

The background of the slide features a man in a dark suit sitting at a desk, viewed from behind. He is looking towards a large, glowing globe that is overlaid with a network of white lines and dots, suggesting global connectivity or data analysis. The scene is set against a dark blue background with a cityscape visible in the distance. In the foreground, a laptop is open on the desk, displaying a bar chart and other data visualizations. A glass of water is also visible on the desk.

La profesionalización, riqueza socioemocional, sucesión y cultura adhocrática en la empresa familiar

Yurani López Espitia

Universidad Católica de Pereira

yurani.lopez@ucp.edu.co

<https://orcid.org/0000-0003-2757-7806>

Duván Emilio Ramírez Ospina

Universidad de Manizales

rector@umanizales.edu.co

<https://orcid.org/0000-0002-6556-5104>

Resumen

El presente capítulo se basa en un proyecto doctoral, el cual, sustentó la convergencia teórica orientada a analizar las relaciones entre la profesionalización, la riqueza socioemocional, la sucesión y la cultura organizacional adhocrática en la empresa familiar colombiana. Con fundamento en los aportes de dos estudios básicos se integraron los principales desarrollos conceptuales y empíricos que explican la interacción entre la gestión profesional y los vínculos afectivos que caracterizan a este tipo de organizaciones. La convergencia de las variables permitió proponer una interpretación integradora en la que la profesionalización actúa como un proceso evolutivo que fortalece la sostenibilidad empresarial al tiempo que preserva el legado socioemocional. La sucesión y la cultura adhocrática se reconocieron como factores que facilitan la adaptación, la innovación y la continuidad generacional dentro de estructuras más formalizadas. Este análisis contribuyó a la comprensión teórica de la firma familiar en Colombia y ofrece un marco conceptual útil para futuros estudios que busquen profundizar en los equilibrios entre racionalidad profesional y valores familiares.

Introducción

Este capítulo pretende analizar la relación teórica entre la profesionalización de la empresa familiar, la sucesión, riqueza socioemocional y cultura (adhocrática) para el estudio de los negocios familiares. De acuerdo con el estudio realizado en el 2018 por Price Waterhouse Coopers (PwC) en Colombia, este tipo de entidades están interesadas en incursionar en nuevos escenarios competitivos con el fin de alcanzar crecimiento y

desarrollo institucional, lo cual demuestra, que la firma familiar colombiana se encuentra asumiendo retos como fortalecer su ventaja competitiva, incrementar la productividad y desarrollo.

Aunque existen estudios que han evidenciado el impacto del grado de profesionalización en las compañías familiares sobre el desempeño financiero (Dekker et al., 2013; Madison et al., 2018), con el propósito de contribuir al desarrollo de la firma familiar colombiana y enriquecer la literatura sobre el tema, resulta pertinente explorar la relación entre este proceso y la riqueza socioemocional (SEW), como un factor determinante y estratégico del desempeño en las empresas familiares (Davila et al., 2023) .

Desde una perspectiva seminal, Chua et al. (1999), definen la firma familiar se centra en la visión y la intención que orientan a la organización. Los autores señalan que una empresa familiar se caracteriza por su capacidad de sostener una visión de largo plazo mediante una coalición controlada por integrantes de un mismo grupo familiar, o incluso por grupos familiares distintos.

Las firmas familiares, al desenvolverse en entornos de alta competencia, suelen requerir ajustes administrativos (Klein, 2007; Miller et al., 2013; Minichilli et al., 2010; Zahra & Filatotchev, 2004). Estos cambios pueden incluir la incorporación de nuevos empleados y/o directivos con competencias para responder a las exigencias del mercado (Madison et al., 2018), lo que favorece la delegación de la gestión en profesionales especializados (Chua et al., 2003; Gedajlovic et al., 2004; Hall & Nordqvist, 2008; Zahra & Filatotchev, 2004; Zahra et al., 2009).

Según Gedajlovic et al. (2004), Zahra y Filatotchev (2004) y Zahra et al. (2008), esta delegación de control se interpreta como la profesionalización de la organización familiar, orientado a mejorar la productividad y la competitividad (Tsao et al., 2009).

Madison et al. (2018), señalan que la profesionalización es determinante para el éxito de las organizaciones familiares. Asimismo, Polat y Benligiray (2022) confirman que este enfoque permite a propietarios, directivos y consultores evaluar y comprender el efecto de sus dimensiones sobre el desempeño.

García et al. (2022), confirmaron que la profesionalización mejora las habilidades de las empresas, contribuyen en mejorar sus capacidades de asumir riesgos, adaptarse a los cambios del entorno, aumentar su capacidad de supervivencia y, por lo tanto, mejorar su rendimiento.

Berrone et al. (2012), resaltan que la perspectiva de la Riqueza (Socioemocional Socioemotional Wealth SEW) en el en el ámbito de la firma familiar comprende tanto riesgos específicos como atributos no financieros. Estos riesgos aluden a desafíos particulares derivados de su naturaleza, tales como conflictos intrafamiliares, dinámicas de poder y procesos de sucesión generacional.

Por otro lado, los atributos no financieros incluyen elementos como los principios familiares, la cultura organizacional, la confianza, el compromiso emocional con la organización y la

cohesión del grupo familiar. En consecuencia, la SEW representa el valor asociado al afecto y al involucramiento emocional que la familia ha invertido en la firma (Berrone et al., 2010; Gómez-Mejía et al., 2007).

