

La identidad organizacional y la transformación de roles en la sucesión de una empresa familiar

Organizational identity and role transformation in family business succession



DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.5359>

Resumen

Artículo de Estudio de caso
 Fecha de recepción: 28/09/2023
 Fecha de devolución: 21/03/2024
 Fecha de aceptación: 10/04/2024
 Fecha de publicación: 20/04/2024

Jorge Eduardo Mendoza-Woodman 

Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP)
 Lima (Perú)

jmendozaw@pucp.edu.pe 

Aunque las empresas familiares representan el tipo de organización más común en el mundo, son pocas las que sobreviven hasta una tercera generación, siendo el proceso de sucesión uno de los factores principales que influye en estos resultados. Este artículo profundiza el entendimiento de las dinámicas en las empresas familiares durante el proceso de sucesión, tomando como base tres marcos teóricos: la identidad organizacional, la teoría de contornos y la teoría de roles. Se presentan un grupo de proposiciones elaboradas a partir de estos marcos y se aplican a un estudio de caso cualitativo de una pequeña empresa familiar peruana, a través del análisis interpretativo de las narrativas empresariales que afectaron su proceso de sucesión. Las conclusiones y desarrollo del caso contribuyen a la literatura existente sobre cómo en las empresas familiares se asumen roles que permiten a la familia trabajar con la evolución de la identidad organizacional en una sucesión exitosa del negocio.

Palabras clave: Empresas familiares; PYME; roles y sucesión; crecimiento empresarial; cambio organizacional.

Abstract

Although family businesses represent the most common type of organization in the world, few survive as such after the second generation in the family - the succession process being one of the main factors influencing this result. This article delves into the understanding of the dynamics in family businesses during the succession process based on three theoretical frameworks: organizational identity, boundary theory, and role theory. A set of propositions elaborated from these frameworks are presented and applied to a qualitative case study of a small Peruvian family business through the interpretative analysis of the entrepreneurial narratives that affected its succession process. The conclusions and development of the case contribute to the existing literature on how roles are assumed in family businesses, allowing the family to work with the evolution of organizational identity in a successful business succession.

Keywords: Family businesses; SMEs; roles and succession; business growth; organizational change.

Para citar este artículo:
 Mendoza-Woodman, J.E. (2024). La identidad organizacional y la transformación de roles en la sucesión de una empresa familiar. *Económicas CUC*, 45(1), e25359. <https://doi.org/10.17981/econcuc.Org.5359>

JEL: M10, M12, M19.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares son un actor clave para los negocios y la economía de los países (Fernández & Lluch, 2015; Poza, 2010), sin embargo, pocas empresas familiares subsisten como tales luego de la segunda generación en la familia (Ahmad *et al.*, 2019). Diversas investigaciones sustentan dicha situación por lo complejo que significa gestionar la sucesión familiar en el negocio, debido a la presencia de múltiples elementos relacionados con la familia y la organización que pueden afectar dicho proceso. (Gagné *et al.*, 2021; Rovelli *et al.*, 2022)

Por otro lado, las empresas familiares presentan una característica que las hace únicas y diferentes de las empresas no-familiares, estas integran dos identidades claramente diferenciadas: la identidad-negocio y la identidad-familia. Aunque se ha argumentado que la empresa familiar tiene en sí misma una meta-identidad, negocio-familia, la misma que busca responder a la pregunta ¿Quiénes somos como negocio familiar? (Shepherd & Haynie, 2009), lo que estas dos identidades representan por sí solas afectan de manera distinta al negocio familiar, es decir, el negocio afecta a la familia de una manera distinta en cómo la familia afecta el negocio. (Stafford *et al.*, 1999)

Esto haría que estas empresas resulten ser organizaciones de identidad híbrida, dado que presentan dos formas organizacionales usualmente excluyentes, las que generan tensiones por las diferentes formas de gestionarse y las expectativas sociales inherentes en ellas (Whetten *et al.*, 2013). Es así como se tendría por un lado a la identidad-familia, representada por las conductas relacionadas con la protección y cuidado, el compromiso y la lealtad entre sus miembros, la crianza y una orientación colectiva hacia la pérdida o ganancia, y, por otro lado, la identidad-negocio, caracterizada por conductas relacionadas con las recompensas extrínsecas (utilidades, crecimiento, éxito público), devoción al negocio y la legitimidad social. (Shepherd & Haynie, 2009)

En relación con este último punto, Westhead y Howorth (2007) muestran como el crecimiento del negocio demanda de la familia la provisión constante de miembros familiares dispuestos a hacerse cargo de este, por lo que la distribución del poder se va a encontrar dispersa y genera conflictos entre grupos familiares por el control del negocio. En esta compleja dinámica de crecimiento organizacional siempre está presente esta dualidad de identidades (Miller *et al.*, 2015), por lo que es importante explorar nuevas formas de abordar las dinámicas organizacionales y familiares buscando la construcción de significados que sugieran nuevas áreas de investigación y aplicación en la gestión del negocio familiar.

Es así como se propone que un proceso de sucesión en los cargos directivos de una empresa familiar involucra una dinámica de cambio organizacional donde su identidad se pone a prueba, experimenta una desestabilización temporal y se hace necesario darle sentido (sensegiving) a la redefinición de la realidad organizacional,

desarrollando con esto un marco que permita entender y trabajar en dicho cambio (Clark *et al.*, 2010). Esto activaría una serie de situaciones que afectan las fronteras de lo que esta identidad define, y que impacta en los roles que las personas asumen en dicho proceso, generando conflictos ante las múltiples demandas de los grupos de interés involucrados y que terminan movilizando recursos colectivos y personales que soportan los nuevos arreglos institucionales resultantes (Miller & Rice, 2013; Seo & Douglas Creed, 2002).

Es en esta investigación donde se busca responder a la pregunta ¿Cómo entender y dar sentido a las conductas y decisiones de los miembros familiares en una empresa familiar con procesos de cambios originados por la sucesión en el negocio? Para tal fin, se presenta inicialmente una breve revisión de literatura sobre los marcos teóricos acerca de la identidad organizacional, la teoría de contornos o bounded theory, y la teoría de roles, elaborando una serie de proposiciones que interrelacionan estos contenidos y que luego se utilizan aplicándolas a un caso sobre un proceso de sucesión en una empresa familiar, para finalizar desarrollando conclusiones e implicancias para futuras investigaciones en la gestión de negocios familiares.

ESTADO DEL ARTE

La identidad organizacional

Se reconoce al término de “identidad” como un concepto clave en la gestión de organizaciones y que refleja la relación existente entre los trabajadores y la organización a la cual pertenecen, y como tal tiene el potencial para explicar y predecir su comportamiento, el mismo que se expresa al buscar responder las preguntas ¿Quiénes somos? y ¿Quién soy yo en este nosotros? (Edwards, 2005; Kreiner *et al.*, 2006). Whetten (2006) planteó que la identidad organizacional es un atributo central y duradero de la organización y que la diferencia de otras, sustentado esto en que nuestra sociedad moderna ven a las organizaciones como algo más que colectivos sociales, con responsabilidades y derechos como si fueran personas y creando con esto un paralelismo entre la identidad de la organización y la de actores individuales.

