

Protocolo Familiar en la Universidad Columbia del Paraguay como herramienta de sostenibilidad y unidad en la familia empresaria

The Family Protocol at Columbia University of Paraguay: A Tool for Sustainability and Cohesion in Business Families

DOI: <https://doi.org/10.65740/mb2m8970>

Carlos Alberto Auadre Urbietta

alberto.auadre@columbia.edu.py

Universidad Columbia del Paraguay

<https://orcid.org/0009-0001-4091-8655>

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es validar la hipótesis sobre la necesidad y pertinencia de implementar un protocolo familiar en la Universidad Columbia del Paraguay, una organización familiar en su quinta generación. Se busca establecer un marco normativo claro —las “reglas del juego”— que regule las relaciones entre la familia y la empresa, garantizando su sostenibilidad y cohesión a largo plazo. A través de una metodología cualitativa, el estudio pretende contribuir al vacío existente en Paraguay respecto a los fundamentos, alcances y beneficios de un protocolo familiar bien estructurado en una Universidad, identificando además las consecuencias de su ausencia, los riesgos asociados y las señales de alerta que evidencian la necesidad de su implementación.

Palabras clave: empresa familiar, gobernanza, buenas prácticas gerenciales, protocolo familiar, reglas de juego.

Abstract

The main objective of this research is to validate the hypothesis regarding the need and relevance of implementing a family protocol in the company Universidad Columbia del Paraguay, a fifth-generation family-owned organization. The study seeks to establish a clear regulatory framework—the “rules of the game”—to govern the relationships between the family and the business, ensuring long-term sustainability and cohesion. Using a qualitative methodology, this research aims to fill the existing gap in Paraguay concerning the foundations, scope, and benefits of a well-structured family protocol, while identifying the consequences of its absence, the associated risks, and the warning signs that highlight the need for its implementation.

Keywords: family business; governance; managerial best practices; family protocol; rules of the game

Introducción

La empresa familiar representa una de las formas de organización económica más relevantes en América Latina y, particularmente, en Paraguay, donde constituye un pilar del tejido empresarial nacional. Estas organizaciones se caracterizan por la coexistencia de dos sistemas con lógicas distintas pero complementarias: el familiar y el empresarial. Su interacción puede generar sinergias positivas, pero también tensiones que afectan la continuidad, la gestión y la cohesión entre generaciones (Gallo & Amat, 2003; Ward, 2016). En este contexto, el protocolo familiar surge como un instrumento estratégico que formaliza acuerdos, valores y mecanismos de gobernanza, contribuyendo a la sostenibilidad del proyecto común y a la preservación de la unidad familiar en torno a la empresa (Casillas & Acedo, 2007).

En Paraguay, el debate sobre la gobernanza en empresas familiares se encuentra en desarrollo. A pesar de la relevancia económica de este tipo de organizaciones, son escasos los estudios que

abordan de manera sistemática la necesidad de establecer protocolos familiares como herramientas de gestión y continuidad intergeneracional. La Universidad Columbia del Paraguay, institución educativa con más de cinco generaciones de historia y administración familiar, constituye un caso paradigmático para analizar la pertinencia de un protocolo familiar en una empresa consolidada, con amplia trayectoria, pero también con los desafíos propios de la profesionalización y la transición generacional.

El propósito central de esta investigación es validar la hipótesis sobre la necesidad y pertinencia de implementar un protocolo familiar en la Universidad Columbia del Paraguay, así como determinar los principios, acuerdos y “reglas del juego” que deberían guiar las relaciones entre la familia propietaria y la estructura empresarial. El estudio busca generar un modelo de referencia que pueda servir de guía para otras empresas familiares paraguayas, aportando fundamentos teóricos y prácticos sobre la construcción de un protocolo adaptado a la realidad local.

Metodológicamente, la investigación adopta un enfoque cualitativo, sustentado en el análisis de documentos institucionales, entrevistas a miembros de la familia empresaria y revisión de literatura especializada sobre empresas familiares y gobernanza corporativa. Esta metodología permite explorar en profundidad los factores culturales, emocionales y estructurales que inciden en la sostenibilidad de la empresa familiar, así como identificar los riesgos derivados de la ausencia de un protocolo formal y las señales que anticipan su necesidad.

El estudio contribuye a llenar un vacío académico y práctico en el ámbito empresarial paraguayo, donde aún prevalecen modelos de gestión informal en las organizaciones familiares. Asimismo, pretende fortalecer la reflexión sobre la importancia de institucionalizar las relaciones familiares dentro de la empresa, promoviendo un equilibrio entre la continuidad de los valores fundacionales y la profesionalización de la gestión. En síntesis, este trabajo plantea que la adopción de un protocolo familiar no solo representa una herramienta de orden y transparencia, sino también un acto de madurez institucional orientado a garantizar la sostenibilidad y la unidad de la familia empresaria a lo largo del tiempo.

