



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Iztapalapa



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA
METROPOLITANA
Unidad Azcapotzalco



XX Congreso Internacional de Análisis Organizacional (XX CIAO)
“Fenómenos organizacionales emergentes en Latinoamérica frente a la crisis global:
Homenaje a Guillermo Ramírez Martínez, 20 años realizando el CIAO”

**Las empresas familiares ante la crisis global: un análisis teórico hacia
la supervivencia.**

Mesa Temática: MIPyMes y empresa familiar

Modalidad: Temática

Palafox Soto María Olivia¹

ORCID **0000-0002-8245-3032**

Nacionalidad mexicana

Correo Electrónico: marioly95@hotmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa, Ciudad de México.

Morales López Valentino²

ORCID **0000-000-1656-6423**

Nacionalidad mexicana

Correo Electrónico: dassos@gmail.com

Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa, Ciudad de México.

Cartagena de Indias, Bolívar, Colombia, del 3 al 7 de octubre de 2022

¹ Palafox Soto María Olivia

² Morales López Valentino

Las empresas familiares ante la crisis global: un análisis teórico hacia la supervivencia

Resumen

La pandemia ha cambiado el mundo; al grado de que las organizaciones fueron obligadas a tomar decisiones como respuestas rápidas para garantizar su permanencia. Las empresas familiares no fueron la excepción, es por ello que, la presente investigación tiene por objetivo analizar las estrategias que han implementado este tipo de empresas ante la aparición y expansión de la pandemia, con la finalidad de seguir subsistiendo en el mercado. La investigación se llevó a cabo a través de una revisión de literatura que permitió comprender como han cambiado sus formas de trabajo en este nuevo contexto. Algunos hallazgos encontrados son que: la transformación digital, el reforzamiento de la cultura organizacional, la reducción de costos, profesionalización y demás estrategias de desarrollo y adaptación son de las principales que contribuyeron con la supervivencia de estas. En conclusión, se destaca que, las empresas familiares a pesar de verse afectadas ante la presencia del COVID-19, deben continuar su lucha por sobrevivir, superando el caos, aun cuando el futuro próximo sea incierto, pues se constituyen un eje central en la economía mundial al crear valor, generar nuevos empleos y ser cada vez más rentables a través del tiempo.

Palabras clave: Empresas familiares; Pandemia; Estrategias; Supervivencia.

Las empresas familiares ante la crisis global: un análisis teórico hacia la supervivencia

Introducción

A nivel global, las empresas familiares son de gran relevancia por constituirse motores del tejido empresarial tanto en lo económico como en lo social (Pérez y Gisbert, 2012), sobresaliendo por la creación de nuevos empleos (Vera, Martínez & Vera, 2020; Basco, 2006) y siendo un ente importante para la economía a nivel mundial, especialmente en Latinoamérica, por ello y otros aspectos es fundamental lograr la supervivencia de las mismas, sin importar el sector al que pertenezcan (Goyzueía, 2013).

A los desafíos que siempre han enfrentado las empresas familiares se sumó la presencia de la pandemia que ha cambiado el mundo, ya que trajo consigo una serie de eventos alarmantes como la crisis económica que ha amenazado la supervivencia de las organizaciones (Mauro, Lisera, & Graña, 2020; KPMG, 2021). En el año 2020 la pandemia se extendió por toda la población mundial, trayendo consigo contagios, enfermedades crónicas y muertes, que a nivel organizacional provocó bancarrotas, sectores económicos paralizados, falta de insumos para la producción y desempleo, esta situación constituye el escenario global al que el mundo entero se enfrenta actualmente (Corral, D'Annunzio & Rébora, 2020).

Un hecho innegable es que el mundo organizacional tuvo que adaptarse, las empresas familiares tuvieron que enfrentarse a retos desafiantes, pues, a raíz de la pandemia el mundo organizacional cambió por completo, viéndose en la necesidad de implementar diversas medidas y acciones emergentes que le permitieran lograr su continuidad.

Algunas organizaciones fracasaron obligándolas a suspender sus actividades, otras más se quedaron en el camino y algunas otras lograron mantenerse firmes (Corral, D'Annunzio & Rébora, 2020) tratando de hacerle frente a esta crisis global.

De acuerdo con Pérez y Gisbert (2012) los problemas y complicaciones que surgen en las empresas de carácter familiar se deben a diversos motivos y razones. Sin embargo, si no se busca dar solución a los riesgos de forma adecuada, la supervivencia de la organización estará en peligro, por lo cual, Belausteguigoitia (2009) menciona que es sustancial llevar cabo una comprensión profunda del entorno para el desarrollo de una correcta planeación, logrando de esa manera la consolidación y la permanencia en el mercado.

Todo lo anterior, ha provocado que el mundo cambie de manera radical, obligando a las organizaciones a tomar decisiones para dar respuestas rápidas con el fin de garantizar su permanencia, donde las empresas familiares no fueron la excepción, es por ello, que la presente investigación tiene por objetivo analizar las estrategias que han implementado este tipo de empresas ante la aparición y expansión de la pandemia y que les ha permitido seguir subsistiendo en el mercado. El estudio se llevó a cabo a través de una revisión de literatura que tuvo por objeto comprender como han cambiado las empresas familiares sus formas de trabajo en este nuevo contexto.

