



**ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN**

# **INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL PARA LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR, ESTUDIO DE CASO**

*Organizational intervention for the professionalization of the family business, case study.*

**Carlos Javier Hernández Vargas<sup>1</sup>**

 <https://orcid.org/0000-0003-2918-1178>

 [cjavier.hernandez@uqroo.edu.mx](mailto:cjavier.hernandez@uqroo.edu.mx)

<sup>1</sup>Universidad del Estado de Quintana Roo. Mexico.

Fecha recepción: 21 de Octubre de 2022 / Fecha Aprobación: 14 de Diciembre 2022 / Fecha Publicación: 31 de Enero 2023

## **RESUMEN**

Apartir del cuestionamiento ¿Cómo la intervención organizacional contribuye a la profesionalización de la empresa familiar?, se analiza el caso de estudio de la empresa familiar Constructor S.A. de C.V<sup>1</sup>., empresa mediana ubicada en la ciudad de Durango. La investigación fue de corte longitudinal con una duración de 26 meses, se realizó una intervención organizacional con las siguientes fases: contacto inicial, diagnóstico, propuesta, protocolo familiar y evaluación del proceso. Como resultado de este proceso en conjunto con miembros de la Familia empresaria se elaboró el protocolo familiar que contiene siete secciones basadas en el modelo de Álvarez y De León (2014). Los resultados sugieren que el protocolo familiar abordó el 40.4% de los hallazgos identificados en el diagnóstico de la empresa, un 21.3% tuvo un tratamiento parcial y no tuvo injerencia sobre el 38.3% restante. Además, la percepción del Director General de la empresa es que el protocolo familiar contribuyó a que se produjeran cambios en el sistema empresa-familia, sin embargo, existen elementos que no fueron completamente exitosos tales como la aceptación del proceso de sucesión, la incorporación de los miembros de la tercera generación y el seguimiento al plan de trabajo establecido.

### **Palabras claves:**

Empresa familiar, profesionalización, protocolo familiar.

### **Cómo citar:**

Hernández Vargas, C. J. (2023). Intervención organizacional para la profesionalización de la empresa familiar, estudio de caso. FAGROPEC, 15 (1), ppt. 65-87.  
<https://doi.org/10.47847/fagropec.v15n1a4>



## **ABSTRACT**

Starting with the question, “How does organizational intervention contribute to the professionalization of family businesses?”, this study analyzes the case of Constructor S.A. de C.V<sup>1</sup>, a medium-sized family business located in the city of Durango. The research was longitudinal, lasting 26 months, and involved an organizational intervention with the following phases: initial contact, diagnosis, proposal, family protocol, and process evaluation. As a result of this process, in collaboration with members of the business-owning family, a family protocol was developed, containing seven sections based on the model by Álvarez and De León (2014). The results suggest that the family protocol addressed 40.4% of the findings identified in the company’s diagnosis, 21.3% received partial treatment, and had no impact on the remaining 38.3%. Furthermore, the CEO’s perception is that the family protocol contributed to changes in the family-business system; however, some elements were not entirely successful, such as the acceptance of the succession process, the integration of third-generation members, and adherence to the established work plan.

### **Keywords:**

Family business, professionalization, family protocol.

---

## INTRODUCCIÓN

Se ha documentado que las empresas familiares se enfrentan constantemente a la desaparición (Ward 1988; Glikin y Hers, 2010; Arenas y Rico, 2014; Belausteguigoitia, 2017), dado que puede esperarse que menos del 10% sobreviva hasta la tercera generación (Arenas y Rico, 2014; Belausteguigoitia, 2017; Bringas, 2018). Un ejemplo de lo anterior es que para el caso de México el 66% de las empresas familiares están bajo la administración de la generación fundadora, mientras que solo el 29%, 4% y 1% son administradas por la segunda, tercera y cuarta generación respectivamente (San Martín y Duran, 2017). Este fenómeno suele tener su origen en aspectos de la organización, tales como la carencia de sistemas de administración, o por causa de debilidades en aspectos técnicos de las áreas que componen a la empresa (Belausteguigoitia, 2017). Así mismo, los factores familiares también pueden contribuir al cierre de empresas, en especial aspectos de sucesión y la contraposición de los objetivos de índole empresarial y familiar crean desequilibrios y conflictos (Bringas, 2018).

A medida que la organización y la familia crecen, es imperioso establecer nuevas formas de organizar y gobernar tanto a la empresa como a la familia (Bringas, 2018) para asegurar su supervivencia. Algunos de los mecanismos que se pueden utilizar son: a) adoptar sistemas profesionales de administración; b) desarrollar una adecuada sucesión en la que se involucre la familia, y c) asegurar que los descendientes cuenten con la suficiente preparación para hacer frente a la desvinculación de la organización (Berenbeim, 1990). Las dos prácticas de mayor utilidad para procurar la permanencia de la empresa familiar son: la integración de un Consejo de Administración independiente y la elaboración de un protocolo familiar (Montemerlo y Ward, 2011).

La presente investigación busca profundizar en el proceso de profesionalización de una empresa mediante una intervención organizacional. Para lo cual se aborda el caso de estudio de la empresa familiar Constructor SA de CV, para lo cual se realiza una intervención organizacional que deriva en la elaboración de un protocolo familiar, mismo que tiene el potencial de contribuir a mejorar la estructura organizacional de la empresa. Por lo que al partir de la pregunta de investigación ¿Cómo la intervención organizacional contribuye a la profesionalización de la empresa familiar?, se plantea como objetivo contribuir a la profesionalización de la empresa Constructor Sa de CV por medio de una intervención organizacional.

La investigación se considera pertinente dado que la participación conjunta de consultores y académicos permite que los primeros puedan identificar la problemática que surge en las empresas familiares, mientras que los segundos son capaces de profundizar en el origen y entendimiento de los problemas (Strike, 2012); de tal forma que los asesores de las empresas familiares se vuelven traductores del conocimiento científico en la implementación práctica (Reay, Pearson y Dyer, 2013). Por lo tanto, una de las aportaciones del presente estudio, implica mostrar un caso donde el conocimiento científico es utilizado para resolver la problemática observada en una empresa familiar, por medio de un ejercicio que presenta cómo la vinculación entre el sector académico y

el productivo tienen el potencial de generar una relación de beneficio mutuo.

La profesionalización contribuye a mejorar la permanencia y continuidad de las empresas familiares, la cual se puede desarrollar a través de una intervención organizacional. No obstante, debido a la privacidad que tienen este tipo de organizaciones (Soto, 2013), los casos de estudio que describen el proceso de intervención son limitados, en especial para las empresas mexicanas.

Otras contribuciones que aporta la presente investigación son los efectos que la intervención organizacional generó en la empresa Constructor SA de CV, como resultado de la intervención organizacional. En primer lugar, la elaboración de los dos diagnósticos -organizacional y familiar- permitieron sensibilizar a los empresarios sobre áreas de oportunidad en el sistema empresa- familia. En segundo lugar, en las sesiones de trabajo se presentó una discusión y socialización sobre temas de interés declarados por la familia, además se formó un espacio para la comunicación proactiva orientada en la toma de los acuerdos que constituyen el protocolo familiar. En tercer lugar, profesionales expertos en áreas técnicas proporcionarán asesoría sobre los tres sistemas de la organización. El documento del protocolo familiar, que se encuentra constituido por seis apartados y un plan de trabajo con actividades de seguimiento.

En resumen, se espera que profesionales, académicos y empresarios adquieran un mejor entendimiento de empresas familiares a efecto de contribuir a mejorar su desarrollo.

