

**La resiliencia como base de estrategias que se convierten en una oportunidad para el avance de la empresa familiar. Cambios de paradigma \***

**Resilience as the Foundation of Strategies that Become an Opportunity for the Advancement of the Family Business. Paradigm Shifts**

**Resiliência como base de estratégias que se tornam uma oportunidade para o avanço da empresa familiar. Mudanças de paradigma**

<https://doi.org/10.15332/24631140.9270>

Artículo de investigación

**Mónica Liliana Chaparro Mantilla\*\***

**Mónica Muñoz Gallego\*\*\***

**Wilson Andrés Paz Ortega\*\*\***

**Miller Rivera Lozano\*\*\*\***

Recibido: 19/Mayo 2023

Revisado: 16/Septiembre

Aceptado: 7/Noviembre

Citar como:

Chaparro Mantilla, M. L., Muñoz Gallego, M., Paz Ortega, W. A. y Rivera Lozano, M. (2023). La resiliencia como base de estrategias que se convierten en una oportunidad para el avance de la empresa familiar. Cambios de paradigma. *Signos, Investigación en Sistemas de Gestión*, 16(1).

<https://doi.org/10.15332/24631140.9270>

---

\* Artículo de investigación

\*\* Doctora en Ingeniería, Universidad Industrial de Santander (UIS). Magíster en Ingeniería Industrial, Universidad de los Andes. Ingeniera industrial, UIS. Coordinadora de Investigaciones de la División de Ciencias Económicas Administrativas y Contables de la Universidad Santo Tomás, seccional Bucaramanga. Correo electrónico: [monica.chaparro@ustabuca.edu.co](mailto:monica.chaparro@ustabuca.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5940-8623>

\*\*\* Doctora en Ciencias Sociales, Universidad Nacional de La Plata (UNLP), Argentina. Magíster en Ciencias Sociales, UNLP. Licenciada en Etnoeducación y Desarrollo Comunitario, Universidad Tecnológica de Pereira (UTP). Docente de tiempo completo, Universidad Surcolombiana de Neiva, Huila. Docente ocasional del Seminario de Investigación en la Maestría en Derecho, Universidad de Manizales. Correo electrónico: [monica.munoz@usco.edu.co](mailto:monica.munoz@usco.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0685-0711>

\*\*\* Psicólogo Magíster de la Universidad Nacional de Colombia Contacto:

[andres.paz@usta.edu.co](mailto:andres.paz@usta.edu.co). <https://orcid.org/0000-0001-6418-2358>

\*\*\*\* Doctor en Educación y Sociedad, Universidad de La Salle. Especialista, magíster e ingeniero de sistemas. Correo electrónico: [millerivera@usantotomas.edu.co](mailto:millerivera@usantotomas.edu.co) ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5257-8400>

Signos, Investigación en Sistemas de Gestión

ISSN: 2145-1389 | e-ISSN: 2463-1140 | <https://doi.org/10.15332/24631140>

Vol. 16 N.º 1 | enero-junio del 2024



## Resumen

Este artículo proviene de la investigación *Resiliencia por parte de empresas familiares con Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para sobrevivir a la crisis por la pandemia*, la cual se enfocó en estudiar las estrategias de las empresas familiares para consolidarse a través del uso de herramientas tecnológicas como las plataformas en la nube, las redes sociales y las aplicaciones con infraestructuras digitales innovadoras. El enfoque metodológico es cualitativo y su diseño socioeconómico incorpora algunos elementos de la investigación sistemática documental, para lo cual se pretendió como objetivo describir cómo se desarrollaron las empresas en la situación disruptiva y de qué manera sus estrategias agenciaron el fortalecimiento de las empresas como cambio de paradigma hacia los nuevos retos que impone la nueva era pos-COVID. El artículo evidencia las condiciones de resiliencia que acompañan las acciones de grupos de empresas de familias y cómo le hicieron frente al SARS-CoV-2 (COVID-19). En las conclusiones se propone un reforzamiento de las políticas económicas y tecnológicas que cobijan a las empresas y que aporten no solo a la sostenibilidad económica del país para que puedan alcanzar sus capacidades, sino también a apoyar a las nuevas generaciones que están cambiando el espectro empresarial a través del uso de las TIC, la digitalización y el comercio electrónico para potenciar las economías familiares.

**Palabras clave:** resiliencia, empresas de familia, participación y responsabilidad social.

## **Abstract**

This article comes from the research “Resilience by family businesses with Corporate Social Responsibility (CSR) to survive the pandemic crisis”, which focused on studying the strategies of family businesses to consolidate through the use of technological tools such as cloud platforms, social networks and apps with innovative digital infrastructures. The methodological approach is qualitative, whose socio-economic design includes some elements of systematic documentary research. The objective is to describe how the companies have evolved in the disruptive situation and how their strategies have strengthened the companies as a paradigm shift towards the new challenges imposed by the new post-COVID era. The article evidences the conditions of resilience that accompany the actions of groups of family businesses and how they coped with SARS-CoV-2 (COVID-19). The conclusions propose a strengthening of the economic and technological policies that cover the companies and that contribute not only to the economic sustainability of the country so that they can reach their capabilities, but also to support the new generations that are changing the business spectrum through the use of ICT, digitalization and e-commerce to enhance family economies.

**Keywords:** resilience, family businesses, participation and university social responsibility.

## **Resumo**

Este artigo provém da investigação “Resiliência das empresas familiares com Responsabilidade Social Empresarial (RSE) para sobreviver à crise pandémica”, que se centrou no estudo das estratégias das empresas familiares para se consolidarem através da utilização de ferramentas tecnológicas como as plataformas cloud, as redes sociais e a apps com infra-estruturas digitais inovadoras. A abordagem metodológica é qualitativa e o seu

desenho socioeconómico incorpora alguns elementos de investigação documental sistemática. O objetivo é descrever como as empresas se desenvolveram na situação disruptiva e como as suas estratégias levaram ao fortalecimento das empresas como uma mudança de paradigma para os novos desafios impostos pela nova era Pós-COVID. O artigo destaca as condições de resiliência que acompanham as acções dos grupos de empresas familiares e a forma como enfrentaram a SARS-CoV-2 (COVID-19). As conclusões propõem um reforço das políticas económicas e tecnológicas que abrangem as empresas e que contribuem não só para a sustentabilidade económica do país para que possam atingir as suas capacidades, mas também para apoiar as novas gerações que estão a mudar o espectro empresarial através da utilização das TIC, da digitalização e do comércio eletrónico para reforçar as economias familiares.