Metodología

La presente investigación adoptó un enfoque cualitativo, orientado a la comprensión profunda de las dinámicas familiares y organizacionales que caracterizan a la empresa Universidad Columbia del Paraguay, así como a la identificación de los elementos conceptuales y prácticos que sustentan la necesidad de un protocolo familiar. La elección de este enfoque respondió al interés de explorar significados, percepciones y experiencias de los miembros de la familia empresaria desde una perspectiva interpretativa, considerando que los procesos de gobernanza y toma de decisiones en empresas familiares se encuentran fuertemente mediados por factores culturales y relacionales (Creswell & Poth, 2018).

El diseño metodológico fue de tipo exploratorio-descriptivo, dado que el fenómeno estudiado — la implementación y pertinencia de un protocolo familiar en una empresa educativa de quinta generación— carecía de antecedentes empíricos documentados en el contexto paraguayo. Este diseño permitió no solo describir la realidad organizacional, sino también interpretar los significados atribuidos por los participantes a la interacción entre familia y empresa, así como a las implicancias de formalizar las “reglas del juego” mediante un instrumento de gobernanza.

La unidad de análisis estuvo conformada por la familia empresaria propietaria y gestora de la Universidad Columbia del Paraguay, considerando tanto a los miembros activos en la gestión institucional como a aquellos que participan en los procesos de toma de decisiones estratégicas o en los espacios de representación familiar. La elección de este caso se basó en su relevancia representativa como empresa familiar consolidada, con más de cinco generaciones de continuidad, y en la posibilidad de observar de manera directa las tensiones, valores y mecanismos de sucesión propios de las organizaciones familiares en el ámbito educativo.

Las técnicas de recolección de datos incluyeron entrevistas semiestructuradas en profundidad con miembros de la familia empresaria y análisis documental de normativas internas, actas, organigramas, planes estratégicos y documentos institucionales relacionados con la gestión y la historia de la organización, análisis de la literatura existente al respecto y validación de expertos (tanto nacionales como extranjeros, todos profesores en el área y con publicaciones de libros) a través de entrevistas con los mismos. Las entrevistas, desarrolladas en un ambiente de confianza y confidencialidad, permitieron identificar percepciones sobre la necesidad de contar con un protocolo familiar, los valores compartidos, los conflictos latentes y las expectativas de continuidad. El análisis documental, por su parte, facilitó la comprensión de la estructura de gobernanza existente y de las políticas informales que regulan las relaciones entre la familia y la empresa, el análisis de la literatura tanto nacional como internacional nos brindó el sustento para este trabajo, y en la entrevista con expertos validamos el trabajo desarrollado.

Los datos obtenidos fueron tratados mediante un análisis de contenido temático, siguiendo las fases de codificación, categorización y triangulación propuestas por Braun y Clarke (2019). Este proceso permitió identificar patrones recurrentes, convergencias y disonancias entre los discursos familiares y la evidencia institucional, generando categorías analíticas relacionadas con la gobernanza, la sucesión, las reglas del juego y la sostenibilidad organizacional.

Para garantizar la validez y confiabilidad del estudio, se aplicaron estrategias de triangulación de fuentes y métodos, contrastando la información derivada de las entrevistas con los hallazgos del análisis documental y con la literatura especializada. Asimismo, se realizaron sesiones de retroalimentación con algunos participantes para verificar la interpretación de los resultados, fortaleciendo la credibilidad y la coherencia del análisis.

En el plano ético, la investigación respetó los principios de consentimiento informado, confidencialidad y voluntariedad establecidos en los códigos internacionales de ética para investigaciones en ciencias sociales (Belmont Report, 1979). Los participantes fueron informados sobre los objetivos, alcances y posibles implicancias del estudio, y se garantizó el uso exclusivo de los datos con fines académicos.

La metodología adoptada permitió integrar la voz de los actores directamente involucrados con el objeto de estudio, proporcionando una base empírica sólida para comprender la pertinencia y los beneficios de institucionalizar un protocolo familiar como herramienta de sostenibilidad, cohesión y continuidad intergeneracional en la Institución.

Resultados

El proceso de análisis de entrevistas y documentos institucionales permitió identificar un conjunto de categorías que reflejan la dinámica interna de la familia empresaria y su relación con la gestión de la Universidad Columbia del Paraguay. Los resultados revelan una estructura familiar con alto sentido de pertenencia, acompañada de una gobernanza predominantemente informal, donde los valores fundacionales continúan guiando las decisiones estratégicas, pero sin un marco normativo formalizado que las respalde.

