 2021)

Las fronteras entre la familia y la empresa no son claras en las empresas familiares, ya que las emociones fluyen en ambas direcciones y en última instancia afectan a las actividades de la empresa y a cómo se llevan a cabo (Bao et al., 2017). Por ello, los académicos cada vez más abogan por la inclusión de las emociones al estudiar la gestión de empresas familiares, proponiendo conceptos que traten de explicar estas emociones, como el capital emocional (Llanos-Contreras et al., 2022), la propiedad emocional (Salvato et al., 2020), los rendimientos y costos emocionales (Humphrey et al., 2021) o el apego a la posesión (Chirico et al., 2020).

Gómez Mejía (2007; 2011; 2022) trata de aunar estos conceptos en la teoría de la Riqueza Socioemocional o *Socioemotional Wealth* (SEW), en un intento de retratar a la organización como receptora del capital afectivo de la familia. Esta teoría trata de explicar las influencias en la gestión del negocio de los aspectos psicológicos, conductuales, sociales y cognitivos. Así, el enfoque emocional y relacional se consolida como un lente indispensable para comprender no solo el comportamiento de las empresas familiares, sino también su resiliencia, sus procesos de sucesión y su orientación estratégica a largo plazo.

Uno de los modelos más influyentes que sistematizan estas influencias emocionales es el modelo FIBER (Berrone et al., 2012) el cual identifica cinco dimensiones clave de la riqueza socioemocional: el control e influencia familiar, la identificación de los miembros de la familia con la empresa, los vínculos sociales, el apego emocional y la renovación de los lazos familiares mediante la sucesión

generacional. Este modelo no solo proporciona una base sólida para analizar cómo las motivaciones no económicas inciden en la toma de decisiones estratégicas, sino que también constituye un marco analítico útil para estudiar la resiliencia en empresas familiares, eje central de esta tesis.

Tabla 1: Dimensiones del modelo FIBER

Letra	Dimensión (EN / ES)	Descripción
F	*Familial control and influence* / Control e influencia familiar	Deseo de mantener el poder y la toma de decisiones dentro del grupo familiar.
I	*Identification of family members with the firm* / Identificación con la empresa	La empresa forma parte del autoconcepto y la identidad familiar.
B	*Binding social ties* / Vínculos sociales	Relaciones personales sólidas dentro y fuera de la empresa basadas en confianza, lealtad y reciprocidad.
E	*Emotional attachment* / Apego emocional	Emociones profundas hacia la empresa como orgullo, afecto y pertenencia.
R	*Renewal of family bonds through dynastic succession* / Renovación del lazo familiar mediante la sucesión	Interés por mantener la empresa en manos de la familia a lo largo de generaciones.

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva de esta investigación, la riqueza socioemocional no solo representa una lente interpretativa privilegiada para analizar el comportamiento familiar en la empresa, sino también un mecanismo estratégico que media y potencia la resiliencia organizacional, entendida como una capacidad ambidiestra para combinar robustez comunitaria y agilidad creativa (Ingram & Bratnicka-Mysliwiec, 2021). Dimensiones como la identificación afectiva con la empresa, los lazos sociales y el compromiso intergeneracional constituyen recursos intangibles que fortalecen la capacidad de respuesta ante contextos adversos y permiten sostener el desempeño organizacional en entornos de alta incertidumbre (De

Massis & Rondi, 2020). En contextos de disrupción, las familias empresarias suelen manifestar una mayor disposición a realizar sacrificios personales, reinvertir capital emocional y financiero, o redefinir temporalmente sus aspiraciones económicas en función del propósito colectivo de continuidad (Salvato et al., 2020).

Los hallazgos empíricos de Ingram y Bratnicka-Mysliwiec (2021) muestran que la resiliencia organizacional en empresas familiares actúa como una capacidad dinámica clave que permite generar un equilibrio estratégico entre continuidad y adaptación, y que la SEW juega un papel de mediación esencial en dicha relación. Sin embargo, los autores también advierten que algunas dimensiones del SEW —en particular la gobernanza corporativa familiar— pueden ejercer efectos negativos sobre el desempeño si no se gestionan adecuadamente, evidenciando que el capital socioemocional, aunque poderoso, requiere mecanismos de gobernanza sensibles y adaptativos para no derivar en rigidez estratégica o resistencia al cambio. En este sentido, la resiliencia no emerge únicamente de la cohesión emocional, sino de su articulación consciente con estructuras organizativas flexibles y visión estratégica compartida. De este modo, la resiliencia organizacional en la empresa familiar no puede comprenderse sin atender al rol mediador —y potencialmente ambivalente— de la riqueza socioemocional.

2.3.2 *Familiness* (valores familiares)

Además de las emociones, otra característica no económica que se destaca con frecuencia en la literatura como distintiva de las empresas familiares es cómo los valores idiosincráticos de la familia moldean las decisiones, las relaciones y la cultura organizacional dentro de la empresa (Zellweger et al., 2010). La perpetuación de los valores familiares a través del negocio (Habbershon & Pistrui, 2002), la preservación de la dinastía familiar (Johnson-Okhuisen, 2019) y la conservación del capital social de la familia (Zellweger et al., 2012) son aspectos que se resaltan con frecuencia en la literatura.

Los valores compartidos permiten a los miembros familiares experimentar la satisfacción y comprender el significado de las relaciones intergeneracionales sostenidas y aspirar hacia los objetivos comunes (Tàpies & Fernández Moya, 2012). Habbershon y Williams (1999) definieron el *familiness* como: “el conjunto

idiosincrático de recursos y capacidades resultantes de la interacción de los sistemas familiar y empresarial" destacando la combinación única de recursos, valores, relaciones y capacidades que resultan de la interacción entre la familia y la empresa en una empresa familiar.

A partir de este primer artículo de Habbershon y Williams, muchos autores han utilizado el concepto de *familiness* y han puesto el foco en los valores de la familia como fuente principal de la cultura organizativa de la misma (Daspit et al., 2019; T. M. Zellweger et al., 2010). Por ejemplo, Chrisman et al. (2003) argumentan que una contribución positiva por parte de la familia genera una *familiness* distintiva que puede funcionar como una fuente de ventaja competitiva para la empresa familiar. Por lo tanto, el *familiness* se utiliza a menudo como un elemento único que puede diferenciar a las empresas familiares de las no familiares, y también discriminar entre las empresas familiares con un rendimiento superior y aquellas con un rendimiento inferior.

Es importante resaltar que el *familiness* no necesariamente es una ventaja, sino que en ocasiones puede ser una desventaja. Depende del clima familiar existente, que a su vez puede tener un carácter positivo o negativo, actúa como moderador del *familiness* y repercute en la sostenibilidad de la posición competitiva de la empresa (Tàpies & Fernández Moya, 2012). Así, el *familiness* representa tanto una oportunidad como una posible vulnerabilidad, dependiendo del clima relacional interno. Comprender esta dualidad es esencial para analizar la sostenibilidad y resiliencia de la empresa familiar en el largo plazo.

2.3.3 Comportamiento altruista entre familiares

Una tercera característica no económica distintiva de las empresas familiares se refiere al comportamiento altruista entre los propietarios familiares, haciendo referencia a un comportamiento desinteresado por parte de los propietarios familiares, donde muestran un deseo genuino de contribuir al bienestar y beneficio de la unidad familiar, incluso a expensas de sus propios intereses individuales (Gómez-Mejía et al., 2011).

El altruismo como concepto analítico ha existido en el campo de la economía

durante mucho tiempo. Gary Becker, en su influyente obra “Tratado sobre la familia” (1981), introdujo una visión utilitarista del altruismo, planteando que los intercambios altruistas pueden maximizar el bienestar colectivo familiar. Aunque su análisis no se enfocaba directamente en las empresas familiares, sus ideas han sido retomadas por autores posteriores para explicar decisiones aparentemente irracionales en estas organizaciones (Becker, 1991). Por lo tanto, podemos decir que el altruismo está asociado con la eficiencia y la racionalidad económica en las empresas familiares.

En literatura más reciente, se resalta la satisfacción que obtienen los propietarios familiares al beneficiar a los empleados familiares independientemente de su contribución relativa a la organización o su capacidad para corresponder de la misma manera. Por lo tanto, el cumplimiento de las obligaciones familiares basadas en lazos de sangre en lugar de competencia o rendimiento demostrado se vuelve primordial en las empresas familiares (Azizi et al., 2022; Löhde et al., 2020).

Sin embargo, el altruismo no siempre resulta funcional desde el punto de vista empresarial. Cuando se anteponen las relaciones familiares a criterios de mérito o eficiencia, pueden surgir consecuencias negativas para la organización. Por un lado, el altruismo puede fortalecer los lazos familiares y contribuir al bienestar general, pero, por otro lado, si se lleva al extremo, podría generar tensiones y conflictos, especialmente si no se equilibra adecuadamente con consideraciones comerciales y de eficiencia (Löhde et al., 2020).

Por tanto, comprender las dinámicas del altruismo resulta esencial para evaluar el equilibrio entre cohesión familiar y sostenibilidad organizativa, especialmente en contextos de toma de decisiones críticas como la sucesión o la profesionalización.

En conjunto, estas características no económicas —la connotación emocional, el *familiness* y el comportamiento altruista— constituyen elementos fundamentales que moldean la dinámica interna de la empresa familiar. Si bien estas particularidades pueden generar ventajas competitivas únicas, también pueden convertirse en fuentes de vulnerabilidad. Su impacto en la toma de decisiones, la gobernanza y la cultura organizacional resulta clave al momento de enfrentar contextos adversos. Por ello, comprender cómo estas dimensiones influyen en la capacidad de adaptación, recuperación y transformación de las empresas

familiares resulta esencial para analizar su resiliencia organizativa, eje central de esta tesis

2.4 Literatura existente sobre Empresa Familiar

Debido a la enorme relevancia de la empresa familiar tanto en el porcentaje de empresas sobre el total como en el porcentaje de trabajadores, y tal y como hemos visto en el **capítulo 2** de esta tesis, la investigación sobre empresa familiar ha proliferado en las últimas décadas, reflejando como el campo de estudio se ha ido tecnificando y especificándose cada vez más. A pesar de esto, existen menos estudios sobre las empresas familiares que sobre otras organizaciones debido a los complejos procesos psicológicos que las afectan y a sus específicos modelos de gestión (Salvato et al., 2019).

Como resultado, con el paso del tiempo se han creado tres revistas especializadas en empresa familiar: *Family Business Review* (FBR), *Journal of Family Business Strategy* (JFBS) y *Journal of Family Business Management* (JFBM). Ivan Lansberg, uno de los fundadores del *Family Firm Institute* (FFI) y, como editor en jefe fundador de FBR, publicó el primer número de esta revista en el año 1988 siendo desde entonces una de las revistas más relevantes en la materia. Siguiendo el creciente interés en la investigación sobre negocios familiares, que necesitaba aún más espacio para desarrollar todas las temáticas que iban surgiendo, en 2010 Joseph H. Astrachan fundó JFBS, mientras que Lorna Collins y Nicholas O'Regan crearon JFBM al año siguiente, por lo que son revistas que todavía no tienen una trayectoria muy dilatada, aunque sí que están ya muy consolidadas.

Hoy en día, estas tres revistas son el punto de referencia para la investigación dedicada a explorar las dinámicas de las empresas de propiedad y/o gestión familiar, y forman la base de muchos estudios bibliométricos o revisiones de literatura perteneciendo las tres al primer cuartil Q1 en las bases de datos, lo que denota su relevancia para el mundo académico.

Ya hemos visto en el **capítulo 2** las características que hacen distinta a la empresa familiar de otros tipos de organización. Estas particularidades no solo son

estructurales, sino que están profundamente influenciadas por procesos psicológicos complejos que inciden en la toma de decisiones (Chrisman et al., 2005). En consecuencia, las principales líneas de investigación en torno a empresas familiares se centran en las características únicas de los propietarios y sus estructuras de mando. Según un artículo bibliométrico de Rovelli et al (2021) sobre empresas familiares, los temas más abordados son: “sucesión”, “gobernanza corporativa”, “riqueza socioemocional”, “propiedad familiar”, “desempeño de la empresa”, “*familiness*”, “dinámica familiar” e “innovación”; todo ello considerando siempre el marco sociocultural particular que rodea a estas organizaciones.

Haynes et al, (2021), a su vez hacen una revisión de la literatura sobre empresa familiar entre 2010 y 2020 señalando las temáticas, las teorías que ha generado, así como sus principales variables dependientes y el número de muestras utilizadas. En este análisis se reiteran las temáticas observadas en el artículo de Rovelli, siendo la continuidad de la empresa y su sucesión el tema de mayor producción y por tanto de mayor interés para los investigadores en la última década.

Tanto Rovelli et al, (2021) como Haynes et al (2021) sugieren temas para futuras investigaciones. Entre otros, sugieren temas como la relación entre empresa y familia y la permeabilidad hacia las nuevas tecnologías dentro de este tipo de firmas. Una de las temáticas que ambos artículos proponen y que supone la temática principal de la presente tesis doctoral, es el estudio del manejo de crisis y cómo afrontarlas, señalando directamente a la resiliencia como factor diferencial.

Otros bibliométricos como los de Benavides-Velasco et al. (2013) y Cheng (2014) indican en las conclusiones de sus artículos sobre investigación en empresas familiares que habría que enfatizar el término de familia y analizar su influencia sobre la gobernanza, la sucesión o las operaciones de estas empresas para que puedan ser utilizados por los propietarios de dichas firmas.

El mismo artículo de Benavides-Velasco et al. (2013) señala que el país que contribuye con el mayor número de estudios es Estados Unidos con el 57.3% del total de artículos, seguido por Canadá con el 9.7%, Reino Unido con el 8.1% y España con el 3.8%. México se encuentra en el lugar 29 de la clasificación por países con el 0.1% del total de artículos sobre empresa familiar.

Para visualizar mejor la evolución de los artículos generados en el campo de la

empresa familiar, los autores más productivos y los artículos más citados, se han incluido la **Tabla 2**, la **Tabla 3** y la **Tabla 4** que consideramos son representativas del área de estudio y muestran tanto la evolución del área como los autores y los artículos más destacados.

Tabla 2: Artículos y citas por año publicados en FBR, JFBS y JFBM hasta 2020

Año	Ta	Ta FBR	Ta JFBS	Ta JFBM	Tc	Tc FBR	Tc JFBS	Tc JFBM	Tc / Ta	Tc/Ta FBR	Tc/Ta JFBS	Tc/Ta JFBM
2020	119	30	32	57	92	39	31	22	0.7	1.0	0.8	0.4
2019	101	21	36	44	398	129	174	95	3.6	5.6	4.6	1.9
2018	72	27	27	18	658	352	196	110	8.7	12.6	6.9	5.8
2017	61	21	22	18	781	400	288	93	12.3	18.4	12.5	4.9
2016	60	16	26	18	1210	524	562	124	19.5	31.7	20.9	6.6
2015	69	29	23	17	1370	588	617	165	19.3	19.6	26.3	9.5
2014	72	22	38	12	2641	1063	1503	75	35.9	47.5	38.6	5.9
2013	55	22	25	8	1643	1015	547	81	29.5	45.5	21.7	9.8
2012	58	23	24	11	3029	2373	539	117	51.7	102.4	22.1	10.4
2011	59	23	24	12	1988	1052	744	192	33.3	45.1	30.6	15.9
2010	49	25	24		3036	1562	1474		61.4	61.5	60.9	
2009	33	33			1973	1973			59.5	59.6		
2008	27	27			2999	2999			110.7	110.8		
2007	21	21			2215	2215			104.9	104.1		
2006	23	23			2937	2937			127.1	127.2		
2005	19	19			1982	1982			103.9	103.1		
2004	22	22			2458	2458			111.2	111.3		
2003	26	26			1410	1410			54.0	54.1		
2002	29	29			1964	1964			67.1	67.2		
2001	23	23			1608	1608			69.7	69.8		
2000	11	11			640	640			57.9	57.1		
1999	29	29			2759	2759			94.9	94.1		
1998	37	37			980	980			26.5	26.6		
1997	27	27			1537	1537			56.9	56.1		
1996	31	31			1872	1872			60.2	60.3		
1995	26	26			1039	1039			39.8	39.9		
1994	28	28			1619	1619			57.6	57.7		
1993	32	32			510	510			15.8	15.9		
1992	34	34			1031	1031			30.3	30.4		
1991	33	33			1165	1165			35.3	35.4		
1990	35	35			660	660			18.8	18.9		
1989	29	29			1040	1040			35.8	35.9		
1988	31	31			1726	1726			55.6	55.7		

Fuente: (Rovelli et al., 2021). Abreviaciones: Ta = Total de artículos en FBR, JFBS y JFBM; Tc = Total de citas de los artículos en FBR, JFBS y JFBM;

En la **Tabla 2** se puede observar la evolución del campo de estudio en las últimas décadas, destacándose un incremento anual en el número de artículos publicados, lo que marca una clara tendencia al alza. El número de citas también ha aumentado, aunque se ha estabilizado en los últimos cinco años. Es importante considerar que los artículos más antiguos han tenido más tiempo para ser citados, por lo que es probable que las citas de estos continúen incrementándose en los próximos años. Asimismo, se observa que los artículos más citados son los de la revista FBR, mientras que los de la revista JFBM reciben menos citas. Cabe destacar que las tres revistas están clasificadas en el primer cuartil, por lo que un menor número de citas no necesariamente implica una menor calidad de los artículos o de las propias revistas.

Tabla 3: Autores más productivos en las revistas FBR, JFBS y JFBM hasta 2020

R	Nombre del autor	Universidad	País	Ta	Tc	H	TC/TP	PP	Ta/A
1	Kellermanns, F. W.	U of North Carolina & WHU – Otto Beisheim School of Management	EE. UU. y Alemania	29	1933	18	66.7	2008	2.4
2	Astrachan, J.H.	Kennesaw State U	EE. UU.	21	2947	15	140.3	1988	0.7
3	Chrisman, J.J.	Mississippi State U & U of Alberta	EE. UU.	20	2560	19	128.0	1997	0.9
4	De Massis, A.	Free U of Bozen-Bolzano & Lancaster U	Italia y Reino Unido	14	933	12	66.6	2008	0.8
5	Craig, J.B.	Northwestern U	EE. UU.	13	670	12	47.9	2002	0.8
6	Miller, D.	U of Alberta	Canadá	13	1134	12	87.2	2002	0.7
7	Chua, J.H.	U of Calgary	Canadá	13	1885	19	145.0	1999	0.7
8	Basco, R.	American U of Sharjah	Emiratos Árabes Unidos	12	470	11	39.2	2009	0.9
9	Zellweger, T.M.	U of St. Gallen	Suiza	12	1541	11	128.4	2007	0.9
10	Ward, J.L.	Northwestern U	EE. UU.	11	1142	11	103.8	1987	1.7
11	Botero, I.C.	Stetson U	EE. UU.	10	533	9	53.3	2010	1.1
12	Danes, S.M.	U of Minnesota	EE. UU.	10	517	9	51.7	1998	0.7
13	Voordeckers, W.	Hasselt U	Bélgica	10	475	8	47.5	2009	1.0
14	Nordqvist, M.	Jonkoping International Business School	Suecia	10	1403	10	140.3	2001	0.5
15	Dyer, W.G.	Brigham Young U	EE. UU.	9	720	7	80.0	1986	0.3
16	Sorenson, R.L.	U of St. Thomas	EE. UU.	9	647	7	77.0	1998	0.4
17	Lansberg, I.	Yale U New Haven	EE. UU.	9	586	8	65.1	1983	0.3
18	Steijvers, T.	Hasselt U	Bélgica	9	300	7	33.3	2004	0.7

19	Sharma, P.	U of Vermont	Bélgica	9	1225	11	281.1	1997	0.5
20	Moores, K.	Bond U	Australia	8	534	8	66.8	2000	0.4

Fuente: (Rovelli et al., 2021). Abreviaciones: H = Índice H (considerando publicaciones en FBR, JFBS y JFBM); PP = Primera publicación; Ta/A = Total articulos en FBR, JFBS y JFBM por años desde la primera publicación en FBR, JFBS o JFBM; U = Universidad; EE. UU. = Estados Unidos de América

La **Tabla 3** presenta a los autores más influyentes en el campo de las empresas familiares. En ella destacan Franz Kellermanns, Joseph H. Astrachan, Joseph Chrisman y Alfredo De Massis, cuyos artículos constituyen la base y el fundamento del presente trabajo. Se puede observar que Estados Unidos es el país más prolífico en este campo, aunque Europa también contribuye significativamente a la literatura existente mediante la producción de países como Alemania, Italia, Bélgica y Suiza. Estas conclusiones coinciden con las del estudio de Benavides-Velasco (2013), lo que indica que no ha habido cambios significativos en los países en los últimos 10 años.

Tabla 4: Top 20 de artículos más citados en las revistas FBR, JFBS y JFBM hasta 2020

R	Título	Autor(es)	Revista	Año	Tc	Tc/A
1	Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research	Berrone P., Cruz C., Gómez-Mejía L.R.	FBR	2012	1810	150,83
2	A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms	Habbershon T.G., Williams M.L	FBR	1999	1423	56,92
3	Partial least square structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers	Sarstedt M., Ringle C.M., Smith D., Reams R., Hair J.F.	JFBS	2014	1163	116,30
4	An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future	Sharma P.	FBR	2004	1035	51,75
5	Entrepreneurial orientation, risk taking, and performance in family firms	Naldi L., Nordqvist M., Sjoberg K., Wiklund J.	FBR	2007	846	49,76
6	Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities	Miller D., Le Breton-Miller I.	FBR	2006	844	46,89
7	Entrepreneurial risk taking in family firms	Zahra S.A.	FBR	2005	832	43,79
8	Bivalent attributes of the family firm	Taguiri R., Davis J.	FBR	1996	804	28,71
9	The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem	Astrachan J.H., Klein S.B., Smyrnios K.X.	FBR	2002	771	35,05

10	The Succession Process from a Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm	Cabrera-Suarez K., De Saa-Perez P., Garcia-Almeida D.	FBR	2001	683	29,70
11	Strategic management of the family business: Past research and future challenges	Sharma P., Chrisman J.J., Chua J.H.	FBR	1997	679	25,15
12	Examining the "family effect" on firm performance	Dyer J. W.G.	FBR	2006	665	36,94
13	Family Businesses' Contribution to the U.S. Economy: A Closer Look	Astrachan J.H., Shanker M.C.	FBR	2003	646	30,76
14	Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity	Zellweger T.M., Eddleston K.A., Kellermanns F.W.	JFBS	2010	511	36,50
15	Succession in Family Business: A Review of the Research	Handler W.C.	FBR	1994	508	16,93
16	A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research	Astrachan, C.B., Patel, V.K., Wanzenried, G.	JFBS	2014	504	50,40
17	An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms	Daily C.M., Dollinger M.J.	FBR	1992	494	15,44
18	Internationalization strategy of small and medium-sized family businesses: Some influential factors	Fernandez Z., Nieto M.J.	FBR	2005	465	24,47
19	Research on Technological Innovation in Family Firms: Present Debates and Future Directions	de Massis, A., Frattini, F., Lichtenthaler, U.	FBR	2013	465	42,27
20	Factors preventing intra-family succession	De Massis A., Chua J.H., Chrisman J.J.	FBR	2008	450	28,13

Fuente: Elaboración propia. Abreviaciones: R = Rango; H = h-index (considerando publicaciones en FBR, JFBS y JFBM); FP = Primera publicación; TP/Y = Total articulos en FBR, JFBS y JFBM por años desde la primera publicación en FBR, JFBS o JFBM. US = Estados Unidos de América

Por último, la **Tabla 4** presenta los 20 artículos más citados, es decir, los más relevantes en el campo de las empresas familiares. Muchos de los artículos listados son seminales y han establecido las bases en sus respectivos campos, razón por la cual han sido ampliamente considerados en esta tesis, sirviendo como guía y modelo para su desarrollo. También se puede observarse que estos artículos corresponden a distintas temáticas, entre los que se encuentran estudios sobre gobernanza, sucesión, toma de riesgos o la relación empresa-familia.

Esta panorámica permite identificar no solo las principales líneas de investigación consolidadas, sino también las lagunas y oportunidades que aún persisten, particularmente en lo relativo al estudio de la resiliencia organizativa desde la perspectiva de la empresa familiar, línea que esta tesis busca desarrollar.

2.5 Empresa Familiar en México

México, oficialmente Estados Unidos Mexicanos, es un país situado en América del Norte con una población de más de 126 millones de habitantes (INEGI, 2018). Su capital es la Ciudad de México, cuya área metropolitana supera los 21 millones de habitantes, siendo una de las más grandes del mundo.

México ha sido una de las economías más dinámicas de América Latina en las últimas décadas. Desde la implementación del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994, la economía mexicana ha crecido significativamente, convirtiéndose en una de las principales economías emergentes del mundo (Díaz Dapena et al., 2017). Según datos del INEGI, el Producto Interno Bruto (PIB) de México en 2020 fue de aproximadamente 1.08 billones de dólares (INEGI, 2019).

El sector manufacturero es uno de los pilares de la economía mexicana, representando una gran parte del PIB y del empleo (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2019). La industria automotriz, en particular, ha crecido de manera notable, posicionando a México como uno de los principales productores y exportadores de vehículos a nivel mundial (Zozaya, 2023). Otros sectores importantes incluyen el sector agropecuario, la minería, el turismo y los servicios.

Al igual que se ha detallado con anterioridad en el **capítulo 2**, en México las empresas familiares desempeñan un papel crucial en la economía. De manera similar a lo que ocurre en América Latina, las empresas familiares en México tienden a ser más pequeñas y jóvenes en comparación con sus contrapartes en otras partes del mundo: casi la mitad de ellas están controladas por la primera generación (Ramírez-Solís et al., 2019).

Según los Censos Económicos del INEGI en su versión del 2019, las empresas familiares representan aproximadamente entre el 85% y el 90% de las empresas (INEGI, 2019) en México. Estas empresas contribuyen con alrededor del 52% del Producto Interno Bruto (PIB) del país y generan entre el 70% y el 72% de los empleos formales en el país.

Asimismo, el Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica, en su Encuesta de Empresas Familiares 2021, señala que el 93% de las empresas en México son familiares y que estas contribuyen con más del 75% del Producto Interno Bruto del país, además de generar alrededor del 75% de los empleos formales (IFEM, 2021).

Aunque tanto los datos del IFEM como los de los Censos Económicos del INEGI son considerados fiables, pueden presentar diferencias debido a las metodologías empleadas. Mientras los censos del INEGI tienen un alcance nacional y cubren a todas las unidades económicas -micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en todos los sectores- a través de levantamientos exhaustivos y visitas de campo, el IFEM enfoca sus estudios en empresas familiares seleccionadas, generalmente de mediano y gran tamaño, mediante encuestas y entrevistas a líderes empresariales. Su énfasis está en temas como estrategia, sucesión, profesionalización y gobernanza familiar.

La diferencia más significativa entre ambas fuentes es su enfoque temporal y de cobertura: los censos del INEGI se levantan cada cinco años y ofrecen una visión estructural del ecosistema económico, mientras que los estudios del IFEM son más recientes y aportan datos actuales sobre tendencias y retos específicos que enfrentan las empresas familiares en el contexto mexicano contemporáneo.

En este contexto, el análisis académico de las empresas familiares mexicanas resulta fundamental para comprender no solo su peso económico, sino también sus desafíos estratégicos, su proceso de profesionalización y su capacidad de adaptación ante contextos de crisis.

2.5.1 Características de la Empresa Familiar en México

Luego de revisar el contexto global de la empresa familiar y la literatura existente sobre el tema, resulta fundamental enfocar el análisis en el contexto mexicano. México presenta características propias derivadas de su estructura económica, cultural e institucional, lo cual influye en el desempeño y los desafíos particulares de sus empresas familiares. Por ello, la siguiente sección profundiza en cómo estos aspectos únicos del contexto mexicano afectan a la empresa familiar en el país.

Las empresas familiares en México a menudo enfrentan desafíos únicos en términos de gobernanza y planificación de la sucesión. El informe “Nivel de progreso de las Empresas Familiares para lograr su continuidad y armonía” realizado anualmente por el Centro de Investigación para Familias de Empresarios (CIFEM | BBVA) de la IPADE Business School proporciona una visión detallada del estado actual de las empresas familiares en México. En su edición del 2023 publicada en 2024, destaca el hecho que solo el 21% de las empresas familiares en México han logrado pasar a la segunda generación, y apenas el 6% a la tercera generación, cifras que son menores en comparación con los estándares mundiales (Bolio & Aparicio, 2024).

Tabla 5: Sucesión Generacional en las Empresas Familiares en México

Generación	Empresas Mexicanas (%)	Estándares Mundiales (%)
Primera Generación	73	67
Segunda Generación	21	22
Tercera Generación	6	11

Fuente: Elaboración propia con datos de (Bolio & Aparicio, 2024)

Estas cifras subrayan uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas familiares en México: la continuidad intergeneracional. El reducido porcentaje de empresas que llegan a la tercera generación (6%), considerablemente menor al promedio mundial (11%), evidencia la necesidad urgente de mejorar las prácticas de sucesión y gobernanza dentro de estas organizaciones. Comprender y abordar las causas subyacentes, como la falta de planificación formal, la resistencia al cambio y la dificultad para profesionalizar la gestión, resulta esencial para asegurar la sostenibilidad y crecimiento a largo plazo de las empresas familiares mexicanas

Según el estudio de la consultora KPMG sobre empresas familiares en México (KPMG, 2013), muchas de estas empresas aún no cuentan con un plan formal de sucesión, lo que puede poner en riesgo su continuidad. Esto indica que la mayoría de las empresas familiares mexicanas enfrenta serios desafíos en la transición

generacional, un factor crucial para la continuidad y el éxito a largo plazo. Estos datos se corresponden a los observados previamente en el **capítulo 2**, donde se ha visto que la sucesión es uno de los asuntos que más preocupa a los académicos y a los empresarios en empresa familiar a nivel mundial.

A pesar de su importancia para la economía del país, se estima que el 50% de las empresas familiares en México no cuentan con un plan estratégico de funcionamiento para ser competitivas, como un plan de actualización tecnológica o un plan específico para satisfacer las demandas del mercado (PwC], 2022). La falta de estructuras formales y de planificación estratégica puede llevar a la desintegración de la empresa familiar, especialmente durante los periodos de transición entre generaciones. La profesionalización de la gestión y la separación clara entre propiedad y dirección son esenciales para evitar conflictos y asegurar una administración eficiente y efectiva (Löhde et al., 2020).

Una de las principales conclusiones presente en todos estos estudios es la necesidad imperante de implementar buenas prácticas de gobernanza, alineándose así con la presente tesis doctoral. Esto incluye la creación de Consejos de Administración profesionales y la institucionalización de la empresa (Bolio & Aparicio, 2024; PwC, 2022; IFEM, 2021; KPMG, 2013).

En contraste, algunas empresas familiares de larga data han implementado consejos de familia y estructuras de gobernanza formalizadas para gestionar estos desafíos. Un caso emblemático es el del Grupo Bimbo, fundado en 1945 por la familia Servitje, que ha desarrollado un sólido plan de sucesión y estructura de gobernanza, que incluye un consejo de administración profesionalizado y una clara división entre la gestión operativa y la propiedad familiar (Forbes México, 2022).

Siguiendo con las buenas prácticas de gobernanza, es importante atender a la cultura familiar y a cómo ésta influye significativamente en la gestión de las empresas familiares mexicanas. Esto se manifiesta en prácticas empresariales que priorizan la lealtad, el compromiso y la responsabilidad social, ya que muchas empresas ven la sostenibilidad a largo plazo y el bienestar de sus empleados como partes esenciales de su misión (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). Como ejemplo de buenas prácticas en la cultura empresarial en una empresa familiar mexicana, el Grupo Herdez, es conocido por su fuerte enfoque en la cultura corporativa y la

responsabilidad social. La familia Hernández-Pons, que la controla, ha implementado políticas que reflejan sus valores familiares, como programas de apoyo comunitario y prácticas sostenibles (ExpokNews, 2020).

El informe CIFEM-BBVA también resalta la importancia de la innovación y la adaptabilidad como estrategias clave para las empresas familiares. En un entorno económico globalizado y altamente competitivo, las empresas familiares deben adoptar nuevas tecnologías, expandirse a mercados internacionales y diversificar sus líneas de productos para mantenerse relevantes y competitivas (Bolio & Aparicio, 2024).

A pesar de una tendencia histórica hacia la resistencia al cambio, algunas empresas familiares mexicanas han adoptado la innovación como una estrategia clave para mantenerse competitivas en el mercado global. Estas estrategias incluyen la implementación de tecnología de punta, la exploración de mercados globales y la ampliación de su portafolio de productos. Casos exitosos como Alsea y Grupo Bimbo demuestran que la innovación y la adaptación constante son posibles y beneficiosas, incluso para empresas con profundas raíces familiares. Alsea, fundada por la familia Torrado, es uno de los mayores operadores de restaurantes en América Latina. La empresa ha innovado constantemente en su modelo de negocio, adoptando tecnologías de gestión y expandiéndose internacionalmente con marcas como Starbucks y Domino’s (Forbes México, 2021).

Por último, el acceso al financiamiento es un desafío recurrente para las empresas familiares mexicanas. Muchas dependen de la reinversión de utilidades para crecer y tienen dificultades para acceder a financiamiento externo debido a la concentración de propiedad y control familiar. Sin embargo, algunas, como Sigma Alimentos, parte del conglomerado Alfa, han logrado superar este obstáculo mediante la diversificación de sus fuentes de financiamiento y la profesionalización de su gestión (Expansión, 2015).

En resumen, las empresas familiares en México enfrentan una combinación de fortalezas y vulnerabilidades que las hacen especialmente sensibles a factores como la sucesión, la profesionalización y la innovación. Abordar estos desafíos de forma estratégica no solo es clave para su supervivencia, sino también para su papel en el desarrollo económico nacional. Este análisis refuerza la pertinencia de

estudiar su resiliencia organizativa, eje central de esta tesis.

2.5.1.1 Literatura existente sobre Empresa Familiar en México

A pesar de la importancia que tiene la empresa familiar en México tal y como hemos visto anteriormente en el **capítulo 2**, y de manera similar a lo que ocurre en la empresa familiar a nivel global, las empresas familiares mexicanas no han sido muy estudiadas por la academia históricamente. Sólo en las últimas dos décadas han empezado a surgir estudios que las sitúan como campo de estudio independiente (Soto-Maciel, 2013).

Si realizamos una búsqueda en la prestigiosa base de datos Scopus con los términos *"family business AND Mexico"* y delimitamos los resultados al campo *Business, Management and Accounting*, sólo aparecen 63 documentos. Con la búsqueda: *"family firm AND Mexico"* aparecen 38 resultados, muchos de los cuales ya aparecían en la primera búsqueda. En la base de datos Scielo, que posee en su catálogo más revistas en lengua castellana, si introducimos como palabras de búsqueda *"empresa familiar México"* sólo aparecen 21 resultados, muy lejos de los artículos que podemos encontrar sobre gestión de empresas no familiares.

Por lo tanto, los trabajos académicos sobre empresa familiar en México son escasos y prácticamente no aparecen en algunas de las bases de datos más importantes. A este respecto, en el **punto 2.4.1** del presente trabajo, citábamos a Benavides-Velasco et al. (2013) que afirman que México se encuentra en el lugar 29 de la clasificación por países con el 0.1% del total de artículos sobre empresa familiar.

A pesar de esto, Soto-Maciel (2013) publicó un muy interesante artículo bibliométrico sobre empresas familiares en México donde se puede observar el estado de la literatura y sus tendencias. En su artículo, Soto-Maciel menciona que los trabajos en el área de estudio son bastante dispersos y en su mayoría de carácter cualitativo.

No es el único trabajo que ha tratado de analizar el estado de la cuestión. Durán y San Martín (2014), realizaron un estudio comparativo sobre empresas familiares mexicanas con sus contrapartes mundiales en el que analizaban los artículos

publicados sobre Empresa Familiar en México hasta esa fecha. Concluyeron que cada vez se incorpora al mundo académico de la empresa familiar mexicana un mayor número de investigadores interesados no solo en analizar a la empresa familiar, sino también hacerlo desde diferentes ángulos, buscando aportar para algo más a la investigación sobre empresas familiares.

También agrupaban la literatura existente según las temáticas que abordaban, identificando tres áreas principales: ventajas y desventajas de empresa familiar; propiedad y sucesión; y gobierno corporativo. Siguiendo esta clasificación, Avendaño-Alcaraz et al. (2009) destacan la importancia del capital humano, estructural y relacional de la familia para desarrollar una ventaja competitiva basada en la influencia familiar. De igual modo, Bastar (2008) resalta que el conocimiento compartido y la comunicación fluida dentro de las empresas familiares refuerzan la eficiencia operativa. Sus resultados muestran que tanto en la vida familiar de los propietarios como en la empresa se comparten valores tales como la honestidad, la confianza, la eficiencia y un fuerte sentido de pertenencia, por lo que la flexibilidad y adaptabilidad de las empresas familiares mexicanas son señaladas como ventajas importantes.

Por otro lado, la literatura también subraya varias desventajas que enfrentan las empresas familiares en México. Navarrete-Jiménez (2008) identifica la falta de planificación estratégica y la ausencia de estructuras formales de gobernanza como problemas críticos que pueden llevar a la improvisación en la transmisión generacional y poner en riesgo la continuidad de la empresa. Además, Rivas-Aceves et al. (2020) revelan que la resistencia al cambio y la reticencia a la apertura de capital externo como factores que limitan el crecimiento y la innovación de estas empresas. Soto-Maciel et al. (2019) advierten las desventajas financieras y culturales relacionadas con la sucesión y los conflictos internos que presentan las empresas familiares respecto a sus contrapartes, y resaltan la mezcla de roles familiares y empresariales que tienen estas empresas en México.

Respecto a la literatura académica sobre propiedad y sucesión en empresas familiares en México, Watkins y Briano (2019) argumentan que uno de los principales obstáculos en el proceso de sucesión es la resistencia del propietario-fundador para transferir el poder, combinada con el desinterés de los miembros de

la familia en participar activamente en cuestiones estratégicas. Soto-Maciel et al. (2019) estudian los valores transmitidos desde el fundador hasta la tercera generación, destacando la relevancia del sentido de orgullo y pertenencia de los miembros de la familia a la empresa.

Hoshino (2004, 2005) aporta evidencia sobre la importancia de la planeación en el proceso de sucesión, destacando que el crecimiento y desarrollo de las grandes empresas familiares en México está limitado por la falta de accesibilidad a recursos humanos capacitados. Además, observa una tendencia negativa de los miembros de la familia a participar en la gestión empresarial, lo que resalta la necesidad de incorporar gerentes profesionales y externos a la familia para mantener la competitividad y profesionalización de las empresas mexicanas.

Por último, la literatura académica sobre las empresas familiares en México ha abordado en profundidad el tema del gobierno corporativo y el marco institucional, identificando varios factores clave que influyen en el control y desempeño de estas empresas. Autores como Babatz (1997), Husted y Serrano (2001) o Durán y San Martín (2012) han analizado las estructuras de gobierno y su impacto en las empresas familiares mexicanas. Estos estudios encuentran que las empresas mexicanas presentan una alta concentración de la propiedad, con muchas de ellas controladas directa o indirectamente por conglomerados industriales familiares.

Por ejemplo, Babatz (1997) argumenta que, en las empresas mexicanas, la mayoría de los accionistas tienen muy poca participación sin derecho a voto, lo que implica que los grandes accionistas mayoritarios controlan la mayoría de los votos. Durán y San Martín (2012) refuerzan esta observación, señalando que es común el uso de estructuras piramidales y la emisión de acciones sin derecho a voto. Estos mecanismos permiten a las familias mantener un control significativo sobre la empresa, lo que puede ser beneficioso para la cohesión y la dirección estratégica, pero también plantea desafíos en términos de transparencia y acceso a capital externo.

Esta revisión muestra que, si bien el estudio académico sobre empresa familiar en México ha avanzado en los últimos años, aún existen importantes vacíos teóricos y empíricos. La escasez de investigaciones sistemáticas, la dispersión temática y la limitada producción en bases de datos internacionales subrayan la

necesidad de fortalecer este campo desde un enfoque multidisciplinario y contextualizado. Desde esta perspectiva, esta tesis busca contribuir a la comprensión del fenómeno de la empresa familiar en México desde la perspectiva de la resiliencia, un enfoque todavía incipiente en la literatura mexicana.

2.5.2 Empresa Familiar en Querétaro

Querétaro, oficialmente conocido como el Estado Libre y Soberano de Querétaro, es uno de los 31 estados que conforman los Estados Unidos Mexicanos. De acuerdo con el Censo de Población y Vivienda 2020 del INEGI, Querétaro tiene una población total de 2,368,467 habitantes, lo cual representa el 1.9% de la población nacional (INEGI, 2020). La capital y ciudad más poblada del estado es Santiago de Querétaro, que cuenta con 1,049,777 habitantes. Geográficamente, Querétaro se encuentra situado en la región centro-norte del país, limita al norte con San Luis Potosí, al oeste con Guanajuato, al este con Hidalgo, al sureste con el Estado de México y al suroeste con Michoacán. Con una superficie de 11,684 km², es el quinto estado más pequeño en extensión, mientras que con una densidad poblacional de 202.45 hab/km², es el sexto más densamente poblado.

En los últimos años, Querétaro se ha destacado por ser uno de los estados con mayor dinamismo económico en México. Desde 1994, su crecimiento ha superado al promedio nacional, impulsado por la llegada de empresas nacionales y multinacionales en los sectores industrial, comercial y de servicios (INEGI, 2019). En el año 2000, Querétaro dio un salto significativo hacia la industria manufacturera, y desde 2005 ha emergido como un importante centro para la industria aeroespacial (Hirsch et al., 2020). Este sector se ha desarrollado notablemente, convirtiendo a Querétaro en el cuarto centro de actividades aeroespaciales más relevante a nivel mundial, solo superado por Singapur, Dubái y Bangalore (Flores, 2019).

Querétaro se ha consolidado como un núcleo industrial y comercial crucial en México, atrayendo tanto inversiones nacionales como extranjeras en sectores como la manufactura, la tecnología y los servicios. Según los Censos Económicos de Querétaro de 2014, el estado albergaba 69,022 unidades económicas que generaban empleo para 458,691 personas (INEGI, 2016). En 2019, según los Censos Económicos 2019, en Querétaro se contabilizaron 81,224 unidades

económicas, las cuales generaban empleo para 689,199 personas (INEGI, 2019). El crecimiento de las unidades económicas ha sido sostenido, con una tasa de crecimiento promedio anual del 4.1% en el periodo de 2008 a 2013 y del 3.3% anual en el periodo de 2013 a 2018 (INEGI, 2019).

El sector manufacturero es el más destacado, representando el 70.6% de la producción bruta total, empleando al 35.8% del personal ocupado y comprendiendo el 9.4% de las unidades económicas. El sector comercial sigue en importancia, aportando el 10.8% de la producción bruta total, empleando al 21.1% del personal ocupado y abarcando el 45.1% de las unidades económicas. Finalmente, el sector de servicios contribuye con el 12.5% de la producción bruta total, emplea al 27.3% del personal ocupado y representa el 50.4% de las unidades económicas (INEGI, 2019).

Las empresas familiares, que representan una parte significativa del tejido empresarial del estado de Querétaro, juegan un papel crucial en este desarrollo económico. Considerando que Querétaro cuenta con 81,224 unidades económicas y que, a nivel nacional, aproximadamente el 90% de las empresas son familiares (INEGI, 2019), se puede inferir que el estado alberga cerca de 73,101 empresas familiares. Estas empresas no solo contribuyen al empleo y a la producción económica, sino que también mantienen y fortalecen los valores y tradiciones locales.

Las empresas familiares en Querétaro enfrentan diversos desafíos, como la sucesión generacional, la necesidad de profesionalización y el acceso a financiamiento. Sin embargo, también tienen numerosas oportunidades para crecer y prosperar, especialmente en un entorno económico favorable y con el apoyo de programas gubernamentales y privados diseñados para fomentar su desarrollo como los de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Querétaro (SEDESOQ) (Piedra, 2021).

2.5.2.1 Literatura existente sobre Empresa Familiar en Querétaro

Si ya existía una escasa literatura académica sobre empresa familiar en México, al acotar el foco al estado de Querétaro el vacío es aún mayor. No obstante, hay

algunos acercamientos incipientes. Un ejemplo de ello es el estudio de Elizarraráz et al. (2021) que analiza la zona del Bajío —región donde se ubica Querétaro— mediante cuestionarios estructurados distribuidos a propietarios y CEOs de empresas familiares. Aunque el alcance es limitado, ofrece una primera aproximación al estudio empírico en esta región.

Más relevante es el artículo de Hirsch et al. (2020) sobre decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, el cual representa una de las pocas investigaciones sistemáticas sobre el tema en el estado. Este trabajo analiza las diferencias entre empresas familiares y no familiares en cuanto a toma de decisiones estratégicas, profesionalización y financiamiento, centrándose en el sector manufacturero.

Entre los hallazgos, se concluye que las empresas familiares queretanas tienden a adoptar un comportamiento de inversión más conservador que sus contrapartes, realizando inversiones con mayor cautela. De este modo, los gerentes de estas empresas otorgan menor importancia a los procesos de planeación, control y administración, lo que se traduce en una actitud estratégica menos proactiva en los mercados. Esta diferencia se refleja, por ejemplo, en el reducido porcentaje de empresas exportadoras dentro del grupo de empresas familiares pequeñas.

Finalmente, el estudio subraya una menor profesionalización dentro de las empresas familiares en Querétaro, evidenciada por una fuerte presencia de familiares en los puestos directivos. Esto, a su vez, limita el nivel de preparación técnica o académica de los gerentes y representa un desafío estructural para la competitividad a largo plazo.

La literatura académica sobre empresa familiar en Querétaro es aún incipiente y presenta una clara oportunidad de expansión, especialmente desde enfoques contemporáneos como el de la resiliencia organizativa. Dado el papel central que juegan estas empresas en la economía del estado y los desafíos estructurales que enfrentan —como la escasa profesionalización o las dificultades en la sucesión—, resulta fundamental profundizar en cómo estas organizaciones desarrollan capacidades para adaptarse, resistir y transformarse frente a contextos adversos. Esta tesis busca justamente llenar ese vacío, aportando evidencia empírica desde una perspectiva contextualizada que incorpore la complejidad sociocultural y

económica del entorno queretano.

2.6 Síntesis del Marco Referencial

El presente capítulo ha proporcionado una revisión exhaustiva sobre el fenómeno de la empresa familiar, abordando su definición desde enfoques históricos, organizacionales e institucionales. Esta diversidad de perspectivas permite comprender la complejidad de las empresas familiares y su heterogeneidad según contextos culturales, económicos y jurídicos.

A partir del análisis de sus características no económicas —la connotación emocional, el *familiness* y el comportamiento altruista— se ha evidenciado cómo las dinámicas familiares introducen dimensiones afectivas y relacionales que inciden directamente en la gestión y el desempeño organizativo.

Por otra parte, el capítulo ha identificado las principales líneas de investigación existentes a nivel global, nacional y regional, subrayando la escasa producción académica sobre empresas familiares en México, y en particular en el estado de Querétaro. Este vacío justifica la necesidad de estudios empíricos que aborden de forma contextualizada las capacidades de adaptación, continuidad y transformación de estas organizaciones.

El marco referencial construido aquí permite sostener la hipótesis central de esta tesis: que las características distintivas de la empresa familiar pueden ser tanto fuentes de vulnerabilidad como de resiliencia organizativa. El capítulo siguiente se centrará en operacionalizar estos conceptos a través del diseño metodológico que guiará el trabajo empírico.

Capítulo 3 Fundamento teórico

3.1 Resiliencia Organizacional

Este capítulo desarrolla el fundamento teórico de la resiliencia organizacional, concepto central de la presente tesis. Se inicia con una exploración de los orígenes y la evolución del término, seguida de un análisis crítico sobre las dificultades inherentes a su definición. Posteriormente, se describen las principales dimensiones que caracterizan este constructo y su vinculación con la gobernanza organizacional y la innovación, estableciendo así la base conceptual para el diseño del cuestionario y la medición empírica en empresas familiares.