**Palavras-chave:** resiliência, empresas familiares, participação e responsabilidade social universitária.

### **Introducción**

El propósito de este artículo es describir cómo se desarrollaron las empresas en la situación disruptiva de la pandemia y de qué manera sus estrategias agenciaron el fortalecimiento de las empresas como cambio de paradigma hacia los nuevos retos que impone la nueva era pos-COVID, entendiendo que las empresas se ven obligadas a gestionar otras formas de salir adelante para equilibrar su economía. En este sentido, con la entrada del virus del COVID-19, se generó un entorno de incertidumbre. A partir de esta situación, se plantean las siguientes preguntas de investigación: ¿cómo asumen las empresas los nuevos escenarios desencadenados por la llegada de la pandemia?, ¿qué tipo de cambios les dieron resultados positivos a las empresas ya establecidas? y ¿qué papel cumplieron los relevos

generacionales en las empresas familiares? Estas respuestas se encuentran a lo largo del documento.

A su vez, en la revisión de la literatura aparece un término constante en la comunidad empresarial con su respuesta ante la situación pandémica y este es: resiliencia.

De acuerdo con Michael Rutter (1987), resiliencia es la capacidad o el resultado de una adaptación exitosa como respuesta global en la que se ponen en juego los mecanismos de protección a pesar de las circunstancias desafiantes, adversas o amenazantes en un contexto dado. Según García-Vesga y Domínguez-de la Ossa (2013), es de especial interés observar las estrategias de innovación y resiliencia en las empresas que cambian constantemente su papel en el mercado económico y global.

La resiliencia, en el sentido general aceptado, trata de una cualidad que denota la capacidad de superar, recuperarse e incluso salir fortalecido de obstáculos y problemas que se presentan. La expresión ha sido utilizada desde hace varias décadas en otros campos de conocimiento diferentes al empresarial, incorporándose en los últimos años a la gestión de negocios, para que los administradores aprendan a prepararse para enfrentar amenazas inesperadas; es decir, aplicar estrategias innovadoras que, ante una crisis, les permitan su permanencia en el mercado (González-Pérez et ál., 2021).

La resiliencia no debe ser percibida simplemente como una supervivencia, sino que también puede ser considerada como una estrategia anticipada para el

progreso, reconociendo la necesidad de tomar medidas tanto proactivas como reactivas, generando conocimiento y aprendizaje entre los integrantes de una organización, es decir, para construir resiliencia, las organizaciones necesitan desarrollar múltiples capacidades y enfoques de respuesta considerando que no hay un camino escrito, ya que diferentes rutas pueden tener resultados similares. En los últimos años se ha explotado el concepto de resiliencia porque la concepción de equilibrio o estado de normalidad ha sido reemplazada por la percepción de que el mundo es intrínsecamente complejo, incierto e impredecible, en los estudios sobre las empresas y su capacidad de innovación (González-Pérez et ál., 2021, p. 93).

La resiliencia es fundamental en estos contextos de la crisis suscitada en el mundo para que las empresas se fortalezcan, pero también es importante enfocarlo desde lo organizacional; muchas empresas e instituciones han optado por aplicarlo ya que se distingue como una estrategia de procesos que deben darse para no sucumbir a la incertidumbre del mercado económico, porque trasciende la participación de sus integrantes y la concientización de intereses mutuos. La resiliencia responde a la necesidad de generar cambios en las relaciones que manejan las empresas, entre tanto que, la resiliencia, se define como la capacidad de absorber cambios, en una relación social siempre presente.

En ese sentido, las contingencias frente al virus del COVID-19 y la necesidad de confinamiento, aislamiento preventivo y medidas de bioseguridad impuestas para una posible reactivación global, afectan el desarrollo de las actividades económicas, ocasionando altos costos sociales y financieros para los empresarios

de familia y su capacidad productiva de bienes y servicios.

De acuerdo con los datos del Departamento Nacional de Estadística (Dane),

en Colombia para el 2020, la variación absoluta de la población ocupada fue de -2,444; las ramas que más restaron a la variación de la población ocupada fueron Comercio y reparación de vehículos; Actividades artísticas, entretenimiento, recreación y otras actividades de servicios y Administración pública y defensa, educación y atención de la salud humana con 2,1, 1,7 y 1,4 puntos porcentuales, respectivamente. (Dane, 2020, p. 5).

Datos nada alentadores, en un país con una economía en desarrollo, donde las fuentes de empleo y ocupación las generan pequeñas empresas de origen familiar, principalmente.

A inicios del 2020 muchos empresarios en el mundo recibieron con sorpresa y temor el anuncio de “aislamiento preventivo obligatorio”. Se realizaron estudios sobre el efecto provocado en diversos sectores económicos, los cuales revelan que las pandemias provocan un descenso de la productividad agregada de las economías de los países, lo que a su vez impacta en una caída casi general en la actividad comercial y en las ventas empresariales (Bullemore-Campbell y Cristóbal-Fransi, 2021; Clavellina Miller y Domínguez Rivas, 2020).

Efectivamente, la crisis ha afectado la economía global; en el sector agrícola, por ejemplo, muchos no pudieron vender sus productos, lo que provocó el cierre masivo de mercados, atentando contra la seguridad alimentaria de hogares rurales

y urbanos, cuyas finanzas e ingresos cayeron inevitablemente (Bamiwuye et ál., 2022; Volodymyr et ál., 2022).

En relación con las pequeñas empresas de turismo y hostelería, estas se unieron a otras empresas para sobrevivir el impacto de las restricciones y evadieron contrataciones (Santiago et ál., 2021); algunas del sector educativo, pese a todos sus esfuerzos, tuvieron que liquidarse de forma voluntaria (Abeysekera y Tran, 2021), otras migraron hacia enfoques de gobernanza basados en la misión, mientras la gestión de los *stakeholders* se basó en la responsabilidad social (González-Pérez et ál., 2021); los médicos empezaron a utilizar la infraestructura digital para monitorear de forma remota a sus pacientes y a detectar enfermedades con la ayuda de sensores portátiles (Seshadri et ál., 2020).