El modelo FIBER conceptualiza la riqueza socioemocional (SEW) en las organizaciones familiares mediante cinco dimensiones: control e influencia familiar, identificación con la firma, lazos sociales, apego emocional y renovación de los vínculos familiares a través de la sucesión dinástica (Berrone et al., 2012). Esta última dimensión subraya la importancia de abordar la sucesión, dado que se asocia directamente con el rendimiento organizacional (Li, 2018; Mihaylov & Zurbruegg, 2020). Además, la sucesión se ha vinculado con procesos de gestión profesionalizada (Chittoor & Das, 2007) y con la cultura familiar (Cherchem, 2017).

Chrisman et al. (2005) destacan la relevancia de la capacidad innovadora y la orientación emprendedora, componentes que suelen verse potenciados por una cultura adhocrática. En el contexto de la firma familiar, donde la generación de nuevas soluciones puede resultar decisiva para la continuidad y el crecimiento, este tipo de cultura se configura como un recurso estratégico para afrontar desafíos asociados con la sucesión y con la adaptación a entornos de mercado cambiantes.

En la literatura se ha resaltado la relevancia de un enfoque adhocrático para la gestión de riesgos calculados (Sirmon & Hitt, 2007). En las organizaciones familiares, donde las decisiones

suelen estar influidas por factores emocionales y relaciones interpersonales, un entorno que promueva la asunción de riesgos informada puede resultar esencial para afrontar desafíos específicos de este tipo de firmas.

En contraste con lo anterior, la literatura ha señalado limitaciones y vacíos en torno al vínculo entre los procesos de gestión profesionalizada en la firma familiar y la riqueza socioemocional. En primer lugar, se advierte una escasez de estudios en el contexto colombiano: pese al peso económico y social de estas organizaciones en el país, persisten pocos trabajos que examinen esta relación en dicho escenario. En segundo lugar, se identifica una falta de acuerdo respecto a la conceptualización y a los criterios utilizados para operacionalizar la profesionalización, lo que dificulta la comparación de hallazgos entre estudios.

Se observa divergencia respecto a la forma de conceptualizar y operacionalizar la profesionalización en las organizaciones familiares. De manera similar, persisten limitaciones metodológicas para evaluar la riqueza socioemocional, dado que este constructo integra diversas dimensiones, entre ellas los vínculos intrafamiliares, los valores compartidos, la cultura organizacional y el involucramiento afectivo. Adicionalmente, se plantea la conveniencia de examinar la sucesión como variable moderadora en la asociación entre una gestión más profesionalizada y la riqueza socioemocional.

Se requiere desarrollar estudios situados en el contexto colombiano, así como fortalecer la delimitación conceptual y la operacionalización de la profesionalización y de la riqueza socioemocional. Asimismo, es pertinente precisar el papel moderador de la cultura organizacional en la asociación entre ambos constructos. Superar estas limitaciones permitirá avanzar en la comprensión de los procesos de gestión profesionalizada en la firma familiar y de su vínculo con la riqueza socioemocional.

Convergencias teóricas entre la profesionalización, la riqueza socioemocional, la sucesión y la cultura organizacional adhocrática

Naturaleza y complejidad de la empresa familiar

Las organizaciones familiares disponen de recursos y capacidades distintivos derivados de la interacción entre la familia y el negocio, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva (Habbershon & Williams, 1999; Habbershon et al., 2002). Esta condición se explica por una orientación de largo plazo, por objetivos y valores compartidos, por una cultura organizacional sólida y por una mayor agilidad en la toma de decisiones (Basco et al., 2019).

Con el fin de mejorar su desempeño, las organizaciones familiares buscan desarrollar procesos que les permitan superar debilidades y potenciar fortalezas mediante la profesionalización (Dyer, 1986; Gimeno y Parada, 2013; Waldkirch et al., 2017). En

este marco, Dekker et al. (2012), identifican cuatro tipos de firmas familiares profesionalizadas: autocráticas, configuración doméstica, clan híbrido e híbrido administrativo.

Profesionalización como proceso evolutivo

La profesionalización en la firma familiar se ha consolidado en los últimos años como una vía para afrontar desafíos propios de este tipo de organizaciones. Se reconoce que este proceso cumple un papel clave en el fortalecimiento de su competitividad en un contexto de mercado cada vez más exigente. En esta línea, Zellweger et al. (2012) señalan que la adopción de prácticas de gestión más formales se asocia con mayores niveles de rentabilidad y con una sostenibilidad de largo plazo.

La incorporación de prácticas de gestión más formales resulta esencial para avanzar en la gestión profesionalizada de la firma familiar. Esto implica fortalecer la eficiencia operativa, adoptar decisiones sustentadas en criterios objetivos e implementar estrategias de crecimiento de largo plazo (Zahra et al., 2014).

Además, se requiere el establecimiento de estructuras y sistemas organizativos formales, la adopción de prácticas de gobierno corporativo, la implementación de procesos de planificación estratégica y financiera, y la contratación de profesionales externos (Chrisman et al., 2015).

Con el tiempo, el concepto de profesionalización en la firma familiar ha experimentado una evolución relevante. En sus primeras aproximaciones, se entendía principalmente como la incorporación de personal externo con competencias especializadas y conocimientos técnicos (Donckels & Fröhlich, 1991). Posteriormente, a medida que estas organizaciones avanzan, se observa una transición en la que la siguiente generación asume roles de liderazgo, lo cual demanda formación formal y oportunidades de desarrollo orientadas a fortalecer capacidades de gestión (Chirico & Nordqvist, 2010).