El término resiliencia proviene del latín *resilio*, que significa “volver atrás”, “rebotar” o “resaltar”. En su origen, fue utilizado en las ciencias físicas para describir la capacidad de los materiales para absorber impactos sin deformarse permanentemente (Winson, 1932). A partir de la década de 1970, el concepto fue adoptado por la psicología para describir la capacidad de los individuos de superar situaciones adversas, traumas o estrés prolongado (Murphy, 1974). Desde entonces, la resiliencia ha sido incorporada a múltiples disciplinas, como la sociología (Wang et al., 2020), las ciencias medioambientales (Folke, 2006), la ingeniería (Cimellaro et al., 2010), las ciencias sociales (Gössling et al., 2021) o la economía (Leach et al., 2021), lo que ha generado interpretaciones diversas y adaptadas a cada disciplina.

De forma general, la resiliencia ha sido entendida como una adaptación positiva frente a la adversidad (Fleming & Ledogar, 2008). Esto la conecta con la teoría de sistemas complejos, la teoría de recursos y capacidades o incluso con el enfoque dinámico de la ventaja competitiva. En la teoría de sistemas complejos, la resiliencia se entiende como la capacidad de un sistema para absorber perturbaciones sin colapsar, lo que se traduce en organizaciones capaces de mantener su funcionalidad frente a entornos volátiles (Folke, 2006). Desde la perspectiva de recursos y capacidades, la resiliencia se concibe como una competencia estratégica que permite a las empresas recombinar recursos para adaptarse (Lengnick-Hall & Beck, 2005; Teece et al., 1997), mientras que el enfoque dinámico

de la ventaja competitiva la sitúa como un atributo clave para sostener el desempeño en contextos de alta incertidumbre (Chirico & Nordqvist, 2010; Teece, 2007).

La Real Academia Española ofrece dos definiciones:

1*. f. Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos*.

2. *f. Capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido.*

En las últimas décadas, la creciente volatilidad del entorno económico, los desastres naturales y eventos disruptivos —como huracanes, terremotos o pandemias— han generado un cambio en las prioridades estratégicas de muchas organizaciones. El foco tradicional en la maximización de beneficios ha sido, en muchos casos, sustituido por una búsqueda activa de supervivencia y sostenibilidad (Hamel & Välikangas, 2003). Este cambio ha otorgado una nueva relevancia al concepto de resiliencia, que ha sido progresivamente adaptado al ámbito de las ciencias administrativas y organizacionales.

Este interés creciente se ha traducido en un aumento significativo del número de estudios sobre “resiliencia organizacional” desde principios del siglo XXI (Conz, 2016). No obstante, ha sido desde la pandemia del COVID-19 y su posterior crisis socioeconómica que la resiliencia organizacional ha cobrado una importancia central en la literatura de administración y negocios. Tanto es así que, si introducimos en la base de datos SCOPUS la palabra “resilience” y delimitamos el campo de estudio a “business, management and accounting”, aparecen más de 12,500 documentos, de los que más de 7,800 son posteriores a 2020, representando por tanto los estudios posteriores a la pandemia el 62.4% del total de documentos académicos sobre resiliencia a pesar de haber pasado solo 4 años.

Aunque el número de estudios sobre resiliencia ha crecido, existe dispersión conceptual, y esto limita su aplicación empírica. En particular, gran parte de estos estudios recientes sobre resiliencia organizacional se han centrado en áreas específicas como el turismo (Hall et al., 2020; Ioannides & Gyimóthy, 2020; Sharma et al., 2021) y las cadenas de suministro (Chowdhury et al., 2021; Ivanov, 2020;

Van Hoek, 2020), mientras que la resiliencia en el ámbito general de las organizaciones, y en particular de las empresas familiares, sigue siendo un terreno relativamente poco explorado.

El análisis de la resiliencia organizacional en este trabajo se aborda no solo como un fenómeno adaptativo, sino también en su interacción con aspectos clave de la gobernanza y la innovación, especialmente relevantes en el contexto de las empresas familiares.

3.1.1 La dificultad de definir la Resiliencia Organizacional

A pesar del creciente número de publicaciones académicas sobre resiliencia organizacional, el concepto sigue siendo objeto de debate por su carácter abstracto, su diversidad de enfoques y la falta de una definición consensuada (Astrachan et al., 2002; Bhamra et al., 2011; Hillmann & Guenther, 2021; Korber & McNaughton, 2018; Linnenluecke, 2017; Yilmaz et al., 2024). Por ello, muchos autores dan poca importancia a la definición de resiliencia organizacional, optando por definiciones existentes que se ajustan a los objetivos específicos de sus investigaciones, ya sea en contextos individuales, urbanos, regionales o nacionales (Linnenluecke, 2017). Esto implica que los académicos escogen, entre una de las definiciones y visiones del término que ya han dado otros autores y que, aunque suelen coincidir entre ellas en citar ciertos conceptos y capacidades como adaptabilidad, o robustez, su uso sigue siendo difuso y poco sistemático (Callo-Concha & Ewert, 2014).

Algunos investigadores han propuesto entender la resiliencia organizacional como un proceso que conduce a un resultado resiliente (Sutcliffe & Vogus, 2003). Desde esta perspectiva, la resiliencia consiste en el conjunto de capacidades adaptativas que permiten a una organización mantener una trayectoria positiva de funcionamiento ante una crisis o disrupción (Sun et al., 2011). No obstante, esta visión presenta ciertos desafíos metodológicos: por un lado, es difícil reconocer la resiliencia mientras el proceso está en curso, ya que se percibe como una “caja negra”; por otro, solo puede evaluarse de forma retrospectiva, lo que limita su aplicabilidad (Hillmann & Guenther, 2021).

Otra corriente conceptualiza la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica o como un conjunto de habilidades (Duchek, 2020; Williams et al., 2017). Lengnick-Hall y Beck (2011) proponen diferenciar entre “capacidad” y “habilidad”, aunque la literatura tiende a utilizar ambos términos de manera indistinta (Hillmann & Guenther, 2021). Esta ambigüedad dificulta la definición operacional del constructo y la construcción de escalas de medición fiables. Para clarificar esta diferencia, podemos recurrir a un ejemplo: la organización puede disponer de recursos económicos y tecnológicos (capacidad potencial), pero la habilidad real para movilizarlos estratégicamente en un momento de crisis dependerá del aprendizaje previo, la práctica constante y las rutinas instauradas, por ejemplo, mediante simulacros o ejercicios de gestión de crisis (Lengnick-Hall et al., 2011).

Otra dimensión crítica en la definición de la resiliencia organizacional es el nivel de análisis: ¿se manifiesta a nivel individual, grupal u organizacional? (Linnenluecke, 2017). Algunos autores argumentan que la resiliencia organizacional se construye desde la base individual (Lengnick-Hall et al., 2011; Sutcliffe & Vogus, 2003) mientras que otros consideran que surge a partir de prácticas colectivas y capacidades estructurales (Salanova et al., 2012). De hecho, se ha señalado que incluso un grupo de individuos resilientes puede obstaculizar la emergencia de una resiliencia verdaderamente organizacional si no existe una visión compartida (Horne & Orr, 1997). Por ejemplo: una organización puede contar con individuos altamente resilientes, capaces de mantener la calma y actuar efectivamente en situaciones de crisis, lo cual representaría la resiliencia en un nivel individual. Sin embargo, si estos individuos no tienen una visión compartida ni cuentan con estructuras y procesos adecuados que canalicen sus esfuerzos, la organización podría seguir siendo vulnerable ante eventos disruptivos, mostrando la ambigüedad entre resiliencia individual y organizacional.

La resiliencia tampoco es homogénea entre sectores o tipos de organización. Se reconoce que la forma en que una empresa construye resiliencia depende de sus recursos, capacidades y contexto (Hillmann & Guenther, 2021). Así, PyMEs y grandes empresas, o empresas familiares y no familiares, pueden desarrollar capacidades resilientes de forma diferenciada (Acquaah et al., 2011; Burnard & Bhamra, 2011; Salvato et al., 2020). Esta variabilidad refuerza la necesidad de enfoques contextualmente sensibles y metodológicamente flexibles.

Finalmente, otro eje clave en la diferenciación conceptual es el nivel en el que se ubica la resiliencia: ¿es una cuestión estratégica o una función operativa? En el campo de las cadenas de suministro, por ejemplo, se enfatiza su dimensión operativa, enfocada en mantener la funcionalidad frente a interrupciones (Chowdhury et al., 2021; Ivanov, 2020). Por el contrario, autores como Hamel & Välikangas (2003) o Carmeli & Markman (2011) argumentan que la resiliencia también implica decisiones estratégicas, como alinear la gobernanza o integrar innovación en los procesos de adaptación. Algunos estudios sugieren que la resiliencia solo se logra cuando existe una alineación efectiva entre ambos niveles (Acquaah et al., 2011).

Frente a esta diversidad de interpretaciones, el presente trabajo adopta una visión integradora de la resiliencia organizacional como una capacidad dinámica multinivel, estructurada en tres fases temporales —proactiva, adaptativa y reactiva—, con manifestaciones tanto en el plano estratégico como en el operativo. Esta perspectiva permite una operacionalización empírica clara y contextualizada, especialmente adecuada para el estudio de empresas familiares, donde los vínculos entre resiliencia, gobernanza e innovación juegan un papel fundamental. Así, se busca superar la ambigüedad conceptual mediante una definición aplicable, medible y relevante para el análisis organizacional contemporáneo.

Este enfoque supera algunas de las limitaciones observadas en la literatura, como la dificultad de evaluar resiliencia en tiempo real (visión procesual), la ambigüedad entre capacidades y habilidades, y la desconexión entre niveles estratégicos y operativos. Al estructurar la resiliencia en fases y atributos dinámicos, se facilita su aplicación empírica, especialmente en organizaciones como las empresas familiares, donde los vínculos intergeneracionales, los valores compartidos y la concentración de decisiones requieren modelos conceptuales flexibles pero rigurosos. Esta perspectiva servirá como base para clasificar las aproximaciones existentes y construir el marco de medición presentado en los siguientes apartados.

3.1.2 Capacidades Dinámicas como fundamento teórico de la resiliencia

En contextos empresariales marcados por la incertidumbre, la resiliencia

organizacional ha dejado de ser entendida como una simple respuesta reactiva a la adversidad, para ser reconocida como una capacidad estratégica basada en procesos de transformación adaptativa. En la literatura reciente, esta capacidad ha sido revalorizada como una expresión de las llamadas capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad de una organización para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas de manera estratégica en entornos cambiantes (Teece, 2007; Teece et al., 1997).

Este enfoque implica que la resiliencia no se limita a la resistencia pasiva o a la recuperación operativa, sino que se manifiesta a través de tres procesos interrelacionados (Teece et al., 2016):

- Detección oportuna de señales del entorno
- Aprovechamiento de oportunidades emergentes
- Reconfiguración de recursos y estructuras

Desde esta perspectiva, las organizaciones resilientes son aquellas que no solo sobreviven a la disrupción, sino que logran adaptarse estratégicamente y evolucionar.

Partiendo de esta base procesual, diversos autores han propuesto marcos temporales que permiten organizar las capacidades resilientes en función del momento del ciclo organizativo en que se activan. Duchek (2020), por ejemplo, propone que la resiliencia debe ser entendida como una capacidad organizacional compuesta por tres fases clave: anticipación, afrontamiento y adaptación. Estas fases se corresponden en gran medida con las capacidades dinámicas descritas por Teece, lo cual permite establecer un puente teórico sólido entre ambas conceptualizaciones. Esta perspectiva no solo reconoce el carácter dinámico de la resiliencia, sino que también permite clasificar y analizar las capacidades resilientes en función del momento en que emergen y del tipo de respuesta que demandan.

En el caso de las empresas familiares, esta perspectiva resulta especialmente útil, ya que muchas de ellas deben enfrentar entornos altamente volátiles sin los recursos de las grandes corporaciones. Comprender la resiliencia como una capacidad dinámica ofrece un marco que permite explicar cómo estas organizaciones pueden adaptarse estratégicamente, superar sus limitaciones

estructurales y sostener su competitividad a lo largo del tiempo (Conz, 2016).

Para clasificar los diferentes estudios sobre resiliencia organizacional esta tesis adopta el modelo propuesto por Conz y Magnani (2020), el cual organiza la literatura académica en cuatro categorías temporales según el momento del ciclo en que se manifiesta la resiliencia. Esta perspectiva, que parte del modelo temporal propuesto por (Duchek, 2020) permite conceptualizar la resiliencia como un proceso dinámico en el tiempo, en lugar de un atributo estático o un simple resultado.

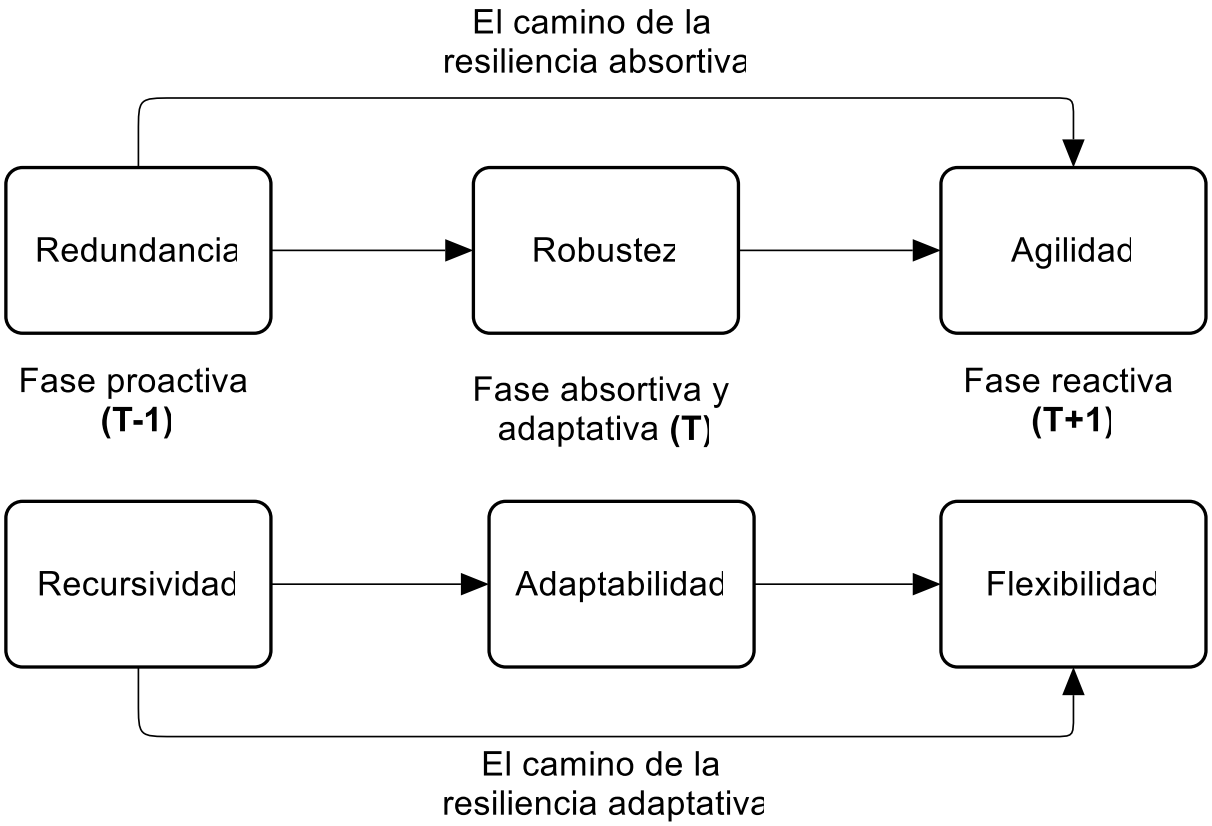
- **Antes (T-1) del evento (fase proactiva)**: La resiliencia se expresa como la capacidad de anticipar y prepararse para eventos disruptivos, manteniendo un alto nivel de desempeño incluso en contextos de incertidumbre (Pal et al., 2014).
- **Durante (T) el evento (fase absorbente/adaptativa)**: En esta fase, la resiliencia se manifiesta como la habilidad de sostener operaciones y adaptarse mientras se enfrentan cambios sustanciales o rupturas (Acquaah et al., 2011).
- **Después (T+1) del evento (fase reactiva)**: Aquí, la resiliencia implica la capacidad de recuperarse tras una crisis, restaurar la estabilidad organizacional y aprender de la experiencia (Bhamra et al., 2011).
- **A lo largo de todo el proceso (fase dinámica)**: Algunos estudios amplían la mirada para considerar la resiliencia como la habilidad de evitar, absorber, responder y transformarse ante situaciones que amenazan la continuidad organizacional (Chrisman et al., 2011).

Este modelo resulta particularmente útil porque integra las múltiples manifestaciones de la resiliencia organizacional en un marco temporal coherente, lo cual permite identificar capacidades diferenciadas en cada etapa. Asimismo, facilita una interpretación que va más allá de la mera reacción, incorporando elementos de aprendizaje organizacional, anticipación estratégica y transformación

adaptativa.

A partir de esta clasificación, Conz y Magnani (2020) distinguen dos caminos dinámicos de la resiliencia: el camino absorbente, centrado en resistir y mantener la funcionalidad ante el shock, y el camino adaptativo, enfocado en ajustar estructuras, procesos y estrategias como respuesta a la crisis. El primero prioriza capacidades como robustez, redundancia y agilidad, mientras que el segundo requiere recursividad, adaptabilidad y flexibilidad. Ambos caminos son considerados efectivos, aunque responden a lógicas distintas de ajuste organizacional.

Figura 3: Marco conceptual de la resiliencia organizacional



Fuente: traducción propia de (Conz & Magnani, 2020)

Esta diferenciación resulta particularmente valiosa para el análisis empírico en empresas familiares, ya que permite observar qué tipo de capacidades prevalecen en cada fase y cómo se vinculan con factores clave como la gobernanza y la

innovación. Como se discutirá en los capítulos siguientes, estos elementos pueden actuar como facilitadores o inhibidores del desarrollo resiliente en función del momento del ciclo organizacional.

Si bien la resiliencia comparte atributos con conceptos como la agilidad, la adaptabilidad y la flexibilidad, se diferencia por su enfoque integral y temporal. Mientras que dichos conceptos suelen enfocarse en respuestas puntuales o funcionales, la resiliencia incorpora también la capacidad de transformación estructural y renovación estratégica. Por ejemplo, una organización ágil puede reaccionar rápidamente ante una disrupción, pero solo una organización resiliente es capaz de integrar esa experiencia, aprender de ella y fortalecer su estructura para prevenir futuras vulnerabilidades (Duchek, 2020).

Sobre esta base, la medición de la resiliencia organizacional ha sido abordada predominantemente desde un enfoque de atributos cuantificables —como la redundancia, la agilidad, la adaptabilidad y la flexibilidad— que permiten comparar y analizar empíricamente la capacidad de una empresa para anticiparse, absorber, responder y recuperarse de eventos disruptivos.

No obstante, investigaciones recientes han propuesto perspectivas complementarias que enriquecen esta visión estructurada. Destaca especialmente el trabajo de Conz, Lamb y De Massis (2020), que plantean que la resiliencia no debe entenderse como un conjunto universal de características, sino como una práctica dependiente del significado que los individuos atribuyen a ella. Desde esta perspectiva fenomenográfica, la resiliencia en la empresa familiar se manifiesta a través de prácticas diferenciadas en función de los entendimientos subjetivos de los dueños o gerentes, en lugar de ser un atributo fijo de la organización. Esta aproximación resulta coherente con la lógica de las capacidades dinámicas, ya que enfatiza que no basta con poseer ciertos atributos, sino que es crucial cómo se entienden, movilizan y actualizan en contextos reales.

En su estudio, Conz, Lamb y De Massis identifican cuatro tipologías de entendimiento de la resiliencia en empresas familiares: *proactive development*, *predictive control, adaptive consolidation y stable perpetuation*. De manera interesante, estas categorías encuentran correspondencia parcial con las dimensiones dinámicas derivadas de la literatura cuantitativa: por ejemplo, el

entendimiento de *proactive development* se asemeja a las capacidades de preparación o redundancia, mientras que predictive control refleja competencias relacionadas con la agilidad y la robustez en la gestión de la incertidumbre. A su vez, *adaptive consolidation* y *stable perpetuation* se vinculan con la adaptabilidad, la flexibilidad y el desempeño organizacional, claves para la absorción, adaptación y recuperación frente al cambio.

Aunque ambos enfoques —el racionalista basado en atributos y el interpretativo centrado en las prácticas y los significados— presentan perspectivas distintas, integrarlos permite reconocer que la resiliencia organizacional no se reduce únicamente a un conjunto de características objetivas, sino que también está profundamente influenciada por la percepción, el sentido de acción estratégica y las capacidades dinámicas interpretadas por quienes lideran la organización. Así, mientras el enfoque cuantitativo adoptado en esta tesis proporciona una base sólida para la medición empírica, el aporte interpretativo de Conz et al. (2020) invita a considerar la dimensión subjetiva como un elemento relevante para futuras investigaciones sobre resiliencia en empresas familiares.

Esta perspectiva centrada en el individuo resulta particularmente afín al enfoque de gobernanza organizacional que se abordará más adelante, donde se analizará cómo los mecanismos de control y liderazgo familiar influyen en la configuración y expresión de las capacidades resilientes.

Este marco conceptual integrado no solo enriquece la comprensión teórica de la resiliencia organizacional, sino que también ofrece una plataforma sólida para estructurar un modelo de medición aplicable, alineado con los desafíos contemporáneos de organizaciones altamente expuestas a la incertidumbre, como las empresas familiares, que constituyen el eje central de esta investigación.

3.1.3 Definición de Resiliencia Organizacional

Para la presente tesis doctoral y a efectos operacionales para poder elaborar el cuestionario, se ha optado por definir a la resiliencia organizacional como:

"Un conjunto de atributos dinámicos —redundancia, robustez, agilidad, recursividad, adaptabilidad y flexibilidad— que permiten a una organización

anticiparse, resistir y recuperarse frente a eventos disruptivos. Estos atributos se distribuyen a lo largo de tres fases temporales: una fase de preparación (antes de la crisis), una fase de resistencia (durante la crisis) y una fase de recuperación (posterior a la crisis), manifestándose tanto en el plano estratégico como en el operativo."

Esta definición integra los aportes principales de la literatura revisada y permite vincular capacidades específicas con momentos clave del proceso resiliente, facilitando su posterior medición en el contexto de las empresas familiares. La siguiente tabla resume la distribución de estas dimensiones según la fase temporal correspondiente:

Tabla 6. Atributos dinámicos de la resiliencia organizacional por fase temporal

Fase	**Dimensiones principales**	**Descripción**
T-1 Preparación	Redundancia, Recursividad	Capacidad para anticiparse y mitigar riesgos mediante planificación y reservas.
T Resistencia	Robustez, Adaptabilidad	Capacidad para responder activamente y reorganizarse durante el evento disruptivo.
T+1 Recuperación	Agilidad, Flexibilidad	Capacidad para aprender, ajustarse y transformar la organización tras la crisis.

Fuente: elaboración propia

Esta estructuración conceptual constituye la base del modelo de medición desarrollado en el siguiente apartado.

3.1.4 La medición de la resiliencia

Una vez definida la resiliencia organizacional, el siguiente paso fundamental consiste en establecer cómo puede medirse de manera válida y confiable. Aunque el interés académico en la resiliencia ha crecido en los últimos años (Yilmaz et al., 2024), la mayoría de los estudios disponibles siguen siendo predominantemente cualitativos, con un enfoque descriptivo y centrado en los resultados más que en el proceso (Lengnick-Hall et al., 2011). Esta tendencia ha limitado la operativización empírica de la resiliencia, reduciendo su aplicabilidad práctica para la gestión organizacional y el diseño de estrategias efectivas (Boin & van Eeten, 2013; Hillmann & Guenther, 2021).

Esta dificultad responde, en parte, a la naturaleza multidimensional y contextual del constructo, así como a la ausencia de consenso respecto a sus indicadores clave, lo que ha obstaculizado la creación de escalas comparables entre sectores o regiones. No obstante, diversos autores sostienen que la resiliencia organizacional puede medirse de manera anticipada, como una capacidad latente presente antes de la ocurrencia de eventos disruptivos. Estudios como los de Akgün y Keskin (2014), Stephenson (2010), y Sutcliffe y Vogus (2003) plantean que es posible evaluar dicha capacidad mediante indicadores específicos que actúan como manifestaciones latentes del potencial resiliente de una organización.

En todos los marcos conceptuales revisados se coincide en que la resiliencia organizacional es un constructo hipotético latente (Hillmann & Guenther, 2021). Esto implica que no puede observarse directamente, sino que debe captarse a través de variables indicadoras que midan sus manifestaciones empíricas. Por tanto, es necesario diseñar instrumentos que traduzcan estas dimensiones abstractas en ítems observables, válidos y estadísticamente consistentes.

Para efectos de esta tesis, y con base en el marco teórico previamente expuesto, se propone operacionalizar la resiliencia organizacional a partir de seis atributos dinámicos clave: **redundancia, robustez, agilidad, recursividad, adaptabilidad y flexibilidad**. Estos atributos permiten tanto describir conceptualmente la resiliencia como establecer su medición empírica mediante escalas de tipo Likert, aplicables en contextos organizacionales reales. La selección de estas dimensiones se fundamenta en una revisión sistemática de los enfoques

contemporáneos sobre resiliencia organizacional (Conz & Magnani, 2020; Duchek, 2020), y representa una síntesis de las capacidades que con mayor frecuencia han sido asociadas a la resiliencia en la literatura.

Cada uno de estos atributos se articula a lo largo de tres fases críticas del proceso resiliente: una fase de preparación (PRE), previa a la crisis; una fase de resistencia (RST), durante el evento disruptivo; y una fase de recuperación (RCP), posterior a la disrupción. Esta organización temporal permite modelar la resiliencia como un fenómeno dinámico, alineado con la evolución real de los procesos de adaptación organizativa.

A partir de esta articulación, esta tesis introduce una distinción conceptual entre resiliencia potencial y resiliencia funcional. La primera se refiere al conjunto de capacidades internas que permiten a la organización anticiparse, resistir y adaptarse a eventos adversos antes de que ocurran. La segunda se manifiesta en la movilización efectiva de dichas capacidades durante o después de la crisis, y se expresa en términos de recuperación operativa, continuidad estratégica y sostenibilidad en el desempeño.

Aunque en el modelo estadístico final se descartó la inclusión directa del desempeño como dimensión medible, esta distinción sigue siendo teóricamente relevante y permite entender cómo las capacidades resilientes se expresan en la práctica. La propuesta metodológica desarrollada aquí busca ofrecer una aproximación integradora a la medición de la resiliencia organizacional, alineada tanto con la literatura especializada como con las necesidades de gestión en contextos reales —particularmente en empresas familiares, donde la exposición a entornos inciertos exige contar con capacidades resilientes claras, evaluables y gestionables.

La medición de estos atributos se realizó mediante una escala tipo Likert y un cuestionario diseñado *ad hoc*, con ítems desarrollados para captar empíricamente cada dimensión. El instrumento fue validado estadísticamente y modelado por ecuaciones estructurales (PLS-SEM), como se detalla en el **capítulo 4**.

3.1.4.1 Redundancia

La redundancia se entiende como la disposición de una organización para mantener capacidades adicionales —materiales, financieras o humanas— que puedan ser activadas en situaciones de emergencia o disrupción. En contextos organizativos, la redundancia ha sido definida como un “colchón operativo” que puede incluir recursos físicos, capacidades redundantes o rutas alternativas de acción que permiten absorber disrupciones (Sheffi, 2007). Este atributo es crucial en la Fase de Preparación (PRE) de la resiliencia organizacional, ya que asegura la continuidad operativa al anticipar y mitigar posibles riesgos.

La redundancia no solo implica la duplicación de recursos físicos o financieros, sino también la disponibilidad de planes alternativos, procesos de respaldo y personal capacitado para asumir responsabilidades críticas en circunstancias excepcionales (Duchek, 2020). Como señalan Weick y Sutcliffe (2007), la redundancia no se limita a la duplicación de recursos, sino que también incluye la superposición de roles y perspectivas que permite una respuesta flexible frente a lo inesperado. Sin embargo, uno de los desafíos asociados con la redundancia es equilibrar su costo con los beneficios potenciales, especialmente en contextos donde los recursos son limitados.

Desde un enfoque organizacional, la redundancia no debe entenderse únicamente como una forma de ineficiencia tolerada, sino como una inversión estratégica en resiliencia. Según Woods (2017), la redundancia permite a las organizaciones construir una profundidad funcional que amplía las opciones de respuesta cuando se enfrentan a perturbaciones inesperadas. No obstante, se plantea el desafío de diseñar redundancias lo suficientemente eficaces como para amortiguar riesgos, pero lo bastante contenidas como para no comprometer la eficiencia operativa o generar rigideces innecesarias, lo cual exige una evaluación continua de la relación entre riesgo, criticidad de los procesos y capacidad de absorción del sistema. La ausencia de redundancia, en cambio, puede dejar a las organizaciones expuestas a interrupciones críticas sin margen de maniobra, amplificando el impacto de eventos adversos.

En la práctica, las organizaciones con altos niveles de redundancia suelen mantener inventarios de seguridad, sistemas de respaldo tecnológico y protocolos

alternativos para garantizar su operatividad. Por ejemplo, en el sector tecnológico, la duplicación de servidores asegura la continuidad del servicio en caso de fallos técnicos. En el caso de las empresas familiares, la redundancia suele verse limitada por restricciones presupuestarias, aunque algunas logran compensarla mediante redes informales de apoyo o alianzas familiares que funcionan como mecanismos de respaldo no estructurado.

En esta investigación, la dimensión Redundancia se evalúa mediante dos ítems que capturan la existencia de recursos, planes o estructuras de respaldo activables en situaciones críticas. Ambos ítems forman parte de la Fase de Preparación (PRE) del constructo de Resiliencia Organizacional, y han sido diseñados para identificar el grado de preparación de la organización ante posibles disrupciones, tanto desde una perspectiva operativa como estratégica.

3.1.4.2 Recursividad

La recursividad organizacional hace referencia a la capacidad de una organización para reutilizar, combinar y optimizar recursos existentes, transformando limitaciones estructurales en oportunidades estratégicas mediante enfoques creativos e innovadores (Lengnick-Hall et al., 2011). Esta dimensión se activa principalmente en la Fase de Preparación (PRE) de la resiliencia, cuando las organizaciones diseñan mecanismos que les permitan anticiparse a la disrupción y prepararse para escenarios inciertos con una mentalidad de máximo aprovechamiento de lo disponible. Esta capacidad para maximizar el valor de lo disponible se relaciona con lo que Conz y Magnani (2020) denominan *resourcefulness*, entendida como la habilidad de acumular y combinar recursos heterogéneos —financieros, humanos, tecnológicos u organizativos— como base para una resiliencia adaptativa.

Más que una simple eficiencia operativa, la recursividad implica una lógica de reconfiguración ingeniosa: transformar elementos preexistentes —infraestructura, capacidades, conocimientos, vínculos relacionales— en nuevas combinaciones de valor que no estaban contempladas inicialmente. En este sentido, se alinea con el componente de transformación dentro del marco de capacidades dinámicas (Teece, 2007), ya que exige una lectura estratégica de los recursos internos para

adaptarlos a nuevas funciones sin requerir necesariamente adquisiciones externas.

Según Duchek (2020), la recursividad no solo mejora la eficiencia organizativa, sino que también fortalece la cultura de innovación en contextos de escasez o restricción. En escenarios donde no es posible acceder a recursos adicionales, las organizaciones resilientes recurren a la creatividad estructurada como mecanismo de adaptación, permitiendo sostener el funcionamiento y construir ventajas competitivas emergentes a partir de la necesidad.

Un ejemplo ilustrativo de recursividad lo ofrece la implementación de modelos de economía circular, donde las empresas diseñan procesos para reutilizar subproductos o materiales desechados en nuevos ciclos productivos. Esta lógica no solo reduce desperdicios y costos, sino que también fomenta procesos de aprendizaje organizacional e innovación continua, además de convertir a las organizaciones en más sostenibles (Geissdoerfer et al., 2017).

En empresas familiares, la recursividad puede manifestarse a través del aprovechamiento de redes relacionales, conocimientos tácitos intergeneracionales o infraestructuras heredadas, generando soluciones funcionales y sostenibles incluso en entornos de alta restricción financiera o tecnológica (Zellweger et al., 2010). Así, la recursividad se convierte en un componente clave de la resiliencia, ya que no solo permite enfrentar la escasez sin comprometer la operación, sino que estimula procesos de renovación y adaptación que fortalecen la capacidad organizacional para sostenerse en el tiempo.

Desde una perspectiva empírica, esta dimensión fue evaluada mediante dos ítems diseñados para captar la habilidad de la organización para recombinar o reutilizar sus recursos existentes en función de nuevas necesidades estratégicas. Ambos ítems se integran dentro de la Fase de Preparación (PRE) del constructo de Resiliencia Organizacional, y permiten valorar el grado en que las empresas desarrollan soluciones innovadoras a partir de lo que ya tienen disponible, especialmente bajo condiciones de escasez.

3.1.4.3 Robustez

La robustez es la capacidad de una organización para absorber impactos

externos sin que su estructura, procesos clave o funcionamiento general se vean significativamente comprometidos (Woods, 2017). Este atributo, asociado con la Fase de Resistencia (RST) de la resiliencia organizacional, representa la primera línea de defensa ante eventos disruptivos, enfocándose en mantener la estabilidad organizativa durante el shock.

Desde una perspectiva sistémica, la robustez implica la existencia de estructuras sólidas y resistentes al estrés, que permiten absorber perturbaciones sin colapsar (Woods, 2017). Esta capacidad puede manifestarse en diferentes ámbitos: en infraestructuras físicas reforzadas, en reservas financieras, en sistemas tecnológicos redundantes, o en rutinas organizacionales bien definidas. Según Lengnick-Hall et al. (2011) la robustez no implica necesariamente adaptación o cambio inmediato, sino una resistencia inicial que amortigua el impacto y permite conservar la funcionalidad crítica en medio de la disrupción. La robustez no siempre se manifiesta de forma global en la organización; puede estar localizada en ciertos subsistemas —como el financiero o el logístico— dependiendo de las prioridades estratégicas y del perfil de riesgo de la organización.

Conz y Magnani (2020) incluyen la robustez entre los atributos esenciales de la resiliencia, considerándola una capacidad de amortiguamiento, que evita la degradación de las operaciones ante escenarios adversos. Por su parte, Duchek (2020) sugiere que la robustez actúa como una forma de “resistencia estructural” que reduce la vulnerabilidad en la fase absorbente, mientras se despliegan mecanismos más dinámicos de adaptación. Sin embargo, una robustez excesiva también puede derivar en rigidez estructural, dificultando la capacidad de adaptación posterior, especialmente en entornos altamente volátiles.

Un ejemplo ilustrativo de robustez es el diseño de infraestructuras antisísmicas en zonas propensas a terremotos, o la implementación de políticas financieras conservadoras que reducen la exposición a riesgos de liquidez o volatilidad. En términos organizacionales, también puede observarse en procesos estandarizados, gobernanza clara y canales de comunicación estables que ayudan a preservar el orden interno en momentos de crisis. Asimismo, las empresas con estructuras jerárquicas bien definidas y procesos de decisión claros pueden mostrar mayor robustez operativa durante crisis internas, manteniendo su capacidad de

funcionamiento sin necesidad de recurrir a transformaciones inmediatas.

En el caso de las empresas familiares, la robustez suele vincularse a prácticas prudentes de gestión financiera, al fuerte compromiso de los propietarios con la continuidad del negocio, y a valores tradicionales que privilegian la estabilidad frente al riesgo. Aunque esto puede limitar la velocidad de reacción en entornos altamente dinámicos, también representa una ventaja en contextos donde la resistencia inicial es clave para la supervivencia. Así, la robustez actúa como un escudo silencioso que, en muchos casos, determina la supervivencia organizacional antes incluso de que la adaptación entre en juego.

La medición de esta capacidad se basa en dos ítems que miden la capacidad de la organización para resistir disrupciones sin comprometer sus funciones esenciales. Estos ítems forman parte de la Fase de Resistencia (RST) del constructo de Resiliencia Organizacional, y están orientados a captar el grado de solidez estructural y operativa percibida por los encuestados.

3.1.4.4 Adaptabilidad

La adaptabilidad organizacional se refiere a la capacidad de una organización para ajustar de manera deliberada sus estrategias, estructuras, procesos y comportamientos frente a cambios sustantivos en su entorno (Teece, 2007; Teece et al., 1997). En términos similares, Folke et al. (2002), desde el campo de la resiliencia ecológica, definen la adaptabilidad como la capacidad de ajustar la respuesta de la organización y adaptar sus procesos internos a condiciones externas cambiantes. Este atributo se activa de forma central en la Fase de Resistencia (RST) de la resiliencia, en la que la organización ya no solo reacciona o resiste la disrupción, sino que se reconfigura estructuralmente para asegurar su continuidad, relevancia y competitividad futura.

A diferencia de la agilidad, que implica una respuesta rápida y táctica ante situaciones emergentes, la adaptabilidad supone un proceso más profundo, reflexivo y sostenido en el tiempo, enfocado en alinear los sistemas internos de la organización con las nuevas condiciones del entorno. Como señaló Chakravarthy (1982), la adaptabilidad es una condición sine qua non para la supervivencia

organizacional en entornos dinámicos, pues exige no solo cambiar, sino cambiar con dirección estratégica.

Desde el enfoque de las capacidades dinámicas, la adaptabilidad está estrechamente relacionada con los componentes de reconfiguración y aprendizaje organizacional, ya que supone que la organización detecta patrones de cambio, interpreta sus implicaciones y modifica sus sistemas internos para generar un nuevo equilibrio adaptativo (Duchek, 2020; Teece, 2007). Este proceso requiere, además, un liderazgo orientado al cambio, estructuras flexibles y una cultura organizacional que valore la innovación y el desaprendizaje selectivo (Weick & Sutcliffe, 2007).

Un ejemplo concreto de adaptabilidad es la transformación digital emprendida por muchas organizaciones en los últimos años. Este tipo de cambio estratégico no se limita a la implementación de herramientas tecnológicas, sino que implica una redefinición de modelos de negocio, formas de trabajo, procesos internos y propuestas de valor (Verhoef et al., 2021). En consecuencia, las organizaciones que lograron integrarse exitosamente en plataformas digitales durante o después de la pandemia de COVID-19 evidencian una alta capacidad adaptativa.

En el contexto de las empresas familiares, la adaptabilidad presenta una tensión particular. Por un lado, su fuerte sentido de legado, sus estructuras jerárquicas consolidadas y sus rutinas de gestión tradicionales pueden actuar como anclas al cambio (Issah et al., 2024). Sin embargo, cuando se equilibra la tradición con una visión de futuro, estas empresas pueden mostrar una notable capacidad adaptativa basada en el compromiso emocional, el liderazgo cohesionador y una orientación de largo plazo. En estos casos, la adaptación estratégica no contradice la identidad familiar, sino que la renueva y refuerza.

Por lo tanto, la adaptabilidad no solo constituye un componente esencial de la resiliencia, sino que representa la capacidad organizativa de evolucionar sin renunciar a su esencia, manteniendo la continuidad del negocio a través del cambio consciente y estructural.

La operacionalización de esta dimensión se llevó a cabo mediante dos ítems orientados a capturar la capacidad percibida de la organización para modificar sus estructuras y procesos estratégicos frente a cambios del entorno. Ambos forman

parte de la Fase de Resistencia (RST) del constructo de Resiliencia Organizacional, y permiten identificar en qué medida la organización es capaz de evolucionar y reconfigurarse de forma deliberada ante escenarios de disrupción prolongada o transformación estructural.

3.1.4.5 Agilidad

La agilidad organizacional es entendida como la capacidad que tiene una organización para responder de manera rápida, flexible y estratégica a los cambios imprevistos del entorno, implementando soluciones innovadoras con eficacia (Doz & Kosonen, 2008). Este atributo es fundamental dentro de la Fase de Recuperación (RCP), cuando las organizaciones deben enfrentar disrupciones ya manifestadas, y es justamente su agilidad la que determina su capacidad de maniobra y reconfiguración táctica.

La agilidad no se limita únicamente a la velocidad de respuesta, sino que también implica una coordinación precisa, un liderazgo adaptativo y una cultura organizacional capaz de tolerar la incertidumbre y movilizar recursos rápidamente. McCann, Selsky y Lee (2009) subrayan que la agilidad resulta indispensable en entornos caracterizados por alta volatilidad, ya que permite una reorientación casi inmediata ante amenazas o la apropiación de nuevas oportunidades emergentes.

Desde una perspectiva estructural, la agilidad organizacional requiere ciertas condiciones habilitadoras: estructuras flexibles, descentralización del poder de decisión, equipos interfuncionales, tecnologías digitales y sistemas de información en tiempo real (Teece et al., 2016). A su vez, exige competencias dinámicas que permitan percibir rápidamente cambios en el entorno, aprender de ellos y traducir ese aprendizaje en acción efectiva. De este modo, la agilidad puede entenderse como una expresión concreta de las capacidades dinámicas organizacionales, particularmente en su dimensión de *seizing*, es decir, la capacidad para movilizar recursos y ejecutar respuestas estratégicas ante oportunidades emergentes (Duchek, 2020; Teece, 2007).

Un ejemplo paradigmático de agilidad se vivió durante la pandemia de COVID-19, cuando numerosas empresas —incluidas empresas familiares— redirigieron

sus líneas de producción para fabricar insumos médicos (como cubrebocas o gel antibacterial), gestionaron nuevas cadenas de suministro o migraron rápidamente a esquemas de trabajo remoto y ventas en línea (Altig et al., 2020; Issah et al., 2024). Este tipo de respuesta ágil no solo permitió mantener la operación, sino también ganar legitimidad social y explorar nuevos modelos de negocio, lo cual refleja la capacidad de las organizaciones para movilizar recursos estratégicamente ante entornos cambiantes.

En el contexto de las empresas familiares, la agilidad presenta características particulares. Por un lado, la cercanía entre los niveles directivos y operativos, así como una menor burocracia, puede facilitar respuestas más rápidas. Por otro, la aversión al riesgo o la falta de profesionalización pueden ser factores que limiten esta agilidad si no se cuenta con procesos bien definidos para la toma de decisiones en tiempos de crisis (Löhde et al., 2020). Por ello, la agilidad en este tipo de empresas suele depender del equilibrio entre la velocidad de decisión y la coordinación de la acción, especialmente cuando el liderazgo está concentrado en miembros de la familia. Asimismo, el fuerte sentido de identidad entre la familia y la empresa puede motivar respuestas ágiles cuando se perciben amenazas a la continuidad del legado familiar.

La agilidad organizacional es un atributo clave de la resiliencia, ya que permite convertir las amenazas en acción estratégica y el caos en una oportunidad de innovación estructurada. No obstante, como señalan Conz y Magnani (2020), la agilidad no opera de forma aislada: requiere ser complementada por una base de robustez organizacional, que actúe como estructura de contención frente a la disrupción. Según estos autores, “la robustez organizacional es un prerrequisito para la agilidad operativa y un elemento imperativo para lograr la resiliencia al resistir la disrupción e intentar preservar el equilibrio anterior”. De este modo, la sinergia entre robustez y agilidad permite no solo resistir las crisis, sino también reaccionar con precisión y flexibilidad, incrementando significativamente las probabilidades de adaptación y continuidad organizativa.

A nivel empírico, la agilidad organizacional fue medida mediante dos ítems diseñados para captar la capacidad de respuesta rápida y flexible de la organización ante situaciones imprevistas. Ambos forman parte de la Fase de

Recuperación (RCP) del constructo de Resiliencia Organizacional, y evalúan la habilidad percibida para reorientar acciones estratégicas con rapidez y precisión cuando se presentan disrupciones críticas.

3.1.4.6 Flexibilidad

La flexibilidad organizacional es la capacidad de una empresa para implementar procesos de toma de decisiones rápidos, comunicación interna eficaz y aprendizaje veloz, con el fin de adaptar de forma ágil sus rutinas y estrategias a condiciones cambiantes (Pal et al., 2014). Este atributo es particularmente crítico en la Fase de Recuperación (RCP) de la resiliencia, cuando las organizaciones necesitan ajustarse ágilmente tras una disrupción para asegurar la continuidad operativa y estratégica.

La flexibilidad implica una capacidad de reconfiguración continua, que va más allá de la respuesta inmediata. Según Conz y Magnani (2020), la flexibilidad estratégica se basa en la capacidad de adaptar rutinas y estrategias en función de los recursos existentes al momento del shock (T–1), combinados con nuevos recursos, para generar un cambio estratégico efectivo en T+1. Este proceso implica recombinación de activos, auto-renovación y reconstrucción continua, lo que convierte a la flexibilidad en un eje clave de la resiliencia adaptativa. En contraste con la agilidad —que se enfoca en respuestas rápidas manteniendo estrategias existentes—, la flexibilidad permite una adaptación más profunda y estructural, facilitando la evolución del rumbo organizativo.

En coherencia con los principios de las capacidades dinámicas, la flexibilidad permite a la organización sostener su desempeño adaptativo mediante el reajuste rápido de sus estructuras y procesos. Esta capacidad requiere estructuras modulares, márgenes de decisión, procesos no rígidos y equipos versátiles, así como una cultura orientada al cambio y a la creatividad estratégica (Santos Bernardes & Hanna, 2009).

Ejemplos prácticos de flexibilidad incluyen el rediseño de rutas logísticas ante disrupciones globales, la modificación rápida de proveedores, o la reconfiguración de líneas de producción para fabricar nuevos productos, como ocurrió en múltiples

sectores durante la pandemia de COVID-19 (Chowdhury et al., 2021).

En el caso de las empresas familiares, la flexibilidad organizativa depende en gran medida de la preparación anticipada más que de la capacidad de reacción inmediata. Aunque cuentan con ventajas como la cercanía entre niveles y una toma de decisiones ágil, la falta de planificación estructural o la centralización excesiva en miembros clave puede limitar su margen de maniobra. Por ello, la flexibilidad no puede asumirse como inherente al modelo familiar, sino como una capacidad que debe ser diseñada y cultivada activamente para desplegarse eficazmente ante crisis (Chirico & Nordqvist, 2010).

Para su medición empírica, la dimensión Flexibilidad fue capturada mediante dos ítems que evalúan la capacidad de la organización para reajustar sus procesos, estructuras y decisiones estratégicas tras una crisis significativa. Estos ítems se ubican en la Fase de Recuperación (RCP) del constructo de Resiliencia Organizacional, y permiten valorar hasta qué punto la organización puede transformar el impacto de una disrupción en una oportunidad para la renovación estructural y el aprendizaje sostenido.

3.1.4.7 Desempeño

El desempeño organizacional es un concepto ampliamente estudiado en la literatura de gestión, utilizado para evaluar la capacidad de una organización —o incluso de sistemas institucionales, como gobiernos— para cumplir con sus metas de manera efectiva y eficiente. Tradicionalmente, el desempeño ha sido entendido como el grado en que las actividades y resultados de una organización están alineados con sus objetivos estratégicos, maximizando el logro de metas con el uso óptimo de recursos (González et al., 2017).

En el marco de la resiliencia organizacional, el desempeño no se presenta como una capacidad en sí misma, sino como un atributo transversal que refleja la eficacia con la que se articulan las distintas dimensiones resilientes —como la redundancia, robustez, agilidad, adaptabilidad o recursividad— para enfrentar situaciones críticas. En este sentido, el desempeño es tanto un resultado observable como un indicador indirecto de la resiliencia, manifestándose en variables como la

continuidad operativa, la satisfacción del cliente, la reputación, la innovación sostenida o los resultados financieros (Friede et al., 2015; Salanova et al., 2012; Shatté et al., 2017).