1. Gobernanza familiar: liderazgo, comunicación y toma de decisiones

Los hallazgos indican que el liderazgo de la organización ha estado históricamente concentrado en figuras de referencia pertenecientes a la familia fundadora, cuya legitimidad proviene del reconocimiento moral, la experiencia y la historia institucional. Este modelo, característico de muchas empresas familiares de larga trayectoria, ha permitido sostener la estabilidad y la cohesión interna, aunque también genera dependencia de liderazgos personales más que de estructuras institucionalizadas (Ward, 2016).

Las entrevistas revelaron coincidencias en torno a la necesidad de evolucionar hacia un modelo de gobernanza participativo y transparente, que preserve los valores familiares pero que, al mismo tiempo, promueva la profesionalización de la gestión. Los participantes manifestaron que las decisiones estratégicas se toman principalmente en espacios familiares informales, sin protocolos ni procedimientos estandarizados. Esta práctica, aunque funcional en etapas previas, comienza a mostrar limitaciones frente al crecimiento institucional y la ampliación del número de familiares involucrados.

Los documentos analizados —actas, reglamentos internos y planes estratégicos— confirman que la estructura actual de gobernanza combina prácticas empresariales modernas con una lógica de confianza personal. Se identifican esfuerzos por institucionalizar procesos, pero aún sin mecanismos formales que definan responsabilidades, jerarquías o canales de comunicación entre familia y dirección. Esto evidencia la pertinencia de un protocolo familiar que actúe como marco regulador y garantice continuidad en la toma de decisiones más allá de los liderazgos individuales.

2. Sucesión generacional: continuidad y preservación del legado

La sucesión generacional constituye uno de los temas más sensibles en la dinámica de la familia empresaria. Los resultados evidencian un compromiso profundo con la preservación del legado fundacional, acompañado de una conciencia colectiva sobre la importancia de planificar la transferencia del liderazgo. No obstante, el estudio identifica que el proceso de sucesión se ha desarrollado de manera implícita, sin un plan estructurado ni criterios formales que definan las etapas, competencias o mecanismos de transición.

Las entrevistas muestran que los miembros de la familia reconocen la necesidad de preparar a las nuevas generaciones para asumir roles directivos, pero también expresan la dificultad de equilibrar la experiencia adquirida con la incorporación de nuevas visiones y estilos de gestión. Se percibe una tensión entre la tradición y la innovación, propia de las empresas familiares de larga trayectoria (Poza & Daugherty, 2014).

A nivel institucional, la ausencia de un protocolo formal de sucesión genera incertidumbre sobre la designación de futuros líderes, lo que podría comprometer la estabilidad organizacional ante eventuales cambios. En este sentido, los resultados refuerzan la necesidad de establecer mecanismos que aseguren una sucesión ordenada, transparente y coherente con la cultura institucional, integrando criterios de mérito, formación y compromiso con la misión universitaria.

3. Las “reglas del juego”: necesidad de formalización y prevención de conflictos

Uno de los hallazgos más recurrentes del estudio se relaciona con la ausencia de reglas explícitas que regulen la relación entre la familia y la empresa. Si bien existe una cultura de respeto y consenso, las decisiones clave se apoyan más en la confianza personal que en acuerdos formales. Los participantes coincidieron en que esta modalidad ha funcionado históricamente por la solidez de los vínculos familiares, pero reconocen que su sostenibilidad futura dependerá de la capacidad para transformar los acuerdos implícitos en normas escritas.

El análisis documental muestra que no existen políticas específicas sobre incorporación de familiares, remuneraciones, participación accionaria o resolución de conflictos. Esta carencia se traduce en zonas grises que pueden dar lugar a interpretaciones diversas y, eventualmente, a tensiones internas. El protocolo familiar se vislumbra, entonces, como un instrumento necesario para establecer las “reglas del juego”, previniendo conflictos y garantizando que las decisiones se tomen con criterios objetivos y previsibles (Casillas & Acedo, 2007).

Los entrevistados valoraron positivamente la posibilidad de construir colectivamente un protocolo que refleje la historia y los valores de la familia, pero que también incorpore principios

modernos de gestión, transparencia y equidad. Esta visión coincide con el paradigma contemporáneo de la empresa familiar sostenible, donde el diálogo intergeneracional y la institucionalización de normas constituyen la base de la estabilidad organizacional (Gallo & Amat, 2003).

4. Sostenibilidad organizacional: equilibrio entre legado y profesionalización

El concepto de sostenibilidad en la empresa familiar fue recurrente en los discursos de los participantes, quienes lo asociaron tanto con la continuidad económica como con la preservación del sentido de pertenencia y de los valores fundacionales. Se evidenció una clara conciencia sobre la importancia de institucionalizar los procesos para asegurar la perdurabilidad de la organización, sin perder la identidad familiar que la caracteriza.