En esta línea, se encuentran diferentes reacciones de las empresas ante la entrada del virus del COVID-19 a cada país. En este artículo se encuentran descripciones y análisis de estrategias y logros empresariales durante la pandemia, lo cual permite entender cuáles acciones fueron oportunas y exitosas, de tal manera que se puede visualizar un camino para seguir ante diferentes condiciones disruptivas.

A continuación, se presenta la metodología desarrollada para realizar este estudio, la cual engloba un espacio titulado *la resiliencia en las empresas familiares*, en el cual se relacionan algunos conceptos, seguido por los hallazgos de la revisión de literatura, los cuales dan paso a los resultados de dicha revisión, para finalizar con las conclusiones correspondientes.

## Metodología

Metodológicamente la investigación se desarrolló a partir de una perspectiva epistemológica interpretativa, y adoptó un enfoque cualitativo cuyo diseño permite describir y analizar los documentos revisados. Para efectos de este análisis, han sido elegidas como el objeto de estudio las estrategias desarrolladas por los empresarios frente a las situaciones derivadas de la pandemia.

Según la posibilidad de aplicar este estudio, los objetivos perseguidos y su desarrollo riguroso, este se clasifica desde un enfoque cualitativo como una investigación aplicada, descriptiva y estructurada, porque se lleva a la práctica para resolver una pregunta de investigación, intenta describir sistemáticamente una situación (en este caso los mecanismos de respuesta de los empresarios frente al escenario disruptivo que surge por la pandemia) y el proceso de investigación tiene un esquema desarrollado a partir de un objetivo claramente establecido: el trabajo se orienta a lograrlo, se toman datos y se analizan tratando de responder a la pregunta inicial (Kumar, 2018) (véase la Figura 1).

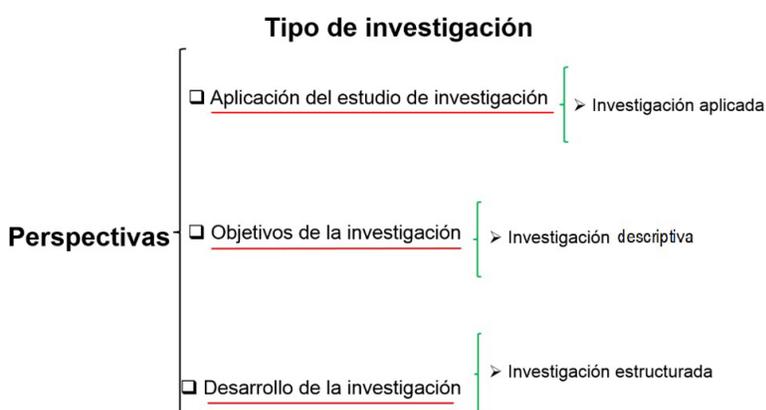


Figura 1. Clasificación de la investigación desde las perspectivas de aplicación,

## objetivos y desarrollo

Fuente: Kumar (2018).

Este estudio muestra acciones emprendidas por empresas familiares para tratar de salir adelante en medio del caos que se percibió cuando el virus llegó a cada punto geográfico en donde se ubican las empresas analizadas, lo cual se logra a través de una revisión de literatura. La revisión parte de artículos obtenidos en la base de datos Scopus, el 10 de octubre del 2022.

Desde la siguiente ecuación de búsqueda: Title-abs-key (“family businesses” or “business sustainability” or “university social responsibility”) and (COVID-19) and (limit-to (subjarea, “busi”) or limit-to (subjarea, “econ”) or limit-to (subjarea, “engi”)) and (limit-to (pubyear,2022) or limit-to (pubyear,2021) or limit-to (pubyear,2020) and (limit-to (exactkeyword, “COVID-19”)).

Esta ecuación da como resultado 27 documentos y el primer hallazgo: en esa fecha no se encuentran artículos sobre responsabilidad social universitaria, entonces desde esta primera etapa se descarta la incidencia de las universidades en la sostenibilidad empresarial en tiempos de pandemia al tomar como punto de partida la ecuación descrita. De los 27 artículos se retiran 8 por no presentar una relación directa con el tema o con el objetivo perseguido, se priorizan 10 porque son los más citados y porque presentan y ahondan en las acciones emprendidas por los empresarios durante la pandemia, con el fin de mantener a flote sus negocios; de los 9 restantes se aprovechan conceptos y argumentos que se alinean con los

contenidos del presente estudio.

De esta manera, enseguida se encuentra el desarrollo metodológico, el cual parte de una articulación de términos como resiliencia, COVID-19, sostenibilidad, empresa familiar y Responsabilidad Social Empresarial, para dar paso a la revisión de literatura, en la cual se aprecian las estrategias desarrolladas por diferentes empresarios de distintos sectores productivos en el mundo. Asimismo se exponen de manera resumida los logros alcanzados mediante los cambios implementados, las mejoras o las innovaciones realizadas, y se analizan los puntos decisivos gracias a los cuales las empresas familiares en estudio se han mantenido en el mercado.

### **La resiliencia en las empresas familiares**

En cuanto al término *resiliencia*, se encuentra articulado con líneas de investigación como capacidades organizacionales, liderazgo y motor de la innovación, innovación tecnológica, redes de colaboración, modelos de negocio y gestión del conocimiento (González-Pérez, 2021). Estudios realizados sobre la crisis han permitido detectar en algunas empresas factores de resiliencia internos y externos, así como tres niveles de acción de resiliencia personal, regional y gubernamental (Schwaiger et ál., 2021); de la misma forma han evidenciado cómo empresas que disponían de holguras financieras (Zheng et ál., 2022) y de capital social (Behl et ál., 2021) han podido enfrentar la situación problema actual asumiendo riesgos para alcanzar ventajas competitivas en el mercado y adaptarse al momento disruptivo.

Se encuentra que la comunidad científica ha respaldado al sector empresarial de

manera activa con contribuciones puntuales y globales desde su enfoque analítico y evaluador. Algunas investigaciones son totalmente innovadoras, otras parten de hipótesis existentes e implementan métodos eficaces; de este modo, se encuentran estudios de contingencia que enlazan la teoría con las respuestas dadas a la situación de pandemia y a través del método de prueba y error, ofrecen soluciones factibles y hojas de ruta estratégicas para la comunidad empresarial diferenciando incluso las acciones tomadas por los empresarios de acuerdo con su género (Anggadwita et ál., 2022; Chong y Duan, 2022; Craig y Newbert, 2022; Mucha, 2020); en este tipo de estudios se ha encontrado, como impacto positivo de la pandemia, el empoderamiento de las mujeres en las TIC, la digitalización y el comercio electrónico (Raman et ál., 2022).