El alcance del objetivo de la presente investigación permitirá analizar sobre la problemática que están enfrentando actualmente las empresas familiares, a partir del surgimiento de la pandemia COVID-19, para conocer que se ha estado implementando, de qué manera y como ello puede ser un ejemplo para otras organizaciones e incluso para organizaciones de carácter no familiar.

Es así que, la premisa de este trabajo se basa en la importancia de las empresas familiares, ya que a lo largo de la historia este tipo de empresas se ha considerado con mayor capacidad de adaptación y supervivencia que las que no lo son y como a pesar de presentar dificultades, su importancia es trascendental, por ello, el estudio de la empresa familiar es para tener un referente de seguir contribuyendo con la permanencia de este tipo de organizaciones.

Asimismo, el documento continúa con la presentación de algunos retos por los que atraviesan este tipo de empresas ante la crisis global que se ha desencadenado a raíz de la pandemia y cómo estas pudieron sobrevivir, entendiendo a la vez cómo es posible superar dichos desafíos. Enseguida, se presenta un análisis de diversos autores que muestran algunas soluciones emergentes que ayudan a dar respuesta a contextos de incertidumbre y desafiantes demostrando que las situaciones preocupantes deben ser enfrentadas por medio de la ejecución de diversas estrategias.

Aunado a ello, se destaca que quienes llevan a cabo la ejecución de dichas estrategias son liderados por los altos mandos de la empresa, por lo cual, se presenta un apartado dedicado al liderazgo en la gestión de la organización, puesto que, se ha considerado un aspecto central que permite asegurar la supervivencia de las organizaciones, además, se establecen líneas analíticas para comprender cómo han cambiado las diversas formas de trabajo empleadas por las empresas familiares, para finalmente cerrar con las conclusiones establecidas, así como recomendaciones para futuras investigaciones.

Desarrollo

La importancia de la empresa familiar.

Una empresa familiar, es aquella organización que se encuentra gestionada por personas de la misma familia (Arenas & Rico, 2014). Según Sandoval y Guerrero (2010) son sistemas regidos por núcleos familiares, donde existe una relación de diversos aspectos que los unen, tales como conflictos, vínculo familiar, cultura, legado, filosofía, entre otros. De acuerdo con Ochoa, Jacobo y Leyva (2015) una empresa familiar establece rumbos a seguir que benefician tanto a la familia como a la empresa, pues estos dos aspectos configuran dos de sus principales características, especialmente porque la unión parte del lazo consanguíneo dentro de la organización.

De acuerdo con Basco (2006) la empresa familiar representa un contexto de investigación histórico con un desarrollo sustancial e importante en lo económico y social, ya que generan riqueza a través de su permanencia y mediante la creación de nuevos empleos. Por ello, su análisis deriva de la necesidad de conocer, comprender y explicar cómo opera la empresa familiar, como un ente social histórico que está presente en la sociedad organizacional; y para lograr su continuidad se debe entenderla como empresa, como propiedad y como familia, logrando mantener una buena relación entre las diversas categorías mencionadas.

A nivel global las empresas familiares han generado un gran impacto, al generar rentabilidad, nuevos empleos y un mejor desempeño a diferencia de empresas catalogadas como no familiares, impulsando así, un buen desempeño organizacional (Gómez, Betancourt & Zapata, 2012; Aira 2016; Zúñiga & Sacristán, 2009; Molina, Botero

& Montoya, 2017). Por ello, este tipo de empresas ha logrado ser clasificadas como una forma dominante de organización (Navarro, Villasalero & Donate, 2014).

Cabe mencionar que a nivel mundial las empresas familiares generan más del 60% del PIB y emplean alrededor del 60% de mano de obra. Se estima que en América latina 9 de cada 10 se consideran empresas familiares. Por las razones enunciadas la aportación de este tipo de empresas a la economía es notable, además, la mayoría de las empresas que cotizan en la bolsa de valores son caracterizadas como empresas familiares. Se debe tener presente que conforme va creciendo una empresa familiar va requiriendo más capacidades y recursos para consolidarse compleja y profesional (Belausteguigoitia, 2017). México es considerado un país con alta tendencia en la creación de empresas familiares (Soto, 2001), estas representan entre un 70% y 90% del total de las organizaciones y el aumento de su potencialización se logra a través de la unión de esfuerzos (Aplizar, 2011).

Así pues, a lo largo del tiempo, las empresas familiares han representado un gran desarrollo económico y social a nivel mundial (Cetina, 2021), su importancia reside en las diversas características que las distinguen, como el beneficio familiar, la creación de empleos, el legado familiar, entre otros aspectos, considerados como atributos que las hacen distintivos, resaltando en primer lugar a la propia familia (Tagiuri & Davis), estas empresas poseen flexibilidad por tener estructuras organizacionales sencillas y contar con mejores perspectivas a largo plazo (Salgado & Salgado, 2011).

Las empresas familiares y el COVID-19: un reto desafiante.

De acuerdo con Corral, D'Annunzio y Rébora (2020) la crisis de COVID-19 se clasifica como una crisis de evento, es decir, una crisis desencadenada a partir de una situación o un suceso inesperado, que es imposible advertir con anticipación, en la que se debe dar una solución rápida, al mismo tiempo que surge.