La familia empresaria de la Universidad Columbia del Paraguay ha logrado mantener un crecimiento sostenido y una reputación institucional destacada. Sin embargo, los resultados del estudio indican que el desafío actual radica en garantizar la sostenibilidad mediante la profesionalización de la gestión (manteniendo la meritocracia, como forma de ingreso a la Institución, por sobre la pertenencia a la familia empresaria), la creación de instancias formales de deliberación y la planificación estratégica de la sucesión.

Los participantes señalaron que la implementación de un protocolo familiar contribuiría a clarificar responsabilidades, establecer mecanismos de evaluación del desempeño, y fortalecer la confianza entre generaciones. Asimismo, expresaron que este instrumento permitiría equilibrar las decisiones afectivas con criterios técnicos, transformando la gobernanza en un proceso compartido y transparente.

En síntesis, los hallazgos confirman que la sostenibilidad de la empresa familiar universitaria no depende únicamente de su fortaleza económica o de su prestigio, sino de su capacidad para armonizar la tradición con la modernización, la familia con la institución, y la emoción con la razón. El protocolo familiar aparece, por tanto, como una herramienta estratégica para consolidar la unidad, fortalecer la identidad corporativa y asegurar la continuidad del proyecto educativo a lo largo del tiempo.

Discusión

Los resultados de esta investigación confirman que la Universidad Columbia del Paraguay, como empresa familiar de quinta generación, enfrenta desafíos comunes a las organizaciones familiares maduras: la necesidad de profesionalizar la gestión, preservar la cohesión interna y garantizar la sostenibilidad del legado intergeneracional. La ausencia de un protocolo familiar formalizado, si bien no ha comprometido la estabilidad institucional, representa un riesgo potencial frente al crecimiento, la diversificación de funciones y la expansión de la familia empresaria.

En coincidencia con lo planteado por Gersick et al. (1997) y Ward (2016), los hallazgos evidencian que, en etapas avanzadas del ciclo de vida familiar, la falta de mecanismos formales de gobernanza puede generar tensiones entre generaciones, sobre todo cuando la comunicación y la toma de decisiones dependen de liderazgos individuales. En este caso, la estructura de confianza heredada del fundador continúa siendo funcional, pero su eficacia disminuye en la medida en que la organización se vuelve más compleja y participan nuevas generaciones con distintos grados de involucramiento.

Asimismo, la investigación reafirma la importancia de las buenas prácticas de gobernanza familiar como pilar para la continuidad de las empresas familiares (Neubauer & Lank, 1998; Gallo & Amat, 2003). La evidencia obtenida demuestra que, aunque la Universidad Columbia cuenta con una cultura de diálogo y respeto, la ausencia de órganos formales de deliberación —como un consejo de familia o un comité de sucesión— limita la sistematización de los acuerdos y la trazabilidad de

las decisiones. Esta situación coincide con lo descrito por Poza y Daugherty (2014), quienes sostienen que la institucionalización de la gobernanza es un factor decisivo para asegurar la sucesión ordenada y la equidad en la participación familiar.

Por otro lado, la sucesión generacional emerge como un proceso crítico y sensible, cargado de significados simbólicos que trascienden lo operativo. Los resultados reflejan que la familia empresaria valora la transmisión de los valores fundacionales y la identidad institucional, pero no ha desarrollado aún un plan formal de sucesión. Esta carencia concuerda con lo advertido por Le Breton-Miller y Miller (2009), quienes argumentan que la falta de planificación sucesoria puede generar ambigüedad en los roles y dificultades para garantizar la continuidad del liderazgo. En este contexto, la creación de un protocolo familiar podría funcionar como una herramienta de planificación, legitimación y formación de futuros líderes.

El estudio también aporta evidencia sobre la relevancia de las “reglas del juego” como elemento estructurante de la convivencia entre familia y empresa. En línea con North (1990) y Casillas & Acedo (2007), se observa que la formalización de normas escritas reduce la discrecionalidad y fortalece la confianza organizacional. Los miembros entrevistados reconocen que las relaciones informales, si bien han funcionado históricamente, no garantizan estabilidad en escenarios de expansión o conflicto potencial. De este modo, el protocolo familiar se presenta como un marco ético y estratégico que orienta la conducta, legitima las decisiones y facilita la mediación ante divergencias internas.