Diversos estudios han evidenciado que las organizaciones con altos niveles de resiliencia presentan una mayor probabilidad de mantener o incluso mejorar su desempeño en entornos de disrupción o incertidumbre (Limnios et al., 2014). Sin embargo, es importante destacar que la relación causal entre resiliencia y desempeño aún no ha sido plenamente validada empíricamente, especialmente desde una perspectiva longitudinal. Investigaciones como las de Gittell et al. (2006) Lengnick-Hall et al. (2011) y Pal et al. (2014) han explorado esta conexión, pero reconocen que existe insuficiente evidencia empírica para confirmar un vínculo predictivo directo, estadísticamente robusto y universalmente aplicable.

Esta brecha abre una línea de investigación relevante, particularmente en el contexto de las empresas familiares, donde factores como la identidad organizacional, el compromiso emocional o la sucesión intergeneracional pueden modular la relación entre resiliencia y desempeño (Chrisman et al., 2003; González et al., 2017; Kraus et al., 2018). En estos casos, los resultados no solo se evalúan en términos financieros, sino también en función de variables no económicas como la continuidad del legado familiar, la cohesión interna o la satisfacción de las partes interesadas.

Consciente de esta brecha metodológica, la presente investigación reconoció desde el inicio la relevancia de analizar la relación entre resiliencia y desempeño organizacional en el contexto particular de las empresas familiares. Por ello, el cuestionario desarrollado incluyó inicialmente ítems orientados a capturar esta dimensión funcional. Sin embargo, tras los análisis estadísticos correspondientes —descritos en el **capítulo 4**—, se optó por excluir el desempeño del modelo final debido a limitaciones de consistencia y validez discriminante. A pesar de ello, se considera que este constructo sigue siendo pertinente para futuras investigaciones que deseen explorar, desde una perspectiva empírica, los resultados observables de la resiliencia en contextos organizacionales complejos.

En definitiva, el desempeño organizacional puede entenderse como un reflejo funcional de la resiliencia, actuando como un “termómetro” que indica en qué

medida las capacidades resilientes —como la redundancia, la adaptabilidad o la agilidad— se traducen en resultados sostenibles.

Aunque no se incorporó como dimensión en el modelo empírico final, su valor teórico permite cerrar el marco conceptual de la resiliencia desde una perspectiva evaluativa e integradora. De esta forma, el desempeño organizacional se mantiene como un referente clave para comprender los efectos de las capacidades resilientes en la sostenibilidad y competitividad de la empresa familiar, y constituye un punto de partida valioso para futuras investigaciones que busquen validar empíricamente este vínculo.

3.2 Gobernanza

El término gobernanza ha adquirido una importancia creciente en los estudios organizacionales, extendiéndose desde el ámbito político y público hasta las estructuras de decisión en empresas privadas. En su acepción más general, la gobernanza se refiere al conjunto de normas, procesos y estructuras que guían, supervisan y controlan las decisiones dentro de un sistema complejo de actores interdependientes (Cerrillo, 2005). Este concepto se diferencia del mero gobierno o gestión en tanto que incorpora una visión más horizontal, relacional y adaptativa del poder y la toma de decisiones (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025).

En el contexto empresarial, la gobernanza ha evolucionado a partir de los debates sobre la separación entre propiedad y control (Berle & Means, 1932; Jensen & Meckling, 1976), que dieron origen a la teoría de agencia. Esta teoría planteaba que los mecanismos de gobernanza debían diseñarse para alinear los intereses de los propietarios (principales) y los gestores (agentes), evitando así comportamientos oportunistas. Posteriormente, surgieron enfoques alternativos como la teoría de *stakeholders* (Freeman, 1984) que amplió la perspectiva de la gobernanza más allá del control financiero, incorporando aspectos éticos, sociales y culturales y la teoría institucional (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977) que destaca que las organizaciones no solo diseñan sus estructuras para ser más eficientes, sino también para lograr legitimidad frente a su entorno, adoptando prácticas que se difunden por mimetismo, presión normativa o coerción regulatoria.

En paralelo, la teoría de la dependencia de recursos (Pfeffer & Salancik, 1978) interpretó la gobernanza como un mecanismo para asegurar recursos críticos del entorno. Posteriormente, la visión basada en recursos (Barney, 1991) relacionó la gobernanza con la protección y desarrollo de activos estratégicos; y la teoría del *stewardship* (Davis et al., 1997) destacó el rol de los gestores como guardianes del interés organizacional, más allá de su propio beneficio.

Una revisión reciente del campo de la gobernanza corporativa realizada por Pandey et al. (2023) confirma que los principales enfoques teóricos siguen girando en torno a la teoría de agencia, la teoría de la dependencia de recursos, la teoría del *stewardship* y la visión basada en recursos y capacidades, entre otros. De igual modo, identifica la gobernanza en la empresa familiar como una línea de

investigación en expansión, especialmente en su interrelación con la resiliencia organizacional y la innovación estratégica. Esta evidencia respalda la elección del marco teórico de la presente investigación, así como el enfoque sobre la gobernanza familiar como variable mediadora en el desarrollo de capacidades resilientes e innovadoras.

Actualmente, se entiende que la gobernanza empresarial no solo abarca la configuración de los órganos de dirección y control (como consejos de administración o comités de auditoría), sino también la creación de mecanismos que aseguren la transparencia, la rendición de cuentas, la inclusión de las partes interesadas y la sostenibilidad de las decisiones estratégicas (Aguilera et al., 2023). Esto incluye tanto dimensiones formales —estatutos, códigos de conducta, auditorías— como informales —valores compartidos, confianza, redes personales—.

Diversos estudios han mostrado que una buena gobernanza contribuye al desempeño organizacional al reducir los conflictos internos, mejorar la eficiencia en la toma de decisiones y facilitar el acceso a recursos externos (Aguilera et al., 2023). Además, se ha puesto de relieve el papel que desempeña la gobernanza en la resiliencia organizacional, al permitir respuestas más ágiles y coordinadas frente a crisis, disrupciones o contextos de alta incertidumbre (Duchek, 2020; Lengnick-Hall et al., 2011). La creciente frecuencia de crisis globales —como la recesión financiera de 2008 o la pandemia de COVID-19— ha revitalizado el debate en torno a la gobernanza, impulsando marcos más éticos, sostenibles y orientados al largo plazo (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2023).

La literatura académica ha identificado diversos modelos de gobernanza, determinados por factores institucionales, culturales y económicos. El modelo anglosajón, predominante en Estados Unidos y Reino Unido, enfatiza la rendición de cuentas frente a los accionistas y la eficiencia financiera, con estructuras altamente formalizadas como los consejos de administración y comités de auditoría. El modelo rinés o continental europeo, común en Alemania y los países nórdicos, otorga mayor protagonismo a los *stakeholders*, incluyendo a empleados y bancos, y se caracteriza por órganos de cogestión y mayor regulación estatal (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025). En contraste, los países latinoamericanos presentan en

muchos casos modelos híbridos o relacionalmente informales, donde las empresas —frecuentemente familiares— funcionan con estructuras menos institucionalizadas, alta concentración del poder en fundadores o núcleos familiares, y un fuerte peso de las relaciones personales en la toma de decisiones (Bolio & Aparicio, 2024; Elizarraráz et al., 2021; Hirsch et al., 2020).

Esta variedad de modelos permite comprender que la gobernanza no solo es una cuestión estructural, sino también cultural e institucional. De hecho, la gobernanza organizacional puede analizarse desde dos dimensiones principales: una formal, compuesta por instrumentos como los estatutos sociales, los órganos de gobierno, los códigos de conducta o los mecanismos de supervisión; y otra informal, integrada por valores compartidos, redes de confianza, normas no escritas y dinámicas relacionales (Helmke & Levitsky, 2004; North, 1990). Ignorar estas últimas puede conducir a interpretaciones reduccionistas o meramente jurídicas de la gobernanza, desconectadas de la realidad organizacional.

La gobernanza debe entenderse como un proceso dinámico y contingente, que evoluciona conforme cambian las características internas de la organización y su entorno. Durante las primeras etapas del ciclo de vida de una empresa, la gobernanza suele estar centralizada en el fundador o el equipo original. Con el crecimiento y la diversificación, surgen presiones para establecer estructuras más formales, profesionalizar la gestión y compartir el poder de decisión. En empresas maduras, especialmente aquellas con vocación transgeneracional —como ocurre frecuentemente en las empresas familiares—, la gobernanza se convierte en una herramienta esencial para gestionar la sucesión, preservar la cohesión interna y garantizar la continuidad (Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Desde una perspectiva latinoamericana, y especialmente en el contexto mexicano, la gobernanza organizacional enfrenta desafíos institucionales y culturales particulares. Las empresas suelen estar altamente concentradas en torno a grupos familiares, con escasa separación entre propiedad y gestión, y con mecanismos de supervisión que dependen más de la confianza interpersonal que de reglas formalizadas (Kellermanns & Eddleston, 2004). Esto plantea tensiones entre tradición y profesionalización, y entre centralización del poder y apertura a la innovación. En este escenario, repensar la gobernanza como un sistema integral

—y no como un conjunto de formalidades— se vuelve clave para el desarrollo organizacional sostenible. Esta visión integral es especialmente relevante en entornos caracterizados por alta incertidumbre y cambios disruptivos, donde la resiliencia organizacional se convierte en un objetivo estratégico central.

El presente trabajo adopta una visión amplia de la gobernanza, entendida no solo como una herramienta de control, sino también como un sistema de coordinación estratégica que influye en la capacidad de las organizaciones para adaptarse, innovar y sostenerse a largo plazo. Esta necesidad de una gobernanza integral es particularmente crítica en las empresas familiares, donde confluyen dinámicas empresariales y familiares complejas y donde la interacción entre familia, empresa y propiedad exige una gobernanza que contemple tanto mecanismos formales como arreglos relacionales (Pellegrini & Lazzarotti, 2019). Por ello, la siguiente sección profundiza en la gobernanza específicamente en este tipo de organizaciones.

3.2.1 Gobernanza en Empresas Familiares

La gobernanza en las empresas familiares constituye un fenómeno de especial complejidad, derivado de la confluencia de tres esferas interrelacionadas: la familia, la propiedad y la gestión del negocio. A diferencia de las empresas no familiares, donde las decisiones tienden a estar guiadas por criterios financieros, estratégicos u operativos, en las empresas familiares inciden también factores afectivos, históricos y simbólicos que introducen dinámicas específicas y, en muchos casos, contradictorias (Chirico et al., 2020; Chrisman et al., 2005; Gómez-Mejía & Herrero, 2022; Suess, 2014).

Este entramado fue formalizado por Tagiuri y Davis (1996) en el conocido modelo de los tres círculos, que distingue entre los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, y muestra cómo los roles solapados —por ejemplo, ser simultáneamente hijo, accionista y director— generan tensiones y ambigüedades que deben ser gestionadas mediante estructuras de gobernanza adecuadas.

En este contexto, la gobernanza en empresas familiares implica mucho más que un diseño institucional o legal: supone la construcción de reglas, prácticas y

acuerdos —tanto formales como informales— orientados a garantizar la sostenibilidad del negocio y la armonía familiar (Suess, 2014). Herramientas como los protocolos familiares, los consejos de familia, los acuerdos de accionistas o los planes de sucesión se han convertido en mecanismos clave para prevenir conflictos, fomentar la transparencia y facilitar una transición generacional ordenada (Blumentritt, 2006; Brenes et al., 2011; Salvato et al., 2019).

Numerosos estudios han demostrado que un sistema de gobernanza familiar sólido se asocia positivamente con la profesionalización de la gestión, la incorporación de talento externo, y una mayor capacidad de adaptación estratégica. Sin embargo, se ha señalado que incluso en presencia de estructuras formales, la ausencia de legitimidad familiar o liderazgo consensuado puede minar la eficacia de los mecanismos de gobernanza (Zellweger & Kammerlander, 2015). Por el contrario, la ausencia de estos mecanismos puede derivar en conflictos intergeneracionales, decisiones emocionales, concentración excesiva del poder o resistencias a la innovación, afectando negativamente la continuidad y el desempeño de la empresa (Brenes et al., 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2006; Yildirim-Öktem, 2018).

La creciente importancia de este tema se refleja en el auge de la literatura académica sobre gobernanza en empresas familiares. Una búsqueda reciente en la base de datos Scopus, restringida al área de "*business, management and accounting*", arroja más de 1,650 publicaciones bajo el término "*family firm governance*", de las cuales más de 1,150 han sido publicadas en la última década.

Este interés sostenido evidencia la relevancia del tema en el análisis contemporáneo de las estructuras organizativas. Entre las líneas más recurrentes destacan los estudios sobre gobierno corporativo, procesos de sucesión, profesionalización de la gestión, conflictos intergeneracionales y estructuras de propiedad y control. Esta diversidad temática refleja un creciente interés por entender la gobernanza familiar desde enfoques tanto funcionales como relacionales, abarcando desde estructuras formales hasta dinámicas informales.

En el caso particular de América Latina y México, la gobernanza familiar adquiere dimensiones aún más complejas, dadas las fuertes raíces culturales, la centralidad de los vínculos personales y la baja institucionalización de muchos negocios

familiares. Estas características hacen necesario un enfoque contextualizado que contemple no solo los aspectos formales de la gobernanza, sino también los arreglos informales que operan como sustitutos o complementos institucionales (Aguilera & Ruiz Castillo, 2025; Husted & Serrano, 2001; Johnson-Okhuisen, 2019).

En síntesis, la gobernanza en las empresas familiares no puede reducirse a mecanismos de control, sino que debe entenderse como un sistema relacional y estratégico orientado a alinear intereses, gestionar expectativas, preservar el legado familiar y asegurar la sostenibilidad empresarial en el largo plazo. Este marco resulta imprescindible para comprender, como se desarrollará en las secciones siguientes, cómo la gobernanza interactúa con capacidades organizacionales clave como la resiliencia y la innovación. Esta dinámica ha sido ampliamente conceptualizada a través del marco de la *Socioemotional Wealth* (SEW), que sostiene que las familias empresarias priorizan no solo objetivos económicos, sino también la preservación de aspectos socioemocionales como el control familiar, la identidad organizacional y el legado transgeneracional (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2011). Desde esta perspectiva, los mecanismos de gobernanza familiar no solo buscan optimizar el desempeño empresarial, sino también proteger los vínculos afectivos y simbólicos que unen a la familia con la empresa.

Además de los marcos normativos clásicos, la gobernanza en empresas familiares incorpora mecanismos específicos que buscan mediar entre los intereses afectivos de la familia y las exigencias estratégicas del negocio. Estos mecanismos, denominados *Family Governance Mechanisms* (FGM) en la literatura especializada, incluyen estructuras voluntarias como el consejo de familia, las reuniones familiares periódicas y la constitución o protocolo familiar (Suess, 2014; Thakur & Sinha, 2024). Estos mecanismos serán abordados con mayor detalle en el siguiente subapartado, dada su importancia creciente como herramientas de alineación intergeneracional y sostenibilidad estratégica.

3.2.2 Mecanismos de gobernanza familiar: estructuras y funciones

A diferencia de los órganos tradicionales de gobierno corporativo, los mecanismos de gobernanza familiar no están diseñados para cumplir funciones

formales de supervisión, sino para canalizar la comunicación intergeneracional, gestionar conflictos latentes, fortalecer el sentido de pertenencia y preservar la unidad familiar (Blumentritt, 2006; Suess, 2014). Su adopción y efectividad dependen de múltiples factores, entre ellos la etapa de desarrollo del negocio familiar, el número de generaciones involucradas, el grado de dispersión de la propiedad y el nivel de profesionalización alcanzado.

Además, siguiendo a Suess (2014), los mecanismos de gobernanza familiar pueden clasificarse en formales —como el consejo de familia y el protocolo familiar— e informales, como las reuniones familiares periódicas o las normas no escritas de convivencia y sucesión. Los mecanismos más reconocidos en la literatura académica incluyen los siguientes:

- **Consejo de familia:** es un órgano deliberativo compuesto exclusivamente por miembros de la familia, con derecho a voz o voto en decisiones estratégicas que afectan tanto a la empresa como al ámbito familiar. Su principal cometido es servir de interfaz estructurada entre la familia y la empresa, facilitando el diálogo sobre temas como la sucesión, la incorporación de familiares en puestos clave o la política de distribución de beneficios (Álvarez Gómez et al., 2021; Gersick et al., 1997; Thakur & Sinha, 2024).

  Esta instancia permite canalizar las aspiraciones familiares sin interferir directamente en la gestión operativa del negocio. Así, actúa como espacio institucionalizado para anticipar y resolver tensiones, reduciendo la probabilidad de que se conviertan en conflictos abiertos (Suess, 2014).

- **Reuniones familiares:** son encuentros periódicos que reúnen tanto a miembros activos como no activos de la familia empresarial. Estas instancias están orientadas a compartir información relevante, reforzar vínculos afectivos y debatir asuntos de interés común. Aunque menos formalizadas que el consejo de familia, desempeñan un papel crucial en el fortalecimiento de la identidad compartida y en la prevención de malentendidos o rumores (Blumentritt, 2006; Thakur & Sinha, 2024).

  Más que espacios decisionales, cumplen una función cohesionadora. Las familias que celebran este tipo de encuentros de forma regular tienden a

mostrar mayor alineación estratégica y niveles más bajos de conflicto latente (Blumentritt, 2006).

- **Protocolo familiar:** También denominado constitución familiar, es un documento consensuado que define principios, normas y procedimientos para regular las relaciones entre la familia y la empresa. Su utilidad trasciende lo jurídico: actúa como herramienta pedagógica, estratégica y simbólica, permitiendo institucionalizar los acuerdos alcanzados y proyectar una visión transgeneracional (Mustakallio et al., 2002; Suess, 2014; Thakur & Sinha, 2024). Entre sus funciones principales se encuentran:
    - La delimitación de roles y responsabilidades entre familia y empresa.
    - Criterios de incorporación de familiares al negocio.
    - Disposiciones sobre la transmisión de la propiedad y el proceso sucesorio.
    - Mecanismos para la resolución de conflictos.
    - Estrategias para educar y vincular a las nuevas generaciones.

Estudios como los de Blumentritt (2006) y Mustakallio et al. (2002) demostrado que los mecanismos de gobernanza familiar operan de forma interdependiente y que su presencia articulada se asocia a una mayor profesionalización, mejora la cohesión y reduce la probabilidad de conflicto, especialmente en fases críticas como la sucesión.

En el contexto latinoamericano, la implementación de estos mecanismos es aún incipiente, aunque en expansión, particularmente entre aquellas empresas que aspiran a combinar tradición con institucionalización sin renunciar a su identidad relacional. Su adopción representa un paso clave hacia una gobernanza más robusta, capaz de responder a los desafíos de un entorno familiar y empresarial en constante transformación (Johnson-Okhuisen, 2019). En esta línea, el informe CIFEM-BBVA de Bolio y Aparicio (Bolio & Aparicio, 2024) revela que solo el 5% de

las empresas familiares mexicanas ha alcanzado un nivel adecuado de institucionalización, mientras que un 69% se encuentra en situación de riesgo por prácticas deficientes de gobernanza. Además, más del 60% carece de reglas claras para la incorporación o salida de familiares, y la mayoría presenta una fuerte confusión entre los ámbitos de propiedad, gestión y relaciones familiares. Estos datos confirman la urgencia de analizar la gobernanza familiar desde una perspectiva contextualizada, que contemple no solo los marcos formales, sino también las dinámicas relacionales, los valores compartidos y las tensiones estructurales que caracterizan a las empresas familiares en México y América Latina.

3.2.3 Dimensión socioemocional de la gobernanza

En el contexto de las empresas familiares, la gobernanza no solo regula la estructura de poder y la toma de decisiones, sino que también actúa como un canal institucional clave para la expresión y gestión de la riqueza socioemocional (SEW). Tal como se ha desarrollado en **el capítulo 2**, la SEW representa el conjunto de beneficios no económicos que las familias atribuyen al hecho de mantener el control sobre su empresa, y sus dimensiones afectan profundamente las motivaciones, prioridades y resistencias dentro de la organización. Lejos de ser un factor externo a la arquitectura organizativa, la SEW moldea las reglas, prácticas y prioridades del sistema de gobernanza, condicionando la manera en que se estructura la propiedad, se diseñan los órganos de dirección y se abordan procesos críticos como la sucesión o la profesionalización.

Berrone et al. (2012) han señalado que uno de los objetivos no explícitos de la gobernanza en la empresa familiar es la preservación del control afectivo, la identidad compartida y la continuidad del legado familiar. Decisiones como la apertura del capital, el nombramiento de consejeros independientes o la incorporación de gestores externos suelen evaluarse no solo desde su rentabilidad esperada, sino también desde su potencial impacto en el equilibrio emocional y simbólico de la familia empresaria (Cennamo et al., 2012).

Sin embargo, el vínculo entre gobernanza y SEW no es neutro ni siempre armónico. Una gobernanza excesivamente influenciada por la lógica emocional

puede derivar en estructuras cerradas, opacas o reacias al cambio, que terminan protegiendo intereses familiares a costa de la agilidad estratégica y la eficiencia operativa (Gómez-Mejía et al., 2011). Tal como han demostrado Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021), ciertas dimensiones de la SEW, como la búsqueda de control o la sucesión dinástica, pueden actuar como frenos a la resiliencia organizacional cuando se institucionalizan de forma rígida dentro del sistema de gobernanza.

Por otro lado, una gobernanza que canaliza la SEW de manera deliberada puede traducir esos valores emocionales en ventajas estructurales: cohesión interna, compromiso generacional, orientación a largo plazo y sentido compartido de misión (Hernández-Perlines et al., 2021). Esto es más probable cuando existen mecanismos como consejos de familia, protocolos sucesorios, códigos de conducta o espacios deliberativos que permiten articular el componente emocional sin que este se imponga sobre la lógica estratégica (Blumentritt, 2006). En este contexto, la gobernanza actúa como una interfaz entre lo emocional y lo racional, facilitando decisiones que sean simultáneamente legítimas para la familia y funcionales para la organización.

Un caso ilustrativo sobre cómo la SEW influye directamente en las estructuras de gobernanza es el del Grupo Ferrero. Según la propia compañía, la familia Ferrero ha priorizado históricamente mantener el control accionario y preservar valores fundamentales como la calidad, la tradición y la sostenibilidad. Al mismo tiempo, han integrado prácticas modernas de gestión profesionalizada que les han permitido expandir globalmente su negocio sin comprometer su identidad familiar (Ferrero Group, 2025). Este equilibrio ejemplifica precisamente la tensión inherente en gestionar la SEW desde una perspectiva estratégica, destacando la capacidad de una gobernanza bien diseñada para convertir el apego emocional en una ventaja competitiva y resiliente.

El caso de Ferrero ilustra bien esta tensión y su posible resolución. Aunque ha mantenido un firme compromiso con los valores familiares, también ha adoptado estructuras de gestión profesionalizadas que permiten sostener su crecimiento sin comprometer la identidad del grupo. Este equilibrio entre afecto y eficiencia —entre SEW y gobernanza estratégica— es uno de los mayores retos y oportunidades para

las empresas familiares que aspiran a la longevidad.

En suma, la gobernanza no solo administra el poder y los recursos en la empresa familiar, sino que también regula la expresión de los intereses afectivos, identitarios y simbólicos de la familia. Su diseño debe ser lo suficientemente flexible para permitir que la SEW funcione como una fuente de cohesión y resiliencia, pero también lo bastante robusto como para evitar que se transforme en un obstáculo para la innovación, la adaptación o la toma de decisiones difíciles, pero estratégicamente necesarias.

3.2.4 Relación entre gobernanza y resiliencia organizacional

La estructura de gobernanza de una organización desempeña un papel determinante en su capacidad para anticipar, absorber, adaptarse y recuperarse frente a entornos turbulentos. Aunque tradicionalmente concebida como un mecanismo orientado a la supervisión y al control —fundamentalmente para reducir conflictos de agencia o asegurar el cumplimiento normativo—, enfoques más recientes entienden la gobernanza como un sistema dinámico de coordinación estratégica que incide directamente en el desarrollo de capacidades organizativas resilientes (Lengnick-Hall et al., 2011; Miller & Le Breton-Miller, 2006).

Desde esta perspectiva, una gobernanza efectiva no solo define políticas, roles y estructuras formales, sino que también promueve una cultura organizacional basada en la transparencia, la rendición de cuentas, la participación y la toma de decisiones compartida (Pandey et al., 2023). Estas características favorecen la circulación de información crítica, la generación de consensos y la movilización ágil de recursos, todos ellos factores claves para una respuesta efectiva ante eventos disruptivos (Aguilera et al., 2023; Salvato et al., 2020).

La literatura ha documentado que las organizaciones con estructuras de gobernanza inclusivas y descentralizadas muestran una mayor propensión a adaptarse a los cambios del entorno, desarrollar innovaciones oportunas y superar crisis. Pfeffer y Salancik (1978), desde la teoría de la dependencia de recursos, sostienen que una gobernanza conectada con su entorno facilita el acceso a recursos clave y alianzas estratégicas, reduciendo la vulnerabilidad organizativa.

En el caso de las empresas familiares, donde las decisiones suelen concentrarse en un núcleo cerrado y donde existe una marcada reticencia a abrir la estructura a actores externos, este enfoque resulta particularmente útil: permite comprender cómo la institucionalización de prácticas de gobernanza más abiertas puede facilitar el acceso a financiamiento, talento y redes externas, todos ellos recursos críticos en contextos de crisis.

Empíricamente, Ortiz-de-Mandojana y Bansal (2016) demuestran que prácticas sostenibles de gobernanza contribuyen a una mayor viabilidad organizacional en el largo plazo, mientras que Calabrò et al. (2021) encontró que juntas directivas diversas y participativas fortalecen la capacidad de adaptación.

En el caso de las empresas familiares, esta relación se ve matizada por la confluencia de intereses afectivos, identitarios y patrimoniales. La teoría de la riqueza socioemocional (SEW) plantea que las decisiones de las familias empresarias no se explican únicamente por motivaciones económicas, sino también por el deseo de preservar el legado, la reputación y la cohesión familiar (Gómez-Mejía et al., 2011). Esta orientación de largo plazo puede traducirse en estilos de gobernanza más prudentes y cohesionadores, especialmente cuando se institucionalizan mediante consejos de familia, protocolos formales o reglas sucesorias explícitas (Miller & Le Breton-Miller, 2006; Blumentritt, 2006).

Esta visión permite analizar cómo ciertos atributos típicos de las empresas familiares —como la orientación de largo plazo, la confianza interna y el fuerte compromiso afectivo— pueden actuar como catalizadores o frenos de la resiliencia, dependiendo del grado de formalización, profesionalización y claridad en la distribución del poder. Una gobernanza que articule estos elementos con mecanismos formales y relacionales bien definidos tiene mayor probabilidad de sostener la continuidad del negocio en entornos volátiles (Salvato et al., 2020).

Recientemente, Ingram y Bratnicka-Myśliwiec (2021) han demostrado que la gobernanza familiar influye en la resiliencia organizacional a través de la riqueza socioemocional, que actúa como variable mediadora en esta relación. En concreto, el estudio distingue entre dimensiones de la SEW que pueden fortalecer la resiliencia —como la identificación emocional o los vínculos familiares— y otras que, cuando son sobredimensionadas, pueden obstaculizarla, como el control

exclusivo o la resistencia a delegar. Desde esta perspectiva, el impacto de la gobernanza sobre la resiliencia no es directo ni unívoco, sino que depende de cómo las estructuras y prácticas de gobernanza configuran, preservan o transforman el capital socioemocional familiar. Esta visión permite analizar con mayor precisión por qué ciertos estilos de gobernanza familiar favorecen respuestas organizativas adaptativas, mientras que otros tienden a perpetuar estructuras rígidas e inerciales.

Además, la gobernanza influye en la resiliencia organizacional a través de su impacto en las capacidades dinámicas, entendidas como la habilidad para aprender, integrar y reconfigurar recursos en entornos cambiantes (Duchek, 2020; Teece et al., 2016). Aunque este marco ha sido desarrollado principalmente en grandes corporaciones, resulta aplicable al ámbito de las empresas familiares si se consideran los procesos de aprendizaje intergeneracional, la adaptación estructural ante cambios en el entorno y la flexibilidad para reasignar funciones o redefinir roles familiares. Una gobernanza que favorezca la autonomía operativa, la colaboración entre generaciones y la transferencia sistemática de conocimiento no solo fortalece estas capacidades, sino que también sienta las bases para una resiliencia organizacional sostenible.

En contextos latinoamericanos como el mexicano, los desafíos asociados a la gobernanza familiar adquieren una dimensión crítica. Más allá de la baja institucionalización estructural —reflejada en que solo el 5% de las empresas familiares mexicanas alcanza niveles adecuados de institucionalización (Bolio & Aparicio, 2024)—, prevalecen dinámicas de gobernanza marcadas por la informalidad, la concentración del poder en fundadores y la ausencia de reglas claras para la sucesión o la participación familiar. Estas carencias no solo limitan la profesionalización, sino que restringen la capacidad de las organizaciones para tomar decisiones ágiles y coordinadas ante contextos de crisis, afectando directamente su resiliencia. De forma similar, KPMG (2013) reveló que solo el 13% de estas empresas tiene un plan de sucesión definido, mientras que el 78% no evalúa ni compensa a los familiares por desempeño. Esta baja profesionalización compromete la capacidad de respuesta ante escenarios críticos y limita el desarrollo de capacidades resilientes estructuradas.

Además del diseño formal de la gobernanza, su dimensión relacional desempeña

un papel igualmente crucial. Estudios recientes muestran que el capital social familiar —entendido como la red de vínculos de confianza, normas compartidas y relaciones afectivas entre los miembros de la familia empresaria— actúa como un mediador positivo entre la riqueza socioemocional y la orientación estratégica resiliente (Ramírez-Solís et al., 2024). Esta forma de gobernanza relacional informal permite sostener el compromiso organizacional en momentos de incertidumbre, reforzando la cohesión interna y la disposición a asumir sacrificios compartidos para preservar el negocio (Calabrò et al., 2021).

En síntesis, la gobernanza organizacional, particularmente en el contexto de empresas familiares, no solo condiciona el desempeño económico, sino que también actúa como un factor estructurante de la resiliencia. Su diseño, formalización y puesta en práctica —tanto en su dimensión institucional como relacional— determinan en gran medida la capacidad de las organizaciones para afrontar crisis, adaptarse estratégicamente y asegurar su continuidad generacional.

En línea con esto, una gobernanza resiliente no solo regula la estructura del poder familiar, sino que también debe actuar como mediadora activa entre las emociones familiares y las exigencias estratégicas del entorno. Solo cuando la SEW es gestionada con flexibilidad y propósito puede convertirse en fuente de robustez comunitaria y agilidad creativa, las dos dimensiones clave de la resiliencia organizacional (Ingram & Bratnicka-Mysliwiec, 2021).

3.2.5 Medición de la gobernanza formal y socioemocional

La gobernanza en empresas familiares ha sido objeto de creciente interés en la literatura académica, particularmente en relación con su impacto en la continuidad generacional, la profesionalización y el equilibrio entre los objetivos económicos y emocionales. No obstante, su medición ha presentado múltiples desafíos debido a la naturaleza multidimensional del concepto y a la fuerte interacción entre elementos formales (como la estructura de propiedad o los órganos de gobierno) y factores informales, como la cultura familiar, la confianza o el legado identitario.

Los primeros intentos de medición sistemática se centraron en aspectos estructurales de la influencia familiar, especialmente la propiedad y el control, con

el fin de establecer diferencias claras entre empresas familiares y no familiares. Este enfoque se consolidó con el desarrollo de la Escala F-PEC (Astrachan et al., 2002), que introdujo tres componentes principales: el poder (medido por la participación accionarial y los cargos de dirección), la experiencia (años de implicación familiar) y la cultura (valores y tradiciones compartidas).

Posteriormente, otros autores ampliaron esta visión para capturar también las motivaciones afectivas y simbólicas que subyacen en la gobernanza familiar. Destaca el modelo FIBER de Berrone, Cruz y Gómez-Mejía (2012), concebido originalmente para medir la SEW, pero que ha sido utilizado como marco para identificar el contenido emocional que permea las decisiones de gobernanza: control familiar, identificación con la empresa, lazos sociales, apego emocional y sucesión dinástica.

Más recientemente, diversas investigaciones han abogado por una perspectiva más integradora que combine dimensiones estructurales y relacionales, destacando el papel del capital social familiar como un factor clave en la configuración de una gobernanza efectiva (Ramírez-Solís et al., 2024; IFEM, 2021). Esta línea plantea que el estudio de la gobernanza no debe limitarse a los órganos formales o al reparto accionario, sino que debe incluir también el modo en que la familia se comunica, toma decisiones y articula sus intereses colectivos.

En síntesis, la gobernanza en la empresa familiar se concibe hoy como un constructo compuesto por elementos visibles y latentes, formales e informales, económicos y emocionales. Desde el punto de vista metodológico, no se consideró adecuado modelar la gobernanza como un constructo de segundo orden —como sí se ha hecho con la resiliencia y la innovación— debido a que sus dimensiones combinan componentes de naturaleza heterogénea —estructurales, relacionales y emocionales— cuya agregación reflejaba comportamientos conceptualmente distintos. Por ello, se ha optado por dividirla en dos bloques: Gobernanza Formal Familiar (GFF) y Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF), permitiendo distinguir entre los aspectos estructurales y los componentes relacionales y simbólicos del sistema de gobernanza. Estos bloques son constructos independientes de primer orden, lo que permite analizar sus efectos diferenciados en el modelo estructural y al mismo tiempo captar cómo ambas dimensiones, en su

complementariedad, configuran distintos mecanismos de influencia sobre las capacidades organizativas clave.

El primer bloque, Gobernanza Formal Familiar (GFF), recoge los aspectos estructurales y formales del sistema de gobernanza, aquellos vinculados a la titularidad del capital y al ejercicio del poder en los órganos de decisión. Se expresa en los mecanismos institucionales que definen cómo se distribuye la autoridad y cómo participa la familia en la dirección del negocio. GFF está formado por:

- **Propiedad familiar (PF):** mide el porcentaje y estructura de participación accionarial de la familia en el capital social de la empresa, así como el grado de concentración o dispersión del poder patrimonial.
- **Control y participación familiar en la gestión (CPF):** evalúa el involucramiento efectivo de los miembros de la familia en los órganos de gobierno, la dirección operativa y los procesos de toma de decisiones estratégicas.

El segundo bloque, Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF), incorpora los elementos relacionales, afectivos y simbólicos que configuran la interacción familiar dentro de la empresa. Representa el compromiso emocional, los valores compartidos y la calidad de los vínculos, todos ellos componentes clave para entender el comportamiento estratégico en empresas familiares. GSF está formado por:

- **Valores y objetivos familiares (VOF):** recoge la existencia de una visión compartida, la transmisión intergeneracional de principios, y el alineamiento entre los valores de la familia y los objetivos estratégicos de la organización.
- **Capital social familiar (FSC):** mide la calidad de los vínculos relacionales entre los miembros de la familia empresaria, incluyendo aspectos como la confianza, la cooperación, las normas compartidas y la comunicación intergeneracional.

Estas dimensiones no solo reflejan la estructura formal de la gobernanza, sino

que permiten identificar cómo esta estructura se ve modelada por los valores familiares, las emociones y las dinámicas relacionales, aspectos especialmente relevantes en contextos donde la familia desempeña un rol central en la continuidad del negocio.

Esta propuesta busca contribuir al avance en la medición empírica de la gobernanza en empresas familiares, integrando elementos estructurales, estratégicos y emocionales. La validación de estas dimensiones se realiza mediante un modelo PLS-SEM, en el que GFF y GSF se introducen como constructos reflectivos de primer orden, permitiendo evaluar su influencia diferenciada sobre variables clave como la resiliencia y la innovación.

3.2.5.1 Propiedad Familiar

La propiedad familiar constituye la primera dimensión de la Gobernanza Formal Familiar (GFF) y se refiere al grado en que los miembros de la familia poseen y controlan el capital accionario de la empresa. Esta dimensión ha sido una de las más estudiadas en la literatura sobre empresas familiares, ya que representa la base estructural desde la cual la familia ejerce influencia sobre la organización (Chua et al., 1999; Reyes-Reina, 2018).

Desde un enfoque clásico, el control de la propiedad ha sido asociado con la capacidad de la familia para definir el rumbo estratégico de la empresa, proteger sus intereses patrimoniales y asegurar la continuidad generacional. Según Gersick et al. (1997), la participación accionarial familiar no solo otorga poder formal, sino también legitimidad simbólica frente al resto de stakeholders. De hecho, la propiedad se convierte en un mecanismo de anclaje identitario, especialmente cuando está acompañada de una narrativa familiar que justifica su preservación en manos de la familia.

Una alta concentración de la propiedad familiar puede favorecer la estabilidad, la visión de largo plazo y la velocidad en la toma de decisiones. Estas características se consideran fortalezas típicas de las empresas familiares con estructura cerrada (Miller & Le Breton-Miller, 2006). No obstante, también puede derivar en problemas de gobernanza cuando no existen mecanismos formales para

regular la entrada o salida de accionistas, o cuando el poder se concentra en una sola rama familiar, generando tensiones con el resto del grupo familiar (Schulze et al., 2003; Zellweger & Kammerlander, 2015).

El desafío se acentúa a medida que la empresa avanza hacia su tercera o cuarta generación, momento en el cual la propiedad tiende a dispersarse entre múltiples ramas familiares y accionistas pasivos. En estas fases, el riesgo de fragmentación del capital y de conflicto aumenta significativamente si no existen estructuras como los acuerdos de accionistas, los protocolos familiares o las políticas claras de transmisión intergeneracional (Gersick et al., 1997; Thakur & Sinha, 2024). Estas herramientas permiten establecer criterios para la compraventa de participaciones, el reparto de beneficios y el derecho a voto, contribuyendo a preservar la cohesión del grupo familiar y la gobernanza efectiva del patrimonio.

En particular, una alta concentración patrimonial puede facilitar respuestas unificadas ante crisis, al reducir los tiempos de decisión y asegurar el alineamiento entre los propietarios. Por el contrario, una propiedad fragmentada y desorganizada puede obstaculizar la coordinación estratégica en contextos de alta incertidumbre, dificultando la implementación de medidas ágiles y consensuadas.

Estudios recientes destacan que el hecho de poseer acciones no necesariamente implica una participación activa o influencia real sobre las decisiones estratégicas de la empresa (Deephouse & Jaskiewicz, 2013). En este sentido, puede diferenciarse entre propiedad legal, entendida como la titularidad formal de las acciones o participaciones registradas a nombre de los miembros de la familia, y propiedad efectiva, que alude a la capacidad real de influir en la gestión, ya sea por posición en los órganos de gobierno, poder informal o legitimidad dentro del grupo familiar. De Massis et al. (2015) subrayan que la implicación familiar debe entenderse como un fenómeno multidimensional que abarca distintos niveles de involucramiento en la propiedad, el gobierno y la gestión.

En el contexto latinoamericano, donde la propiedad suele concentrarse en manos de una o dos personas clave —frecuentemente fundadores o miembros de la primera generación—, los procesos de institucionalización de la propiedad aún presentan grandes desafíos. Datos recientes indican que menos del 10% de las empresas familiares en México cuenta con acuerdos formales de accionistas, y en

muchas ocasiones la transmisión del capital se realiza sin una planificación estructurada, lo que incrementa la vulnerabilidad patrimonial y organizativa (Bolio & Aparicio, 2024).

En el marco de esta investigación, la dimensión de propiedad familiar (PF) se evalúa mediante un único ítem, centrado en el nivel de participación accionarial de la familia en el capital social de la empresa. Este indicador busca captar el peso estructural que tiene la familia como propietaria formal del negocio, permitiendo valorar su capacidad de control sobre las decisiones estratégicas y ha sido diseñado con base en los enfoques estructurales de la escala F-PEC (Astrachan et al., 2002), y adaptado al contexto de empresas familiares mexicanas. Aunque esta dimensión no aborda directamente aspectos como la dispersión intergeneracional o la existencia de acuerdos de accionistas, su inclusión resulta relevante para identificar el vínculo patrimonial entre familia y empresa, así como su posible incidencia en la resiliencia organizacional.

3.2.5.2 Control y Participación Familiar en la Gestión

La segunda dimensión de la Gobernanza Formal Familiar (GFF) se refiere al grado en que los miembros de la familia están implicados directamente en la toma de decisiones operativas y estratégicas de la empresa. Esta dimensión contempla tanto la presencia de familiares en puestos ejecutivos o de dirección, como su participación en órganos colegiados de gobierno como el consejo de administración, el comité ejecutivo o comités de seguimiento.

Este tipo de participación ha sido interpretado en la literatura como un mecanismo de control y transmisión de valores. Carney (2005) identifica el control familiar como uno de los pilares del capitalismo familiar, argumentando que la participación directa en la gestión permite salvaguardar el legado familiar, fortalecer la lealtad organizacional y fomentar una visión de largo plazo. De forma similar, Carney et al. (2015) subrayan que este involucramiento puede actuar como una fuente de cohesión y compromiso, facilitando una mayor alineación entre los objetivos familiares y empresariales.

No obstante, también existen riesgos asociados. Un exceso de presencia familiar

en la gestión, especialmente si no está sustentado en criterios profesionales, puede derivar en decisiones sesgadas, conflictos de intereses o resistencia a la innovación (Chrisman et al., 2005). Además, la confusión entre roles familiares y roles organizativos puede afectar la eficiencia operativa, especialmente cuando hay tensiones intergeneracionales o ausencia de mecanismos de evaluación del desempeño (Gómez-Mejía et al., 2007; Ramírez-Solís et al., 2019).

Ante estos desafíos, numerosos estudios han resaltado la importancia de adoptar un enfoque de gobernanza híbrida, en el que se combinen la implicación familiar con procesos de profesionalización y apertura externa. Zellweger y Kammerlander (2015) muestran que la participación familiar es valorada estratégicamente por los stakeholders externos solo cuando se articula con prácticas profesionales, meritocráticas y coherentes con las expectativas modernas de gestión, especialmente en el área de recursos humanos.

Ejemplos exitosos de este equilibrio pueden encontrarse en empresas familiares como Grupo Bimbo, donde se mantiene una representación significativa de la familia en el consejo de administración, al tiempo que se incorporan consejeros independientes y ejecutivos externos altamente calificados en funciones clave (Forbes México, 2022). Esta coexistencia ha sido clave para sostener la continuidad del negocio sin sacrificar la capacidad de adaptación y crecimiento.

Desde el punto de vista técnico, esta dimensión puede adoptar diferentes formas:

- **Control operativo directo:** mediante la ocupación de cargos ejecutivos.
- **Influencia estratégica:** a través de la participación en consejos de administración.
- **Autoridad simbólica o informal:** vinculada al prestigio del fundador o de líderes familiares tradicionales.

Cada una de estas formas tiene implicaciones distintas sobre la gobernanza, la cultura organizativa y la resiliencia. En contextos de crisis, por ejemplo, una familia involucrada activamente puede movilizar recursos con mayor agilidad y mantener la cohesión organizacional. Sin embargo, también puede frenar decisiones difíciles

si prevalece una lógica afectiva sobre criterios estratégicos (Ingram & Bratnicka-Mysliwiec, 2021).

En el marco de esta investigación, la dimensión Control y Participación Familiar en la Gestión (CPFG) fue inicialmente evaluada mediante dos ítems: uno centrado en la presencia de familiares en puestos ejecutivos, y otro en el grado de influencia de la familia sobre las decisiones estratégicas. Ambos reflejan aspectos clave del control operativo y estratégico dentro de la empresa familiar. No obstante, en el análisis empírico mediante PLS-SEM, uno de los ítems fue descartado por razones estadísticas relacionadas con su carga factorial, conservándose aquel que mejor representaba el constructo de forma robusta y coherente con el modelo teórico. La inclusión de esta dimensión resulta clave para captar la estructura de poder interno de la empresa, su grado de profesionalización y su impacto potencial sobre capacidades organizativas como la resiliencia y la innovación.

3.2.5.3 Valores y Objetivos Familiares

La tercera dimensión de la gobernanza en la empresa familiar corresponde a los valores y objetivos familiares (VOF), entendidos como el conjunto de principios, creencias y metas compartidas que orientan las decisiones empresariales desde una lógica identitaria y transgeneracional. Esta dimensión se enmarca dentro de la Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) y representa la base cultural desde la cual la familia empresaria define el propósito, el horizonte temporal y los criterios de éxito de la organización (Berrone et al., 2012; Chrisman et al., 2012).

A diferencia de los objetivos puramente financieros o de mercado, los objetivos familiares suelen incluir dimensiones socioemocionales, como la continuidad del legado, la cohesión interna, el reconocimiento social o la responsabilidad intergeneracional. De este modo, los valores familiares no solo actúan como marco ético, sino también como fuerza estratégica que puede influir en el estilo de liderazgo, la cultura organizacional y las prioridades de inversión (Zellweger et al., 2012).

La literatura ha demostrado que una visión clara y compartida de los valores y objetivos familiares puede generar ventajas competitivas sostenibles. Chrisman et

al. (2005) destacan que los valores y metas familiares pueden actuar como motores estratégicos, orientando la toma de decisiones y diferenciando a la empresa familiar frente a sus competidores, especialmente cuando estos valores están alineados con el proyecto empresarial. Cabe destacar tambien que aportan estabilidad y orientación en momentos de incertidumbre, funcionando como una brújula organizativa que facilita la toma de decisiones (Gómez-Mejía et al., 2007).

No obstante, la presencia de valores familiares también puede representar una limitación estratégica si no se adapta a las exigencias del entorno competitivo. Cuando estos valores son percibidos como rígidos o inamovibles, pueden obstaculizar procesos de innovación, diversificación o profesionalización. Estas tensiones suelen acentuarse en contextos como la sucesión generacional o la internacionalización, donde nuevas prioridades pueden entrar en conflicto con el ethos fundacional (Gómez-Mejía et al., 2011; Zellweger et al., 2010).

Ejemplos paradigmáticos, como el caso de Ferrero, muestran cómo es posible integrar valores tradicionales —como la calidad, la ética del trabajo o la sostenibilidad— en una estrategia de crecimiento global. La empresa ha logrado preservar su identidad familiar sin sacrificar su capacidad de adaptación, utilizando su sistema de valores como palanca de diferenciación y legitimidad en el mercado (Ferrero Group, 2025).

Desde una perspectiva de gobernanza, los valores y objetivos familiares se traducen en mecanismos como la misión familiar, los códigos de conducta, los protocolos de sucesión o los principios de inversión responsable. Estas herramientas no solo guían el comportamiento organizativo, sino que contribuyen a alinear expectativas entre generaciones y a institucionalizar la identidad familiar en el gobierno corporativo (Suess, 2014; Thakur & Sinha, 2024).

En esta investigación, la dimensión Valores y Objetivos Familiares (VOF) fue inicialmente considerada para su inclusión en el modelo empírico, a través de dos ítems diseñados para captar la alineación entre los principios familiares y la estrategia empresarial, así como la transmisión intergeneracional de metas compartidas. Sin embargo, durante el proceso de validación del modelo de medida mediante PLS-SEM, la dimensión no alcanzó los criterios mínimos de fiabilidad y consistencia interna, por lo que se optó por excluirla del análisis estructural. Esta

decisión responde exclusivamente a razones metodológicas, sin que ello implique una desvalorización teórica del constructo, que sigue siendo relevante como parte integral del concepto de Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) y del marco interpretativo general de la presente tesis.

3.2.5.4 Capital Social Familiar

La cuarta dimensión incluida en esta investigación como parte de la Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) es el Capital Social Familiar (FSC). Este concepto hace referencia al conjunto de relaciones, normas, valores compartidos y vínculos de confianza que existen entre los miembros de la familia empresaria y que pueden movilizarse para coordinar acciones, resolver conflictos y sostener la continuidad del negocio (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ramírez-Solís et al., 2024).

