



Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión

ISSN: 0121-6805

Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar
Nueva Granada

Corral, Silvia L.; Rébora, Alfredo José

Explorando la conexión entre la riqueza socioemocional y la familiaridad: un marco conceptual integrador*

Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, vol. XXIX, núm. 2, 2021, Julio-Diciembre, pp. 105-120
Facultad de Ciencias Económicas Universidad Militar Nueva Granada

DOI: <https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90969428007>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

UDEM  redalyc.org

Sistema de Información Científica Redalyc
Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal
Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Explorando la conexión entre la riqueza socioemocional y la familiaridad: un marco conceptual integrador*

Silvia L. Corral^a ■ Alfredo José Rébori^b

Resumen: El presente trabajo parte de explorar en la literatura los enfoques predominantes utilizados para abordar la influencia de la familia en el negocio, con el objetivo de proponer una correspondencia posible entre dos aspectos que se presentan como privativos de las empresas familiares y que contribuyen a explicar un comportamiento distintivo frente a las no familiares: riqueza socioemocional y familiaridad —socioemotional wealth y familiness, por su acepción en inglés—. En tal sentido, y al reconocer que se trata de una particular visión que tiene la intención de reflexionar y aportar al conocimiento de estas organizaciones y, al mismo tiempo, complementar otras visiones, se revisan ambas perspectivas desde la teoría para concluir, finalmente, que los objetivos familiares o no económicos que componen el *stock* emocional, son los que dan lugar y moldean los recursos distintivos de la empresa de naturaleza familiar.

Palabras clave: empresas familiares; familiaridad; influencia; riqueza socioemocional

Recibido: 01/10/2020.

Aceptado: 12/03/2021.

Disponible en línea: 06/10/2021.

-
- * Artículo de investigación derivado del proyecto “Entrepreneurship, instituciones y capacidades colectivas: una perspectiva coevolutiva” perteneciente al Centro de Estudios en Administración (CEA), de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina (UNICEN).
 - a Doctoranda en Administración, magíster en Administración de Negocios (MBA) y licenciada en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina (UNICEN).
Correo electrónico: silvia.corral@econ.unicen.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9362-1492>
 - b Doctor en Ciencias Económicas y licenciado en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Argentina (UNICEN).
Correo electrónico: decano@econ.unicen.edu.ar. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3029-456X>

Cómo citar: Corral, S. L. y Rébora, A. J. (2021). Explorando la conexión entre la riqueza socioemocional y la familiaridad: un marco conceptual integrador. *Revista de Ciencias Económicas*, 29(2), 105-120. <https://doi.org/10.18359/rfce.5305>

Código JEL: L29.

Exploring the Connection Between Socio-Emotional Wealth and Familiarity: an Integrative Conceptual Framework

Abstract: The present work starts exploring in the literature the predominant approaches used to address the influence of the family in the business, with the aim of proposing a possible correspondence between two aspects that are presented as exclusive to family businesses and that contribute to explain a Distinctive behavior vis-à-vis non-family members: socio-emotional wealth and familiarity -*socioemotional wealth and family-ness*, by its meaning in English. In this sense, and when recognizing that it is a particular vision that intends to reflect and contribute to the knowledge of these organizations and, at the same time, complement other visions, both perspectives are reviewed from the theory to conclude, finally, that the family or non-financial objectives that make up the emotional *stock* are those that give rise to and shape the distinctive resources of the family-owned company.

Keywords: family businesses; familiarity; influence; socio-emotional wealth

Explorando a conexão entre a riqueza socioemocional e a familiaridade: um referencial conceitual integrador

Resumo: Este trabalho parte de explorar na literatura as abordagens predominantes utilizadas para abordar a influência da família no negócio, com o objetivo de propor uma correspondência possível entre dois aspectos que são apresentados como privativos das empresas familiares e que contribuem para explicar um comportamento diferencial ante as não familiares: riqueza socioemocional e familiaridade — *socioemotional wealth e familiness*, por sua acepção em inglês. Nesse sentido, e ao reconhecer que se trata de uma particular visão que tem a intenção de refletir e contribuir para o conhecimento dessas organizações e, ao mesmo tempo, complementar outras visões, são revisadas ambas as perspectivas a partir da teoria para concluir, finalmente, que os objetivos familiares ou não econômicos que compõem o *stock* emocional são os que permitem e moldam os recursos diferenciais da empresa de natureza familiar.

Palavras-chave: empresas familiares; familiaridade; influência; riqueza socioemocional

Introducción

Ante la ausencia de un concepto común sobre qué se entiende por empresa familiar (EF), el Grupo Europeo de Empresas Familiares (2008)¹ especifica que una empresa será considerada familiar, independientemente de su tamaño, en relación con los individuos que detentan la propiedad del capital o participan en la gestión y dirección de ella. Es decir: i) si la mayoría de los votos pertenecen a la(s) persona(s) fundadora(s) de la firma, o que posee(n) o ha(n) adquirido su capital social, o bien a sus esposas, padres, hijos o herederos directos; ii) en la gestión o dirección de la compañía participa al menos un representante de la familia (o pariente); iii) para el caso de las compañías que cotizan en mercados de valores, los puntos anteriores son aplicables siempre y cuando su fundador o adquirente del capital social —o bien los familiares o descendientes de estos— tengan la propiedad del 25 % de los derechos de voto del capital social, de manera que cuenten con los derechos de votos suficiente como para ejercer influencia en la toma de decisiones.

Este concepto contribuye a clarificar los ámbitos de estudio y trabajo sobre las EF y destaca la influencia de la familia en la empresa como aspecto primario que la distingue de las no familiares y, al mismo tiempo, entre las de su misma naturaleza (Zellweger *et al.*, 2010; Chrisman y Patel, 2012; Chrisman *et al.*, 2013). Así mismo, resalta su manifestación a través del ejercicio de su propiedad. No obstante, con la intención de encontrar una explicación a las diferencias en la participación de las familias y en sus comportamientos empresariales, el estudio sobre el impacto de la influencia familiar necesitó ser abordado desde otras dimensiones (Zewllenger *et al.*, 2010). Desde este planteo inicial,

se procuró dar respuesta a la siguiente pregunta, a modo de guía para su exploración: ¿qué enfoques teóricos se han utilizado para explicar la influencia de la familia en el negocio? Se exponen y analizan a continuación las perspectivas.

Revisión bibliográfica: enfoques teóricos utilizados

Con el objetivo identificar los aspectos relevantes estudiados en relación con la influencia de la familia en el negocio, se parte del trabajo desarrollado por Zewllenger *et al.* (2010) quienes la analizan desde tres perspectivas: i) propiedad, ii) esencia y iii) identidad. Estas constituyen los ejes sobre los que se intentó establecer la conexión que motiva esta propuesta y se estructuró la revisión de la literatura, la que estuvo centrada, principalmente, en el análisis de artículos de autores referentes publicados en revistas de alto impacto. Se accedió a las investigaciones a través de la base de datos ABI/informs y, además, se revisaron publicaciones realizadas en Google Scholar.

