



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,
Volumen 9, Número 6.

https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6

**DETERMINANTES FAMILIARES EN LA
SUCESIÓN GENERACIONAL DE PYMES:
EVIDENCIA EMPÍRICA EN CÓRDOBA,
VERACRUZ**

**FAMILY DETERMINANTS IN GENERATIONAL
SUCCESSION OF SMES: EMPIRICAL EVIDENCE FROM
CÓRDOBA, VERACRUZ**

Juan José Mexicano González

Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

Uriel Alejandro Morales Carrera

Tecnológico Nacional de México

Manuel Gonzáles Pérez

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

Marta Patricia Quintero Fuentes

Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

Francisco Javier Mejía Ochoa

Tecnológico Nacional de México

DOI: https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6.22272

Determinantes familiares en la sucesión generacional de PyMEs: evidencia empírica en Córdoba, Veracruz

Juan José Mexicano González¹meego2306@gmail.com<https://orcid.org/0009-0001-9928-7384>

Colegio Interdisciplinario de Especialización A.C.

Uriel Alejandro Morales Carrerauriel_ige@zongolica.tecnm.mx<https://orcid.org/0000-0002-4401-598X>Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica**Manuel Gonzáles Pérez**m.gonzales.perex@personal.uttecama.edu.mx<https://orcid.org/0000-0001-8700-2866>

Universidad Tecnológica de Tecamachalco

Marta Patricia Quintero Fuentesprof.martha.quintero@colegiointer.edu.mx<https://orcid.org/0000-0002-6866-9734>Colegio Interdisciplinario de Especialización
A.C.**Francisco Javier Mejía Ochoa^{2*}**francisco_javier_mejia_125@zongolica.tecnm.mx<https://orcid.org/0000-0002-8444-3081>Tecnológico Nacional de México, Instituto
Tecnológico Superior de Zongolica

RESUMEN

La sucesión generacional constituye un problema de continuidad en empresas familiares, debido a tensiones derivadas de la superposición entre vínculos familiares y decisiones organizacionales. El objetivo del estudio consiste en analizar la asociación entre determinantes familiares relacionales y la percepción de éxito y continuidad organizacional en pymes familiares de Córdoba, Veracruz. Se desarrolló un estudio cuantitativo, transversal, con alcance descriptivo-analítico, a partir de una muestra por conveniencia de 18 pymes familiares con participación de al menos dos generaciones. Se aplicó un cuestionario estructurado que integró variables sociodemográficas, organizacionales y relacionales; las escalas ordinales se recodificaron a categorías dicotómicas para el análisis de asociación. Se estimaron estadísticos descriptivos y contrastes de independencia para variables categóricas, complementados con prueba exacta cuando el patrón de frecuencias generó esperados bajos, además de tamaños de efecto. Los resultados muestran asociaciones consistentes entre dimensiones relacionales (respeto, aprecio mutuo, intercambio de opiniones, resolución de conflictos, aceptación de funciones) y medidas de sostenibilidad y estabilidad relacional posterior a la transición. La evidencia delimita la sucesión como un fenómeno de gobernanza intrafamiliar, con implicaciones para el diseño de estrategias de preparación, legitimación del sucesor y formalización de acuerdos internos.

Palabras clave: Determinantes familiares, empresas familiares, pymes, sucesión generacional, transición organizacional.

¹ Autor principal^{2*} Correspondencia: francisco_javier_mejia_125@zongolica.tecnm.mx

Family determinants in generational succession of SMEs: empirical evidence from Córdoba, Veracruz

ABSTRACT

Generational succession represents a continuity challenge in family firms due to the overlap between kinship ties and organizational decision-making. This study aims to examine the association between family relational determinants and perceived succession success and organizational continuity in family-owned SMEs located in Córdoba, Veracruz. A quantitative, cross-sectional, descriptive-analytical design was implemented using a convenience sample of 18 family SMEs with involvement of at least two generations. Data were collected through a structured questionnaire integrating sociodemographic, organizational, and relational variables; ordinal responses were recoded into dichotomous categories to support association testing. Descriptive statistics and independence tests for categorical variables were conducted, complemented with exact testing when low expected frequencies emerged, and effect size estimates. Findings show consistent associations between relational dimensions (mutual respect, mutual appreciation, opinion exchange, conflict resolution, role acceptance) and perceived sustainability and relational stability after the transition. The evidence frames succession as an intra-family governance phenomenon with implications for successor preparation, legitimacy building, and internal agreement formalization.

Keywords: Family businesses, family determinants, generational succession, organizational transition, SMEs.

Artículo recibido 30 noviembre 2025
Aceptado para publicación: 30 diciembre 2025



INTRODUCCIÓN

Contexto y relevancia de la empresa familiar

Las pequeñas y medianas empresas familiares representan una forma organizativa predominante en las economías locales y regionales, debido a su contribución sostenida a la generación de empleo, a la articulación de cadenas productivas y a la preservación de actividades económicas con fuerte arraigo territorial (Baù *et al.*, 2021; Basco & Suwala, 2021; Deb *et al.*, 2022; Bika & Rosa, 2022; Basco, 2024).

En contextos como el mexicano, estas organizaciones se caracterizan por una alta concentración de la propiedad y del control en núcleos familiares, lo que propicia una interacción constante entre los ámbitos familiar y empresarial (Hansen & Block, 2021; Martínez *et al.*, 2021; Medina *et al.*, 2022). Esta superposición configura dinámicas organizacionales particulares, en las que las decisiones estratégicas se encuentran mediadas por relaciones de parentesco, vínculos emocionales y esquemas informales de autoridad (Arzubiaga *et al.*, 2021; Ng *et al.*, 2022; Marques *et al.*, 2023; Smajić *et al.*, 2023).

La relevancia de la empresa familiar radica en su peso cuantitativo dentro del tejido productivo, y en la complejidad de sus procesos internos y en los retos que enfrenta para sostener su continuidad a lo largo del tiempo (Żukowska *et al.*, 2021; Yilmaz *et al.*, 2024; Dana, 2024). A diferencia de otras formas organizativas, las pymes familiares suelen operar con estructuras de gestión poco formalizadas, una alta dependencia del fundador y una limitada separación entre los roles familiares y empresariales (Yezza *et al.*, 2021; Ge & Campopiano, 2022; Bonney, 2025). Estas características incrementan la vulnerabilidad de la organización ante eventos críticos, entre los que destaca la sucesión generacional.

Desde una perspectiva organizacional, la continuidad de la empresa familiar depende en gran medida de su capacidad para gestionar el relevo generacional sin afectar la estabilidad interna ni el desempeño económico (Duckworth *et al.*, 2023; Li *et al.*, 2023). En este sentido, la sucesión se configura como un proceso estructural que condiciona la supervivencia de la empresa, al implicar la redistribución del poder, la redefinición de responsabilidades y la legitimación de nuevas figuras de liderazgo dentro de la organización (Guo *et al.*, 2022; Henriot *et al.*, 2022; Jones, 2023).

La sucesión generacional como proceso relacional

La literatura especializada coincide en señalar que la sucesión generacional en empresas familiares no constituye un evento puntual ni una simple transferencia de la propiedad o del control directivo, es por

el contrario; un proceso progresivo de carácter relacional y organizacional (Muckridge, 2021; Baltazar *et al.*, 2023). Este proceso involucra la interacción de múltiples actores familiares, cuyas expectativas, intereses y trayectorias influyen en la forma en que se desarrolla la transición generacional (Forés *et al.*, 2025). En consecuencia, el éxito o fracaso de la sucesión no depende exclusivamente de factores económicos, legales, técnicos o procedimentales, en consecuencia es debido a la calidad de las relaciones intrafamiliares que sustentan el funcionamiento de la empresa (LeCounte, 2022; Tinh *et al.*, 2023). En este marco, los estudios sobre sucesión empresarial transitan hacia enfoques que priorizan el análisis de los denominados determinantes familiares, entendidos como un conjunto de factores relacionales que influyen en la dinámica sucesoria (Belkhodja, 2022; Mueller, 2023). Estos determinantes incluyen la unión emocional entre los miembros de la familia empresaria, los niveles de confianza intrafamiliar, el respeto mutuo, la aceptación de roles, el apoyo al sucesor y los mecanismos de comunicación que estructuran la toma de decisiones (De Groot *et al.*, 2022; Hadjielias *et al.*, 2022; Thakur & Sinha, 2024). La interacción de estos elementos condiciona la disposición de los actores familiares para cooperar, compartir información estratégica y respaldar el liderazgo emergente durante la transición generacional (Bhatti, 2021; Fares & Bitar, 2022).