En el contexto de la empresa familiar, el capital social familiar no solo se limita a los recursos relacionales internos, sino que se proyecta en la forma en que la familia actúa como una unidad cohesionada y con propósito compartido. Gómez-Mejía et al. (2011) argumentan que estas redes de confianza y reciprocidad facilitan la transmisión intergeneracional de conocimientos, la colaboración entre ramas familiares y la resiliencia frente a conflictos. Además, cuando están bien gestionadas, estas relaciones fortalecen la capacidad de la empresa para responder con agilidad ante situaciones críticas o transiciones estratégicas.

El capital social familiar se compone de tres dimensiones interrelacionadas:

- **Relacional:** calidad de los vínculos entre miembros de la familia, caracterizados por confianza, respeto y afecto mutuo.
- **Cognitiva:** existencia de un lenguaje común, normas compartidas y entendimientos colectivos que permiten alinear visiones y expectativas.
- **Estructural:** redes de interacción formales e informales que facilitan la cooperación y el flujo de información.

La literatura ha mostrado que un capital social familiar fuerte puede actuar como un recurso clave para sostener el compromiso organizativo en momentos de incertidumbre, aumentar la cohesión interna y promover la cooperación

intergeneracional (Arregle et al., 2007; Ramírez-Solís et al., 2024). No obstante, también se ha señalado que, en ausencia de estructuras claras de gobernanza, la excesiva informalidad de estas redes puede derivar en favoritismos, exclusiones o decisiones opacas (Schulze et al., 2003). Por ello, el capital social familiar debe ser acompañado de mecanismos que canalicen esta cohesión hacia objetivos estratégicos sostenibles.

Desde el punto de vista de la gobernanza, el capital social familiar permite articular la dimensión emocional de la empresa con estructuras funcionales de coordinación. Su presencia fortalece la legitimidad de los acuerdos familiares, facilita la resolución consensuada de conflictos y refuerza la voluntad colectiva para mantener el control de la empresa dentro de la familia (Arregle et al., 2007; Ramírez-Solís et al., 2024).

En esta investigación, la dimensión Capital Social Familiar (FSC) se operacionaliza mediante dos ítems centrados en la calidad de los vínculos entre los miembros de la familia empresaria y en el grado de cooperación y confianza intergeneracional. Estos elementos permiten evaluar hasta qué punto la familia constituye un recurso organizativo en sí misma, con capacidad para sostener decisiones compartidas y contribuir al desarrollo de capacidades clave como la resiliencia organizacional y la innovación.

3.3 Innovación

El término innovación proviene del latín innovare, que significa *"hacer algo nuevo"*. Aunque la palabra se utilizaba desde la antigüedad, su aplicación sistemática al ámbito empresarial y económico comenzó con los economistas clásicos. Schumpeter fue el primero en establecer una distinción clara entre invención e innovación, señalando que mientras la invención representa la génesis de una idea, la innovación implica la comercialización y aplicación práctica de dicha idea.

Durante la segunda mitad del siglo XX, con el auge de la tecnología y la globalización, la innovación adquirió un carácter estratégico en las organizaciones. Peter Drucker (1985) expandió el concepto al ámbito de la gestión empresarial, enfatizando que la innovación debía integrarse en todos los niveles de la organización, desde el desarrollo de productos hasta la cultura corporativa.

En las últimas décadas, se ha reconocido la importancia de la innovación abierta (Chesbrough, 2003), que involucra la colaboración externa con socios, clientes y otras partes interesadas para generar ideas y acelerar su implementación. Este enfoque ha sido especialmente relevante en un mundo interconectado, donde las empresas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y aprovechar recursos externos (Brinkerink et al., 2016).

La innovación es vital en el éxito a largo plazo y la prosperidad de las empresas familiares, ya que les permite seguir siendo competitivas, crear nuevas vías de ingresos y transformarse para cumplir las demandas cambiantes de los consumidores (Calabrò et al., 2019).

3.3.1 Definición de Innovación

El concepto de innovación, ampliamente utilizado en la gestión empresarial y las ciencias sociales, tiene sus raíces en el trabajo de Joseph Schumpeter (1934), quien la definió como el proceso mediante el cual nuevas combinaciones de recursos y capacidades generan cambios económicos disruptivos. Según Schumpeter, la innovación incluye la introducción de nuevos productos, la mejora de procesos, la apertura de nuevos mercados, la reorganización de la industria y la

adopción de nuevas fuentes de materia prima. Su teoría destaca que la innovación es el motor del desarrollo económico y que los emprendedores son los agentes clave que impulsan estos cambios.

Con el paso del tiempo, el concepto de innovación ha evolucionado para abarcar no solo las transformaciones tecnológicas, sino también cambios organizativos, estratégicos y culturales (Drucker, 1985). Actualmente, se entiende como un proceso multifacético que incluye la creación de valor mediante ideas originales y su implementación efectiva en productos, servicios, procesos o modelos de negocio (Merigó et al., 2016). De este modo, la innovación se considera una herramienta fundamental para la supervivencia y el crecimiento empresarial en un entorno competitivo y cambiante.

3.3.2 Innovación como capacidad dinámica

En el marco de la teoría de las capacidades dinámicas, desarrollada por Teece et al., (1997) y ampliada por Teece (2007, 2016), la innovación no se concibe únicamente como un resultado puntual —por ejemplo, el lanzamiento de un nuevo producto o la adopción de una tecnología específica—, sino como una capacidad estratégica recurrente que permite a las organizaciones adaptarse y transformarse en entornos de alta incertidumbre. Desde esta perspectiva, innovar implica no solo introducir novedades, sino también desarrollar rutinas que posibilitan a la empresa detectar oportunidades, movilizar recursos para aprovecharlas y reconfigurar estructuras y procesos internos (Teece, 2007).

Wang y Ahmed (2007) refuerzan esta interpretación al clasificar la innovación como una de las cinco capacidades dinámicas fundamentales, junto con el aprendizaje organizacional, la capacidad de adaptación, la flexibilidad y el desarrollo de alianzas estratégicas. De manera complementaria, estudios más recientes destacan que la innovación organizacional integra múltiples dimensiones —producto, proceso, modelo de negocio y estructura organizativa— que actúan como vehículos para la reconfiguración de recursos y competencias (Mariani et al., 2023).

En el caso de las empresas familiares, la innovación como capacidad dinámica

se ve condicionada por la gobernanza y los valores familiares: puede ser impulsada por la visión de largo plazo, el compromiso socioemocional y la acumulación de capital social, o bien limitada por la aversión al riesgo y la rigidez en la toma de decisiones (Calabrò et al., 2019; De Massis et al., 2015). Esto hace que la innovación no siempre aparezca como un rasgo natural de la empresa familiar, sino como un resultado de la tensión entre continuidad y cambio.

En esta tesis, la innovación se analiza precisamente como una capacidad dinámica mediadora entre la gobernanza familiar y la resiliencia organizacional. Su inclusión en el modelo busca explicar cómo las empresas familiares logran transformar sus recursos tangibles e intangibles en mecanismos efectivos de adaptación frente a contextos adversos. En este sentido, la innovación funciona no solo como motor de adaptación estratégica, sino también como un pilar de la resiliencia organizacional, al permitir que las familias empresarias capitalicen oportunidades incluso en escenarios de crisis.

3.3.3 Innovación en Empresa Familiar

La innovación en las empresas familiares presenta características únicas que la diferencian de otros tipos de organizaciones. Estas particularidades surgen de la interacción entre los valores familiares, las estructuras organizativas y la visión intergeneracional que caracteriza a estas empresas. A pesar de ser a menudo percibidas como conservadoras y reacias al cambio, las empresas familiares poseen fortalezas significativas que, bien gestionadas, pueden favorecer procesos innovadores (Zahra et al., 2004). Sin embargo, este potencial innovador debe equilibrarse con el compromiso hacia la continuidad y la preservación de las tradiciones familiares (Rondi et al., 2019).

Una de las principales fortalezas de las empresas familiares para innovar radica en su visión a largo plazo (Chrisman et al., 2012) A diferencia de las empresas no familiares, que suelen enfocarse en resultados financieros inmediatos, las empresas familiares priorizan la sostenibilidad intergeneracional, lo que les permite asumir riesgos estratégicos en favor de la innovación (De Massis et al., 2018; Naldi et al., 2007). Asimismo, la cohesión interna y la confianza entre los miembros de la familia proporcionan un entorno propicio para la colaboración y el desarrollo de

nuevas ideas. Este ambiente de confianza interna reduce las barreras organizativas que comúnmente dificultan la implementación de cambios en otros tipos de empresas. Además, la flexibilidad en la toma de decisiones, característica de muchas empresas familiares, permite responder con agilidad a oportunidades o retos, lo que puede ser una ventaja en entornos altamente dinámicos.

Sin embargo, a pesar de estas fortalezas, las empresas familiares enfrentan barreras importantes para la innovación (Filser et al., 2018). Uno de los desafíos más comunes es el conservadurismo organizacional, derivado de su fuerte apego a las tradiciones y a los valores que han definido su identidad a lo largo del tiempo. Este compromiso con su legado puede generar resistencia al cambio, dificultando la adopción de nuevas tecnologías o modelos de negocio (De Massis et al., 2022). A su vez, muchas empresas familiares priorizan la estabilidad económica y la armonía interna por encima de los riesgos asociados con la innovación, lo que limita su capacidad para emprender proyectos transformadores (Naldi et al., 2007). En este contexto, los conflictos generacionales también pueden representar un obstáculo significativo, ya que las generaciones más jóvenes suelen favorecer el cambio y la modernización, mientras que las generaciones mayores priorizan la continuidad.

Otro desafío relevante es la falta de profesionalización en algunas empresas familiares, especialmente en aquellas de menor tamaño (Calabrò et al., 2019). La ausencia de estructuras organizativas formales y de recursos especializados dificulta la gestión de procesos innovadores de manera sostenida. En muchos casos, estas empresas carecen de los conocimientos técnicos y del capital humano necesario para desarrollar iniciativas innovadoras, lo que las coloca en desventaja frente a competidores más estructurados. Este problema se ve agravado por la falta de acceso a fuentes externas de financiamiento, lo que limita la inversión en investigación y desarrollo.

A pesar de estas barreras, las empresas familiares pueden superar sus limitaciones y fomentar la innovación mediante la adopción de modelos híbridos que integren tradición y modernización. Algunos estudios sugieren que las empresas familiares pueden optar por enfoques de innovación incremental, que consisten en mejoras continuas en productos y procesos existentes, permitiéndoles

conservar sus valores y al mismo tiempo avanzar en su competitividad. Otras empresas han adoptado estrategias de innovación disruptiva, que implican transformaciones radicales en su modelo de negocio para adaptarse a mercados emergentes o nuevas tecnologías. Ejemplos destacados incluyen el caso del Grupo Bimbo en México, que ha implementado estrategias de innovación abierta para desarrollar productos más saludables y sostenibles, alineados con sus valores familiares, y el caso de IKEA, que ha combinado su legado familiar con un enfoque constante en diseño e innovación.

En síntesis, la innovación en las empresas familiares no solo es posible, sino que representa una herramienta clave para su sostenibilidad y competitividad. Comprender cómo medir e implementar estas dinámicas es fundamental para evaluar su impacto en la resiliencia organizacional, un aspecto que se analizará a continuación. Estas organizaciones tienen el potencial de equilibrar la tradición y el cambio, aprovechando su visión a largo plazo y su cohesión interna para implementar estrategias innovadoras. Sin embargo, superar barreras como el conservadurismo, los conflictos generacionales y la falta de profesionalización será fundamental para maximizar su capacidad de innovación y asegurar su relevancia en un entorno empresarial dinámico y exigente.

3.3.3.1 Innovación Abierta en Empresas Familiares

El concepto de innovación abierta, introducido por Chesbrough (2003), se refiere a la colaboración estratégica entre una organización y actores externos, como clientes, proveedores, universidades o startups, para el desarrollo y la implementación de nuevas ideas, productos o servicios. Este enfoque contrasta con la innovación cerrada, donde las actividades de investigación y desarrollo se realizan exclusivamente dentro de los límites de la organización. La innovación abierta permite a las empresas aprovechar conocimientos, recursos y capacidades externas, acelerando así el proceso innovador y aumentando su impacto.

En el contexto de las empresas familiares, la innovación abierta presenta tanto oportunidades como desafíos. Por un lado, estas empresas suelen tener redes sólidas de contactos y alianzas, lo que facilita la colaboración externa. Además, su enfoque a largo plazo puede alinearse bien con proyectos de investigación e

innovación conjunta. Por otro lado, su carácter conservador y el deseo de mantener el control sobre sus operaciones pueden generar resistencia a compartir información o establecer alianzas estratégicas con terceros (Brinkerink et al., 2016).

Un ejemplo destacado de innovación abierta en empresas familiares es el caso de Ferrero, la reconocida empresa italiana de productos alimenticios. Ferrero ha establecido colaboraciones con universidades e institutos de investigación para el desarrollo de nuevos productos, como alternativas más saludables al chocolate. Estas alianzas han permitido a la empresa mantenerse a la vanguardia del mercado, mientras respeta sus valores familiares de calidad y tradición. Otro caso relevante es Grupo Bimbo, que ha implementado plataformas de innovación colaborativa con startups y centros de investigación, lo que le ha permitido diversificar su oferta y adaptarse a las tendencias globales de consumo.

La innovación abierta también es particularmente relevante para las pequeñas y medianas empresas familiares, ya que les permite superar las limitaciones de recursos internos al acceder a capacidades externas. Por ejemplo, las empresas familiares pueden participar en programas gubernamentales o de la Unión Europea que promuevan la cooperación en proyectos de investigación e innovación. En este sentido, iniciativas como Horizon Europe han demostrado ser una herramienta eficaz para fomentar la colaboración entre empresas familiares y universidades.

Sin embargo, implementar la innovación abierta requiere superar desafíos específicos. Uno de los principales obstáculos es la necesidad de desarrollar una cultura organizacional que valore la colaboración externa y la compartición de conocimientos, lo que puede ser difícil en empresas familiares con estructuras jerárquicas tradicionales (Bertello et al., 2024). Además, gestionar la propiedad intelectual en proyectos conjuntos puede generar tensiones, especialmente cuando los resultados de la innovación tienen un alto valor estratégico para la empresa.

Para aprovechar plenamente las oportunidades de la innovación abierta, las empresas familiares deben adoptar estrategias específicas. Estas incluyen establecer acuerdos claros de colaboración, definir mecanismos para proteger la información confidencial y fomentar un liderazgo que valore la cooperación externa. Además, el uso de tecnologías digitales puede facilitar la gestión de proyectos de innovación abierta, permitiendo una comunicación fluida y eficiente entre los socios

(Bertello et al., 2024).

3.3.4 Influencia de la Innovación en la Resiliencia Organizacional

La innovación está íntimamente relacionada con la resiliencia, tal y como hemos visto en el **capítulo 1**. A este respecto, Akgün y Keskin (2014) añaden que la innovación media la relación entre la capacidad de resiliencia y el desempeño de la empresa. Las organizaciones que adoptan una mentalidad innovadora no solo están mejor preparadas para anticipar y responder a cambios disruptivos, sino que también pueden aprovechar oportunidades emergentes en tiempos de crisis. La innovación puede manifestarse en diversas formas, incluyendo avances tecnológicos, mejoras en procesos internos y cambios organizativos (Mariani et al., 2023).

Un ejemplo que se ajusta perfectamente a ese escenario es Ford Motor Company. Durante la pandemia del COVID-19, Ford adaptó rápidamente sus líneas de producción para fabricar equipos médicos esenciales, como respiradores y protectores faciales, en colaboración con 3M y General Electric. Esta iniciativa formó parte de lo que llamaron el "Proyecto Apollo" (Vázquez, 2020).

Además de diversificar temporalmente su producción para responder a una necesidad crítica, Ford implementó el teletrabajo para sus empleados administrativos, asegurando la continuidad operativa. Estas acciones no solo les permitieron superar la crisis, sino que también fortalecieron su reputación como una empresa socialmente responsable y ágil frente a situaciones de emergencia.

3.3.5 Medición de la innovación

La innovación, como concepto multidimensional, requiere ser medida a través de indicadores que capten su complejidad y permitan evaluar su impacto en las organizaciones (Alfaro-García et al., 2017). Para las empresas familiares, esta tarea se vuelve particularmente relevante, ya que la innovación no solo influye en su competitividad, sino también en su capacidad para adaptarse a los cambios y garantizar la sostenibilidad intergeneracional (De Massis et al., 2022). Dado su carácter transversal, la medición de la innovación debe abarcar tanto aspectos

cualitativos como cuantitativos, considerando las particularidades de estas empresas.

En el marco de esta investigación, la innovación se conceptualiza en tres dimensiones clave: cultura innovacional, transformación tecnológica y aprendizaje organizacional. Estas dimensiones permiten desglosar el fenómeno de la innovación en elementos medibles y accionables, facilitando la evaluación de su presencia y efectividad dentro de las empresas familiares.

3.3.5.1 Cultura Innovacional

La cultura innovacional se entiende como el conjunto de valores, creencias, actitudes y comportamientos compartidos que orientan a una organización hacia la generación, aceptación y desarrollo de nuevas ideas y soluciones creativas (García-Álvarez et al., 2002). Desde esta perspectiva, la cultura constituye el sustrato que facilita la innovación, ya que influye en cómo los individuos perciben las oportunidades, asumen riesgos y responden a los desafíos del entorno (Martins & Terblanche, 2003). No se trata únicamente de promover la creatividad individual, sino de establecer un entorno organizacional que legitime la experimentación y considere el error como parte del proceso de aprendizaje.

En la literatura sobre innovación, la cultura organizativa ha sido identificada como un factor crítico para transformar el conocimiento en prácticas innovadoras. De Massis et al. (2016) subrayan que, en las empresas familiares, una cultura orientada a la innovación representa un recurso estratégico clave para equilibrar continuidad y cambio. Por un lado, permite mantener los valores fundacionales y la visión de largo plazo; por otro, impulsa la adaptación a nuevas demandas del mercado y a entornos competitivos cada vez más dinámicos. Sin embargo, este proceso no está exento de tensiones, ya que la resistencia al cambio y el apego a las tradiciones familiares suelen actuar como frenos al desarrollo de una cultura innovadora (Zahra et al., 2004).

La relevancia de la cultura innovacional radica en que actúa como catalizador de la creatividad y la colaboración interna, generando un clima que favorece la exploración de nuevas ideas y su conversión en iniciativas concretas. Estudios

recientes destacan que aquellas empresas familiares que logran construir una cultura innovadora presentan mayores niveles de agilidad estratégica y capacidad de resiliencia frente a contextos adversos (Rondi et al., 2019). Esto se debe a que la cultura innovacional facilita no solo la generación de ideas, sino también su implementación, al alinear las actitudes de los miembros de la organización con los objetivos de innovación de largo plazo.

En la práctica, las empresas familiares con una cultura innovacional desarrollada suelen implementar programas que incentivan la participación activa en la generación de ideas, establecen sistemas de recompensas para reconocer las contribuciones innovadoras y diseñan mecanismos para gestionar el error como una oportunidad de aprendizaje. Ejemplos de ello son los talleres de innovación interna, concursos de ideas y políticas de “tolerancia al fracaso”, que fortalecen tanto el compromiso de los empleados como la capacidad de la organización para responder con flexibilidad a cambios del mercado. De esta manera, la cultura innovacional no solo incrementa el caudal de nuevas propuestas, sino que también actúa como un factor de cohesión organizativa que integra a los distintos niveles jerárquicos en torno a la innovación como eje estratégico.

3.3.5.2 Transformación Tecnológica

La transformación tecnológica se refiere a la adopción, integración y uso estratégico de tecnologías avanzadas para optimizar productos, procesos y servicios, así como para generar nuevas formas de creación de valor en la organización. En la literatura sobre innovación, este concepto se vincula estrechamente con los procesos de *digital transformation*, entendidos como la capacidad de la empresa para incorporar tecnologías digitales y reconfigurar sus modelos de negocio en función de ellas (Bharadwaj et al., 2013). Desde la perspectiva de las capacidades dinámicas, la transformación tecnológica constituye un mecanismo que permite a las organizaciones reconfigurar continuamente sus competencias internas y adaptarse a entornos caracterizados por la innovación constante (Teece, 2007).

En el caso de las empresas familiares, la transformación tecnológica representa un desafío particular. La inversión en nuevas tecnologías suele estar condicionada

por la disponibilidad limitada de recursos y, en ocasiones, por una mayor percepción del riesgo asociado a estos proyectos. La orientación a la preservación del legado y la aversión al fracaso pueden retrasar la adopción tecnológica (Classen et al., 2014). No obstante, su visión de largo plazo y la acumulación de capital social pueden convertirse en ventajas, al facilitar la incorporación gradual de tecnologías que refuercen la sostenibilidad de la empresa (De Massis et al., 2018, 2022).

Esta dimensión incluye tanto la incorporación de herramientas digitales y sistemas de automatización como la reconfiguración de procesos internos para aprovechar al máximo las capacidades tecnológicas disponibles. Chesbrough (2003) señala que la transformación tecnológica no solo mejora la eficiencia operativa, sino que también abre oportunidades para diversificar mercados, desarrollar nuevos productos y redefinir modelos de negocio mediante la innovación abierta.

Ejemplos de transformación tecnológica en empresas familiares incluyen la implementación de sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP), la adopción de plataformas digitales de comercio electrónico para ampliar su alcance en el mercado, el uso de *big data* para personalizar productos o la incorporación de tecnologías de automatización y robótica en los procesos de producción. Estas iniciativas, además de aumentar la productividad y la capacidad de respuesta, fortalecen la resiliencia organizacional al permitir que la empresa se adapte de manera más ágil a cambios disruptivos en el entorno competitivo.

3.3.5.3 Aprendizaje organizacional

El concepto de aprendizaje organizacional constituye una de las piedras angulares en el marco de las capacidades dinámicas. Argyris y Schön (1978) lo definieron inicialmente como el proceso mediante el cual las organizaciones detectan y corrigen errores en sus rutinas de acción, introduciendo además la distinción entre aprendizaje de un solo bucle (*single-loop learning*), orientado a corregir desviaciones dentro de los supuestos existentes, y aprendizaje de doble bucle (*double-loop learning*), que implica cuestionar y modificar esos supuestos básicos. Esta visión marcó el inicio de una literatura que reconoce el aprendizaje no como un evento aislado, sino como un proceso sistemático y acumulativo.

A partir de esta definición fundacional, diferentes corrientes han ampliado el concepto. Nonaka y Takeuchi (1995), a través de su modelo SECI —socialización, externalización, combinación e internalización—, enfatizaron la creación de conocimiento como un proceso dinámico de interacción entre conocimiento tácito y explícito. Posteriormente, Crossan, et al. (1999) propusieron el marco de las “4I” —intuir, interpretar, integrar e institucionalizar—, que muestra cómo el aprendizaje organizacional transita desde el nivel individual hasta el organizativo, garantizando que las experiencias y conocimientos adquiridos se conviertan en rutinas estables. Estas contribuciones destacan que el aprendizaje organizacional no se limita a la acumulación de información, sino que constituye una capacidad estratégica que favorece la adaptación y la innovación en entornos complejos.

En el contexto de las empresas familiares, el aprendizaje organizacional adquiere un valor aún mayor debido a la necesidad de transferir conocimientos entre generaciones. Este proceso intergeneracional no solo garantiza la continuidad de la visión y los valores familiares, sino que también permite incorporar nuevas competencias que responden a los retos del entorno. La literatura resalta que el aprendizaje organizacional en empresas familiares actúa como un mecanismo que equilibra tradición y modernidad, asegurando la preservación del legado sin perder competitividad (Chirico & Salvato, 2008).

La importancia de esta capacidad radica también en su papel como motor de la innovación sostenible. Lengnick-Hall et al. (2011) sostienen que el aprendizaje organizacional permite construir una base de conocimiento que no solo incrementa la competitividad, sino que también fortalece la capacidad de la organización para anticipar y adaptarse a desafíos futuros. Este vínculo con la innovación es particularmente crítico en un entorno donde las empresas enfrentan disrupciones tecnológicas, cambios en los patrones de consumo y crisis económicas recurrentes.

En la práctica, las empresas familiares que promueven el aprendizaje organizacional suelen implementar estrategias como el *mentoring* intergeneracional, donde los miembros de generaciones mayores transmiten no solo conocimientos técnicos, sino también valores, normas y prácticas culturales a las generaciones más jóvenes. Asimismo, muchas empresas recurren a programas de capacitación continua y al uso de herramientas digitales de gestión del

conocimiento que facilitan la sistematización y el acceso a la información en tiempo real. Estas prácticas no solo fortalecen la capacidad adaptativa de la organización, sino que también consolidan su resiliencia frente a contextos adversos.

Capítulo 4 Diseño metodológico

Este capítulo describe el diseño metodológico de la presente investigación, cuyo objetivo principal es analizar cómo influyen la gobernanza y la innovación en la resiliencia organizacional de las empresas familiares del estado de Querétaro, México. Se busca diagnosticar el nivel actual de resiliencia organizacional en este tipo de empresas, identificando sus principales fortalezas y vulnerabilidades ante escenarios de crisis e incertidumbre.

Con base en el modelo conceptual propuesto en el capítulo anterior, se establece una estrategia metodológica de enfoque cuantitativo que permite contrastar empíricamente las hipótesis planteadas y caracterizar el fenómeno de estudio desde una perspectiva estructurada y sistemática.

Para la recolección de datos se ha diseñado un cuestionario estructurado, aplicado mediante un sondeo en línea, con el fin de obtener información relevante sobre las tres variables centrales: gobernanza, innovación y resiliencia organizacional. El instrumento ha sido desarrollado específicamente para esta investigación, con el objetivo de proponer una herramienta original para la medición de la resiliencia organizacional y su relación con la gobernanza y la innovación en empresas familiares. Este instrumento, actualmente en proceso de validación estadística, ha sido concebido con potencial para su futura publicación y replicabilidad en investigaciones posteriores. El método de encuesta constituye una técnica consolidada dentro de las ciencias sociales, ampliamente utilizada desde su formalización en la década de 1930, y permite analizar fenómenos organizacionales a partir de datos estandarizados (Ball, 2019; Bernard, 2011).

Las secciones siguientes detallan el enfoque y tipo de estudio, la población y muestra considerada, el diseño del instrumento de medición, los procedimientos de validación y confiabilidad, así como las técnicas estadísticas utilizadas para el análisis de los datos obtenidos. Todo ello se presenta con el objetivo de garantizar la rigurosidad metodológica y asegurar la coherencia entre los objetivos, las hipótesis y el modelo teórico propuesto.

4.1 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación adopta un enfoque cuantitativo, ya que busca medir y analizar de forma objetiva las relaciones entre tres variables latentes: gobernanza, innovación y resiliencia organizacional en empresas familiares del estado de Querétaro. La posibilidad de generalización de los hallazgos se limita a empresas familiares que compartan características similares a la población de estudio en términos de tamaño, estructura y ubicación regional. Se busca realizar una inferencia analítica, más que estadística, aportando evidencia empírica contextualizada que permita avanzar en el conocimiento teórico del fenómeno.

En términos metodológicos, un enfoque cuantitativo se caracteriza por el uso de instrumentos estandarizados para recopilar datos numéricos, los cuales son posteriormente analizados mediante técnicas estadísticas con el fin de identificar patrones, relaciones y posibles efectos causales. Este enfoque permite operar con variables latentes no observables de forma directa, como ocurre en este estudio, donde se modelan constructos complejos a través de indicadores medibles. La aplicación de este enfoque resulta coherente con el objetivo general de la investigación, que implica contrastar empíricamente un modelo teórico previamente formulado y validar estadísticamente las hipótesis propuestas. Los datos recolectados a través del cuestionario consisten en respuestas ordinales estructuradas en escalas tipo Likert de cinco puntos, adecuadas para medir percepciones y actitudes sobre fenómenos organizacionales complejos.

Cabe destacar que el cuestionario utilizado ha sido diseñado específicamente para esta investigación, a partir de una revisión exhaustiva de la literatura teórica y empírica sobre los constructos implicados. Este instrumento original no solo permite capturar con precisión dimensiones específicas de gobernanza, innovación y resiliencia organizacional, sino que también constituye una contribución metodológica en sí misma, al ofrecer un marco de medición replicable en futuros estudios. La validación empírica del instrumento constituye, por tanto, un objetivo central de este trabajo, y se llevará a cabo mediante un modelo estructural que incorpora evaluación de medida y de estructura.

A través del uso de modelos estadísticos avanzados, se pretende identificar patrones, asociaciones y efectos causales entre las variables definidas, lo cual

permite generalizar los hallazgos a la población objetivo bajo condiciones de control y validez metodológica (Hair et al., 2010; Mueller & Hancock, 2018).

Este estudio adopta el paradigma post-positivista, que afirma la existencia objetiva de la realidad, aunque reconoce que solo puede conocerse parcialmente. A diferencia del positivismo clásico, que aspiraba a descubrir leyes universales a través de la observación directa y el control experimental, el post-positivismo asume que todo conocimiento empírico está sujeto a error y mediado por teorías, instrumentos e interpretación (Creswell & David Creswell, 2018). Este enfoque resulta coherente con el diseño metodológico adoptado, ya que se trabaja con constructos latentes no observables —como la resiliencia organizacional— que requieren instrumentos de medición indirecta y análisis estadístico avanzado. El empleo de técnicas como los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), con un enfoque basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), responde a esta lógica epistemológica, permitiendo estimar relaciones causales de manera probabilística y modelar realidades complejas con un alto grado de rigurosidad científica.

El diseño del estudio es de tipo no experimental, con un enfoque correlacional y causal, ya que se busca analizar las relaciones entre variables sin manipulación directa y, al mismo tiempo, estimar efectos de dependencia entre constructos latentes. El estudio se enmarca en una perspectiva exploratorio-explicativa: exploratoria, porque examina la influencia de la gobernanza y la innovación sobre la resiliencia organizacional en un contexto (las empresas familiares mexicanas) donde estas relaciones aún no han sido consolidadas teóricamente; y explicativa, porque se proponen hipótesis fundamentadas en marcos conceptuales previos y se contrastan mediante técnicas estadísticas.

Se parte de un modelo conceptual fundamentado en la literatura previa, el cual se pone a prueba empíricamente mediante el análisis de datos recogidos por medio de un cuestionario estructurado. El carácter explicativo-exploratorio del estudio responde a la intención de comprobar hipótesis causales preliminares con base en marcos conceptuales existentes, pero también a la necesidad de mapear nuevas relaciones en un terreno empírico poco estudiado.

Este diseño metodológico permite evaluar de forma diferenciada cada una de las

hipótesis planteadas: la influencia de la gobernanza familiar —en sus dimensiones formal (H1a) y socioemocional (H1b)— sobre la innovación, el impacto de la innovación en la resiliencia organizacional (H2) y los efectos directos de la gobernanza sobre la resiliencia (H3a y H3b). Asimismo, el modelo incorpora el efecto mediador de la innovación en dichas relaciones (H4a y H4b), lo que permite analizar de manera integrada cómo los mecanismos de gobernanza familiar contribuyen al fortalecimiento de la resiliencia organizacional a través de la capacidad innovadora.

Metodológicamente, el estudio se enmarca en un diseño no experimental de corte transversal, dado que los datos serán recolectados en un único momento en el tiempo, sin manipulación deliberada de las variables. Este tipo de diseño resulta adecuado para estudios en los que se analizan relaciones entre constructos latentes en contextos organizacionales reales, donde no es posible controlar todas las condiciones externas, pero sí observar correlaciones significativas entre los factores involucrados (Creswell & Guetterman, 2018).

Finalmente, se opta por el uso de modelos SEM mediante el enfoque de mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), con el objetivo de validar el instrumento de medición y examinar las relaciones entre los constructos latentes. Este enfoque permite trabajar con variables no observables y modelos teóricos complejos, brindando una estimación robusta de las relaciones causales planteadas. A diferencia del análisis factorial confirmatorio (AFC) tradicional basado en máxima verosimilitud, el PLS-SEM permite evaluar la fiabilidad y validez de los modelos de medición de manera más flexible, sin requerir supuestos estrictos de normalidad ni grandes tamaños muestrales. Además, facilita el análisis de modelos de segundo orden y el estudio de efectos directos e indirectos, siendo particularmente útil en investigaciones de carácter predictivo y exploratorio (Hair et al., 2017). La calidad del modelo se evalúa mediante indicadores como el coeficiente de determinación (R^2), el tamaño del efecto (f^2) y el índice predictivo (Q^2), entre otros.

En virtud de las características señaladas —especialmente el diseño de un instrumento original, la incorporación de variables aún poco estudiadas de forma conjunta, y la aplicación en un contexto empírico específico como lo es el de las empresas familiares en el estado de Querétaro—, el presente estudio se clasifica

como de carácter exploratorio-predictivo, aunque con un enfoque explicativo en su lógica estructural. Este encuadre metodológico permite mapear estructuras causales aún no consolidadas en la literatura académica, aportando evidencia inicial para el desarrollo teórico futuro. Del mismo modo, justifica metodológicamente el uso del modelo PLS-SEM, ampliamente recomendado para investigaciones exploratorias donde se pretende maximizar la varianza explicada y modelar constructos latentes con fundamentos aún emergentes (Hair et al., 2017; Sarstedt et al., 2019).

La naturaleza exploratoria del estudio también responde a las condiciones del entorno mexicano, donde la evidencia empírica sobre gobernanza, innovación y resiliencia organizacional en empresas familiares sigue siendo escasa y fragmentaria, lo cual refuerza la pertinencia y relevancia del diseño adoptado. Desde esta perspectiva, la investigación no solo busca contrastar un modelo teórico, sino también abrir nuevas líneas de análisis empírico en un campo aún en construcción, contribuyendo tanto a la validación instrumental como al avance conceptual en el estudio de las empresas familiares latinoamericanas.

4.2 Población y muestra

Una población puede definirse como el conjunto total de unidades que cumplen con una serie de características específicas, mientras que la muestra constituye un subconjunto representativo de dicha población (Hernández Sampieri et al., 2014). En la mayoría de los estudios empíricos, no es factible acceder a todos los elementos de la población, por lo que se hace necesario establecer criterios de inclusión, delimitar el universo de análisis y seleccionar una muestra que permita la generalización de los resultados con un margen aceptable de error. El método de muestreo empleado es fundamental para garantizar la validez externa de la investigación, ya que incide directamente en la representatividad y confiabilidad de los datos obtenidos (Kelley, 2003).

Como base de datos y para ayudar con la difusión del cuestionario, se cuenta con la colaboración de diversas entidades y asociaciones empresariales del Estado de Querétaro. En primer lugar, se dispone del apoyo de la CANACOPE, la Cámara Nacional de Comercio en Pequeño del estado de Querétaro, que agrupa a más de

26,000 empresas y coordina el Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM). Este sistema constituye un registro obligatorio de las unidades económicas formales en México, de acuerdo con los artículos 29, 30 y 31 de la Ley de Cámaras Empresariales y sus Confederaciones, por lo que representa una fuente actualizada y confiable para identificar empresas activas y formalizadas.

En segundo lugar, también se cuenta con la colaboración del Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica (IFEM), promovido por el Tecnológico de Monterrey, el cual dispone de una base de datos consolidada de empresas familiares que participan activamente en programas de formación, consultoría e investigación. Finalmente, se cuenta con el apoyo de la COPARMEX Querétaro, una organización patronal con fuerte presencia regional, que aglutina a empresas medianas y grandes, muchas de ellas familiares, y que promueve activamente la profesionalización y el desarrollo institucional de este tipo de organizaciones.

Complementariamente al establecimiento de esta base de datos, es importante estimar el número aproximado de respuestas que se necesitan para que el cuestionario, y por tanto el estudio, pueda considerarse estadísticamente aceptable. Como se ha señalado en el **capítulo 1**, el objeto de estudio son las empresas familiares ubicadas en Querétaro, con foco específico en las que cumplan tres criterios clave:

- Que pertenezcan al sector secundario (industria) o terciario (servicios).
- Que cuenten con entre 11 y 250 empleados, según la clasificación del INEGI (2019).
- Que tengan al menos cinco años de antigüedad, es decir, que hayan sido fundadas antes del año 2020.

Estas decisiones responden a la necesidad de acotar el universo de análisis a empresas que compartan características organizativas comparables y que presenten cierto grado de complejidad estructural y operativa. En primer lugar, se han seleccionado únicamente empresas del sector secundario (industrial) y terciario (comercial y de servicios), ya que presentan procesos organizativos más estandarizados y dinámicas de gobernanza e innovación más desarrolladas que las

del sector primario, cuyo funcionamiento suele estar fuertemente condicionado por factores externos como el clima, la temporalidad agrícola o la tenencia de la tierra, y cuya estructura de gestión tiende a ser menos formalizada.

En segundo lugar, se ha delimitado el análisis a PyMEs con entre 11 y 250 empleados, excluyendo a las microempresas y a las grandes empresas, dado que las primeras tienden a operar con estructuras informales, bajo niveles reducidos de complejidad interna y limitada separación entre propiedad y gestión, mientras que las grandes empresas presentan niveles elevados de profesionalización y escalas operativas que las hacen poco comparables con el grueso del tejido empresarial familiar en México.

Finalmente, se ha establecido un umbral mínimo de cinco años de antigüedad para incluir únicamente a aquellas empresas que vivieron de forma directa el impacto inicial de la pandemia por COVID-19, un evento que constituye un referente crítico en la conceptualización contemporánea de la resiliencia organizacional. Las empresas fundadas después del año 2020 no enfrentaron la disrupción en sus fases más críticas ni atravesaron los procesos de adaptación estratégica derivados, por lo que no aportan información útil en relación con la capacidad de resistencia y aprendizaje ante eventos extremos.

Con base en datos del INEGI (2019), en el estado de Querétaro existen 81,224 unidades económicas. Si se estima que el 90 % de ellas son empresas familiares (IFEM, 2021; INEGI, 2019; KPMG, 2013), esto nos da un universo teórico de 73,101 empresas familiares.

El 95.9 % de las empresas en México dedicadas a manufacturas, comercio y servicios son microempresas y apenas el 0.2 % son grandes empresas, según datos del INEGI (2014). Por tanto, el grupo de análisis aquí definido —empresas familiares pequeñas y medianas, de sectores secundario y terciario, con al menos cinco años de operación— representa una minoría estratégica dentro del tejido empresarial. Al aplicar estos filtros de tamaño, sector económico y antigüedad, y considerando estimaciones conservadoras basadas en datos sectoriales y registros institucionales, se calcula que aproximadamente 200 empresas familiares cumplen con todos los criterios establecidos en el estado de Querétaro

Tabla 7: Distribución porcentual de empresas en México según tamaño

Tipo de empresa	Número de empleados	Porcentaje del total
Microempresa	0 – 10 empleados	96.0 %
Pequeña empresa	11 – 50 empleados	3.1 %
Mediana empresa	51 – 250 empleados	0.8 %
Gran empresa	Más de 250 empleados	0.2 %

Fuente: INEGI (2014). Censos Económicos. Monografía de las PyMEs en México.

Dado que una población es de N tamaño, en nuestro caso de 200 ¿cuál es el menor número de unidades muéstrales (empresas) que necesito para conformar una muestra (n), que me asegure una confianza del 90% y un margen de error de un 10%? La fórmula para calcular n, y por tanto el tamaño de la muestra es:

$$Tamaño\ de\ la\ muestra = \frac{\frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2 N}\right)}$$

Paso 1: Calcular el numerador

$$z^2 \cdot p(1-p) = (1.645)^2 \cdot 0.5 \cdot (1-0.5) = 2.706 \cdot 0.25 = 0.6765$$

Paso 2: Calcular el denominador para el tamaño de muestra preliminar

$$e^2 = (0.1)^2 = 0.01$$

Paso 3: Calcular el tamaño de la muestra preliminar

$$\frac{0.6765}{0.01} = 67.65$$

Paso 4: Ajustar el tamaño de la muestra para una población finita

$$Tamaño\ de\ la\ muestra = \frac{67.65}{1 + \left(\frac{67.65 - 1}{200}\right)}$$

$$= \frac{67.65}{1 + \left(\frac{67.65}{200}\right)}$$

$$= \frac{67.65}{1.33325}$$

$$\approx 50{,}73$$

Por lo que para el estudio planteado en la presente tesis **n = 50,73**

Tabla 8: Información del cuestionario

Factor de estudio	Factor de valor
Localización	Querétaro
Tiempo	2024-2025
Población (aproximada)	200
Tamaño de la muestra requerido	50,73
Nivel de confianza	90%
Margen de error	10%

Fuente: Elaboración propia

Esta muestra calculada no solo cumple con los criterios estadísticos de validez, sino que también se alinea con las recomendaciones metodológicas para estudios de tipo exploratorio y modelos PLS-SEM en poblaciones acotadas (Hair et al., 2017; Kock & Hadaya, 2018), lo cual refuerza la solidez del diseño y su pertinencia analítica.

4.3 Diseño del Cuestionario

A partir de las limitaciones conceptuales y operativas de la resiliencia organizacional expuestas en el **capítulo 3**, este apartado presenta la traducción empírica del modelo propuesto, mediante un instrumento de recolección de datos estructurado *ad hoc*. Esta propuesta constituye una de las principales

contribuciones científicas del presente trabajo, al integrar, ampliar y traducir empíricamente las dimensiones fundamentales del concepto, permitiendo una evaluación rigurosa y útil, tanto para la investigación como para la toma de decisiones organizativas.

El instrumento se diseña con un enfoque sistemático, adaptado específicamente al contexto de las empresas familiares mexicanas. Su estructura permite capturar empíricamente las tres variables centrales del modelo teórico: resiliencia organizacional, gobernanza familiar e innovación.

La sección dedicada a la resiliencia representa una contribución metodológica original, al articular una propuesta integral de medición sustentada en seis atributos dinámicos: redundancia, robustez, agilidad, recursividad, adaptabilidad y flexibilidad. Estos atributos se derivan de una revisión sistemática de la literatura (Conz & Magnani, 2020), y se agrupan en torno a tres fases temporales: la Fase de Preparación (PRE), la Fase de Resistencia (RST) y la Fase de Recuperación (RCP). Esta clasificación permite captar tanto la resiliencia potencial —entendida como el conjunto de capacidades latentes antes de la crisis— como la resiliencia funcional, referida a la activación efectiva de dichas capacidades para sostener o mejorar el desempeño organizacional. Esta distinción constituye un aporte conceptual relevante y con alto potencial de aplicación práctica.

Inicialmente, se consideró incluir una séptima dimensión referida al desempeño organizacional, entendida como una manifestación observable de la resiliencia funcional. No obstante, tras los análisis estadísticos descritos en el **capítulo 5**, esta dimensión ha sido descartada del modelo final por razones metodológicas, al no cumplir con los criterios de validez convergente y discriminante requeridos. A pesar de ello, se mantiene su valor teórico como una categoría interpretativa complementaria, susceptible de ser explorada en estudios futuros desde una perspectiva longitudinal o mixta.

Las variables de gobernanza familiar e innovación se operacionalizan mediante la adaptación de escalas reconocidas en la literatura internacional. En el caso de la gobernanza, se integran elementos de la Escala F-PEC de Influencia Familiar (Astrachan et al., 2002) centrados en la propiedad, el control y la cultura familiar, así como del modelo FIBER (Berrone et al., 2012), que enfatiza el control familiar,

la identificación afectiva y los lazos sociales internos. Esta estructura conceptual se complementa con los hallazgos recientes de la *Family Enterprise Global Survey* (IFEM, 2021), capturando también aspectos como la confianza, la comunicación y el sentido de pertenencia en las nuevas generaciones. El instrumento resultante ha sido adaptado cuidadosamente al contexto de las empresas familiares mexicanas, buscando maximizar su validez teórica y su aplicabilidad práctica.

Respecto a la variable innovación, se adopta el enfoque integrado de Akgün y Keskin (2014), que contempla la innovación en productos y procesos, así como la orientación innovadora general de la organización. A partir de esta base, se definen tres dimensiones operativas: cultura de innovación, transformación tecnológica y aprendizaje organizacional. Estas dimensiones permiten captar la capacidad organizativa para generar, absorber y aplicar conocimiento estratégico en contextos de cambio e incertidumbre.

Todos los ítems se formulan como afirmaciones cerradas y se evalúan mediante una escala tipo Likert de cinco niveles, que va desde “totalmente en desacuerdo” (1) hasta “totalmente de acuerdo” (5). Esta escala fue seleccionada por su idoneidad para captar matices perceptuales y por su compatibilidad con técnicas de análisis multivariado como los modelos de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), utilizadas posteriormente para validar el instrumento de medición y analizar las relaciones entre constructos latentes.

El diseño del instrumento también responde a las particularidades del contexto latinoamericano, donde los responsables de empresas suelen mostrar reticencia a responder encuestas extensas o que impliquen compartir información sensible. Por ello, se opta por un cuestionario breve —de dos ítems por dimensión—, claro y no intrusivo, que puede completarse en pocos minutos y evita temas delicados sin comprometer la calidad de la información obtenida.

Aunque algunos autores recomiendan utilizar tres o más ítems por dimensión para asegurar una adecuada cobertura conceptual y confiabilidad de la escala (DeVellis, 2016; Fuchs & Diamantopoulos, 2009; Sarstedt et al., 2019), también se reconoce que, en investigaciones aplicadas, el uso de dos ítems por dimensión es aceptable cuando estos están cuidadosamente diseñados y mantienen una fuerte alineación teórica con el constructo que representan (Fuchs & Diamantopoulos,

2009). Esta opción ha demostrado ser especialmente eficaz en estudios PLS-SEM con restricciones prácticas.

El cuestionario incluye, además de los ítems principales, un bloque inicial con dos ítems sobre la empresa relativos al sector de actividad y al tamaño de esta. Estas variables se utilizaron para caracterizar la muestra y, en su caso, como criterios de segmentación o control. En este bloque se decidió no incluir preguntas potencialmente comprometedoras (como el año de fundación), con el fin de evitar confusiones entre la fecha de operación y el alta fiscal oficial, que, en el contexto mexicano, podrían generar incomodidad y afectar la disposición de los encuestados a completar el instrumento.

En total, el instrumento consta de 29 ítems. Para cada una de las dimensiones de resiliencia, gobernanza e innovación se diseñan dos ítems, con excepción de la dimensión sobre propiedad familiar, que se representa mediante un único ítem debido a su naturaleza unívoca. En el caso de la resiliencia, los ítems pueden organizarse también de forma alternativa uniendo dimensiones cubriendo cada uno de los tres momentos temporales Fase Preventiva (PRE), Fase de Resistencia (RST) y Fase de Recuperación (RCP), asegurando así un equilibrio entre las distintas capacidades evaluadas.

En suma, el diseño de este cuestionario representa un esfuerzo riguroso por articular teoría y práctica, ofreciendo una herramienta válida, confiable y útil para evaluar constructos complejos como la resiliencia organizacional en empresas familiares. De igual modo, constituye un modelo escalable y replicable, con potencial de aplicación en investigaciones futuras, comparaciones internacionales y diagnósticos estratégicos en el ámbito de la empresa familiar. Su validez y confiabilidad serán contrastadas empíricamente en la sección siguiente mediante técnicas estadísticas avanzadas.

4.3.1 Estructura del cuestionario

El cuestionario (**anexo 1**) está compuesto por un total de 29 ítems organizados en tres bloques temáticos, correspondientes a las variables centrales del modelo teórico:

- **Información general sobre la empresa (2 ítems):** Se caracteriza la muestra midiendo su tamaño y su actividad
- **Resiliencia organizacional (14 ítems):** Evalúan las siete dimensiones propuestas en esta tesis —redundancia, robustez, agilidad, recursividad, adaptabilidad, flexibilidad y desempeño—, distribuidas según el marco temporal de la resiliencia: PRE, RST) y RCP.
- **Gobernanza familiar (7 ítems):** Se exploran cuatro dimensiones clave de la influencia familiar en la empresa: la estructura de propiedad, el control y la participación de la familia en la gestión, los valores y objetivos familiares compartidos, y el capital social familiar, entendido como la confianza y la comunicación entre los miembros familiares que participan en el negocio.
- **Innovación (6 ítems):** Miden la cultura de innovación, la apertura a la transformación tecnológica y la capacidad de aprendizaje organizacional.