En este contexto, las organizaciones familiares han reconocido la necesidad de adaptarse para mantener su competitividad y lograr un crecimiento sostenible a largo plazo (Zahra et al., 2008). Como respuesta, han impulsado procesos de profesionalización como estrategia para afrontar estos desafíos y fortalecer su desempeño.

Este enfoque integral de la profesionalización permite a las organizaciones familiares capitalizar el conocimiento y la experiencia internos, en articulación con buenas prácticas y con tendencias contemporáneas en el campo de la gestión (Fröhlich, 1991; Chirico & Nordqvist, 2010; Zahra et al., 2008).

Dyer (1989) es uno de los autores pioneros en el estudio de la gestión profesionalizada en la firma familiar y plantea que su análisis puede abordarse desde tres frentes: el fortalecimiento de capacidades en la familia propietaria, el desarrollo del personal interno y la incorporación de directivos externos con formación

especializada. Por su parte, Zahra y Filatotchev (2004) sostienen que, cuando estas organizaciones impulsan cambios en su estructura y en sus procesos para acompañar el crecimiento y la sucesión, orientados a mejorar el desempeño comercial, avanzan hacia una mayor formalización y profesionalización de la gestión.

Diversos autores sostienen que la gestión profesionalizada en la organización familiar implica delegar el control en actores no familiares e introducir ajustes institucionales, como la autoridad, la normativa y los incentivos, con el propósito de fortalecer la productividad y la competitividad (Gedajlovic et al, 2004; Tsao et al., 2009; Zahra & Filatotchev, 2004; Zahra et al., 2008). No obstante, Dekker et al. (2013) aportan una comprensión más amplia del constructo al enfatizar que este proceso es multidimensional y requiere considerar distintas dimensiones para su análisis en este tipo de organizaciones.

Por su parte, Astrachan et al. (2020), plantean que la profesionalización no se reduce a una clasificación binaria (profesionalizada o no), sino que constituye un proceso continuo de institucionalización y estructuración. Este desarrollo puede impulsarse mediante la incorporación de expertos externos, el establecimiento de mecanismos formales de gobernanza y la implementación de sistemas de control que salvaguarden la objetividad y la transparencia.

De acuerdo con lo anterior, resulta pertinente que los negocios familiares adopten una orientación de futuro y avancen hacia una profesionalización con enfoque estratégico, junto con

una regeneración disciplinada (Sharma, 2011). Esta combinación puede favorecer una respuesta oportuna a los cambios del entorno (Purkayastha et al., 2018), y una utilización más eficiente de recursos y capacidades (Lumpkin et al., 2010) lo que fortalece la formulación y ejecución de la estrategia, la calidad de la toma de decisiones y el desempeño en contextos competitivos.

Riqueza socioemocional (SEW) como lente explicativa

La riqueza socioemocional constituye un factor clave para el desempeño no económico de las organizaciones familiares. Al centrarse en dimensiones emocionales y relacionales, puede contribuir a un clima laboral favorable, promover la colaboración y estimular el compromiso del personal. Asimismo, incide en la toma de decisiones, en la gestión de conflictos y en la capacidad de adaptación organizacional. Dyer et al. (2006) sostienen que reconocer su importancia implica equilibrar los resultados económicos con el bienestar emocional, la cohesión del grupo familiar y la calidad de las relaciones internas.

Gómez-Mejía et al. (2007) analizaron la influencia de la riqueza socioemocional en la longevidad de las empresas y destacaron el papel de la confianza y de los valores compartidos. Estas dimensiones emocionales y relacionales se asocian con un desempeño más sólido en este tipo de organizaciones.

Por su parte, DeTienne y Chirico (2013) han examinado cómo la riqueza socioemocional incide en la adaptación y la supervivencia de las organizaciones familiares. Sus hallazgos indican que la cohesión del grupo familiar y una comunicación

efectiva constituyen factores que favorecen el desempeño y fortalecen la respuesta ante retos del entorno.

El enfoque de riqueza socioemocional (SEW) ha despertado un creciente interés para explicar la actuación estratégica de las organizaciones familiares (Chen & Liu, 2022). Aunque existen numerosos desarrollos teóricos sobre este constructo, su aplicación empírica ha mostrado avances relevantes desde su formulación inicial en 2007 (Llanos-Contreras & Jabri, 2021). En particular, se ha señalado que los componentes no económicos de la organización contribuyen a satisfacer necesidades afectivas del grupo familiar (Gómez-Mejía et al., 2007).

Modelo de la Riqueza Socioemocional de las empresas familiares

La literatura señala que este tipo de empresas busca preservar la riqueza socioemocional (SEW) más allá de objetivos económicos (Ferrari, 2020). En este sentido, los propietarios tienden a proteger los vínculos afectivos sustentados en valores como el honor, la confianza y la rectitud (Aragón-Amonarriz et al., 2019). Asimismo, la SEW incorpora el papel de las emociones y de la influencia del grupo propietario en el desarrollo organizacional (Heinonen & Ljunggren, 2019; Miroshnychenko et al., 2021).