En esta lógica, la pregunta de ¿Quiénes somos como organización? se puede responder a través del desarrollo de un atributo: (i) que sea profundo (esencial, sin esto sería otra organización), compartido (creencias compartidas por sus miembros) y central (si este se retira otros atributos desaparecen); (ii) que sea duradero, debido a que esta enraizado en la organización y que además refleja la historia de la compañía; y (iii) que lo diferencie y lo separe de otras organizaciones similares a través de un set de características que la hacen única y distinguible (Albert & Whetten, 1985; Whetten, 2006).

Por otro lado, Burke (2007) coloca a la identidad como un sistema de control en el cual las personas crean y mantienen la estructura social a través de un proceso de

verificación. El grado de discrepancia en el proceso de verificación tiene una relación directa con la conducta de la persona para contrarrestar cualquier alteración en los significados relevantes, de tal manera que estos terminen alineándose con un estándar; sin embargo, si la discrepancia se mantiene con el tiempo, la identidad estándar se irá acomodando lentamente hasta que sus significados sean consistentes con la situación, generando entonces un cambio de identidad.

La identidad híbrida y los contornos en la empresa familiar

El concepto de organizaciones de identidad híbrida fue introducido por **Albert & Whetten (1985)**, expresa que la identidad es resultado de la combinación de elementos que son diferentes o incongruentes entre sí. Este tipo de organizaciones agrupan usualmente dos formas organizacionales diferentes (empresas sociales, negocios artísticos), y donde el principal reto al que se enfrentan es como reconocer las creencias que cada identidad de grupo significa y cuales deben de cambiar para poder resolver los conflictos que generan sus diferentes expectativas sociales (**Fiol et al., 2009**). El tratar la identidad de la empresa familiar como híbrida permite visualizar las tensiones que se generan en el negocio, en la medida que la familia busca la sostenibilidad no sólo de la empresa sino de la familia misma. Esta sostenibilidad es resultante de gestionar respuestas adecuadas a las crisis y disrupciones tanto para el éxito del negocio como para el desarrollo de la familia misma, de tal manera que uno no afecte el otro. (**Stafford et al., 1999**)

Por otro lado, el acto de categorizar o clasificar algo involucra el tener que definir su contorno, es decir, aquellas características, estructuras o convenciones que permiten diferenciarlo y separarlo de otras cosas (**Zerubavel, 2001**). La teoría de contornos o boundary theory busca explicar y analizar los mecanismos a través de los cuales tanto las personas como los grupos crean y gestionan dichos contornos, los mismos que deben ser actuados y reconocidos continuamente para poder existir como tales, dando como resultado la creación de dominios o sistemas que representan un aspecto de la realidad para esas personas. (**Ashforth et al., 2000; Nippert-Eng, 2008**)

La elaboración y mantenimiento de estos contornos permiten que la persona pueda delinear dominios o sistemas específicos y significativos para esta (como trabajo por un lado y familia por otro), lo cual le permite focalizarse y actuar en relación con el dominio o sistema donde quiera situarse (**Nippert-Eng, 2008**). Es así como los contenidos vistos sobre la identidad organizacional, la identidad híbrida en las empresas familiares, y la gestión de sus contornos nos permiten elaborar una primera proposición:

P1: La identidad híbrida de la organización familiar, aquello que es central, duradero y distintivo, como resultado de las experiencias vividas en ella por sus miembros, es el estándar inicial sobre la cual las personas definen y gestionan los contornos de los sistemas familia-negocio relevantes para ellos.

En el delineamiento de estos dominios o sistemas los contornos pueden conceptualizarse de diferentes maneras: 1) una demarcación que busca separar sistemas para distinguirlos unos de otros y que existan por sí mismos; 2) un perímetro, tratando aquello que se encuentra fuera de este, como fuente de perturbaciones; 3) una interface, donde la comunicación y la información fluye entre los contornos; y 4) una frontera, en la cual ocurren las transacciones necesarias para adquirir los recursos que se encuentran afuera del contorno (Faraj & Yan, 2009).

Es en este proceso de gestión de contornos que los miembros de una organización gestionan su identidad como tal, protegiéndola de influencias externas a través de normas y políticas, barreras organizacionales y físicas, o exponiéndola al entorno para traer de él aspectos que les permitan confrontarla, como el mercado y la competencia (Bouchikhi & Kimberly, 2007; Katz & Kahn, 1978).

Siguiendo esta línea, Sundaramurthy & Kreiner (2008) plantean que el grado de integración de la identidad-negocio con la identidad-familia se manifiesta en ¿cómo la empresa familiar gestiona los contornos relacionados con la imagen de la empresa, su cultura, el personal, la propiedad y gobernanza, y las relaciones financieras y contractuales? Es así como, tomando en cuenta lo visto por la teoría de contornos en la empresa familiar, se plantea la segunda proposición a la luz de lo desarrollado:

P2: La naturaleza dinámica de los contornos en la empresa familiar impacta en las conductas de sus miembros, dado que estos son continuamente probados en sus interacciones con otros, permitiendo con esto monitorear si el sistema empresa familiar sigue siendo lo que es, o que está comenzando a cambiar.

La identidad, los contornos y los roles.

Para que una organización pueda existir, tanto sus diferentes divisiones, como sus tareas y contornos deben coincidir en cierto grado, pero esta diferenciación interna puede permitir la generación de identidades que cuestionen a la organización como un todo (Miller & Rice, 2013), lo que hace que los roles que asumen las personas dentro de los contornos definidos por las diferentes identidades percibidas tengan mucha importancia como fuente de análisis e investigación. En ese sentido Katz & Kahn (1978) comenzaron a estudiar y trabajar los roles en las organizaciones como un medio para relacionar a la persona con esta, mostrando que estos permiten vincular a los miembros de la organización a través de sus requerimientos funcionales, por lo que se puede interpretar a la organización como un resultado acumulado de los roles que cada persona tiene en ella.

Con respecto a la definición de lo que es un rol, Biddle (1986) planteó un grupo de proposiciones que buscan enmarcar que caracteriza a un rol, y por ende como este puede ser reconocido. Para Biddle (1986) un rol: (i) contiene conductas y patrones que son características de personas dentro de un contexto, (ii) está asociado con un grupo de personas que comparten una identidad común, (iii) suele ser un

acto consciente de la persona, (iv) persiste por sus consecuencias y porque esta enraizado dentro de sistemas sociales más grandes, y (v) debe ser enseñado y socializado, pudiendo generar satisfacción o aflicción a las personas. Esta visión acerca del rol organizacional ha permitido crear conocimiento sobre las personas y las organizaciones en ámbitos como la gestión del talento, el comportamiento organizacional y la gestión estratégica. (Anglin *et al.*, 2022)

Un sistema definido por su contorno tiende a construirse a partir de los roles a los que está asociado, sin embargo, ¿Cómo es el proceso mediante el cual la persona asume un rol? Según Reed & Bazalgette (2019), esto se da cuando la persona identifica primero la finalidad del sistema de la cual forma parte, luego relaciona su propio deseo con dicho fin, lo hace suyo como miembro del sistema, y finalmente, escoge las acciones y el comportamiento adecuado para contribuir de la mejor manera al logro de dicho fin, con lo que se convierte en la “persona en el rol”. Es así como la importancia de los roles en las dinámicas organizacionales permite plantear la tercera proposición:

P3: El grado de discrepancia con los significados relevantes para el miembro familiar tiene un impacto en la forma de asumir los roles relacionados con la dualidad negocio-familia, por lo que este miembro en su afán de dar sentido para construir sentido comienza a buscar y construir el rol relevante probando distintas conductas (dentro, en y fuera del contorno de la organización).