La evidencia empírica muestra que los entornos familiares caracterizados por relaciones cohesionadas, comunicación abierta y claridad en las responsabilidades presentan mayores probabilidades de desarrollar procesos sucesorios funcionales (Kupangwa *et al.*, 2023; Gavrić & Braje, 2024; Maharajh *et al.*, 2024). En contraste, la presencia de conflictos latentes, ambigüedad de roles y liderazgos concentrados tiende a obstaculizar la continuidad organizacional y a generar rupturas tanto en el ámbito empresarial como en el familiar (Kidwell *et al.*, 2024). Estas dinámicas resultan especialmente relevantes en pymes familiares, donde la cercanía entre los actores intensifica el impacto de las relaciones personales en el desempeño organizacional (Arslan, 2024; Gilani *et al.*, 2024).

Determinantes familiares, etapas generacionales y vacíos empíricos

El análisis de los determinantes familiares en la sucesión generacional adquiere mayor complejidad cuando se consideran las distintas etapas de evolución de la empresa familiar. A medida que las organizaciones avanzan de la primera generación hacia generaciones posteriores, se observa un incremento en la diversidad de intereses, en la cantidad de actores involucrados en la toma de decisiones

y en la necesidad de mecanismos de coordinación más estructurados (Kocab & Senghas, 2021; Sage *et al.*, 2022; Cruz, 2024). Este andar intergeneracional introduce tensiones adicionales relacionadas con la redistribución del poder, la legitimidad del liderazgo emergente y la redefinición de las relaciones entre familia y empresa (Shahzad *et al.*, 2024).

La literatura señala que, en las primeras etapas generacionales, la figura del fundador suele concentrar la autoridad, el conocimiento operativo y el control estratégico, lo que permite una toma de decisiones ágil, aunque altamente dependiente de una sola persona (Maseda *et al.*, 2022). Empero, conforme la empresa recorre generaciones posteriores, esta concentración se diluye y da lugar a configuraciones organizacionales más complejas, en las que la ausencia de acuerdos explícitos y de estructuras de gobierno familiar incrementa la probabilidad de conflictos intrafamiliares (Dettori & Floris, 2023; Voordeckers *et al.*, 2024). En este contexto, los determinantes familiares adquieren un papel central para explicar la capacidad de la empresa de adaptarse al cambio generacional sin comprometer su estabilidad organizacional (Neusser, 2025; Vuletić, 2025).

Diversos estudios destacan que la aceptación mutua de los roles empresariales se posiciona como un elemento clave para la coordinación entre los miembros de la familia empresaria (Tóth & Wieszt, 2025). La claridad en las responsabilidades, el reconocimiento de las capacidades individuales y la legitimación del sucesor contribuyen a reducir la ambigüedad organizacional y a fortalecer la relación entre el líder saliente y la nueva dirección (Boukhabza & Ouhadi, 2023; Ringo & Kibambila, 2025). De manera complementaria, la confianza intrafamiliar y el respeto mutuo influyen en la disposición de los actores para respaldar el proceso sucesorio y para sostener acuerdos orientados a la continuidad del negocio (Söderström & Kock, 2023; Falola & Bello, 2025; Mporayonzi & Dotto, 2025).

La comunicación intrafamiliar también se reconoce como un determinante transversal en los procesos de sucesión generacional. La existencia de espacios para el intercambio de información, la expresión de opiniones y la gestión de desacuerdos permite anticipar tensiones y construir consensos en torno al futuro de la empresa (Brown, 2021). En ausencia de estos mecanismos, la sucesión tiende a desarrollarse de manera reactiva, lo que incrementa el riesgo de rupturas internas y de decisiones estratégicas desalineadas con los objetivos familiares y organizacionales (Adekomaya, 2025; Garia, 2025).

A pesar del avance teórico en el estudio de estos factores, la evidencia empírica continúa siendo limitada en contextos locales específicos, particularmente en regiones donde las pymes familiares operan bajo esquemas de gestión poco formalizados y con una fuerte dependencia de las relaciones intrafamiliares (Lad, 2025). En el caso de México, una parte significativa de los estudios se concentra en grandes empresas familiares o en análisis de alcance nacional, lo que deja sin explorar las dinámicas sucesorias de pymes ubicadas en ciudades intermedias y entornos productivos regionales (Bizri, 2022; Rodríguez & Menéndez, 2023). Esta brecha empírica restringe la comprensión de cómo los determinantes familiares influyen en la sucesión generacional en contextos organizacionales caracterizados por estructuras simples, alta cercanía entre los actores y limitada institucionalización.

En este escenario, resulta pertinente analizar de manera empírica los determinantes familiares asociados a la sucesión generacional en pymes familiares, considerando las particularidades del contexto local y las dinámicas relacionales que configuran la toma de decisiones en este tipo de organizaciones. El estudio de estos factores permite avanzar en la comprensión de la sucesión como un proceso relacional y organizacional, más allá de su dimensión patrimonial o legal, y contribuye a identificar elementos críticos para la continuidad empresarial en economías regionales. Con base en este marco, el objetivo general consiste en analizar la asociación entre determinantes familiares relacionales y la percepción de éxito y continuidad organizacional en pymes familiares de Córdoba, Veracruz, a partir de evidencia empírica obtenida mediante un instrumento estructurado. En consecuencia, se presenta la pregunta de investigación: ¿Qué determinantes familiares se asocian con la percepción de éxito del proceso sucesorio y con la continuidad organizacional en pymes familiares de Córdoba, Veracruz?

METODOLOGÍA

Enfoque y diseño de la investigación

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño transversal y un alcance descriptivo-analítico, orientado a examinar los determinantes familiares asociados al proceso de sucesión generacional en pequeñas y medianas empresas familiares. Este enfoque permitió analizar patrones de asociación entre variables vinculadas con la dinámica intrafamiliar, las características organizacionales y la percepción de éxito del proceso sucesorio, a partir de datos empíricos recolectados en un único momento temporal. El diseño transversal resultó pertinente para el análisis de fenómenos

organizacionales caracterizados por estructuras relacionales relativamente estables en el corto plazo, como es el caso de las interacciones intrafamiliares en empresas familiares. De manera complementaria, el alcance descriptivo–analítico permitió caracterizar las variables de estudio y explorar sus interrelaciones sin establecer inferencias causales, en congruencia con los objetivos de la investigación.

Población y muestra

La población de referencia estuvo conformada por pequeñas y medianas empresas familiares localizadas en la ciudad de Córdoba, Veracruz. Para la selección de las unidades de análisis se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando como criterios de inclusión la participación de miembros de una misma familia en la propiedad y en la gestión de la empresa, así como la presencia de al menos dos generaciones vinculadas al negocio. Con base en estos criterios se integró una muestra de 18 pymes familiares que aceptaron participar de manera voluntaria en el estudio. Si bien el tamaño muestral limita la generalización de los resultados, permite obtener evidencia empírica relevante sobre las dinámicas sucesorias en un contexto local específico, caracterizado por estructuras organizacionales simples, alta cercanía entre los actores y una marcada interacción entre familia y empresa.