El escenario de confinamiento provocó un cambio en la manera de atender al público y de alguna manera les exigió a las empresas la implementación de prácticas de negocios sostenibles para mantenerse en el mercado (Rao et ál., 2022); también obligó a muchos profesionales de diferentes disciplinas a repensar, crear o fortalecer diversos canales de comunicación como los sitios web y las redes sociales, los cuales, a pesar de todo, aún no se explotan de manera óptima y eficaz (Constantin y Kavoura, 2022). Otras ideas reflexivas plantean que el futuro de una empresa se puede asegurar al adoptar una perspectiva de sistemas considerando el contexto socioecológico de una manera más amplia, al reconocer los límites ecológicos en su crecimiento, o pensar pausadamente en el largo plazo sin perder de vista que se desenvuelve en un mercado muy dinámico en el corto plazo, previendo que los problemas locales se vuelven globales rápidamente, o al

estudiar a fondo las causas de las desigualdades visibles y no visibles para identificar los puntos de influencia que permitirán una mejora contundente (Bansal et ál., 2021), y que, tal como lo plantean González-Pérez et ál. (2021), refiriéndose a la resiliencia de la empresa familiar, así:

La capacidad de respuesta de la empresa familiar ante una disrupción depende de su resiliencia, definida por Brewton et ál. (2010, p. 156) como “la reserva de recursos individuales y familiares que protege a la empresa familiar de las perturbaciones y se caracteriza por la creatividad individual y colectiva utilizada para resolver problemas y realizar el trabajo”. Este “reservorio” es el resultado de un flujo continuo entre la familia y las interacciones empresariales, en las que se ponen en juego recursos y capacidades. Por lo tanto, es el resultado de un proceso emergente en el que la familia empresaria encuentra soluciones y utiliza y desarrolla recursos para hacer frente a escenarios desafiantes a través de la mejora de las prácticas de gestión familiar. (p. 6)

La sostenibilidad se define como el conjunto de impactos sociales, económicos y ambientales de una organización, en relación con los múltiples y diferentes objetivos de todos los actores involucrados (Epstein, 2009). En el caso empresarial, la intención es tomar decisiones para asegurar su permanencia en el largo plazo. Uno de los principios que soportan este término es la estrategia global, basada en la prosperidad económica y el bien común.

En el caso de la empresa familiar, según Lozano Posso (2000) puede definirse

como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo, de origen familiar o doméstico, y en el cual las relaciones laborales presentan elementos diferenciadores con respecto a otro tipo de organizaciones empresariales. El concepto ha tenido diferentes condicionantes que van ligados a la posibilidad de los miembros de la empresa familiar a acceder a políticas económicas que se apliquen en momentos de crisis y que propicien la inclusión, la sustentabilidad, la seguridad y el acceso a créditos para la adquisición de financiamiento de sus proyectos empresariales y laborales, aunque la política monetaria mundial no puede solucionar del todo el problema.

Por ello, comprender el significado de la empresa familiar se asocia con la organización de pequeño tamaño, y lo cierto es que este tipo de estructura de propiedad también está ampliamente representada en el grupo de las grandes empresas. Sin embargo, aún no hay consenso sobre su definición. Hay cierta preferencia de los investigadores por retomar el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri (1982), en el que condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa.

En estos términos se manifiestan Clavellina Miller y Domínguez Rivas (2020) respecto de las medidas que ha tomado Estados Unidos y el Reino Unido sobre el tema:

El Gobierno está planeando grandes paquetes fiscales para expandir la provisión de servicios de salud, proteger los salarios, proveer seguros de desempleo, retrasar el pago de impuestos, evitar bancarrotas innecesarias,

proteger el sistema financiero y ayudar a familias y empresas a salir adelante tras la crisis. Lo anterior requiere de capacidad de endeudamiento, que es menor en las economías en desarrollo, las cuales tampoco cuentan con la posibilidad de ser muy laxas en su política monetaria, pues corren el riesgo de acelerar su inflación. (p. 5)

La empresa familiar entonces es entendida como impulsora de procesos de transformación social y económica, ya que puede mejorar la inclusión laboral y el fortalecimiento de la participación en lo político y lo financiero de un país. Por lo que se pretende reafirmar, a la luz de las mismas teorías, el estado de vulnerabilidad en el que se encuentran las empresas familiares por manejar un alto grado de incertidumbre y riesgo cuando las crisis económicas y ambientales estallan, lo cual es desequilibrante para cualquier país.

Sin embargo, las empresas de familia por su origen, conformación o situación al reclamar las acciones del Estado, representadas en un Gobierno, no encuentran eco distinto a la posibilidad del endeudamiento como mecanismo de vivencia ante la crisis. Estas empresas, desde sus prácticas y aprendizaje —pocas veces documentados—, ejecutan estrategias de sostenibilidad que responden como estrategia de defensa patrimonial, comercial o productiva, y hasta comunitario, que lleva a estructurar una interacción e integración a través de procesos formativos e investigativos pertinentes y contextualizados para la transformación de la realidad y la búsqueda del bien común desde un enfoque de la ecología integral, mediante un comportamiento ético y transparente (Acuerdo 4 del 26 de marzo del 2019).

Entre estas prácticas encaminadas hacia la búsqueda del bien común se encuentra la Responsabilidad Social Empresarial, que, conceptualmente hablando, permite generar sentido de pertenencia gracias al apoyo que da la empresa a sus empleados en situaciones de vulnerabilidad. Parafraseando a Valencia y Esquivel (2022), la noción de responsabilidad social tiene relación con la condición disruptiva provocada por el COVID-19 que acentuó las prácticas de RSE para afrontar de forma conjunta el nuevo esquema en que se vieron obligados a entrar los diferentes sectores.

De acuerdo con Valencia-Sandoval et ál. (2023), la Responsabilidad Social Empresarial permite garantizar y promover la sostenibilidad a través de prácticas responsables y estables con criterios éticos.

Estudios anteriores de la comunidad científica en temas de RSE demuestran un ávido interés por encontrar sus efectos al tener en cuenta el potencial de su implementación sobre las dimensiones económicas, sociales y ambientales de cada país, lo cual impacta directamente en el desarrollo sostenible del planeta. Este objetivo lo comparten organismos internacionales, académicos, investigadores, empresarios, *stakeholders* y *shareholders* relacionados, y se evidencia de manera más fuerte desde la firma del Acuerdo de París y la Agenda 2030 (Cuadrado Sánchez et ál., 2023).