Por otro lado, se pueden generar conflictos en la persona con respecto a la existencia de múltiples roles en múltiples sistemas, debido al esfuerzo que esta hace al enfocar sus acciones para reducir las tensiones resultantes a niveles manejables. Esto ocurre porque las demandas del rol se dan en espacios y tiempos que no se pueden atender automáticamente, además que pueden desarrollarse diferentes obligaciones, a veces contradictorias incluso con experiencias previas en roles similares en el pasado, lo que generaría inconsistencias en su conducta. (Goode, 2017)

En estas situaciones, las tareas vinculadas a los roles terminan siendo los medios que permiten la exploración sobre las conductas personales en relación con la tarea de la organización como un todo, pudiendo así manejar los conflictos que se generarían en la “persona en el rol” al moverse por distintos contornos dentro y fuera de la organización (Roberts, 2019).

En este contexto, transitar entre roles en uno o más sistemas depende del grado de flexibilidad y permeabilidad de los contornos a los que están sujetos el sistema, entendiendo por: 1) flexibilidad, la proporción en los que la persona puede asumir un mismo rol en diferentes tiempos y espacios, y 2) permeabilidad, al grado en el que la persona puede asumir un rol diferente dentro de los contornos de un mismo sistema (Ashforth, 2000). La presencia de diferentes roles y tareas en diferentes sistemas permite desarrollar la siguiente proposición:

P4: Dependiendo del grado de flexibilidad y permeabilidad que el miembro familiar tenga en relación con los roles buscados, este termina asumiendo un

rol que es congruente con sus expectativas y que guarda relación con las tareas y fines de la empresa familiar.

Finalmente, los contornos internos y externos de una organización se perciben más difusos y permeables actualmente, debido al nivel de interdependencia organizacional resultado de las redes y conexiones surgidas de relaciones empresariales y entre sectores tanto públicos como sociales, lo cual puede impulsar conductas disfuncionales ante necesidades de un cambio organizacional (Dartington & Cooper, 2019). Esto genera una urgencia de claridad en los roles por los miembros de la organización, que las estructuras formales y la burocracia no puede atender, ya sea por la rapidez de estos cambios para adaptarse o por el tener que dar rápidas respuestas al enfrentarse a escenarios inciertos. (Krantz, 2019)

La falta de claridad e incertidumbre genera en los miembros de la organización lo que Isabel Menzies definió como mecanismos de defensa para el manejo de las ansiedades resultantes (Tutton & Langstaff, 2015). Estos mecanismos de defensa activan necesidades de reafirmación social y de búsqueda de estabilidad e influyen en los roles que se asumen periódicamente, lo cual por su constante repetición contribuyen recursivamente a dar forma al sistema mayor (Jaques, 1989; Miller & Rice, 2013). Este análisis final permite elaborar la quinta y última proposición:

P5: El agregado colectivo de los roles de las miembros de la empresa familiar va dando forma, de una manera dinámica, recurrente y recursiva, a los diferentes sistemas y sus contornos en la organización, para finalmente impactar nuevamente en aquello que hace central, duradero y distintivo a la identidad de la organización.

La Figura 1 busca mostrar y resumir cómo estos marcos teóricos, aunque desarrollados desde diferentes disciplinas, tiempos y fines, muestran una gran interrelación, profundizando con esto su capacidad de análisis de las dinámicas organizacionales, ayudando a predecir mejor el resultado de las relaciones interpersonales, y por ende a desarrollar estrategias que apoyen el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

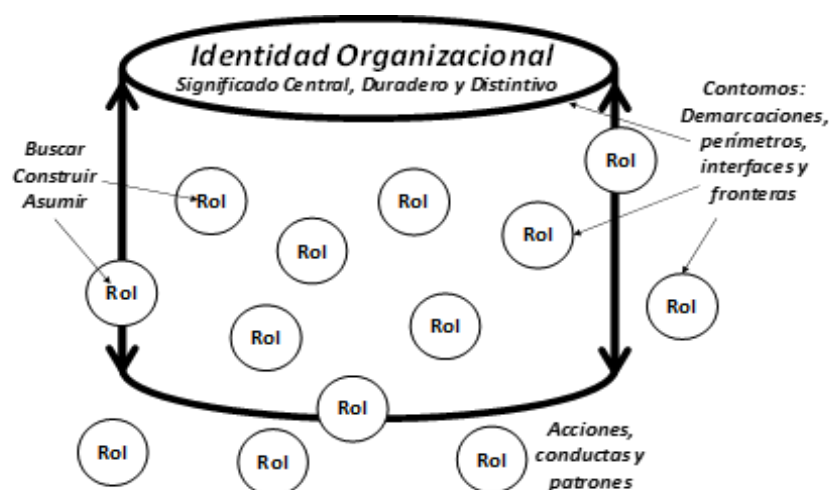


Figura 1. Identidad, Contornos y Roles
Fuente: elaboración propia.

METODOLOGÍA

La pregunta de investigación y las proposiciones elaboradas plantean un enfoque constructivista y cualitativo en la metodología a aplicar. Es constructivista dado que la información a obtenerse podría estar sujeta a diferentes interpretaciones, lo que hace necesario contar con distintos puntos de vista de los participantes, y cualitativo debido que el fenómeno de estudio está siendo investigado en su entorno natural con el objetivo de darle sentido en función de significados que son relevantes a los actores relacionados con dicho fenómeno. (Creswell & Creswell, 2018; Easterby-Smith *et al.*, 2012)

Por otro lado, la estrategia a utilizar es la del estudio de caso descriptivo, debido al carácter exploratorio de la investigación y a la necesidad de mostrar que el fenómeno de estudio es relevante, buscando responder a preguntas de tipo ¿Cómo? y ¿Por qué? a través de un proceso inductivo de análisis de la información obtenida, donde el investigador no tiene control sobre los eventos y del comportamiento de los actores involucrados (De Massis & Kotlar, 2014; Yin, 2009).

Es así como se desarrolló durante 9 meses de trabajo de campo el estudio de caso de una empresa familiar, el restaurante “La Sarita”, la cual se encontraba en pleno proceso de sucesión familiar hacia la 3ra generación. Se llevaron a cabo diversas entrevistas con los miembros familiares actuales del negocio familiar: Rosario, la madre; Cesar, el padre; y Carlos, el hijo, todos profesionales en carreras no vinculadas directamente con la gastronomía, además de observaciones participantes de reuniones de trabajo.

En total se llevaron a cabo 12 entrevistas, al inicio del trabajo de campo como al final para clarificar situaciones y temas emergentes, buscando recoger información relacionada con los roles, conductas y decisiones asumidas por los actores relevantes en el proceso de sucesión, de las situaciones y contextos en las cuales este se llevó a cabo, y de cuál y cómo fue el impacto de estas decisiones, tanto en el negocio familiar como en las dinámicas familiares. Aunque la historia, los actores y los eventos son reales, los nombres han sido cambiados para guardar la confidencialidad.