Instrumento de recolección de datos

Para la recolección de información se utilizó un cuestionario estructurado orientado a captar condiciones sociodemográficas del titular, atributos organizacionales de la empresa y determinantes familiares relacionales vinculados con armonía, confianza, respeto, aprecio mutuo, relación líder–sucesor, acuerdos para continuidad, aceptación de funciones, comunicación y resolución de conflictos, además de indicadores de resultados percibidos del proceso sucesorio. El instrumento se aplicó en formato digital y se resguardó el anonimato de las unidades de análisis. Las respuestas se registraron mediante categorías ordinales de frecuencia (Siempre, Casi siempre, A veces, Frecuentemente, Algunas veces, Rara vez, Nunca). Para el análisis inferencial por asociación se recodificaron las respuestas a formato dicotómico, agrupando la zona alta de la escala en una categoría afirmativa y el resto en una categoría negativa, con criterio definido antes del procesamiento estadístico. Esta recodificación permitió construir tablas de contingencia y estimar contrastes de independencia con variables categóricas, manteniendo trazabilidad entre ítems, codificación y resultados.

Variables de análisis

Las variables analizadas en el estudio se estructuraron en tres bloques analíticos con el propósito de ordenar el examen empírico de los determinantes familiares asociados a la sucesión generacional en pymes familiares. Esta clasificación permitió diferenciar entre factores de contexto personal, condiciones organizacionales y dinámicas intrafamiliares, facilitando un análisis sistemático de las asociaciones entre variables. El *primer bloque* corresponde a las variables sociodemográficas del titular de la empresa, integradas por la edad, el género y el grado académico. Estas variables permiten contextualizar el perfil del actor central en la toma de decisiones estratégicas y su vinculación con el proceso sucesorio, en tanto influyen en la conducción, preparación y percepción de la transición generacional. El *segundo bloque* agrupa las variables organizacionales de la empresa, orientadas a caracterizar el entorno interno en el que se desarrolla la sucesión generacional. En este bloque se incluyeron la generación en la que se encuentra la empresa, la existencia de planificación empresarial, el desempeño financiero percibido, la presencia de asesoramiento legal y la incorporación de prácticas asociadas a la responsabilidad social. Estas variables permiten analizar condiciones estructurales que inciden en la estabilidad y continuidad organizacional durante el proceso sucesorio. El *tercer bloque* integra las variables relacionales vinculadas a la dinámica intrafamiliar, consideradas como los determinantes familiares centrales del estudio. Este conjunto incluye el número de miembros de la familia involucrados en la empresa, la presencia de problemas de comunicación y la influencia del factor emocional en la gestión empresarial. Estas variables permiten examinar la forma en que las interacciones familiares influyen en la toma de decisiones, en el respaldo al sucesor y en la percepción de éxito del proceso de sucesión generacional.

Con el propósito de respaldar la calidad del instrumento en esta muestra, se estimó consistencia interna exploratoria por bloques de ítems dicotómicos mediante KR-20. El bloque de armonía (EH) presenta $KR-20 = 0.960$; relación líder–sucesor (REL) $KR-20 = 0.946$; aceptación de funciones (MAR) $KR-20 = 0.898$; resultados sucesorios (SUC) $KR-20 = 0.941$. El bloque de acuerdo para continuidad (AGR) registra $KR-20 = 0.430$, lo que sugiere heterogeneidad entre indicadores y recomienda interpretación a nivel de ítem en lugar de escala unidimensional. En cuanto al criterio de éxito percibido, el análisis se

ancla en los ítems SUC como resultados del proceso, con énfasis en sostenibilidad percibida y estabilidad relacional posterior a la transición, lo que delimita el constructo con trazabilidad empírica.

Procedimiento de recolección de datos

La aplicación del cuestionario se llevó a cabo con los propietarios o responsables de la gestión de las pymes familiares participantes. Previo a la recolección de los datos, se informó a los participantes sobre los objetivos del estudio, su carácter académico y el uso confidencial de la información. La participación se sustentó en el consentimiento informado, garantizando el anonimato de las empresas y de los informantes.

Técnicas de análisis de datos

Dada la naturaleza dicotómica de las variables recodificadas y el tamaño muestral, el contraste principal utilizó χ^2 de Pearson en tablas 2×2 . Cuando los valores esperados descendieron por debajo de cinco, se complementó con prueba exacta bilateral, con el propósito de sostener inferencias consistentes bajo distribución discreta. En cada asociación interpretada se reportó tamaño del efecto mediante ϕ (tablas 2×2) como medida de magnitud. Debido a la cantidad de contrastes en la matriz de asociaciones, la interpretación empírica se acotó a relaciones con soporte simultáneo en significancia, tamaño de efecto y consistencia conceptual con el modelo empírico propuesto; adicionalmente, en versión de sometimiento se recomienda reportar un ajuste por comparaciones múltiples mediante control de tasa de falsos descubrimientos para robustecer la lectura de asociaciones en matriz amplia.

Consideraciones éticas

La investigación se desarrolló conforme a principios éticos aplicables a estudios en ciencias sociales. La participación de las empresas fue voluntaria, se garantizó la confidencialidad de la información y se evitó cualquier uso de los datos con fines distintos a los académicos. Los resultados se presentan de manera agregada, sin identificación de las empresas ni de los participantes individuales. La estructura metodológica adoptada permitió analizar de manera empírica los determinantes familiares asociados a la sucesión generacional en pymes familiares de Córdoba, Veracruz, aportando evidencia contextualizada sobre un fenómeno organizacional complejo. Este enfoque proporciona una base sólida para la interpretación de los resultados y para la discusión de sus implicaciones en términos de continuidad organizacional y gestión de la sucesión empresarial.

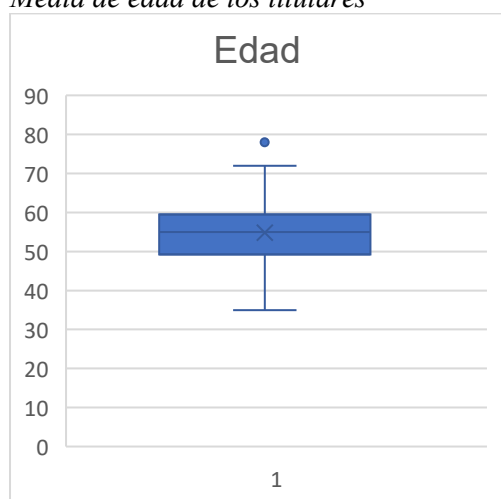
RESULTADOS

Caracterización sociodemográfica y organizacional de las PyMEs familiares

En la muestra se observa predominio de empresas en segunda generación. Del total de pymes familiares analizadas, 44.4 % se ubica en segunda generación, 33.3 % en primera generación y 22.2 % en tercera generación, lo que permite examinar determinantes familiares en configuraciones de gobernanza intrafamiliar con distinto nivel de consolidación. En relación con el perfil sociodemográfico de los titulares, la Figura 1 presenta la media de edad, que se sitúa en 55 años. Este valor refleja una concentración de la toma de decisiones estratégicas en actores con trayectorias prolongadas dentro de la empresa familiar, lo que resulta consistente con contextos organizacionales donde el liderazgo del fundador o del líder saliente continúa siendo central durante el proceso sucesorio.

Figura 1

Media de edad de los titulares

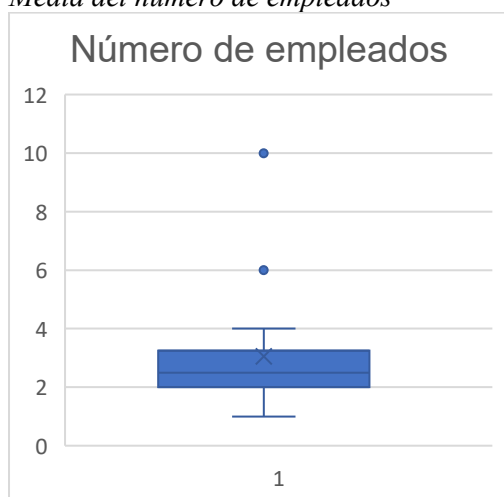


Fuente: elaboración propia (2025).