## **MARCO TEÓRICO**

La teoría institucional aborda el proceso por el que las organizaciones se transforman en instituciones, siendo que estas se caracterizan por sustentar sus decisiones en aspectos racionales que son determinadas por medio de órganos colectivos (Díez, Díez y Vázquez, 2014), tal como lo establece la organización burocrática descrita por Max Webber.

Además, la institucionalización describe la forma en el que las normas y valores de las organizaciones cambian con el tiempo (Parada, Nordqvist y Gimeno, 2010). También explica cómo y porque las prácticas de gobierno se crean, transmiten, trasladan y legitiman en las instituciones (Melin y Nordqvist, 2007).

No obstante, que la institucionalización puede ser vista como un proceso de cambio planeado. contribuye a que la organización se adapte de manera constante a su entorno social y ambiente cultural (Parada et al., 2010). De manera particular el ambiente social suele influir para que las empresas familiares adopten prácticas profesionales (Nordqvist y Melin, 2002; Parada et al., 2010).

La institucionalización de las empresas se puede llevar a cabo a través de tres vías: mimética, coercitiva y normativa. La mimética es que proceso por el que una organización modifica su propia estructura para adoptar el de otra que perciba más exitosa; la coercitiva implica presiones formales o informales que una organización ejerce sobre otra que es

dependiente; y finalmente la normativa ocurre dentro del proceso de profesionalización en el que se definen las condiciones de un grupo de organizaciones (DiMaggio y Powell, 1983).

De manera particular, la profesionalización se facilita cuando los directivos de las empresas utilizan medios de socialización tales como asociaciones comerciales, programas educativos o redes de profesionales (DiMaggio y Powell, 1983) dado que los espacios de congregación son foros que permiten el intercambio de conocimiento (Parada et al., 2010). Estas interacciones con otros empresarios familiares son capaces de detonar el proceso de cambio en el interior de la organización, dado que permite el aprendizaje a partir de la experiencia terceros (Parada et al., 2010).

La profesionalización en el ámbito de la empresa familiar se ha definido en la literatura como: la adopción de normas profesionales (Hofer y Charan, 1984 citado en Fang, Memili, Chrisman y Welsh, 2012); el tránsito de una administración basada en prácticas de emprendurismo hacia organizaciones con mejores estructuras (Aronoff, 1998); el cambio de la atmósfera de la organización por medio de la introducción de sistemas de mayor formalidad, así como el involucramiento de administradores profesionales externos a la familia, en las estructuras de gobernanza y gestión (Songini, 2006); y la sustitución de los miembros de la familia en el consejo de administración -o la posición del CEO-, por profesionistas externos (Fang et al., 2012). Por lo anterior, es posible entender a la profesionalización como el camino que las empresas deben de recorrer para alcanzar una mayor formalización, cuya implementación implica un cambio holístico en la organización de la empresa (Stewart y Hitt, 2012).

El cambio de cultura que demanda la profesionalización se caracteriza por seis elementos: incorporación del talento de miembros de la familia y personal externo; desarrollo de mecanismos para la toma de decisiones; mayor disciplina familiar; delegación de la responsabilidad en personal externo a la familia; fomento al desempeño y a la igualdad; y finalmente, la adopción de los valores de la empresa (Bringas, 2018).

Otras características atribuidas a la profesionalización es la posibilidad de que las empresas familiares sean manejadas de manera similar a como lo hacen las empresas no familiares, en aspectos tales como: la distribución de la propiedad, la estructura de los órganos de gobierno, la estructura administrativa y las políticas de recursos humanos (Fang et al., 2012). Ferrón, Simón, Durán y San Martín (2016) añaden que para lograr la profesionalización también se requiere la generación y aprovechamiento de información cuantitativa, la utilización de planeación estratégica y la descentralización de las decisiones por parte de los directores que son miembros de la familia.

Por lo que se puede sintetizar que la profesionalización implica la presencia de tres elementos en la organización: a) mecanismos de gobernanza formal, b) planeación estratégica formal y sistemas de control, así como c) el involucramiento de ejecutivos no familiares en los consejos de administración, que cuenten con facultades para gestionar la empresa (Songini, 2006).

Las empresas familiares se ven en la necesidad de cambiar las estructuras organizacionales basadas en los vínculos familiares hacia estructuras con mayor formalización debido a su propio crecimiento (Dyer, 1989; Berenbeim, 1990; Ward, 1997; Songini, 2006; Aronoff, Astrachan y Ward, 2011; Fang et al., 2012) dado que las empresas de mayor tamaño son entidades más complejas y difíciles de administrar por los miembros de la familia fundadora, por lo que es necesario que se implementen mecanismos de delegación de responsabilidad y se incorporen ejecutivos no familiares que sean capaces de tomar decisiones para la organización.

Conforme aumenta el tamaño de la empresa, también se crean presiones para descentralizar el control de la empresa en manos de la familia, dado que incrementan el volumen de decisiones que se deben de tomar hasta un punto que excede las capacidades de la familia por resolverlas (Goffee y Scase, 1991), por tal motivo la empresa se ve en la necesidad de buscar fuera las habilidades y el conocimiento que son requeridas para hacer frente a los nuevos desafíos de la organización. Bajo este orden de ideas, los consultores externos son una excelente alternativa, dado que la administración de la empresa adquiere la capacidad de incorporar el talento humano que requiere sin la necesidad de ceder el control a terceros (Su y Dou, 2013).

Los consultores con formación en un área técnica pueden encontrar dificultades en hallar soluciones apropiadas para la empresa familiar, si no cuentan con un enfoque que les permita identificar los tres sistemas que la conforman (Lozano, 2009). Por ello, a partir de la década de los sesenta surge un tipo de asesor especializado en atender empresas familiares que permite responder a las necesidades particulares del tipo de organizaciones (Su y Dou, 2013). Los perfiles técnicos se diversifican para poder incluir dentro de los servicios de asesoría las necesidades de la familia, por lo que en este grupo de asesores se hallan perfiles de: consultores de empresas familiares, directores de oficina familiar, administradores de actividades filantrópicas, psicólogos, terapeutas de familia, entre otros (Reay et al., 2013), además existe un número creciente de profesionistas que realizan actividades de consultoría (Ward, 1990).

Por otro lado, el protocolo familiar es una herramienta de gestión estratégica enfocada en la empresa familiar, cuya autoría se les atribuye a los académicos Miguel Ángel Gallo y John Ward, la cual surge principios a de la década de los noventa como una propuesta encaminada a mejorar la interacción de los subsistemas de familia y empresa. El protocolo familiar facilita que las empresas familiares transiten por un proceso de profesionalización, reforzando con ello sus recursos y capacidades, cuyos objetivos son: ayudar al desarrollo de la empresa, promover la confianza y unión de los propietarios y fortalecer a la familia (Montemerlo y Ward, 2011).

Gallo y Tomaselli (2006), definen al protocolo familiar como, “un documento que mantiene y refuerza a través del tiempo y las generaciones la unión de los miembros de la familia, así como su compromiso con la sucesión de la empresa familiar”. Las dos razones más importantes que impulsan a una empresa a comenzar con la elaboración de un protocolo familiar son: prevenir la aparición de conflictos que desgasten el sistema empresa- familia

y procurar la continuidad de la empresa familiar.

Dada la naturaleza de las empresas familiares, en la que los intereses de la familia llegan a contraponerse a los de la empresa o viceversa, es muy difícil evitar que surjan conflictos provenientes de cualquiera de los subsistemas, y que estos trasciendan a otras áreas del sistema. La gestión inadecuada de los conflictos tiene el potencial de desencadenar situaciones desfavorables para la empresa familiar, e incluso, si surge un caso donde éstos últimos se presenten con mucha frecuencia o parezca que tienen un carácter irresoluble, los miembros de la familia se pueden plantear la separación o disolución de la empresa (Montermerlo y Ward, 2011).