Debido al aceleramiento de la pandemia, las empresas familiares tuvieron que cambiar para sobrevivir (KPMG, 2021). El panorama no fue alentador para las organizaciones de carácter familiar, pues se enfrentaron ante dificultades cada vez más complejas que las volvieron vulnerables (Cetina, 2021). No obstante, el mayor reto al que se enfrentan, en parte, es la naturaleza compleja de constituirse como empresa de carácter familiar y saber cómo combinar los diversos intereses de los integrantes en metas compartidas e institucionalizarlas, coordinando esfuerzos organizacionales para lograr cumplirlos (Cisneros, Ramírez & Hernández, 2011).

Es así que, este tipo de empresas deben buscar velar no solo por el futuro de la organización, sino también de los integrantes de la familia garantizando su salud y bienestar, aún más con la expansión de la pandemia (Bandrés-Goldáraz, Conde-Casado e Iniesta-Alemán, 2021; Cetina, 2021), buscando detectar problemas y darles solución de manera rápida, procurando no afectar la estabilidad de la organización y el bienestar de los miembros de la familia (Sánchez, 2014).

A raíz del impacto de la pandemia las empresas comenzaron a tener diversos problemas que afectaron las relaciones familiares, la gestión de la organización e incluso el ambiente organizacional. Según Pérez y Gisbert (2012) entre los principales problemas

se encuentra la desmotivación de los miembros, complicaciones relacionadas con los empleados que no son familiares, comunicación inadecuada, intereses familiares divergentes, entre otros, que con el tiempo fueron agravándose e incluso Goyzueúa (2013) resalta que la falta de claridad al momento de planear es un aspecto por el cuál algunas empresas familiares murieron.

Por otra parte, la pandemia ha hecho que las empresas de carácter familiar deban contar con un plan estratégico que tome en cuenta los intereses de los integrantes familiares y no familiares con el fin de que la organización pueda sobrevivir a varias generaciones, teniendo en cuenta que deben estar preparadas y conscientes para ajustarse a los cambios del entorno (Cetina, 2021). Aunado a lo anterior, las empresas familiares, sin importar su giro, tamaño, antigüedad o cualquier otra característica en particular, que hayan enfrentado algún reto es importante que siempre tengan en cuenta cuáles son los objetivos que buscan lograr y cuáles son los beneficios obtenidos si dichos objetivos se cumplen.

Estrategias: una solución procedente ante la crisis global

Todas las esferas de la vida social se han encontrado ante situaciones de crisis, es imposible que alguna no haya estado ante un escenario que desestabilice todo su entorno. No obstante, es sustancial al enfrentar dichas situaciones buscar darle solución al ejercer una serie de acciones encaminadas a lograr un objetivo, procurando tomar las mejores decisiones para lograr resultados óptimos. Es decir, implementar alguna estrategia, pues según Sánchez (2014) las estrategias permiten prevenir, ayudar y superar crisis.

Por ello, es importante reflexionar acerca de las estrategias en tiempos de dificultad, puesto que, son una herramienta eficaz para las organizaciones, entre otras cuestiones, recuperación económica. Sin embargo, son pocos los estudios que enfocan su investigación en el análisis de estrategias cuando son ellas las que han hecho que las organizaciones mantengan sus actividades en el entorno, respondiendo de manera diferente a las crisis. Un ejemplo ha sido la pandemia, que es considerada un desafío enorme en el mundo entero (Mauro, Lisera, & Graña, 2020).

Es por ello que, Bandrés-Goldáraz, Conde-Casado e Iniesta-Alemán (2021) mencionan que una solución que usan las empresas es la implementación de iniciativas de diferentes tipos, tales como corporativas, las cuales se enfocan en la publicidad, ajustes de costos, mercadotecnia y reducción de sueldos, también, iniciativas enfocadas en los empleados y los clientes, tales como la implementación de bonos extras, medidas de seguridad relacionadas con la salud, lanzamientos de nuevos productos y servicios o redefinición de los mismos, entre otras iniciativas que tuvieron que implementarse diseñarse o ajustarse para adaptarse ante las circunstancias adversas del entorno.

Se ha demostrado que el aumento en el interés por el factor humano, diversificación de inversiones, auditorías, conocimiento de nuevas tecnologías, toma de decisiones rápida, manejo de conflictos (Sánchez, 2014), así como la profesionalización y elaboración de un plan de sucesión (Cisneros, Ramírez & Hernández, 2011) son algunas soluciones consideradas adecuadas para lograr disminuir los problemas originados en las empresas familiares ayudando a lograr los objetivos planteados y prolongar su existencia beneficiando a todos.

Por otra parte, el reforzamiento de la cultura permite a los líderes de la organización lograr una ventaja competitiva, pues se ha demostrado que ayuda a la transmisión y fomento de los valores y creencias familiares así como transferirlos a las siguientes generaciones (Goyzueúa, 2013), según Belausteguigoitia (2017) la empresa familiar representa un ambiente ideal para adquirir hábitos, actitudes, valores y conocimiento; por ello, reforzar la cultura es de gran utilidad en el mundo organizacional.

También, Wenzel, Stanske y Lieberman (2020) hacen referencia a cuatro estrategias que cualquier organización siendo familiar o no pueden hacer al encontrarse ante escenarios desafiantes como lo ha sido la crisis global del COVID.