Propiedad familiar

Para Chrisman *et al.* (2005), la propiedad y el control familiar establecen el umbral mínimo de influencia familiar; este es el enfoque de participación que encuentra sus raíces en la Teoría de la Agencia. Desde este marco, se asume que propietarios y directivos están motivados por la oportunidad de obtener beneficios personales, de modo que pueden suscitarse conflictos fundados en los diferentes intereses y preferencias de riesgo que tienen ambos agentes (Jensen y Meckling, 1976). Sin embargo, los problemas que se analizan desde la Teoría de la Agencia son distintos, según se trate de empresas familiares o no familiares ya que debido al alto grado de participación de la familia en la propiedad y en la gestión, en las primeras la familia empresaria es un tipo especial de propietario, que ejerce una marcada ascendencia sobre el negocio (Chrisman *et al.*, 2004; Tsai *et al.*, 2009; Boyd y Solarino, 2016). De manera que en el caso particular de las EF, las posibles tensiones entre partes interesadas están vinculadas, principalmente, a la implicación de la familia en el negocio y de otras

1 El Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) fue creado por la Comisión Europea en 2007. Se conforma por un representante designado por cada uno de los países de la Unión Europea, los que están abocados a estudiar e identificar las políticas más adecuadas para la empresa familiar (Gimeno *et al.*, 2009).

partes que guardan una relación directa (Chrisman *et al.*, 2004; Songini y Gnan, 2015), lo que da lugar a los siguientes conflictos como privativos de estas organizaciones: i) los que surgen cuando los padres, como resultado de la relación que los une a sus hijos, cuentan con una visión distorsionada de estos y buscan beneficiarlos (altruismo asimétrico); ii) los conflictos de intereses entre los miembros de la familia que desempeñan diferentes roles; iii) las tensiones entre los miembros de la familia y los no familiares; iv) el que se manifiesta entre el propietario dominante (familiar) y los accionistas minoritarios (no familiares); y v) el resultante entre propietarios y prestamistas (Schulze *et al.*, 2001; Songini y Gnan, 2015).

Según la Teoría de la Agencia, estas posibles resistencias entre las partes conducen a generar costos de rivalidad, y el gran desafío será cómo manejar las emociones para poder reducirlos y mantener las interrelaciones entre el sistema empresarial y el familiar (Robic *et al.*, 2015). De igual modo, se ha demostrado que la concentración de la propiedad permitiría disminuir las posibles confrontaciones al favorecer la alineación de los intereses familiares entre sus miembros (Schulze *et al.*, 2001; Gómez-Mejía *et al.*, 2001; Miller *et al.*, 2010; Hernández-Trasobares y Galve-Górriz, 2015), como también de los costos resultantes de una información asimétrica por cuanto los mismos propietarios son sus directivos (Jensen y Mecking, 1976). En adición, cabe considerar que en estas empresas las relaciones propietario-directivo más bien se enmarcan en la Teoría del Servidor —o *stewardship*, por su acepción en inglés— la que permite explicar cómo ante esta alineación con los objetivos de la organización, el directivo actúa como un buen servidor de la empresa (Davis *et al.*, 1997, mencionados en Cabrera-Suárez *et al.*, 2014). Es decir: los lazos familiares predisponen a los miembros de la EF a actuar como “servidores”, y a comportarse en el negocio con una mayor dedicación y un altruismo recíproco, de modo que padres e hijos buscarán ser más considerados entre sí al estar estimulados por las relaciones de afecto que comparten y minimizan, en consecuencia, los costos de agencia (Berrone *et al.*, 2012). Luego, esta reciprocidad ha

sido asociada positivamente con los resultados de la empresa familiar, mientras que la dispersión de la propiedad en las generaciones sucesivas al fundador tendría una relación negativa; esto sugiere que el análisis de la influencia de la familia a través de la propiedad presenta múltiples facetas con efectos contrapuestos (Kellermanns *et al.*, 2012). En adición, como observan Chrisman *et al.* (2005), la propiedad familiar no justifica en todos los casos la presencia de la familia en la empresa, ni tampoco que sus propietarios se identifiquen o sientan un vínculo emocional con ella misma (Björnberg y Nicholson, 2012). En consecuencia, este enfoque no resulta suficiente para explicar cómo la familia contribuye al negocio.

Familiaridad

La participación familiar es la condición previa de la esencia familiar (Chrisman *et al.*, 2005), perspectiva que contempla las interacciones que tienen lugar entre los miembros de la familia, la familia y la empresa, y resalta aquellos elementos intangibles que la familia proporciona —como valores, vínculos, conocimientos y una visión y un propósito compartido— y facilitan recursos y un marco para la acción (Pearson *et al.*, 2008; Frank *et al.*, 2010; Carnes e Ireland, 2013). Para referirse a estos recursos únicos e idiosincráticos de estas organizaciones, Habberson y Williams (1999) acuñaron el concepto “familiaridad” —o *familiness* por su designación en inglés— en la Teoría de Recursos y Capacidades, aspecto que constituye una fuente de diferenciación con las empresas no familiares y de diversidad entre ellas, y se convierte en un punto esencial para la construcción de una ventaja competitiva (Irava y Moores, 2010).

Los componentes o elementos de la familiaridad son (Sirmon y Hitt, 2003): i) en primer lugar, la particularidad del capital humano que integra la EF ya que las relaciones duales que mantienen sus miembros, en la familia y en la empresa, crean un contexto único para la adquisición de habilidades y, en particular, para la transmisión de conocimiento tácito; ii) un capital financiero concebido como capital financiero paciente, ya que comprende las inversiones que estas empresas realizan sin esperar

retornos inmediatos, más bien con un horizonte de largo plazo que justifica su ambición de continuidad; iii) el capital de supervivencia que simboliza aquellos recursos personales que los miembros de la familia están dispuestos a prestar, aportar o compartir para el beneficio de la empresa (mano de obra, préstamos monetarios, inversiones, entre otros) para auxiliar en períodos económicos desfavorables y que, además, junto al capital financiero paciente afecta la posibilidad de adquirir y absorber recursos (mientras el capital humano resulta central para el mejor aprovechamiento y su desarrollo); iv) el cuarto componente es capital social de estas organizaciones, que ha promovido una atención especial por parte de los investigadores como perspectiva distintiva para explicar la familiaridad. Este capital es el resultante de la fuerza de los lazos familiares y de los vínculos, y en su composición Sirmon y Hitt (2003) distinguen tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional. La estructural refiere, justamente, a la estructura de relaciones que se genera en las interacciones sociales; la cognitiva representa aquellos elementos conocidos y entendidos por los miembros de la empresa familiar, que favorecen la comunicación y la integración de las ideas compartidas (visión y propósito, lenguaje particular, historias y una cultura propia) y la relacional comprende los recursos creados a partir de estas relaciones personales (como confianza, normas, obligaciones e identidad).