Gómez-Mejía et al. (2007) sostienen que las decisiones orientadas a preservar y ampliar la SEW pueden comprometer el desempeño organizacional, en la medida en que priorizar este

objetivo puede tensionar los resultados económicos. En esta línea, Berrone et al. (2012) proponen el modelo SEW como un marco integrador que incorpora atributos no económicos y su influencia en el desempeño y la sostenibilidad. Este enfoque contribuye a una comprensión más profunda de las dinámicas familiares y organizacionales y orienta el análisis de prácticas de gestión en este tipo de empresas.

Berrone et al. (2012) estructuran la teoría de la riqueza socioemocional (SEW) en cinco dimensiones, conocidas como FIBER, asociadas al rol de la familia propietaria en la firma:

F: control e influencia.

I: identificación de sus miembros.

B: lazos sociales derivados de su asociación.

E: apego afectivo.

R: renovación de los vínculos mediante la continuidad dinástica.

Gómez-Mejía et al. (2018) emplearon el modelo FIBER para examinar el efecto de las dimensiones socioemocionales sobre la continuidad generacional y la sucesión. Sus resultados indican que el interés de control, la identificación con la firma y los lazos sociales inciden en los procesos sucesorios y en la preservación del legado.

De Massis et al. (2019) aplicaron este marco para analizar la influencia de dichas dimensiones en la toma de decisiones estratégicas y en la innovación. Los hallazgos sugieren que la

cohesión y el compromiso del grupo propietario, junto con el apego afectivo hacia la firma, favorecen decisiones de largo plazo y estimulan la innovación y el cambio (Chirico et al., 2020; De Massis et al., 2019).

Sucesión como mecanismo de continuidad y transmisión de valores

La sucesión en este tipo de empresas ha sido analizada desde distintos marcos teóricos que permiten comprender sus etapas y determinantes. Entre ellos, el enfoque propuesto por Breton-Miller et al. (2004) explica la transferencia generacional a partir de la interacción de tres dimensiones: propiedad, gestión y dinámica familiar.

Propiedad: Comprende la transmisión y redistribución de la propiedad a lo largo de las generaciones.

Gestión: Alude al relevo del liderazgo y a la transferencia de la toma de decisiones desde la generación fundadora hacia la sucesora.

Dinámica familiar: Integra las interacciones que inciden en la continuidad, tales como expectativas de roles y responsabilidades, comunicación, manejo de conflictos y cooperación en el ámbito empresarial.

Chittoor y Das (2007) destacaron la interacción entre las dinámicas de propiedad, gestión y relaciones intrafamiliares en la transición generacional, e identificaron factores asociados a su

éxito, tales como la preparación de la persona llamada a asumir el liderazgo, la comunicación entre los miembros del grupo propietario, el manejo de conflictos, la planificación estratégica y la implementación de políticas y prácticas que faciliten un relevo ordenado.

Cho et al. (2022), exploran el desarrollo gerencial en el contexto de la sucesión en firmas de propiedad familiar. Su enfoque subraya la necesidad de preparar de manera adecuada a quienes asumirán el liderazgo, mediante el fortalecimiento de habilidades y competencias directivas. Asimismo, destacan la relevancia del desarrollo personal y profesional de estas personas, así como la conveniencia de establecer programas de mentoría y apoyo que favorezcan su crecimiento.

Cultura organizacional adhocrática como entorno facilitador

Allaire y Firsirotu (1984), Hofstede (1991), Schein (1988), Barley y Kunda (1992), Peters y Waterman (1983), Fondas y Denison (1991) y Barney (1986) han contribuido de manera significativa a la conceptualización de la cultura organizacional. En términos generales, este constructo comprende los valores, creencias, normas y patrones de comportamiento compartidos por los miembros de una organización, los cuales influyen en sus prácticas, dinámicas de interacción y relaciones internas.

El funcionamiento interno de las organizaciones está fuertemente condicionado por los valores, supuestos y prácticas

compartidas. Peters y Waterman (1983), destacan la relevancia de los valores comunes como eje orientador. Allaire y Firsirotu (1984), conciben este fenómeno como un conjunto de rasgos y principios que configuran identidad y sentido de pertenencia. A su vez, Barney (1986), subraya que una base cultural sólida puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva.

Denison (1990) otorgó un impulso significativo a este campo al proponer un instrumento de medición basado en cuatro componentes que permiten valorar su incidencia en el desempeño. Por su parte, Hofstede (1991) planteó cinco ejes analíticos para comprender diferencias a nivel nacional y, en parte, a nivel corporativo, así como su efecto sobre conductas y prácticas. Complementariamente, Barley y Kunda (1992) señalaron que este fenómeno también está condicionado por la estructura y la tecnología, en función de las particularidades del entorno y del sector.

O'Reilly y Chatman (1996) analizan el papel de este factor en la atracción y retención de talento. Yeung et al. (1991) examinan su relación con la eficacia en la implementación de estrategias. A su vez, Hitt et al. (2008) muestran su incidencia en la adaptabilidad y en la capacidad de respuesta ante cambios del entorno, ampliando la comprensión del fenómeno en distintos ámbitos.

Sin embargo, uno de los marcos más influyentes para el análisis de este fenómeno es el modelo de valores en competencia de Quinn y Rohrbaugh (1983), los cuales distinguen

cuatro orientaciones: clan, adhocracia, mercado y jerarquía. Posteriormente, Howard (1998) y Frost et al. (1988) ampliaron y aplicaron este enfoque en distintos contextos, al evidenciar su relación con el desempeño y la capacidad de adaptación.