- La primera estrategia es la reducción, es decir buscar la disminución de los costos, productos y gastos generados, en especial de aquellos que no aportan valor a la organización;
- La segunda es la perseverancia, la cual se relaciona con el sostenimiento de las actividades mediante las medidas y restricciones que se han llevado a cabo en respuesta a la crisis, como el teletrabajo o la reducción de actividades presenciales, ya que son formas de preservar las medidas implementadas y permite lograr mantener el *statu quo*, es decir, el estado o situación de ciertas cosas, como producción, economía, cultura, entre otros aspectos organizacionales;
- La tercera estrategia es la innovación, la cual permite aprovechar las oportunidades que van presentándose, ya que, a pesar de haber efectos catastróficos derivados de la pandemia en las empresas familiares, también han sido espacios abiertos para innovar en medio de la incertidumbre. Por ello, la

innovación se conoce como la renovación estratégica que da respuesta a las crisis;

- La cuarta estrategia es la salida, la cual hace referencia a la discontinuidad de las actividades de la organización cuando ya no hay más respuesta ante cualquier crisis; esta estrategia surge cuando las demás respuestas fallan, no obstante. Esta última estrategia se usa cuando hace falta conocimiento sobre qué y cómo llevar a cabo las acciones planeadas; por lo cual, Cetina (2021) afirma que tener el conocimiento y el medio para transferirlo permiten enfrentar cambios socioeconómicos, lograr rentabilidad y tener armonía familiar.

De igual forma, la estrategia más compleja a la que se enfrenta el contexto organizacional es la internacionalización y aunque gran parte de empresas familiares no tienen origen, ni crecen en los mercados internacionales, es recomendable que existan esfuerzos en relación a la expansión internacional de las organizaciones de carácter familiar y como mejorarlas. Ya que la creciente globalización ha hecho que la internacionalización sea cada vez más necesaria (Fernández & Nieto, 2002). No obstante, como se mencionó anteriormente, esta estrategia es difícil de llevar a cabo, en especial si no se conocen cuáles podrían ser los recursos necesarios para utilizar, si existe miedo a la incertidumbre y si se existe dificultad en el proceso, pues estos aspectos obstaculizan la expansión internacional (Fernández & Nieto, 2002).

Por otro lado, la sucesión es uno de los aspectos más estudiados de la empresa familiar, por ser un factor vital que define el destino y por el que muchas organizaciones mueren. Ya que durante la pandemia muchas empresas murieron, pues no contaban con un plan de sucesión, por lo que no pudieron integrar al negocio a la siguiente generación, cuando

falleció el dueño de la empresa. Además, el que la empresa familiar cuente con un plan de sucesión le permite tener seguridad y bienestar económico para cuando la generación antecesora no sepa dar respuesta y encontrar soluciones emergentes a situaciones desafiantes (Cisneros, Ramírez & Hernández, 2011).

De igual forma, de acuerdo con Alpizar (2011) señala que, el emprendedurismo adquiere una importancia social en la actualidad como una estrategia de desarrollo que puede traer consigo bienestar general, ganancias, desarrollo de proyectos, entre otros aspectos que potencian el desarrollo económico.

Así pues, a efectos de una mejor visualización de lo que cada autor analizado ha presentado en sus investigaciones, se presenta a continuación, un conjunto de todas las estrategias mencionadas anteriormente (Ver Tabla 1), las cuales son consideradas una solución emergente como parte de una respuesta rápida.

Tabla 1.

Estrategias como soluciones emergentes ante la crisis global.

Autor	Estrategias
Bandrés-Goldáraz, Conde-Casado e Iniesta-Alemán (2021)	*Implementación de iniciativas corporativas. *Implementación de iniciativas enfocadas en los empleados y clientes.
Sánchez (2014)	*Interés por el factor humano. *Diversificación de inversiones. *Auditorias. *Nuevas tecnologías. *Decisiones rápidas. *Manejo de conflictos.
Goyzueía (2013); Belausteguigoitia (2017)	*Reforzamiento de la cultura (valores, creencias, hábitos, actitudes, etc.) *Transferencia de conocimiento.

Wenzel, Stanske y Lieberman (2020)	*Reducción. *Perseverancia. *Innovación. *Salida
Cetina (2021)	*Conocimiento (adquisición y transferencia).
Fernández y Nieto (2002).	*Internacionalización (unión de esfuerzos en relación a la expansión).
Cisneros, Ramírez & Hernández (2011).	*Plan de sucesión
Alpizar (2011)	*Emprendedurismo

Fuente: Elaboración propia con base en los autores mencionados.

Sin duda alguna, a pesar de que la pandemia ha obligado a las empresas familiares a enfrentar diversos retos, en las aportaciones de los autores presentadas es posible visualizar una gama diversa de distintas estrategias y herramientas, que pueden ser de ayuda para que otras organizaciones las implementen en su organización y de esta forma estar preparadas ante situaciones catastróficas como la pandemia, resaltando que los más empleados fueron el teletrabajo, el reforzamiento de la cultura especialmente en este tipo de empresas, reducción de costos, la profesionalización y demás estrategias de desarrollo y adaptación que contribuyeron y siguen contribuyendo con la supervivencia de las mismas.