La existencia del capital social es la que hace que las EF sean difíciles de imitar por las no familiares, dado que es probable que el capital social empresarial de estas organizaciones se desarrolle con fuertes componentes del capital social familiar (Pearson *et al.*, 2008; Weismeier-Sammer *et al.*, 2013). Por su parte, Sharma (2008) contribuye al análisis al diferenciar entre capital social emocional y capital social puente: mientras el primero se construye como resultado de los fuertes vínculos familiares y de las emociones que comparten sus miembros, el segundo se sostiene en las relaciones que la empresa mantiene con terceros, como clientes y proveedores.

Si bien la Teoría de Recursos y Capacidades ha sido el enfoque predominante en las investigaciones

que han buscado explicar la familiaridad (Weismeier-Sammer *et al.*, 2013; Frank *et al.*, 2010), algunos investigadores han adoptado el marco que ofrece la nueva Teoría de Sistemas (Luhmann, 1995, 2000, 2013, mencionado en Frank *et al.*, 2010). Desde esta perspectiva, la familiaridad es apreciada como el resultado de la interacción entre los sistemas familia y empresa que se reproducen por medio de los procesos de comunicación y decisivo (Frank *et al.*, 2010), ya que estos se sustentan en aquellos significados compartidos por los miembros que se comunican e incorporan al negocio (Frank *et al.*, 2017).

Finalmente, por cuanto la presencia e implicancia de la familia en el negocio —es decir, de aquella que no solo se adjudica la propiedad— influye en la conformación de un conjunto de recursos idiosincrásicos, la familiaridad se explica desde un segundo enfoque: el de esencia. No obstante, las condiciones que originan estos recursos, así como su desarrollo, transmisión y renovación aún no han sido posible de establecer (Chrisman *et al.*, 2005; Irava y Moores, 2010; Cabrera-Suárez *et al.*, 2014; Robic *et al.*, 2015).

Riqueza socioemocional

Una tercera manifestación de la influencia de la familia en la empresa es la riqueza socioemocional, denominación concebida por Gómez-Mejía *et al.* (2007), para referirse a un *stock* particular que estas empresas eligen resguardar ya que le permite satisfacer sus necesidades de índole afectivo, aun cuando esto implique menores beneficios para el negocio (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; Gómez-Mejía *et al.*, 2011). Se enmarca en la Teoría del Comportamiento de Agencia (Berrone *et al.*, 2012; Ding *et al.*, 2016) y constituye otra diferencia notable entre empresas familiares y no familiares por cuanto es privativa de cada familia y se traduce en la suma de objetivos no económicos (que se superponen con los económicos).

Una postura crítica a este concepto argumenta que el componente emocional no es privativo de las empresas familiares por cuanto las no familiares —en la medida en que están dirigidas por personas— también lo tienen (Miller y Le

Breton-Miller, 2014; Martínez-Romero y Rojo-Ramírez, 2016; Basco, 2017). Estas últimas también persiguen objetivos no económicos, como preservar cierto estatus social o mejorar su reputación a través del crecimiento (Miller y Le Breton-Miller, 2014). Por otro lado, no debería ignorarse que los objetivos de las empresas familiares pueden verse alterados por las metas personales de sus miembros (Kotlar y De Massis, 2013); el criterio es que si estos objetivos conciernen a la esfera individual, no deberían considerarse a nivel empresa (Lazzarotti *et al.*, 2020). Por su parte, Basco (2013;2017) concluye que en toda EF se presume que la lógica familiar y la empresaria se superponen y, en consecuencia, los objetivos cubren una amplia gama de aspectos al formarse sobre una base económica y no económica combinada, si bien asume que esta última se vuelve más importante por la particular relación entre sus miembros.

Sin embargo, en los últimos años la perspectiva de la riqueza socioemocional ha recibido un interés creciente no solo por su contribución a explicar la influencia de la familia en el negocio, sino también la heterogeneidad en el comportamiento de estas empresas frente a sus decisiones estratégicas y la toma de riesgos (Zellweger *et al.*, 2010; Berrone *et al.*, 2012; Chrisman y Patel, 2012; DeTienne y Chirico, 2013; Kotlar *et al.*, 2014), ya que son estos objetivos centrados en la familia los que pueden llevar a una empresa familiar a perseguir los de naturaleza económica, en beneficio de las partes interesadas (Zellweger *et al.*, 2013).

La riqueza socioemocional —SEW por sus siglas en inglés— se presenta como un constructo que incluye cinco dimensiones (Berrone *et al.*, 2012), cuyo sostenimiento tiene tanto implicancias positivas como negativas para la EF. Las dimensiones y los objetivos y sus posibles implicancias se sintetizan en la Tabla 1.

Tabla 1. Impactos positivos y negativos de la riqueza socioemocional

Dimensión/Objetivo	Positivos	Negativos
Mantener el control y la influencia de la familia en la firma.	- Impacta positivamente en la generación y acumulación del <i>stock</i> de riqueza socioemocional (mayormente en la primera generación). - Deriva en menores costos de agencia, al coincidir propiedad y dirección.	- Cuando existe una amenaza para ese <i>stock</i>, la familia podría poner a la empresa en riesgo para preservarlo y tomar decisiones no impulsadas por una lógica económica.
Lograr una fuerte identificación de los familiares con la empresa.	- La empresa es vista como una extensión de la familia. - El sentido de pertenencia e identidad es a menudo compartido por empleados no familiares. - Impacta en la calidad de los servicios y productos que se brindan. - Las EF toman particular cuidado de perpetuar una imagen y reputación familiar positiva.	- Aversión al riesgo y mayor conformidad estratégica.
Construir lazos y relaciones vinculantes con sus grupos de interés.	- Los lazos de parentesco otorgan beneficios propios de las redes cerradas, como capital social y confianza. - Los lazos con miembros de la familia extendida puede generar otros lazos con la comunidad. - Estos lazos, a menudo, se extienden a vendedores y proveedores (que pueden ser vistos como miembros de la familia). - Lleva a las EF a exhibir mayor nivel de responsabilidad social corporativa, y comportamiento ciudadano.	- En ocasiones las actividades que realizan con su comunidad tienen, primordialmente, la finalidad de recibir reconocimiento (y no de generar relaciones firmes).