Por su parte, la Figura 2 muestra la media del número de empleados, confirmando que las empresas participantes corresponden al segmento de pequeñas empresas. Este rasgo organizacional implica estructuras operativas simples y una interacción directa entre los sistemas familiar y empresarial, lo que incrementa la incidencia de las dinámicas intrafamiliares en la gestión cotidiana y en la toma de decisiones relacionadas con la sucesión.

Figura 2

Media del número de empleados



Fuente: elaboración propia (2025).

La Tabla 1 presenta la relación entre el grado académico del titular y la generación en la que se encuentra la empresa. Los resultados evidencian que, tanto en la segunda como en la tercera generación, predomina la formación de nivel licenciatura entre los titulares, mientras que la presencia de estudios de posgrado resulta limitada.

Tabla 1

Grado académico del titular por generación de la empresa (N = 18)

Grado académico del titular	1ª. Generación	2ª. Generación	3ª. Generación
Licenciatura	5	8	4
Maestría	1	0	0
Total	6	8	4

Fuente: elaboración propia (2025).

Nota. Distribución del grado académico del titular según generación de la pyme familiar en Córdoba, Veracruz.

Esta distribución sugiere que el avance generacional se acompaña de un capital educativo relativamente homogéneo, sin una diferenciación marcada entre generaciones en términos de formación académica.

Condiciones organizacionales vinculadas al proceso sucesorio

Las condiciones organizacionales asociadas al proceso de sucesión generacional muestran un nivel moderado de estructuración interna. El 72 % de las empresas reporta la existencia de algún tipo de planificación empresarial, lo que indica la presencia de prácticas orientadas a la organización y previsión del funcionamiento del negocio. En cuanto al desempeño financiero percibido, los resultados se concentran en niveles medio y bajo. El 56 % de las empresas califica su desempeño como mediano, mientras que el 44 % lo ubica en un nivel bajo. Esta percepción refleja un contexto económico que puede influir en las decisiones relacionadas con la continuidad del negocio y en la urgencia de abordar el proceso sucesorio de manera estructurada. Estas condiciones organizacionales proporcionan el marco en el que se desarrollan las dinámicas intrafamiliares y permiten interpretar los resultados posteriores en función de un entorno caracterizado por recursos limitados y una alta dependencia de las decisiones del núcleo familiar.

Análisis preliminar de asociaciones entre variables

Con el propósito de explorar las relaciones entre las variables analizadas, se construyeron tablas de contingencia como paso previo al análisis de asociación. La **Tabla 2** presenta un ejemplo de la relación entre dos variables categóricas, utilizada para evaluar la existencia de asociaciones estadísticamente significativas mediante la prueba de chi-cuadrado.

Tabla 2

Contingencia entre aprecio mutuo y percepción de sostenibilidad del proceso sucesorio (N = 18)

Aprecio mutuo	Sostenibilidad percibida	Sostenibilidad percibida	Total
(EH6)	(SUC2) = 0	(SUC2) = 1	
0	4	0	4
1	1	13	14
Total	5	13	18

Fuente: elaboración propia (2025).

Nota. Se estimó χ^2 de Pearson ($gl = 1$) y prueba exacta ante frecuencias esperadas bajas. $\chi^2 = 13.371$; $p = 0.00026$. Prueba exacta bilateral: $p = 0.00163$. Tamaño del efecto: $\phi = 0.862$. Criterio de significancia: $p \leq 0.05$.

Este análisis preliminar permitió identificar patrones de relación entre variables relacionales y organizacionales, justificando la construcción de una matriz de asociaciones más amplia. La presentación de estas tablas cumple una función técnica dentro del análisis estadístico, al evidenciar el procedimiento empleado para el examen de las interrelaciones entre variables.

Matriz de asociaciones entre determinantes familiares

La **Tabla 3** presenta la matriz de asociación de variables, que constituye el núcleo empírico del estudio. Los resultados evidencian asociaciones significativas entre diversos determinantes familiares y la percepción de éxito del proceso de sucesión generacional.

Tabla 3
Matriz de asociación de variables.

		Armonía					Relación entre jefe y sucesor				Acuerdo para continuar el negocio			Aceptación mutua de los papeles en el negocio				Éxito percibido en el proceso de sucesión													
		EH1	EH2	EH3	EH4	EH6	REL4	REL5	REL6	REL7	AGR2	AGR4	AGR6	AGR	MAR1	MAR2	MAR3	MAR6	MAR7	SUC5	SUC6	SUC7	SUC8	SUC3	SUC1	SUC2	SUC4	SUC10			
Armonía	ID4	Ha existido planificación en su empresa					5.716					5.716					5.716														
	ID9	Tienen asesoramiento legal																													
	ID10	Su empresa es socialmente responsable					4.5										4.5					4.114 6.48 4.114									
	ID11	Existen problemas de comunicación en la empresa															4.923														
	ID12	El factor emocional ha influido en la gestión de la empresa																													
	EH1	Bienestar de los demás					11.25	13.85	13.85	10.29	4.018	4.018	4.018	7.2	6.785	4.018 6.785 10.29 7.2					10.29	7.2									
	EH2	Unión emocional					8.654					8.654 6.429					8.654 6.429 4.5					6.429 4.5									
	EH3	Confianza entre la familia					9.411					13.37 5.716 5.716 5.716 9.36										5.716 5.716 9.36									
	EH4	Respeto mutuo					13.37 5.716 5.716 5.716 9.36					9.41					5.716 9.411 13.37 9.36 13.37 9.36														
	EH6	Aprecio mutuo					8.288 8.288 8.288 12.6					5.716 4.114					5.716 8.288 4.114 8.288 12.6														
	Relación entre jefe y sucesor	REL4	Apoyo sucesor-jubilado					8.288 8.288 12.6					4.114					5.716 4.114													
REL5		Cooperación sucesor-jubilado					8.288 12.6					1.266					5.716 4.114														
REL6		Compartir opiniones sucesor-jubilado					12.6					4.114					5.716 2.296 4.114														
REL7		Compartir información sucesor-jubilado										6.48					4.114 9.36 4.114 4.114 6.48														
Acuerdo para continuar el negocio	AGR2	Objetivo familiar, transferir a la siguiente generación															4.114 9.36 4.114 9.36 13.37 9.36														
	AGR4	Compromiso para continuar el negocio															5.716 9.411 5.716 4.114 6.48					6.48									
	AGR6	El jubilado quería a sus hijos en la sucesión															4.114 4.114 6.48														
	AGR	El jubilado estaría decepcionado de no involucrar a la sig. Generación																													
Aceptación mutua de los papeles en el negocio	MAR1	Aceptar funciones															5.716 4.114 8.288 4.114 4.114														
	MAR2	Comprendieron la responsabilidad															5.716 7.2 6.785														
	MAR3	Expresaron sus opiniones															12.6 8.288 4.114 4.018 4.018 5.716 5.716 5.716 8.288 5.716					4.114									
	MAR6	Animaron a esforzarse															12.6 6.48 12.6 4.018 4.018 4.114 5.716 5.716 5.716														
Éxito percibido en el proceso de sucesión	MAR7	Resolvieron conflictos															12.6 4.018 4.018 4.114 5.716 5.716 5.716														
	SUC5	Miembros satisfechos con el proceso																				7.2 6.48 9.36 9.36 4.114									
	SUC6	Estoy satisfecho															7.2 13.85 6.785 13.85 10.29 13.85														
	SUC7	Continuidad en el transpaso																				4.018									
	SUC8	El sucesor-jubilado está satisfecho con la sucesión																				9.36 9.36 4.114									
	SUC3	Relaciones positivas entre los miembros de la familia																				9.411 18 13.37 9.411									
	SUC1	La empresa funciona bien																				9.411 5.716									
	SUC2	La empresa es sostenible																				13.37 9.411									
	SUC4	Las relaciones se mantienen después del transpaso																				13.37 13.85									

Fuente: elaboración propia (2025).