El protocolo familiar es una herramienta preventiva que ayuda a manejar con anticipación los efectos de los conflictos en las empresas familiares (Lozano, 2000; Montermerlo y Ward, 2011; Aronoff et al., 2011; Belausteguigoitia, 2017; Bringas, 2018), a través del establecimiento de acuerdos y otros compromisos; de tal forma que, abordan los problemas antes de que estos surjan y a afecten el sistema familia- empresa.

Además de la toma de acuerdos durante la elaboración, la familia adquiere capacidades que les permiten evitar el conflicto a largo plazo y sus consecuencias indeseadas (Arenas y Rico, 2014), entre las que se encuentran: el fomento de canales de comunicación asertiva entre los miembros de la familia en aspectos emocionalmente sensibles (Aronoff et al., 2011); la oportunidad de que los miembros de la familia se conozcan mejor (Gallo y Tomaselli, 2004); la reducción en la frecuencia con la que se presentan situaciones difíciles de abordar (Lozano, 2009), y la asignación de responsabilidades a cada miembro de la empresa familiar (Arenas y Rico, 2014).

Algunas características del protocolo familiar son las siguientes: describe la filosofía de la empresa, así como los objetivos perseguidos por la familia y por la empresa (Gallo y Tomaselli, 2004); es el resultado de un debate que contiene elementos jurídicos, económicos y empresariales hechos a la medida de una determinada empresa y familia (Casado, 2003 citado por Llorente, 2012); deriva de un proceso de reflexión, debate y consenso que se genera a partir del diálogo y el compromiso orientado en la gestión de los conflictos familiares (Arteaga y Menéndez, 2014); y su fin último es, la continuidad y supervivencia del negocio a lo largo de generaciones (Arenas y Rico, 2014; Arteaga y Menéndez 2014; Montermerlo y Ward, 2011; Bringas, 2018). Incluso, Bringas y Caro (2019) documentaron evidencia empírica que sugiere que el protocolo familiar contribuye a la permanencia de las empresas familiares argentinas.

De manera más concisa, el protocolo familiar ayuda a la supervivencia de la familia a través de tres mecanismos: a) mejoría de la comunicación, b) establecimiento de acuerdos y c) orden de las relaciones empresa-familia (Arteaga y Menéndez, 2014). Es importante enfatizar que la supervivencia de la organización depende de que ésta sea capaz de profesionalizar los tres subsistemas de la empresa (Bringas, 2018).

La elaboración de un protocolo familiar consta de cuatro fases (Bringas, 2018): la toma de

conciencia sobre la necesidad de elaborar el documento; el desarrollo de los acuerdos que puedan dar respuesta a los desafíos de la empresa familiar; la aceptación del protocolo familiar que se concreta con la firma del documento; y, la implementación, que es donde se realizan los cambios consensuados.

## METODOLOGÍA

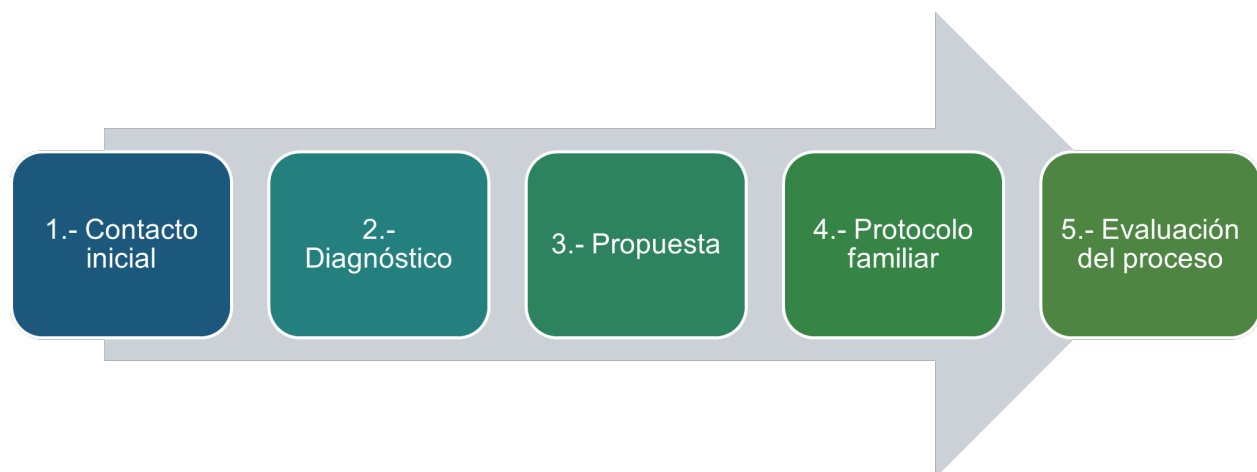
Para cumplir con el objetivo de investigación planteado, se determinó abordar el estudio de caso porque se pretende conocer el fenómeno detalladamente. Se definió un nivel de profundidad descriptivo, principalmente porque la profesionalización de las empresas familiares es un tema que ha sido abordado por autores como Schein (1983), Dyer (1989), Ward (1990) y Songini (2016); sin embargo, no se identificaron estudios que describan el proceso de la intervención. Además, se consideró que estudio de tipo descriptivo permite dar una respuesta a la pregunta de investigación planteada.

Otra característica es que la investigación es de tipo longitudinal, dado que se dio un seguimiento a la empresa que participó como objeto de estudio a lo largo del tiempo. El contacto inicial con el Director de la empresa se dio en diciembre del año 2018, la entrega de la versión revisada del protocolo familiar se realizó en febrero del 2021, mientras que la entrevista de evaluación con el Director General se realizó en octubre del 2021.

El estudio de caso se enfocó en reportar el proceso de una intervención organizacional; para el desarrollo de ésta se tomó como referencia el Modelo de Planeación de Lippitt, Watson y Westley -el cual consta de las fases de exploración, entrada, diagnóstico, planeación, acción, estabilización y evaluación, y terminación-, el modelo que se siguió en la investigación consta de 5 etapas y se presenta en la Figura 1.

### Figura 1

*Etapas de la intervención de la empresa Constructor SA de CV. Nota: Elaboración propia con base en Tomado de "Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones" Por Guízar, 2013, McGraw-Hill p. 32.*



Para el desarrollo de la intervención fue necesario realizar dos diagnósticos. El primero se enfocó en la organización, y tuvo como propósito la identificación de las áreas de oportunidad de la empresa que dieron forma a la propuesta de intervención. Una vez que fue aprobada la propuesta -protocolo familiar-, se identificó la necesidad de desarrollar un segundo diagnóstico, esta vez enfocado en conocer el sistema familiar. Éste permitió identificar con mayor claridad los aspectos por abordar en el protocolo familiar.