Dimensión/Objetivo	Positivos	Negativos
Proteger el vínculo emocional de la familia con la empresa (apego emocional).	- La raíz de las emociones es muy sólida, ya que estas surgen de historias y experiencias compartidas, y dan forma a las relaciones y actividades actuales. - Permite satisfacer las necesidades de pertenencia y afecto. - Se fundamenta en una “apropiación psicológica” de la empresa por parte la familia, “para mantener un autoconcepto positivo” (Berrone <i>et al.</i>, 2012, p. 263). - Fomenta el sentido de continuidad en la empresa y de herencia familiar.	Si se considera que las emociones pueden ser positivas (tales como felicidad, amor, ternura...) como negativas (ira, ansiedad, desilusión...): - Podrían colocarse las necesidades de la familia por encima de las empresariales (mayor énfasis en proteger el bienestar de los empleados familiares). - Pueden convertirse en fuente de conflictos y originar relaciones disfuncionales.
Transmitir la empresa a las generaciones siguientes (asegurar la continuidad de la empresa familiar).	- La preservación del SEW se relaciona positivamente con la supervivencia de la empresa (y es un objetivo clave de las EF). - Otorga una visión a largo plazo. - Permite perpetuar los valores familiares a través del negocio.	- Puede derivar en la perpetuación de los gerentes familiares, excesiva preocupación por el legado que pasa a las generaciones futuras, conflictos por sucesión y resistencia al cambio.

Fuente: elaboración propia, según la revisión realizada por Berrone *et al.* (2012).

Otras investigaciones han contribuido al análisis con resultados un tanto contrapuestos, que reflejan la heterogeneidad en el comportamiento de estas empresas. Así, se ha demostrado que los patrones de propiedad influyen en las prioridades que se le otorgan a las distintas dimensiones u objetivos (Le Bretón-Miller y Miller, 2013; Minichilli *et al.*, 2016) y, en relación con el impacto de este *stock* emocional en el negocio, que la ambición de la familia por ejercer control e influencia en la empresa repercute en un menor énfasis por buscar rentabilidad, y en un menor interés para transmitir la orientación a emprender e innovar (Chrisman y Patel, 2012; Schepers *et al.*, 2014; Kraiczy *et al.*, 2015; Li y Dasgupta, 2016). Por el contrario, otros sostienen que la fortaleza de los vínculos familiares incide favorablemente en la rentabilidad de la empresa (Gottardo y Moisélo, 2014).

Según Pukall y Calabró (2014), otros factores de contingencia para considerar en relación con las derivaciones de amparar en mayor o menor medida la riqueza socioemocional —además de la conformación de la propiedad y estructura de gobierno— es la etapa generacional que se encuentra a cargo de la empresa; en efecto, ha sido observado que las generaciones posteriores al fundador tienen dificultad para asumir los objetivos familiares

(Barros Contreras *et al.*, 2017), como consecuencia de un debilitamiento de los vínculos (Kellermanns *et al.*, 2012; Sciacia *et al.*, 2014). El tamaño de la EF es otro aspecto contingente porque a medida que la organización crece esta dotación podría variar; así, en principio, un mayor tamaño posiblemente lleve a la contratación de gerentes externos junto a una gradual disminución de la influencia de la familia en la empresa (Pukall y Calabró, 2014).

La preservación de esta particular riqueza se vuelve un objetivo y su logro es esencial en estas organizaciones, por cuanto retiene la propiedad de la familia cuya identidad está ligada a la empresa (Berrone *et al.*, 2010). En consecuencia, resulta fundamental lograr que la familia vea al negocio como una extensión de sí misma. Desde esta concepción, la identificación con la empresa representa la historia colectiva, los símbolos compartidos y las prácticas que lograron consolidarse con el paso del tiempo y que ayudan a los miembros de la organización a darle sentido a esta y a sentirse parte (Ravasi y Schultz, 2006).

De modo que, con énfasis en esta perspectiva, la riqueza socioemocional pone de relieve a aquella familia que se transforma en parte sustantiva de la empresa, con un fuerte sentido de pertenencia y una visión transgeneracional, que la conduce

a influir ampliamente en las decisiones y en el comportamiento del negocio familiar (Zellweger *et al.*, 2013).

Correspondencia entre familiness y SEW

Como se expone en la Tabla 2, las tres perspectivas analizadas explican la influencia de la familia en la empresa: el primero —enfoque de participación— abarca un elemento observable, la propiedad, que le confiere ciertos derechos de control mediante la toma de decisiones a los propietarios de la familia (Chrisman *et al.*, 2005). Desde el enfoque de esencia, la familiaridad capta la influencia de la familia en la base de recursos de la empresa. Sin embargo, los enfoques de participación y esencia no resultan suficientes para revelar que lleva a la familia propietaria a comprometerse con el crecimiento y

la continuidad de la empresa (Razzak *et al.*, 2020). Basado en la Teoría de la Identidad Social aplicada a las organizaciones —desarrollada por Tajfel y Turner en 1979 y según la cual el autoconcepto de un individuo comprende no solo una identidad a personal sino también con aquellos grupos que integra (Deephouse y Jaskiewicz, 2013)— un tercer enfoque, el de identidad organizacional, captura la percepción que tiene la familia del negocio y lleva a miembros familiares y no familiares a considerarse como parte de la organización y a operarla en consecuencia. Es decir, que el pilar fundamental de esta influencia se encuentra en la identidad de sus miembros basada en la percepción de la empresa como familiar, aspecto central para diferenciar una empresa familiar de otra que no lo es, como a aquellas de su misma naturaleza (Zewllenger *et al.*, 2010; Deephouse y Jaskiewicz, 2013).

Tabla 2. EF: perspectivas para el estudio de la influencia de la familia en el negocio

Enfoque	Idea central
Participación	La EF es propiedad de una familia que, de este modo, adquiere el derecho para ejercer el control. Sin embargo, los patrones de propiedad presentan una composición diversa, de manera que el hecho de que una familia sea propietaria no sugiere su implicación en la empresa.
Esencia	Incluye tanto la participación de la familia en la empresa (mediante el ejercicio de su propiedad), como la calidad de esta participación en términos de interacción con el negocio, ya que esta relación es fuente de recursos sinérgicos como valores, vínculos y una visión compartida, entre otros elementos de carácter propio e inimitable.
Identidad	Contiene tanto la participación de la familia en la empresa (mediante el ejercicio de su propiedad), como una alta percepción de la empresa como familiar por parte de sus miembros, quienes se sienten orgullosos de integrarla por cuanto esta les otorga identidad. Este sentimiento redunda en una mayor implicación en el negocio e interés por lograr su permanencia y continuidad.

Fuente: elaboración propia basada en la revisión de la literatura.

La identificación con la empresa familiar también es concebida como fuente de familiaridad, si se analiza la influencia de la familia con una visión transgeneracional en la base de recursos de la empresa (Zellweger *et al.*, 2010). No obstante, el SEW o capital resultante de los sentimientos que vinculan a los miembros de la familia con la empresa y que se asocia a la voluntad de la familia de mantener la propiedad con una orientación a largo plazo (Gómez-Mejía *et al.*, 2007; 2010; Miller y Le Breton-Miller, 2014), brinda un marco interpretativo

y una guía sobre cómo deben comportarse los miembros de una organización (Ravasi y Schultz, 2006), cumpliendo así una función esencial en el negocio que se explica desde el enfoque de identidad (Zellweger *et al.*, 2013).