Todas las estrategias empleadas y llevadas a cabo por las organizaciones permiten a las mismas conocer, comprender, modificar e implementar diversas formas de trabajo comúnmente empleadas, es decir, la manera en la que trabajan dependiendo de la organización. las organizaciones que no se adaptaron desaparecieron con el tiempo, pero las que se adaptaron lograron permanecer, por esa razón saber gestionar

correctamente a la organización es de gran relevancia. partiendo de la base de que, entre otros factores, el liderazgo en la empresa es clave, pues según Gil, Alcover, Rico, & Sánchez (2011) el liderazgo ha permitido que la organización enfrente desafíos ante la complejidad e incertidumbre del entorno permitiendo a las organizaciones sobrevivir, por lo que esta cuestión será abordada a continuación.

Liderazgo en la gestión de la organización

El término de liderazgo hace referencia a la capacidad que tiene una persona de influir a un individuo o un conjunto de ellos, ya que permite lograr motivación, dinamismo y un mayor esfuerzo por parte de los integrantes de la organización (Carrión, 2007). A la vez, a través de dicho aspecto hay un interés por los trabajadores, sus intereses y en el potencial de sus habilidades buscando que se desarrollen eficazmente a largo plazo y puedan ser mejores para beneficio de la organización (Prentice, 2004; Lee, 2012).

De acuerdo con Posner y Kouzes (2011) el liderazgo se ha considerado una aspiración que busca el mejoramiento tanto del aspecto social como humano, se caracteriza por la honestidad, esfuerzo, compromiso, motivación, disciplina, constancia, persistencia, entre otros aspectos que hacen que el ambiente organizacional sea mejor para todos, tanto para miembros familiares como no familiares.

Es preciso señalar que, el crecimiento de una empresa familiar va requiriendo cada vez una mayor complejidad, debido a que se van enfrentando a más y más retos, por ello, es fundamental que la cabeza de la organización esté preparada y con gran capacidad para que ayude a otorgar lo mejor para la familia y la empresa (Belausteguigoitia, 2017),

cumpliendo con diversos códigos familiares donde se respeten las necesidades y exigencias del entorno familiar, pero sin perder de vista a la organización (Basco, 2006).

Por consiguiente, Palomo (2013) resalta que un líder es aquel que sirve de ejemplo y modelo para quienes estén a su cargo. Es así que, contar con un adecuado liderazgo en la gestión de la organización es fundamental, puesto que, permitirá el logro de un mejor desempeño y funcionamiento en aspectos humanos, sociales y administrativos de la empresa.

Además, dentro del proceso de desarrollo de una empresa familiar los líderes se enfrentan constantemente con desafíos que cuando estos no se resuelven se vuelven más grandes y complejos emergiendo problemas cuyo origen se encuentra en de ellos (Goyzueúa, 2013). Por ello, los directivos deben establecer estrategias en tiempo y forma asegurando la supervivencia de la organización, siendo el líder quien logra unir esfuerzos para hacer que dichas estrategias se cumplan (Sánchez, 2014).

Así pues, los altos mandos de la organización deben tener en cuenta el liderazgo a ejercer, la filosofía organizacional, los aportes de innovación, la relación que se tenga con los clientes y proveedores, así como las formas de comunicarse entre los miembros de la empresa familia. Por ello, se debe tener una perspectiva global para planear estratégicamente diversos planes de acción que permitan el logro de los objetivos de la organización, conociendo para qué y porque se trabaja, se debe también buscar alternativas que ayuden a consolidar las estrategias para enfrentar el futuro próximo (Cetina, 2021).

De acuerdo con Cisneros, Ramírez y Hernández (2011) las empresas familiares deben tener definido y planeado correctamente y con anticipación un plan sucesorio, el cual se define como el traslado generacional del liderazgo, es decir, anticiparse a conocer quien, ya sea un miembro de la familia o no, será el siguiente líder, esto representa también la capacidad de ejercer poder en la propiedad de la empresa y tener el control de la misma. Al respecto, el llevar a cabo la gestión de la organización es uno de los aspectos más complejos dentro de las empresas de carácter familiar (Baú, Pittino, Sieger, & Eddleston, 2020).

Cabe mencionar, que las empresas familiares son particularmente más vulnerables que las empresas no familiares cuando necesitan hacerle frente a la economía y a la competencia. Sin embargo, gracias a las estrategias, los líderes pueden adaptar las diversas formas de trabajo al vincular sus pensamientos con sus sentimientos, los planes de acción con los problemas, así como la administración con la gestión de la propiedad (Drozdow & Carroll, 2009), con el fin de resolver y afrontar cualquier desafío. Por ello, el líder es quien debe contribuir a que los integrantes de la organización se adapten a distintas formas de trabajo cuando se presenten situaciones problemáticas.

Así pues, el ejercicio del liderazgo en la gestión de la organización ayuda a tomar decisiones, proponer soluciones y dar pauta a la ejecución y planeación de las estrategias planeadas, pues es quien debe analizar el entorno de la organización y dar respuesta a las problemáticas y así poder seguir permaneciendo en el mercado, encaminándose hacia la supervivencia de la organización, esto se puede observar en la figura 1.