El diagnóstico organizacional se realizó entre febrero a junio del año 2019, se dio por finalizada esta etapa con la presentación de hallazgos al Director General durante el mes de julio del mismo año y la entrega del reporte escrito dos meses más tarde. Para la elaboración del diagnóstico se utilizaron los siguientes métodos de recolección:

- **Observación:** Se realizaron visitas a las obras de la empresa, mismas que concluyeron en el mes de mayo del año 2019. Las obras visitadas fueron: Barcelona, Colibrí Vistas del Sol y Parque Pyme, se alternaron los días y horarios de visita para cada una de las obras. Durante las visitas se fue conociendo la forma de trabajo de la empresa, así como los procesos que se realizan en las diferentes obras.
- **Entrevistas semiestructuradas:** Para la elaboración de las entrevistas se utilizó una muestra de tipo casos tipo (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) en la que se incluyó a personal de las diferentes áreas de la empresa. El periodo de aplicación fue entre el 3 al 18 de mayo del año 2019. Se realizaron en total 14 entrevistas, 10 de ellas al personal interno, los puestos entrevistados fueron: gerente general, director de obra, asistente administrativo, supervisor de ventas, auxiliar de ventas, asesor de ventas (2), residente de obra (2) y gestor de proyectos; y 4 a representantes de agencias inmobiliarias. Las entrevistas se llevaron a cabo principalmente en el centro de trabajo del personal entrevistado. La guía de la entrevista abordó tres aspectos: las actividades que se realizan en el puesto, los aspectos positivos y los aspectos negativos de la empresa. La duración de cada entrevista fue de entre 40 a 60 minutos.
- **Revisión documental:** Se revisó información descriptiva de los productos de la empresa, expedientes de ventas, formatos de control de las áreas de control y administración, evaluaciones de organismos externos, y un proyecto de urbanización.

Por otro lado, el diagnóstico del sistema familiar se enfocó prioritariamente en identificar las características de la familia y la relación que se tiene con la empresa. El periodo para la recolección de información y el análisis fue durante el mes de febrero del año 2020. Los datos se obtuvieron por los siguientes medios:

- **Entrevistas:** Se realizaron entrevistas al Ing. Enrique Fernández, sus tres hijos y los cinco nietos mayores de 18 años, con lo que se aplicaron un total de 9 entrevistas con una duración de entre 40 a 60 minutos. Las entrevistas fueron semi estructuradas, en las que se abordaron las siguientes preguntas: ¿Cuál es la historia de la organización?, ¿Cuáles son los valores de la familia?, ¿Cuál es el propósito de la empresa?, ¿Cómo es la forma de abordar conflictos en la empresa y en la familia?, ¿Cuáles son los retos

actuales de la organización y familia?, ¿Cuáles son desafíos futuros de la empresa y familia? Y ¿Cómo cree que será la empresa en el futuro?

- **Cuestionarios:** se aplicaron dos cuestionarios el primero de ellos denominado “Inventario de la empresa familiar” elaborado por Belausteguigoitia (2017), el cual aborda las dimensiones de empresa, familia y propiedad, por medio de 30 ítems que se encuentran en una escala Likert de cinco puntos. Este instrumento fue autoadministrado por los cuatro miembros de la familia Fernández de la primera y segunda generación. El segundo instrumento se denomina “Encuesta de Empresas Familiares”, el cual fue desarrollado por la consultoría Profit Consulting, empresa de consultoría especializada en el asesoramiento de empresas familiar, el instrumento contiene siete secciones: empresa, familia, estrategia, finanzas, gobierno, sucesión y patrimonio. El cuestionario fue autoadministrado por el Director General.
- **Revisión documental:** Se revisaron las actas constitutivas de la empresa y los estados financieros –balance general y estado de resultados- correspondientes al ejercicio del año 2019.

Después de presentar los resultados del diagnóstico al Director General, el día seis de enero del 2020 se mantuvo una reunión con él, para presentarle de manera verbal dos propuestas de intervención -plan estratégico y protocolo familiar- y el Director eligió la alternativa del protocolo familiar. Posteriormente, se preparó una presentación ante la junta de accionistas -cuatro miembros- de la empresa familiar el día 29 de enero del año 2020, cabe destacar que en la reunión estuvieron presentes asesores de la empresa familiar -tres miembros del despacho contable- y familiares externos a la organización -tres miembros-. La propuesta de intervención fue aprobada por unanimidad de los miembros de la junta de accionistas, por lo que a partir de ese momento se comenzó con la elaboración del diagnóstico del sistema familiar y la planeación para el desarrollo del protocolo familiar.

El protocolo familiar que se implementó en la empresa constructora se basó en el modelo desarrollado por Álvarez y De León (2014), la metodología se divide en siete apartados: a) definir el sueño de empresa y familia; b) gobierno de la empresa y familia; c) empleo, ingresos y beneficios para los miembros de la familia; d) sucesión de propiedad en la empresa familiar; e) sucesión en el mando de la empresa familiar; f) otros acuerdos sobre la relación de la familiar con la empresa; g) implementación de los acuerdos del protocolo familiar. Cada uno de ellos implica tomar un conjunto de acuerdos que dan forma al protocolo familiar.

Para la elaboración del protocolo familiar fueron necesarias 16 reuniones de trabajo, la asistencia osciló de entre cinco a seis participantes y tuvieron una duración de entre 3 a 4 horas. Se estima que la elaboración del protocolo familiar tuvo una duración aproximada de 50 horas de trabajo con el Comité que se conformó por 9 integrantes de la Familia Fernández. Inicialmente las sesiones se realizaron de manera presencial en instalaciones privadas de la Familia Fernández; sin embargo, debido a la contingencia

sanitaria provocada por el virus SARS-CoV2, a partir de la cuarta reunión del 21 de marzo, estas se llevaron a cabo mediante plataformas virtuales -tal como se muestra en la Tabla 3-. Esta situación tuvo como consecuencia una interrupción en la continuidad de la dinámica de trabajo, ya que las sesiones de trabajo se pausaron durante 84 días antes de reanudar las sesiones de trabajo virtuales.

Referente a la toma de acuerdos, se determinó que estos fueran aprobados por unanimidad entre los miembros del Comité asistentes, y que la participación de los integrantes de la familia no podía ser menor al 50% de los nueve miembros que conformaron el Comité de protocolo familiar. Una vez concluidas las sesiones del protocolo familiar, se procedió a redactar el documento con los acuerdos establecidos, mismo que estuvo sujeto a las observaciones de la familia, y se entregó la versión aprobada el día 8 de febrero del 2021. La evaluación del protocolo se realizó a través de dos elementos, el primero se asocia con las observaciones que el propio equipo de investigación realizó durante la intervención organizacional, mientras que el otro medio de evaluación implicó la elaboración de una entrevista de profundidad semiestructurada con el Director General de la empresa realizada durante el mes de octubre del 2021. Los temas que se abordaron fueron: los aspectos positivos de la intervención, los beneficios derivados del proceso, limitaciones, dificultades, así como la relación del sector empresarial con las universidades.

El análisis del caso siguió el procedimiento denominado descripción del caso (Yin, 2017), el cual es conveniente cuando la recolección de datos se realiza sin establecer previamente una hipótesis en la investigación. Así mismo, la técnica específica de análisis utilizada para procesar la información que surgió de las diferentes fuentes de información que se recolectaron del caso fue el análisis de contenido cualitativo, siguiendo el enfoque de coincidencia de patrones. Finalmente, las acciones que se tomaron para procurar la calidad de la investigación se describen en la Tabla 1.

**Tabla 1**

*Acciones tomadas para asegurar la calidad de la investigación*

Mecanismo	Acción	Descripción
Validez de constructo.	Uso de múltiples fuentes de información.	El proceso de investigación implicó la observación directa en la empresa, revisión documental, entrevistas de profundidad a colaboradores internos y externos, entrevistas de profundidad a miembros de la familia y aplicación de un cuestionario estandarizado.
	Compartir los resultados con los informantes clave.	Los avances y resultados tanto del diagnóstico como de las sesiones de trabajo del protocolo familiar se fueron compartiendo en primera instancia con el Director General de la empresa, y en segundo lugar con los miembros del Comité de protocolo familiar.
Validez externa.	Uso de la teoría.	La revisión de literatura especializada en empresas familiares permitió corroborar los elementos considerados en la investigación.
Fiabilidad.	Creación de base de datos del estudio.	Se cuenta con la cadena de evidencia que se fue creando durante la investigación, tal como: notas de campo, entrevistas capturadas, cuestionarios capturados, documentos de la empresa, presentaciones, archivos de trabajo de las sesiones y notas de seguimiento de las sesiones.