La “familiaridad” y la “riqueza socioemocional” son entonces dos manifestaciones de la influencia familiar en el negocio que se presentan como claros diferenciadores de las empresas familiares frente a las no familiares e impactan colectivamente en sus elecciones estratégicas, resultados empresariales

y en su supervivencia (Chrisman y Patel, 2012; Chrisman *et al.*, 2013; Sharma *et al.*, 2014). De modo específico nos centramos en estos aspectos para establecer una posible correspondencia, dado que desde la literatura se admite, por un lado, la estrecha relación entre los dos conceptos y, por el otro, la necesidad de una mayor investigación que conduzca a comprobarla (Cabrera-Suárez, 2012; Barros Contreras *et al.*, 2017; Barroso Martínez *et al.*, 2019; Razzak *et al.*, 2020).

Una y otra son el resultado de la identificación de sus miembros con la empresa (Zellweger *et al.* 2010; Cabrera-Suárez *et al.*, 2014). También Cabrera-Suárez *et al.* (2014) encuentran que los objetivos no económicos están estrechamente relacionados con el concepto de familiness, mientras Memili *et al.* (2015) afirman que el logro de los propósitos y el fortalecimiento de los vínculos se convierten en fuente de recursos inimitables e insustituibles, en comparación con otros recursos organizacionales. Scholes *et al.* (2016) demuestran que las empresas familiares aspiran a lograr armonía y confianza entre sus miembros, ya que estos atributos impactarán positivamente en el fortalecimiento de los vínculos y el apego emocional y, en consecuencia, favorecerían el desarrollo de recursos organizacionales. En un trabajo anterior, Basco (2013) expresa que la existencia de fines orientados a la familia sostiene las relaciones recíprocas entre sus miembros; luego, estas relaciones promueven un mayor nivel de intercambio y compromiso y, al mantenerse expectativas mutuas, la creación de una visión común que finalmente conduce a incrementar su identificación (Zellweger *et al.*, 2010).

En parte por la variedad de recursos en juego y en parte debido a la idiosincrasia de las familias y la forma distintiva en que se manifiesta su influencia en la plataforma de recursos de la empresa, resulta particularmente difícil descubrir los procesos que conducen a la creación de recursos distintivos en las empresas familiares (Zellwenger *et al.*, 2010; Cabrera-Suárez, 2012). En una reciente publicación, Razzak *et al.* (2020) reflexionan que la voluntad de los propietarios a comprometer recursos, dependerá del énfasis que ponen los tomadores de decisiones clave en las dimensiones de la riqueza socioemocional.

Desde el análisis previo, es plausible proponer que el capital socioemocional se convierte en el germen de un conjunto de recursos únicos e idiosincráticos: capital humano, capital financiero paciente, capital de supervivencia y capital social. Es decir: estos particulares recursos no son el resultado de perseguir de modo exclusivo objetivos de naturaleza económica —como crecimiento, rentabilidad, mejor posicionamiento en el mercado, entre otros— sino del fin propio asociado a estas organizaciones, que es perseguir una visión transgeneracional y proteger el patrimonio socioemocional. A continuación, intentamos fortalecer el argumento que sostiene nuestra proposición tomando cada una de las dimensiones que componen el SEW:

- Si bien los patrones de propiedad son diversos, el objetivo de mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia como de traspasarla a las generaciones siguientes incidirá en la alineación de los intereses del propietario fundador con los de sus sucesores y, en tal sentido, impactarán en la construcción de capital paciente (Sirmon y Hitt, 2003; Berrone *et al.*, 2012); así entonces, como consecuencia de la participación familiar, los miembros de la familia pueden brindar apoyo financiero, apoyo emocional y apoyo instrumental a través de conocimiento y capital humano (Zellweger *et al.*, 2010).
- Lograr la identificación y el compromiso de los integrantes de la familia en el negocio lleva a la protección de los valores y una cultura propia, resguardo que se refleja en cuestiones tales como las decisiones que afectan el futuro de la empresa y el refuerzo del orgullo de pertenecer (Björnberg y Nicholson, 2012; Ortiz García *et al.*, 2014); en relación, Astrachan *et al.* (2002) sostienen que el cimiento del familiness se encuentra en el ejercicio del poder que otorgan la propiedad y la participación familiar, pero también en la experiencia con la que contribuyen sus miembros al negocio y que se activa en el proceso de transferencia generacional, y en una cultura que se refleja en aquellos valores arraigados y compartidos por los miembros de la familia (escala F-PEC, por sus siglas en inglés, según Klein *et al.*, 2005).
- La identidad de la familia con la empresa tiene consecuencias positivas en la construcción de lazos y relaciones duraderas con familiares y terceros,

que son la base sobre la que se construye el capital social de la empresa familiar (Coleman, 1990, mencionado en Berrone *et al.*, 2012) e impactan positivamente en la conservación de la imagen y reputación de la EF (Berrone *et al.*, 2010; Zellweger *et al.*, 2012a; Vardaman y Gondo, 2014; Cruz *et al.*, 2014; Gavana *et al.*, 2017). El interés por mantener los vínculos familiares robustece el sentido de pertenencia y el compromiso (Zellweger *et al.*, 2012a) y, cuando la familia propietaria aspira a lograr el ajuste identidad empresa-familia, no solo mostrará una mayor preocupación por la reputación del negocio, sino también por perseguir objetivos que beneficien a partes interesadas ajenas a la familia (Zellwenger *et al.*, 2013; Deephouse y Jaskiewicz, 2013); en relación, un estudio reciente demuestra que la generación siguiente al fundador reconoce que la identificación con la empresa familiar es un factor crucial para afrontar las crisis y, al mismo tiempo, considera que los lazos sociales establecidos resultan decisivos para la competitividad del negocio (Lazzarotti *et al.*, 2020).

- El apego emocional es un aspecto diferencial en las relaciones entre sus miembros que refleja la peculiaridad del capital humano que la compone, con una historia y experiencias compartidas que dan forma a las relaciones actuales (Berrone *et al.*, 2012; Björnberg y Nicholson, 2012); esta dimensión se traduce en lograr que la familia tenga un fuerte sentido de pertenencia a la empresa, de modo que la conciba como una extensión de sí misma, y este sentimiento de apego motive a sus miembros a actuar de la mejor manera y con mayor dedicación en beneficio del negocio (Eddleston y Kellermans, 2007). Cabrera-Suárez *et al.* (2020) argumentan que el apego o la propiedad emocional del negocio marca la diferencia en la importancia que se le otorga a la preservación del SEW, que es solo posible de lograr cuando la identidad empresarial se entrelaza con la familiar, como resultado de un clima positivo de relaciones. Entonces es de esperar que la fortaleza de este sentimiento impacte en el capital de supervivencia y en la disposición a conformar capital paciente mientras que, contrariamente, su ausencia podría disminuirlos (Zellweger *et al.*, 2012b).