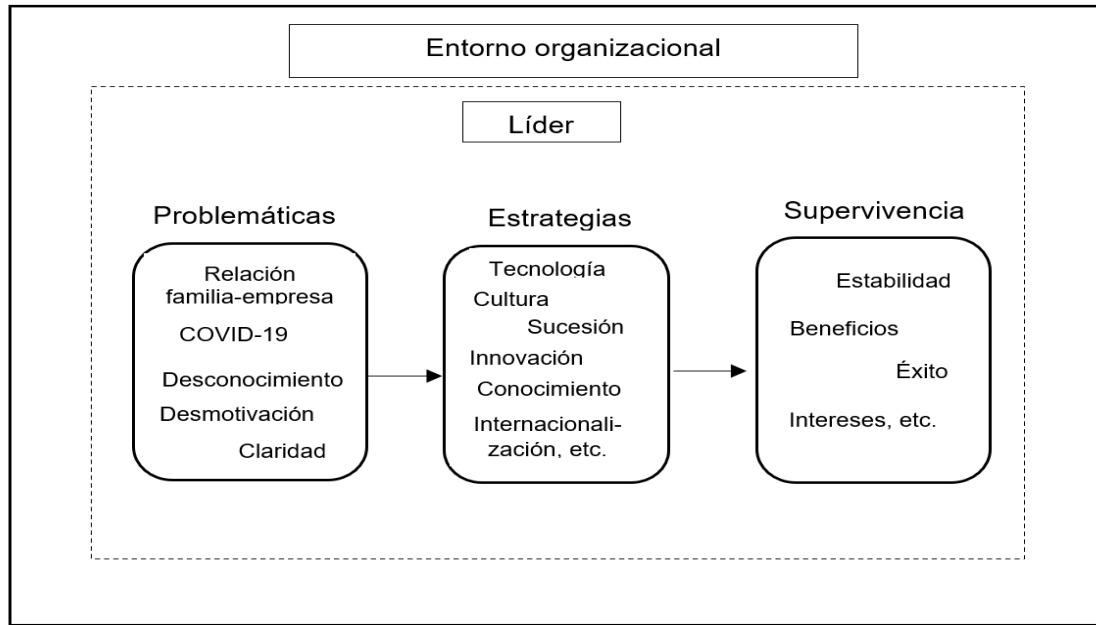


Figura 1. Relación de problemática y supervivencia en la empresa familiar.
Fuente: Elaboración propia.

En la figura anterior es posible visualizar algunos ejemplos de diversas problemáticas que ocurren en las organizaciones, así como algunas estrategias que han permitido afrontar y resolver dichas problemáticas en el entorno organizacional, llevando a las mismas a seguir sobreviviendo.

Tal como es posible observar (Ver Figura 1) el líder es quien está a la cabeza y al frente de la organización, por lo que debe tener una gran visión sobre lo que sucede en el entorno organizacional, analizando desde un punto superior las problemáticas que suceden y cómo se debe actuar para encaminarse hacia la supervivencia, tomando en cuenta también el punto de vista de los integrantes de la organización.

Conclusión

Las empresas familiares se constituyen en un eje central en la economía mundial al crear valor, generar nuevos empleos y ser cada vez más rentables a través del tiempo, estas

deben buscar avanzar y crecer para permanecer de pie, buscando los medios y recursos necesarios y definiendo estrategias que van a permitir a la organización controlar situaciones, atravesar obstáculos y resolver problemáticas contundentes por medio del liderazgo ejercido y de esta forma planear estratégicamente su futuro.

Cabe señalar, que las empresas familiares a pesar de verse afectadas ante la presencia del COVID-19, deben continuar su lucha por sobrevivir, modificando sus formas de trabajo para poder superar el caos, aun cuando el futuro próximo sea incierto, resistiendo dificultades, ideando estrategias, siendo flexibles para poder adaptarse a contextos turbulentos como ha sido la pandemia, entre otros. Naturalmente, es imposible que las organizaciones no se encuentren en crisis, ya que siempre existirán retos y desafíos por los cuales deben buscar soluciones y contribuir a enfrentar a dichas crisis.

Además, es de resaltar que mientras las empresas van creciendo y madurando los líderes deben enfrentar diversos problemas que se vuelven cada vez más desafiantes, para lo cual, la toma de decisiones estratégica y la comunicación se han vuelto dos aspectos sustanciales entre los integrantes, ayudando a que la organización se mantenga de pie, pues hoy en día el compartir información y comunicarse de manera armónica se ha vuelto un hecho necesario e imperativo en donde juntos deben encontrar las soluciones y de esta forma continuar la lucha hacia la supervivencia.

Si bien, existen organizaciones que por más estrategias y acciones lleven a cabo se ven en la necesidad de interrumpir con sus actividades cuando ven que todo lo que han hecho no resulta de la mejor manera posible. No obstante, todas aquellas empresas que se vieron ante dicha necesidad son a causa de la falta de conocimiento lo que les impidió lograr una continuidad en el mercado, pues el tamaño, el sector, la antigüedad no son

impedimento alguno para alcanzar la supervivencia de la organización. Ello queda evidenciado en que a dos años desde el inicio de la pandemia es posible observar empresas de todos los tamaños, en todos los sectores y con diferentes años de antigüedad posicionadas dentro del mercado e incluso algunas de reciente creación.

Así pues, el conocimiento del entorno, tanto interno como externo de la organización, es fundamental al implementar alguna estrategia pues permitirá que las empresas puedan saber su alcance, conocer sus límites y aprovechar las oportunidades que se van abriendo en el camino. Por ello, a pesar de que algunas respuestas fallen no significa que todo esté perdido, sino todo lo contrario, representa que aún hay opciones y oportunidades por explorar en el entorno y que pueden ser aprovechadas para el beneficio de la organización.