En cuanto a la sostenibilidad organizacional, los hallazgos reafirman que esta no depende exclusivamente de la fortaleza financiera o del posicionamiento institucional, sino de la capacidad de la familia empresaria para adaptarse, innovar y profesionalizar su gestión sin perder su esencia (Habbershon & Williams, 1999). El equilibrio entre tradición y modernidad constituye el núcleo del desafío en la empresa familiar universitaria: mantener viva la identidad fundacional, pero articulada con estructuras formales y prácticas gerenciales acordes a los estándares actuales de gobernanza. Este enfoque coincide con las propuestas de Aronoff & Ward (2011), quienes plantean que la sostenibilidad a largo plazo requiere integrar la emocionalidad familiar con la racionalidad empresarial mediante normas consensuadas.

La investigación también aporta una reflexión sobre el rol educativo y simbólico del protocolo familiar. Más allá de su función reguladora, dicho instrumento actúa como vehículo de transmisión de valores, compromiso y visión compartida. Desde esta perspectiva, el protocolo no solo organiza, sino que educa a la familia empresaria, transformándola en una comunidad de aprendizaje que evoluciona colectivamente. Este hallazgo conecta con el enfoque de Tàpies (2012), quien concibe el protocolo como una herramienta cultural que consolida el sentido de pertenencia y fortalece la continuidad intergeneracional.

El estudio del caso de la Universidad Columbia del Paraguay invita a repensar el concepto de empresa familiar en el ámbito educativo. A diferencia de los sectores comerciales o industriales, las instituciones familiares de educación superior conjugan una doble misión: la empresarial y la académica. Por ello, la construcción de un protocolo familiar adquiere una relevancia especial, al servir no solo como instrumento de gestión, sino también como mecanismo de coherencia ética entre los valores familiares y la función social de la universidad. En este sentido, los resultados de la investigación refuerzan la idea de que profesionalizar la gobernanza no implica despersonalizar la empresa familiar, sino asegurar su trascendencia y legitimidad en el tiempo.

La investigación permitió validar la hipótesis sobre la necesidad y pertinencia de un protocolo familiar en la Universidad Columbia del Paraguay, entendiendo dicho instrumento como un componente esencial de la gobernanza organizacional y de la sostenibilidad de la empresa familiar universitaria. El estudio evidenció que, a pesar de existir una cultura institucional sólida y cohesionada, basada en la confianza, los valores fundacionales y el liderazgo histórico de la familia,

la ausencia de mecanismos formales de regulación representa un riesgo latente para la continuidad armónica entre las esferas familiar y empresarial.

Los resultados confirman que la evolución natural de las empresas familiares hacia la profesionalización requiere estructuras normativas claras que fortalezcan la toma de decisiones, definan responsabilidades y garanticen la transparencia intergeneracional. En este sentido, el protocolo familiar se consolida no solo como un documento jurídico o administrativo, sino como un acuerdo moral y cultural que preserva el legado y facilita la adaptación a los cambios organizacionales. Su elaboración implica un ejercicio de diálogo, reflexión y aprendizaje colectivo que refuerza la identidad y la cohesión familiar.

Asimismo, el estudio permitió identificar que la sostenibilidad del modelo empresarial universitario no se limita a la rentabilidad o la gestión eficiente, sino que se fundamenta en la capacidad de conjugar tres dimensiones esenciales: la continuidad del liderazgo familiar, la institucionalización de la gobernanza y la preservación del sentido ético y social de la misión educativa. Este equilibrio, que combina tradición y modernización, constituye la base para una proyección sostenible a largo plazo.

En el plano académico, la investigación contribuye a la literatura nacional sobre empresas familiares al ofrecer un caso representativo del sector educativo, ampliando la comprensión de los mecanismos de gobernanza aplicables a organizaciones complejas y de alto impacto social. En el plano práctico, brinda evidencias útiles para el diseño de protocolos familiares en contextos donde la confianza, la historia y la emotividad son pilares fundamentales de la gestión.

Recomendaciones sugeridas por el autor

- Elaborar un protocolo familiar integral, participativo y contextualizado, que contemple aspectos jurídicos, éticos y estratégicos, definiendo los roles, derechos y obligaciones de los miembros de la familia en relación con la empresa.
- Institucionalizar órganos de gobernanza familiar, como un Consejo de Familia y un Comité de Sucesión, que garanticen continuidad, transparencia y comunicación intergeneracional.
- Desarrollar programas de formación y capacitación dirigidos a las nuevas generaciones, orientados a fortalecer las competencias de liderazgo, gestión y valores institucionales.
- Establecer políticas de sucesión planificadas y documentadas, que integren criterios de mérito, formación académica y compromiso con la misión universitaria.
- Promover la evaluación periódica del protocolo familiar, adaptándolo a los cambios en la estructura organizacional, el contexto educativo y las dinámicas familiares.
- Fomentar la articulación entre valores familiares y misión institucional, asegurando que las decisiones empresariales se alineen con los principios éticos y educativos que caracterizan a la universidad.
- Difundir la experiencia y el modelo desarrollado como buena práctica para otras empresas familiares paraguayas, incentivando la creación de políticas públicas y espacios de asesoramiento sobre gobernanza familiar.