### **Revisión de literatura**

Tal como se planteó en el apartado metodológico del proyecto, se trabajó con información recogida sistemáticamente, sobre artículos que analizaran casos empresariales que permitieran reconocer las prácticas estratégicas que han desarrollado las empresas en el

mundo para superar su estado de vulnerabilidad económica, lo cual se presenta a continuación.

En el análisis de Union et ál. (2022), se encuentra que el 15 de marzo del 2020 el Gobierno de Honduras decretó el estado de emergencia y el cierre de las empresas como consecuencia de la pandemia. Diunsa, Distribuciones Universales S. A., era uno de los grupos de tiendas por departamento más grandes de Honduras. En respuesta, optó por trasladar las ventas a su sitio minorista en línea y aumentar las compras a proveedores en países distintos de China, pues este país empezó a presentar problemas en su cadena de suministro; asimismo conformó un equipo de gestión de crisis e implementó medidas preventivas de higiene en sus tiendas minoristas para proteger a sus clientes y empleados, e hizo un esfuerzo mayor para mantener a todos los empleados en la nómina. Como resultado de la implementación de estas estrategias presentó un sitio web mejorado y ajustado a las necesidades del cliente, un portafolio de productos ampliado, según los requerimientos de la pandemia, un equipo de servicio al cliente de rápida respuesta en línea y procesos de entrega optimizados con base en tecnologías de la información. Esto resalta una fortaleza de Diunsa, la cual es una empresa familiar liderada en tiempos de pandemia por la tercera generación: jóvenes nativos digitales que dieron rápida respuesta frente al cambio exigido por el contexto, guiando exitosamente a la empresa en su proceso de transformación digital y demostrando empatía por sus clientes y colaboradores.

Por su parte, el artículo de Lutfi et ál. (2022) muestra cómo la pandemia ha generado una mayor incertidumbre frente al desempeño económico y la sostenibilidad organizacional. Como respuesta coherente e integrada, las 194 pymes analizadas en este estudio tienen el reto de adoptar tecnologías de la información novedosas en un contexto que además es

competitivo. En este sentido, implementan un sistema de contabilidad computarizado (sistema de información contable o AIS) y logran un desempeño empresarial sostenible mediante el procesamiento de transacciones a gran escala y la elaboración de informes precisos y significativos. De acuerdo con los resultados del modelo de ecuaciones estructurales utilizado en este estudio, para optimizar la puesta en marcha del AIS, se debe tener en cuenta que la presión externa, la compatibilidad, el apoyo financiero, el apoyo de la alta dirección y la asistencia externa afectan significativamente su implementación.

Por su parte, Le Breton-Miller y Miller (2022) evalúan el comportamiento ético de empresas familiares de diferentes partes del mundo en tiempos de pandemia desde el enfoque del “modelo 4C” de continuidad, comunidad, conexión y mando (en inglés continuity, community, connection, and command) de Miller y Le Breton-Miller del 2005. En este sentido, las estrategias implementadas se encaminan a mantener, crear o contextualizar políticas de continuidad y de gestión a largo plazo, tales como: desarrollar una adaptación rápida, innovar, generar relaciones superiores con los empleados, entablar relaciones superiores con proveedores, clientes y agencias gubernamentales, e implementar prácticas de responsabilidad social y ambiental. Los autores sostienen que, en consecuencia, se alcanzaron mayores tasas de rentabilidad y crecimiento que en las empresas no familiares, mayor resistencia ante la crisis y menor pérdida de valor en el mercado. De igual manera, resaltan que algunas empresas familiares han sido ejemplarmente resilientes y socialmente responsables en tiempos de pandemia, en parte, como resultado de su orientación a largo plazo y deseo de continuidad de la familia en el negocio, acumulan capital humano, financiero, reputacional y relacional, como una base sólida para sobrevivir en tiempos difíciles. Entre los aspectos negativos encuentran que otras personas explotaron la ventaja de

llevar el control en empresas privadas y de mantener relaciones corruptas con el Gobierno para victimizar a empleados y al público (en general) durante la crisis.

En el artículo de Lemos Lourenço et ál. (2021) se analiza la relación entre la empatía y las prácticas de responsabilidad social durante la pandemia en la organización brasileña *Ânima Educação*, la principal entre las cinco empresas educativas más grandes que cotizan en la bolsa en Brasil. Esta empresa adopta un comportamiento empático, expresado al implementar prácticas de responsabilidad social para beneficio de sus colaboradores (ejecutó una política de no despido en los dos primeros meses de pandemia), de sus estudiantes (hizo entrega de aparatos tecnológicos, dio clases en línea y brindó asistencia médica, psicológica, y económica al negociar cargos por mora) y de la sociedad (prestó servicios de asistencia a las personas mayores); de este modo, emergieron rastros de la cultura empática desde la dirección de la institución, los cuales se mantienen y han permitido estrechar los vínculos entre la empresa y sus clientes, tanto internos como externos. Con estas bases se concluye que la empatía puede ser un motivador emocional para que las empresas desarrollen prácticas de responsabilidad social y estas a su vez refuerzan aún más la empatía en las organizaciones, demostrando que existe una relación sinérgica entre los dos conceptos.

Leppäaho y Ritala (2022) se centran en el caso de Finnboat, una empresa familiar finlandesa muy tradicional que fabrica embarcaciones, marquesinas de autobús y artículos de diseño hechos de vidrio acrílico para el sector B2B. Ha superado tres crisis históricas: la recesión económica de la década de 1990, la crisis financiera entre el 2008 y el 2009 y la pandemia de coronavirus. En esta última su reacción fue innovar el modelo de negocio centrado en la digitalización y la internacionalización de la venta de embarcaciones, para lo cual Finnboat presentó un modelo de barco electrónico alimentado por energía solar renovable,

convirtiéndose así en una fábrica pionera en el diseño de embarcaciones electrónicas. La empresa argumenta que ha podido sobrevivir a las crisis al asumir riesgos productivos, lo cual evidencia que, durante las dificultades, una empresa familiar con aversión al riesgo podría vivir una “reversión de preferencias”, tomar riesgos e implementar innovaciones radicales.