Finalmente, se ha elegido presentar los eventos del caso, desde la fundación del negocio hasta el proceso de sucesión a la 3ra generación, mostrando las situaciones, decisiones y motivaciones tal como los actores involucrados los narraron y en forma resumida (Webster & Mertova, 2007), y desarrollar un análisis del caso a la luz de las proposiciones, buscando identificar lo esencial de la identidad del negocio en sus diferentes versiones, que contornos emergen como resultado, y que roles son asumidos como resultado de las demandas tanto familiares como de la empresa, brindando nuevos entendimientos a situaciones propias del proceso de sucesión en esta empresa familiar.

DISCUSION Y HALLAZGOS DEL CASO

El caso de “La Sarita”, una pequeña empresa gastronómica, es un ejemplo de cómo las dinámicas entre los miembros de la familia terminan teniendo diferentes impactos en la evolución del negocio familiar. Su fundadora, Sara, acompañada de su esposo y embarazada en ese tiempo de su hija, Rosario, emigraron del centro del Perú para buscar nuevas oportunidades de desarrollo en la Lima de los años 60.

En uno de ellos, un puesto de ambulante de verduras en el mercado, a Sara se le ocurrió utilizar los sobrantes de zapallo para cocinar un popular postre limeño llamado “picarones” (dulce hecho de una masa frita de trigo y zapallo o calabaza que se sirve con miel de chancaca), logrando tener buena demanda entre sus clientes, por lo que decidió acompañarlo luego con otro plato limeño tradicional conocido como “anticucho” (brochetas de trozos asados de corazón de vaca con especias), iniciando con esto la base de lo que sería el futuro restaurante.

Fundación e identidad inicial

El nacimiento del negocio se dio en un entorno de gran escasez, pero a partir de la necesidad de definir una identidad nueva, dado que la anterior había sido dejada en el proceso de migración a la ciudad. El reconocimiento dado por los clientes sobre el talento culinario de Sara reforzó en ella la nueva identidad que estaba formando, la cual quedó “impregnada” en la forma de llevar a cabo el negocio, en otras palabras, en la forma correcta de comportarse en la nueva organización en formación.

Ella empezó vendiendo verduras en una esquina. Mi Mamá era blanca, ojos claros, buenamoza, compro un guardapolvo blanco, pañoleta blanca y empezó vendiendo rodeada de otros vendedores, ella tenía carisma y atraía a la gente, era muy buena, se ganó el cariño de toda la gente. (Rosario)

En ese contexto social, Sara comenzó a definir los contornos iniciales alrededor de su carisma y la especial forma en que atendía a sus clientes, además del tesón, esfuerzo y esmero en generar un producto (anticucho y picarón) con insumos de calidad, una imagen de limpieza y de buen sabor, además, definir el rol fundamental de la madre/gerente que manejaba y decidía en el negocio.

Siguiendo lo planteado en la primera y segunda proposición, estas características configuraron la identidad híbrida del “La Sarita”, la definición de los contornos relacionados con esta, y los roles dentro del entorno familia-negocio, tal como se aprecia en la **Figura 2:**

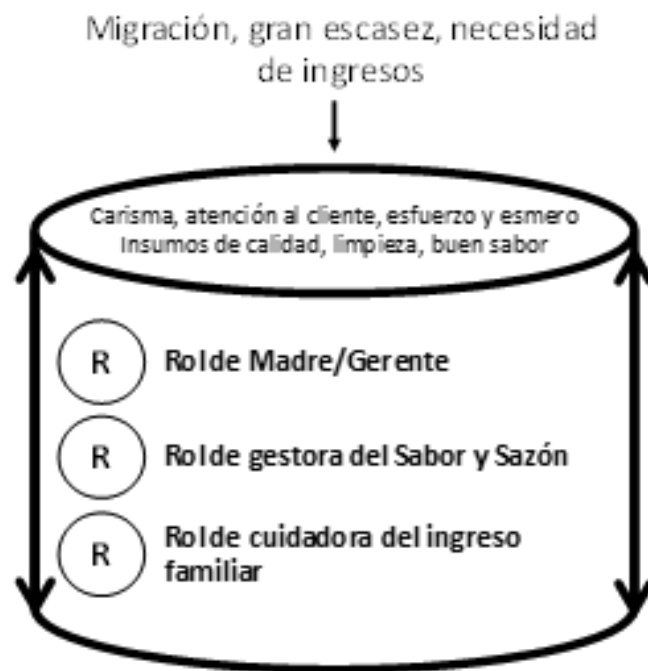


Figura 2. Fundación e Identidad Inicial
Fuente: elaboración propia.

Es en esta identidad de la empresa familiar donde su hija Rosario comienza desde muy pequeña a trabajar, vinculando en su desarrollo las dos identidades como un todo integrado, y donde la importancia de mantener la “sazón”, el sabor de la comida definió su propio rol dentro del futuro de la empresa familiar como aquello que debe mantenerse, buscando preservar simbólicamente a su madre en dichos contornos.

Siempre estaba con su mandil blanco, manejaba un estándar de calidad que hoy se busca acá, su gorrito, su mandil, siempre manejaba una imagen de resplandor y que siempre le iba a ir bien. No sé de dónde le nació, pero siempre ella manejó eso. Ella sólo estudió secundaria y con eso logró este desarrollo. De ella hemos rescatado ese producto de calidad, esa imagen de limpieza, porque eso nos enseñó desde los inicios. (Cesar)

Sucesión, crisis y evolución de la identidad

Esta primera identidad no fue suficiente para integrar a la nueva generación en el negocio familiar. Sara había escogido a su hija Rosario como su sucesora en el negocio familiar, pero su fallecimiento intempestivo impidió la planificación del proceso de sucesión con el resto de los hijos, los cuales no habían estado cercanos al negocio, no compartían juntos los valores que eran parte de la identidad y veían al restaurante sólo como un medio para generar ingresos y rentas personales.

Fueron 6 hermanos del local inicial, de ese espacio cada uno tuvo un pedazo para desarrollarlo, pero los únicos que hicieron algo fuimos nosotros, ninguno

de los demás han hecho nada. Allí se ve como es la situación familiar, le dio todo a sus hijos, pero no les enseñó lo que ella hacía, todo les era fácil. (Cesar)

Sin estar comprometidos con su sostenibilidad y luego de varias disputas, demandas y conflictos familiares por el negocio, deciden cerrarlo y repartirse patrimonialmente la herencia. La manera en cómo esta crisis trunca el crecimiento del restaurante, determina en Rosario la necesidad de asegurar la lealtad de las personas cercanas a ella, principalmente en los valores familiares a mantener, por lo que la desconfianza termina estando muy presente.

Siempre mi Mamá ha visto mucho el tema de la honestidad y la lealtad me ha dado esos valores en toda mi vida. Hay situaciones donde podemos aprovecharnos, a veces uno lo piensa, pero siempre he tratado de hacer las cosas bien, y eso es lo que quiero inculcar a mi hija. El que obra bien le va bien. (Carlos)

Es necesario indicar, en este punto de la historia del restaurante, la importancia del rol de salvaguardar la riqueza socio-emocional de la identidad de la empresa familiar acumulada en Rosario (Reina *et al.*, 2022), ella representaba los valores familiares que había que perpetuar, tenía el capital social ganado por su experiencia en el negocio, representaba la dinastía familiar en la empresa (ningún otro hermano se interesó luego en continuar), y su sensación de pertenencia y compromiso sería la fuente de energía para iniciar la siguiente etapa.