Nota. EH = armonía; REL = relación líder-sucesor; AGR = acuerdo para continuidad; MAR = aceptación de funciones; SUC = resultados sucesorios; ID = variables de identificación. En celdas con esperados bajos, el contraste exacto complementa χ^2 ; las asociaciones discutidas reportan tamaño de efecto.

Se observa que el bienestar de los miembros de la familia se asocia con variables relacionales como la unión emocional, la confianza intrafamiliar, el respeto mutuo, el apoyo al sucesor, el intercambio de opiniones e información, la aceptación de roles y la resolución de conflictos. Estas asociaciones indican que las dinámicas intrafamiliares influyen de manera directa en la forma en que los actores perciben el proceso sucesorio. Asimismo, la unión emocional muestra asociaciones relevantes con la confianza

intrafamiliar, el respeto mutuo, la comunicación, la comprensión de responsabilidades y la satisfacción general con el proceso. De manera consistente, la confianza intrafamiliar se relaciona con el apoyo al sucesor, la cooperación entre los miembros de la familia y la capacidad para gestionar conflictos.

Un hallazgo relevante es la centralidad de la aceptación mutua de los roles empresariales, variable que presenta asociaciones con la relación entre el líder saliente y el sucesor, la armonía organizacional y el acuerdo para la continuidad del negocio familiar. Esta variable se posiciona como un eje articulador de las dinámicas intrafamiliares que influyen en el proceso de sucesión generacional.

En conjunto, los resultados muestran que los determinantes familiares de carácter relacional presentan asociaciones significativas con la percepción de éxito del proceso de sucesión generacional en pymes familiares. Las variables vinculadas con la aceptación de roles, la comunicación intrafamiliar, la confianza y el apoyo al sucesor emergen como elementos centrales dentro de la dinámica sucesoria. La integración de las Figuras 1 y 2, junto con las Tablas 1, 2 y 3, permite articular una visión empírica coherente del fenómeno analizado, en la que las características sociodemográficas, las condiciones organizacionales y las dinámicas intrafamiliares convergen para explicar la complejidad del proceso de sucesión generacional en contextos empresariales locales.

DISCUSIÓN

Lectura integrada de los hallazgos en PyMEs familiares de Córdoba, Veracruz

La evidencia empírica sitúa la sucesión generacional en PyMEs familiares de Córdoba, Veracruz como un fenómeno de gobernanza intrafamiliar donde la continuidad organizacional se asocia con la arquitectura relacional que ordena autoridad, coordinación y legitimidad del sucesor. Las asociaciones observadas entre respeto, aprecio mutuo, comunicación funcional, aceptación de funciones y resolución de conflictos, con indicadores de sostenibilidad y estabilidad relacional posterior a la transición, describen un patrón consistente: la viabilidad del proceso sucesorio aumenta cuando los acuerdos familiares se traducen en reglas operativas reconocibles por los actores involucrados y se sostienen en rutinas de deliberación y coordinación verificables.

La evidencia también permite distinguir entre condiciones estructurales del negocio y determinantes relacionales intrafamiliares. En particular, la Tabla 2 muestra una asociación robusta entre aprecio mutuo y sostenibilidad percibida del proceso sucesorio, con un patrón de frecuencias concentrado en la

categoría favorable de sostenibilidad dentro del grupo con aprecio mutuo afirmativo, además de un tamaño de efecto elevado. Este resultado adquiere relevancia metodológica por el tamaño muestral y por la presencia de esperados bajos, lo que vuelve pertinente el contraste exacto complementario y desplaza lecturas apoyadas únicamente en aproximaciones asintóticas. Este matiz resulta congruente con evidencia reciente que subraya que ciertos atributos organizacionales, considerados de manera aislada, muestran capacidad explicativa limitada cuando la transición se condiciona por la calidad del vínculo, la claridad de roles y la gobernanza interpersonal (Klugah *et al.*, 2025; Lwango *et al.*, 2025). En este marco, el núcleo explicativo se ubica en la dinámica relacional, con efectos operativos sobre coordinación y continuidad.

Discusión teórica: sucesión como gobernanza relacional y legitimidad intergeneracional

En el plano conceptual, la sucesión generacional se interpreta como un mecanismo de transferencia de autoridad, conocimiento tácito y capital simbólico, donde la legitimidad del sucesor se construye mediante prácticas relacionales recurrentes, reglas de interacción y acuerdos progresivos sobre responsabilidades y márgenes de decisión (Oskam *et al.*, 2024; Mansouri & Moufdi, 2025). La matriz de asociaciones (Tabla 3) concentra vínculos entre dimensiones de armonía, confianza, apoyo al sucesor, relación líder–sucesor, aceptación de responsabilidades y acuerdo para continuar con el negocio. Esta estructura empírica coincide con aproximaciones que conceptualizan la empresa familiar como un sistema de gobernanza informal, donde el cumplimiento de expectativas se sostiene en normas internas, reciprocidad, reconocimiento y control social, con menor dependencia de instrumentos contractuales formales (Bang *et al.*, 2022; Cheng *et al.*, 2022). En términos analíticos, el conjunto de asociaciones respalda que la continuidad se produce cuando la familia empresaria logra convertir valores relacionales en dispositivos de coordinación observables, tales como claridad funcional, intercambio de información, deliberación y gestión de conflicto.

La aceptación de roles emerge como un eje explicativo transversal. Se trata de un componente operativo que reduce ambigüedad, ordena autoridad y estabiliza el intercambio de información durante la transición. Cuando los roles se delimitan con precisión, se incrementa la viabilidad de acuerdos de continuidad y se reduce el margen de fricción derivado de superposición de funciones, lo que favorece la coordinación entre liderazgo saliente y liderazgo entrante. Este patrón sugiere que la sucesión no se

agota en la selección del sucesor; requiere un entramado de relaciones funcionales que sostenga la transferencia de decisiones críticas, la redistribución de responsabilidades y la legitimación cotidiana del liderazgo emergente.