El estudio demuestra que la formalización de un protocolo familiar constituye una oportunidad estratégica para fortalecer la unidad, la transparencia y la sostenibilidad de la empresa familiar universitaria. En el caso de la Universidad Columbia del Paraguay, dicho instrumento representa no solo un paso hacia la profesionalización de la gestión, sino también una reafirmación de su compromiso histórico con la educación, la innovación y la preservación del legado familiar como fuente de inspiración y continuidad.

Referencias

Afzalur Rahim, M. (2000). Empirical studies on managing conflict. *International Journal of conflict management*, 11(1), 5-8.

- Agbo, M. U. (2020). Effects of conflict management on organizational performance (A Study of Broadcasting Corporation of Abia State). *Journal of Humanities and Social Science*, 20(6), 312-329
- Alamo, J. & Alamo, P. (2023). Antioxidantes para la empresa familiar. CETYS Universidad y CEISA.
- Alamo, J. San Nicolás, A. & Alamo, P. (2022). Larga Vida a la Empresa Familiar. Cómo afrontar un mundo en constante cambio. CEISA.
- Alamo, J. & Alamo, P. (2019). Larga Vida a la Empresa Familiar. Amazon.
- Alayo, M., Jainaga, T., Maseda, A., & Arzubiaga, A. (2016). Critical factors for successful succession of family firms. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 85(6), 90-103.
- Albiñana, C. (1998). Aproximación a un concepto de empresa familiar. *Revista técnica tributaria*, (43), 17.
- Alcorn, P. (1982) *Success and Survival in the Family Owned Business*. McGraw Hill New York.
- Alexandrov, A. (2010). Characteristics of single-item measures in Likert scale format. *Electronic Journal of Business Research Methods*, 8(1), 1-12.
- Alvarado, J. C. O. (2018). El Marco Metodológico en la investigación cualitativa. Experiencia de un trabajo de tesis doctoral. *Revista científica de FAREM-Esteli*, (27), 25-37.
- Anderson, R. y Reeb, D. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The Journal of Finance*, 58(3), 1301-1327.
- Anderson, R., Duru, A. y Reeb, D. (2012). Investment policy in family controlled firms. *Journal of Banking & Finance*, 36(6), 1744-1758.
- Aronoff, C. (1998). Megatrends in family business. *Family Business Review*, 11(3), 181-186.
- Arteaga, R., & Escribá-Esteve, A. (2021). Heterogeneity in family firms: contextualising the adoption of family governance mechanisms. *Journal of Family Business Management*, 11(2), 200-222
- Astrachan, J., Klein y Smyrnios, K. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Basco, J. (2006). La investigación en la Empresa Familiar: Un debate sobre la existencia de un campo independiente. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 33-54.
- Basco, R. (2013). Exploring the influence of the family upon firm performance: Does strategic behaviour matter? *International Small Business Journal*. 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.
- Basco, R. y Pérez, M. (2009). Studying the family enterprise holistically. *Family Business Review*, 22(1), 82-95.
- Benavides, C., Guzmán, V. y Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(2), 78-90.
- Berrone, P., Cruz, C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. y Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, 15(4), 337-350.
- Bork, D. (1997). *Working with family business*, San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Botero, I. C., Gomez Betancourt, G., Betancourt Ramirez, J. B., & Lopez Vergara, M. P. (2015). Family protocols as governance tools: Understanding why and how family protocols are important in family firms. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 218-237.
- Boyer, R., Charrons, E. y Jurgens, U. (1998). *Between imitation and innovation: the transfer and hybridization of productive models in the international automobile industry*. Oxford University Press: Oxford.
- Breton-Miller, L. y Miller, D. (2015). The arts and family business: Linking family business resources and performance to industry characteristics. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(6), 1349-1370.