Esta se inicia luego de 8 años de haber cerrado. Compraron un lote pequeño disponible del antiguo local inicial, y muy parecido a como Sara se inició, comenzaron a ofrecer los anticuchos y picarones con el sabor, sazón y servicio que Rosario había aprendido de trabajar con su madre todos esos años. El resultado fue nuevamente un éxito y con el tiempo fueron comprando los demás lotes del local central ampliando su capacidad, teniendo incluso que construir un segundo piso para poder atender al creciente número de clientes, para finalmente construir un tercer piso donde se mudaron para vivir.

Rosario construye la nueva etapa de “La Sarita” sobre esta riqueza socio-emocional y centrada en el entorno familiar más cercano (Madre-Padre-Hijo), donde refuerza el rol de madre/gerente, pero compartiéndolo con su esposo Cesar, añadiendo al contorno de la identidad de la empresa familiar el valor de la lealtad al negocio, la cual debe ganarse con esfuerzo y superando una serie de pruebas de confianza, es decir, sólo son dignos de confianza aquellos que consistentemente no han dado pruebas de deslealtad.

Honestidad, lealtad hacia la empresa, resaltamos el tema de sentir la empresa como una familia, tratamos de que eso se note, que lo sientan así. Los que manejan dinero, entre ellos se cuidan, la propina la dejan un día, se van y la guardan al día siguiente. Hay problemas cuando viene un nuevo. (Rosario)

La traición a los valores del negocio resulta en la separación de la empresa, lo cual se evidencia por el alto grado de rotación de trabajadores en la historia

del restaurante, además de la constante, férrea y exigente supervisión que tanto Rosario como Cesar colocan en los miembros familiares y no-familiares del negocio.

El valor más fuerte era la atención al cliente, ese ha sido nuestro principal baluarte, yo siempre lo he llevado adelante, soy el que recibo por lo general a la gente, ... Pero el problema es que los trabajadores cometen muchos errores que hay que corregir, por eso es qué estamos atrás para que no los cometan, mejorar lo que tienen, optimizar. (Cesar)

Esta nueva etapa del negocio familiar se desarrolla a partir de la identidad previa, evolucionando esta tal como se menciona en la quinta proposición, a partir de la redefinición de los roles y los contornos dentro de la empresa familiar, tal como se puede apreciar en la **Figura 3**:

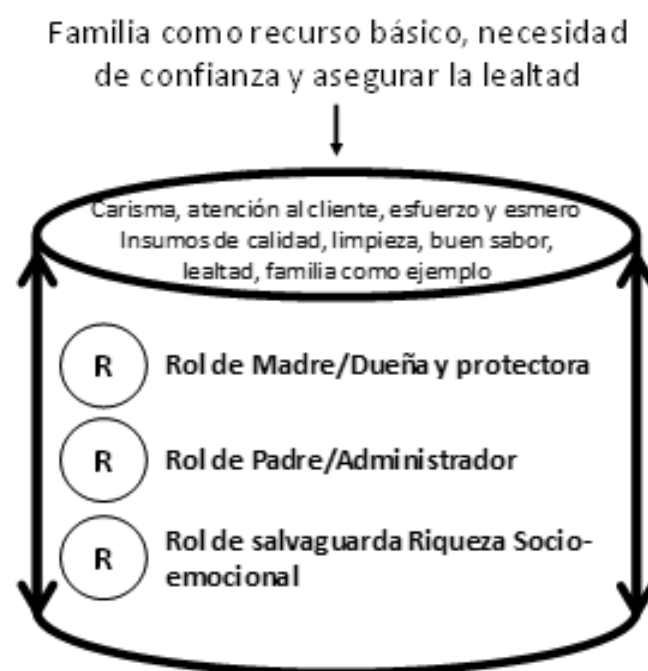


Figura 3. Sucesión, Crisis y Evolución de la Identidad
Fuente: elaboración propia.

Esta nueva identidad de la empresa familiar se desarrolla a la par del crecimiento del negocio, por lo que para Rosario y Cesar no sólo es la forma correcta de gestionarlo, sino que además sustenta el éxito económico del mismo: en el proceso de verificación de la identidad, los resultados se ajustaban al estándar, reforzándolo y justificando sus conductas y decisiones. Esta integración tuvo un impacto muy grande en el desarrollo de su hijo Carlos, constantemente confrontado entre la necesidad de apoyar en el negocio asumiendo un rol de trabajador, y su necesidad de desarrollo personal como hijo, en un entorno donde sus padres podían asumir roles de jefes o de padres dependiendo de las circunstancias y sobre las cuales él no tenía ningún control.

Yo he estado acá toda la vida, sólo no he estado cuando me iba a jugar por varios meses, mi Mamá veía el tema de la cocina y los productos, mi Papá

veía los temas del municipio, de los pagos, los permisos, marketing, recursos humanos. (Carlos)

Los contornos del restaurante en esta etapa del proceso de crecimiento del negocio muestran que no hay una segmentación de prioridades entre la familia y el negocio, y en este caso, la familia esta sobre el negocio, representado por los roles que asumen Rosario y Cesar y la forma en como gestionan los contornos de este.

La nueva crisis de sucesión

Carlos había desarrollado una carrera como jugador de futbol profesional, una pasión que había tenido desde que era niño, y que sus padres apoyaban, pero con ciertos reparos. Aunque siempre había ayudado en el negocio familiar, el jugar futbol desde muy joven le había dado la oportunidad de relacionarse con otras realidades y situaciones muy diferentes a la vivida dentro de la empresa familiar. Carlos, ya de 26 años recibe la propuesta de su madre de administrar un nuevo emprendimiento de comidas que habían desarrollado en paralelo a la anticuchería, con la idea que con el tiempo sea su negocio, pero bajo la condición que debía dejar de jugar al futbol.

Carlos aceptó el encargo pensando en su futuro y deja de jugar profesionalmente, sin embargo, la relación con sus padres comienza a empeorar y con el tiempo se hizo insostenible, hasta el punto de que le terminaron prohibiendo el acceso al nuevo local. Al sentir la falta de apoyo de su madre y tomando en cuenta el estado de la relación con su padre, Carlos decide demandar judicialmente buscando su reposición, reconocimiento sobre la propiedad del negocio, y el cumplimiento de beneficios laborales ofrecidos. Carlos en su proceso de diferenciación se había separado del entorno familia/empresa al desarrollar su carrera futbolística, por lo que una dinámica de desconfianza y deslealtad surge en el entorno familiar.

Es importante mencionar la aparente contradicción en esto, dado que Rosario y Cesar apoyaban los esfuerzos y planes de Carlos en el futbol, invirtieron en su educación deportiva y en su desarrollo como jugador profesional, pero a la vez no desarrollaron un plan de sucesión del negocio, involucrándolo desde otro rol que no sólo sea como trabajador, por lo que el ofrecimiento de la gestión del nuevo local por sus padres sería la prueba final de su lealtad y capacidad.