Todos los ítems se presentan en forma de afirmaciones cerradas, evaluadas mediante una escala tipo Likert de cinco puntos, que permite al encuestado expresar el grado de acuerdo o frecuencia percibida, desde “muy bajo” hasta “muy alto”. A continuación, se presenta una síntesis de las variables, dimensiones, y número de ítems.

Tabla 9: Estructura del cuestionario por variable, dimensión y número de ítems

Variable	Dimensión (código)	Nº de ítems
Resiliencia organizacional (RO)	Redundancia (RD)	2
Resiliencia organizacional (RO)	Robustez (RB)	2
Resiliencia organizacional (RO)	Agilidad (AG)	2
Resiliencia organizacional (RO)	Recursividad (RCS)	2
Resiliencia organizacional (RO)	Adaptabilidad (ADP)	2

Resiliencia organizacional (RO)	Flexibilidad (FLX)	2
Resiliencia organizacional (RO)	Desempeño (DP)	2
Gobernanza familiar (GO)	Propiedad familiar (PF)	1
Gobernanza familiar (GO)	Control y participación en la gestión (CPFG)	2
Gobernanza familiar (GO)	Valores y objetivos familiares (VOF)	2
Gobernanza familiar (GO)	Capital social familiar (FSC)	2
Innovación (IN)	Cultura de la innovación (CI)	2
Innovación (IN)	Transformación tecnológica (TT)	2
Innovación (IN)	Aprendizaje organizacional (AO)	2

Fuente: Elaboración propia

4.3.2 Plataforma del cuestionario

Para desarrollar la encuesta y facilitar los datos, se va a utilizar la plataforma llamada SurveyMonkey. SurveyMonkey es una aplicación de encuestas en línea que puede facilitar la distribución de cuestionarios por correo electrónico; teléfonos inteligentes mediante el uso de aplicaciones, como WeChat y WhatsApp y redes sociales, como Facebook. Esta aplicación de encuesta permite a los participantes acceder al cuestionario fácilmente, y analiza y exporta los resultados después de que las respuestas han sido recolectadas. Además, también guía a los encuestados para completar todas las preguntas antes de salir, minimizando así la frecuencia de preguntas faltantes o no respondidas.

Las ventajas de las encuestas en línea incluyen velocidad, alcance, facilidad, costo, flexibilidad y automatización, ya que puede ser desplegadas y completadas rápidamente por los participantes (Ball, 2019). Los costos involucrados como la entrega de las preguntas de la encuesta y la captura de las respuestas son mínimos, ya que están automatizados. Los cuestionarios en línea reducen la necesidad de investigadores pagados para hacer preguntas cara a cara o ingresar datos, y además disminuyen los errores de entrada de datos (Callegaro et al.,

2015). Además, los datos pueden descargarse en una amplia variedad de formatos e importados en diversos programas de análisis de datos, haciendo que la codificación y la limpieza de datos resulten prácticamente obsoletas (Alessi & Martin, 2010)

Los encuestados a menudo prefieren completar los cuestionarios en línea, ya que pueden responder a su conveniencia y a su propio ritmo, lo que puede aumentar las tasas de respuesta (Callegaro et al., 2015). La construcción de encuestas en línea también es flexible, ya que involucra diferentes tipos de preguntas, permiten la inclusión de videos o clips de audio y facilita el uso de Saltos Lógicos automatizados, una herramienta que puede ser engorrosa de implementar con encuestas en papel, por la cual se utilizan condiciones lógicas para omitir preguntas específicas o páginas en función de las respuestas previas de un usuario (Palamar & Le, 2020).

Por último, la falta de un entrevistador asegura que cada encuestado recibe las preguntas de la encuesta exactamente de la misma manera y elimina el sesgo del entrevistador (Ball, 2019). Esta falta de entrevistador supone que preguntas complejas o preguntas que involucran una larga lista de categorías de respuesta y pueden ser difíciles de seguir oralmente sean más accesibles y tengan mayor tasa de respuesta en una encuesta autoadministrada (Bernard, 2011).

A pesar de todas estas ventajas, también existen ciertas desventajas a la hora de realizar una encuesta en línea que es necesario tener en cuenta. La falta de un entrevistador puede ser una desventaja ya que las respuestas a preguntas abiertas no se pueden explorar con preguntas de seguimiento inmediato, y además los encuestados no pueden buscar aclaraciones a términos desconocidos o ambiguos (Wright, 2006)

Para responder a cuestionarios en línea es necesario poseer acceso a internet y cierta competencia tecnológica, por lo que este tipo de cuestionarios no pueden enfocarse en ciertos estratos de la sociedad, por ejemplo, los ancianos, aquellos con ingresos más bajos o aquellos que residen en lugares remotos (Andrews et al., 2003).

A este respecto debemos puntualizar que, dado el foco de la presente tesis en empresas familiares con entre 11 y 250 empleados en el estado de Querétaro, este

hecho no debería causar un gran impacto en la investigación, ya que se presupone que los propietarios y CEOs de este tipo de empresas disponen de cierta infraestructura. De todos modos, también se planea dar asesoramiento técnico y acompañamiento si es necesario a todos aquellos que lo soliciten para responder el cuestionario, y un pequeño número de cuestionarios será entregados en formato de papel y lápiz para aquellas personas a las que se les pueda dificultar responder en línea.

Antes de pedir a los participantes que respondan a cualquier pregunta, el primer componente de una encuesta en línea que debe presentarse es una página introductoria que explique el propósito de la investigación, la identidad y afiliaciones de los investigadores, detalles de las implicaciones de su participación, y la confirmación de la aprobación ética por una junta de revisión legítima o un comité de ética (Alessi & Martin, 2010).

Debe quedar claro a los participantes que la introducción de sus respuestas en el cuestionario equivale a dar el consentimiento para que éstas sean utilizadas por los investigadores. Cualquier criterio de inclusión o exclusión debe ser aclarado. Es posible con el software de cuestionarios en línea establecer preguntas explícitas para garantizar que sólo los participantes que confirmen que cumplen ciertos criterios y acepten las condiciones puedan obtener acceso al resto de la encuesta.

La redacción de las preguntas es un punto crítico, ya que implica la traducción del contenido y la estructura de la pregunta deseada en palabras que los encuestados deben comprender de manera clara y sencilla. Por ello, decidir la redacción de una pregunta puede ser la tarea más difícil e importante en el desarrollo de un cuestionario. Existe una extensa literatura sobre la redacción de las preguntas y el diseño de cuestionarios que serán bien cubiertos por cualquier libro de texto sobre metodología de encuestas (Callegaro et al., 2015; Sue & Ritter, 2012; Bernard, 2011, Krosnick, 2018). Malhorta, (2008), describió 8 reglas que deben seguirse al crear elementos de encuesta que incluyen: Definir el tema, usar palabras comunes, evitar las palabras ambiguas, evitar preguntas inductoras (o sesgadas), evitar alternativas implícitas, evitar suposiciones implícitas, evitar generalizaciones y estimaciones y utilizar enunciados positivos y negativos.

Es crucial validar las preguntas antes de publicar una encuesta para confirmar

que las preguntas capturan los datos previstos y que éstas no son interpretadas de manera diferente por los investigadores y participantes, pero a menudo esta validación es pasada por alto en la investigación en línea (Ball, 2019; Krosnick, 2018).

4.4 Técnicas de análisis de datos utilizadas

El presente estudio aborda un fenómeno organizacional complejo y todavía poco consolidado en la literatura empírica: la interacción entre gobernanza familiar, innovación y resiliencia organizacional en pequeñas y medianas empresas mexicanas. Esta escasez de teoría acumulada y validada en el campo justifica el empleo de un diseño exploratorio, orientado a descubrir patrones relacionales significativos que permitan enriquecer el marco teórico propuesto y generar hipótesis sólidas para futuras investigaciones (Ringle et al., 2020).

De acuerdo con Creswell y Guetterman (2018) la elección de las técnicas de análisis debe estar guiada por el enfoque epistemológico del estudio y por las características metodológicas concretas del objeto de investigación. En este caso, se han identificado cuatro características clave que orientan la selección de las técnicas estadísticas a emplear:

1. Naturaleza exploratoria del problema de investigación.
2. Presencia de múltiples variables interrelacionadas.
3. Medición de constructos latentes no observables de forma directa.
4. Muestra de tamaño moderado, propia del contexto organizacional regional.

Con base en estas consideraciones, y tras un análisis exhaustivo de la literatura empírica reciente —como se ha expuesto en el **capítulo 1**— se observa un uso creciente de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM) en estudios aplicados a empresas familiares (Astrachan et al., 2014; Llanos-Contreras et al., 2022; Sarstedt et al., 2014). Esta técnica permite analizar de forma simultánea un conjunto de relaciones causales entre constructos latentes, proporcionando

estimaciones robustas tanto del modelo de medida como del modelo estructural.

Considerando las particularidades del presente estudio, se ha optado por aplicar el enfoque *Partial Least Squares Structural Equation Modeling* (PLS-SEM), una técnica multivariante de segunda generación ampliamente reconocida por su flexibilidad ante modelos complejos, muestras moderadas y distribución no normal de los datos.

El análisis se ha realizado mediante el software SmartPLS 4.1, que permite trabajar con indicadores reflectivos y formativos, aplicar criterios robustos de validez convergente y discriminante, y obtener medidas de ajuste como R^2, f^2 o Q^2. Se ha seleccionado este software debido a su facilidad de visualización del modelo, la disponibilidad de módulos para validación cruzada, y su amplia adopción en estudios similares en el ámbito organizacional.

Este enfoque resulta además plenamente coherente con el paradigma post-positivista adoptado, que permite modelar fenómenos complejos mediante estimaciones probabilísticas basadas en datos empíricos. En los apartados siguientes se describen con mayor detalle los fundamentos de esta técnica, sus ventajas frente a otras alternativas, y las etapas seguidas para su implementación rigurosa en el marco del presente estudio.

4.4.1 Métodos multivariantes

Los métodos multivariantes comprenden un conjunto de procedimientos estadísticos que permiten analizar múltiples variables de manera simultánea, considerando las interacciones entre ellas dentro de un mismo modelo (Hair et al., 2017). Estas técnicas son especialmente útiles cuando el objeto de estudio implica estructuras complejas y relaciones interdependientes, como ocurre en esta investigación, centrada en variables organizacionales latentes como gobernanza, innovación y resiliencia.

Entre los principales métodos multivariantes se incluyen la regresión múltiple, el análisis factorial, el path analysis y los modelos de ecuaciones estructurales (SEM). Según Hair et al. (2017), estos métodos pueden agruparse en dos grandes categorías, de acuerdo con la clasificación presentada en la **Tabla 10**.

Tabla 10: Clasificación de los métodos multivariantes

	Eminentemente exploratorio	**Eminentemente confirmatorio**
Técnicas de primera generación	Análisis de clúster Análisis factorial exploratorio Escalado multidimensional	Análisis de varianza Regresión logística Regresión múltiple Análisis factorial confirmatorio
Técnicas de segunda generación	Ecuaciones estructurales basadas en mínimos cuadrados parciales	Ecuaciones estructurales basados en covarianza

Fuente: Adaptado de Hair et al. (2017)

Como se observa en la tabla, los modelos de ecuaciones estructurales (SEM, por sus siglas en inglés) forman parte de las técnicas multivariantes de segunda generación, las cuales permiten analizar de forma simultánea múltiples relaciones causales entre indicadores observados y constructos latentes. A diferencia de otros métodos más tradicionales, SEM destaca por su capacidad para incorporar constructos latentes, es decir, variables que no se miden directamente sino a través de indicadores.

Esta propiedad resulta particularmente valiosa para el presente estudio, que trabaja con conceptos complejos como la resiliencia organizacional, cuyo análisis exige el uso de indicadores indirectos basados en percepciones subjetivas. Por ello, se recurre a esta familia de técnicas como vía metodológica para modelar y estimar el sistema de relaciones teóricas propuesto.

Dentro de los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), se distinguen dos enfoques principales: el basado en covarianza (CB-SEM) y el basado en mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM). Esta distinción no solo responde a diferencias estadísticas, sino también a criterios teóricos, conceptuales y prácticos.

- CB-SEM considera los constructos como factores comunes que explican la covarianza entre sus indicadores. Se orienta principalmente a la

confirmación de teorías preexistentes, con fuertes supuestos sobre la distribución de los datos y el tamaño muestral.

- PLS-SEM, en cambio, modela los constructos como combinaciones ponderadas de sus indicadores, y está diseñado para fines exploratorios, predictivos o explicativos, siendo más flexible frente a restricciones estadísticas.

En este estudio, la elección del enfoque PLS-SEM se justifica no solo por la orientación exploratoria del diseño, sino también por las características específicas del modelo propuesto: se trabaja con constructos latentes de naturaleza compleja, algunos de ellos posiblemente formativos, un modelo estructural con múltiples relaciones simultáneas y un tamaño de muestra moderado. Hair et al. (2017) sintetizan los principales criterios para decidir entre ambos enfoques en función de las características del estudio. Esta información se resume en la **Tabla 11**:

Tabla 11: Cuando usar PLS-SEM y cuando CB-SEM

Utilizar PLS-SEM cuando:	**Utilizar CB-SEM cuando:**
El objetivo es predecir los constructos clave o sus antecedentes.	El objetivo es probar o confirmar una teoría.
Los constructos formativos son parte del modelo estructural.	Si los términos de error necesitan especificación adicional.
El modelo estructural es complejo, con múltiples constructos e indicadores.	El modelo estructural tiene relaciones circulares.
El tamaño de la muestra es pequeño y/o los datos no tienen distribución normal.	Se requiere un criterio de bondad de ajuste.

Fuente: Adaptado de (Hair et al., 2017)

Dadas estas consideraciones, y en función de las necesidades metodológicas de este estudio —orientación exploratoria, uso de escalas tipo Likert ordinales, constructos de difícil operacionalización directa, y una muestra de tamaño

limitado—, el enfoque PLS-SEM resulta la opción más adecuada. Su capacidad para maximizar la varianza explicada en los constructos dependientes y su flexibilidad frente a restricciones estadísticas permiten capturar con mayor fidelidad las complejas dinámicas entre gobernanza, innovación y resiliencia en el contexto de la empresa familiar.

4.4.2 PLS-SEM

En el ámbito de la investigación organizacional, caracterizado por la presencia de variables latentes y relaciones complejas entre dimensiones abstractas, se requieren métodos estadísticos capaces de capturar esta complejidad sin depender de supuestos estrictos sobre los datos. En este contexto, el enfoque (PLS-SEM) ha cobrado creciente relevancia, particularmente en estudios de naturaleza exploratoria y con objetivos predictivos (Martínez Ávila & Fierro Moreno, 2018).

A diferencia de las técnicas tradicionales basadas en covarianza, PLS-SEM se fundamenta en un procedimiento iterativo que combina el análisis de componentes principales con la estimación de relaciones estructurales mediante mínimos cuadrados ordinarios (Barclay et al., 1995). Este enfoque permite construir modelos compuestos por constructos latentes —operacionalizados a través de indicadores— y estimar simultáneamente tanto el modelo de medida como el modelo estructural, sin requerir normalidad multivariante ni grandes tamaños muestrales.

Entre las propiedades que distinguen al PLS-SEM, Hair et al. (2017) destacan:

- El objetivo es maximizar la cantidad de varianza explicada (coeficiente de determinación, R^2).
- El algoritmo básico de PLS sigue un enfoque de dos pasos: primero, la estimación iterativa de los parámetros de las variables latentes; y segundo, la estimación final de los pesos, cargas y coeficientes path mediante mínimos cuadrados ordinarios y análisis de componentes principales.
- El número de ítems de cada constructo medido puede ser uno o más.

- Las relaciones entre constructos y sus indicadores pueden incorporar métodos de medida reflectivos y formativos.
- La evaluación del modelo estructural analiza la varianza explicada, la relevancia predictiva, el tamaño y la significancia de los coeficientes path, y los tamaños de los efectos.
- En la evaluación del modelo de medida no se establecen criterios de bondad de ajuste, sino que se evalúan por separado las medidas reflectivas y formativas.
- Es robusto ante tamaños de muestra pequeños, aunque es cierto que más grandes aumentan la precisión. No es necesario asumir una distribución normal de los datos, y al ser un método no paramétrico, la escala de medición recomendada es ordinal tipo Likert.

Por ello, estas características convierten al PLS-SEM en una herramienta especialmente adecuada para contextos organizacionales complejos, como el que aborda el presente estudio. Esta versatilidad resulta especialmente valiosa en el presente estudio, donde se requiere modelar interacciones entre constructos de distinta naturaleza dentro del sistema organizacional. Por ejemplo, el análisis PLS-SEM nos permitirá evaluar cómo prácticas de gobernanza —como la transparencia en la toma de decisiones— influyen en dimensiones específicas de la resiliencia organizacional, tales como la agilidad o la adaptabilidad.

En la **Tabla 12** se detallan los diferentes usos de PLS-SEM dependiendo del enfoque de la investigación y el punto de atención al evaluar los resultados de la aplicación de la técnica.

Tabla 12: Utilidad PLS-SEM para diferentes enfoques de la investigación

Enfoque de la investigación	Finalidad	Foco del investigador
Confirmatorio	Confirmar un modelo estructural con constructos operacionalizados de forma	La bondad del ajuste del modelo

	compuesta	
Explicativo	Explicar un modelo estructural con constructos operacionalizados de forma compuesta	R^2, la inferencia estadística de los coeficientes *path* y el tamaño de los efectos
Exploratorio	Buscar la relación entre dos proxies o constructos	Coeficientes de ruta
Predictivo	Entender como se hace la predicción	Errores de predicción del modelo y la relevancia predictiva de cada efecto
Descriptivo	Buscar la validación de un constructo	Las cargas y los pesos de las variables latentes

Fuente: Adaptado de Hair et al. (2017)

4.4.2.1 Etapas del análisis PLS-SEM

Con base en los principios metodológicos propuestos por Hair et al. (2017, 2021), este estudio sigue un proceso sistemático para aplicar PLS-SEM y evaluar tanto la validez del instrumento como la calidad del modelo estructural.

Antes de proceder con el análisis PLS-SEM, se realizó una evaluación preliminar de la fiabilidad de las variables incluidas en el cuestionario, utilizando el alfa de Cronbach como métrica principal. Esta medida permite estimar la consistencia interna de los ítems que componen cada escala, y es especialmente adecuada cuando se trabaja con escalas tipo Likert, como las utilizadas en este estudio.

Dado que se utilizan este tipo de escalas para medir los constructos, es fundamental calcular la consistencia interna de cada escala o subescala (Gustafson et al., 2020). En general, la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales (SEM) sigue una serie de etapas predefinidas (Hair et al., 2010):

Etapa 1: Definición de los constructos individuales.

Etapa 2: Desarrollo del modelo general de medida.

Etapa 3: Diseño del estudio que permita resultados empíricos.

Etapa 4: Evaluación de la validez del modelo de medición.

Etapa 5: Especificación del modelo estructural.

Etapa 6: Evaluación de la validez del modelo estructural.

En el caso de PLS-SEM, las primeras tres etapas se realizan antes de ejecutar el algoritmo. Por ello, dedicaremos mayor detalle a estas primeras etapas, ya que forman parte esencial del diseño de la investigación. Las etapas 4, 5 y 6 implican un proceso iterativo que puede incluir la depuración de ítems y ajustes del modelo estructural. Por ejemplo, durante el proceso iterativo, se podrían eliminar ítems con cargas factoriales inferiores a 0.5, lo que aseguraría que las variables retenidas contribuyan significativamente al constructo medido. Dichos ajustes deben estar respaldados por los objetivos del estudio y fundamentados en la literatura.

Este enfoque iterativo permitirá afinar la medición de constructos como resiliencia organizacional e innovación, asegurando que los ítems seleccionados reflejen fielmente los conceptos teóricos y sean respaldados por los datos empíricos. En el capítulo de resultados, abordaremos cómo los hallazgos del modelo estructural contribuyen a responder las preguntas de investigación y a validar las hipótesis propuestas.

A continuación, se describen en detalle las etapas aplicadas en el presente estudio, con énfasis en cómo se operacionalizan e interrelacionan los constructos clave dentro del modelo teórico, siguiendo las etapas de validación propuestas en la literatura metodológica especializada en PLS-SEM.

4.4.2.1.1 Etapa 1: Definición de los Constructos Individuales

La primera etapa en la aplicación del modelo PLS-SEM consiste en identificar y definir los constructos que conforman la base teórica del estudio (Hair et al., 2017, 2021). En el presente caso, los constructos seleccionados corresponden a tres ejes centrales del análisis: gobernanza familiar, innovación organizacional y resiliencia organizacional. Estos conceptos no solo representan los pilares teóricos del

modelo, sino que han sido operacionalizados con base en una revisión exhaustiva de la literatura académica especializada y adaptados a las características específicas del contexto empírico de esta investigación.

Cada constructo se define como una variable latente no observable directamente, cuya medición se realiza a través de uno o varios indicadores recogidos mediante escalas tipo Likert. El diseño del cuestionario, presentado en el apartado anterior, refleja esta estructura, permitiendo una medición válida y fiable de conceptos complejos como la agilidad organizacional o los valores familiares compartidos.

En el contexto del modelo PLS-SEM propuesto, es necesario distinguir la naturaleza de los constructos en términos de su modo de medición: reflexivo o formativo (Hair et al., 2017, 2021). Los constructos de primer orden —es decir, las dimensiones específicas como robustez, adaptabilidad, control familiar, etc.— han sido conceptualizados como reflexivos, dado que los ítems que los componen se asumen como efectos de la variable latente. En otras palabras, los indicadores reflejan el constructo subyacente, lo cual implica que deben estar correlacionados entre sí y pueden considerarse intercambiables en cierta medida.

Por otro lado, los constructos de segundo orden —RO e IN— se han modelado como reflectivos, dado que sus dimensiones representan manifestaciones interrelacionadas de una misma capacidad organizacional subyacente. En este enfoque, se asume que el constructo general se refleja en las distintas dimensiones (por ejemplo, PRE, RST y RCP en el caso de la resiliencia), y que cambios en el nivel latente del constructo implican variaciones en cada una de estas. Aunque es posible que una empresa exhiba mayor fortaleza en una dimensión que en otra (por ejemplo, alta adaptabilidad pero baja robustez), se considera que todas ellas son expresiones observables de una misma capacidad organizacional integrada.

En cambio, los constructos de GFF y GSF han sido definidos como constructos de primer orden independientes, dada su diferenciación conceptual y empírica. Esta decisión responde tanto a fundamentos teóricos como a criterios de parsimonia y robustez del modelo de medida.

La **Tabla 13** presenta la organización general de los ocho constructos individuales incluidos en el modelo, agrupados según su dimensión teórica

correspondiente. Se distinguen los constructos de segundo orden —RO e IN— y los constructos de primer orden —GFF y GSF—, en coherencia con la estructura conceptual adoptada en esta tesis.

Tabla 13: Constructos latentes incluidos en el modelo teórico

Dimensión teórica	Constructos individuales
Resiliencia Organizacional (RO)	Fase de Preparación (PRE) Fase de Resistencia (RST) Fase de Recuperación (RCP)
Innovación (IN)	Cultura de la innovación (CI) Transformación tecnológica (TT) Aprendizaje organizacional (AO)
Gobernanza Familiar	Gobernanza Formal Familiar (GFF) Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF)

Fuente: Elaboración propia

Estos constructos permiten capturar, desde una perspectiva sistémica, la forma en que las prácticas de gobernanza influyen en la capacidad innovadora de la organización, y cómo ambas se vinculan con los atributos de resiliencia que favorecen la adaptación y sostenibilidad de la empresa familiar frente a entornos inciertos o disruptivos. Su definición detallada y justificación teórica se presentan en los capítulos previos, sirviendo de base para la construcción del modelo de medida que se analizará en las etapas siguientes.

En línea con esta estructura jerárquica, los constructos RO e IN han sido modelados como constructos de segundo orden de tipo reflectivo-reflectivo, mientras que GFF y GSF se han tratado como constructos de primer orden independientes.

En el caso de RO, este se compone de tres dimensiones temporales: PRE, RST

y RCP, cada una de las cuales agrupa capacidades organizativas específicas para anticipar, resistir y recuperarse ante eventos disruptivos.

Por su parte, IN integra tres capacidades innovadoras clave: CI, TT y AO. Cada una de estas dimensiones de primer orden ha sido operacionalizada mediante dos ítems reflejantes, evaluados con una escala tipo Likert de cinco puntos.

Esta conceptualización responde a la naturaleza compleja y multifacética de los tres ejes analíticos del modelo, reconociendo que sus componentes no necesariamente están correlacionados entre sí, pero que en conjunto construyen el significado de cada constructo superior. Por ejemplo, una empresa familiar puede exhibir una cultura innovadora sólida, pero enfrentar limitaciones en su capacidad tecnológica, o contar con un alto grado de control familiar sin una comunicación fluida entre los miembros de la familia.

El modelo sigue las recomendaciones metodológicas de Sarstedt et al. (2019), quienes proponen que los constructos de segundo orden formativos, integrados por dimensiones reflejantes, deben ser evaluados mediante un enfoque de dos etapas (*two-stage approach*). En esta estrategia, primero se estiman las puntuaciones latentes de los constructos de primer orden y luego se utilizan como indicadores en la construcción del constructo de orden superior. Esta técnica permite capturar con mayor precisión la estructura interna de conceptos complejos, sin forzar artificialmente correlaciones entre sus componentes y respetando su carácter multidimensional.

4.4.2.1.2 Etapa 2: Desarrollo del modelo general de medida

Una vez definidos los constructos clave que conforman el marco teórico de esta investigación, el siguiente paso consiste en establecer la relación entre cada constructo latente y sus correspondientes indicadores observables. Esta etapa es fundamental para la construcción del modelo de medida, ya que permite operacionalizar conceptos abstractos mediante variables empíricamente evaluables, recogidas a través del cuestionario aplicado.

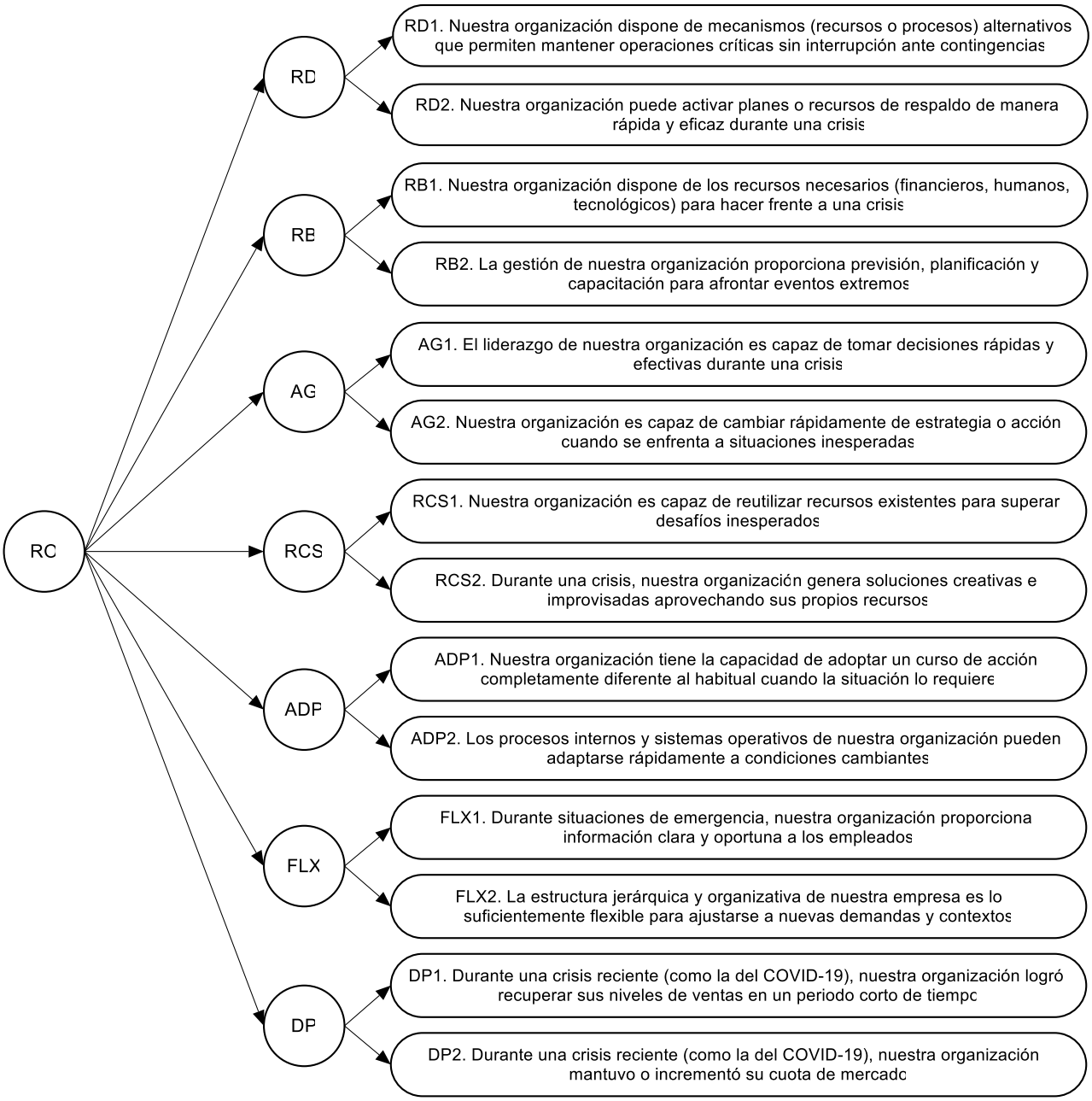
Los indicadores asociados a cada constructo han sido seleccionados con base en instrumentos de medición previamente validados en la literatura académica y

adaptados al contexto particular de las pequeñas y medianas empresas familiares mexicanas. Esta adaptación se ha realizado considerando tanto la adecuación conceptual como la claridad semántica, asegurando la validez de contenido de los ítems utilizados.

En el modelo propuesto, todos los constructos —tanto de primer como de segundo orden— han sido especificados como reflectivos, en coherencia con su naturaleza teórica y con la literatura sobre capacidades organizacionales latentes. Esta elección metodológica permite asumir que las dimensiones e ítems son manifestaciones del constructo subyacente, y no componentes independientes que lo conforman. Esta especificación resulta determinante para las etapas posteriores de validación del modelo, especialmente en lo relativo a la fiabilidad interna, la validez convergente y la validez discriminante.

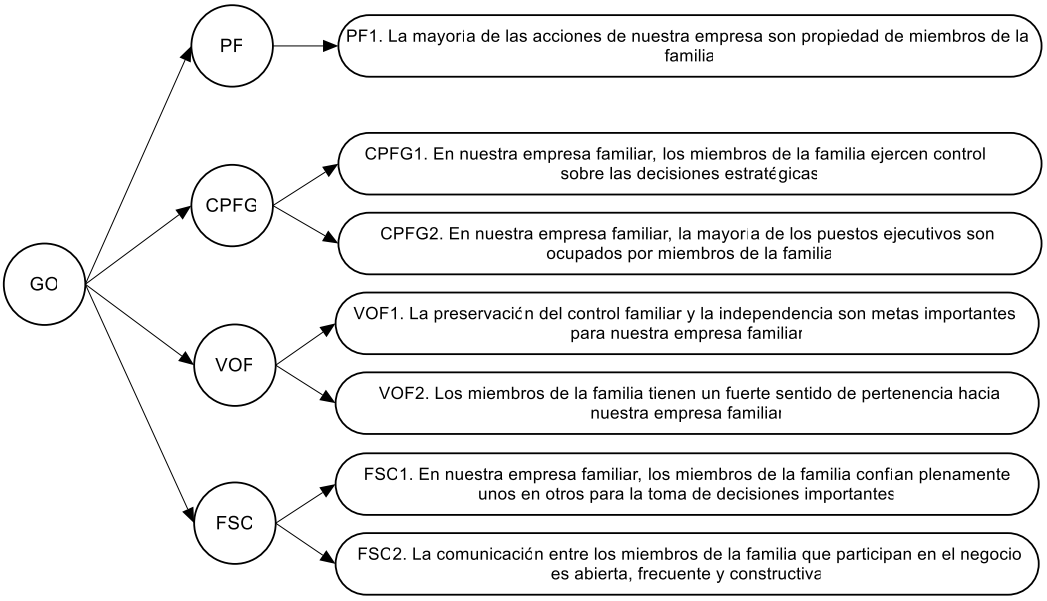
En las siguientes tablas se presenta la estructura del modelo de medida, detallando los indicadores asignados a cada constructo y el código de referencia utilizado en el análisis estadístico.

Figura 4: Indicadores de la Resiliencia Organizacional (RO)



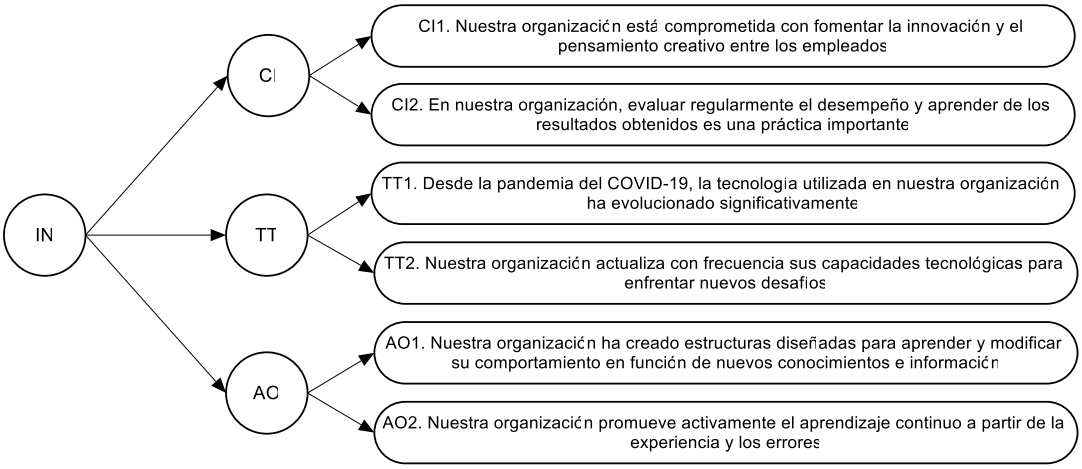
Fuente: Elaboración propia

Figura 5: Indicadores de la Gobernanza Organizacional (GO) y de la Innovación (IN)



Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Indicadores de la Innovación (IN)



Fuente: Elaboración propia

4.4.2.1.3 Etapa 3: Diseño del estudio empírico

La tercera etapa del proceso metodológico se centra en asegurar que el diseño empírico del estudio sea compatible con los requisitos técnicos del modelo PLS-SEM, tanto en términos de tamaño muestral como de configuración del algoritmo

de estimación. Esta etapa permite consolidar el puente entre el marco teórico y el análisis estadístico, asegurando condiciones adecuadas para la validación del modelo.

La muestra final del estudio está compuesta por 55 observaciones válidas, correspondientes a empresas familiares mexicanas del estado de Querétaro. Aunque se trata de un tamaño muestral reducido en comparación con otros enfoques estadísticos multivariantes, PLS-SEM ha sido ampliamente validado para su uso con muestras pequeñas, gracias a su naturaleza no paramétrica y su enfoque en la maximización de la varianza explicada (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015). Estudios recientes reconocen la robustez de PLS-SEM incluso con muestras inferiores a 50 casos, siempre que el modelo esté correctamente especificado y los resultados se interpreten con cautela (Hair et al., 2021).

Estas 55 muestras cumplen con la regla empírica del "*10-times*" (Hair et al., 2017), que establece la necesidad de contar con al menos diez casos por cada relación estructural dirigida hacia el constructo dependiente con mayor número de predictores. En el modelo propuesto, tanto la resiliencia organizacional como la innovación reciben un máximo de dos relaciones entrantes, por lo que el umbral mínimo requerido es de 20 casos. En consecuencia, el tamaño muestral disponible permite asegurar la estabilidad de las estimaciones obtenidas mediante la técnica PLS-SEM. Además, dado que el objetivo principal es de carácter exploratorio y predictivo, más que confirmatorio en sentido estricto, el enfoque seleccionado resulta coherente con el diseño metodológico adoptado y con las recomendaciones teóricas para investigaciones en contextos empíricos emergentes.

Para la ejecución del algoritmo PLS-SEM, se ha seleccionado un esquema de ponderación por rutas (*path weighting scheme*). Esta es una de las opciones que ofrece el método PLS para estimar los valores de los constructos latentes a partir de los indicadores observables.

En términos sencillos, este esquema define cómo se combinan los datos de los indicadores para estimar los constructos y, a su vez, cómo se actualizan esas estimaciones a lo largo de las iteraciones del algoritmo (Hair et al., 2017, 2021). El *path weighting scheme* es particularmente útil cuando el modelo incluye múltiples relaciones entre constructos, ya que prioriza las rutas direccionales definidas en el

modelo teórico para ajustar los pesos de los indicadores.

Además, este esquema se adapta bien tanto a modelos exploratorios (cuando aún se están identificando relaciones entre variables) como a modelos explicativos (cuando ya se tienen hipótesis claras sobre dichas relaciones), lo que lo convierte en una opción versátil para investigaciones empíricas como la presente.

Gracias a esta configuración, es posible obtener estimaciones estables y fiables de los coeficientes estructurales (es decir, de las relaciones entre constructos) y de los niveles de varianza explicada (R^2) en los constructos dependientes, que indican qué proporción de la variabilidad de una variable es explicada por las demás.

Se ha optado por el tratamiento de valores perdidos mediante reemplazo por la media de los ítems, una técnica común en investigaciones organizacionales con escalas tipo Likert, que minimiza el sesgo sin comprometer la estructura del conjunto de datos (Hair et al., 2017; Schober et al., 2018).

Con estos elementos definidos, el modelo se encuentra preparado para su primera ejecución a través del software SmartPLS 4.1. En los apartados siguientes se desarrollará la evaluación del modelo de medida y del modelo estructural, siguiendo la lógica del procedimiento en dos etapas propia del enfoque PLS-SEM. Los hallazgos derivados de dichas evaluaciones serán analizados en detalle en el capítulo de resultados.

4.4.2.1.4 Etapa 4: Evaluación del modelo de medición

La evaluación del modelo de medición es un paso esencial en el enfoque PLS-SEM, ya que permite comprobar la calidad psicométrica de los indicadores que componen los constructos latentes. Esta etapa se centra en validar que los ítems incluidos en el modelo reflejan de forma consistente y válida las dimensiones teóricas que pretenden medir. El proceso, de naturaleza iterativa, puede requerir la depuración de ítems, es decir, la eliminación de aquellos indicadores que no cumplen con los criterios mínimos de fiabilidad y validez establecidos en la literatura metodológica (Hair et al., 2017).

La lógica subyacente al modelo de medición parte de la premisa de que toda variable observada contiene cierto grado de error, ya sea aleatorio o sistemático,

de modo que el valor medido (x_m) puede representarse como:

$$x_m = x_t + \varepsilon_a + \varepsilon_s$$

Donde:

- (x_t) es el valor verdadero del constructo
- (ε_a) es el error aleatorio, y
- (ε_s) es el error sistemático

En este contexto, la validación se estructura en torno a cuatro bloques principales: consistencia interna, validez convergente, validez discriminante y verificación de multicolinealidad.

- **Consistencia interna**

  La consistencia interna se refiere al grado en que los ítems que componen un constructo están correlacionados entre sí, indicando si todos capturan adecuadamente una misma dimensión subyacente. Para evaluarla, se utilizan tres índices complementarios:

  - **Alfa de Cronbach (α):** Es la medida clásica de fiabilidad interna y se basa en la correlación promedio entre ítems. Aunque es muy utilizado, tiende a subestimar la fiabilidad cuando las cargas de los ítems no son homogéneas (Tavakol & Dennick, 2011). Por esta razón, su uso exclusivo no es recomendable en el contexto PLS-SEM y debe reforzarse con más medidas (Hair et al., 2021).
  - **rho_A:** Propuesto por Dijkstra y Henseler (2015), el coeficiente rho_A es una medida alternativa de consistencia interna que mejora al alfa de Cronbach al tener en cuenta las cargas reales de los ítems. Es particularmente relevante en modelos PLS, ya que ofrece una estimación más realista de la fiabilidad al no asumir que todos los ítems tienen la misma relación (carga) con el constructo, es decir, sin imponer tau-equivalencia.
  - **Fiabilidad compuesta (CR o rho_C):** Es la medida más utilizada en

PLS-SEM para evaluar la fiabilidad de un constructo. Tiene en cuenta la varianza explicada por cada ítem y su error, por lo que refleja mejor la consistencia interna que el alfa. Se recomienda que la fiabilidad compuesta esté entre 0.60 y 0.95 (Hair et al., 2017), ya que valores por debajo de 0.60 indican baja coherencia, y valores por encima de 0.95 podrían reflejar redundancia excesiva.

- **Validez convergente**

  La validez convergente evalúa si los ítems que forman parte de un mismo constructo están suficientemente correlacionados entre sí, es decir, si convergen en la dimensión que pretenden medir. Se evalúa mediante dos elementos clave:

  - **Cargas factoriales externas:** Representan la correlación estandarizada entre cada ítem y su constructo. De acuerdo con Hair et al. (2021), se consideran adecuadas cuando superan el umbral de 0.708, ya que indican que el ítem explica al menos el 50% de la varianza del constructo. Sin embargo, en modelos exploratorios como el que planteamos en este estudio, se pueden aceptar cargas entre 0.50 y 0.70, siempre que su inclusión no comprometa la fiabilidad general del constructo ni la validez convergente global (Hair et al., 2017).
  - **Varianza Media Extraída (AVE):** Es una medida agregada de la varianza compartida entre un constructo y sus indicadores. Un valor de AVE ≥ 0.50 implica que el constructo explica más del 50% de la varianza de sus ítems, lo cual es el estándar recomendado (Fornell & Larcker, 1981). La AVE también es utilizada en algunas técnicas para evaluar la validez discriminante, por ejemplo, el criterio de Fornell-Larcker compara la raíz cuadrada del AVE con las correlaciones. Una AVE por debajo de 0.50 sugiere que los ítems podrían no estar midiendo con suficiente precisión la dimensión latente, lo cual puede requerir revisar su formulación, reformular el constructo o incluso eliminar indicadores.

- **Validez discriminante**

  La validez discriminante confirma que un constructo es empíricamente distinto de los demás, es decir, que mide un concepto diferente al de otros constructos en el modelo. Este es un aspecto esencial para garantizar que no haya solapamientos conceptuales que invaliden las inferencias causales.

  Tradicionalmente, la validez discriminante se evaluaba mediante el criterio de Fornell-Larcker y la matriz de cargas cruzadas (Fornell & Larcker, 1981). Sin embargo, estos métodos tienden a no detectar problemas reales de discriminación entre constructos, especialmente en muestras pequeñas o con datos no normales como es el caso de este estudio (Henseler et al., 2015).

  Por esta razón se opta por aplicar el índice HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*), desarrollado por Henseler, Ringle y Sarstedt (2015). El HTMT estima la relación media entre los ítems de constructos diferentes (*heterotrait*) frente a la relación media entre ítems del mismo constructo (*monotrait*), proporcionando una medida robusta de discriminación empírica. Valores de HTMT inferiores a 0.85 (criterio estricto) o inferiores a 0.90 (criterio más laxo) son indicativos de buena validez discriminante. Valores superiores pueden sugerir que los constructos no están suficientemente diferenciados y podrían estar midiendo dimensiones conceptualmente solapadas (Henseler et al., 2015; Hair et al., 2021).

  Dado el carácter exploratorio del estudio y la estructura jerárquica del modelo, en este estudiose ha optado por aplicar criterios más flexibles en los umbrales de carga y HTMT.

- **Verificación de multicolinealidad**

  En modelos jerárquicos de segundo orden con constructos formativos — como el caso del constructo Resiliencia Organizacional (RO) en esta

investigación— es fundamental evaluar si las dimensiones de primer orden que lo integran están altamente correlacionadas entre sí, lo que puede generar problemas de multicolinealidad.

Para ello se utiliza el Factor de Inflación de la Varianza (VIF), que permite identificar si alguna dimensión aporta información redundante o distorsiona las estimaciones del modelo. Según Hair et al. (2021), se considera aceptable un valor de VIF inferior a 3.3, aunque otros autores han propuesto umbrales más estrictos como 3.0 o incluso 2.5, dependiendo del contexto (Kock, 2015; Petter et al., 2007).

Una colinealidad excesiva puede inflar los errores estándar y distorsionar las relaciones causales estimadas, comprometiendo la estabilidad del modelo, por lo que cuando los valores de VIF superan el umbral crítico, se recomienda revisar la formulación del modelo de segundo orden, o bien considerar eliminar alguna dimensión redundante para evitar inestabilidad en las estimaciones.

Previamente a la ejecución del algoritmo PLS-SEM, se ha realizado una verificación inicial de la fiabilidad del cuestionario mediante el coeficiente alfa de Cronbach, en línea con las recomendaciones para instrumentos basados en escalas tipo Likert (Tavakol & Dennick, 2011). Este paso permite anticipar posibles problemas de consistencia interna y ajustar los ítems antes del análisis multivariante.

Una vez ejecutado el modelo, se han aplicado los criterios descritos, y puede verse un análisis detallado de los mismos en el **capítulo 5**.

4.4.2.1.5 Etapa 5: Especificación del modelo estructural

Una vez depurada y verificada la calidad del modelo de medición, el siguiente paso en el enfoque PLS-SEM consiste en la especificación del modelo estructural, que define las relaciones hipotéticas entre los constructos latentes del estudio. Esta etapa implica representar gráficamente y de forma algebraica la red de relaciones causales que se desea contrastar empíricamente, a partir del marco teórico y las

hipótesis previamente planteadas (Hair et al., 2017, 2021).

En el presente estudio, el modelo estructural propuesto considera a la gobernanza organizacional y a la innovación como variables predictoras de la resiliencia organizacional, lo que se traduce en una estructura direccional en la que ambos constructos tienen un impacto potencial sobre los atributos que permiten a las empresas familiares adaptarse, responder y sostenerse frente a entornos complejos.

Una característica relevante del modelo es la incorporación de constructos jerárquicos de segundo orden, es decir, dimensiones latentes que a su vez se componen de otras dimensiones latentes de primer orden. En concreto, se modelan de forma jerárquica los constructos de Resiliencia Organizacional e Innovación, cada uno con una lógica estructural distinta, en función de su naturaleza teórica.

Tanto el constructo Resiliencia Organizacional como el de Innovación se han especificado como modelos de segundo orden reflectivo–reflectivo (tipo I). En este enfoque, se asume que tanto las dimensiones de primer orden como sus indicadores actúan como manifestaciones de una capacidad organizacional latente, que se refleja de manera coherente en múltiples aspectos observables.

En el caso de la Resiliencia Organizacional, las dimensiones de primer orden —PRE, RST y RCP— representan diferentes momentos del proceso de respuesta organizacional ante situaciones adversas, pero todas ellas emergen como efectos reflejados de un mismo constructo general. La dirección causal en ambos niveles va del constructo hacia las dimensiones e indicadores, lo cual implica que un aumento en la resiliencia organizacional debería manifestarse de forma coherente en cada una de sus fases. Este tipo de modelado es apropiado cuando se espera una correlación significativa entre las dimensiones, como sucede en capacidades organizativas interrelacionadas (Sarstedt et al., 2019).

De forma similar, el constructo Innovación Organizacional se ha modelado como reflectivo–reflectivo, incluyendo como dimensiones de primer orden la CI, TT y AO. Aunque estas dimensiones representan aspectos diferenciados de la innovación en la empresa familiar, se entiende que todas son expresiones de una misma competencia organizacional. La decisión de adoptar esta estructura se basa tanto en argumentos teóricos como en la evidencia empírica del modelo estimado, que

mostró cargas elevadas y significativas en cada dimensión. Este enfoque permite captar la innovación como una capacidad integrada, coherente con el marco de las capacidades dinámicas.