Modelo de valores en competencia

El modelo de valores en competencia propuesto por Quinn y Rohrbaugh (1983) se utiliza para analizar y comprender la cultura en las organizaciones. Este enfoque sostiene que los valores se agrupan en cuatro orientaciones principales, cada una asociada con un énfasis específico:

Cultura de Clan: enfoque interno, colaboración, participación y lealtad.

Cultura Adhocrática: énfasis en innovación, adaptabilidad, creatividad y flexibilidad.

Cultura de Mercado: orientación hacia resultados y competitividad.

Cultura Jerárquica: estructura formal, control y estabilidad.

En el análisis de la innovación y del desempeño empresarial, Naranjo et al. (2016) realizaron un estudio en empresas españolas y encontraron que una orientación adhocrática se asocia de forma positiva tanto con la innovación como con el desempeño. Por su parte, Rohim y Budhiosa (2019) examinaron la influencia de la cultura en el comportamiento del personal del Gobierno Municipal de Ternate (Indonesia) y concluyeron que este enfoque incide en la manera en que las

recompensas institucionales se relacionan con el intercambio de conocimientos y el rendimiento laboral.

La evidencia disponible muestra la relevancia de un enfoque adhocrático en distintos ámbitos de gestión, al constituirse en un factor que incide en la dinámica interna y en el desempeño de las entidades en escenarios empresariales diversos (Junior et al. 2021). En consecuencia, comprender esta orientación resulta clave para la toma de decisiones directivas, dado su efecto sobre el desempeño en entornos institucionales (Chege et al. 2022).

Los resultados de Hamzah et al. (2022) subrayan la importancia de una orientación adhocrática al modular los efectos de la adquisición de información en el rendimiento laboral. Se destaca la necesidad de que los gerentes fomenten el pensamiento inventivo y heurístico entre los vendedores para facilitar la recopilación eficiente de inteligencia de mercado y conocimiento del cliente, evitando simultáneamente la carga cognitiva ante la sobrecarga de información y las tecnologías en rápida evolución.

Finalmente, Njagi et al. (2020) reportan una relación significativa entre un enfoque adhocrático y la implementación de estrategias en organismos profesionales de Kenia. En consecuencia, se sugiere que el liderazgo establezca estructuras que integren de manera efectiva este enfoque, alineando tanto la gestión operativa como la estratégica para promoverlo en todos los niveles.

Resultados

Los resultados permiten constatar la interdependencia entre la gestión profesionalizada, la riqueza Socioemocional (SEW), la sucesión y el enfoque adhocrático, y sugieren que la sostenibilidad se apoya en el equilibrio entre racionalidad técnica y dimensiones afectivas. La evidencia revisada indica que la incorporación de prácticas formales de gestión no erosiona la continuidad intergeneracional; por el contrario, puede robustecerla cuando se articula con los valores y vínculos emocionales propios de los grupos propietarios.

Se evidenció que la incorporación de prácticas formales de gestión y estructuras de gobierno no supone una pérdida de control; por el contrario, puede fortalecerlo cuando se sustenta en confianza y propósito compartido. Este hallazgo concuerda con lo planteado por Dekker et al. (2013) y Hall y Nordqvist (2008), quienes destacan la importancia de articular estructuras técnicas con legitimidad social para sostener estos procesos.

Evidencia reciente sugiere que la formalización de prácticas de gestión puede contribuir al fortalecimiento de (SEW), al consolidar rutinas y mecanismos que favorecen la continuidad y la estabilidad entre generaciones (Espitia et al., 2025).

La orientación de las decisiones en este tipo de empresas se explica, en buena medida, por la riqueza socioemocional, dado que sus dimensiones inciden en la apertura hacia estructuras más formales y en la adopción de prácticas de gestión profesional. Este hallazgo coincide con los planteamientos de Gómez-Mejía et al.

(2007) y Berrone et al. (2012) y ha sido respaldado por estudios recientes, los cuales muestran que niveles elevados de este constructo incrementan la disposición de los grupos propietarios a impulsar dichos cambios, al interpretarlos como una vía para preservar el legado (López et al., 2023, 2025).

Asimismo, la sucesión se consolidó como un engranaje que conecta la continuidad del capital socioemocional con la formalización de la gestión. La evidencia indica que los relevos planificados fortalecen la legitimidad de los nuevos líderes y favorecen la adopción de prácticas más estructuradas. Este resultado es consistente con lo expuesto por Handler (1994), Chua et al. (2003) y Le Breton-Miller y Miller (2004), quienes señalan que el relevo generacional implica la transferencia de dicho capital y contribuye a la estabilidad y al aprendizaje entre generaciones.

Una cultura adhocrática, caracterizada por orientación al cambio, autonomía y creatividad, favorece que este tipo de empresas incorpore prácticas de gestión más formales sin diluir su identidad. Evidencia reciente sugiere que este enfoque cultural puede fortalecer el capital socioemocional al promover la innovación y la comunicación entre generaciones, factores que respaldan la adopción de prácticas profesionales y la sostenibilidad (López Espitia, 2023).

Conclusiones

La comprensión del negocio de propiedad familiar en Colombia exige reconocerlo como un sistema en el que prácticas de gestión más formales y un legado afectivo coexisten de manera

interdependiente. Los resultados sugieren que la adopción de mecanismos de formalización, cuando se articula con los valores asociados al capital socioemocional (SEW), fortalece la legitimidad interna y favorece la sostenibilidad.