**Nota:** *Elaboración propia, 2021.*

## Análisis de resultados

Los miembros de la Familia Fernández que tienen relación con la constructora son descendientes del Ing. Enrique Fernández -don Enrique-, quien en conjunto con sus hijos Enrique y Jesús fundaron la empresa en el año de 1994, una vez que estos últimos concluyeron sus estudios profesionales. Los Fernández acordaron unirse para desarrollar proyectos de construcción de vivienda, iniciando con la construcción de dos casas en las cuales emplearon su patrimonio personal. La empresa se estableció bajo un principio de equidad en la que los tres socios acordaron compartir inversión, riesgo y utilidades, de manera equitativa. La organización ha crecido gracias al trabajo, esfuerzo y compromiso de la Familia, que han mantenido una visión de largo plazo, se destaca que hasta el año 2019 la empresa ha generado 4,538 viviendas para las familias duranguenses.

Después de un lustro de operaciones, en el año de 1999 se constituyó como persona moral la empresa Constructor SA de CV. Posteriormente, en el año 2004 cuando la hija menor de don Salvador terminó la licenciatura en arquitectura, se tomó la decisión de integrarla al equipo de trabajo mediante la formación de una nueva empresa.

Por el volumen de ventas y el número de trabajadores que intervienen en la empresa, esta es una organización de tamaño mediano, dado que generan más de 150 empleos directos. La empresa cuenta con un catálogo diversificado de productos, ya que ofrecen vivienda de interés social, media y residencial; además atienden a un segmento de mercado empresarial, por medio del arrendamiento de naves industriales ubicadas en zonas industriales de la ciudad de Durango. A pesar de que la familia tiene experiencia en proyectos de edificación en diferentes regiones del estado de Durango, el alcance de la empresa es preponderadamente local, porque sus operaciones se concentran principalmente en la capital del estado, donde mantienen una posición de liderazgo en la edificación de vivienda.

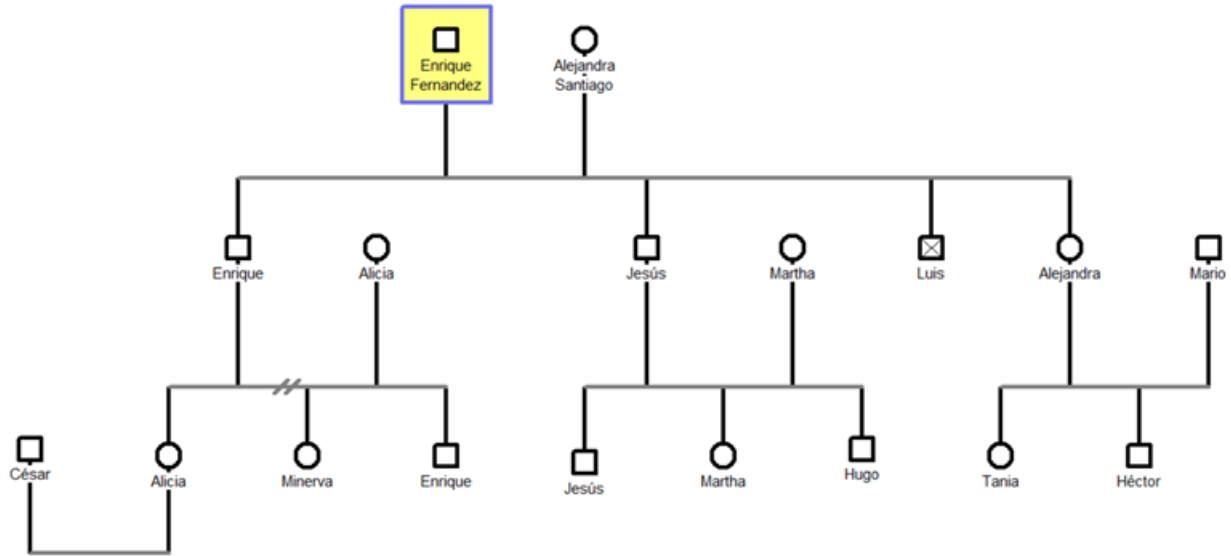
Paralelo al crecimiento de la empresa, la familia también se ha desarrollado, ya que ésta actualmente -incluyendo a los familiares políticos- se integra por dos miembros de la primera generación, seis de la segunda generación y nueve miembros de la tercera generación, tal como se observa en la Figura 2 que describe el genograma de la familia.

Los miembros de la familia que actualmente dirigen la empresa se encuentran interesados en mantener la continuidad del Constructor por medio de la incorporación de los miembros de la tercera generación; por lo cual, están dispuestos a facilitar las condiciones para que los más jóvenes se integren en las actividades de la empresa.

Los resultados de los dos diagnósticos dieron como origen a dos reportes que fueron entregados a la Familia empresaria, por cuestiones de espacio, los hallazgos identificados se sintetizan en la matriz FODA que se presenta en la Tabla 2, con objeto de realizar una interpretación que contemple el sistema familiar, en la matriz los factores internos se desagregaron en aspectos asociados a la familia y a la empresa por lo que se distinguen seis categorías: fortalezas familiares (FF), fortalezas empresariales (FE), debilidades

familiares (DF), debilidades empresariales (DE), oportunidades (O) y amenazas (A).

**Figura 2**  
Genograma Familia Fernández.



**Nota:** Elaboración propia, 2021, a partir de información proporcionada por la familia.

**Tabla 2:**  
Matriz FODA Constructor SA de CV

		Positivos	Negativos
Internos	Familia	Fortalezas FF1: Cohesión familiar y filosofía de negocios compartida. FF2: Compromiso de los miembros de la familia. FF3: Confianza en la familia. FF4: Valores familiares compartidos. FF5: Deseo de superación de los integrantes de la familia FF6: Prestigio entre colaboradores, proveedores y clientes. FF7: Deseo de transferir la empresa a los miembros de la tercera generación. FF8: Entrada voluntaria a la empresa. FF9: Los miembros de la primera generación cuentan con testamento. FE10: Asignación clara de las responsabilidades de los miembros de la familia.	Debilidades DF1: Incertidumbre sobre las condiciones para la incorporación de los miembros de la tercera generación a la empresa. DF2: Los problemas de la familia pueden afectar a la empresa y viceversa. DF3: Acuerdo de compraventa de las acciones. DF4: Políticas de empleo de los miembros de la familia. DF5: Plan de retiro del equipo directivo. DF6: Mecanismos para la sucesión de la propiedad. DF7: Equidad de oportunidades para las mujeres.
	Empresa	FE1: Trayectoria empresarial de 26 años. FE2: Sentido de responsabilidad social. FE3: Empresa líder en ventas. FE4: Solidez financiera, cultura de crecimiento y reinversión de utilidades. FE5: Rentabilidad económica. FE6: Capacidad de innovación. FE7: Productos diversificados. FE8: Definición clara de las metas organizacionales.	DE1: Centralización de autoridad y toma de decisiones en la Dirección. DE2: Comunicación en el nivel directivo y en las áreas. DE3: Gobierno corporativo. DE4: Estructura organizacional y procesos. DE5: Formalidad de la planeación. DE6: Clima organizacional. DE7: Área de recursos humanos. DE8: Resistencia al cambio. DE9: Información que permita la toma de decisiones.