- El objetivo de transmitir la empresa a sus descendientes conlleva una visión a largo plazo del negocio, y esta favorece que surjan entre los miembros sentimientos de realización personal y social que los lleva a proteger el bienestar de la empresa (Arregle *et al.*, 2007); así entonces, en miras de asegurar su continuidad, estarían dispuestos a proporcionar capital humano, social y financiero (Danes *et al.*, 2009) y, al mismo tiempo, esta disponibilidad y este compromiso de las nuevas generaciones es fuente de capital social (Björnberg y Nicholson, 2012). De modo que mantener la empresa en manos de la familia se aprecia como un objetivo clave por cuanto refleja la orientación temporal de estas compañías (Berrone *et al.*, 2012; Zellweger *et al.*, 2012b). En síntesis: el énfasis por preservar el SEW se relaciona positivamente con la continuidad y supervivencia del negocio (Berrone *et al.*, 2012; Morgan y Gómez-Mejía, 2014).

En referencia con lo anterior, y dado que esta visión impacta favorablemente sobre el sentido de pertenencia de la familia con la empresa, superaría ampliamente las posibles implicancias negativas (que fueron indicadas en la Tabla 1). Como sugieren Zellweger *et al.* (2013), la fuerza de esta identificación influye en el comportamiento de sus miembros y en el desempeño de la empresa, por cuanto las decisiones empresariales impulsadas por el deseo de conservar el *stock* afectivo podrían estar relacionadas con el desarrollo de ventajas competitivas.

En relación con lo expuesto, si retomamos las primeras conceptualizaciones de la empresa familiar, anteriores a la aprobada por el GEEF —y sin ánimo de hacer una revisión de ellas— autores como Ward (1997) y Chua *et al.* (1999), entre otros, han hecho hincapié en la dimensión transferencia generacional o vocación compartida de dar continuidad al proyecto empresarial, para describir a una empresa como familiar. Esta intención por prolongarse a través de las generaciones no solo refleja una visión particular que las lleva a invertir en proyectos que contemplan un horizonte de tiempo más amplio, sino que contiene, además, las expectativas de las generaciones más antiguas junto a las de las más jóvenes, que refleja la visión compartida como característica competitiva de estas empresas (Zellweger, 2007).

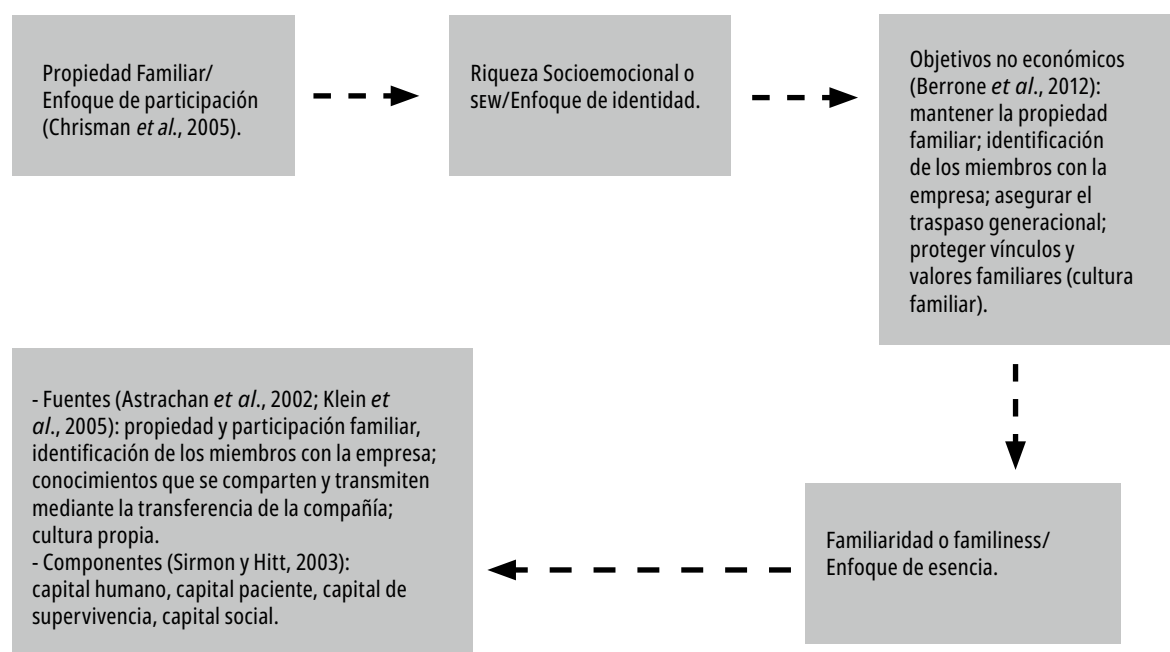
En concordancia, en la nueva Teoría de Sistemas se ha definido al familiness como el resultado de las premisas de decisión que incorpora las expectativas de la familia y enmarcan el comportamiento empresarial (Weismeier *et al.*, 2013). Es de esperar que estas expectativas encierren el deseo de preservar el SEW, ya que se trata de premisas de decisión que reciben la influencia de la familia que integra los componentes de participación, esencia e identidad (Weismeier-Sammer *et al.*, 2013) aunque, como observan Zellweger *et al.* (2013), las familias propietarias son heterogéneas en su grado de identificación y preocupación por la continuidad y la reputación del negocio, aspecto que contribuye a explicar por qué varían en su búsqueda de objetivos no financieros como en la construcción de recursos.

Discusión y conclusiones

Las relaciones que surgen del punto anterior —representadas en la Figura 1— conducen a teorizar que la riqueza socioemocional, concebida como

objetivos de naturaleza no económica y “un paraguas” bajo el cual es posible agrupar diferentes explicaciones acerca de por qué las empresas familiares demuestran un comportamiento particular (Berrone *et al.*, 2012, p. 274), constituye el fundamento de los particulares recursos de estas organizaciones. El análisis previo nos lleva a concluir que en el contexto de la EF, el enfoque de identidad permite explicar que la riqueza socioemocional refleja las percepciones colectivas de la familia acerca de la empresa y su continuidad, y captura en gran parte el de la Teoría de la Agencia (enfoque de participación) y el de la Teoría de Recursos y Capacidades (enfoque de esencia), en concordancia con Zellweger *et al.*, (2010), quienes sostienen que las dimensiones en que cada concepto a menudo se superponen, se mezclan y se refuerzan una a otra. El presente trabajo se orientó a la integración de resultados obtenidos en investigaciones previas. En tal sentido, entendemos que los mayores aportes radican en el intento de: i) proporcionar una interpretación sobre las relaciones teóricas establecidas,

Figura 1: Influencia familiar. Correspondencia teórica entre Familiness y sew



Fuente: elaboración propia.

que puedan inducir a la reflexión acerca del alcance de la influencia que tienen los objetivos particulares que emergen en las empresas familiares y ii) elaborar una respuesta a cierto vacío identificado en el estudio de estas organizaciones; más específicamente, en cómo se manifiesta la influencia de la familia en el negocio y en la posible conexión entre dos aspectos privativos de estas empresas, que tienen un impacto sustancial en su evolución: su patrimonio emocional y sus recursos distintivos.