La sucesión, más que un simple relevo generacional, constituye el espacio donde se renuevan los vínculos emocionales y se consolidan arreglos institucionales; a su vez, una orientación adhocrática crea condiciones para equilibrar formalización e innovación. En conjunto, estas dinámicas indican que la sostenibilidad no depende únicamente de la estructura, sino también de la capacidad de mantener vivo el propósito compartido que le da origen.

En términos teóricos, el capítulo plantea un marco interpretativo que integra racionalidad técnica y dimensiones afectivas como fundamentos de la continuidad entre generaciones. En el plano aplicado, ofrece orientaciones para que los grupos propietarios alineen sus estrategias de formalización y sucesión con enfoques culturales flexibles, abiertos al cambio y coherentes con su identidad.

Referencias

- Allaire, Y. y Firsirotu, M. E. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*, 5(3), 193–226. <https://doi.org/10.1177/017084068400500301>
- Aragón-Amonarriz, C., Arredondo, A. M. y Iturrioz-Landart, C. (2019). How Can Responsible Family Ownership be Sustained Across Generations? A Family Social Capital Approach. *Journal of Business Ethics*, 159(1), 161–185. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3728-7>
- Astrachan, J. H. y Jaskiewicz, P. (2008). Emotional Returns and Emotional Costs in Privately Held Family Businesses: Advancing Traditional Business Valuation. *Family Business Review*, 21(2), 139–149. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00115.x>
- Barley, S. R. y Kunda, G. (1992). Design and Devotion: Surges of Rational and Normative Ideologies of Control in Managerial Discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 363. <https://doi.org/10.2307/2393449>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 11(3), 656. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Basco, R., Calabrò, A. y Campopiano, G. (2019). Transgenerational entrepreneurship around the world: Implications for family business research and practice. *Journal of Family Business Strategy*, 10(4), 100249. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.03.004>
- Berrone, P., Cruz, C., Gómez-Mejía, L. R., & Larraza-Kintana, M. (2010). Socioemotional wealth and corporate responses to

institutional pressures: Do family-controlled firms pollute less? *Administrative Science Quarterly*, 55(1), 82–113.
<https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.1.82>

Berrone, P., Cruz, C., & Gómez-Mejía, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, 25(3), 258–279.
<https://doi.org/10.1177/0894486511435355>

Chege, S. W., Gichunge, E., & Muema, W. (2022). Analysis of Adhocracy Culture Implementation Approach and Performance of Universities in Kenya. *Journal of Strategic Management*, 2(3), 1–10.

Chen, J. y Liu, L. (2022). Family firms, national culture and corporate social performance: a meta-analysis. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2), 379–402.
<https://doi.org/10.1108/ccsm-09-2020-0178>

Cherchem, N. (2017). The relationship between organizational culture and entrepreneurial orientation in family firms: Does generational involvement matter? *Journal of Family Business Strategy*, 8(2), 87–98.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.04.001>

Chirico, F., Gómez-Mejía, L. R., Hellerstedt, K., Withers, M. & Nordqvist, M. (2020). To Merge, Sell, or Liquidate? Socioemotional Wealth, Family Control, and the Choice of Business Exit. *Journal of Management*, 46(8), 1342–1379.
<https://doi.org/10.1177/0149206318818723>

Chirico, F. y Nordqvist, M. (2010). Dynamic capabilities and trans-generational value creation in family firms: The role of organizational culture. *International Small Business*

- Journal: *Researching Entrepreneurship*, 28(5), 487–504.
<https://doi.org/10.1177/0266242610370402>
- Chittoor, R. y Das, R. (2007). Professionalization of Management and Succession Performance—A Vital Linkage. *Family Business Review*, 20(1), 65–79.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00084.x>
- Cho, N., Lee, Y., Kim, J.H. & Yu, G. (2022). Success Factor Priorities for the Succession of Family Firms. *Contemporary Management Research*, 18(1), 67–91.
<https://doi.org/10.7903/cmr.21939>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W. 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.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H. y Steier, L. P. (2002). The Influence of National Culture and Family Involvement on Entrepreneurial Perceptions and Performance at the State Level. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 113–130.
<https://doi.org/10.1177/104225870202600407>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39.
<https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (2003). Succession and nonsuccession concerns of family firms and agency relationship with nonfamily managers. *Family Business*

Review, 16(2), 89–107. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2003.00089.x>

Colorado Guarnizo, P. A., & Tamayo Arismendi, D. A. (2025). Formación docente En Tic, un desafío para la gestión educativa. *Vía Innova*, 12(1), 112–132. <https://doi.org/10.23850/2422068X.6833>

Contreras, O. L. y Jabri, M. (2021). Socioemotional wealth of family firms: the theoretical perspective and challenges. *European J. Of International Management*, 16(1), Artículo 116701, 60. <https://doi.org/10.1504/ejim.2021.116701>

Davila, J., Duran, P., Gómez-Mejía, L. y Sanchez-Bueno, M. J. (2023). Socioemotional wealth and family firm performance: A meta-analytic integration. *Journal of Family Business Strategy*, 14(2), 100536. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100536>

Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. y Depaire, B. (2015). The Effect of Family Business Professionalization as a Multidimensional Construct on Firm Performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12082>

Dekker, J. C., Lybaert, N., Steijvers, T., Depaire, B. y Mercken, R. (2013). Family Firm Types Based on the Professionalization Construct. *Family Business Review*, 26(1), 81–99. <https://doi.org/10.1177/0894486512445614>

Denison, R. D. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. John Wiley & Sons.