Externos	Oportunidades O1: Déficit en la construcción de vivienda en la Ciudad de Durango. O2: Cambios favorables en las políticas del Infonavit. O3: Bajas tasas de interés que promueven la demanda de crédito. O4: Evaluaciones positivas por parte de instituciones	Amenazas A1: Eventos fortuitos que deriven en una desvinculación de los directores tales como accidentes o enfermedades. A2: Rupturas familiares como una separación conyugal. A3: Competencia. A4: Incertidumbre en las políticas públicas. A5: Disminución de la actividad económica. A6: Informalidad laboral que limite el número de trabajadores con acceso a crédito hipotecario. A7: Escasez del suelo para el desarrollo de vivienda en la Ciudad de Durango. A8: Aumento de precios de los insumos para la construcción. A9: Incertidumbre social, política, económica y de salud ocasionada por la pandemia de COVID-19.
----------	--	---

**Nota:** *Elaboración propia, 2021 a partir de los diagnósticos elaborados en la empresa.*

Una vez que la propuesta de la elaboración de un protocolo familiar fue aprobada por la junta de accionistas, se realizaron las sesiones de trabajo que se indican en la Tabla 3 que generaron como producto el protocolo familiar Fernández, mismo que le fue entregado a el Director de la Empresa en el mes de febrero del año 2021.

**Tabla 3**

*Calendarización de reuniones para el establecimiento del protocolo familiar en la empresa Constructor SA de CV*

Tema	Sesión (año 2020)
Definir el sueño de empresa y familia.	25 de febrero 11 de marzo.
Gobierno de la empresa y familia	18 de marzo 21 de marzo 28 de marzo
Empleo, ingresos y beneficios para los miembros de la familia.	20 de junio 27 de junio
Sucesión de propiedad en la empresa familiar.	4 de julio 11 de julio
Sucesión en el mando de la empresa familiar.	18 de julio 25 de julio
Otros acuerdos sobre la relación de la familia con la empresa.	1 de agosto 8 de agosto
Implementación de los acuerdos del protocolo familiar.	15 de agosto 22 de agosto 29 de agosto

**Nota:** *Elaboración propia, 2021 a partir de las reuniones con la empresa Constructor SA de CV*

Algunos de los hallazgos más importantes que se presentaron durante el proceso de elaboración del protocolo familiar y en la entrevista de evaluación con el Director General se describen a continuación:

- **Establecimiento de la filosofía:** La filosofía de la Familia facilitó la toma de acuerdos, por ejemplo, las fortalezas familiares sirvieron como base para desarrollar el primer apartado del protocolo familiar. Otra situación que ilustra lo anterior ocurrió durante un desacuerdo ocurrido sobre la cantidad de votos para aprobar acuerdos en el Consejo de Accionistas, mismo que se resolvió al señalar que el nivel directivo de la empresa podría hacer frente a sus diferencias priorizando el bien de la familia y de la empresa, evocando de esta manera el valor de la fraternidad. De la misma manera, durante la toma de acuerdos, se mantuvieron presentes los valores familiares, dado que la Familia priorizo el bienestar de sus miembros.
- **Fortalecimiento de las relaciones familiares:** Cuando la Familia tomo la decisión de permanecer unidos, reflexionaron sobre las ventajas de tomar esta decisión lo cual es una actividad que permite la integración de los socios. Por otro lado, el plan de trabajo -Plan- contempla realizar acciones que promuevan la convivencia familiar tal como reuniones de convivencia, realización de actividades recreativas, desayunos familiares y coordinación de viajes de esparcimiento. Además, la Familia tuvo la oportunidad de abordar aspectos complejos tal como las amenazas A1 y A2, situación que el Director señalo como una de las principales ventajas de haber realizado la intervención ya que les permitió adelantarse a posibles eventos desfavorables antes de que estos ocurrieran.
- **Propiedad:** El desarrollo del cuarto apartado del protocolo familiar facilitó que se identificará el proceso para la transferencia de acciones entre los socios y miembros de la familia. De la misma forma, los socios de la empresa reflexionaron sobre la necesidad de dar certeza legal a los acuerdos establecidos en este apartado y las acciones que eran necesarias para proteger el patrimonio. También se establecieron políticas sobre la repartición de dividendos.
- **Educación de la familia:** El proceso de elaboración no solo demandó que los miembros de la familia se preparan para las sesiones, sino que los temas abordados sirvieron como base para que los integrantes del Comité profundizaran su conocimiento en la administración de empresas familiares mediante la participación de los profesionales externos, lecturas y la intervención del investigador. Un ejemplo de lo anterior se dio cuando los miembros de la Familia se comprometieron a tomar un curso de capacitación de al menos cuarenta horas por año, y reconocieron que la elaboración del protocolo familiar les permitió cumplir con ese compromiso para el año 2020.
- **Integración de los jóvenes.** En los acuerdos del protocolo familiar se instauraron diferentes mecanismos para que los miembros de la tercera generación Fernández tengan un mayor involucramiento con la empresa, por ejemplo, se determinó su derecho a participar en las sesiones del Consejo de Administración, las políticas de empleo incluyendo pasantías vacacionales, los criterios a considerar para que exista un traspaso generacional, así como las condiciones que deben cubrir los proyectos emprendedores. Además, se abordaron las expectativas que los socios de la empresa tienen sobre los más jóvenes. No obstante, la entrevista de evaluación con el Director

General señaló que estos últimos no se sintieron integrados a la empresa, e incluso se generó un distanciamiento provocado por la diferencia de opinión en algunos de los acuerdos establecidos.

- **Sucesión.** El cuarto apartado del protocolo familiar establece las condiciones que se deben de presentar para que se realice el proceso de sucesión de manera ordenada. A pesar de lo anterior, la entrevista con el Director General reveló que no todos los socios habían aceptado continuar trabajando en este aspecto, lo cual dificulta que se realicen algunas actividades que permitan la profesionalización de la empresa.

Por otro lado, se describen los principales hallazgos obtenidos por medio de la entrevista de evaluación con el Director General, quien indicó que a pesar de que el seguimiento del Plan no se ha desarrollado favorablemente, existen otras áreas que han mejorado por efecto de la intervención organizacional. En primer lugar, señaló que este proceso les permitió reconocer fortalezas, ventajas competitivas y debilidades de las que no eran conscientes, a pesar de las observaciones que derivaron de los hallazgos de la fase de diagnóstico, pudieron haber generado incomodidad durante un periodo en algunos miembros de la familia, finalmente el balance es favorable ya que les ayudó a considerar áreas de oportunidad que no habían identificado hasta ese momento, por ejemplo, el involucramiento y la capacidad para tomar decisiones consensuados entre los socios se fortaleció. Los socios pueden ponerse de acuerdo con mayor facilidad, además existe una mayor apertura de considerar el desarrollo e inversión de proyectos que impliquen beneficios intangibles o de largo plazo.

En relación con lo anterior, también hubo una mejoría en la comunicación en el nivel directivo, dado que la toma de acuerdos se realiza mediante reuniones ejecutivas que son más formales a las que anteriormente se hacían, además, se organiza con antelación la agenda de asuntos a tratar, así como las personas que se deben de involucrar. Durante las reuniones existe una discusión propositiva en la que se exponen opiniones y argumentos que finalmente derivan en propuestas que se ven enriquecidas por las diferentes perspectivas. El formato de estas reuniones se deriva en parte de la experiencia adquirida durante las reuniones del protocolo. Adicionalmente fue señalado que los cambios descritos implican un fortalecimiento de la visión compartida, dado que ha fomentado que los socios puedan tengan una mayor alineación en su rumbo.