Para la estimación del modelo jerárquico, se aplicará el enfoque de dos etapas (*two-stage approach*), ampliamente recomendado en contextos PLS-SEM cuando se combinan distintos tipos de constructos y niveles de agregación (Sarstedt et al., 2019). En la primera etapa se estiman los valores de los constructos de primer orden, y en la segunda se utilizan esos valores como indicadores para estimar el constructo de segundo orden y evaluar las relaciones estructurales.

Antes de proceder al análisis empírico, es importante considerar que el modelo estructural puede verse afectado por ajustes realizados durante la evaluación del modelo de medición, como la depuración de ítems o la reformulación de dimensiones. Por esta razón, esta etapa también cumple una función de revisión crítica, en la que el investigador valida si el modelo mantiene su coherencia teórica y su capacidad explicativa luego de los cambios realizados.

Esta etapa sienta las bases para la posterior evaluación del modelo estructural, en la que se analizarán aspectos como el poder explicativo (R^2), la magnitud y significancia de los coeficientes de ruta (*path coefficients*), y los índices de calidad global del modelo, como el f^2, el Q^2 predictivo, y otros criterios pertinentes en PLS-SEM.

4.4.2.1.6 Etapa 6: Evaluación del modelo estructural

La última etapa del enfoque PLS-SEM consiste en la evaluación del modelo estructural, cuyo objetivo es analizar la fortaleza, significancia y dirección de las relaciones causales entre los constructos latentes del modelo. Esta etapa permite contrastar empíricamente las hipótesis formuladas en el marco teórico, y valorar el poder explicativo del modelo en su conjunto.

La validez del modelo estructural se evalúa mediante los siguientes criterios metodológicos, ampliamente respaldados en la literatura (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015):

- **Evaluación de la colinealidad:** Se analiza mediante el Factor de

Inflación de la Varianza (FIV), el cual debe presentar valores inferiores a 5 para descartar problemas de colinealidad entre predictores.

- **Significancia y magnitud de los coeficientes de trayectoria (*path coefficients*):** Se consideran aceptables los coeficientes con valores superiores a 0,40 y estadísticamente significativos, lo cual se verifica mediante el procedimiento de *bootstrapping*.
- **Poder explicativo del modelo: coeficiente de determinación R^2:** Se evalúa la proporción de varianza explicada en los constructos dependientes. Los valores de referencia sugeridos son:
    - $R^2 \geq 0.67$: sustancial
    - $R^2 \approx 0.33$: moderado
    - $R^2 \approx 0.19$: débil
- **Evaluación del tamaño del efecto f^2:** Permite estimar el impacto individual de cada variable exógena sobre la variable dependiente.
    - $f^2 > 0,35$: efecto grande
    - $f^2 \approx 0,15$: efecto medio
    - $f^2 \approx 0,02$: efecto pequeño
- **Relevancia predictiva del modelo Q^2:** Se evalúa mediante la técnica de *blindfolding*. Un valor de $Q^2 > 0$ indica que el modelo tiene capacidad predictiva para los constructos dependientes.
- **Análisis de los efectos indirectos y relaciones mediadas:** Estos efectos reflejan la influencia que una variable exógena ejerce sobre una variable endógena a través de otra variable intermedia (mediadora). La significancia de los efectos indirectos se evalúa mediante el procedimiento de *bootstrapping*, calculando el producto de los coeficientes de las rutas implicadas. Según Nitzl et al. (2016), este enfoque permite determinar el tipo de mediación en función de la significancia de los efectos directos e indirectos:
    - Mediación completa: el efecto indirecto es significativo y el efecto

directo no lo es.

- Mediación parcial: tanto el efecto directo como el indirecto son significativos.

Tabla 14: Método de validación de las hipótesis

Hipótesis	Relación planteada	Coeficiente *path*	Significancia (p-valor)	R^2 (constructo dependiente)	f^2 (efecto)	Q^2 (relevancia predictiva)	Resultado
H1a	Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Innovación (IN)	≥ 0.30	p < 0.05	≥ 0.25	> 0.02	> 0	Aceptada / Rechazada
H1b	Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Innovación (IN)	≥ 0.30	p < 0.05	≥ 0.25	> 0.02	> 0	Aceptada / Rechazada
H2	Innovación (IN) → Resiliencia Organizacional (RO)	≥ 0.30	p < 0.05	≥ 0.25	> 0.02	> 0	Aceptada / Rechazada
H3a	Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Resiliencia Organizacional (RO)	≥ 0.30	p < 0.05	≥ 0.25	> 0.02	> 0	Aceptada / Rechazada
H3b	Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Resiliencia Organizacional	≥ 0.30	p < 0.05	≥ 0.25	> 0.02	> 0	Aceptada / Rechazada
H4a	Gobernanza Formal Familiar (GFF)→ Innovación (IN) → Resiliencia (RO)	Efecto indirecto (mediado por IN)	p < 0.05	≥ 0.25	—	—	Aceptada / Rechazada
H4b	Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF)→ Innovación (IN)→ Resiliencia (RO)	Efecto indirecto (mediado por IN)	p < 0.05	≥ 0.25	—	—	Aceptada / Rechazada

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 5. Resultados

Este capítulo presenta los hallazgos empíricos derivados del modelo de ecuaciones estructurales estimado mediante mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), con base en la información recabada de pequeñas y medianas empresas familiares del estado de Querétaro. El propósito es doble: por un lado, validar la estructura del modelo de medición propuesto en esta investigación; por otro, contrastar empíricamente las hipótesis planteadas en torno a la relación entre gobernanza, innovación y resiliencia organizacional.

La exposición de resultados se organiza en cinco secciones. En primer lugar, se describe el perfil de la muestra, atendiendo a variables clave como el sector económico, el tamaño de la empresa y la generación familiar. En segundo término, se examina el modelo de medición (*outer model*), evaluando la validez convergente, la confiabilidad interna y la validez discriminante de los constructos. Posteriormente, se analiza el modelo estructural (*inner model*), considerando los coeficientes de determinación (R^2), los efectos de tamaño (f^2), la capacidad predictiva (Q^2) y los índices de ajuste del modelo. En cuarto lugar, se contrastan las hipótesis formuladas en el **capítulo 1**, indicando su aceptación o rechazo con base en los resultados obtenidos. Finalmente, se incorporan hallazgos adicionales que enriquecen la comprensión del fenómeno estudiado, incluyendo análisis complementarios y observaciones exploratorias.

Los resultados presentados aquí constituyen la base para la discusión teórica y las implicaciones prácticas que se desarrollarán en el capítulo siguiente.

5.1 Descripción general de la muestra

Con el objetivo de contextualizar los resultados del modelo estructural, esta sección presenta un análisis descriptivo de la muestra de empresas familiares que participaron en el estudio. Se examinan variables clave que permiten caracterizar el perfil organizacional de las firmas encuestadas, así como observar tendencias generales que pueden incidir en la interpretación posterior de los resultados.

El análisis se apoya en distintas técnicas estadísticas de resumen, incluyendo medidas de tendencia central —media y mediana— aplicadas a variables cuantitativas como el número de empleados o la edad del director general; medidas de dispersión —desviación típica y varianza—, útiles para valorar la heterogeneidad de la muestra. Esta caracterización inicial es relevante no solo para entender las propiedades básicas de la muestra, sino también para detectar posibles agrupamientos de interés según sector económico o tamaño empresarial, así como evaluar la normalidad de algunas variables, aspecto especialmente importante para el análisis estadístico posterior.

5.1.1 Tamaño y características generales de la muestra

La recolección de datos se realizó entre noviembre de 2024 y agosto de 2025, mediante un cuestionario autoadministrado en línea alojado en la plataforma SurveyMonkey. Para alcanzar a las empresas familiares objetivo, se utilizó una estrategia de difusión mixta: por un lado, se compartió el enlace del cuestionario en grupos de WhatsApp de empresarios y a través de contactos personales del investigador; por otro, se aplicaron directamente algunos cuestionarios durante reuniones presenciales. Además, se contó con el apoyo del Instituto de Familias Empresarias para México y Latinoamérica —parte del TEC de Monterrey—, que distribuyó el instrumento entre empresas asociadas de Querétaro.

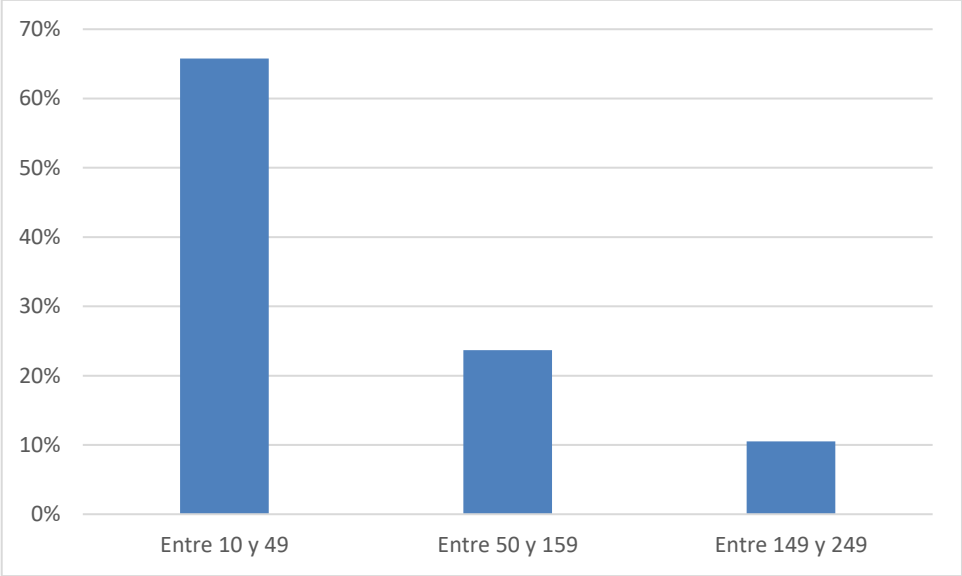
Como resultado de este esfuerzo combinado, se obtuvieron 55 respuestas válidas, todas ellas cumpliendo los criterios definidos en el **capítulo 4**: ser una empresa familiar con operaciones en el estado de Querétaro y con participación activa de miembros de la familia en la propiedad y/o gestión. Debido al carácter abierto de la distribución, no fue posible estimar una tasa de respuesta formal, pero el tamaño muestral alcanzado se considera adecuado para aplicar modelos PLS-SEM con múltiples constructos, conforme a las recomendaciones metodológicas de Hair et al. (2017).

Los cuestionarios fueron respondidos por personas con cargos directivos o estratégicos —propietarios, socios familiares o gerentes generales—, lo que

asegura un conocimiento profundo de los temas abordados: gobernanza, innovación y resiliencia organizacional.

Respecto al tamaño empresarial, medido por el número total de empleados, el presente estudio se centró exclusivamente en empresas que se ubican en el rango de pequeñas y medianas empresas (PyMEs), es decir, aquellas que cuentan con entre 11 y 250 trabajadores. Esta decisión metodológica responde al interés de focalizar el análisis en organizaciones con una estructura organizativa lo suficientemente desarrollada para desplegar prácticas formales de gobernanza e innovación, pero sin alcanzar la complejidad de las grandes corporaciones.

Gráfica 5. Distribución de la muestra válida según número total de empleados



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se excluyeron las respuestas correspondientes a microempresas —menos de 10 empleados— y grandes empresas —más de 250 empleados—, por considerarse fuera del marco de análisis propuesto. Si bien no se logró obtener esta información en todos los casos —principalmente porque algunas empresas declinaron responder el número total de trabajadores, y porque el primer cuestionario distribuido no incluía la sección de caracterización—, esto no compromete la validez del estudio. El diseño segmentado del cuestionario y su

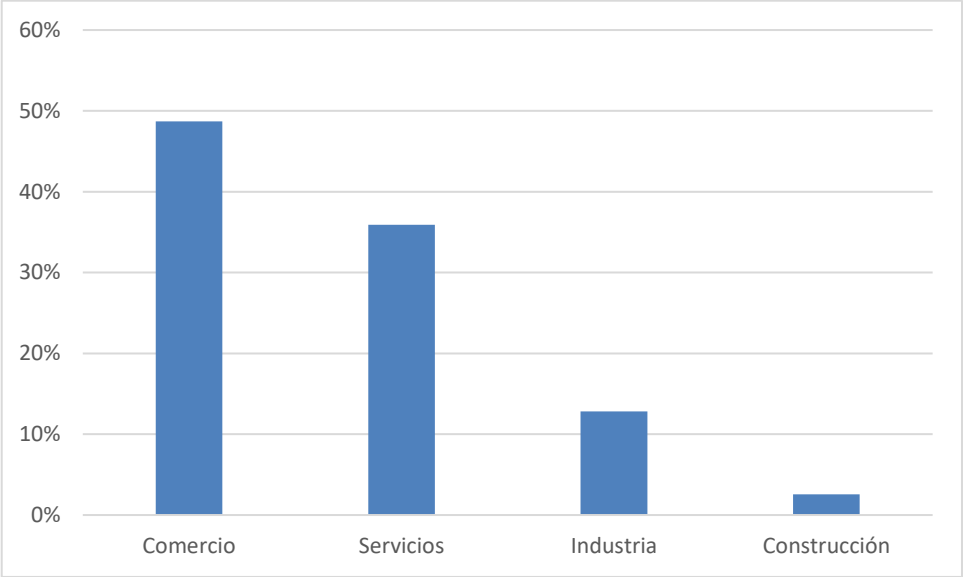
distribución garantizó desde el inicio que la muestra se dirigiera exclusivamente a empresas familiares que cumplían con los criterios establecidos. Por lo tanto, las respuestas sin datos de caracterización fueron conservadas, al estar alineadas con los filtros iniciales del instrumento.

Dentro del rango analizado, destacan especialmente las empresas pequeñas de entre 10 y 49 empleados, que representan una proporción significativa de la muestra. Este resultado coincide con el patrón general de la economía mexicana, donde las empresas familiares pequeñas constituyen el núcleo del ecosistema productivo local. Las empresas medianas también están representadas, aunque en menor proporción.

Durante el trabajo de campo y la interacción con los encuestados, fue evidente que el tamaño de la empresa condiciona de manera notable la percepción sobre la resiliencia y la gobernanza. En las empresas pequeñas, el control suele concentrarse en una o dos personas clave de la familia fundadora, lo que facilita la toma de decisiones rápida, pero también genera una alta dependencia de figuras específicas. En contraste, las empresas medianas tienden a mostrar estructuras de gestión más formalizadas, con divisiones funcionales, procesos establecidos y una creciente participación de profesionales no familiares.

La muestra válida presenta una distribución sectorial representativa del entorno económico regional, con una clara concentración en los sectores de comercio con un 49% y servicios con un 36%. Estas dos categorías agrupan a la gran mayoría de las empresas encuestadas, lo cual es coherente con el perfil predominante de las empresas familiares en el tejido productivo de la región.

Gráfica 6. Distribución de la muestra según sector económico



Fuente: Elaboración propia

La industria manufacturera está también presente, aunque con una participación menor del 13%, lo que permite incluir en el análisis casos de empresas con procesos más estructurados y orientados a la producción. Finalmente, el sector de construcción aparece de forma marginal con un 3%, aportando diversidad al perfil sectorial sin alterar la representatividad general.

5.1.2 Análisis descriptivo de las dimensiones

En esta sección se presenta un análisis descriptivo de cada una de las dimensiones consideradas en el modelo teórico propuesto. Este análisis tiene como objetivo ofrecer una primera aproximación a los datos obtenidos, permitiendo identificar tendencias generales, distribuciones de frecuencia y posibles patrones preliminares en las respuestas. A continuación, se detalla el comportamiento observado para cada dimensión del modelo.

5.1.2.1 Patrones generales de percepción y dispersión

Antes de proceder a la validación del modelo de medición, resulta pertinente

examinar el comportamiento general de las variables que componen cada una de las dimensiones y los constructos teóricos incluidos en esta investigación. Este análisis descriptivo ofrece una primera aproximación empírica a las percepciones de los encuestados, permitiendo identificar tendencias, niveles de dispersión y patrones preliminares que pueden influir en la interpretación posterior del modelo estructural. Para ello, se presentan las estadísticas básicas —media, mediana y desviación estándar— de los ítems agrupados por dimensión, así como un resumen agregado por constructo.

La **Tabla 15** recoge los estadísticos descriptivos de cada ítem del cuestionario, organizados en función de las dimensiones a las que pertenecen. Este análisis permitirá contextualizar mejor las relaciones que se evaluarán en las siguientes secciones mediante técnicas de modelado con PLS-SEM.

Tabla 15. Estadística descriptiva de los ítems y de las dimensiones

Ítems del cuestionario				Dimensiones			
N	**Media**	**Mediana**	**Desv.Est.**	**N**	**Media**	**Mediana**	**Desv.Est.**
RD1	2.60	3.00	0.85	Redundancia (RD)	2.70	3.00	0.77
RD2	2.80	3.00	0.95				
RB1	2.89	3.00	0.79	Robustez (RB)	2.53	2.50	0.68
RB2	2.16	2.00	0.88				
AG1	3.42	3.00	0.98	Agilidad (AG)	3.38	3.50	0.67
AG2	3.35	3.00	0.70				
RCS1	3.62	4.00	0.65	Recursividad (RCS)	3.20	3.00	0.51
RCS2	2.78	3.00	0.69				
ADP1	3.33	3.00	0.84	Adaptabilidad (ADP)	3.04	3.00	0.67
ADP2	2.75	3.00	0.75				
FLX1	3.31	3.00	1.15	Flexibilidad (FLX)	3.00	3.00	1.06
FLX2	2.69	3.00	0.98				
DP1	3.15	3.00	1.04	Desempeño (DP)	2.97	3.00	1,.2
DP2	2.80	3.00	1.13				
PF1	1.53	1.00	0.57	Propiedad Familiar (PF)	1.53	1.00	0.58
CPFG1	1.80	2.00	0.89	Control y Participación Familiar (CPFG)	1.76	2.00	0.80
CPFG2	1.73	2.00	0.71				
VOF1	3.89	4.00	0.99	Valores y Objetivos Familiares (VOF)	3.90	4.00	0.89
VOF2	3.91	4.00	0.73				
FSC1	3.56	4.00	0.94	Compromiso Socioemocional Familiar (FSC)	3.37	3.50	0.96
FSC2	3.18	3.00	0.98				
CI1	1.98	2.00	0.78	Cultura de Innovación (CI)	2.34	2.50	0.88
CI2	2.69	3.00	0.90				

TT1	3.15	3.00	0.83	Transformación Tecnológica (TT)	2.99	3.00	0.85
TT2	2.84	3.00	0.86				
AO1	2.11	2.00	1.03	Aprendizaje Organizacional (AO)	2.51	2.50	1.03
AO2	2.91	3.00	0.93				

Fuente: Elaboración propia

El análisis descriptivo de las dimensiones permite observar patrones iniciales en las percepciones de las empresas familiares encuestadas en torno a los tres constructos principales del modelo: resiliencia organizacional, gobernanza e innovación. A nivel general, las puntuaciones medias de las distintas dimensiones se sitúan en un rango intermedio de la escala, con una ligera inclinación hacia valores moderadamente bajos, lo que indica que las capacidades estudiadas están presentes, pero no plenamente desarrolladas. Entre las dimensiones que destacan por sus puntuaciones más elevadas se encuentra VOF, con una media de 3.90, seguidos por FSC con 3.37 y la AO con 3.38. Este resultado sugiere que las empresas familiares de la muestra tienden a estar cohesionadas en torno a principios compartidos, y que cuentan con una capacidad operativa relativamente ágil para responder a las demandas del entorno, dos elementos que constituyen pilares importantes en el funcionamiento y sostenibilidad de este tipo de organizaciones.

En contraste, algunas dimensiones presentan valores claramente más bajos, lo que apunta a posibles debilidades estructurales. Este es el caso de la dimensión PF, cuya media de 1.53 —recordando que se trata de un ítem invertido— indica un altísimo grado de control familiar sobre la toma de decisiones, reforzando la idea de un modelo de gestión altamente centralizado. Le sigue en la parte baja del rango la dimensión CPFG, con un valor de 1.76, que sugiere bajos niveles de institucionalización o profesionalización de los órganos de dirección. La fuerte concentración del control en manos de la familia fundadora, si bien puede representar una ventaja en términos de agilidad o continuidad, también puede dificultar procesos de sucesión, integración de talento externo y evolución organizativa en entornos altamente competitivos o cambiantes.

El comportamiento de las capacidades organizativas también arroja hallazgos relevantes. Dimensiones como RB con media de 2.53, RD con 2.70 o CI con 2.34

evidencian la debilidad de ciertos mecanismos formales e infraestructurales que suelen considerarse fundamentales para sostener la resiliencia a medio y largo plazo. Las empresas encuestadas parecen operar con estructuras livianas, sin buffers organizativos ni recursos de respaldo claramente definidos. Este tipo de perfil es coherente con el funcionamiento típico de muchas PyMEs familiares en América Latina, donde la flexibilidad y la rapidez de reacción suelen compensar, al menos parcialmente, la falta de planificación formal, protocolos internos o mecanismos de gobernanza robustos (Bolio & Aparicio, 2024; KPMG, 2013).

En términos de dispersión, las desviaciones estándar de las dimensiones analizadas oscilan entre 0.51 y 1.15, un rango razonable y metodológicamente aceptable para escalas tipo Likert de cinco puntos. En contextos de investigación aplicada con este tipo de escalas, se considera deseable que los ítems muestren cierto grado de variabilidad —por encima de 0.5— sin superar, en general, el umbral de 1.2, que podría sugerir una dispersión excesiva. Desde esta perspectiva, la mayoría de las dimensiones presentan un comportamiento adecuado: la variabilidad es suficiente como para discriminar entre respuestas sin caer en patrones erráticos ni en concentraciones excesivas.

La dimensión con menor dispersión es PF (DE = 0.58), lo que resulta coherente con la fuerte concentración de la propiedad observada en el valor mínimo del ítem invertido. También muestran baja variabilidad dimensiones como RCS (0.67) y RB (0.89), lo que podría reflejar una cierta homogeneidad cultural o estructural entre las empresas de la muestra. Por el contrario, se observa una mayor dispersión en FLX (1.06) y AO (1.03), dos capacidades que suelen presentar diferencias notables entre empresas en función de su nivel de madurez organizativa, acceso a tecnología o cultura de mejora continua.

La única dimensión que se acerca al umbral superior de dispersión es DP (DE = 1.12). Esta mayor variabilidad puede interpretarse como reflejo de experiencias organizacionales muy diversas en relación con el crecimiento, la rentabilidad o la estabilidad en los últimos años, especialmente tras la pandemia. No obstante, dado que esta dimensión fue descartada del modelo estructural por problemas de ajuste, su mayor dispersión no afecta a la consistencia del análisis de las restantes dimensiones incluidas en la estimación final.

5.1.2.2 Resiliencia organizacional: capacidades operativas y déficit estructurales

A continuación, la **Tabla 16** sintetiza estos resultados a nivel de constructo, facilitando una lectura comparativa entre las tres variables latentes principales del modelo: resiliencia organizacional, gobernanza e innovación.

Tabla 16. Estadística descriptiva de los constructos

Constructo	Media	Mediana	Desv.Est.
Resiliencia Organizacional (RO)	2.96	3.00	0.6
Innovación (IN)	2.61	3.00	0.58
Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF)	3.65	3.50	0.83
Gobernanza Formal Familiar (GFF)	1.68	1.50	0.55

Fuente: Elaboración propia

En una lectura agregada por constructo, el análisis de la resiliencia organizacional permite observar un perfil mixto, en el que conviven capacidades relativamente desarrolladas con otras claramente más débiles. La media general del constructo se sitúa en 2.96, lo que indica una presencia moderada del conjunto de capacidades analizadas. No obstante, esta cifra encubre importantes diferencias internas entre dimensiones, que permiten distinguir entre capacidades reactivas y operativas y capacidades estructurales y preventivas, mucho menos consolidadas.

Las dimensiones con puntuaciones más elevadas en la media corresponden a AG (3.38) y RSC (3.20), seguidas por ADP (3.04). Estas capacidades hacen referencia a la habilidad de las organizaciones para responder con rapidez, ajustar procesos sobre la marcha, y reutilizar soluciones pasadas ante nuevos desafíos. Su mayor puntuación sugiere que las empresas familiares de la muestra tienden a funcionar con una lógica de acción flexible y pragmática, orientada a la supervivencia operativa más que a la planificación formal. Este tipo de resiliencia puede considerarse táctica o contingente, y coincide con el perfil de organizaciones

que operan en entornos de incertidumbre estructural, donde la previsión estratégica queda relegada frente a la urgencia cotidiana.

En cambio, las medias de las dimensiones de RB (2.53) y RD (2.70) reflejan debilidades claras en lo que respecta a la preparación estructural de las organizaciones. La robustez hace referencia a la capacidad de resistir perturbaciones sin comprometer la estabilidad del sistema, mientras que la redundancia implica contar con recursos no utilizados de forma continua, pero disponibles para momentos críticos. Las puntuaciones bajas en ambas dimensiones indican que las empresas familiares analizadas operan sin márgenes de reserva ni sistemas de respaldo formalizados. En contextos de crisis prolongadas o disrupciones sistémicas, este déficit puede limitar significativamente la capacidad de respuesta y recuperación, y por tanto comprometer la sostenibilidad organizacional a medio plazo.

Una dimensión intermedia es la FLX con una media de 3.00, que actúa como bisagra entre capacidades estructurales y operativas. Aunque sus valores son ligeramente inferiores a los de agilidad o adaptabilidad, su desviación estándar es relativamente alta (1.06), lo que sugiere trayectorias diferenciadas entre empresas con grados diversos de madurez organizativa. Esta dispersión puede estar relacionada con factores como la edad de la empresa, el perfil del liderazgo o el sector económico, y será retomada en los análisis multivariantes.

En relación con el nivel de resiliencia organizacional de las empresas familiares encuestadas, los resultados descriptivos muestran valores promedio cercanos a 3 sobre una escala de 5 en las tres fases consideradas. La fase RCP es la que presenta una media más alta (3.13), seguida por la fase PRE con 2.98, y la fase de RST, con 2.74. Estos datos sugieren un nivel de resiliencia moderado, con un desempeño relativamente mejor en la capacidad de recuperación tras la crisis que en la resistencia durante su desarrollo. Si bien estas cifras no permiten una evaluación concluyente por sí solas, constituyen un primer diagnóstico empírico sobre la capacidad resiliente del tejido empresarial familiar en el estado de Querétaro.

Estos resultados refuerzan una hipótesis central de esta tesis: la resiliencia en las empresas familiares no es un atributo homogéneo ni estable, sino un

ensamblaje de capacidades situadas, cuya configuración específica depende tanto del contexto organizativo como de la trayectoria histórica de la firma. En este caso, la muestra evidencia una resiliencia de corte operativo, orientada a la reacción y a la adaptación ágil, pero débilmente respaldada por estructuras organizativas formales que garanticen resistencia o recuperación en escenarios de mayor complejidad.

Este patrón, además, es consistente con los hallazgos de investigaciones previas en contextos latinoamericanos (Ramírez-Solís et al., 2024), que han documentado cómo las PyMEs tienden a desarrollar resiliencia a través de liderazgo directo, relaciones personales y capital social, pero presentan importantes limitaciones en la construcción de sistemas institucionales de preparación, monitoreo y recuperación. El análisis estructural del modelo permitirá profundizar en estas relaciones, identificando qué dimensiones tienen mayor peso en la configuración final de la resiliencia organizacional y cómo se conectan con los estilos de gobernanza predominantes.

Con este análisis se cumple uno de los objetivos específicos de esta investigación: caracterizar empíricamente el perfil resiliente de las empresas familiares de Querétaro, aportando una lectura situada y diferenciada que complementa al análisis estructural del modelo.

5.1.2.3 Gobernanza: entre cohesión familiar y límites a la profesionalización

Aunque la gobernanza suele entenderse teóricamente como un constructo integrado, en esta tesis se ha optado —como se explicó en el **capítulo 4**— por dividirla metodológicamente en dos dimensiones diferenciadas: GFF y GSF. Esta decisión responde tanto a fundamentos conceptuales como empíricos, al reconocer que la gobernanza en empresas familiares combina estructuras institucionales con factores relacionales y afectivos de naturaleza distinta.

El análisis descriptivo revela precisamente un perfil dual de gobernanza. Por un lado, se observa un fuerte componente normativo-afectivo en la dimensión GSF, con puntuaciones en las medias elevadas en VOF de 3.90 y en FSC de 3.36. Estos resultados sugieren que el proyecto empresarial se encuentra firmemente arraigado

en los valores compartidos, en la identificación emocional con la firma y en relaciones de confianza intergeneracional. Este tipo de capital socioemocional puede actuar como un recurso estratégico, generando cohesión, sentido de propósito y estabilidad a largo plazo.

Por otro lado, los valores observados en la dimensión GFF muestran una configuración más restrictiva. La dimensión de PF presenta una media de 1.53, lo que evidencia un alto grado de concentración del capital accionario en manos de la familia. La dimensión de CPFG también arroja valores bajos con una media de 1.76, lo que indica una institucionalización limitada de los órganos de decisión y una escasa profesionalización en la dirección operativa. Esta configuración sugiere que, aunque el control patrimonial es claramente familiar, existen deficiencias en los mecanismos formales que canalicen ese control hacia una gestión estratégica abierta, profesional y adaptativa.

Esta tensión interna entre GSF y GFF expresa una ambivalencia estructural: mientras el componente afectivo fomenta cohesión, identidad y orientación de largo plazo, la debilidad de los mecanismos formales puede obstaculizar la transformación organizativa, limitar la incorporación de talento externo y dificultar los procesos de sucesión o innovación. En términos de resiliencia, esto implica que el sistema de gobernanza puede ser simultáneamente un recurso protector y un factor de rigidez si no logra equilibrar tradición con apertura, o legado con profesionalización.

En suma, el perfil dual de la gobernanza familiar observado empíricamente confirma que esta dimensión no puede analizarse de forma homogénea. Su comprensión requiere distinguir entre las estructuras que la sostienen (GFF) y los valores que la orientan (GSF), reconociendo que solo una gobernanza que integre ambos planos de manera complementaria podrá actuar como palanca efectiva de resiliencia, innovación y sostenibilidad organizativa.

5.1.2.4 Innovación: una capacidad incipiente y fragmentada

Finalmente, el constructo de innovación aparece como el más débil de los tres, tanto en su media global (2.61) como en el desempeño individual de sus

dimensiones. Esta puntuación sugiere una presencia limitada de procesos innovadores sistemáticos en las empresas familiares analizadas, lo cual resulta particularmente relevante si se considera el papel que juega la innovación en la sostenibilidad competitiva a largo plazo. Al desagregar los datos, se observa que CI con una puntuación media de 2.34 y AO con 2.51 son las dimensiones con menor puntuación, lo que indica que en muchos casos no se promueve activamente la generación de ideas nuevas, ni se cuenta con espacios o rutinas institucionalizadas para reflexionar, aprender o experimentar. Estos resultados podrían estar reflejando no solo carencias estructurales, sino también una cultura organizativa orientada a la conservación de prácticas tradicionales, donde la innovación no es entendida como un proceso transversal ni como una prioridad estratégica.

Aunque la dimensión de TT obtiene una media algo superior con 2.99, su interpretación requiere matices. Este valor sugiere que, en algunos casos, se han incorporado herramientas digitales o soluciones tecnológicas —probablemente motivadas por la presión externa o por exigencias de eficiencia operativa—, pero no necesariamente como parte de una política integral de innovación. Es decir, puede tratarse de una innovación reactiva, puntual y orientada a resolver problemas inmediatos, más que de un proceso articulado de transformación digital con visión de futuro.

La escasa consolidación de estas capacidades innovadoras puede estar vinculada a múltiples factores estructurales y culturales. En primer lugar, muchas de las empresas de la muestra enfrentan limitaciones de escala, lo que restringe su acceso a personal especializado, a inversión en I+D o a herramientas de gestión del conocimiento. En segundo lugar, la persistencia de estilos de liderazgo conservadores y la baja rotación del capital humano dificultan la incorporación de nuevas perspectivas, ideas o habilidades digitales. Por último, la innovación suele entrar en tensión con la lógica de continuidad y control propia de muchas empresas familiares, donde el cambio puede ser percibido como una amenaza a la identidad o al legado fundacional.

Este patrón es consistente con la literatura reciente sobre innovación en PyMEs familiares mexicanas, que ha documentado la existencia de lo que algunos autores denominan una “innovación de baja intensidad”, caracterizada por acciones

dispersas, ausencia de sistematización y escasa evaluación de impacto (Ramírez-Solís et al., 2024; OECD, 2023). La evidencia empírica sugiere, por tanto, que una de las principales debilidades estratégicas de estas organizaciones radica en su dificultad para construir entornos organizativos donde la innovación no sea solo tolerada, sino activamente incentivada, protegida y evaluada. En los siguientes capítulos se explorará si y cómo esta debilidad innovadora se ve condicionada por estilos de gobernanza más o menos formalizados, así como por las capacidades resilientes presentes en cada organización.

En conjunto, el análisis descriptivo evidencia un patrón claro: las empresas familiares de la muestra destacan por sus fortalezas en dimensiones relacionales, afectivas y operativas —como la cohesión familiar, la agilidad o el compromiso—, mientras presentan carencias más marcadas en aspectos estructurales y estratégicos, como la profesionalización de la gestión, la robustez organizativa o la cultura de innovación. Esta tensión entre identidad y transformación atraviesa transversalmente el modelo analizado y constituye una clave interpretativa central que será profundizada en los capítulos siguientes, tanto en la estimación del modelo estructural como en la discusión teórica de las relaciones entre gobernanza, resiliencia e innovación.

5.2 Evaluación del modelo de medición

Una vez caracterizado el comportamiento general de las variables mediante el análisis descriptivo, el siguiente paso consiste en evaluar la calidad del modelo de medición propuesto. Esta evaluación es fundamental para comprobar si los indicadores observados capturan de forma fiable y válida las dimensiones latentes que representan los constructos teóricos utilizados en esta investigación.

Dado que el modelo se ha estimado utilizando la técnica de ecuaciones estructurales con mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM), se siguen los lineamientos metodológicos establecidos por Hair et al. (2017) para este tipo de análisis. La validación del modelo de medición se realiza en dos etapas principales, considerando la naturaleza jerárquica y mixta de los constructos incluidos.

En la primera etapa se evalúan los constructos de primer orden, todos ellos de

tipo reflectivo, que forman las dimensiones individuales de los modelos teóricos de resiliencia, innovación y gobernanza. En la segunda etapa se valida la estructura de segundo orden, que incorpora tanto el constructo reflectivo–reflectivo Resiliencia Organizacional (RO) como el constructo reflectivo–reflectivo Innovación (IN). Esta especificación diferenciada responde a la lógica teórica de cada concepto y ha sido estimada mediante el enfoque de dos etapas (*two-stage approach*), recomendado para modelos jerárquicos mixtos vista en el **capítulo 4** (Sarstedt et al., 2019).

En cada etapa se aplican diferentes criterios de evaluación, en función del tipo de relación causal asumida (reflectiva o formativa). Para los constructos de primer orden se analiza:

- La fiabilidad individual de los ítems (cargas factoriales).
- La fiabilidad interna (Alfa de Cronbach, rho_A y fiabilidad compuesta o rho_C).
- La validez convergente (mediante el AVE).

Para los constructos de segundo orden, además de la fiabilidad y validez convergente, se incluirán análisis de multicolinealidad entre dimensiones mediante el Factor de Inflación de la Varianza (VIF), así como la evaluación de la validez discriminante a través del índice HTMT (*Heterotrait-Monotrait Ratio*). Esta diferenciación metodológica garantiza que cada componente del modelo cumpla con los estándares psicométricos adecuados, de acuerdo con su estructura conceptual.

5.2.1 Evaluación de los constructos de primer orden

En coherencia con lo expuesto en el **capítulo 4**, la validación del modelo de medición inicia con el análisis de los constructos de primer orden, los cuales han sido definidos como indicadores reflectivos que corresponden a las dimensiones específicas de los modelos teóricos de resiliencia organizacional (RO), innovación (IN) y gobernanza (GO). Tal como se indicó, esta validación tiene por objeto garantizar que los ítems observados capturan de forma fiable y significativa las

variables latentes propuestas, y constituye una condición previa indispensable para proceder con el análisis de los constructos jerárquicos de segundo nivel.

Para la evaluación de los constructos de primer orden se aplican los criterios establecidos por Hair et al. (2017, 2021), Sarstedt et al. (2019) y Henseler et al. (2015) para modelos estimados mediante PLS-SEM. En este marco, se analiza la calidad psicométrica de cada dimensión a partir de tres parámetros fundamentales: la fiabilidad individual de los ítems, la fiabilidad interna del constructo y la validez convergente. La **Tabla 17** resume los resultados obtenidos para cada uno de los indicadores, agrupados por constructo.

Tabla 17. Evaluación de la fiabilidad y validez convergente de los constructos de primer orden

Constructo	Indicador	Carga	Alfa de Cronbach	rho_A	rho_c	AVE
PRE	RCS1	0.734	0.739	0.811	0.844	0.645
	RD1	0.868				
	RD2	0.801				
RST	ADP1	0.916	0.640	0.671	0.805	0.582
	ADP2	0.686				
	RB2	0.644				
RCP	AG1	0.847	0.654	0.969	0.778	0.548
	FLX1	0.686				
	FLX2	0.655				
AO	AO1	0.825	0.679	0.721	0.859	0.753
	AO2	0.909				
CI	CI1	0.847	0.683	0.696	0.862	0.758
	CI2	0.893				
TT	TT1	0.847	0.573	0.674	0.824	0.700
	TT2	0.827				
GFF	PF1	0.721	0.640	0.669	0.802	0.576
	CPFG1	0.831				
	CPFG2	0.712				
GSF	FSC1	0.873	0.657	0.659	0.853	0.744
	FSC2	0.852				

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.1 Fiabilidad individual de los ítems

Se analizó en primer término la fiabilidad individual de los ítems, entendida como

la capacidad de cada indicador para reflejar de forma consistente la dimensión latente que representa. Según los estándares metodológicos aceptados, se considera deseable que las cargas factoriales estandarizadas superen el umbral de 0.70. No obstante, en estudios de carácter exploratorio —como el presente— y en contextos empíricos complejos, se admite que valores entre 0.60 y 0.70 pueden ser aceptables siempre que el constructo en su conjunto exhiba niveles adecuados de fiabilidad compuesta y validez convergente (Hair et al., 2017; Sarstedt et al., 2019).

Durante esta fase de validación, se eliminaron varios ítems que no alcanzaban los niveles mínimos exigidos, con el objetivo de depurar la estructura del modelo y garantizar que cada dimensión estuviera representada únicamente por indicadores con cargas aceptables y respaldo teórico. El resultado es una versión final del instrumento cuyos ítems reflejan una selección rigurosa, tanto conceptual como estadística.

Tal como se observa en la **Tabla 17**, la mayoría de los ítems cumple con los criterios establecidos. Por ejemplo, indicadores como ADP1 (0.916), AO2 (0.902) y CI2 (0.893) muestran cargas muy elevadas, lo que confirma su fuerte asociación con sus respectivos constructos: adaptabilidad, aprendizaje organizacional y transformación tecnológica. No obstante, algunos ítems presentan cargas más moderadas. Entre ellos se encuentran RB2 (0.644), FLX2 (0.655), FLX1 (0.686), ADP2 (0.686). Estos valores, aunque inferiores al umbral ideal, Si se encuentran dentro del margen superior a 0.6 y se mantuvieron en el modelo porque su inclusión mejora la cobertura conceptual de la dimensión, y porque sus constructos alcanzan en conjunto niveles adecuados de fiabilidad y validez.

Una razón importante que explica estas cargas moderadas es la estructura breve del instrumento. Muchos constructos del modelo están compuestos por solo dos o tres ítems, una decisión tomada para facilitar la respuesta y reducir la fatiga de los participantes, especialmente en el contexto mexicano. Este tipo de diseño tiene implicaciones estadísticas: con pocos ítems, las estimaciones de carga son más sensibles a pequeñas variaciones en las respuestas. Además, cuando solo hay dos ítems en un constructo, cualquier diferencia entre ellos —por ejemplo, en varianza o correlación— puede hacer que uno de ellos registre una carga más baja, sin que ello implique necesariamente un problema de validez del constructo. En este

estudio, las diferencias observadas en las cargas de los ítems de Adaptabilidad (ADP) pueden atribuirse precisamente a este fenómeno.

Por tanto, aunque algunas cargas se sitúan por debajo del umbral óptimo, su presencia en el modelo está justificada tanto por criterios empíricos como conceptuales. En conjunto, los resultados confirman que los ítems incluidos reflejan adecuadamente sus dimensiones latentes, y que las decisiones tomadas durante la validación han contribuido a fortalecer la estructura del modelo.

5.2.1.2 Fiabilidad interna de los constructos

En segundo lugar, se evaluó la fiabilidad interna de los constructos, es decir, el grado de consistencia con el que los ítems asociados miden el mismo concepto subyacente. Para ello se utilizaron tres indicadores complementarios: el alfa de Cronbach, el coeficiente rho_A y la fiabilidad compuesta o rho_C. Tal como se anticipó en el **capítulo 4**, el alfa de Cronbach es una medida tradicional que tiende a subestimar la fiabilidad interna cuando el número de ítems es reducido, ya que penaliza directamente a los constructos breves en su fórmula de cálculo. Por esta razón, se ha optado por utilizar también la rho_A y especialmente la rho_C, considerado el estimador más adecuado de consistencia interna en modelos PLS-SEM, al no asumir igualdad entre las cargas factoriales y ofrecer una valoración más realista de la fiabilidad.

Los resultados muestran que, si bien algunos valores del alfa de Cronbach se sitúan por debajo del umbral de 0.70 —como en los casos de TT (0.573), GFF (0.640), GSF (0.657) y CI (0.683)—, todos los constructos superan el umbral recomendado en cuanto a fiabilidad compuesta (rho_C > 0.70), lo que indica que los indicadores mantienen una coherencia estructural adecuada, en algunos casos incluso de forma notable como CI (0.862) y AO (0.859). En algunos casos, como PRE, tanto el alfa de Cronbach (0.739) como la rho_C (0.844) se sitúan en niveles óptimos, lo cual confirma la solidez de la dimensión incluso en modelos breves.

Estos resultados muestran que, en este modelo, la rho_C se presenta como el indicador más consistente de fiabilidad interna, con valores claramente superiores al umbral mínimo recomendado. Esto sugiere que logra reflejar de manera más

precisa la coherencia de los ítems en los constructos evaluados, compensando las limitaciones observadas en el alfa de Cronbach y en la ρA

Estos resultados muestran que la rho_C supera claramente el umbral mínimo recomendado y, dado que se considera el indicador más adecuado para modelos PLS-SEM, permite validar empíricamente la consistencia interna de los constructos sin necesidad de recurrir a baterías extensas de indicadores, lo que fortalece la aplicabilidad del cuestionario en contextos reales como el de las empresas familiares mexicanas. Una vez confirmada la consistencia interna de los constructos, se procedió a evaluar su validez convergente.

5.2.1.3 Validez convergente de los constructos

En tercer lugar, se examinó la validez convergente, evaluada a través del promedio de varianza extraída (AVE). Este indicador refleja la proporción de varianza que un constructo logra explicar en sus indicadores, y se considera adecuado cuando supera el umbral de 0.50. Como se observa en la **Tabla 17**, todos los constructos analizados cumplen este requisito. En particular, destacan los altos valores de AVE observados en los constructos CI (0.758), AO (0.753) y GSF (0.744), lo cual indica que sus respectivos ítems comparten una elevada proporción de varianza común, reflejando una convergencia conceptual robusta. Por su parte, el valor más bajo corresponde a la dimensión RCP (0.548), que se sitúa por encima del umbral mínimo aceptable, aunque ligeramente más baja que otras dimensiones, hecho atribuible a su composición híbrida entre indicadores de propiedad y participación familiar, tal como se argumentó en su justificación teórica.

En suma, el análisis exhaustivo de los constructos de primer orden evidencia que todos ellos cumplen con los requisitos de fiabilidad individual, consistencia interna y validez convergente exigidos para modelos reflectivos en el marco del PLS-SEM. Aunque algunos ítems presentan cargas moderadas y ciertos constructos exhiben alfa de Cronbach inferiores a lo habitual, estas características se explican y justifican metodológicamente por el diseño intencionado de un instrumento breve, pero empíricamente robusto, adaptado a las limitaciones contextuales del entorno empresarial mexicano. Estas decisiones metodológicas no debilitan el modelo; por el contrario, refuerzan su aplicabilidad práctica, su claridad estructural y su

capacidad de capturar dimensiones teóricas clave con alta eficiencia psicométrica.

En términos globales, los resultados obtenidos permiten afirmar que los constructos de primer orden incluidos en el modelo cumplen con los estándares de fiabilidad y validez convergente exigidos en investigaciones académicas de alto rigor. La consistencia observada entre los indicadores, tanto en términos individuales como compuestos, valida la especificación teórica adoptada en esta investigación, en la que cada bloque dimensional ha sido diseñado para captar aspectos específicos de constructos complejos y multicausales como la resiliencia, la innovación o la gobernanza.

5.2.2 Evaluación de los constructos de segundo orden

Dado que el modelo propuesto considera a los constructos de Resiliencia Organizacional (RO) e Innovación (IN) como constructos reflectivos de segundo orden, se procedió a evaluar su confiabilidad y validez convergente de acuerdo con los lineamientos metodológicos propuestos por Hair et al. (2017). Para ello, se utilizó el enfoque *two-step approach* modelando ambos constructos a partir de sus respectivas dimensiones de primer orden previamente validadas.

Tabla 18. Evaluación de la fiabilidad y validez convergente de los constructos de segundo orden

Constructo	Indicador	Carga	VIF	Alfa de Cronbach	rho_A	rho_c	AVE
RO	PRE	0.843	1.917	0.831	0.837	0.899	0.747
	RST	0.859	1.772				
	RCP	0.890	2.189				
IN	CI	0.681	1.468	0.647	0.660	0.809	0.588
	TT	0.870	1.783				
	AO	0.737	1.263				

Fuente: Elaboración propia

El constructo de segundo orden RO se estructuró en torno a tres dimensiones clave: PRE, RST y RCP. Como puede observarse en la **Tabla 18**, las cargas

factoriales de los indicadores de segundo orden son elevadas, con valores de 0.843 para PRE, 0.859 para RST y 0.890 para RCP, lo que evidencia una relación fuerte y significativa entre cada una de las dimensiones y el constructo superior. Todas las cargas superan el umbral mínimo recomendado de 0.708, lo cual respalda la convergencia del modelo (Hair et al., 2017).

En cuanto a la colinealidad interna, los valores del VIF oscilaron entre 1.772 y 2.189, situándose dentro de los límites recomendados y evidenciando la ausencia de problemas de multicolinealidad. Esto sugiere que las dimensiones contribuyen de manera no redundante a la explicación del constructo de Resiliencia Organizacional.

Respecto a la fiabilidad interna, se obtuvieron valores sólidos para los coeficientes de consistencia. El Alfa de Cronbach fue de 0.831, superando el umbral de 0.6 considerado aceptable. A su vez, la rho_A alcanzó un valor de 0.837, y el coeficiente de fiabilidad compuesta (rho_c) fue de 0.899, ambos superiores al mínimo de 0.7 recomendado para investigación confirmatoria. Estos resultados confirman la consistencia interna del constructo RO.

En términos de validez convergente, el valor del *Average Variance Extracted* (AVE) fue de 0.747, superando ampliamente el criterio mínimo de 0.5. Este resultado indica que el constructo RO explica más del 74% de la varianza media de sus dimensiones, lo cual valida empíricamente la solidez del modelo de segundo orden propuesto para la resiliencia organizacional.