En la definición de identidad del nuevo restaurante, Carlos buscaba generar contornos que demarcaban por un lado la gestión del mismo, lo familiar por el otro, además de mantener su pasión por el futbol, teniendo en cuenta que en este último él podía explorar y experimentar el conseguir logros a través de su propio esfuerzo y el cómo poder conectar su pasión por el deporte con sus otros intereses, en sus propias palabras, “el cómo saber qué es lo correcto para mí y esforzarme para destacar en eso”. Tal como se sugiere en la 3ra proposición, las discrepancias que Carlos encontraba con lo que para él significaba el entorno familia-negocio, lo hacía buscar roles que le permitan dar sentido a su experiencia.

“Yo salía a entrenar, al principio con mis Papás, pero luego sólo. Sabía lo que era estar con chicos de todo tipo, por el futbol he conocido todos los distritos, lugares y gente, sabía cómo eran las cosas, eso me ayuda ahora el manejo con el personal, se cómo hablar y llegar a ellos.” (Carlos)

Sin embargo, Carlos separó el entorno familiar del empresarial, lo que para la visión de sus padres era algo imposible: el negocio era la familia, la familia era el negocio, por lo que ir en contra del negocio era ser desleal con la familia. La sensación de haberlos traicionado estaba presente, por lo que los juicios sólo eran una evidencia (y recuerdos de historias pasadas) que él ya no formaba parte del entorno familiar.

“Ellos se equivocaron desde el principio con el nuevo local, yo no podría cambiarlo de la noche a la mañana, que era un proceso. No sentía que ellos confiaban en mí y en mi trabajo, todo lo que yo hacía estaba mal. Él me descontaba por todo, sabía que me faltaba el dinero, pero me descontaba, vivía ajustado.” (Carlos)

Por otro lado, el nuevo emprendimiento (un restaurante fusión de comida peruana) no necesariamente reflejaba la identidad del negocio familiar, por lo que el aferrarse Rosario y Cesar a una identidad diferente a la de la anticuchería, no permitió a Carlos integrar estas experiencias dentro del negocio, por lo que inconsistencias y obligaciones contradictorias generadas por el conflicto de roles hicieron que quedara atrapado y confundido acerca de su rol dentro de la organización, no pudo administrar adecuadamente el nuevo local ni gestionar las relaciones familiares de una manera que se logre un proceso de sucesión exitoso.

Al final su realidad quedó distorsionada, la familia era el equipo contrario al que había que vencer y la empresa familiar era la cancha de futbol donde se jugaría el partido definitivo. Por otro lado, Rosario y Cesar venden el nuevo negocio y regresan sólo a gestionar el local antiguo, reforzando que la identidad primigenia debe respetarse, pero con dudas sobre la sucesión de este en el futuro.

“Estas cosas a uno lo desmotivan en seguir creciendo, los hijos creen que lo que tenemos nosotros es de ellos y les corresponde a ellos, que ellos se lo han ganado, y no es así. Lo que tenemos es nuestro y si quiero lo vendo y se acabó, no tengo que darles nada.” (Cesar).

Adaptación y nuevos roles

Carlos regresó a jugar al futbol profesionalmente y en una conversación con su pastor decide que esta situación no puede continuar. Busca inicialmente a su madre para luego tener una reunión con toda la familia donde trabajaron el perdón entre todos. Carlos retira las demandas judiciales, deja de jugar al fútbol, regresa a Lima a vivir con su esposa e hija y retoma sus estudios universitarios, apoyando esporádicamente en la empresa. Con el tiempo sus padres le muestran su confianza pidiéndole que regrese a trabajar con ellos en el “La Sarita” de una manera más

permanente, con lo que Carlos tiene la oportunidad de reconectarse de una manera diferente con la empresa familiar.

Es importante tener en cuenta la trascendencia del cambio de Carlos en relación con su entorno personal. Primero fue un punto muy bajo dentro de su autoestima el perder la relación con la familia y el negocio, ambos siendo parte fundamental del desarrollo de su identidad personal, por lo que sus propios estándares estaban siendo cuestionados (Bernhard & Labaki, 2021; Burke, 2007), además en pleno proceso de formación de su propia familia.

“Saqué el rencor de mi corazón, antes lo sentía acá, sentía un vacío, lo he tratado de manejar así, el pedir perdón lo sentí de corazón. Con el tema de mi Papá, saque el rencor de mí. En él yo creo que ha sido mi hija, él nunca ha sido cariñoso conmigo, pero por su nieta se desvive, que es lo que me dijo mi pastor, ahora converso con él, hablamos de futbol, ve que yo estoy haciendo la gestión, yo le hecho ver esto, ve resultados.” (Carlos)

Los efectos de sus acciones y la retroalimentación que recibía de estos por su entorno le hacían ver que la situación en que se encontraba no cambiaba, por lo que debía hacer algo con respecto a que identidad debía mantener y cual ajustar. En este caso decidió por la familia primero, asumiendo el rol de hijo, buscando el acercamiento con sus padres y reparar las acciones que tuvieron un impacto en la construcción de desconfianza hacia él, pero no acercándose al negocio directamente, más que como un apoyo si fuera necesario. Esto es consistente con la 4ta proposición, en donde la flexibilidad de Carlos por asumir su rol de hijo dentro del entorno familiar le permitió recuperar las expectativas que tenía sobre la familia, pero dejando el negocio en un segundo plano.

El reto para Carlos se dio cuando sus padres le piden un mayor involucramiento en el negocio, en un contexto donde la identidad y los contornos del negocio familiar eran los mismos que cuando se dio la crisis de sucesión. Sin embargo, gracias a las experiencias pasadas tenía más claro cuáles son los atributos que reflejan la identidad de la empresa familiar, por lo que ahora podría gestionar mejor sus contornos.

“Ya pasó un poco mi pasión por el futbol, ahora mi tema es lo quiero lograr con la empresa, quiero hacer una buena gestión, siempre en lo que me meto quiero hacerlo bien, destacar en lo que siempre he hecho. Me he demostrado a mí mismo que puedo lograr lo que yo quiero.” (Carlos)

Se dedicó primero al negocio como tal, buscando oportunidades de mejora en las operaciones, controles del negocio y en la gestión de personal, todo lo cual tuvo un impacto en la mejora financiera y de los servicios ofrecidos, pero no se quedó solamente en parte operativa, sino que comenzó a trabajar con esos atributos probando que tan elásticos eran, y buscando nuevas oportunidades para ver crecimientos, trabajando el desapego con ciertas formas de gestión de sus padres (lo distintivo), y viendo que podía cambiar y continuar en el negocio (lo duradero).

Con todo esto Carlos estaba tomando un rol necesario para la organización en su proceso de crecimiento, siguiendo lo planteado por la 4ta proposición, y en franca exploración acerca de cómo integrar las diferencias y dilemas del negocio familiar, estaba mostrando el liderazgo necesario que el restaurante necesitaba para su crecimiento futuro (Bazalgette, 2019; Flamini *et al.*, 2022).