Otro de los beneficios que se derivó de la intervención organizacional es que permitió considerar de manera anticipada escenarios que puedan ocurrir tal como el deceso, sucesión o el retiro de alguno de los socios. Independientemente de que se tomen acciones en el presente, el haber analizado posibles escenarios les permite identificar la forma en que pueden hacer frente a los retos futuros y estar preparados cuando estos se presenten. Esta actividad incluso se puede asociar con una ventaja competitiva, ya que permite ampliar la perspectiva de la Dirección al fomentar el cambio y la reflexión a diferencia de lo que puede ocurrir en otras empresas que suelen centrarse en la operación del negocio.

Otros efectos señalados en la entrevista se relacionan con la profesionalización de la empresa, ya que derivaron mejoras en la operación y gestión de la empresa, los cuales son: planeación de los flujos de efectivo mediante la elaboración de presupuestos y pronósticos para la asignación de recursos tanto a las actividades de operación como a las de inversión de mediano y largo plazo; generación de información financiera, la cual es utilizada como base para la toma de decisiones; uso de un sistema informático para la asignación y seguimiento de las actividades operativas; mejora en el flujo de información que contribuye a la coordinación entre las áreas de la empresa y la contratación de personal.

En contraparte a las contribuciones señaladas, la entrevista reveló algunos aspectos del protocolo que no fueron del todo exitosos. En primer lugar, los miembros de la tercera generación no han tenido el acercamiento esperado con la empresa, e incluso la percepción del Director es que el ejercicio del protocolo desencadenó una barrera. Las causas de este resultado se atribuyen a una participación prematura de los miembros más jóvenes de la familia, dado que estos al no laborar en la empresa al momento de participar en el Comité del protocolo, carecieron del contexto de los aspectos que fueron discutidos; a una comunicación inadecuada, y a una percepción de autoritarismo en algunos de los acuerdos establecidos. El segundo punto es que los acuerdos del apartado sucesión generaron sentimientos de sensibilidad y suspicacia en algunos miembros de la Familia, lo cual derivó en que actuaran con recelo y desconfianza respecto a algunos de los cambios propuestos por el protocolo. Un tercer aspecto se asocia con la percepción que en algunos acuerdos los miembros de la Familia dieron su voto favorable, aun cuando no estuvieran del todo convencidos del acuerdo tomado, de tal forma que aceptan el acuerdo, pero no se comprometen con el mismo.

## **CONCLUSIONES**

La intervención organizacional realizada en la empresa constructora sugiere que una aportación del proyecto fue la posibilidad de identificar aspectos que no habían sido considerados por los empresarios hasta este momento. Dado que, el diagnóstico realizado para la Familia permitió que el investigador actuara como un observador externo, situación que contribuyó a definir los problemas de la organización desde una perspectiva distinta al de la Familia, así como a identificar las fortalezas y debilidades.

Por otro lado, la evaluación del proceso sugiere que el protocolo familiar es una herramienta de gestión que tiene la capacidad de influir sobre la problemática de la organización, en especial en los aspectos asociados con la familia

En contraposición a los aspectos abordados en el protocolo familiar y los beneficios que estos pueden representar para la familia empresaria, se debe reconocer que no existe una garantía de que todas las actividades descritas sean llevadas a la práctica por la Familia empresaria, tal como sugiere la entrevista de evaluación con el Director General, en la que señaló que no se habían tenido avances significativos en las acciones establecidas en el Plan de Trabajo.

Para explicar la falta de seguimiento al Plan de trabajo se establecieron las siguientes explicaciones tentativas: las propias limitaciones de la investigación, que excluye de su alcance la implementación del protocolo familiar; hizo falta generar un mayor compromiso con los miembros de la Familia empresaria; la elaboración del protocolo familiar se realizó de manera inapropiada o la persistencia de la resistencia al cambio que se manifestó en la organización. También es factible que la razón sea una combinación entre los diversos factores antes señalados.

Sin embargo, las diferentes evidencias presentadas sugieren que no es posible señalar que la intervención organizacional fue infructífera aún esta no haya detonado todos los cambios esperados. Es por ello, que se deriva una explicación alterna como conclusión de la investigación, y es que la intervención no puede cumplir cabalmente con todos los objetivos que fueron planteados originalmente -como la integración de los jóvenes, sucesión y seguimiento al plan de trabajo-. Sin embargo, la intervención organizacional también tiene la capacidad de generar beneficios inesperados, por ejemplo, a partir de las reuniones del protocolo familiar de manera espontánea la Familia reconoció la importancia de contar con un área de recursos humanos, situación que no había sido planteada en la agenda. Otro ejemplo de lo anterior se encuentra en la mejora que hubo en la planeación y comunicación del nivel directivo de la empresa, efectos que se derivaron del trabajo realizado con la empresa y que no fueron parte de la propuesta de trabajo.

Por otro lado, dado que se desarrolló un estudio longitudinal que tuvo una duración aproximada de 26 meses, periodo en el que se identificó que sucedieron diversas situaciones en el seno de la Familia que influyeron en la empresa y en el desarrollo de la intervención organizacional. Por este motivo, otra conclusión es necesario que el proceso de intervención se estructure de manera flexible y que tenga la capacidad de adecuarse a los cambios que se producen en el ambiente interno y externo. Desde el ámbito interno pueden ocurrir cambios importantes tales como la independencia de los hijos jóvenes, matrimonios, divorcios, enfermedades incapacitantes o incluso el deceso de algún integrante de la Familia. Por parte de los cambios externos, por ejemplo, durante el año 2020 se desencadenó la pandemia por el virus SARS COV-2 situación que ejerció influencia sobre el proceso intervención.

También se corrobora la importancia de contar con la colaboración y compromiso de una persona que impulse el desarrollo de la intervención desde dentro de la organización. En este caso el Director General, quien facilitó el acceso y además contribuyó a que los demás miembros de la Familia mantuvieran el seguimiento de las actividades, por lo que se concluye que esta participación es esencial para la realización de una intervención. La investigación presentada no se encuentra exenta de limitaciones, entre las que se encuentra que la muestra del estudio es un caso único, además este fue abordado desde un enfoque cualitativo, lo cual implica que no se considera la posibilidad que los resultados presentados puedan ser generalizados a una población, sin embargo, tal como refiere Yin (2017) es posible realizar una generalización analítica a otros casos de empresas familiares que compartan características con el caso abordado.

Por otro lado, el enfoque cualitativo deja de lado la oportunidad de medir los efectos de la intervención organizacional con mayor rigurosidad y objetividad, dado que gran parte de los hallazgos de la investigación derivan de la propia percepción del investigador, por lo que futuros trabajos pueden desarrollar instrumentos de recolección de información estandarizados que permitan diagnosticar y evaluar los efectos de una intervención organizacional, el desarrollo de este instrumento también facilitaría que se puedan llevar a cabo comparaciones entre diferentes empresas.

Además, por limitaciones de tiempo el alcance del estudio no abordó la implementación del protocolo familiar, etapa que implica atender los aspectos pendientes y poner en práctica los acuerdos establecidos, por lo cual, la Familia deberá de realizar este procedimiento de manera independiente. Esto implica que existe la posibilidad de que se realizase una adopción parcial de los acuerdos establecidos o en el caso más extremo estos no se lleven a cabo.