De acuerdo con Cetina (2021) a pesar de que la pandemia afectó negativamente a las empresas familiares, estas han buscado generar estrategias para seguir permaneciendo en el mercado competitivo; gracias a la transformación digital con el teletrabajo o trabajo en casa, el reforzamiento de la cultura organizacional, la reducción de costos, profesionalización y demás estrategias de desarrollo y adaptación que contribuyeron con la supervivencia de estas.

Por ello, es que las organizaciones familiares deben estar en constante adaptación en relación con el dinamismo del entorno, adaptándose de manera positiva a los cambios y tomando en cuenta que la influencia de la familia en la organización es trascendente y significativa, lo que ha hecho que las empresas de carácter sigan considerándose importantes en la economía.

Un punto importante, es que las empresas familiares deben centrarse más en los resultados y en el proceso más que en el miedo a asumir riesgos a fracasar ante la incertidumbre, ya que son barreras que imposibilitan el aprovechamiento de las oportunidades, por lo que es fundamental asegurar la supervivencia anticipando y planeando estratégicamente, adaptando y modificando sus formas de trabajo. Pues se entiende que las formas de trabajo son diversas dependiendo de las particularidades de la empresa, sin embargo, sin importar que característica tengan, estas deben adaptarse para seguir continuando con el paso del tiempo, pues el nuevo contexto de la pandemia ha hecho que las organizaciones tengan que cambiar para sobrevivir.

Finalmente, las empresas familiares son difíciles y complejas tanto en la práctica como en la teoría, es decir para quienes trabajan dentro de una como para quienes la estudian, por ello, se recomienda seguir contribuyendo al estudio de la empresa familiar, en donde se favorezca especialmente a mejorar la gestión de estas generando propuestas que las ayuden a lograr la supervivencia ante situaciones de crisis, tal como lo ha sido esta crisis global.

Lista de referencias

Aira, M. (2016). La sucesión exitosa en las empresas familiares. *Orbis. Revista Científica Ciencias Humanas*, 11(33) 82-104.
<https://www.redalyc.org/pdf/709/70945573005.pdf>

Alpizar, R., (2011). Las empresas familiares y el emprendedurismo social como estrategia de desarrollo. *La empresa familiar en un nuevo siglo*.
<https://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto1316092.PDF>

- Arenas, H. & Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, (30) 252-258.
<https://www.redalyc.org/pdf/212/21231380005.pdf>
- Bandrés-Goldáraz, E., Conde-Casado, M., e Iniesta-Alemán, I. (2021). El impacto de la COVID-19 en las pequeñas y medianas empresas de comunicación en España. *Retos Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), pp. 25-40.
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.02>
- Basco, R. (2006). La investigación en la empresa familiar “aun debate sobre la existencia de un campo independiente”. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 12(1), 33-54. <http://web.uqroo.mx/archivos/jlesparza/Lec2.pdf>
- Baú, M., Pittino, D., Sieger, P., & Eddleston, A. (2020). Careers in family business: New avenues for careers and family business research in the 21st century. *Journal of family business strategy*, 11, 1-6
- Belausteguigoitia R. (2009). El campo de las empresas familiares en Latinoamérica: nuevas perspectivas. *Gestión & Sociedad*, 1, 13-25.
http://cedef.itam.mx/sites/default/files/u489/el_campo_de_las_empresas_familiares_en_latinoam.pdf
- Belausteguigoitia, I. (2017). *Empresas familiares: dinámica, equilibrio y consolidación*. México: Mc Graw Hill Education. https://www.researchgate.net/profile/Imanol-Belausteguigoitia/publication/327405814_Empresas_familiares_dinamica_equilibrio_y_consolidacion/links/5b8d98ffa6fdcc1ddd09fc62/Empresas-familiares-dinamica-equilibrio-y-consolidacion.pdf

- Carrión, N. (2017). Modelo de liderazgo basado en el coaching para el directivo de una empresa hotelera en la ciudad de Piura. Universidad de Piura. *Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, 14(2), 369-387.
https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/2869/TSP_AE_001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cetina, E. (2021). Cambios en la planeación estratégica de una empresa familiar a causa de la pandemia por el COVID -19. *Tesis inédita*. Universidad militar de Granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/41084/CetinaVelozaEdnaMarisol2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cisneros, L., Ramírez, G., & Hernández, A. (2011). Control en la empresa familiar. *Administer*, 18, 49-76.
<https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/814/724>
- Corral, S., D'Annunzio, C., & Rébori, A. (202). Empresas familiares locales en contexto extremo: respuestas estratégicas ante la crisis del COVID-19. En Motta, J. (2020). *Redes y conocimientos que impulsan la innovación y el desarrollo productivo y social. 25° Reunión Anual Red PyMEs Mercosur*. RED PYMES. 752-764. Argentina.
https://www.researchgate.net/publication/349899129_EMPRESAS_FAMILIARES_LOCALES_EN_CONTEXTO_EXTREMO_RESPUESTAS ESTRATEGICAS ANTE LA CRISIS DEL COVID-19/citation/download
- Drosdow, N., & Carroll, V. (2009). Tools for strategy development in family firms. *Sloan Management Review*, 39(1), 75-88.