DeTienne, D. R. y Chirico, F. (2013). Exit Strategies in Family Firms: How Socioemotional Wealth Drives the Threshold of

- Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1297–1318. <https://doi.org/10.1111/etap.12067>
- Donckels, R. y Fröhlich, E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00149.x>
- Dyer, W. G. (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Family Business Review*, 2(3), 221–235. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00221.x>
- Dyer, W. G. y Whetten, D. A. (2006). Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 785–802. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00151.x>
- Espitia, Y. L. ., Grisales-Aguirre, A. ., & Gutierrez, J. G. . (2025). Professionalization and socioemotional wealth in family businesses. Bogota case. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(3), 4502–4513. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i3.7541>
- Ferrari, F. (2020). Exploring the side effects of socio-emotional wealth. A multilevel analysis approach to the dysfunctional dynamics in family business succession. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 40(1), Artículo 106943, 128. <https://doi.org/10.1504/IJESB.2020.106943>
- Fondas, N. y Denison, D. R. (1991). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. *The Academy of Management Review*, 16(1), 203. <https://doi.org/10.2307/258613>

- Frost, P. J., Kaiser, E. F. y Quinn, R. E. (1989). Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance. *The Academy of Management Review*, 14(3), 462. <https://doi.org/10.2307/258181>
- Gallo, M. A. y Sveen, J. (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Family Business Review*, 4(2), 181–190. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00181.x>
- Gedajlovic, E., Lubatkin, M. H. & Schulze, W. S. (2004). Crossing the Threshold from Founder Management to Professional Management: A Governance Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 899–912. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00459.x>
- Gomez-Mejia, L. R [L. R.], Nunez-Nickel, M. y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Gómez-Mejía, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & de Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 653–707. <https://doi.org/10.1080/19416520.2011.593320>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

- Gómez-Mejía, L. R. y Herrero, I. (2022). Back to square one: The measurement of Socioemotional Wealth (SEW). *Journal of Family Business Strategy*, 13(4), 100480. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100480>
- Gu, Q., Lu, J. W. y Chung, C.-N. (2019). Incentive or Disincentive? A Socioemotional Wealth Explanation of New Industry Entry in Family Business Groups. *Journal of Management*, 45(2), 645–672. <https://doi.org/10.1177/0149206316678450>
- Habbershon, T. G., & Pistrui, J. (2002). Enterprising families domain: Family-influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth. *Family Business Review*, 15(3), 223–237. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00223.x>
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x>
- Hall, A., Melin, L. y Nordqvist, M. (2001). Entrepreneurship as Radical Change in the Family Business: Exploring the Role of Cultural Patterns. *Family Business Review*, 14(3), 193–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00193.x>
- Hall, A. y Nordqvist, M. (2008). Professional Management in Family Businesses: Toward an Extended Understanding. *Family Business Review*, 21(1), 51–69. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00109.x>
- Hall, R. (1992). The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, 13(2), 135–144. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130205>

- Hamzah, M. I., Othman, A. K., Fikry, A. & Abdullah, M. Z. (2023). The interaction effects of adhocracy culture, work experience on information acquisition and job performance of bank salespeople. *Journal of Financial Services Marketing*, 28(3), 544–557. <https://doi.org/10.1057/s41264-022-00166-9>
- Handler, W. C. (1990). Succession in Family Firms: A Mutual Role Adjustment between Entrepreneur and Next-generation Family Members. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 15(1), 37–52. <https://doi.org/10.1177/104225879001500105>
- Handler, W. C. (1994). Succession in Family Business: A Review of the Research. *Family Business Review*, 7(2), 133–157. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x>
- Heinonen, J. y Ljunggren, E. (2022). It's not all about the money: narratives on emotions after a sudden death in family businesses. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 34(6), 661–683. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1723351>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D. & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (P. Mascaró Sacristan; Suárez Moreno, Mara Paulina, Trads.) (Undécima edición). Cengage Learning.
- Hofstede, G. H., Hofstede, G. J. y Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind intercultural cooperation and its importance for survival* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Howard, L. W. (1998). Validating the competing values model as a representation of organizational cultures. *The International*

Journal of Organizational Analysis, 6(3), 231–250.
<https://doi.org/10.1108/eb028886>

Junior, J. T., Gomes, G., Montreuil Carmona, I. J. de & Tambosi, S. S. V. (2021). Organizational Culture and work–life balance as facilitators of service innovation: study in a technology knowledge-intensive business services firm. *International Journal of Innovation Management*, 25(07), Artículo 2130002. <https://doi.org/10.1142/S1363919621300026>

Le Breton–Miller, I., Miller, D. & Steier, L. P. (2004). Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 305–328. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00047.x>

Lin, S. y Hu, S. (2007). A Family Member or Professional Management? The Choice of a CEO and Its Impact on Performance. *Corporate Governance: An International Review*, 15(6), 1348–1362. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2007.00650.x>

López, Y., Ramírez, D., Hernández, A., & Duque, P. (2023). Mapeo científico de la investigación a nivel mundial sobre riqueza socioemocional y empresas familiares. *Estudios Gerenciales*, 39(167), 233–247. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.167.5656>