- Brinkerink, J., Rondi, E., Benedetti, C., & Arzubiaga, U. (2020). Family business or business family? Organizational identity elasticity and strategic responses to disruptive innovation. *Journal of Family Business Strategy*, 11(4), 100360.
- Cabrera-Suarez, K. (2005). Leadership transfer and the successor's development in the family firm. *The Leadership Quarterly*, 16(1), 71-96.
- Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and transgenerational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business Journal*, 28(5), 487-504.
- Choi, S., Park, B. y Hong, P. (2012). Does ownership structure matter for firm technological innovation performance? The case of Korean firms. *Corporate Governance: An International Review*, 20(3), 267-288.
- Chua, J., Chrisman, J., Steier, L. y Rau, S. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1103-1113.
- Chrisman, J. y Patel, P. (2012). Variations in R&D investments of family and nonfamily firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of management Journal*, 55(4), 976-997.
- Chrisman, J., Chua, J., Pearson, A. y Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 36(2), 267-293.
- Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(6), 1107-1119.
- Chrisman, J., Chua, J. y Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 237-247.
- Chua, J., Chrisman, J. y Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 19-40.
- Corbetta, G., & Montemerlo, D. (2000). Family protocols: Our experience in Italy. *The Family Business Network Newsletter*, 26, 7-11.
- Corona, J. (2005). *Manual de la empresa familiar*. Ediciones Deusto.
- Cortés, E., Manchón, H. y Sáez, P. (2015). Complejidad y empresa familiar/Complexity and family business. *Revista de Empresa Familiar*, 5(1), 39.
- Cotec (2016). Fundación COTEC para la Innovación. Informe Cotec 2016: Innovación en España. (2012). *Innovación Tecnológica: Tecnología e Innovación en España. Informe Cotec 2012*. Madrid.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Craig, J. y Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Craig, J. y Moores, K. (2006). A 10-year longitudinal investigation of strategy, systems, and environment on innovation in family firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Craig, J. y Moores, K. (2006). A 10-Year Longitudinal Investigation of Strategy, Systems, and Environment on Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 19(1), 1-10.
- Daspit, J., Holt, D., Chrisman, J. y Long, R. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: a multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review*, 29(1), 44-64.
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: A definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296-322.
- Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. y Mercken, R. (2013). Family firm types based on the professionalization construct: Exploratory research. *Family Business Review*, 26(1), 67-83.
- Fleischer, H. (2018). Family firms and family constitutions: A legal primer. *European Company Law*, 15(1), 11-20.

- Fleischer, H. (2023). Family companies and family constitutions: Historical and comparative perspectives. In *Family Firms and Family Constitution* (pp. 3-28). Emerald Publishing Limited.
- Fernández, P. (2011). El rostro familiar de los nuevos global players: la gran empresa familiar en México, Brasil y China en el siglo XXI. *Apuntes: Revista de Ciencias Sociales*, 38(68), 267-277 (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (17), 45-66.
- Feyerabend, P. K. (1974). *Contra el método. Esquema de una teoría anarquista del conocimiento*, Barcelona. *Ariel*.
- Gallego, I. (2012). El protocolo familiar. Un instrumento para la vida y el relevo generacional en la empresa familiar. In *Estudios de derecho civil en homenaje al profesor José González García*, 395-418. Editorial Aranzadi.
- Gallo, M. A. (2011). *El futuro de la empresa familiar: De la unidad familiar a la continuidad empresarial*. Profit Editorial.
- Gallo, M. A. & Tomaselli, S. (2006). Formulating, implementing and maintaining family protocols. In P. Z. Poutziouris, K. X. Smyrnios, & S. B. Klein (Eds.), *Handbook of research on family business* (298-316). Edward Elgar.
- Gallo, M. A., & Ward, J. (1991). Family protocol (DGN-448). Technical Note Research Division, IESE.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Lifecycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gómez, G. (2002). Typologies of Family Business: A Conceptual Framework Based on Trust and Strategic Management". *Proceedings of the 13th Annual World Conference of the Family Business Network*, Helsinki, 325-348.
- Gómez-Mejía, L., Cruz, C., Berrone, P. y De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653-707.
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K., Nunez-Nickel, M., Jacobson, K. 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.
- González-Cruz, T., Clemente-Almendros, J. A., & Puig-Denia, A. (2021). Family governance systems: the complementary role of constitutions and councils. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 34(1), 3139-3165.
- Hsueh, J. W. J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172-198.
- Leach, P. (1993). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA.
- Harolds, J., & Wood, B. P. (2006). Conflict management and resolution. *Journal of the American College of Radiology*, 3(3), 200-206.
- Hernández-Linares, R., Diaz-Moriana, V., & Sanchez-Famoso, V. (2022). Managing paradoxes in family firms: a closer look at public politics in Spain. In *Family Business Debates: Multidimensional Perspectives Across Countries, Continents and Geo-political Frontiers* (pp. 225-241). Emerald Publishing Limited.
- Lee, J. (2006). Family firm performance: Further evidence. *Family Business Review*, 19(2), 103-114.
- Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family business. *Harvard Business Review*, 49(2), 90-98.
- Martin, H. F. (2001). Is family governance an oxymoron? *Family Business Review*, 14(2), 91-96.
- Matias, C., & Franco, M. (2018). Family protocol: How it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.
- McCorkle, S., & Reese, M. J. (2017). *Personal conflict management: Theory and practice*. Routledge.