González y Pérez-Urbe (2021) realizan un análisis comparativo, mediante un estudio de caso exploratorio cualitativo, en el cual analizan tres empresas familiares en la industria del mobiliario de oficina en dos contextos contrastantes, Colombia y Estados Unidos (particularmente en el estado de Michigan) y estudian las dimensiones de la resiliencia de las empresas familiares, de acuerdo con Mzid et ál. (2019): capacidad de adaptación, renovación estratégica y capacidad de apropiación. Estratégicamente la empresa estadounidense, con una sólida posición financiera, utilizó un préstamo como red de seguridad en caso de necesitarlo. Su planeación la hizo a 90 días dada la incertidumbre y la volatilidad del contexto.

En cuanto a las empresas colombianas, utilizaron un préstamo como capital circulante. La empresa colombiana grande redujo sus costos en un 50%, especialmente la nómina, y su presupuesto un 25% (por la caída de los pedidos); por su parte, la empresa colombiana pequeña (una *spin-off*) capitalizó activos improductivos, diversificó y adaptó la producción de acuerdo con los pedidos recibidos, y se centró en el diseño.

En resumen, se encuentra que todas las empresas analizadas se han mantenido en el mercado, y a raíz de las acciones tomadas la empresa estadounidense pudo ofrecer respaldo económico a sus colaboradores, la empresa colombiana grande aumentó su eficiencia, mientras la *spin-off* logró acelerar su nuevo modelo de negocio en el cual su producción es

flexible y se enfoca en la venta de sus diseños. En concordancia con las dimensiones de resiliencia, estas empresas familiares evidencian su capacidad de adaptación; así, la renovación estratégica se dio en las dos empresas colombianas, pero no en la estadounidense, mientras la capacidad de apropiación se generó en la empresa grande de Colombia y en el negocio familiar estadounidense.

Chaudhuri et ál. (2022) desarrollan un modelo conceptual y lo validan mediante la técnica de ecuaciones estructurales, en el cual consideran 332 trabajadores de empresas familiares de gran trayectoria en la India, en la cuales se tomaron dos acciones principales: usar tecnología que permite la gestión integrada de las relaciones con los clientes mediante la inteligencia artificial para CRM (AI-CRM), y fortalecer la intención estratégica de la empresa. De esta manera, se encuentra que la adopción de la tecnología AI-CRM impacta significativa y positivamente las capacidades dinámicas de las empresas familiares, tales como la detección de amenazas, la captura de oportunidades y la transformación o renovación continua; mientras que el fortalecimiento de la intención estratégica puede contribuir en la supervivencia de las empresas familiares. El análisis muestra que las empresas tuvieron que fortalecer sus relaciones con sus clientes para asegurar su bienestar y la supervivencia de sus negocios.

El estudio de Dettori y Floris (2022) tiene por objetivo determinar los principales factores empresariales que aumentan su resiliencia durante crisis como la del COVID-19; para ello, realizan un análisis de regresión múltiple con base en una muestra de 570 empresas familiares italianas. Las compañías muestreadas manifiestan que cambiaron su modelo de negocio e invirtieron recursos adicionales en otras actividades e iniciativas que aumentaron los ingresos y la participación en el mercado en el corto plazo. También resaltan la

importancia de ofrecer un trabajo de calidad para sus empleados. Encuentran que todas las 570 empresas permanecen en el mercado y cuentan con empleados motivados y proactivos que las han apoyado incondicionalmente frente a la crisis y han sorteado exitosamente los retos que los cambios innovadores han demandado. Observan que la identidad de la familia está ligada a su negocio y que su nombre está “en la puerta”. Este factor emerge en particular para empresas de tercera, cuarta y quinta generación; al respecto, se puede deducir que mantener el negocio es un compromiso con las generaciones futuras, es un honor, y por ello, un fuerte propósito.

En la investigación de Trabucco y De Giovanni (2021), se toma una muestra de 119 empresas (italianas, francesas, inglesas, españolas, alemanas, portuguesas y belgas, entre otras) ubicadas en la industria del *retail*, electrónica, farmacéutica, agrícola y de otros tipos, y se aplica un conjunto de modelos de regresión logística. En estos casos, las acciones tomadas por los empresarios se concentraron en invertir en estrategias omnicanal optimizadas y en adoptar mecanismos de coordinación Lean en la cadena de suministros, frente a las cuales se obtiene lo siguiente: las estrategias omnicanal aumentan la probabilidad de sostenibilidad comercial en términos de costos de producción, visibilidad de la cadena de suministros, inventario disponible en la cadena y ventas; por su parte, la coordinación esbelta de la cadena de suministros aumenta la probabilidad de sostenibilidad empresarial en términos de calidad del producto, el ROI, los costos de producción, el servicio al cliente y el inventario. Se puede decir que para que una empresa sea resiliente en tiempos de crisis se debe lograr la sostenibilidad de la visibilidad de la cadena de suministros, el ROI y las ventas.

En medio de esta situación generada por el COVID-19, se crea el movimiento ciudadano Damos la Cara, iniciativa impulsada por el Instituto de la Empresa Familiar, la organización más representativa de las empresas familiares en España, para evidenciar el compromiso económico y social de los trabajadores y de los empresarios con sus proveedores, clientes y la sociedad. En respuesta a la crisis, la organización fortaleció el compromiso social con sus trabajadores y donó material sanitario requerido en el momento (como guantes y tapabocas), con lo cual contribuyó a mantener el bienestar de la sociedad y la continuidad de la empresa en el contexto de la pandemia. En este caso se evidencia cómo al presentarse conjuntamente resiliencia, agilidad y adaptabilidad se puede respaldar la permanencia de las empresas analizadas en el mercado, en su mayoría, empresas de segunda y tercera generación del sector manufacturero (Rivo-López et ál., 2021).

### **Resultados y discusión**

Las principales técnicas mencionadas para llevar a cabo las investigaciones incluidas en la revisión de literatura son: el estudio de caso, el modelo 4C, los modelos de ecuaciones estructurales, regresión múltiple y regresión logística.