Lopez-Espitia, Y., Vivares, J. A., & Ramirez-Ospina, D. E. . (2025). Socioemotional wealth and culture in family businesses: A scientometric analysis. *International Journal of Innovative Research and Scientific Studies*, 8(2), 745–756. <https://doi.org/10.53894/ijirss.v8i2.5319>

Lumpkin, G. T., Brigham, K. H. & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation

and performance of family businesses. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22(3-4), 241–264.
<https://doi.org/10.1080/08985621003726218>

Madison, K., Daspit, J. J., Turner, K. & Kellermanns, F. W. (2018). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327–336.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>

Massis, A. de, Frattini, F., Pizzurno, E. & Cassia, L. (2015). Product Innovation in Family versus Nonfamily Firms: An Exploratory Analysis. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 1–36.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12068>

Massis, A. de, Kotlar, J., Chua, J. H. & Chrisman, J. J. (2014). Ability and Willingness as Sufficiency Conditions for Family-Oriented Particularistic Behavior: Implications for Theory and Empirical Studies. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 344–364.
<https://doi.org/10.1111/jsbm.12102>

Melin, L. y Nordqvist, M. (2007). The reflexive dynamics of institutionalization: the case of the family business. *Strategic Organization*, 5(3), 321–333.
<https://doi.org/10.1177/1476127007079959>

Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73–87.
<https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00063.x>

- Miller, D., Minichilli, A. & Corbetta, G. (2013). Is family leadership always beneficial? *Strategic Management Journal*, 34(5), 553–571. <https://doi.org/10.1002/smj.2024>
- Miller, D., Steier, L. & Le Breton-Miller, I. (2003). Lost in time: intergenerational succession, change, and failure in family business. *Journal of Business Venturing*, 18(4), 513–531. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00058-2](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00058-2)
- Minichilli, A., Corbetta, G. & MacMillan, I. C. (2010). Top Management Teams in Family-Controlled Companies: ‘Familianness’, ‘Faultlines’, and Their Impact on Financial Performance. *Journal of Management Studies*, 47(2), 205–222. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00888.x>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana De Psicología*, 48(1), 30–41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- Njagi, A. W., Ngugi Kamau, J. & Muraguri, C. W. (2020). Adhocracy Culture and Strategy Implementation: An Application within Professional Bodies in Kenya. *International Journal of Business and Management*, 15(9), 47. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v15n9p47>
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews*. JAI Press. chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://facult

y.haas.berkeley.edu/chatman/papers/30_cultureassocialcontrol.pdf

- Polat, G. (2021). Advancing the multidimensional approach to family business professionalization. *Journal of Family Business Management*, 11(4), 555–571. <https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2020-0020>
- Polat, G. & Benligiray, S. (2022). The impact of family business professionalization on financial performance: a multidimensional approach. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(7), 1149–1175. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2021-0437>
- Purkayastha, S., Manolova, T. S. & Edelman, L. F. (2018). Business group effects on the R&D intensity-internationalization relationship: Empirical evidence from India. *Journal of World Business*, 53(2), 104–117. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2016.11.004>
- Qi, Y. y Wu, J. (2023). Performance feedback, succession process and innovative activities of family firms: evidence from China. *Asian Business & Management*, 22(2), 765–791. <https://doi.org/10.1057/s41291-022-00192-4>
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363–377. <https://doi.org/10.1287/MNSC.29.3.363>
- Rohim, A. y Budhiasa, I. G. S. (2019). Organizational culture as moderator in the relationship between organizational reward on knowledge sharing and employee performance.

- Journal of Management Development, 38(7), 538–560.
<https://doi.org/10.1108/JMD-07-2018-0190>
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N. & Buchholtz, A. K. (2001). Agency Relationships in Family Firms: Theory and Evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
<https://doi.org/10.1287/orsc.12.2.99.10114>
- Sharma, P. (2011). Strategic entrepreneurial behaviours in family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 13(1), Artículo 38444, 4.
<https://doi.org/10.1504/IJEIM.2011.038444>
- Tsao, C.-W., Chen, S.-J., Lin, C.-S. y Hyde, W. (2009). Founding-Family Ownership and Firm Performance. *Family Business Review*, 22(4), 319–332.
<https://doi.org/10.1177/0894486509339322>
- Waldkirch, M., Melin, L. y Nordqvist, M. (2017). When the Cure Turns Counterproductive: Parallel Professionalization In Family Firms. *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 16270. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2017.50>
- Waldkirch, M., Melin, L. y Nordqvist, M. (2023). Too Much of a Good Thing? Professionalization as a Multiple Practice Adoption in a Family Firm. *Academy of Management Proceedings*, 2023(1), Artículo 12093.
<https://doi.org/10.5465/AMPROC.2023.280bp>
- Yeung, A. K., Brockbank, J. W. & Ulrich, D. (1991). *Organizational Culture and Human Resource Practices: An Empirical Assessment*.
<https://books.google.com.co/books?id=eW00uAAACAAJ>

- Zahra, S. A. y Filatotchev, I. (2004). Governance of the Entrepreneurial Threshold Firm: A Knowledge-based Perspective. *Journal of Management Studies*, 41(5), 885–897. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00458.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C. & Craig, J. (2008). Culture of Family Commitment and Strategic Flexibility: The Moderating Effect of Stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004). Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 363–381. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00051.x>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S. & Nordqvist, M. (2012). From Longevity of Firms to Transgenerational Entrepreneurship of Families. *Family Business Review*, 25(2), 136–155. <https://doi.org/10.1177/0894486511423531>