“Esta parte de sentirse familia es como yo me llevo con los trabajadores, a parte del rol de gerente también tengo otros roles con ellos sin mezclarlos. Tengo un vínculo muy grande y puedo conocer a cada uno, sus problemas, me cuentan que es lo que les incomoda, tienen muchos problemas con sus relaciones, de donde vienen, tienen un perfil que conozco. Las experiencias que tengo, tanto personales, yo he pasado muchas cosas con el tema del futbol, eso me ha ayudado a ver como se manejan algunas cosas.” (Carlos)

Las evidencias se ven reflejadas en los cambios producidos en la empresa: permitir el ingreso de no familiares a la gestión y toma de decisiones, la creación de mecanismos de control fuera del control tradicional de los padres, el cambio y estandarización de procesos nuevos, el participar y promover negociaciones con proveedores e incluso cambiarlos por nuevos proveedores con mejores ventajas para la empresa, y el crecimiento económico del negocio.

Finalmente, y siguiendo lo planteado en la 5ta proposición, en la medida que estos cambios introducidos en la gestión se mantengan en el tiempo, además de aquellos roles que perduren al confrontarse los nuevos contornos con los existentes de la identidad del negocio, una nueva identidad se conformaría en el tiempo, la cual incorporará aquello que de sentido a la miembros familiares sobre lo que debe ser central, duradero y distintivo para el negocio.

CONCLUSIONES

El propósito de este artículo fue analizar las decisiones y dinámicas de los miembros de una empresa familiar durante el proceso de sucesión de esta, planteándose que los cambios y situaciones que se generan en dicho proceso son resultado del cuestionamiento y puesta a prueba de la identidad organizacional y de sus contornos relacionados, los cuales actúan como un parámetro decisional dentro del negocio familiar, y donde los roles asumidos sirven como indicadores y pruebas del estado de dichos contornos y de aquello que es central, distintivo y duradero sobre la identidad de la empresa familiar.

Aunque el proceso de sucesión en las empresas familiares es un tema ampliamente estudiado, las investigaciones usualmente han estado enfocadas en el proceso mismo como una secuencia de pasos y etapas que hay que seguir para lograr un resultado exitoso, el cual es influenciado por un grupo de factores que apoyan o actúan en contra (Cabrera-Suárez & Martín-Santana, 2012; De Massis *et al.*, 2008).

Nuestro acercamiento muestra que, independientemente de los pasos que haya que seguir, y de aquello que permita que sea exitoso o no el proceso de sucesión,

paralelamente (i) existirá una identidad híbrida que es necesario de clarificar por los gestores de la empresa familiar en procesos de cambios profundos, (ii) los contornos que la definen, así como los contornos de los demás sistemas familiares y del negocio, estarán en constante confrontación y verificación por parte de los miembros familiares, y (iii) los roles que se buscan, construyen y se asumen están directamente relacionados con dichos contornos e influyen, y son influenciados, por la identidad de la organización.

Las proposiciones aplicadas en el caso de estudio analizado permitieron identificar como aquello que es central, distintivo y duradero en la identidad del restaurante varió por los cambios profundos derivados del primer proceso de sucesión, donde se añadió el tema de la “lealtad” y “dar el ejemplo” a los valores relacionados con la calidad del producto, la atención y los insumos, incorporándose estos a la riqueza socioemocional que era administrada por Rosario en su rol de salvaguarda. Esta identidad se convirtió en el estándar que todos los integrantes del negocio-familia debían seguir para ser reconocidos como miembros de esta, y cuyos contornos fueron confrontados por Carlos en el segundo proceso de sucesión, cuando el negocio se encontraba experimentando una estrategia de crecimiento.

Por otro lado, el dilema generado por los cambios a los que se enfrentaba el negocio familiar en dicha etapa reforzó en los padres/jefes la necesidad de defender la identidad ante las constantes confrontaciones y reclamos del hijo/sucesor, quien asumía roles que generaban dudas y desconfianzas sobre su capacidad y compromiso. Es importante mencionar que no existía una estrategia de sucesión, por lo que no se tenían adicionalmente las condiciones y protocolos que permitan gestionar y controlar un proceso de sucesión exitoso, generando con esto que los contornos del negocio y la familia se vuelvan más difusos y llevando finalmente a la exclusión del hijo/sucesor de la empresa familiar y de la familia.

Sin embargo, y a pesar de carecer de los protocolos necesarios, la segunda interacción de este proceso de sucesión se llevó a cabo de una manera más constructiva tanto para el negocio como para los miembros de la familia, a partir de que estos gestionaran que mantener o no en relación con lo central, distintivo y duradero de la identidad, focalizándose en la gestión del negocio primero y la posibilidad de expandirlo al ver los resultados positivos de los cambios incorporados, continuando con el proceso de sucesión. Las proposiciones relacionadas con los roles permiten analizar y profundizar la importancia e impacto en el negocio de los roles asumidos por los miembros familiares durante el proceso de sucesión, por lo que creemos necesario e importante que este tipo de análisis sobre la gestión de roles se incluya como parte de los protocolos familiares.

Finalmente, consideramos que es necesario profundizar investigaciones sobre el rol del sucesor dentro de la empresa familiar, y no sólo durante el proceso de sucesión y transferencia de la gestión, sino mucho antes que este se inicie, dado que este rol se va construyendo desde que el fundador decide que su empresa sea familiar, hasta tiempo después que este haya delegado el poder y la gestión del negocio al sucesor

designado. De igual manera es importante analizar como la familia y los miembros no familiares del negocio depositan sus expectativas, deseos y ansiedades en este rol, dado que estarían proyectando en este aquello que la identidad del negocio familiar representa para ellos y que el sucesor tendría que incorporar, rechazar o aceptar en función de sus propias expectativas, deseos y ansiedades, lo que le permitiría asumir otros roles que aporten a la sostenibilidad del negocio y de familia.

Adicionalmente a los temas investigados, al haber utilizado un estudio de caso se contribuyó con los estudios que concluyen que las investigaciones que utilizan esta estrategia permiten captar y comprender mejor, a través de la riqueza y profundidad que se logra, las características de los diversos comportamientos y los mecanismos causales subyacentes que hace únicas a las empresas familiares (De Massis & Kotlar, 2014; Short & Payne, 2020), tal como se puede apreciar en lo desarrollado en este artículo; mientras que al haber elaborado las proposiciones tomando como base el concepto de identidad híbrida, y su relación con la gestión de contornos y roles en los procesos de sucesión, se está contribuyendo a dar mayor claridad a las paradojas resultantes de la dualidad familia-negocio, que ha sido planteada como necesario de profundizar en distintas investigaciones sobre estas organizaciones (Miller *et al.*, 2015).

Para terminar, al desarrollar un estudio de caso descriptivo y exploratorio, su intención no ha sido generalizar los resultados, sino el realizar un análisis e introducir nuevas discusiones sobre marcos teóricos relevantes acerca de los procesos de sucesión en las empresas familiares. Los hallazgos encontrados a través del uso de las proposiciones, las cuales engloban distintos conceptos, pero vinculados entre sí, esperamos sirvan de marco conceptual para futuras investigaciones teóricas y empíricas, en específico a procesos de sucesión, y en general a la gestión en las empresas familiares.

DECLARACIÓN DE AUTORES

Mendoza-Woodman: Preparación de borrador original, conceptualización, investigación, redacción.