De acuerdo con las cantidades expresadas que aparecen en la revisión, los artículos han tomado en cuenta más de 892 empresas familiares consolidadas (es decir, no son emprendimientos ni están en etapas iniciales) y 322 trabajadores en 12 países. Las actividades de estas compañías son diversas, entre la comercialización y la manufactura, ubicadas en la industria del *retail*, electrónica, farmacéutica, agrícola e, incluso, hay una empresa educativa. Desde esta base, los resultados llevan a estrategias que se pueden tomar como ejemplo y adecuarlas en múltiples contextos. Las estrategias encontradas, en su mayoría, se pueden clasificar en dos grandes grupos:

a) Estrategias propias del modelo de negocio. En los artículos analizados se encuentran acciones explícitas relacionadas con innovaciones en los modelos de negocio de las empresas, ya sea en sus actividades de venta, producción, o en la cadena de suministros. En este grupo se incluyen estrategias mediadas por la tecnología y se observan tácticas basadas en innovaciones digitales, en el uso de plataformas o de programas que permiten realizar mejoras en los procesos de las empresas muestreadas.

b) Estrategias basadas en la empatía. Son las que más se pueden apreciar en los artículos leídos. Muchas empresas se preocuparon por el bienestar de sus colaboradores, clientes y de las comunidades próximas; coherentemente, se evidencian diversas acciones en las cuales es palpable que, al ayudar a los otros, fortalecieron el tejido empresarial y esto les ayudó a salir adelante.

La apropiación de avances tecnológicos ha permitido que las compañías analizadas mejoren la calidad de las herramientas que utilizan para posicionar su marca y acercarse a sus clientes de manera más asertiva, agilizar sus procesos, aumentar su capacidad de respuesta e innovar. Aunque en este análisis se han hallado efectos positivos cuando las empresas son receptivas ante los cambios tecnológicos, también existen estudios que contradicen estos resultados y señalan que el éxito depende mucho del tipo de empresa que implemente las tecnologías, como acción estratégica para afrontar situaciones disruptivas. Por ejemplo, Capo et ál. (2022) aseguran que al desarrollar un análisis en el sector manufacturero, las empresas de la muestra ralentizaron su reinversión digital a causa de la crisis.

Ahora bien, una estrategia reiterativa es crear, mantener o fortalecer las prácticas de responsabilidad y empatía por parte de las empresas familiares para mitigar el impacto de la pandemia sobre sus empleados, clientes y la población más vulnerable. De acuerdo con

Fallah Shayan et ál. (2022), esto permite observar un aumento en la consciencia del ser humano sobre las repercusiones que tienen sus acciones, las cuales, a pesar de ser individuales, pueden generar grandes impactos positivos o negativos en su entorno próximo y en el mundo. El hecho de llevar a cabo acciones en pro del bienestar del otro, sigue la ruta encaminada hacia el logro de objetivos de desarrollo sostenible, por cuanto promueve de distintas formas la sostenibilidad en los ejes económicos, sociales y ambientales (Quindemil Torrijo et ál., 2022).

Aunque en los casos de los artículos analizados, las organizaciones se preocuparon por mantener la calidad de vida de su capital humano desde sinergias empáticas, para conservar o aumentar su productividad, e incluso algunas empresas realizaron actividades propias de la responsabilidad ambiental con el fin de incrementar su capital reputacional, estudios como los desarrollados por Miller y Le Breton-Miller (2021) muestran empresas familiares que dieron a conocer su lado más negativo en tiempos de pandemia, al reducir costos a través del despido de empleados, aumentar sus indicadores mediante la explotación de su talento humano y aprovechar nexos con algunos políticos para obrar de forma corrupta.

Para finalizar, otro punto interesante que emerge es la hipótesis que se encuentra en la literatura científica, como, por ejemplo, en Buchner et ál. (2021) y en Eckey y Memmel (2022), sobre el desarrollo de una mayor resiliencia en las empresas familiares en comparación con las empresas no familiares. Este supuesto es reforzado por Minichilli et ál. (2016) cuando argumentan que una mayor concentración de la propiedad y la participación activa de la familia en las empresas familiares contribuyen a una mayor capacidad de recuperación durante las crisis financieras en comparación con las empresas no familiares; además, según estos autores, el compromiso con la preservación a lo largo de las

generaciones y las relaciones con las partes interesadas explican la mayor resiliencia en estas organizaciones.

En esta perspectiva, al seguir sus prioridades emocionales y sociales, las empresas familiares pueden ajustar estrategias organizativas que han mantenido, lo que resulta en una mayor resiliencia que beneficia a las partes interesadas y, en última instancia, influye en el rendimiento de la organización (Reina Gutiérrez, 2023). En concordancia con estas afirmaciones que muestran a las empresas familiares más resilientes que las compañías no familiares, dados sus lazos sanguíneos y socioafectivos, la revisión de literatura muestra que las empresas familiares sienten una profunda responsabilidad de mantener su legado generación tras generación y ello las impulsa a crear mecanismos innovadores para permanecer avantes (Le Breton-Miller y Miller, 2022), lo cual se resalta vehementemente en la investigación realizada sobre las 570 empresas italianas, en la cual se aprecia ese sentido de perseverancia porque “sus nombres están en las puertas de sus compañías” (Dettori y Floris, 2022).

### **Conclusiones**

En el presente artículo se cumple con el objetivo general, al describir las estrategias que usaron las empresas con base en la resiliencia y la capacidad de adaptación a entornos difíciles, tales como: lograr otras formas de sostenibilidad financiera; receptividad con los avances digitales; implementar cambios radicales; afrontar los riesgos productivos; acumular capital humano, financiero, reputacional y relacional; fomentar prácticas de responsabilidad social para reforzar la empatía con los clientes y con los colaboradores; robustecer la cadena de suministros y aumentar el retorno a la inversión y las ventas.

Como hilo conductor, se resaltó la necesidad del apoyo de la alta dirección en toda la planificación correspondiente. Estas estrategias agenciaron el fortalecimiento de las

empresas como cambio de paradigma hacia los nuevos retos que impone la nueva era post-COVID; de hecho, de acuerdo con los casos estudiados, las empresas continúan vigentes gracias a las acciones tomadas.

Las empresas familiares, en su mayoría, fueron más allá de los límites impuestos por sus actitudes conservadoras y prudentes. Por ejemplo, en el análisis se halla que se deben gestionar eficientemente las políticas económicas y financieras de las compañías, como forma de hacer frente a los riesgos y las vulnerabilidades, y como mecanismo de protección; sin embargo, una conclusión muy interesante de uno de los estudios afirma que una empresa familiar con aversión al riesgo podría experimentar un cambio rotundo, tomar riesgos tanto financieros como productivos e implementar innovaciones radicales, que le permitan reaccionar ante las situaciones adversas y lograr mayor adaptabilidad, sostenibilidad y, de este modo, la supervivencia de sus negocios.