- Mustafa, M., Labaki, R., & Henssen, B. (2023). Psychological ownership in heterogeneous family firms: A promising path and a call for further investigation. *Entrepreneurship Research Journal*, 13(3), 631-664.
- Litz, R. (1995). The family business: Toward definitional clarity. *Academy of Management*, 100-104.
- Litz, R.; Pearson, A. W.; Litchfield, S. (2012). Charting the future of family business research: Perspectives from the field. *Family Business Review*, 25(1), 16-32.
- Löhde, A. S. K., Calabrò, A., & Torchia, M. (2020). Understanding the main drivers of family firm longevity: the role of business family learning. *International Studies of Management & Organization*, 50(2), 130-152.
- Matias, C., & Franco, M. (2020). Family protocol: how it shapes succession in family firms. *Journal of Business Strategy*, 41(3), 35-44.
- Matias, C., & Franco, M. (2021). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 440-461.
- Miller, D. y Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Breton-Miller, I., Lester, R. y Cannella Jr, A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Montemerlo, D., & Ward, J. L. (2011). *The Family Constitution: Agreements to secure and perpetuate your family and your business*. Macmillan.
- Neubauer, F. y Lank, A. (1999). *La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure*. Ediciones Deusto.
- Neubauer, F., Lank, A. y Ward, J. (1998). *The family business: Its governance for sustainability*, 10. Basingstoke: Macmillan.
- Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: An institutional lens. *Journal of Family Business Management*.
- Patton, M. (1987). *How to use qualitative methods in evaluation* (No. 4). SAGE.
- Pavón, M. (2018). *El Protocolo Familiar. Estructura y Contenido* [The Family Protocol. Structure and Content]. Ed. Lefebvre.
- Priem, R. y Alfano, F. (2016). Setting new directions for the management discipline through family business research. *Journal of Family Business Strategy*, 7(1), 58-62.
- Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing family-related conflicts in family businesses: A review and research agenda. *Family Business Review*, 33(1), 90-113.
- Rodríguez-García, P., & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(2), 150-166.
- Sarkar, S., Hernández-Linares, R., & Cobo, M. J. (2014, January). *Winnowing Wheat from the Chaff: The Evolution of the Family Business Concept*. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2014, No. 1, p. 14200). Academy of Management.
- Sawahata, L. (2012). Putting family business on the radar. *RSM Discovery-Management Knowledge*, 10(2), 5-7.
- Sharma, P., Chrisman, J. y Gersick, K. (2012). 25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future. *Family Business Review*, 25(1), 5.
- Sirmon, D. 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.
- Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. SAGE.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, 9(2), 199-208.
- Tamayo, M. (2005). *El proceso de la investigación científica: incluye evaluación y administración de proyectos de investigación*. Editorial Limusa.
- Tapies, J., & Ceja, L. (2011). Family protocol: Better to agree and put it in writing. *IESE Insight*.
- Vanoni, Martínez, G. V., & Pérez, M. J. (2015). *Protocolos: un instrumento para mediar conflictos en empresas familiares*. *Desarrollo gerencial*, 7(2).
- Villalonga, B., & Amit, R. (2006). How do family ownership, control and management affect firm value? *Journal of Financial Economics*, 80(2), 385-417.

- Villalonga, B., & Amit, R. (2010). Family control of firms and industries. *Financial Management*, 39(3), 863–904.
- Villalonga, B., Amit, R., Trujillo, M. A., & Guzmán, A. (2015). Governance of family firms. *Annual Review of Financial Economics*, 7, 635–654.
- Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. SAGE.
- Ward, J. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Macmillan. (2006). *El éxito en los negocios de familia*. Editorial Norma: Bogotá, Colombia.
- Wright, M. y Kellermanns, F. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy*, 2(4), 187-198.
- Zellweger, T., Eddleston, K., y Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.

Declaraciones

Uso de inteligencia artificial: El/los autor/es declara/n que ha/n utilizado herramientas de inteligencia artificial durante la elaboración de este manuscrito y que su uso se limitó a funciones de apoyo (redacción, corrección gramatical o asistencia técnica), sin sustituir la autoría intelectual, el análisis crítico ni la interpretación de los resultados, los cuales son de exclusiva responsabilidad del/los autor/es. En todos los casos, se ha garantizado la integridad académica y la originalidad del contenido presentado.

Conflictos de intereses: El/los autor/es declara/n que no existe ningún conflicto de intereses, ya sea de carácter financiero, personal, institucional o de cualquier otra índole, que pudiera haber influido en los resultados, interpretación o conclusiones del presente estudio.

Financiamiento: El/los autor/es declara/n que la presente investigación no recibió financiamiento específico de agencias del sector público, comercial o de organizaciones sin fines de lucro.