Derivado de la pandemia ocasionada por el Virus SARS-CoV2 y las limitaciones de movilidad recomendadas por las autoridades sanitarias, el 68.75% de las sesiones del protocolo familiar se realizó a través de medios digitales. Esta situación trajo consigo algunos beneficios tal como: mejor aprovechamiento de tiempo en las sesiones, posibilidad de que los miembros de la Familia se conectaran desde diferentes ubicaciones geográficas, así como la participación de los profesionistas expertos. En contraposición se presentaron las siguientes desventajas: limitaciones en la comunicación, imposibilidad de percibir el lenguaje corporal de los participantes, distractores, discusiones cortas, interrupciones por fallas de internet o de los dispositivos de acceso.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, M. M. E., y De León, R. J. R. (2014). El protocolo familiar guía práctica para su elaboración en 7 sesiones. La forma más efectiva para trabajar en paz en familia. Bloomington, Estados Unidos: Palibrio.
- Arenas, C. H. A., y Rico, B. D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. doi: 10.1016/j.estger.2014.02.013
- Aronoff, C. E. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186. doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00181.x
- Aronoff, C. E., Astrachan, J. H., y Ward, J. L. (2011). *Developing family business policies. Your guide to the future*. New York, United States: Palgrave Macmillan.
- Arteaga, R., y Menéndez, R. S. (2014). Influencia del protocolo familiar en los resultados de las empresas familiares. doi: 10.2139/ssrn.2518938
- Astrachan, J. H., y Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family business review*, 16(3), 211-219. doi:

10.1177/08944865030160030601

- Belausteguigoitia, R. I. (2017). *Empresas familiares. Dinámica, equilibrio y consolidación*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Berenbeim, R. E. (1990). How business families manage the transition from owner to professional management. *Family Business Review*, 3(1), 69-110. doi: 10.1111/j.1741-6248.1990.00069.x
- Bringas, M. A. L. (2018). *Protocolos en empresas de familiar. Herramientas para la gestión*. Madrid, España: Unión Editorial.
- Bringas, M. A. L., y Caro, N. P. (2019). Protocol and its effect on the continuity of the argentinian family business through structural equation models. *Journal of Evolutionary Studies in Business* 4(1), 208-228. doi: 10.1344/jesb2019.1.j057
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39. doi:10.1016/S0883-9026(03)00011-9
- Díez de Castro, E., Díez-Martín, F., y Vázquez-Sánchez, A. (2014). Antecedents of institutional process. *Cuadernos de Gestión* 15(1), 15-38. doi: 10.5295/cdg.130416ed
- DiMaggio, P. J., y Powell, W. W. (1983) The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review* 48(2), 147-160. doi: 10.1177/1476127007079959
- Dyer, W. G. (1989). Integrating professional management into a family owned business. *Family Business Review*, 2(3), 221-235. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x
- Fang, H., Memili, E., Chrisman, J. J., y Welsh, D. H. (2012). Family Firms' professionalization: Institutional Theory and Resource-Based View Perspectives. *Small Business Institute Journal*, 8(2), 12-34. Recuperado en <https://www.sbij.org/index.php/SBIJ/article/viewFile/148/90>
- Ferrón, S. J. M., Simón, B. J. C., Durán, E. J. A. y San Martín, R. J. M. (2016). *La sucesión e institucionalización de la empresa familiar en México*. Ciudad de México, México: IMEF.
- Gallo, M. A., y Tomaselli, S. (2004). Family protocols in Spain: A survey on 10 years of experience. Trabajo presentado en 15th Annual World Conference of the Family Business Network, Copenhagen. Recuperado de [www.researchgate.net/publication/282947571\\_Family\\_Protocols\\_in\\_Spain\\_a\\_survey\\_on\\_10\\_years\\_of\\_experience](http://www.researchgate.net/publication/282947571_Family_Protocols_in_Spain_a_survey_on_10_years_of_experience)

- Gallo, M. A., y Tomaselli, S. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. In Poutziouris, Smyrniotis y Klein (Eds), Handbook of Research in Family Business (pp 298- 316).
- Glikin, L. J., y Hers, L. I. (2010). Aporte teórico para el protocolo familiar. Trabajo presentado en XI Congreso Argentino de Derecho Societario, Mar de Plata, Argentina. Recuperado en <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/1028>
- Goffee, R., y Scase, R. (1991). Proprietorial control in family firms: Some functions of “Quasi-Organic” management system. *Family Business Review*, 4(3), 337-352. doi: 10.1111/j.1741-6248.1991.00337.x
- Guízar, M. R. (2013). Desarrollo organizacional, principios y aplicaciones. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014) Metodología de la investigación (5ta ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill
- Llorente, M. V. (2012). Política de dividendos y conflicto en la empresa familiar: el protocolo. *Revista de Empresa Familiar*, 2(1), 55-63. doi: 10.24310/ejfbefb.v2i1.4064
- Lozano, P. M. (2009). Elementos para la consultoría en empresa familiares. *Pensamiento y Gestión* (26), 214-237. Recuperado en [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762009000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762009000100010&lng=en&tlng=es).
- Melin, L. y Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization* 5(3), 321-333. doi: 10.1177/1476127007079959
- Montemerlo, D. y Ward, J. L. (2011). The family constitution. Agreement to secure and perpetuate your family and your business. New York, United States: Palgrave Macmillan.
- Nordqvist, M., & Melin, L. (2002). The dynamics of family firms: an institutional perspective on corporate governance and strategic change. In Fletcher, D. (Ed.), *Understanding the small family business* (pp. 94-110). New York, United States: Routledge. doi: 10.4324/9780203472125
- Ortega, R. A. O. (2015). Elemental mi querido consultor. Diagnóstico organizacional al estilo Sherlock Holmes. Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.
- Parada, M. J., Nordqvist, M y Gimeno, A. (2010). Institutionalizing the Family Business: The Role of Professional Associations in Fostering a Change of Values. *Family Business Review*, 24(3), 355-372. doi: 10.1177/0894486510381756
- Reay, T., Pearson, A. W., y Dyer, W. G. (2013). Advising family enterprise: Examining

- the role of family firm advisors. *Family Business Review*, 26(3), 209-214. doi: 10.1177/0894486513494277
- San Martín, R. J. M., y Duran, E. 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. doi: 10.1016/j.jfbs.2012.03.001
- San Martín, R. J. M., y Duran, E. J. A. (2017). Radiografía de la empresa familiar en México. San Andrés Cholula, México: Universidad de las Américas Puebla.
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 12(1), 13-28. doi: 10.1016/0090-2616(83)90023-2
- Songini, L. (2006). The professionalization of family firms: theory and practice. In Poutziouris, Smyrnios y Klein (Eds), *Handbook of Research in Family Business* (pp 269-297).
- Stewart, A., y Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86. doi: 10.1177/0894486511421665
- Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review* 25(2), 156-177. doi: 10.1177/0894486511431257
- Su, E. y Dou, J. (2013). How does knowledge sharing among advisors from different disciplines affect the quality of the services provided to the family business client? An investigation from the family business advisor's perspective. *Family Business Review*, 26(3), 256-270. doi: 10.1177/0894486513491978
- Swartz, S. (1989). The challenges of multidisciplinary consulting to family-owned businesses. *Family Business Review*, 2(4), 329-339. doi: 10.1111/j.1741-6248.1989.tb00002.x
- Vago, M. (1998). Multiple roles in serving families in business. *Family Business Review*, 11(3), 261-266. doi: 10.1111/j.1741-6248.1998.00261.x
- Ward, J. L. (1988). The special role of strategic planning for family businesses. *Family Business Review*, 1(2), 105-117. doi: 10.1111/j.1741-6248.1988.00105.x
- Ward, J. L. (1990). Should we professionalize family business consulting? A commentary. *Family Business Review*, 3(3), 263-265. doi: 10.1111/j.1741-6248.1990.00263.x
- Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, 10(4), 323-337. doi: 10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x

Yin, R. K. (2017). Case study Research and applications: design and methods. Los Angeles, California United States: SAGE Publications.