El constructo de segundo orden IN se construyó a partir de tres dimensiones: CI, TT y AO. Las cargas factoriales obtenidas fueron de 0.681 para CI, 0.870 para TT y 0.737 para AO. Aunque la dimensión de CI presentó una carga inferior a las demás, su valor (0.681) se mantiene dentro del rango aceptable, especialmente en estudios exploratorios o contextos organizacionales complejos (Hair et al., 2017). Las demás cargas superan con holgura el umbral de 0.7, lo cual refuerza la validez del modelo. Los valores de VIF, por su parte, oscilaron entre 1.263 y 1.783, lo que descarta la presencia de colinealidad problemática entre las dimensiones que conforman el constructo IN.

En cuanto a la fiabilidad interna del constructo IN, los resultados fueron adecuados. El Alfa de Cronbach fue de 0.647, ligeramente inferior al valor óptimo

de 0.7, pero aceptable en modelos de carácter exploratorio y tratándose de constructos de segundo orden con bajo número de indicadores. Además, tanto la rho_A (0.660) como sobretodo la rho_c (0.809) superan los niveles requeridos, lo que sugiere que el constructo cuenta con una consistencia interna suficiente para efectos de análisis estructural.

Finalmente, el valor del AVE fue de 0.588, cumpliendo con el criterio mínimo de 0.5. Este resultado respalda la validez convergente del constructo de innovación, al indicar que las tres dimensiones explican, en promedio, más del 58% de la varianza del constructo.

5.2.3 Evaluación de la validez discriminante: análisis HTMT

En línea con las recomendaciones metodológicas de Henseler et al. (2015), se procedió a evaluar la validez discriminante de los constructos del modelo mediante el índice HTMT (Heterotrait-Monotrait Ratio of Correlations). Esta técnica ha sido ampliamente reconocida como una alternativa más robusta frente al criterio clásico de Fornell-Larcker, especialmente cuando se emplean modelos de segundo orden en contextos exploratorios o con estructuras complejas.

Dado que el presente estudio utiliza el enfoque de modelación de segundo orden mediante el método *two-step approach*, la validación de la validez discriminante se llevó a cabo utilizando las puntuaciones latentes de los constructos de segundo orden obtenidas en una primera etapa. Posteriormente, se calculó el índice HTMT entre todos los pares posibles de constructos de primer y segundo orden.

En la **Tabla 19** se presentan los valores obtenidos para cada par de constructos. Como puede observarse, todos los valores de HTMT se encuentran por debajo del umbral de 0.85, lo que indica que cada constructo es conceptualmente distinto del resto y, por tanto, se cumple el criterio de validez discriminante.

Tabla 19. Evaluación discriminante HTMT

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT)	
GSF <-> GFF	0.318
IN <-> GFF	0.680
IN <-> GSF	0.743
RO <-> GFF	0.269
RO <-> GSF	0.721
RO <-> IN	0.846

Fuente: Elaboración propia

El valor más elevado se observa entre RO e IN (0.846). Si bien este resultado se aproxima al umbral crítico de 0.85, permanece dentro de los límites aceptables señalados por Henseler et al. (2015). Esta relación indica una correlación relativamente alta, coherente con el vínculo funcional que suele existir entre la innovación y la capacidad adaptativa en las empresas familiares. Ambos constructos mantienen una distinción conceptual clara dentro del modelo: mientras la innovación se asocia a la transformación y el aprendizaje organizacional, la resiliencia se orienta hacia la estabilidad, la resistencia y la recuperación ante disrupciones.

Por su parte, los valores más bajos se presentan entre GFF y GSF (0.318), así como entre RO y GFF (0.269), lo que refuerza la independencia conceptual entre los componentes estructurales y relacionales de la gobernanza, y entre esta última y las capacidades organizativas dinámicas.

Podemos decir por tanto que los resultados del análisis HTMT confirman que los constructos del modelo presentan niveles adecuados de validez discriminante, respaldando empíricamente la diferenciación teórica propuesta en el modelo conceptual de esta investigación.

5.2.4 Ítems descartados

Un paso habitual en la validación de instrumentos de medida basados en ecuaciones estructurales es la depuración de ítems que no alcanzan los niveles mínimos de calidad estadística. Durante el proceso de validación del modelo de

medición se identificaron cinco ítems que no alcanzaron los niveles mínimos de carga factorial recomendados o bien presentaron problemas conceptuales en su formulación. La eliminación respondió a criterios tanto estadísticos como teóricos, priorizando la brevedad del instrumento, el equilibrio entre las dimensiones y la claridad en la medición de cada constructo.

Este tipo de depuración es un procedimiento común en el análisis de modelos de medida, ya que no todos los ítems necesariamente alcanzan niveles adecuados de validez y fiabilidad en contextos empíricos específicos (Hair et al., 2017; Sarstedt et al., 2019). Como señalan autores como Fornell y Larcker (1981), la eliminación de indicadores con bajo desempeño es una práctica aceptada siempre que se preserve la representatividad del constructo. En concreto, se descartaron los siguientes ítems:

- **RCS2 (Recursividad):** presentó una carga factorial baja y solapamiento semántico con RCS1, lo que generaba redundancia.
- **RB1 (Robustez):** mostró problemas de consistencia interna, aportando escasa varianza explicada a la dimensión y afectando la validez convergente.
- **AGI2 (Agilidad):** registró una contribución insuficiente a la dimensión, con un enunciado más ambiguo que AGI1, lo que debilitaba la claridad conceptual.
- **VOF1 y 2 (Valores y Objetivos Familiares):** ambos ítems resultaron problemáticos porque en su redacción se intentaban medir simultáneamente dos aspectos distintos —los valores y los objetivos familiares—, generando ambigüedad y comprometiendo la validez de la dimensión.
- **DP (Desempeño):** aunque inicialmente se propuso como una séptima dimensión de la resiliencia organizacional, se decidió eliminarlo porque no forma parte de las capacidades dinámicas que definen la resiliencia organizacional. Conceptualmente, el desempeño representa más bien un resultado asociado a la resiliencia que un atributo constitutivo de ella, por lo que su inclusión desvirtuaba el marco teórico. Además, los resultados

empíricos confirmaron que DP no influía significativamente en la resiliencia ni dependía de ella, reforzando la decisión de excluirlo del modelo. No obstante, se reconoce que el desempeño puede constituir una variable relevante a incluir en estudios futuros, ya sea como consecuencia o como resultado mediado por las capacidades de resiliencia.

La exclusión de estos ítems no compromete la cobertura teórica de los constructos, ya que los indicadores restantes mantienen niveles adecuados de fiabilidad compuesta y validez convergente. Al contrario, esta depuración permitió optimizar el modelo de medición, obteniendo un cuestionario más parsimonioso, claro y equilibrado, en el que cada dimensión conserva representatividad sin sobrecargar el instrumento.

5.3 Evaluación del modelo estructural

Una vez validado el modelo de medición, se procede a evaluar el modelo estructural propuesto mediante la técnica PLS-SEM. Esta evaluación tiene como objetivo analizar la fuerza y significancia de las relaciones entre los constructos latentes (path coefficients), la capacidad explicativa del modelo (R^2) y su poder predictivo (Q^2), con base en los criterios establecidos por Hair et al. (2017, 2021).

5.3.1 Significancia y magnitud de los Coeficientes *path*

El modelo estructural estimado muestra coeficientes estandarizados (β) estadísticamente significativos en todas las relaciones hipotetizadas entre los constructos latentes. La técnica de *bootstrapping* con 5,000 remuestreos ha permitido obtener los valores t y p correspondientes, lo que permite evaluar con precisión la significancia de cada ruta.

- La relación entre GFF e IN presenta un coeficiente de $\beta = 0.369$, con un valor $t = 3.069$ y $p = 0.002$, lo que indica un efecto positivo y estadísticamente significativo. Este resultado sugiere que una mayor apertura de la familia empresaria hacia estructuras de gobernanza más profesionalizadas y menos centralizadas en el núcleo familiar se asocia con una mayor capacidad innovadora. En consecuencia, la delegación de

funciones y la incorporación de prácticas de gestión profesional emergen como factores que potencian el desarrollo de capacidades innovadoras en la empresa familiar.

- GSF también influye positivamente en IN, con un coeficiente de β = 0.419, valor t = 3.962 y p = 0.000. Esta relación refuerza el rol central transformador de la gobernanza, particularmente de los valores familiares, el compromiso afectivo y el capital social en la promoción de entornos innovadores dentro de la empresa familiar.

- IN, a su vez, ejerce el efecto más fuerte del modelo sobre RO, con un coeficiente de β = 0.487, valor t = 5.545 y p = 0.000. Este resultado valida la hipótesis principal, al confirmar que la innovación actúa como un mecanismo estratégico determinante para fortalecer la resiliencia organizacional, incrementando la capacidad de adaptación y recuperación ante escenarios adversos.

- Finalmente, se identifica un efecto directo de la GSF sobre RO, con β = 0.291, t = 2.262 y p = 0.024. Aunque de menor magnitud que las relaciones anteriores, esta asociación resalta la influencia directa de los lazos afectivos familiares en la resistencia y recuperación organizacional, complementando el papel mediador de la innovación.

Tabla 20. Valores de los coeficientes *path*

Relación	β	Valor t	Valor p	Sesgo	2.5%	97.5%
GFF -> IN	0.369	3.069	0.002	0.007	0.106	0.571
GSF -> IN	0.419	3.962	0.008	0.011	0.177	0.600
GSF -> Ro	0.291	2.262	0.000	-0.016	0.030	0.525
IN -> Ro	0.487	5.545	0.024	0.008	0.280	0.635

Fuente: Elaboración propia

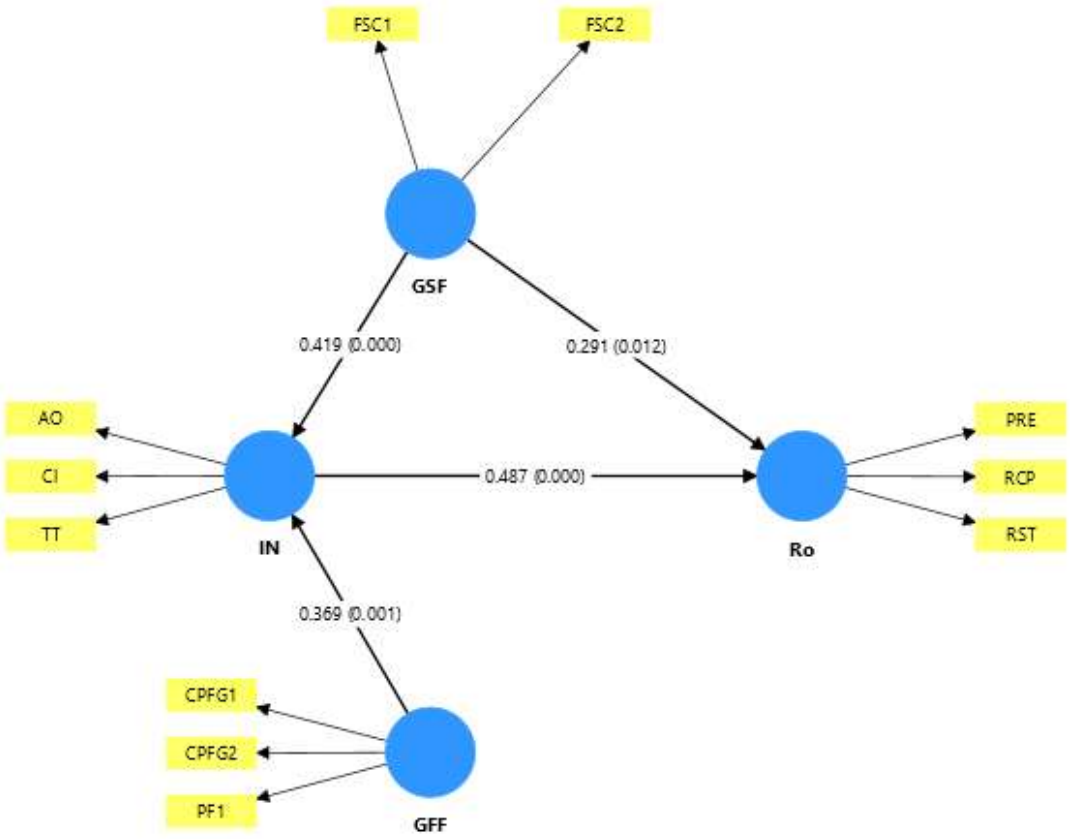
Se exploró la posibilidad de incluir una relación directa entre GFF y RO, de manera análoga a la ruta planteada entre GSF y RO. En el caso de la relación directa entre GFF y RO, el modelo arrojó un coeficiente negativo (β = –0.195) con un valor p = 0.200, lo que indica que la relación no es estadísticamente significativa

y por lo tanto se eliminó del modelo final.

Sin embargo, la inclusión de esta ruta en el modelo tuvo un efecto positivo sobre la estructura general del mismo: se observó un aumento en el R^2 de Resiliencia Organizacional (RO) y un fortalecimiento del coeficiente de la ruta IN → RO. Esto sugiere que, aunque Gobernanza Formal Familiar (GFF) no explica directamente la resiliencia, puede estar capturando varianza relevante que mejora el ajuste del modelo. Aunque se elimina del modelo esta relación, se reconoce su posible valor estructural indirecto, el cual se analiza posteriormente en la sección de efectos indirectos

La **Tabla 20** resume los resultados obtenidos, incluyendo los valores de sesgo y los intervalos de confianza al 95%, los cuales permiten verificar la estabilidad de las estimaciones. En todos los casos, los valores de sesgo son bajos (cercanos a cero), lo cual sugiere que no hay desviaciones sistemáticas entre los coeficientes originales y el promedio de las remuestras *bootstrap*. Asimismo, los intervalos de confianza de las relaciones GSF → IN, IN → RO y GSF → RO no incluyen el cero, lo que refuerza la significancia estadística de estos efectos. En el caso de la relación GSF → RO, aunque el límite inferior del intervalo incluye un valor negativo leve, el valor p se mantiene por debajo del umbral de 0.05, permitiendo considerarla como significativa.

Figura 7. Modelo estructural con figuras *path* y valores p



Fuente: Elaboración propia

Además de los efectos directos analizados previamente, se estimaron los efectos totales (directos + indirectos) entre los constructos del modelo, con el fin de identificar el impacto acumulado de cada variable exógena sobre las variables dependientes. La **Tabla 21** presenta los resultados obtenidos mediante *bootstrapping*, incluyendo los intervalos de confianza corregidos por sesgo al 95%.

Tabla 21. Valores de los efectos totales

	Valor	Valor t	Valor p	Sesgo	2.5%	97.5%
GFF -> IN	0.369	3.069	0.002	0.007	0.106	0.571
GFF -> Ro	0.180	2.576	0.010	0.007	0.047	0.316
GSF -> IN	0.419	3.962	0.000	0.008	0.177	0.600
GSF -> Ro	0.495	3.706	0.000	-0.009	0.190	0.712
IN -> Ro	0.487	5.545	0.000	0.008	0.280	0.635

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que tanto la gobernanza formal como la socioemocional influyen de forma significativa sobre la resiliencia organizacional, aunque a través de mecanismos de influencia diferentes. En el caso de GSF, el efecto total sobre RO (β = 0.495) es el más elevado del modelo, resultado de la combinación entre un efecto directo positivo y un efecto indirecto mediado por la innovación (IN). Esto evidencia que los valores familiares, el compromiso afectivo y la cohesión social no solo fortalecen directamente la resiliencia, sino que además favorecen la generación de comportamientos innovadores que amplifican dicha capacidad adaptativa.

Por su parte, GFF muestra un efecto total más moderado (β = 0.180), explicado principalmente por su efecto indirecto a través de la innovación. Este resultado sugiere que los mecanismos formales de gobernanza —como la institucionalización de procesos, la profesionalización de la gestión o la separación de roles familiares y empresariales— no impactan directamente la resiliencia, pero crean condiciones organizativas que facilitan la innovación, la cual actúa como un canal de transmisión hacia la resiliencia.

5.3.2 Capacidad explicativa del modelo (R^2)

El coeficiente de determinación R^2 permite evaluar cuánta varianza de la variable dependiente es explicada por sus predictores dentro del modelo estructural. En el contexto del PLS-SEM, este valor es un indicador clave de la calidad del modelo y su utilidad para fines explicativos y predictivos. A diferencia de otros enfoques

basados en el ajuste global, el método de mínimos cuadrados parciales busca maximizar los valores de R^2, lo que confiere a este indicador un papel central en la evaluación del modelo.

Los valores obtenidos en este estudio han sido una R^2 de 0.375 para IN y de 0.462 para RO. Según Hair et al. (2017), valores de R^2 de 0.19, 0.33 y 0.67 pueden considerarse como pequeños, moderados y sustanciales, respectivamente. Bajo este criterio, los resultados obtenidos se sitúan en un nivel moderado, lo que indica que el modelo estructural tiene una capacidad explicativa adecuada, aunque no extrema. En concreto, las dimensiones de la gobernanza familiar (GFF y GSF) explican el 37.5% de la varianza en IN, mientras que la combinación de GSF e IN explican el 46.2% de RO.

Tabla 22. Valores de R^2

	R^2	Valor t	Valor p	Sesgo	2.5%	97.5%
IN	0.375	3.864	0.000	0.036	0.163	0.536
Ro	0.462	3.736	0.000	0.016	0.194	0.678

Fuente: Elaboración propia

Los intervalos de confianza al 95% muestran que ambos valores de R^2 son estadísticamente significativos, ya que ninguno de sus límites incluye el valor cero, lo que refuerza su validez. Además, los valores de sesgo son bajos y cercanos a cero, indicando la ausencia de desviaciones sistemáticas en las estimaciones obtenidas. Estos hallazgos otorgan solidez al modelo estructural, al confirmar que los constructos predictivos contribuyen de forma significativa a explicar las variaciones en innovación y resiliencia organizacional, fortaleciendo la coherencia interna del modelo propuesto.

5.3.3 Evaluación de los efectos laterales f^2

El análisis de los tamaños del efecto f^2 permite identificar la contribución relativa de cada constructo exógeno sobre las variables endógenas del modelo, más allá de su significancia estadística. A diferencia de los coeficientes de ruta, los valores

de f² no se someten a pruebas de hipótesis, por lo que los valores p que se presentan en SmartPLS no deben interpretarse como indicadores de significancia estadística, sino como referencia numérica adicional (Hair et al., 2017). Lo relevante es el valor absoluto del f², que tal y como explicamos en el **capítulo 4** puede clasificarse como pequeño si f² ≥ 0.02, moderado si f² ≥ 0.15 y grande: f² ≥ 0.35 (Cohen, 1988).

Tabla 23. Valores de f²

Relación	f²	Clasificación
GFF → IN	0.209	Moderado
GSF → IN	0.269	Moderado
GSF → RO	0.119	Pequeño-moderado
IN → RO	0.333	Moderado-alto

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que GSF tiene el efecto más fuerte sobre la innovación (f² = 0.269), lo que refuerza su papel clave como impulsor de capacidades innovadoras en la empresa familiar. Por su parte, GFF también ejerce un efecto moderado sobre la innovación (f² = 0.209), lo que confirma la importancia de los aspectos estructurales.

En cuanto a RO, IN presenta un efecto moderado-alto (f² = 0.333), próximo al umbral considerado grande, lo que evidencia su papel determinante en la capacidad de adaptación de la empresa familiar. Por su parte, el efecto directo GSF sobre RO es algo menor (f² = 0.119), aunque igualmente relevante al reflejar la influencia persistente del capital socioemocional en los procesos de resistencia y recuperación organizacional.

Estos resultados complementan el análisis de R² y efectos totales, reforzando la consistencia interna del modelo y confirmando la importancia dual de la gobernanza —formal y socioemocional— como base estructural de la innovación y la resiliencia en las empresas familiares.

5.3.4 Evaluación de la relevancia predictiva Q^2

La evaluación del poder predictivo del modelo estructural se llevó a cabo mediante el procedimiento PLSpredict, incorporado en SmartPLS 4.1, siguiendo las recomendaciones metodológicas actuales propuestas por Hair et al. (2021). Este enfoque reemplaza la técnica tradicional de *blindfolding* empleada en versiones anteriores del software, y permite estimar la calidad de las predicciones generadas por el modelo PLS-SEM en comparación con un modelo *benchmark* (habitualmente, regresión lineal múltiple).

El indicador principal es el Q^2, que mide la capacidad del modelo para predecir de forma adecuada los valores de los indicadores de los constructos dependientes. Un valor de $Q^2 > 0$ indica que el modelo tiene poder predictivo, mientras que valores cercanos o menores a cero implican ausencia de capacidad predictiva. Adicionalmente, se reportan los valores de RMSE (Root Mean Squared Error) y MAE (Mean Absolute Error), que cuantifican el error promedio de predicción. Valores más bajos de estas métricas reflejan una mejor capacidad predictiva del modelo.

Tabla 24. Valores de Q^2

Constructo	Q^2	RMSE	MAE	Interpretación
IN	0.285	0.898	0.747	Poder predictivo moderado
RO	0.189	0.953	0.708	Poder predictivo aceptable

Fuente: Elaboración propia

Los valores obtenidos para Q^2 en ambos constructos son positivos y se sitúan dentro del rango considerado aceptable en estudios con modelos de complejidad moderada. En particular, el valor de 0.285 en el caso de la innovación sugiere un poder predictivo moderado, cercano al umbral alto (0.35), mientras que el valor de

0.189 en resiliencia organizacional también supera claramente el mínimo requerido (0.02), indicando un poder predictivo pequeño a moderado.

5.3.5 Evaluación de efectos indirectos: el papel mediador de la innovación

Además de los efectos directos y totales analizados en las secciones anteriores, se evaluaron los efectos indirectos dentro del modelo estructural con el objetivo de identificar relaciones mediadas que aportaran mayor profundidad explicativa. En particular, se analizó el efecto mediador de IN en la relación entre la gobernanza familiar —tanto GFF y GSF— RO.

Como se explicó en el **capítulo 4**, la mediación en modelos PLS-SEM se evalúa a partir de los efectos indirectos, obtenidos mediante el procedimiento de *bootstrapping*, tal como proponen Nitzl et al. (2016).

Tabla 25. Efectos indirectos del modelo estructural

Relación planteada	Efecto indirecto	Significancia (valor p)	Tipo de mediación	Resultado
GFF → RO	0.180	0.005	Completa	Aceptada
GSF → RO	0.204	0.001	Parcial	Aceptada

Fuente: Elaboración propia

Los resultados muestran que ambas rutas son estadísticamente significativas ($p < 0.05$), lo que confirma la presencia de efectos indirectos relevantes en el modelo estructural. En el caso de GFF, se observa un efecto indirecto significativo hacia RO, sin que exista un efecto directo relevante, lo cual indica la existencia de una mediación completa de IN entre GFF y RO. Es decir, el efecto de la gobernanza formal sobre la resiliencia se canaliza exclusivamente a través de la capacidad de innovación de la organización.

Por su parte, GSF presenta tanto un efecto directo como un efecto indirecto significativo sobre la resiliencia, lo que configura un patrón de mediación parcial. En este caso, la innovación actúa como mecanismo amplificador del efecto positivo

que ya ejerce la gobernanza socioemocional, reforzando la idea de que los valores familiares, el compromiso afectivo y la cohesión social no solo promueven directamente la capacidad de recuperación, sino que además estimulan comportamientos innovadores que potencian la resiliencia organizacional.

5.4 Síntesis del contraste de hipótesis

Para cerrar el análisis de resultados, la **Tabla 26** resume el contraste de hipótesis planteadas en el modelo teórico, incluyendo para cada relación los principales indicadores obtenidos: coeficiente *path*, valor de significancia (valor p), capacidad explicativa (R^2), tamaño del efecto (f^2) y poder predictivo (Q^2). Esta síntesis permite evaluar de forma integrada el grado de soporte empírico alcanzado por cada hipótesis.

Tabla 26. Síntesis de hipótesis

Hipótesis	Relación planteada	Coeficiente β	Significancia (valor p)	R^2 (constructo dependiente)	f^2 (efecto)	Q^2 (relevancia predictiva)	Resultado
H1a	Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Innovación	0.369	0.001	0.375	0.209	0.285	Aceptada
H1b	Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Innovación	0.419	0.000	0.375	0.269	0.285	Aceptada
H2	Innovación → Resiliencia Organizacional	0.487	0.000	0.462	0.333	0.189	Aceptada
H3a	Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Resiliencia Organizacional	–0.195	0.200	0.462	0.058	0.189	No aceptada
H3b	Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Resiliencia Organizacional	0.291	0.012	0.462	0.119	0.189	Aceptada
H4a	Gobernanza Formal Familiar (GFF) → Innovación (IN) → Resiliencia (RO)	0.180 (efecto indirecto)	0.005	0.462	—	—	Aceptada (mediación completa)
H4b	Gobernanza Socioemocional Familiar (GSF) → Innovación (IN) → Resiliencia (RO)	0.204 (efecto indirecto)	0.001	0.462	—	—	Aceptada (mediación parcial)

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Conclusiones

Este capítulo presenta las conclusiones generales del estudio, a partir de la integración de los resultados empíricos con los referentes teóricos revisados. Luego del análisis estadístico del modelo estructural, expuesto en el capítulo anterior, se reflexiona aquí sobre los principales hallazgos, su significado para la literatura sobre empresa familiar y resiliencia organizacional, así como sus implicaciones prácticas y académicas. Finalmente, se discuten las limitaciones del estudio y se proponen líneas para futuras investigaciones.

6.1 Conclusiones principales del estudio

6.1.1 Validación del modelo

Los hallazgos del estudio permiten validar en buena medida el modelo teórico propuesto, ofreciendo una visión integrada de cómo la gobernanza familiar —en sus dimensiones formal y socioemocional— influye sobre la innovación, y cómo esta, a su vez, se convierte en un mecanismo fundamental para fortalecer la resiliencia organizacional en las empresas familiares. El modelo estructural estimado mostró una adecuada capacidad explicativa, con niveles satisfactorios de varianza explicada tanto en IN ($R^2 = 0.375$) como en RO ($R^2 = 0.462$), así como valores positivos de relevancia predictiva (Q^2), lo que respalda su consistencia empírica y su pertinencia para explicar la dinámica interna de la empresa familiar.

Dentro de este marco, la innovación emerge como una variable clave que cumple un doble rol: como resultado de la gobernanza y como impulsora directa de la resiliencia. Las hipótesis H1a y H1b, que planteaban una relación positiva entre gobernanza e innovación, fueron confirmadas. No obstante, los resultados evidencian una diferencia significativa entre los efectos de la gobernanza formal y la socioemocional. Mientras que esta última presenta un coeficiente mayor y un tamaño de efecto fuerte, la gobernanza formal muestra un impacto más moderado. Este contraste sugiere que las dimensiones afectivas, relacionales y simbólicas de la familia empresaria tienen una mayor capacidad para activar procesos innovadores que las estructuras formales por sí solas.

La hipótesis H2, que vincula la innovación con la resiliencia organizacional, también fue confirmada con fuerza. El análisis adicional —en el que se eliminó la relación entre gobernanza socioemocional e innovación— reveló un coeficiente aún más alto para la relación directa entre innovación y resiliencia, lo que refuerza la idea de que la innovación no solo es una consecuencia de la gobernanza, sino también un puente fundamental en la construcción de resiliencia. Esta perspectiva es coherente con el enfoque de capacidades dinámicas, que entiende la innovación como una habilidad estratégica para transformar recursos en respuesta a entornos cambiantes.

En cuanto a la hipótesis H3b, los resultados muestran que la gobernanza socioemocional también tiene un efecto directo sobre la resiliencia organizacional, lo cual pone en valor la confianza, los valores compartidos y el compromiso afectivo como recursos fundamentales en contextos de incertidumbre. En contraste, la hipótesis H3a, referida a la gobernanza formal, no resultó significativa, lo que sugiere que su contribución a la resiliencia no es directa, sino mediada por la capacidad innovadora. Esta diferencia refuerza la idea de que la resiliencia organizacional no depende únicamente de estructuras formales, sino también —y en gran medida— de factores intangibles profundamente arraigados en la cultura familiar.

Las hipótesis H4a y H4b, que planteaban el efecto mediador de la innovación (IN) en la relación entre la gobernanza familiar y la resiliencia organizacional (RO), fueron confirmadas, consolidando así el planteamiento central del estudio. Los resultados indican que la innovación desempeña un papel mediador diferencial según la naturaleza del sistema de gobernanza.

En el caso de la gobernanza formal (H4a), se observa una mediación completa, lo que significa que su influencia sobre la resiliencia se ejerce exclusivamente a través de la innovación. En otras palabras, las estructuras formales —reglas, procedimientos y propiedad— no generan resiliencia por sí mismas, sino en la medida en que fomentan procesos innovadores capaces de mejorar la adaptabilidad, la eficiencia y la respuesta ante el cambio.

Por su parte, la gobernanza socioemocional (H4b) presenta una mediación parcial, lo que implica que, además de su efecto indirecto vía innovación, mantiene

un impacto directo positivo sobre la resiliencia. Este resultado resalta el valor estratégico del capital socioemocional, entendido como la red de confianza, cohesión y compromiso que une a los miembros de la familia empresaria. Dicho capital no solo impulsa la innovación como herramienta de adaptación, sino que fortalece directamente la estabilidad y la continuidad organizacional, incluso en contextos de alta incertidumbre.

Desde una perspectiva teórica, estos resultados permiten enriquecer la comprensión de la empresa familiar al mostrar que no toda gobernanza opera del mismo modo ni produce los mismos efectos. El estudio destaca el valor estratégico de la gobernanza socioemocional, frecuentemente considerada un componente simbólico o secundario, como factor estructurante de la resiliencia organizacional. Este hallazgo no solo aporta evidencia empírica en apoyo a la teoría de la riqueza socioemocional (SEW), sino que introduce una dimensión adicional: su impacto real depende de cómo se articula con capacidades dinámicas que permitan transformar esos valores en decisiones estratégicas.

6.1.2 Caracterización del perfil resiliente de las empresas familiares

Además del modelo estructural, el estudio permitió cumplir con el objetivo específico de caracterizar empíricamente el perfil resiliente de las empresas familiares de Querétaro.

El análisis descriptivo de las dimensiones de resiliencia organizacional muestra una resiliencia predominantemente operativa y adaptativa, sustentada en capacidades como la agilidad (AG) y la recursividad (RCS), pero con menor desarrollo en las dimensiones de preparación (PRE) y resistencia (RST).

Este patrón indica que las empresas familiares tienden a responder eficazmente ante imprevistos y crisis inmediatas, pero aún muestran una limitada planificación preventiva y formalización de procesos. Ello se traduce en una resiliencia de carácter más reactivo que estratégico, basada en la flexibilidad y el compromiso socioemocional antes que en la estructuración organizativa.

Este perfil es coherente con la realidad de muchas PyMEs familiares mexicanas, donde la toma de decisiones centralizada, la confianza interpersonal y la orientación

al largo plazo constituyen fortalezas adaptativas, pero también limitaciones frente a contextos de crecimiento y sucesión. Por tanto, el perfil resiliente identificado combina altos niveles de compromiso familiar con estructuras operativas poco formalizadas, lo que evidencia tanto la fortaleza cultural como las áreas de oportunidad para avanzar hacia una resiliencia estratégica y sostenida.

6.2 Implicaciones teóricas

El presente estudio realiza varias aportaciones relevantes al cuerpo teórico sobre gobernanza, innovación y resiliencia en el contexto de la empresa familiar. En primer lugar, contribuye a enriquecer la comprensión teórica de la gobernanza en empresas familiares al abordar de forma explícita la distinción entre gobernanza formal-estructural y gobernanza socioemocional, tratándolas como dimensiones conceptualmente diferenciadas y estadísticamente contrastables. La inclusión simultánea de ambas en el modelo permite mostrar que no solo coexisten, sino que actúan mediante mecanismos distintos: mientras la gobernanza formal opera principalmente a través de su impacto indirecto sobre la innovación que ejerce de mediadora, la gobernanza socioemocional muestra efectos tanto directos como mediados sobre la resiliencia organizacional. Este enfoque contribuye a un campo donde tradicionalmente se ha tendido a tratar la gobernanza familiar como un constructo homogéneo, sin capturar la riqueza de sus componentes relacionales, simbólicos y afectivos.

En segundo lugar, la tesis aporta a la literatura sobre resiliencia organizacional al tratarla como un constructo compuesto y multidimensional, influido por factores internos de carácter estratégico. Frente a enfoques tradicionales que la entienden como un resultado de la gestión del riesgo o como una capacidad estructural para resistir perturbaciones, este estudio la posiciona como una capacidad organizacional que emerge de la interacción entre gobernanza e innovación.

En esta línea, se avanza respecto a modelos previos al integrar explícitamente la dimensión temporal de la resiliencia (preparación, resistencia y recuperación) con los arreglos institucionales y socioemocionales de la familia empresaria. Con ello, se consolida el vínculo entre resiliencia y la teoría de capacidades dinámicas (Duchek, 2020; Conz & Magnani, 2020), pero incorporando la especificidad del

contexto familiar como variable crítica en su desarrollo. Esta perspectiva permite superar la visión de la resiliencia como mera resistencia pasiva, al mostrarla como una capacidad transformadora, orientada a la adaptación estratégica en entornos caracterizados por incertidumbre.

En tercer lugar, el estudio permite posicionar la innovación como una capacidad dinámica mediadora entre la gobernanza familiar y la resiliencia organizacional. Más allá de considerarla un resultado deseable o un rasgo cultural, se la conceptualiza como un mecanismo operativo a través del cual las empresas familiares traducen sus estructuras de gobernanza en capacidad adaptativa y sostenibilidad estratégica. La evidencia empírica obtenida muestra que la innovación cumple un rol mediador verificable, articulándose a través de tres dimensiones específicas: cultura de la innovación, transformación tecnológica y aprendizaje organizacional.

Este abordaje aporta una contribución metodológica adicional, al ofrecer un instrumento que operacionaliza y mide de manera diferenciada tanto la resiliencia, como la innovación y la gobernanza en el contexto de la empresa familiar, configurando así una base metodológica transferible y replicable en otros estudios empíricos. De este modo, la tesis no solo contribuye al debate conceptual, sino que también proporciona un marco de medición que puede ser aplicado y contrastado en diferentes contextos. En este sentido, el instrumento propuesto ofrece una herramienta concreta para futuros investigadores interesados en validar o refinar este vínculo en distintos entornos, lo que abre posibilidades para la comparación internacional y la acumulación de evidencia sistemática sobre la relación entre gobernanza, innovación y resiliencia.

Por último, el trabajo ofrece una contribución al campo de estudios sobre empresa familiar en contextos latinoamericanos, que, como se destacó en el **capítulo 2**, están subrepresentados en la literatura internacional. En particular, se genera evidencia empírica original a partir de empresas familiares mexicanas, lo que permite validar un modelo en un entorno caracterizado por alta incertidumbre, escasa institucionalización y una fuerte centralidad de la familia en la toma de decisiones.

Estos resultados matizan y enriquecen los modelos de gobernanza y resiliencia

desarrollados en contextos anglosajones, mostrando que las dimensiones socioemocionales de la familia empresaria pueden representar una ventaja adaptativa en contextos donde los recursos formales son limitados o inestables. Con ello, se refuerza la necesidad de construir teoría con base en realidades organizativas diversas, ampliando el alcance y la utilidad de los marcos conceptuales predominantes. De este modo, la evidencia generada en México no solo amplía y complejiza marcos desarrollados en otros contextos, sino que también contribuye a la construcción de una teoría más inclusiva y representativa de la empresa familiar a nivel internacional, donde América Latina deje de ser la excepción y se convierta en un aporte sistemático al debate académico global.

6.3 Aplicaciones prácticas

Los resultados de esta investigación ofrecen aprendizajes relevantes para la gestión y sostenibilidad de las empresas familiares en el contexto empresarial queretano y mexicano. En primer lugar, se confirma que la gobernanza familiar —tanto en su dimensión formal como socioemocional— constituye un elemento estratégico para la construcción de resiliencia organizacional. Sin embargo, los datos recabados sugieren que en México las estructuras formales de gobernanza siguen siendo incipientes o presentan un desarrollo limitado, lo que reduce su potencial para anticipar y enfrentar crisis.

En este sentido, se recomienda que las familias empresarias avancen en el fortalecimiento de sus prácticas de gobernanza, profundizando en mecanismos vinculados con el control en la gestión, la diversificación de la toma de decisiones y la definición de valores y objetivos comunes. Estos elementos, cuando se articulan con el compromiso socioemocional y el capital social familiar, permiten equilibrar lo formal y lo relacional en beneficio de la innovación y la resiliencia.

Como paso complementario, resulta aconsejable que las familias empresarias consoliden órganos de gobierno más institucionalizados, incorporando instancias como consejos de familia, juntas directivas con miembros externos o protocolos de sucesión. Tal como se revisó en el **capítulo 2**, este tipo de mecanismos contribuyen a generar cohesión interna, compromiso generacional, orientación a largo plazo y un sentido compartido de misión. Aunque en México estas prácticas están menos

presentes en comparación con países como España, Italia, Francia o Estados Unidos, su integración progresiva podría aportar un valor significativo a las empresas familiares queretanas y mexicanas.

Además de estas prácticas de gobernanza, los resultados muestran que la innovación cumple un rol mediador central a través del cual la gobernanza fortalece la resiliencia. Este hallazgo resulta particularmente relevante en el caso de las empresas familiares, donde la innovación, tal y como se ha visto en el **capítulo 3,** no siempre es entendida como un proceso estructurado, sino más bien como respuestas puntuales a presiones del mercado. Los resultados de este estudio sugieren que, cuando la familia logra acuerdos claros en torno a valores, objetivos comunes y mecanismos de control compartidos, se crean condiciones más propicias para sostener procesos de innovación que, a su vez, refuerzan la capacidad de la organización para enfrentar la incertidumbre.

Al analizar la innovación en sus tres dimensiones —cultura de la innovación, transformación tecnológica y aprendizaje organizacional— se observa que las empresas con mayor fortaleza en estos ámbitos son también las que reportan niveles más altos de resiliencia. La cultura de la innovación, expresada en apertura al cambio y disposición a asumir riesgos moderados, actúa como base que impulsa los otros procesos. La transformación tecnológica, aunque menos desarrollada en la mayoría de las empresas de la muestra, muestra un efecto claro en la capacidad de sostener la actividad durante escenarios de disrupción. Finalmente, el aprendizaje organizacional aparece como un mecanismo clave de adaptación, permitiendo capitalizar la experiencia acumulada para ajustar estrategias y procesos ante la incertidumbre.

Estas evidencias empíricas confirman que promover una cultura de innovación, invertir en procesos de digitalización y destinar recursos a la formación continua no solo mejora la competitividad de la empresa familiar, sino que también fortalece sus capacidades de resistencia y recuperación. En contextos como el mexicano, donde muchas empresas familiares operan con estructuras de gobernanza informales y recursos limitados, la innovación emerge como un recurso estratégico que traduce el compromiso y la cohesión familiar en rutinas de resiliencia. De esta manera, la innovación se consolida en esta tesis como un puente verificable y medido entre la

gobernanza y la resiliencia, ofreciendo un marco práctico para orientar decisiones en empresas familiares que buscan asegurar su sostenibilidad de largo plazo.

Finalmente, en el plano de las políticas públicas, los resultados de esta investigación sugieren la necesidad de diseñar instrumentos específicos de apoyo a la empresa familiar, más allá de las políticas genéricas de fomento empresarial. Programas de capacitación en gobernanza y sucesión, líneas de financiamiento orientadas a procesos de innovación y acompañamiento en la gestión de crisis podrían convertirse en herramientas clave para fortalecer a este sector. La evidencia recogida en esta tesis confirma que muchas empresas familiares carecen de estructuras formales de gobernanza y muestran limitaciones en su capacidad innovadora, lo que justifica la pertinencia de políticas públicas focalizadas que promuevan su profesionalización.

De igual forma, el papel de cámaras empresariales, universidades y organismos intermedios resulta esencial como puente entre la política pública y la realidad cotidiana de las empresas familiares. Estos actores pueden generar espacios de aprendizaje colectivo, promover la transferencia de buenas prácticas y articular redes de colaboración que favorezcan tanto la resiliencia como la competitividad. La colaboración universidad–empresa–Estado adquiere aquí un valor estratégico, ya que permite traducir la investigación en acciones concretas de apoyo, asegurando que las empresas familiares —columna vertebral del tejido económico de Querétaro y de México— dispongan de los recursos y conocimientos necesarios para garantizar su continuidad intergeneracional y su adaptación a escenarios de creciente incertidumbre. De este modo, las recomendaciones prácticas de esta tesis no solo se dirigen a las familias empresarias, sino también a las instituciones que configuran el entorno de la empresa familiar.

6.4 Limitaciones del estudio

Como todo trabajo académico, esta investigación presenta ciertas limitaciones que es necesario reconocer. El análisis se centra en una muestra de empresas familiares del estado de Querétaro, lo que permite capturar con detalle las dinámicas de un ecosistema empresarial específico, pero restringe la generalización de los resultados a otros contextos regionales o nacionales.

Extender el estudio a muestras más amplias y representativas permitiría contrastar la robustez del modelo en escenarios diversos.

El diseño metodológico, basado en un cuestionario transversal, implica que las relaciones causales entre gobernanza, innovación y resiliencia se infieren de manera estática y en un momento determinado. Estudios longitudinales ofrecerían la posibilidad de observar cómo estas relaciones evolucionan en el tiempo, especialmente cuando las empresas atraviesan crisis, sucesiones o procesos de transformación estratégica.

A ello se suma que el cuestionario debió mantenerse relativamente breve para favorecer la participación, dado que en el contexto mexicano existe una marcada reticencia a responder este tipo de instrumentos. Esta decisión redujo el número de ítems disponibles en algunas variables, aunque los análisis confirmaron la validez y consistencia del modelo. Futuras investigaciones podrían ampliar la cantidad de indicadores por dimensión, equilibrando la necesidad de precisión estadística con la viabilidad de aplicación en entornos donde los empresarios familiares muestran resistencia a responder encuestas extensas.

Durante el proceso de validación PLS-SEM también fue necesario depurar ítems que no cumplían con los criterios de fiabilidad o validez. Estas decisiones, habituales en la construcción de instrumentos, implicaron una reducción respecto al diseño inicial. En particular, la variable DP no alcanzó los niveles de ajuste requeridos y no pudo integrarse en el modelo final. Su inclusión, sin embargo, permitió explorar un vínculo poco desarrollado en la literatura entre resiliencia y resultados organizacionales, abriendo la puerta a investigaciones futuras que incorporen mediciones más robustas, combinando percepciones subjetivas con indicadores objetivos de desempeño empresarial.

Otra limitación se relaciona con el enfoque en tres dimensiones de innovación y dos formas de gobernanza familiar, lo que deja abierta la posibilidad de integrar otros factores que pueden influir en la resiliencia. Elementos como el entorno institucional, la cultura regional o la participación en redes interorganizativas podrían condicionar la manera en que gobernanza e innovación contribuyen a la capacidad adaptativa de las empresas. Incluir estas variables en futuros estudios enriquecería el modelo y ampliaría su poder explicativo.

6.5 Futuras líneas de investigación

De cara a la agenda futura, pueden destacarse varias líneas especialmente prometedoras. Una de ellas es la comparación internacional, que permitiría analizar en qué medida las relaciones identificadas en este estudio se mantienen en contextos donde la empresa familiar presenta mayor institucionalización. Otra consiste en explorar cómo las nuevas generaciones reinterpretan la relación entre gobernanza, innovación y resiliencia en escenarios de digitalización acelerada.

Asimismo, resulta pertinente el desarrollo de diseños mixtos que combinen cuestionarios con entrevistas en profundidad, grupos focales o estudios de caso. Estas metodologías cualitativas permitirían capturar percepciones y dinámicas familiares que los instrumentos cuantitativos tienden a simplificar, ofreciendo una comprensión más rica de los mecanismos que vinculan gobernanza, innovación y resiliencia. También sería de interés aplicar estudios comparativos entre países o regiones, identificando patrones comunes y divergencias que contribuyan a construir teoría sobre bases empíricas más diversas.

Otro campo abierto es el análisis de factores socioemocionales emergentes, como la extensión del compromiso socioemocional a miembros no familiares, la influencia de las emociones colectivas en la toma de decisiones o el papel del capital social generado por vínculos interorganizativos. Estos aspectos, todavía incipientes en la literatura, pueden tener un peso significativo en la forma en que las empresas familiares enfrentan la incertidumbre y sostienen su continuidad generacional.

Finalmente, debe resaltarse la necesidad de difundir, validar y extrapolar el modelo propuesto en esta tesis. El instrumento diseñado y contrastado empíricamente ofrece un marco novedoso para analizar la interacción entre gobernanza, innovación y resiliencia. Futuras investigaciones podrían aplicarlo en distintos países latinoamericanos, adaptarlo a contextos europeos o asiáticos, o contrastarlo en sectores específicos, con el fin de evaluar su transferibilidad y robustez. Este ejercicio no solo permitiría consolidar el modelo, sino también enriquecerlo con evidencias comparadas que amplíen su alcance y lo conviertan en una referencia para la investigación sobre empresa familiar.

En conjunto, estas propuestas no restan valor a los hallazgos alcanzados; por el contrario, refuerzan su carácter exploratorio y su potencial como punto de partida para una agenda de investigación más amplia. Esta tesis no solo aporta evidencia empírica original sobre la empresa familiar en Querétaro y en México, sino que también proporciona un instrumento replicable que puede servir de base para avanzar en la comprensión de cómo la gobernanza y la innovación fortalecen la resiliencia en contextos de alta incertidumbre. Con ello, la tesis busca aportar de manera realista al debate académico, dejando abierta la posibilidad de que otros investigadores profundicen, adapten y enriquezcan este camino de análisis en beneficio de una comprensión más amplia y matizada de la empresa familiar.

Bibliografía:

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. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563834

Aghion, P., Antonin, C., & Bunel, S. (2022). The power of creative destruction: Economic upheaval and the wealth of nations. *Journal of Economics*, *135*(3), 299-306. https://doi.org/10.1007/s00712-021-00771-7

Aguilera, R. V., Federo, R., Pascual-Fuster, B., & Crespi-Cladera, R. (2023). The Corporate Governance of Business Groups: What We Know and What Lies Ahead. *Annals of Corporate Governance*, *7*(3), 152-251. https://doi.org/10.1561/109.00000040

Aguilera, R. V, & Ruiz Castillo, M. (2025). Toward an updated corporate governance framework: Fundamentals, disruptions, and future research. *BRQ Business Research Quarterly*, *28*(2), 336-348. https://doi.org/10.1177/23409444251320399

Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014a). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, *52*(23), 6918-6937. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624

Akgün, A. E., & Keskin, H. (2014b). Organisational resilience capacity and firm product innovativeness and performance. *International Journal of Production Research*, *52*(23), 6918-6937. https://doi.org/10.1080/00207543.2014.910624

Alessi, E. J., & Martin, J. I. (2010). Conducting an Internet-based Survey: Benefits, Pitfalls, and Lessons Learned. *Social Work Research*, *34*(2), 122-128. https://doi.org/10.1093/swr/34.2.122

Alfaro-García, V. G. (2020). Toma de decisiones en la incertidumbre: técnicas y herramientas ante escenarios altamente desafiantes. *Inquietud Empresarial*, *XIX*, I-III.