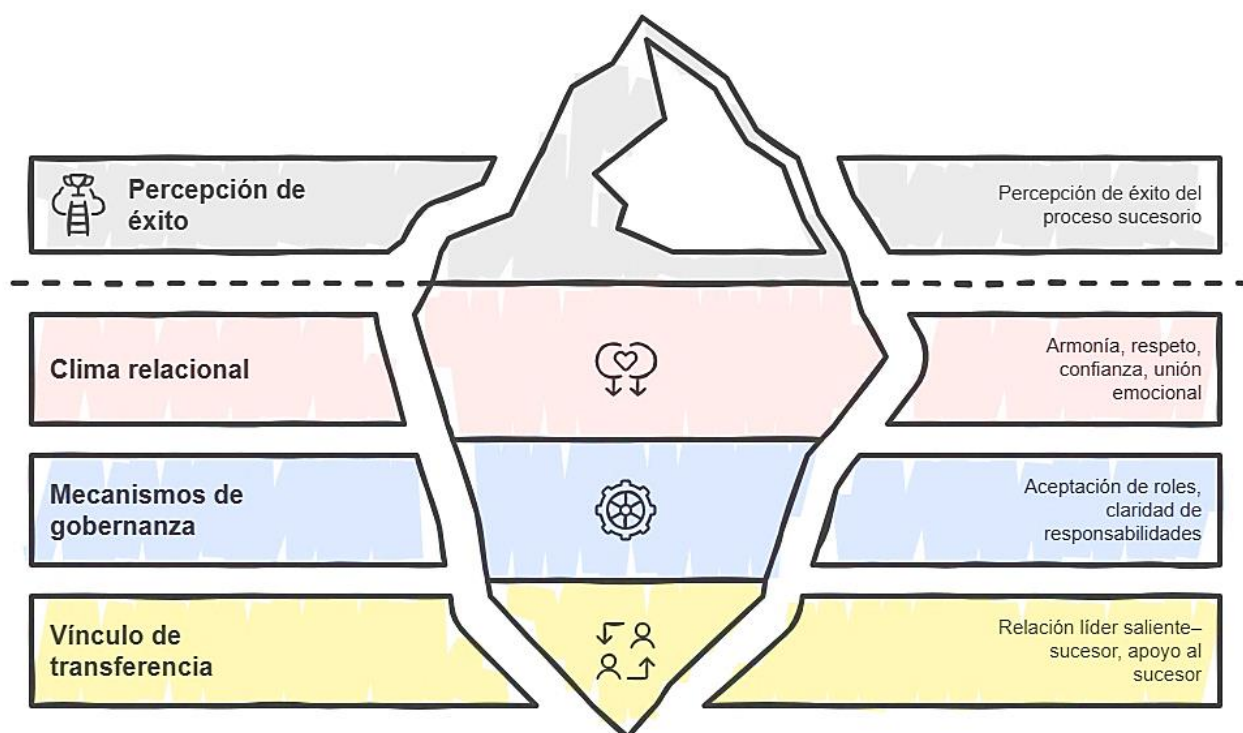
La comunicación y la gestión del conflicto demandan una lectura técnica adicional. El registro dicotómico de “problemas de comunicación” tiende a ser insuficiente para captar un fenómeno de proceso con variación cualitativa, asociado con frecuencia, direccionalidad, apertura, mecanismos de resolución y trazabilidad de acuerdos. La medición binaria reduce sensibilidad analítica y puede atenuar asociaciones reales, por lo que resulta recomendable reforzar el instrumento con indicadores de intensidad y calidad comunicativa, además de procedimientos explícitos de recodificación y validación en muestras futuras, en línea con exigencias de transparencia y reproducibilidad.

Modelo empírico derivado de la evidencia

La arquitectura de asociaciones reportada en la Tabla 3 sustenta un modelo empírico que integra determinantes familiares y su relación con la percepción de éxito del proceso sucesorio. El modelo organiza la evidencia en una secuencia de componentes que describen condiciones de base, mecanismos de coordinación y un vínculo de transferencia, con efecto sobre el resultado percibido.

Figura 3

Modelo empírico de determinantes familiares de la sucesión generacional



Fuente: elaboración propia (2025).

La Figura 3 sintetiza el modelo mediante cuatro dominios. El primero corresponde al clima relacional de base, integrado por armonía, respeto, confianza y unión emocional. El segundo refiere mecanismos de gobernanza intrafamiliar, expresados en aceptación de roles, claridad de responsabilidades, intercambio de información y capacidad de resolución de conflictos. El tercero representa el vínculo de transferencia, donde se ubican la relación líder saliente-sucesor, el apoyo al sucesor, la cooperación y los acuerdos operativos de transición. El cuarto dominio corresponde al resultado, operacionalizado como percepción de éxito del proceso sucesorio y acuerdo para continuar con el negocio. La lógica del modelo se sostiene en una secuencia funcional: el clima relacional facilita mecanismos de gobernanza; estos mecanismos fortalecen el vínculo de transferencia; el vínculo de transferencia incrementa la probabilidad de un resultado favorable en términos de continuidad y éxito percibido. Esta formulación aporta una contribución empírica aplicable a contextos locales, debido a que integra factores relacionales con dispositivos de coordinación y los conecta con el desenlace sucesorio sin depender de explicaciones basadas en formalización administrativa como eje central.

Implicaciones para la gestión de PyMEs familiares

Los hallazgos sugieren implicaciones directas para la gestión de la sucesión en PyMEs familiares de Córdoba, Veracruz. La evidencia respalda la necesidad de arquitecturas mínimas de rol, definidas mediante funciones, responsabilidades, criterios de decisión, mecanismos de rendición de cuentas internos, y trazabilidad de acuerdos. La preparación del sucesor requiere apoyo operativo explícito con gradualidad en la transferencia de autoridad y control de decisiones críticas, lo que favorece continuidad sin ruptura operativa. La estabilidad del proceso mejora con protocolos familiares de comunicación basados en periodicidad, agenda de temas estratégicos, criterios de resolución de desacuerdos, registro de acuerdos, verificación de cumplimiento. El desempeño sucesorio se fortalece cuando la empresa integra acuerdos de continuidad que adquieren forma de compromisos verificables dentro del sistema familia–empresa, con reglas de participación, atribuciones y límites de intervención. La asesoría especializada cobra relevancia cuando el conflicto incrementa, como dispositivo de mediación y clarificación de acuerdos, sin sustituir la gobernanza interna ni desplazar la responsabilidad directiva. Estas implicaciones se ajustan a un enfoque de intervención organizacional con recursos limitados, pertinente para PyMEs familiares, donde la viabilidad de estructuras complejas resulta baja y la mejora proviene de reglas claras, coordinación social efectiva, delimitación funcional y legitimación progresiva del sucesor.

CONCLUSIONES

Se confirma que la sucesión generacional en pymes familiares de Córdoba, Veracruz se configura como un proceso organizacional de naturaleza relacional, en el que la continuidad depende de la calidad de la gobernanza intrafamiliar y de su capacidad para ordenar autoridad, responsabilidades y mecanismos de coordinación durante la transición. En correspondencia con el objetivo general, la evidencia empírica permite identificar como determinantes familiares con mayor relevancia a la unión emocional, la confianza intrafamiliar, el respeto y aprecio mutuo, la aceptación de roles, el apoyo al sucesor, el intercambio de opiniones e información, y la resolución eficaz de conflictos; estos determinantes se asocian con la percepción de éxito del proceso sucesorio y con la continuidad organizacional al reducir ambigüedades en la toma de decisiones, favorecer la legitimación del liderazgo emergente y sostener acuerdos operativos para la permanencia del negocio. En términos de la pregunta de investigación, los

determinantes familiares relevantes se concentran en dimensiones de clima relacional y coordinación, y su influencia se expresa mediante mecanismos verificables: delimitación de funciones entre miembros de la familia, estabilización de la relación líder saliente–sucesor, capacidad de deliberación interna, y tratamiento funcional del conflicto. La aceptación mutua de roles adquiere un papel articulador al vincularse con la armonía organizacional, la relación entre líder y sucesor, y el acuerdo para la continuidad, lo que sugiere que la sucesión mejora cuando la familia empresaria transforma expectativas difusas en responsabilidades explícitas y criterios de autoridad reconocibles por los actores involucrados. En paralelo, la comunicación y la gestión del conflicto operan como capacidades de gobernanza y no como atributos periféricos, debido a que la expresión de opiniones, la circulación de información y la resolución de desacuerdos se relacionan con resultados sucesorios favorables, incluidos niveles superiores de sostenibilidad percibida posterior a la transferencia y estabilidad de las relaciones familiares tras la transición.