La idea central de la propuesta gira en torno a que el *stock* afectivo —conocido en la literatura como riqueza socioemocional y puesto de manifiesto en objetivos de naturaleza familiar— tiene relevancia como para componer aquellos recursos particulares que son gestados a partir de la participación de la familia propietaria en la empresa, con un modo de operar el negocio impulsado por un claro sentido de pertenencia. Así, se aprecia la contribución de la perspectiva de la identidad organizacional para explicar, de modo amplio, no solo el comportamiento, sino también la heterogeneidad de las empresas familiares, lo que favorece la comprensión de cómo el significado compartido acerca de qué es una empresa familiar y cómo actuar como ella se influyen de modo recíproco (Ravasi *et al.*, 2020). Aceptamos que no puede desconocerse la diversidad inherente a las empresas familiares, tanto en niveles de participación familiar, como en los objetivos que persiguen, en el grado de identificación de sus miembros y en sus comportamientos, y presentamos esta propuesta conscientes de esta heterogeneidad, ya que la concebimos como una aproximación para abordar la vinculación entre ambos conceptos, tema que ha sido sugerido en investigaciones previas.

Se admite que la mayor limitación de la proposición establecida radica en su fundamentación teórica. Es indudable que quedan aún muchas cuestiones conceptuales y empíricas que necesitan ser analizadas y delimitadas para su posterior reconocimiento en la práctica. Por lo tanto, en primer lugar, las ideas que aquí se exponen pretenden estimular los estudios académicos necesarios para abrir el debate en este campo.

Así mismo, reconocemos que nuestro análisis de la influencia de la familia en la empresa y la conexión

establecida entre los enfoques teóricos (Figura 1) se centra en la participación efectiva de la primera en el negocio y en su identificación con él, sin profundizar en cómo esta identificación podría modificarse a medida que las nuevas generaciones se suceden en la empresa. Un nuevo estudio podría indagar en la posible relación entre estos conceptos que atañen de modo exclusivo a las empresas familiares aunque con la contemplación de una dimensión temporal, o bien poner un mayor énfasis en el enfoque de participación, para explorar cómo inciden las diferentes composiciones de esta otra manifestación de la influencia.

Referencias

- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G. y Very, P. (2007). The development of organizational social capital: attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 72-95. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x>
- Astrachan, J. H., Klein, S. B. y Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: a proposal for solving the family business definition problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/dtdqnm>
- Barros Contreras, I., Hernangómez Barahona, J. J y Martín-Cruz, N. (2017). Familiness and socioemotional wealth in Spanish family firms: an empirical examination. *European Journal of Family Business*, 7(1-2), 14-24. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2017.06.004>
- Barroso Martínez, A., Sanguino Galván, R., Seaman, C. y Bañegil Palacios, T. M. (2019). Factors contributing to familiarity degree in family firms. *International Journal of Innovation and Business Research (IJIBR)*, 18(4), 503-527. <https://doi.org/10.1504/IJ-BIR.2019.098768>
- Basco, R. (2013). The family's effect on family firm performance: a model testing the demographic and essence approaches. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 42-66. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.12.003>
- Basco, R. (2017). "Where do you want to take your family firm?". A theoretical and empirical exploratory study of family business goals. *Business Research Quarterly (BRQ)*, 20(1), 28-44. <https://doi.org/10.1016/j.brq.2016.07.001>
- Berrone, P., Cruz, C. y 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>

- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R. y Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to institutional pressures: do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82-113. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>
- Björnberg, A. y Nicholson, N. (2012). Emotional ownership: the next generation's relationship with the family firm. *Family Business Review*, 25(4), 374-390. <https://doi.org/10.1177/0894486511432471>
- Boyd, B. K. y Solarino, A. M. (2016). Ownership of corporations: a review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 42(5), 1282-1314. <https://doi.org/10.1177/0149206316633746>
- Cabrera-Suárez, M. K. (2012). La influencia de la familia en la empresa familiar: objetivos socioemocionales, stewardship y familiness. *European Journal of Family Business*, 2(2), 93-96. <https://doi.org/10.24310/ejfbefb.v2i2.4031>
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. L. C. y Martín-Santana, J. D. (2014). The setting of non-financial goals in the family firm: the influence of family climate and identification. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 289-299. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.05.003>
- Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. L. C. y Martín-Santana, J. D. (2020). Empresa familiar: la importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 5(1), 8-12. <https://doi.org/10.20420/eni.2020.326>
- Carnes, C. M. y Ireland, R. D. (2013). Familiness and innovation: resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1399-1419. <https://doi.org/10.1111/etap.12073>
- Chrisman, J. J. y Patel, P. C. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55(4), 976. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0211>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Litz, R. A. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335-354. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00049.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 555-576. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00098.x>
- Chrisman, J. J., Sharma, P., Steier, L. P. y Chua, J. H. (2013). The influence of family goals, governance, and resources on firm outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1249-1261. <https://doi.org/10.1111/etap.12064>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L. y Berrone, P. (2014). Are family really more socially responsible? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1-22. <https://doi.org/10.1111/etap.12125>
- Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G. y Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-216. <https://doi.org/10.1177/0894486509333424>
- Deephouse, D. L. y Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than nonfamily 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>
- DeTienne, D. R. y Chirico, F. (2013). Exit strategies in family firms: how socioemotional wealth drives the threshold of performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297-1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- Ding, S., Qu, B. y Wu, Z. (2016). Family control, socioemotional wealth, and governance environment: the case of bribes. *Journal of Business Ethics*, 136, 639-654. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2538-z>
- Eddleston, K. A. y Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: a stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 545-565. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004>
- Frank, H., Kessler, A., Rusch, T., Suess-Reyes, J. y Weismeier-Sammer, D. (2017). Capturing the familiness of family businesses: development of the family influence familiness scale (FIFS). *Entrepreneurship Theory and Practice*, 41(5), 709-742. <https://doi.org/10.1111/etap.12229>
- Frank, H., Lueger, M., Nosé, L. y Suchy, D. (2010). The concept of "familiness". Literature review and systems theory-based reflections. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 119-130. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.001>