Alfaro-García, V. G., Gil-Lafuente, A. M., & Alfaro Calderón, G. G. (2017). A fuzzy methodology for innovation management measurement. *Kybernetes*, *46*(1), 50-66. https://doi.org/10.1108/K-06-2016-0153

Altig, D., Baker, S., Barrero, J. M., Bloom, N., Bunn, P., Chen, S., Davis, S. J., Leather, J., Meyer, B., Mihaylov, E., Mizen, P., Parker, N., Renault, T., Smietanka, P., & Thwaites, G. (2020). Economic uncertainty before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Public Economics*, *191*, 104274. https://doi.org/10.1016/j.jpubeco.2020.104274

Álvarez Gómez, F., Bosch Carrera, A., De Juan Casadevall, J., Marquès Gou, P., Plana Farran, M., & Saldaña Gonzalvo, P. (2021). *Guía para las empresas familiares: El Consejo de Familia.*

Andrews, D., Nonnecke, B., & Preece, J. (2003). Electronic Survey Methodology: A Case Study in Reaching Hard-to-Involve Internet Users. *International Journal of Human-Computer Interaction*, *16*(2), 185-210. https://doi.org/10.1207/S15327590IJHC1602_04

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Reading, MA: Addison-Wesley

Arregle, J., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The Development of Organizational Social Capital: Attributes of Family Firms*. *Journal of Management Studies*, *44*(1), 73-95. https://doi.org/10.1111/j.1467-

6486.2007.00665.x
Astrachan, C. B., Patel, V. K., & Wanzenried, G. (2014). A comparative study of CB-SEM and PLS-SEM for theory development in family firm research. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 116-128. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.002
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 Problem1. *Family Business Review*, *15*(1), 45-58. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x
Avendaño-Alcaraz, J., Kelly, L., Nelly, R., & Madero, S. (2009). A Family-Based Competitive Advantage: Handling Key Success Family Factors in Mexican Family Businesses. *Cuadernos de Administración*, *22*(39), 191-212.
Azizi, M., Salmani Bidgoli, M., Maley, J. F., & Dabić, M. (2022). A stewardship perspective in family firms: A new perspective for altruism and social capital. *Journal of Business Research*, *144*, 764-775. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.030
Babatz, G. (1997). *Agency problems, ownership structure, and voting structure under lax corporate governance rules: The case of Mexico*. Harvard University.
Ball, H. L. (2019). Conducting Online Surveys. *Journal of Human Lactation*, *35*(3), 413-417. https://doi.org/10.1177/0890334419848734
Bandera, C., & Thomas, E. (2019). The Role of Innovation Ecosystems and Social Capital in Startup Survival. *IEEE Transactions on Engineering Management*, *66*(4), 542-551. https://doi.org/10.1109/TEM.2018.2859162
Bao, J., Zhou, X., & Chen, Y. (2017). Entrepreneurial Passion and Behaviors: Opportunity Recognition As a Mediator. *Social Behavior and Personality: an international journal*, *45*(7), 1211-1220. https://doi.org/10.2224/sbp.6492
Barclay, D., Thompson, R., & Higgins, C. (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Use as an Illustration. *Technology Studies 2*.
Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99-120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
Bastar, S. (2008). Estilos de dirección, subjetividad y vida de una empresa familiar. *VI Congreso internacional de análisis organizacional*, *28*.
Becker, G. S. (1991). *A Treatise on the Family*. Harvard University Press. https://doi.org/10.4159/9780674020665
Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, *40*(1), 41-57. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3
Berle, A., & Means, G. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. Transaction Publishers.
Bernard, H. R. (2011). *Research Methods in Anthropology: Qualitative and Quantitative Approaches* (5th ed.). Altamira Press.
Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (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
Bertello, A., De Bernardi, P., & Ricciardi, F. (2024). Open innovation: status quo and quo vadis - an analysis of a research field. *Review of Managerial Science*, *18*(2), 633-683. https://doi.org/10.1007/s11846-023-00655-8
Bhamra, R., Dani, S., & Burnard, K. (2011). Resilience: The concept, a literature

review and future directions. En *International Journal of Production Research* (Vol. 49, Número 18, pp. 5375-5393). https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563826
Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471–482. https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3
Blumentritt, T. (2006). The Relationship Between Boards and Planning in Family Businesses. *Family Business Review*, *19*(1), 65-72. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00062.x
Boin, A., & van Eeten, M. J. G. (2013). The Resilient Organization. *Public Management Review*, *15*(3), 429-445. https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856
Bolio, A., & Aparicio, R. (2024). *Nivel de progreso de las Empresas Familiares para lograr su continuidad y armonía*.
Bradley, B. (2022). Natural selection according to Darwin: cause or effect? *History and Philosophy of the Life Sciences*, *44*(2), 13. https://doi.org/10.1007/s40656-022-00485-z
Brahem, E., Depoers, F., & Lakhal, F. (2022). Corporate social responsibility and earnings quality in family firms. *Journal of Applied Accounting Research*, *23*(5), 1114-1134. https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2021-0139
Brenes, E. R., Madrigal, K., & Requena, B. (2011). Corporate governance and family business performance. *Journal of Business Research*, *64*(3), 280-285. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.11.013
Brinkerink, J., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, martin. (2016). Open Innovation: A Literature Review and Recommendations for Family Business Research. En Kellermanns Franz & F. Hoy (Eds.), *The Routledge Companion to Family Business* (Routledge).
Bunge, M. (2014). *La ciencia, su método y su filosofía*. Grupo Editorial Argentina.
Burnard, K., & Bhamra, R. (2011). Organisational resilience: Development of a conceptual framework for organisational responses. *International Journal of Production Research*, *49*(18), 5581-5599. https://doi.org/10.1080/00207543.2011.563827
Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A Dynamic Network Model of the Successor's Knowledge Construction From the Resource- and Knowledge-Based View of the Family Firm. *Family Business Review*, *31*(2), 178-197. https://doi.org/10.1177/0894486518776867
Calabrò, A., Frank, H., Minichilli, A., & Suess-Reyes, J. (2021). Business families in times of crises: The backbone of family firm resilience and continuity. *Journal of Family Business Strategy*, *12*(2), 100442. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100442
Calabrò, A., Minichilli, A., Amore, M. D., & Brogi, M. (2018). The courage to choose! Primogeniture and leadership succession in family firms. *Strategic Management Journal*, *39*(7), 2014-2035. https://doi.org/10.1002/smj.2760
Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2019). Innovation in Family Firms: A Systematic Literature Review and Guidance for Future Research. *International Journal of Management Reviews*, *21*(3), 317-355. https://doi.org/10.1111/ijmr.12192
Callegaro, M., Manfreda, K. L., & Vehovar, V. (2015). *Web Survey Methodology*. SAGE Publications Ltd. https://doi.org/10.4135/9781529799651
Callo-Concha, D., & Ewert, F. (2014). Using the Concepts of Resilience, Vulnerability

and Adaptability for the Assessment and Analysis of Agricultural Systems. *Change and Adaptation in Socio-Ecological Systems*, *1*(1). https://doi.org/10.2478/cass-2014-0001
Carmeli, A., & Markman, G. D. (2011). Capture, governance, and resilience: strategy implications from the history of Rome. *Strategic Management Journal*, *32*(3), 322-341. https://doi.org/10.1002/smj.880
Carney, M. (2005). Corporate Governance and Competitive Advantage in Family–Controlled Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 249-265. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00081.x
Carney, M., Van Essen, M., Gedajlovic, E. R., & Heugens, P. P. M. A. R. (2015). What do we know about Private Family Firms? A Meta–Analytical Review. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(3), 513-544. https://doi.org/10.1111/etap.12054
Cennamo, C., Berrone, P., Cruz, C., & Gómez–Mejía, L. R. (2012). Socioemotional Wealth and Proactive Stakeholder Engagement: Why Family–Controlled Firms Care More about their Stakeholders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(6), 1153-1173. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00543.x
Cerrillo, A. (2005). *La gobernanza hoy: 10 textos de referencia*.
Chakravarthy, B. S. (1982). Adaptation: A Promising Metaphor for Strategic Management. *Academy of Management Review*, *7*(1), 35-44. https://doi.org/10.5465/amr.1982.4285438
Chandler, A. D. (1977). *The Visible Hand*. Harvard University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctvjghwrj
Chandler, A. D. (1990). *Scale and Scope* (T. Hikino, Ed.). Harvard University Press. https://doi.org/10.2307/j.ctvjz80xq
Cheng, Q. (2014). Family firm research – A review. *China Journal of Accounting Research*, *7*(3), 149-163. https://doi.org/10.1016/j.cjar.2014.03.002
Chesbrough, H. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting*. Harvard Business Publishing.
Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M., & Nordqvist, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, *46*(8), 1342-1379. https://doi.org/10.1177/0149206318818723
Chirico, F., & Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *28*(5), 487-504. https://doi.org/10.1177/0266242610370402
Chowdhury, P., Paul, S. K., Kaisar, S., & Moktadir, Md. A. (2021). COVID-19 pandemic related supply chain studies: A systematic review. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *148*, 102271. https://doi.org/10.1016/j.tre.2021.102271
Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2003). A unified systems perspective of family firm performance: an extension and integration. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 467-472. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00055-7
Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family–Centered Non–Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(2), 267-293. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x
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 and Practice, *29*(5), 555-575. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x
Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011a). Resilience of Family Firms: An Introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(6), 1107-1119. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x
Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011b). Resilience of family firms: An introduction. En *Entrepreneurship: Theory and Practice* (Vol. 35, Número 6, pp. 1107-1119). https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00493.x
Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the Family Business by Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402
Cimellaro, G. P., Reinhorn, A. M., & Bruneau, M. (2010). Framework for analytical quantification of disaster resilience. *Engineering Structures*, *32*(11), 3639-3649. https://doi.org/10.1016/j.engstruct.2010.08.008
Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics, 42*(3), 595–609. https://doi.org/10.1007/s11187-013-9491-7
Colli, A., & Larsson, M. (2014). Family business and business history: An example of comparative research. *Business History*, *56*(1), 37-53. https://doi.org/10.1080/00076791.2013.818417
Conz, E. (2016). *The resilience of firms: a conceptualization through inductive content analysis*.
Conz, E., Lamb, P. W., & De Massis, A. (2020). Practicing resilience in family firms: An investigation through phenomenography. *Journal of Family Business Strategy*, *11*(2), 100355. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100355
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. https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.12.004
Corbetta, G., & Salvato, C. (2012). Unique Characteristics of Family Firms. En *Strategies for Longevity in Family Firms* (pp. 19-30). Palgrave Macmillan UK. https://doi.org/10.1057/9781137024589_3
Creswell, J. W., & David Creswell, J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
Creswell, J. W., & Guetterman, T. C. (2018). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (6th edition). Pearson Education.
Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review, 24*(3), 522–537. https://doi.org/10.5465/amr.1999.2202135
Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(2), 133-143. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003
Davis, J. H., Schoorman, F. D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, *22*(1), 20-47. https://doi.org/10.5465/amr.1997.9707180258
De Massis, A., Di Minin, A., & Frattini, F. (2018). Family-driven innovation: Resolving the paradox in family firms. *California Management Review, 60*(1), 5–19. https://doi.org/10.1177/0008125617738262
De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the

global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, *8*(1), 3-21. https://doi.org/10.1002/gsj.1199
De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2015). The Impact of Family Involvement on SMEs' Performance: Theory and Evidence. *Journal of Small Business Management*, *53*(4), 924-948. https://doi.org/10.1111/jsbm.12093
De Massis, A., & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*, *57*(8), 1727-1731. https://doi.org/10.1111/joms.12632
De Massis, A., Rondi, E., & Appleton, S. W. (2022). Innovation in Family Business. En *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190224851.013.332
Decker, R., Haltiwanger, J., Jarmin, R., & Miranda, J. (2015). *Where Has All The Skewness Gone? The Decline In High-Growth (Young) Firms In The U.S.* https://doi.org/10.3386/w21776
Deephouse, D. L., & 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), 337-360. https://doi.org/10.1111/joms.12015
DeVellis, R. (2016). *Scale development: Theory and applications* (4a ed.). Sage Publications.
Díaz Dapena, A., Fernández Vázquez, E., Garduño Rivera, R., & Rubiera Morollón, F. (2017). ¿El comercio lleva a la convergencia? Un análisis del efecto del TLCAN sobre la convergencia local en México. *El Trimestre Económico*, *84*(333), 103-120. https://doi.org/10.20430/ete.v84i333.263
Dick, M., Wagner, E., & Pernsteiner, H. (2021). Founder-Controlled Family Firms, Overconfidence, and Corporate Social Responsibility Engagement: Evidence From Survey Data. *Family Business Review*, *34*(1), 71-92. https://doi.org/10.1177/0894486520918724
Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent Partial Least Squares Path Modeling. *MIS Quarterly*, *39*(2), 297-316. https://doi.org/10.25300/MISQ/2015/39.2.02
DiMaggio, P., & Powell, W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, *48*(2), 147-160.
Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The Dynamics of Strategic Agility: Nokia's Rollercoaster Experience. *California Management Review*, *50*(3), 95-118. https://doi.org/10.2307/41166447
Drucker, P. F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. Harper and Row. https://doi.org/10.2307/3380320
Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, *13*(1), 215-246. https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7
Durán, J. A., & San Martín, J. M. (2014). Estudio Comparativo de la Empresa Familiar en México en el Contexto Mundial. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, *2*(5), 21-54.
Elizarraráz, J. A., Ghassan El Achkar, M., Souza Sebastián, S., & Espinola Verdín, V. (2021). La situación de la empresa familiar en la región del Bajío Mexicano. *Revista Académica ECO*, *25*(1), 47-62. https://doi.org/10.36631/ECO.2021.25.04
European Commission. (2015). *Final report of the expert group overview of Family-*

Business-Relevant issues. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en
Expansión. (2015, marzo 1). *Sigma, imparable en su expansión hacia el sur*. https://expansion.mx/negocios/2015/09/01/sigma-continua-su-estrategia-de-expansion-hacia-el-sur
ExpokNews. (2020, febrero 28). *Grupo Herdez destacado dentro del Top 10 del ranking MERCO*. https://www.expoknews.com/grupo-herdez-destacado-dentro-del-top-10-del-ranking-merco/. https://www.expoknews.com/grupo-herdez-destacado-dentro-del-top-10-del-ranking-merco/
Fafaliou, I., Giaka, M., Konstantios, D., & Polemis, M. (2022). Firms' ESG reputational risk and market longevity: A firm-level analysis for the United States. *Journal of Business Research*, *149*, 161-177. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.010
Fernández-Roca, F. J., & Gutierrez-Hidalgo, F. (2017). What is a Family Business? *Journal of Evolutionary Studies in Business-JESB*, *2*(2). https://doi.org/10.1344/jesb2017.2.j028
Ferrero Group. (2025). *A story of a family*. https://www.ferrero.com/int/en/about-us/a-story-of-a-family
Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2018). Tracing the Roots of Innovativeness in Family SMEs: The Effect of Family Functionality and Socioemotional Wealth. *Journal of Product Innovation Management*, *35*(4), 609-628. https://doi.org/10.1111/jpim.12433
Fleming, J., & Ledogar, R. J. (2008). Resilience, an Evolving Concept: A Review of Literature Relevant to Aboriginal Research. *Pimatisiwin*, *6*(2), 7-23. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/20963184
Flores, F. (2019, abril 25). Querétaro, cuarto destino de capital aeronáutico. *El Universal Querétaro*.
Folke, C. (2006). Resilience: The emergence of a perspective for social–ecological systems analyses. *Global Environmental Change*, *16*(3), 253-267. https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2006.04.002
Folke, C., Carpenter, S., Elmqvist, T., Gunderson, L., Holling, C. S., & Walker, B. (2002). Resilience and Sustainable Development: Building Adaptive Capacity in a World of Transformations. *AMBIO: A Journal of the Human Environment*, *31*(5), 437-440. https://doi.org/10.1579/0044-7447-31.5.437
Forbes México. (2021, enero 31). *Alsea: Innovación y expansión en el sector restaurantero.* https://www.forbes.com.mx/negocios/alsea-innovacion-y-expansion-en-el-sector-restaurantero/. https://www.forbes.com.mx/negocios/alsea-innovacion-y-expansion-en-el-sector-restaurantero/
Forbes México. (2022, diciembre 6). *Lo que todo empresario familiar puede aprender sobre Bimbo*. https://www.forbes.com.mx/lo-que-todo-empresario-familiar-puede-aprender-sobre-bimbo/. https://www.forbes.com.mx/lo-que-todo-empresario-familiar-puede-aprender-sobre-bimbo/
Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, *18*(1), 39-50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104
Freeman, E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman Publishing Inc.
Friede, G., Busch, T., & Bassen, A. (2015). ESG and financial performance: aggregated evidence from more than 2000 empirical studies. *Journal of*

Sustainable Finance & Investment, *5*(4), 210-233. https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917
Fuchs, C., & Diamantopoulos, A. (2009). Using single-item measures for construct measurement in management research: Conceptual issues and application guidelines. *Die Betriebswirtschaft*, *69*(2), 195-210.
García-Contreras, R., Valle-Cruz, D., & Canales-García, R. A. (2021). Selección organizacional: resiliencia y desempeño de las pymes en la era de la COVID-19. *Estudios Gerenciales*, 73-84. https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4291
García-Figueiras, R., & Baleato-González, S. (2020). La radiología en tiempos de distopías y cisnes negros: reflexiones desde el confinamiento COVID-19. *Radiología*, *62*(4), 330-331. https://doi.org/10.1016/j.rx.2020.05.003
Geissdoerfer, M., Savaget, P., Bocken, N. M. P., & Hultink, E. J. (2017). The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, *143*, 757-768. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.12.048
Gersick, K., Davis, J., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business Review Press.
Ghemawat, P. (2016). *The Laws of Globalization and Business Applications*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/9781316678503
Gittell, J. H., Cameron, K., Lim, S., & Rivas, V. (2006). Relationships, Layoffs, and Organizational Resilience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *42*(3), 300-329. https://doi.org/10.1177/0021886306286466
Gómez-Mejía, L. R., 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. https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320
Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & 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. R., & Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, *13*(4), 100480. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480
Gómez-Mejía, L. R., Larraza-Kintana, M., & Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, *46*(2), 226-237. https://doi.org/10.2307/30040616
González, A. C., Rodriguez, Y. E., & Sossa, A. (2017). Leadership and Governance Decisions in Family Business Performance: An Application of Fuzzy Sets Logic. *Journal of Small Business Strategy*, *27*.
Gössling, S., Scott, D., & Hall, C. M. (2021). Pandemics, tourism and global change: a rapid assessment of COVID-19. *Journal of Sustainable Tourism*, *29*(1), 1-20. https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1758708
Gürtler, S., & Miller, B. (2022). Branded for Survival: Naming Effects on the Life Expectancy of New Companies. *Marketing ZFP*, *44*(2), 44-62. https://doi.org/10.15358/0344-1369-2022-2-44
Gustafson, B., Latham, C., Cote, J., & Cote, J. (2020). Measurement Scales in Accounting: A Case for Summated Scores. *SSRN Electronic Journal*. https://doi.org/10.2139/ssrn.3691703
Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising Families Domain: Family-Influenced Ownership Groups in Pursuit of Transgenerational Wealth. *Family Business Review*, *15*(3), 223-237. https://doi.org/10.1111/j.1741-

6248.2002.00223.x
Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A Resource-Based Framework for Assessing the Strategic Advantages of Family Firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x
Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th edition). Pearson Education.
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R*. Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-030-80519-7
Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, Marko. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. Sage.
Hall, C. M., Scott, D., & Gössling, S. (2020). Pandemics, transformations and tourism: be careful what you wish for. *Tourism Geographies*, *22*(3), 577-598. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759131
Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The quest for resilience. *Harvard business review*, *81*(9), 52-63, 131. http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/12964393
Handler, W. C. (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Businesses. *Family Business Review*, *2*(3), 257-276. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x
Haynes, G., Marshall, M., Lee, Y., Zuiker, V., Jasper, C. R., Sydnor, S., Valdivia, C., Masuo, D., Niehm, L., & Wiatt, R. (2021). Family business research: Reviewing the past, contemplating the future. *Journal of Family and Economic Issues*, *42*(S1), 70-83. https://doi.org/10.1007/s10834-020-09732-6
Heinonen, J., & Ljunggren, E. (2022). It's not all about the money: narratives on emotions after a sudden death in family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *34*(6), 661-683. https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1723351
Helmke, G., & Levitsky, S. (2004). Informal Institutions and Comparative Politics: A Research Agenda. *Perspectives on Politics*, *2*(04), 725-740. https://doi.org/10.1017/S1537592704040472
Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43*(1), 115-135. https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8
Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6th ed.). McGraw Hill.
Hernández-Linares, R., Sarkar, S., & López-Fernández, M. C. (2017). How has the family firm literature addressed its heterogeneity through classification systems? An integrated analysis. *European Journal of Family Business*, *7*(1-2), 1-13. https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.003
Hernández-Perlines, F., Covin, J. G., & Ribeiro-Soriano, D. E. (2021). Entrepreneurial orientation, concern for socioemotional wealth preservation, and family firm performance. *Journal of Business Research*, *126*, 197-208. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.050
Hillmann, J., & Guenther, E. (2021). Organizational Resilience: A Valuable Construct for Management Research? *International Journal of Management Reviews*, *23*(1), 7-44. https://doi.org/10.1111/ijmr.12239
Hirsch, J., Rodríguez Arias, N., & Rosas Rodríguez, R. B. (2020). Decisiones gerenciales en empresas familiares en Querétaro, México. *Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, *10*(1).

Horne, J. F., & Orr, J. E. (1997). Assessing behaviors that create resilient organizations. *Employment Relations Today*, *24*(4), 29-39. https://doi.org/10.1002/ert.3910240405
Hoshino, T. (2004). Family Business in Mexico: Responses to Human Resource Limitations and Management Succession. *IDE Discussion Papers* , *12*.
Hoshino, T. (2005). Executive Managers in Large Mexican Family Businesses. *IDE Discussion Papers*, *40*.
Hou, T. C. (2019). The relationship between corporate social responsibility and sustainable financial performance: firm-level evidence from Taiwan. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *26*(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/csr.1647
Humphrey, R. H., Massis, A. De, Picone, P. M., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Emotions, Memories, and Experiences. *Family Business Review*, *34*(2), 122-131. https://doi.org/10.1177/08944865211012139
Husted, B. W., & Serrano, carlos. (2001). Corporate Governance in Mexico. *Journal of Business Ethics*, *37*(3).
Ingram, T., & Bratnicka-Mysliwiec, K. (2021). Organizational Resilience and Family Firm Performance: The Role of Socioemotional Wealth. *EUROPEAN RESEARCH STUDIES JOURNAL*, *XXIV* (Issue 3), 523-540. https://doi.org/10.35808/ersj/2369
Instituto de la Empresa Familiar [IFEM]. (2021). *Family Enterprise Global Survey on Generational Perspectives*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (1989). *Censos Económicos 1989*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (1994). *Censos Económicos 1994*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (1999). *Censos Económicos 1999*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2004). *Censos Económicos 2004*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2009). *Censos Económicos 2009*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014a). *Censos económicos 2014*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2014b). *Censos económicos 2014. Querétaro*. www.inegi.org.mx
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2016). *Esperanza de vida de los negocios a nivel nacional y por entidad federativa*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2018). *Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica 2018. ENADID. Informe operativo y de procesamiento*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2019). *Censos Económicos 2019*.
Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI]. (2020). *Panorama sociodemográfico de Querétaro Censo de Población y Vivienda 2020 Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. http://www.inegi.org.mx
Ioannides, D., & Gyimóthy, S. (2020). The COVID-19 crisis as an opportunity for escaping the unsustainable global tourism path. *Tourism Geographies*, *22*(3), 624-632. https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1763445
Issah, W., Calabrò, A., Clauss, T., Valentino, A., & Diaz-Matajira, L. (2024). Wait or

pivot? Family and non-family firms' strategic responses to COVID-19 and employment change. *Journal of Business Research*, *184*, 114885. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114885
Ivanov, D. (2020). Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, *136*, 101922. https://doi.org/10.1016/j.tre.2020.101922
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. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X
Johns Hopkins University & Medicine. (2024). *COVID 19 Dashboard*. https://coronavirus.jhu.edu/map.html
Johnson-Okhuisen, F.-W. (2019). *El proceso de sucesión generacional de las empresas familiares medianas y grandes, del sector manufacturero en el estado de Michoacán.* Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(3), 209-228. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x
Kelley, K. (2003). Good practice in the conduct and reporting of survey research. *International Journal for Quality in Health Care*, *15*(3), 261-266. https://doi.org/10.1093/intqhc/mzg031
Kets de Vries, M. F. R., Carlock, R. S., & Florent-Treacy, E. (Eds.). (2012). *Family Business on the Couch*. John Wiley & Sons, Inc. https://doi.org/10.1002/9781119209027
Kock, N. (2015). Common Method Bias in PLS-SEM. *International Journal of e-Collaboration*, *11*(4), 1-10. https://doi.org/10.4018/ijec.2015100101
Korber, S., & McNaughton, R. B. (2018). Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review. En *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research* (Vol. 24, Número 7, pp. 1129-1154). Emerald Group Holdings Ltd. https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356
KPMG. (2013). *Empresas Familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer*.
Kraus, S., Kallmuenzer, A., Stieger, D., Peters, M., & Calabrò, A. (2018). Entrepreneurial paths to family firm performance. *Journal of Business Research*, *88*, 382-387. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.046
Krosnick, J. A. (2018). Questionnaire Design. En *The Palgrave Handbook of Survey Research* (pp. 439-455). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-54395-6_53
Lazonick, W. (1983). Industrial Organization and Technological Change: The Decline of the British Cotton Industry. *Business History Review*, *57*(2), 195-236. https://doi.org/10.2307/3114355
Leach, M., MacGregor, H., Scoones, I., & Wilkinson, A. (2021). Post-pandemic transformations: How and why COVID-19 requires us to rethink development. *World Development*, *138*, 105233. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2020.105233
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. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001
Lima Vasquez, R., & Duana Avila, D. (2020). La Mortandad de las MiPyMEs en Colombia y México. *Visión Internacional (Cúcuta)*, 102-108. https://doi.org/10.22463/27111121.2788
Linnenluecke, M. K. (2017). Resilience in Business and Management Research: A Review of Influential Publications and a Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, *19*(1), 4-30. https://doi.org/10.1111/ijmr.12076
Llanos-Contreras, O., Baier-Fuentes, H., & González-Serrano, M. H. (2022). Direct and indirect effects of SEWi, family human capital and social capital on organizational social capital in small family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *18*(4), 1403-1418. https://doi.org/10.1007/s11365-020-00725-3
Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2020). Beyond agency and stewardship theory: shareholder–manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, *59*(2), 390-405. https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316
Lubinski, C., Fear, J., & Fernández Pérez, P. (2013). *Family Multinationals* (C. Lubinski, J. Fear, & P. Fernández Pérez, Eds.). Routledge. https://doi.org/10.4324/9780203694206
Malhorta, N. K. (2008). *Investigación de Mercados* (5th ed.). Pearson Educación. https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2008)4
Mamouni Limnios, E. A., Mazzarol, T., Ghadouani, A., & Schilizzi, S. G. M. (2014). The resilience architecture framework: Four organizational archetypes. *European Management Journal*, *32*(1), 104-116. https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.11.007
Mariani, M. M., Machado, I., & Nambisan, S. (2023). Types of innovation and artificial intelligence: A systematic quantitative literature review and research agenda. *Journal of Business Research, 155(B), 113364*. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113364
Martínez Ávila, M., & Fierro Moreno, E. (2018). Aplicación de la técnica PLS-SEM en la gestión del conocimiento: un enfoque técnico práctico / Application of the PLS-SEM technique in Knowledge Management: a practical technical approach. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, *8*(16), 130-164. https://doi.org/10.23913/ride.v8i16.336
Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management, 6*(1), 64–74. https://doi.org/10.1108/14601060310456337
McCann, J., Lee, J., & Selsky, J. (2009). Building Agility, Resilience and Performance in Turbulent Environments. *People & Strategy*, *32*(3).
Merigó, J. M., Cancino, C. A., Coronado, F., & Urbano, D. (2016). Academic research in innovation: a country analysis. *Scientometrics*, *108*(2), 559-593. https://doi.org/10.1007/s11192-016-1984-4
Meyer, J., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83*(2), 340-363.
Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, *19*(1), 73-87. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x
Morris, J. R. (2009). Life and Death of Businesses: A Review of Research on Firm Mortality. *Journal of Business Valuation and Economic Loss Analysis*, *4*(1).

https://doi.org/10.2202/1932-9156.1050
Mueller, R. O., & Hancock, G. R. (2018). Structural Equation Modeling. En *The Reviewer's Guide to Quantitative Methods in the Social Sciences* (pp. 445-456). Routledge. https://doi.org/10.4324/9781315755649-33
Murphy LB. (1974). Coping, vulnerability, and resilience in childhood. En G.V. Coehlo, D.A. Hamburg, & J.E. Adams (Eds.), *Coping and adaptation* (pp. 69-100).
Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and Contractual Governance in Family Firms: Effects on Strategic Decision Making. *Family Business Review*, *15*(3), 205-222. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x
Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, *23*(2), 242. https://doi.org/10.2307/259373
Naldi, L., Nordqvist, M., Sjöberg, K., & Wiklund, J. (2007). Entrepreneurial Orientation, Risk Taking, and Performance in Family Firms. *Family Business Review*, *20*(1), 33-47. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00082.x
Navarrete-Jiménez, M. M. (2008). *Transición generacional en las empresas familiares mexicanas fabricantes de pinturas y tintas*. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
Neckebrouck, J., Schulze, W., & Zellweger, T. (2018). Are Family Firms Good Employers? *Academy of Management Journal*, *61*(2), 553-585. https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765
Nitzl, C., Roldán, J. L., & Cepeda, G. (2016). Mediation analysis in partial least squares path modeling: Helping researchers discuss more sophisticated models. *Industrial Management & Data Systems*, 116(9), 1849–1864. https://doi.org/10.1108/IMDS-07-2015-0302
Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
North, D. (1990). *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press. https://doi.org/10.1017/CBO9780511808678
OECD Corporate Governance Factbook 2023. (2023). OECD. https://doi.org/10.1787/6d912314-en
Ortiz-de-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The long-term benefits of organizational resilience through sustainable business practices. *Strategic Management Journal*, *37*(8), 1615-1631. https://doi.org/10.1002/smj.2410
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*(PART B), 410-428. https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2013.02.031
Palamar, J. J., & Le, A. (2020). Underreporting of drug use on a survey of electronic dance music party attendees. *Addiction Research & Theory*, *28*(4), 321-327. https://doi.org/10.1080/16066359.2019.1653860
Pandey, N., Andres, C., & Kumar, S. (2023). Mapping the corporate governance scholarship: Current state and future directions. *Corporate Governance: An International Review*, *31*(1), 127-160. https://doi.org/10.1111/corg.12444
Pellegrini, L., & Lazzarotti, V. (2019). How governance mechanisms in family firms impact open innovation choices: A fuzzy logic approach. *Creativity and Innovation Management*, *28*(4), 486-500. https://doi.org/10.1111/caim.12331
Petter, Straub, & Rai. (2007). Specifying Formative Constructs in Information

Systems Research. *MIS Quarterly*, *31*(4), 623. https://doi.org/10.2307/25148814
Pfeffer, J., & Salancik, G. (1978). *The external control of organizations: A resource dependence perspective*. Harper & Row.
Piedra, V. (2021, diciembre 16). Negocios familiares en Querétaro reciben apoyo económico. *Líder Empresarial*.
PricewaterhouseCoopers [PwC]. (2022). *Encuesta de Empresas Familiares 2022*.
Ramírez-Solís, E. R., Baños-Monroy, V. I., & Rodríguez-Aceves, L. (2019). Could Nosy Family Members Be a Competitive Advantage? Familiness and Performance in Mexican Family Firms. En *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms* (pp. 933-960). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_34
Ramírez-Solís, E. R., Mojarro-Durán, B. I., & Baños-Monroy, V. I. (2024). Family social capital as a mediator between socioemotional wealth and entrepreneurial orientation: evidence from Mexican SMEs. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *22*(2), 159-177. https://doi.org/10.1108/MRJIAM-04-2023-1413
Reyes-Reina, F. E. (2018). *La propiedad familiar y las fusiones y adquisiciones* [Universidad de Salamanca]. https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=256671
Ringle, C. M., Sarstedt, M., Mitchell, R., & Gudergan, S. P. (2020). Partial least squares structural equation modeling in HRM research. *The International Journal of Human Resource Management*, *31*(12), 1617-1643. https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1416655
Rivas-Aceves, S., Dávila-Aragón, G., & Castillo-Ramírez, C. E. (2020). Riesgo operacional y elementos de la empresa familiar. *Panorama Económico*, *16*(31), 197-214. https://doi.org/10.29201/peipn.v16i31.29
Rodríguez, M. E. (2019). Interpretación de los daños y colapsos en edificaciones observados en el terremoto del 19 de septiembre 2017. *Revista de Ingeniería Sísmica*, *101*, 1-18. https://doi.org/10.18867/ris.101.528
Rondi, E., De Massis, A., & Kotlar, J. (2019). Unlocking innovation potential: A typology of family business innovation postures and the critical role of the family system. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(4), 100236. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.12.001
Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422
Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., & Martínez, I. M. (2012). We Need a Hero! Toward a Validation of the Healthy and Resilient Organization (HERO) Model. *Group and Organization Management*, *37*(6), 785-822. https://doi.org/10.1177/1059601112470405
Salvato, C., Chirico, F., Melin, L., & Seidl, D. (2019). Coupling Family Business Research with Organization Studies: Interpretations, Issues and Insights. *Organization Studies*, *40*(6), 775-791. https://doi.org/10.1177/0170840619841402
Salvato, C., Sargiacomo, M., Amore, M. D., & Minichilli, A. (2020). Natural disasters as a source of entrepreneurial opportunity: Family business resilience after an earthquake. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *14*(4), 594-615. https://doi.org/10.1002/sej.1368
San Martin-Reyna, J. M., & Duran-Encalada, J. A. (2012). The relationship among family business, corporate governance and firm performance: Evidence from the

Mexican stock exchange. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(2), 106-117. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.001
Santos Bernardes, E., & Hanna, M. D. (2009). A theoretical review of flexibility, agility and responsiveness in the operations management literature. *International Journal of Operations & Production Management*, *29*(1), 30-53. https://doi.org/10.1108/01443570910925352
Sarstedt, M., Hair, J. F., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. M. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, *27*(3), 197-211. https://doi.org/10.1016/j.ausmj.2019.05.003
Sarstedt, M., Ringle, C. M., Smith, D., Reams, R., & Hair, J. F. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): A useful tool for family business researchers. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(1), 105-115. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.002
Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation Coefficients: Appropriate Use and Interpretation. *Anesthesia & Analgesia*, *126*(5), 1763-1768. https://doi.org/10.1213/ANE.0000000000002864
Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Toward a theory of agency and altruism in family firms. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 473-490. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00054-5
Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credits, Interest, and the Business Cycle*. Transaction Publishers.
Sharif, A., Aloui, C., & Yarovaya, L. (2020). COVID-19 pandemic, oil prices, stock market, geopolitical risk and policy uncertainty nexus in the US economy: Fresh evidence from the wavelet-based approach. *International Review of Financial Analysis*, *70*, 101496. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2020.101496
Sharma, G. D., Thomas, A., & Paul, J. (2021). Reviving tourism industry post-COVID-19: A resilience-based framework. *Tourism Management Perspectives*, *37*, 100786. https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100786
Sharma, P. (2004). An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. *Family Business Review*, *17*(1), 1-36. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.x
Shatté, A., Perlman, A., Smith, B., & Lynch, W. D. (2017). The Positive Effect of Resilience on Stress and Business Outcomes in Difficult Work Environments. *Journal of Occupational & Environmental Medicine*, *59*(2), 135-140. https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000914
Sheffi, Y. (2007). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. MIT Press.
Sørensen, J. B., & Stuart, T. E. (2000). Aging, Obsolescence, and Organizational Innovation. *Administrative Science Quarterly*, *45*(1), 81-112. https://doi.org/10.2307/2666980
Soto-Maciel, A. (2013). La empresa familiar en México Situación actual de la investigación. *Contaduría y Administración*, *58*(2), 135-171.
Soto-Maciel, A., De la Garza Ramos, M. I., Esparza Aguilar, J. L., & San Martín Reyna, J. M. (2019). La sucesión de la empresa familiar; una aproximación teórica. *Cuadernos de Administración*, *31*(56), 105-137. https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao.31-56.sefat
Stańczyk-Hugiet, E., Piórkowska, K., & Stańczyk, S. (2017). Organizational routines and context alteration: a reconciliation. *Argumenta Oeconomica*, *2*(39), 341-372.

https://doi.org/10.15611/aoe.2017.2.14
Statista. (2022). *Evolución de la esperanza de vida de las empresas en el Índice Standard´s and Poor 500 desde 1965 hasta 2030*. https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/
Stephenson, A. V. (2010). *Benchmarking the Resilience of Organisations*. University of Canterbury.
Sue, V., & Ritter, L. (2012). *Conducting Online Surveys*. SAGE Publications, Inc. https://doi.org/10.4135/9781506335186
Suess, J. (2014). Family governance – Literature review and the development of a conceptual model. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(2), 138-155. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.02.001
Sun, J., Buys, N., Wang, X., & McAuley, A. (2011). Using the concept of resilience to explain entrepreneurial success in China. *International Journal of Management and Enterprise Development*, *11*(2/3/4), 182. https://doi.org/10.1504/IJMED.2011.044637
Sutcliffe, K. M., & Vogus, T. J. (2003). Organizing for Resilience. En *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline* (pp. 94-110). Berrett-Koehler.
Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
Taleb, N. (2007, abril 22). The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable. *The New York Times*.
Tàpies, J., & Fernández Moya, M. (2012). Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, *2*(2), 130-146. https://doi.org/10.1108/20436231211261871
Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, *2*, 53-55. https://doi.org/10.5116/ijme.4dfb.8dfd
Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319-1350. https://doi.org/10.1002/smj.640
Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509-533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, *58*(4), 13-35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13
Thakur, V., & Sinha, S. (2024). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, *62*(6), 3016-3052. https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2284930
Valenzuela, P. (2025). Los criterios ESG son esenciales para lograr longevidad de las empresas. *G5 Noticias*.
Van Hoek, R. (2020). Research opportunities for a more resilient post-COVID-19 supply chain – closing the gap between research findings and industry practice. *International Journal of Operations & Production Management*, *40*(4), 341-355. https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2020-0165
Vázquez, M. (2020). *Ford acelera la producción de respiradores y ventiladores para médicos y pacientes de COVID-19 de la mano de 3M, GE y UAW*.

https://media.ford.com/content/fordmedia/fna/mx/es/news/2020/03/24/ford-acelera-la-produccion-de-respiradores-y-ventiladores-para-m.html.
Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, *122*, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022
Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews, 9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x
Wang, C., Pan, R., Wan, X., Tan, Y., Xu, L., Ho, C. S., & Ho, R. C. (2020). Immediate Psychological Responses and Associated Factors during the Initial Stage of the 2019 Coronavirus Disease (COVID-19) Epidemic among the General Population in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(5), 1729. https://doi.org/10.3390/ijerph17051729
Watkins Fassler, K., & Briano, G. D. C. (2019). Sucesión y desempeño de las empresas familiares listadas en la bolsa mexicana de valores. *Contaduría y Administración*, *64*(4), 141. https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2235
Weick, K., & Suttcliffe, K. (2007). *Managing the Unexpected: Resilient Performance in an Age of Uncertainty*. Jossey-Bass.
Westhead, P., Cowling, M., & Howorth, C. (2001). The Development of Family Companies: Management and Ownership Imperatives. *Family Business Review*, *14*(4), 369-385. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00369.x
Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A., & Zhao, E. Y. (2017). Organizational Response to Adversity: Fusing Crisis Management and Resilience Research Streams. *Academy of Management Annals*, *11*(2), 733-769. https://doi.org/10.5465/annals.2015.0134
Winson, C. G. (1932). Report on a method for measuring the resiliencie of wool. *Journal of the Textile Institute Transactions*, *23*(12), T386-T393. https://doi.org/10.1080/19447023208661565
Woods, D. D. (2017). *Resilience Engineering* (E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Leveson, Eds.). CRC Press. https://doi.org/10.1201/9781315605685
Wright, K. B. (2006). Researching Internet-Based Populations: Advantages and Disadvantages of Online Survey Research, Online Questionnaire Authoring Software Packages, and Web Survey Services. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *10*(3), 00-00. https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.2005.tb00259.x
Yildirim-Öktem, Ö. (2018). Family involvement in governance of family business groups. *European Journal of Family Business*, *8*, 5-15. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6770011
Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*, *37*(1), 60-88. https://doi.org/10.1177/08944865231223372
Yu, X., Stanley, L., Li, Y., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2020). The Invisible Hand of Evolutionary Psychology: The Importance of Kinship in First-Generation Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *44*(1), 134-157. https://doi.org/10.1177/1042258719838256
Yuan, R., Luo, J., Liu, M. J., & Yu, J. (2022). Understanding organizational resilience in a platform-based sharing business: The role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, *141*, 85-99. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.012
Zahra, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs.

Non–Family Firms: A Resource–Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(4), 363-381. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x

Zellweger, T., & Kammerlander, N. (2015). Family, Wealth, and Governance: An Agency Account. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(6), 1281-1303. https://doi.org/10.1111/etap.12182

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 54-63. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003

Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family Control and Family Firm Valuation by Family CEOs: The Importance of Intentions for Transgenerational Control. *Organization Science*, *23*(3), 851-868. https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0665

Zozaya, J. (2023, septiembre 5). Industria automotriz, principal impulsor de las exportaciones de México… cada vez más. *Forbes México*.

Anexo 1 Cuestionario

- **Información general sobre la empresa.** *Estas preguntas tienen como objetivo conocer mejor el perfil de la empresa. Las respuestas serán tratadas de forma confidencial y utilizadas exclusivamente con fines académicos.*

Sector de actividad *(Industria, comercio, servicios, tecnología, etc.)***:**

-

Número total de empleados:

1 – **Menos de 10**

2 – **Entre 10 y 49**

3 – **Entre 50 y 149**

4 – **Entre 150 y 249**

5 – **250 o más**

- **Resiliencia**

- **Redundancia (RD):**

RD1. Nuestra organización dispone de mecanismos (recursos o procesos) alternativos que permiten mantener operaciones críticas sin interrupción ante contingencias.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

RD2. Nuestra organización puede activar planes o recursos de respaldo de manera rápida y eficaz durante una crisis.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Robustez (RB):**

RB1. Nuestra organización dispone de los recursos necesarios (financieros, humanos, tecnológicos) para hacer frente a una crisis.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

RB2. La gestión de nuestra organización proporciona previsión, planificación y capacitación para afrontar eventos extremos.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Agilidad (AG):**

AG1. El liderazgo de nuestra organización es capaz de tomar decisiones rápidas y efectivas durante una crisis.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

AG2. Nuestra organización es capaz de cambiar rápidamente de estrategia o acción cuando se enfrenta a situaciones inesperadas.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Recursividad (RCS):**

RCS1. Nuestra organización es capaz de reutilizar recursos existentes para superar desafíos inesperados.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

RCS2. Durante una crisis, nuestra organización genera soluciones creativas e improvisadas aprovechando sus propios recursos.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Adaptabilidad (ADP):**

ADP1. Nuestra organización tiene la capacidad de adoptar un curso de acción completamente diferente al habitual cuando la situación lo requiere.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

ADP2. Los procesos internos y sistemas operativos de nuestra organización pueden adaptarse rápidamente a condiciones cambiantes.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Flexibilidad (FLX):**

FLX1. Durante situaciones de emergencia, nuestra organización proporciona información clara y oportuna a los empleados.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

FLX2. La estructura jerárquica y organizativa de nuestra empresa es lo suficientemente flexible para ajustarse a nuevas demandas y contextos.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Desempeño (DP):**

DP1. Durante una crisis reciente (como la del COVID-19), nuestra organización logró recuperar sus niveles de ventas en un periodo corto de tiempo.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

DP2. Durante una crisis reciente (como la del COVID-19), nuestra organización mantuvo o incrementó su cuota de mercado.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Gobernanza (GO)**

- **Propiedad familiar (PF)**

PF1. La mayoría de las acciones de nuestra empresa son propiedad de miembros de la familia.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Control y Participación Familiar en la Gestión (CPFG)**

CPFG1. En nuestra empresa familiar, los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

CPFG2. En nuestra empresa familiar, la mayoría de los puestos ejecutivos son ocupados por miembros de la familia.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Valores y Objetivos Familiares (VOF)**

VOF1. La preservación del control familiar y la independencia son metas importantes para nuestra empresa familiar.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

VOF2. Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia hacia nuestra empresa familiar.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Capital Social Familiar (FSC)**

FSC1. En nuestra empresa familiar, los miembros de la familia confían plenamente unos en otros para la toma de decisiones importantes.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

FSC2. La comunicación entre los miembros de la familia que participan en el negocio es abierta, frecuente y constructiva.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Innovación (IN)**

- **Cultura de la innovación (CI)**

CI1. Nuestra organización está comprometida con fomentar la innovación y el pensamiento creativo entre los empleados.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

CI2. Se anima a los empleados a proponer ideas nuevas, incluso si implican riesgos o cambios importantes.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Transformación tecnológica (TT)**

TT1. Nuestra organización invierte en tecnologías que mejoren sus procesos y productos.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

TT2. Estamos abiertos a adoptar tecnologías emergentes como parte de nuestra estrategia.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

- **Aprendizaje Organizacional (AO)**

AO1. Nuestra organización ha creado estructuras diseñadas para aprender y modificar su comportamiento en función de nuevos conocimientos e información.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

AO2. Nuestra organización promueve activamente el aprendizaje continuo a partir de la experiencia y los errores.

1 – Totalmente en desacuerdo

2 – En desacuerdo

3 – Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 – De acuerdo

5 – Totalmente de acuerdo

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

A quien corresponda,

Por este medio, quien abajo firma, bajo protesta de decir verdad, declara lo siguiente:

- Que presenta para revisión de originalidad el manuscrito cuyos detalles se especifican abajo.
- Que todas las fuentes consultadas para la elaboración del manuscrito están debidamente identificadas dentro del cuerpo del texto, e incluidas en la lista de referencias.
- Que, en caso de haber usado un sistema de inteligencia artificial, en cualquier etapa del desarrollo de su trabajo, lo ha especificado en la tabla que se encuentra en este documento.
- Que conoce la normativa de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, en particular los Incisos IX y XII del artículo 85, y los artículos 88 y 101 del Estatuto Universitario de la UMSNH, además del transitorio tercero del Reglamento General para los Estudios de Posgrado de la UMSNH.

Datos del manuscrito que se presenta a revisión		
Programa educativo	Doctorado en Administración	
Título del trabajo	Los efectos de la gobernanza y la innovación en la resiliencia organizacional en las empresas familiares del estado de Querétaro	
	Nombre	**Correo electrónico**
Autor/es	Carlos Javier Torres Vergara	2146565g@umich.mx
Director	Víctor Gerardo Alfaro García	Victor.alfaro@umich.mx
Codirector		
Coordinador del programa	Jaime Apolinar Martínez Arroyo	doc.administracion@umich.mx

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	**Uso (sí/no)**	**Descripción**
Asistencia en la redacción	no	

Formato de Declaración de Originalidad y Uso de Inteligencia Artificial

Coordinación General de Estudios de Posgrado
Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Uso de Inteligencia Artificial		
Rubro	**Uso (sí/no)**	**Descripción**
Traducción al español	no	-
Traducción a otra lengua	no	-
Revisión y corrección de estilo	sí	Apoyo en corrección gramatical, sintáctica y mejora de claridad del texto
Análisis de datos	no	-
Búsqueda y organización de información	no	-
Formateo de las referencias bibliográficas	sí	Apoyo en adecuación de referencias a formato académico
Generación de contenido multimedia	no	-
Otro	no	-

Datos del solicitante	
Nombre y firma	Carlos Javier Torres Vergara
Lugar y fecha	Querétaro, 22 de enero de 2026

Carlos Javier Torres Vergara

Los efectos de la gobernanza y la innovación en la resiliencia organizacional en las empresas familiares del estado de Quer...

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Detalles del documento

Identificador de la entrega
trn:oid:::3117:549583133

Fecha de entrega
26 ene 2026, 11:02 a.m. GMT-6

Fecha de descarga
26 ene 2026, 11:20 a.m. GMT-6

Nombre del archivo
Los efectos de la gobernanza y la innovación en la resiliencia organizacional en las empresas fa....pdf

Tamaño del archivo
2.7 MB

237 páginas

69.082 palabras

407.085 caracteres

11% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

9% Fuentes de Internet
9% Publicaciones
0% Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

Caracteres reemplazados
48 caracteres sospechosos en N.º de páginas
Las letras son intercambiadas por caracteres similares de otro alfabeto.

Texto oculto
46 caracteres sospechosos en N.º de página
El texto es alterado para mezclarse con el fondo blanco del documento.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.