Las variables organizacionales y de soporte administrativo aportan contexto a la dinámica sucesoria, aunque no desplazan el núcleo relacional: la formalización parcial y la presencia de prácticas como planificación, asesoramiento legal, responsabilidad social o desempeño financiero percibido muestran un comportamiento heterogéneo, y su contribución depende del modo en que se integran a acuerdos familiares operativos, a reglas internas y a rutinas de coordinación. En consecuencia, la gestión de la sucesión en pymes familiares requiere intervenciones orientadas a gobernanza intrafamiliar con factibilidad operativa: definición y aceptación de roles, acuerdos de continuidad, espacios periódicos de deliberación, protocolos simples de resolución de conflicto, acompañamiento gradual al sucesor en decisiones críticas, y mediación especializada cuando la tensión intrafamiliar incrementa y compromete la coordinación. Finalmente, el diseño transversal, el tamaño muestral y la estrategia de muestreo delimitan el alcance inferencial y recomiendan cautela en generalización, lo que posiciona los hallazgos como evidencia empírica contextualizada. Esta condición justifica una agenda de investigación orientada a ampliar la muestra, refinar la medición de comunicación y conflicto con escalas de mayor sensibilidad, reportar tamaños de efecto y controles por comparaciones múltiples en matrices de asociación, incorporar modelación multivariada con controles organizacionales y sociodemográficos, y

desarrollar diseños longitudinales que permitan observar secuencias del traspaso directivo y sus efectos diferidos sobre continuidad y desempeño.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adekomaya, V. (2025). Family business succession planning and conflict in South Africa: A theoretical framework to guide future research and practice. *International Journal of Research in Business & Social Science*, 14(8). <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v14i8.4328>
- Arslan, S. (2024). A Qualitative Study on Stewardship Relationships in Family Businesses in Türkiye. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 611-640. <https://doi.org/10.17153/oguiibf.1391496>
- Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., & Escobar, O. (2021). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal*, 39(3), 344-352. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.006>
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V., & Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Bang, N. P., Samara, G., Basco, R., Calabrò, A., Cheng, J., Díaz-Matajira, L., & James, A. E. (2022). Family firms across the world: succession and governance in a disruptive era. In *Family Business Case Studies Across the World* (pp. 1-9). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800884250.00012>
- Basco, R. (2024). Regional development and family business: a perspective article. *Journal of Family Business Management*, 14(5), 1011-1017. <https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2023-0285>
- Basco, R., & Suwala, L. (2021). Spatial familiness and family spatialities—Searching for fertile ground between family business and regional studies. *Family business and regional development*, 7-32.
- Bhatti, H. S. (2021). The antecedents of the family businesses and family-owned smes. *SSRN Electronic Journal*, 4, 27-52. <https://meijss.org/wp-content/uploads/2022/04/MEIJSS-27-52.pdf>
- Baù, M., Block, J., Discua Cruz, A., & Naldi, L. (2021). Bridging locality and internationalization—A research agenda on the sustainable development of family firms. *Entrepreneurship & Regional Development*, 33(7-8), 477-492. <https://doi.org/10.1080/08985626.2021.1925846>



- Belkhdja, O. (2022). Managing knowledge resources in family firms: opportunity or challenge?. *Sustainability*, 14(9), 5087. <https://doi.org/10.3390/su14095087>
- Bika, Z., & Rosa, P. (2022). Regional economic performance and the differential prevalence of corporate and family business. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, 16(2), 238-259. <https://doi.org/10.1108/JEC-11-2019-0116>
- Bizri, R. M. (2022). Understanding the antecedents of family influence in the family firm. *Journal of Family Business Management*, 12(4), 597-613. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2021-0108>
- Bonney, P. (2025). *Strategies for Success: How Family-Owned Hotel Businesses Navigate Challenges and Thrive in the Modern Hospitality Industry* (Master's thesis, New Mexico State University).
- Boukhabza, S., & Ouhadi, S. (2023). Women in family business succession: a systematic literature review and future research agenda. *Management Review Quarterly*, 1-34. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-023-00366-0>
- Brown, C. H. (2021). Conflict management and succession in family-owned small businesses (Doctoral dissertation, Saint Mary's University of Minnesota). <https://dx.doi.org/10.29121/granthaalayah.v10.i3.2022.4520>
- Cheng, J., Díaz-Matajira, L., Bang, N. P., Basco, R., Calabrò, A., James, A. E., & Samara, G. (Eds.). (2022). *Family Business Case Studies Across the World: Succession and Governance in a Disruptive Era*. Edward Elgar Publishing.
- Cruz, A. D. (2024). See also: Family Entrepreneurship; Family Entrepreneurial Teams; Family Business Groups. References Alsos, GA, Carter, S., and Ljunggren, E. *Elgar Encyclopedia of Family Business*, 26(1-2), 236.
- Dana, L. (2024). Family business continuity: Key factors and main practices (Doctoral dissertation, RMIT University). <https://researchoutput.csu.edu.au/en/publications/family-business-continuity-key-factors-and-main-practices/>
- De Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing enterprise family social capital through family governance: An identity perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306-328. <https://doi.org/10.1177/08944865221105334>

- Deb, S. K., Mohanty, P. P., & Valeri, M. (2022). Promoting family business in handicrafts through local tradition and culture: an innovative approach. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-10-2021-0131>
- Dettori, A., & Floris, M. (2023). Improving continuity by simplifying the structure of family firms: a replication study. *Management Review Quarterly*, 73(2), 635-660. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-021-00255-4>
- Duckworth-Chambless, T., Quinones, A., & Mathiassen, L. (2023). A model to manage succession in family business. In *Proceedings of The Twelfth International Conference on Engaged Management Scholarship*. https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4322700
- Falola, O. O., & Bello, S. A. (2025). Influence of parenting style on family business' vision and the continuity of the successors: A case study of some family businesses in Lagos State. *SSR Journal of Economics, Business and Management (SSRJEBM)*, 2(4), 17-30. DOI: 10.5281/zenodo.16522044
- Fares, R., & Bitar, G. (2022). Managing intergenerational challenges: the case of the Lebanese family SMEs businesses. *International Journal of Work Innovation*, 3(2), 183-201. <https://doi.org/10.1504/IJWI.2022.126862>
- Forés, B., Fernández-Yáñez, J. M., & Puig-Denia, A. (2025). How Do Family Firm Ownership and Governance Structures Impact the Digitalization of Business Strategy for Sustainability: A Catalyst or an Obstacle?. *Business Ethics, the Environment & Responsibility*. <https://doi.org/10.1111/beer.12795>
- Garia-Augier, K. D. (2025). *Generational Conflict and the Effects on Succession Planning in Family-Owned Businesses in Saint Lucia: A Phenomenological Research Study* (Doctoral dissertation, Nova Southeastern University). <https://www.proquest.com/openview/738308778528300532a74b5f8f765dc5/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Gavrić, T., & Braje, I. N. (2024). Managing cultural diversity and conflict in family businesses: An organizational perspective. *Administrative sciences*, 14(1), 13. <https://doi.org/10.3390/admsci14010013>



- Ge, B., & Campopiano, G. (2022). Knowledge management in family business succession: Current trends and future directions. *Journal of Knowledge Management*, 26(2), 326-349. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2020-0701>
- Gilani, H., Torres Mena, J., & Aydin, G. (2024). Longevity through emotional intelligence: a relationship marketing approach in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 14(1), 225-244. <https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2023-0007>
- Guo, Y., Luo, X. R., & Li, D. (2022). Hierarchical inconsistency: A monitoring mechanism to reduce securities fraud in emerging markets. *Organization Science*, 33(6), 2187-2208. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1541>
- Hadjielias, E., Hughes, M., & Scholes, L. (2022). External crises and family social capital reconfiguration: Insights from the European debt crisis and the Covid-19 pandemic. *Family Business Review*, 35(3), 275-305. <https://doi.org/10.1177/08944865221113136>
- Hansen, C., & Block, J. (2021). Public family firms and capital structure: a meta-analysis. *Corporate Governance: An International Review*, 29(3), 297-319. <https://doi.org/10.1111/corg.12354>
- Henriot, C., Armand, C., & Sun, H. M. (2022). Introduction: Knowledge, Power, and Networks—Elites in Transition in Modern China. In *Knowledge, Power, and Networks* (pp. 1-21). Brill. https://doi.org/10.1163/9789004520479_002
- Jones, G. (2023). *Deeply responsible business: A global history of values-driven leadership*. Harvard University Press.
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Kidwell, L. A., Cater, J. J., & Howard, E. (2024). Families and their firms behaving badly: a review of dysfunctional behavior in family businesses. *Family Business Review*, 37(1), 89-129. <https://doi.org/10.1177/08944865241226739>
- Klugah, G. E., Korang, V., Essilfie, F. R., & Zingnaa Iddrisu, M. A. (2025). The mediating role of succession issues in succession planning, family influence and successor attributes on SME performance in emerging economies. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2551282. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2551282>
- Kocab, A., & Senghas, A. (2021). Language emergence: Theoretical and empirical perspectives. In *The Routledge Handbook of Theoretical and Experimental Sign Language Research* (pp. 636-663).



- Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315754499-28/language-emergence-annemarie-kocab-ann-senghas>
- Kupangwa, W., Farrington, S. M., & Venter, E. (2023). Business values as a strategic resource in indigenous black South African family businesses. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1-13. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3836>
- Lad, T. (2025). *Passing the baton, holding the storm: Generational Transfer of Resilience in Fiji's Family Businesses* (Doctoral dissertation, Open Access Te Herenga Waka-Victoria University of Wellington).
- LeCounte, J. F. (2022). Founder-CEOs: Succession planning for the success, growth, and legacy of family firms. *Journal of Small Business Management*, 60(3), 616-633. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1725814>
- Li, W., Wang, Y., & Cao, L. (2023). Identities of the incumbent and the successor in the family business succession: Review and prospects. *Frontiers in psychology*, 14, 1062829. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1062829>
- Lwango, A., Pichardo, R. D., & Sánchez-Medina, P. S. (2025). Socioemotional Wealth and the Success of Intra-Family Succession: Examining Intermediate Mechanisms in Craft-Based Family Ventures in an Emerging Economy. *Revue de l'Entrepreneuriat/Review of Entrepreneurship*, 24(2), 47-79. <https://doi.org/10.3917/e.entre.pa.0008>
- Maharajh, R., Dhliwayo, S., & Chebo, A. K. (2024). The influence of family dynamics on business performance: does effective leadership matter?. *Journal of Family Business Management*, 14(3), 515-533. <https://doi.org/10.1108/JFBM-04-2023-0058>
- Mansouri, A., & Moufdi, N. (2025). Exploring intergenerational knowledge transfer in family businesses: insights from a longitudinal study. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 1-23. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-01-2025-0023>
- Maseda, A., Iturralde, T., Cooper, S., & Aparicio, G. (2022). Mapping women's involvement in family firms: A review based on bibliographic coupling analysis. *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 279-305. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12278>

- Marques, I. C. P., Leitao, J., Ferreira, J., & Cavalcanti, A. (2023). The socioemotional wealth of leaders in family firm succession and corporate governance processes: a systematic literature review. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 29(1), 268-295. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-01-2022-0092>
- Martínez-García, I., Basco, R., & Gómez-Ansón, S. (2021). Dancing with giants: Contextualizing state and family ownership effects on firm performance in the Gulf Cooperation Council. *Journal of Family Business Strategy*, 12(4), 100373. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100373>
- Medina, A., de la Cruz, A., & Tang, Y. (2022). Corporate ownership and concentration. <https://dx.doi.org/10.1787/bc3adca3-en>
- Mporayonzi, D., & Dotto, D. (2025). Family Business Governance and Continuity: The Influence of Family Business Governance on Business Continuity in Rwanda and Tanzania. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1964538&dswid=5193>
- Muckridge, B. A. (2021). Succession planning strategies within family firms (Doctoral dissertation, Walden University). <https://www.proquest.com/openview/2d6e90d3081053f60f21dae5e7858ebd/1?pq-origsite=gscholar&cbl=18750&diss=y>
- Mueller, S. (2023). Innovation Performance of Family and Founder Firms: Empirical Evidence from German Listed Companies. *Junior Management Science (JUMS)*, 8(2), 333-357. <https://doi.org/10.5282/jums/v8i2pp333-357>
- Neusser, C. (2025). Ecological succession as a model for family business transitions: Integrating organizational ecology with succession-based governance in multigenerational enterprises. *Journal of Family Business Strategy*, 16(4), 100698. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2025.100698>
- Ng, P. Y., Dayan, M., & Makri, M. (2022). Influence of socioemotional wealth on non-family managers' risk taking and product innovation in family businesses. *Cross Cultural & Strategic Management*, 29(2), 297-319. <https://doi.org/10.1108/CCSM-03-2021-0058>
- Oskam, J. J., Assessor, S., & Rutten, D. (2024). Bridging Generations: Difficulties of Tacit Knowledge Transfer in the Succession Process of Small and Medium-Sized Family Firms. <https://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=178914>



- Ringo, D. S., & Kibambila, V. K. (2025). Transcending the past into the future: the effects of succession planning and incumbents' willingness to step aside on the sustainability of family businesses. *Journal of Trade Science*, 13(2), 110-127. <https://doi.org/10.1108/JTS-03-2024-0013>
- Rodriguez-Garcia, P., & Menéndez-Requejo, S. (2023). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 26(2), 150-166. <https://doi.org/10.1177/2340944420980444>
- Sage-Hayward, W., Marchisio, G., & Dartt, B. (2022). Why a Book About Ownership Development—An Overview. *Own It! How to Develop a Family Enterprise Owner's Mindset at Every Age*, 1-18. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-030-20419-8_1
- Shahzad, F., Akhlaq, A., & Ghaffar, C. (2024). Exploring business succession dynamics in family-owned businesses: lessons from Pakistani case studies. *Journal of Family Business Management*. <https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2024-0214>
- Smajić, H., Palalić, R., & Ahmad, N. (2023). Future perspective of socioemotional wealth (SEW) in family businesses. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 923-954. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2022-0070>
- Söderström, H., & Kock, D. (2023). Intergenerational continuity and change: Exploring succession patterns, decision-making factors, and emerging themes in family business transitions. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1758332&dswid=-3859>
- Thakur, V., & Sinha, S. (2024). Family governance structures in family businesses: A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 3016-3052. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2284930>
- Tinh, N. H., Trai, D. V., Trang, N. T. T., & Tien, N. H. (2023). Knowledge transfer and succession process in small family businesses. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 1(1), 10060372.
- Tóth, R., & Wieszt, A. (2025). Exploring post-succession role transitions: a study of family day play dynamics. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(9), 2356-2380. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-10-2024-1164>



- Voordeckers, W., Martinez-Romero, M. J., & Rojo-Ramirez, A. A. (2024). Family governance practices and the minimum required rate of return in privately held family firms. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20(2), 1245-1273. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-024-00952-y>
- Vuletić, A. (2025). The Impact of Family Ownership on SME Resilience: A Three-Circle Model Analysis. *Family Business Resilience in Times of Radical Change: Strategies to Manage Disruptions and Exploit Opportunities*, 2, 73.
- Yezza, H., Chabaud, D., & Calabrò, A. (2021). Conflict dynamics and emotional dissonance during the family business succession process: Evidence from the Tunisian context. *Entrepreneurship Research Journal*, 11(3), 219-244. <https://www.degruyterbrill.com/document/doi/10.1515/erj-2019-0294/html>
- Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. D., & Kammerlander, N. (2024). Resilience in family businesses: A systematic literature review. *Family Business Review*, 37(1), 60-88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>
- Żukowska, B. A., Martyniuk, O. A., & Zajkowski, R. (2021). Mobilisation of survivability capital—family firm response to the coronavirus crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 27(9), 48-81. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-02-2021-0147>