- Gavana, G., Gottardo, P. y Moisello, A. M. (2017). The effect of equity and bond issues on sustainability disclosure. Family non-family Italian firms. *Social Responsibility Journal*, 13(1), 126-142. <https://doi.org/gd4h>
- Gimeno, A., Baulenas, G. y Coma-Cros, J. (2009). *La Comisión Europea descubre a empresa familiar*. <https://bit.ly/3wxiADf>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). The bond that ties: socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707. <https://doi.org/10.5465/1941652.0.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. y 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., Makri, M. y Lazarra Quintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223-252. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00889.x>
- Gómez-Mejía, L. R., Núñez-Nickel, M. y Gutiérrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81-95. <https://www.jstor.org/stable/3069338?seq=1>
- Gottardo, P. y Moisello, A. M. (2014). The capital structure choices of family firms. *Managerial Finance*, 40(3), 254-275. <https://doi.org/10.1108/MF-03-2013-0065>
- Habbershon, T. G. y 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>
- Hernández-Trasobares, A. y Galve-Górriz, C. (2015). Does concentration of ownership and family control affect specialization/ diversification business strategies? *E+M Economía y Management*, 18(4), 78-92. <https://doi.org/ghnk67>
- Irava, W. J. y Moores, K. (2010). Clarifying the strategic advantage of familiarity: disaggregating its dimensions and highlighting its paradoxes. *Journal of Family Business Strategy*, 1(3), 131-144. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.08.002>
- Jensen, M. C. y Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R. y Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: a family influence perspective. *Small Business Economics*, 38(1), 85-101. <https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5>
- Klein, S. B., Astrachan, J. H. y Symrniors, K. X. (2005). The F-PEC scale of family influence: construction, validation and further implication for theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 321-337. <https://doi.org/fg5gmd>
- Kotlar, J. y De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263-1288. <https://doi.org/10.1111/etap.12065>
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H. y Frattini, F. (2014). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597-619. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9556-6>
- Kraiczy, N. D., Hack, A. y Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 334-348. <https://doi.org/10.1111/jpim.12203>
- Lazzarotti, V., Minelli, E. A. y Morelli, C. (2020). Socio-emotional wealth and successful generational transition in the family business: the role of contextual factors. *International Journal of Transitions and Innovation Systems (IJTIS)*, 6(3), 245-264. <https://doi.org/10.1504/IJTIS.2020.107460>
- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2013). Socioemotional wealth across the family firm life cycle: a commentary on "family business survival and the role of boards". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1391-1397. <https://doi.org/10.1111/etap.12072>
- Li, Z. y Daspit, J. J. (2016). Understanding family firm innovation heterogeneity: a typology of family governance and socioemotional wealth intentions. *Journal of Family Business Management*, 6(2), 103-121. <https://doi.org/gd88q7>
- Martínez-Romero M. J. y Rojo-Ramírez, A. A. (2016). SEW: looking for a definition and controversial issues. *European Journal of Family Business*, 6(1), 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.ejfb.2015.09.001>
- Memili, E., Fang, H. C. y Welsh, D. H. B. (2015). Value creation and value appropriation in innovation process in publicly-traded family firms. *Management Decision*, 53(9), 1921-1952. <https://doi.org/f74f73>
- Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing socioemotional wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>

- Miller, D., Le Breton-Miller, I. y Lester, R. H. (2010). Family ownership and acquisition behavior in publicly-traded companies. *Strategic Management Journal*, 31(2), 201-223. <https://doi.org/10.1002/smj.802>
- Minichilli, A., Brogi, M. y Calabro, A. (2016). Weathering the storm: family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance. An International Review*, 24(6), 552-568. <https://doi.org/10.1111/corg.12125>
- Morgan, T. J. y Gómez-Mejía, L. R. (2014). Hooked on a feeling: the affective component of socioemotional wealth in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 5(3), 280-288. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.07.001>
- Ortiz García, P., Olaz Capitán, Á. y Monreal Martínez, J. (2014). Family and cultural capital. The perspective of familiness. *European Journal of Family Business*, 4(2), 47-59. <https://doi.org/10.24310/ejfbefjb.v4i2.5051>
- Pearson, A. W., Carr, J. C. y Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: a social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 949-969. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x>
- Pukall, T. J. y Calabro, A. (2014). The internationalization of family firms: a critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 323-332. <https://doi.org/10.1177/0894486513491423>
- Ravasi, D. y Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(3), 433-458. <https://doi.org/10.5465/amj.2006.21794663>
- Ravasi, D., Tripsas, M. y Langley, A. (2020). Exploring the strategy-identity nexus. *Strategic Organization*, 18(1), 5-19. <https://doi.org/10.1177/1476127019900022>
- Razzak, M. R., Mustamil, N. y Abu Bakar, R. (2020). Research gaps in family owned businesses: a conceptual link between socio-emotional wealth, family commitment and firm performance. *International Journal of Business Excellence (IJBE)*, 20(2), 205-222. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.105345>
- Robic, P., Barbelivien, D. y Antheaume, N. (2015). Comment cultiver une ressource? Outils de gestion et culture du familiness. *Management y Avenir*, 79(5), 105-124. <https://doi.org/10.3917/mav.079.0105>
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T. y Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation-performance relationship in private family firms: the moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39-55. <https://doi.org/10.1007/s11187-013-9533-5>
- Scholes, L., Mustafa, M. y Chen, S. (2016). Internationalization of small family firms: the influence of family from a socioemotional wealth perspective. *Thunderbird International Business Review*, 58(2), 131-146. <https://doi.org/10.1002/tie.21729>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. y Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms. Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-246. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sciascia, S., Mazzola, P. y Kellermanns F. W. (2014). Family management and profitability in private family-owned firms: introducing generational stage and the socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, 5(2), 131-137. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.03.001>
- Sharma, P. (2008). Commentary: familiness: capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 971-977. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x>
- Sharma, P., Salvato, C. y Reay, T. (2014). Temporal dimensions of family enterprise. *Family Business Review*, 27(1), 10-19. <https://doi.org/10.1177/0894486513516058>
- Sirmon, D. G. y Hitt, M. A. (2003). Managing resources: linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <https://doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>
- Songini, L. y Gnan, L. (2015). Family involvement and agency cost control mechanisms in family small and medium-sized enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53(3), 748-779. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12085>
- Tsai, W.-H., Kuo, Y.-C. y Hung, J.-H. (2009). Corporate diversification and CEO turnover in family businesses: self-entrenchment or risk reduction? *Small Business Economics*, 32(1), 57-76. <https://doi.org/10.1007/s11187-007-9073-y>
- Vardaman, J. M. y Gondo, M. B. (2014). Socioemotional wealth conflict in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1317-1322. <https://doi.org/10.1111/etap.12126>
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337. <https://doi.org/fjxpw9>
- Weismeier-Sammer, D., Frank, H. y von Schlippe, A. (2013). Untangling 'familiness' a literature review and directions for future research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation (IJEI)*, 14(3), 165-177. <https://doi.org/10.5367/ije.2013.0119>
- Zellweger, T. M. (2007). Time horizon, costs of equity capital and generic investment strategies of firms. *Family Business Review*, 20(1), 1-15. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00080.x>

- Zellweger, T. M., Eddleston, K. A. y 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., Eddleston, K. A. y Memili, E. (2012a). Building a family firm image: how family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239-250. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. y Nordqvist, M. (2012b). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M. y Brusch, C. G. (2013). Why do family businesses strive to achieve non-financial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 229-248. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>