- <https://www.proquest.com/openview/c70a9c8cad6ed92ca12efb43e81a2685/1?q-origsite=gscholar&cbl=26142>
- Fernández, Z., & Nieto, M. (2002). La estrategia de internacionalización de la pequeña empresa familiar. Documentos de trabajo. *Economía de la Empresa*, 18(11) 1-27.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2162919>
- Gil, F., Alcover, C., Rico, R., & Sánchez, M. (2011). Nuevas formas de liderazgo en equipos de trabajo. *Papeles Del Psicólogo*, 32(1), 38-47.
<https://www.redalyc.org/pdf/778/77817210005.pdf>
- Gómez, G., Betancourt, J. & Zapata, N. (2012), Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49. <https://www.redalyc.org/pdf/2654/265425848003.pdf>
- Goyzueía, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *PERSPECTIVAS*. 31, 87-132.
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941261003.pdf>
- <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/co/sac/pdf/2021/04/kpmg-las-empresas-familiares-de-america-del-sur-frente-al-covid-19.pdf>
- KPMG (2021). Las empresas familiares de América del sur frente al COVID-19. de *Red global de firmas de servicios profesionales*
- Lee, C. (2012), Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares, *Multiciencias*, 12(1), 115-120.
<https://www.redalyc.org/pdf/904/90431109018.pdf>
- Mauro, L., Lisera, N., & Graña, F. (2020). Impacto, desafíos y oportunidades de la pandemia covid-19 en la industria del partido de general Pueyrredon. En Motta, J. (2020). *Redes y conocimientos que impulsan la innovación y el desarrollo*

- productivo y social. 25° Reunión Anual Red PyMEs Mercosur. RED PYMES. 155-165. Argentina. <http://redpymes.org.ar/wp-content/uploads/2020/12/Libro-Resumen-25%C2%B0-Reuni%C3%B3n-Anual-Red-Pymes-Mercosur.pdf#page=752>*
- Molina, P., Botero, S. & Montoya, A. (2017). Estudios de rendimiento en las empresas de familia. Una nueva perspectiva. *Estudios Gerenciales*, 33(142), 76-86. <https://www.elsevier.es/es-revista-estudios-gerenciales-354-pdf-S0123592317300025>
- Navarro, K., Villasalero, M. & Donate, M. (2014). Especificidad de la composición del conocimiento en empresa familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 19(66), 339-360. https://www.redalyc.org/pdf/290/Resumenes/Resumen_29031265006_1.pdf
- Ochoa, S. Jacobo C. Y Leyva, B. (2015), “*Estudio de la Pyme familiar, una visión multivariable*” México: Pearson Educación: https://www.researchgate.net/publication/322287592_Estudio_de_la_Pyme_familiar_Una_vision_multivariable
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. ESCI Editorial: Madrid. https://www.academia.edu/29817781/Liderazgo_y_motivacion_de Equipos_de_trabajo
- Pérez, A., & Gisbert, V. (2012). La continuidad en la empresa familiar. Análisis de casos. *Revista de investigación 3Ciencias*, 1, 1-17. 7
- Posner, B., & Kouzes, J. (2011). *Leadership is a relationship*. Wiley Online Library, 1-21. <https://doi.org/10.1002/9781118983867.ch1>

- Salgado, J., & Salgado, M., (2011). La empresa familiar en México según los trabajadores familiares. *En La empresa familiar en un nuevo siglo*
<https://promep.sep.gob.mx/archivospdf/MEMORIAS/Producto1316092.PDF>
- Sánchez, M. (2014). Estrategias de una empresa familiar para lograr su crecimiento y garantizar la continuidad. *Tesis inédita*. Universidad militar nueva granada.
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/13318/Estrategias%20de%20una%20empresa%20familiar%20para%20lograr%20su%20crecimiento%20y%20garantizar%20la%20continuidad.pdf;sequence=1>
- Sandoval, J. & Guerrero, D. (2010), Empresas Familiares en Colombia, hacia la construcción de un modelo de gestión comercial. *Revista U.D.C.A Actualidad & Divulgación Científica*, 13(1): 135-146.
<https://revistas.udca.edu.co/index.php/ruadc/article/view/717>
- Soto, M. (2001). La empresa familiar en México. Situación actual de la investigación, *Universidad Anáhuac: Contaduría y Administración* 58(2), abril-junio 2013: 135-171. <https://www.redalyc.org/pdf/395/39525785007.pdf>
- Tagiuri, R. & Davis, J. (1996). “Bivalent Attributes of the Family Firm” (“Atributos bivalentes de la empresa familiar”), de Renato Tagiuri, John Davis. *Family Business Review*, 9(2), 199–208. doi:10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x
- Vera, G., Martínez, R., Vera, M., (2020). Empresa familiar y la teoría de sistemas luhmanniana. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*. 9(24), 11-26.
<https://www.redalyc.org/journal/6379/637969123002/637969123002.pdf>

Wenzel, M., Stanske, S. & Lieberman, M. (2020), "Strategic responses to crisis", *Strategic Management Journal*, 41,7-18. doi: 10.1002/smj.3161. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/3014675526/3014675526.pdf>

Zúñiga, J., & Sacristán, M. (2009). Los directivos externos y la sucesión en la empresa familiar: un caso de estudio. *Universia Business Review*, (22), 74-87. <https://www.redalyc.org/pdf/433/43311704005.pdf>