FINANCIACIÓN

Este artículo es producto de una investigación de título homónimo, financiado por el autor.

DECLARACIÓN DE CONFLICTO DE INTERESES

La presente investigación no representa ningún conflicto de interés entre el autor, la revista y la entidad editora.

RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

El autor agradece a los profesores Hellen López y Manuel Díaz del Grupo de Estudios sobre el Crecimiento de Organizaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú, por el apoyo y sus sugerencias en el desarrollo del artículo.

REFERENCIAS

- Ahmad, S., Omar, R., & Quoquab, F. (2019). Corporate Sustainable Longevity: Scale Development and Validation. *SAGE Open*, 9(1). <https://doi.org/10.1177/2158244018822379>
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational Identity. In B. M. Staw and L. L. Cummings, (Eds). (1985). *Research in Organizational Behavior*. JAI Press.
- Anglin, A. H., Kincaid, P. A., Short, J. C., & Allen, D. G. (2022). Role Theory Perspectives: Past, Present, and Future Applications of Role Theories in Management Research. *Journal of Management*, 48(6), 1469–1502. <https://doi.org/10.1177/01492063221081442>
- Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day's work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review*, 25(3), 472–491. <https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3363315>
- Bazalgette, J. (2019). Leadership: The impact of the full human being in role. In E. Aram, R. Baxter, & A. Nutkevitch. (Eds.). (2009). *Adaptation and innovation: Theory, design and role-taking in group relations conferences and their applications*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429471568>
- Bernhard, F., & Labaki, R. (2021). Moral Emotions in Family Businesses: Exploring Vicarious Guilt of the Next Generation. *Family Business Review*, 34(2), 193–212. <https://doi.org/10.1177/0894486520941944>
- Biddle, B. J. (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12(1), 67–92. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Bouchikhi, H., & Kimberly, J. R. (2007). *The Soul of the Corporation: How to Manage the Identity of Your Company*. Pearson Prentice Hall.
- Burke, P. J. (2007). Identity Control Theory. In G. Ritzer (Ed.). (2007). *The Blackwell Encyclopedia of Sociology*. Sage Publication.

- Cabrera-Suárez, M. K., & Martín-Santana, J. D. (2012). Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2736–2762. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.676458>
- Clark, S. M., Gioia, D. A., Ketchen, D. J., & Thomas, J. B. (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly*, 55(3), 397–438. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.3.397>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications.
- Dartington, T., & Cooper, A. (2019). The vanishing organization: organizational containment in a networked world. In C. Huffington, D. Armstrong, W. Halton, L. Hoyle, & J. Pooley (Eds.). (2019). *Working Below the Surface*. Karnac. <https://doi.org/10.4324/9780429485237>
- De Massis, A., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2008). Factors preventing intra-family succession. *Family Business Review*, 21(2), 183–199. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00118.x>
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.01.007>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., & Jackson, P. R. (2012). *Management research*. Sage.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational identification: A conceptual and operational review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207–230. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00114.x>
- Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary Work in Knowledge Teams. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 604–617. <https://doi.org/10.1037/a0014367>
- Fernández, P., & Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: una visión de largo plazo*. Fundación BBVA.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32–55. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.35713276>
- Flamini, G., Pittino, D., & Visintin, F. (2022). Family leadership, family involvement and mutuality HRM practices in family SMEs. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100468. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100468>
- Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2021). Family Business Succession: What's Motivation Got to Do With It? *Family Business Review*, 34(2), 154-167. <https://doi.org/10.1177/0894486519894759>

- Goode, W. J. (2017). A theory of role strain. In W.J. Goode (Ed.). (2017). *The Dynamics of Modern Society*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315131856>
- Jaques, E. (1989). *Requisite organization: The CEO's guide to creative structure and leadership*. Arlington, VA: Cason Hall.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. Wiley.
- Krantz, J. (2019). Dilemmas of organizational change: A systems psychodynamic perspective. In L. Gould (Ed.). (2019). *The Systems Psychodynamics of Organizations* (pp. 133–156). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429483387>
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the “me” among the “we”? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031–1057. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2006.22798186>
- Miller, E. J., & Rice, A. K. (2013). *Systems of organization: The control of task and sentient boundaries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315013947>
- Miller, D., Wright, M., Breton-Miller, I. L., & Scholes, L. (2015). Resources and innovation in family businesses: The Janus-face of socioemotional preferences. *California Management Review*, 58(1), 20-40. <https://doi.org/10.1525/cm.2015.58.1.20>
- Nippert-Eng, C. (2008). *Home and work: Negotiating boundaries through everyday life*. University of Chicago Press.
- Poza, E. (2010). *Family Business*. Cengage.
- Reed, B., & Bazalgette, J. (2019). Organizational Role Analysis at the Grubb Institute of Behavioural Studies: origins and development. In J. Newton, S. Long, & B. Sievers (Eds.), *Coaching in Depth: The Organizational Role Analysis Approach*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429473029>
- Reina, W., Pla-Barber, J., & Villar, C. (2022). Socioemotional wealth in family business research: A systematic literature review on its definition, roles and dimensions. *European Management Journal*, 41(6), 1000-1020. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.10.009>
- Roberts, V. Z. (2019). The organization of work: contributions from open systems theory. In A. Obholzer & V. Z. Roberts (Eds.). (2019). *The Unconscious at Work*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351104166>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Seo, M. G., & Douglas Creed, W. E. (2002). Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective. *Academy of Management Review*, 27(2), 222–247. <https://doi.org/10.5465/AMR.2002.6588004>

- Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33(6), 1245–1264. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x>
- Short, J. C., & Payne, G. T. (2020). In Their Own Words: A Call for Increased Use of Organizational Narratives in Family Business Research. *Family Business Review*, 33(4), 342–350. <https://doi.org/10.1177/089448652096776>
- Stafford, K., Duncan, K. A., Dane, S., & Winter, M. (1999). A research model of sustainable family businesses. *Family Business Review*, 12(3), 197–208. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00197.x>
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by Managing Identity Boundaries: The Case of Family Businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 415–436. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x>
- Tutton, L., & Langstaff, D. (2015). Reflections on Isabel Menzies Lyth in the light of developments in nursing care. In D. Armstrong (Ed.). (2015). *Social Defences Against Anxiety*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429480300>
- Webster, L., & Mertova, P. (2007). *Using narrative inquiry as a research method*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203946268>
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). ‘Types’ of private family firms: an exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship & Regional Development*, 19(5), 405–431. <https://doi.org/10.1080/08985620701552405>
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1056492606291200>
- Whetten, D., Foreman, P., & Dyer, W. G. (2013). Organizational identity and family business. In L. Melin, P. Sharma & M. Nordqvist (Eds.). (2013). *The SAGE handbook of family business*. <https://lc.cx/PPEQdI>
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Zerubavel, E. (2001). The Fine Line: Making Distinctions in Everyday Life. In L. Spillman (Ed.). (2001). *Cultural Sociology*. Wiley-Blackwell.

BIODATA

Jorge Eduardo Mendoza-Woodman es Doctor en Gestión Estratégica por el Consorcio de Universidades y Magister en Administración por la Universidad ESAN. Profesor Asociado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Intereses de investigación en la gestión del crecimiento de MIPYMEs y empresas familiares. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8474-2367>