Las empresas familiares desarrollaron habilidades de resiliencia que dimensionan la misión económica, política y social para responder ante el COVID-19. A raíz de estas habilidades se visualiza que, en el corto plazo, el Estado en vínculo con las empresas familiares puede lograr que las nuevas generaciones emprendedoras líderes de pymes cambien el entorno con propuestas que cristalicen la innovación, la eficiencia y la eficacia como motores de la economía de cada país y evolucionen hacia un espectro empresarial que se adapte fácilmente al uso de las TIC, la digitalización y el comercio electrónico, con el fin de lograr, a partir de sus propias capacidades, estrategias y oportunidades, su inclusión y fortalecimiento en una economía cambiante, convirtiéndolas en actores de transformación de un país.

A lo largo del ejercicio de revisión de literatura se evidenció que existe una necesidad de fortalecer las políticas del Estado dirigidas a las empresas familiares, las cuales merecen la

consideración de obtener herramientas procedentes y efectivas en su aplicación. En este caso, se halla que la protección que el Estado otorga a las empresas de familia surge de la demanda y el reclamo de las propias empresas y demás actores adheridos a la causa, que se han visto perjudicados por los cierres abruptos del comercio local y nacional. Se requiere además de un reforzamiento en las políticas económicas y tecnológicas que resguarden a las empresas familiares, por cuanto ellas aportan a la sostenibilidad económica del país.

Finalmente, se puede concluir que se encuentran varios hitos de disrupción a lo largo de la interpretación que se aborda entre los hallazgos del análisis de la revisión de literatura presentado y otros estudios, impulsados en primera instancia por la llegada del virus a cada país, seguido por las normas establecidas durante el confinamiento y luego por acciones que presentan como denominador común acciones de empatía y responsabilidad social ejercidas por la mayoría de empresas familiares analizadas, las cuales cuentan con un factor diferenciador desde su punto de partida: un comportamiento dinámico y resiliente.

### **Referencias**

Abeysekera, I., y Tran, K. T. (2021). The Coronavirus as a disrupter of a sustainable small

early childhood family business in Vietnam. *Sustainability*, 13(19), 10692.

<https://doi.org/10.3390/su131910692>

Anggadwita, G., Permatasari, A., Alamanda, D. T., y Profityo, W. B. (2022). Exploring women's initiatives for family business resilience during the COVID-19 pandemic.

*Journal of Family Business Management*, (23).

[https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-02-2022-](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-02-2022-0014/full/html)

[0014/full/html](https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-02-2022-0014/full/html)

Bamiwuye, O., Akintunde, O., Jimoh, L., y Olanrewaju, K. (2022). Perceived changes in

food security, finances and revenue of rural and urban households during COVID-19 pandemic in Nigeria. *Agrekon*, 61(4), 1-10.

<https://doi.org/10.1080/03031853.2022.2078847>

Bansal, P., Grewatsch, S., y Sharma, G. (2021). How COVID-19 informs business sustainability research: it's time for a systems perspective. *Journal of Management Studies*, 58(2), 602-606. <https://doi.org/10.1111/joms.12669>

Behl, A., Dong, N. T., Temouri, Y., y Thu, N. H. (2021). Effect of social capital on agribusiness diversification intention in the emerging market. *Journal of Intellectual Capital*, 23(1), 56-84. <https://doi.org/10.1108/JIC-01-2021-0039>

Buchner, M., Kuttner, M., Mitter, C., y Sommerauer, P. (2021). Resilience of family businesses-a systematic literature review. *Betriebswirtschaftliche Forschung Und Praxis*, 73(3), 225-252.  
[https://www.researchgate.net/publication/352792404\\_Resilienz\\_von\\_Familienunternehmen\\_-\\_Eine\\_systematische\\_Literaturanalyse](https://www.researchgate.net/publication/352792404_Resilienz_von_Familienunternehmen_-_Eine_systematische_Literaturanalyse)

Bullemore-Campbell, J., y Cristóbal-Fransi, E. (2021). La dirección comercial en época de pandemia: el impacto del COVID-19 en la gestión de ventas. *Información Tecnológica*, 32(1), 199-208. <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v32n1/0718-0764-infotec-32-01-199.pdf>

Capo, F., D'Agostino, L. M., y Torrisi, S. (2022). Impact of COVID-19 on digital transformation. An empirical analysis of manufacturing companies. *Sinergie Italian Journal of Management*, 40(2), 275-297. <https://doi.org/10.7433/s118.2022.13>

Chaudhuri, R., Chatterjee, S., Kraus, S., y Vrontis, D. (2022). Assessing the AI-CRM

technology capability for sustaining family businesses in times of crisis: the moderating role of strategic intent. *Journal of Family Business Management*, 13(1).  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-12-2021-0153/full/html>

Chong, J., y Duan, S. X. (2022). Riding on the waves of the COVID-19 pandemic in rethinking organizational design: a contingency-based approach. *Journal of Strategy and Management*, 15(4).  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSMA-07-2021-0142/full/html>

Clavellina Miller, J. L., y Domínguez Rivas, M. I. (2020). Implicaciones económicas de la pandemia por COVID-19 y opciones de política. *Notas Estratégicas*, (81).  
[https://www.researchgate.net/publication/340463399\\_Implicaciones\\_economicas\\_de\\_la\\_pandemia\\_por\\_COVID-19\\_y\\_opciones\\_de\\_politica](https://www.researchgate.net/publication/340463399_Implicaciones_economicas_de_la_pandemia_por_COVID-19_y_opciones_de_politica)

Constantin, F., y Kavoura, A. (2022). Digital entrepreneurship via sustainable online communication of dentistry profession, Oradea, Romania: a longitudinal analysis. *Sustainability*, 14(2), 802. <https://doi.org/10.3390/su14020802>

Craig, J. B., y Newbert, S. L. (2022). Exploring the future of family enterprise research through a social science lens. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2).  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100504>

Cuadrado Sánchez, G. P. Rodríguez García, M., y Cortez Alejandro, K. (2023). Responsabilidad Social Empresarial y desempeño financiero: revisión sistemática, Scopus 2015-2023. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 28(103), 983-1000.

<https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.103.5>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2020). Boletín Técnico Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH) Diciembre 2020, página 5.

Davis, J., y Tagiuri, R. (1982). *Modelo de los tres círculos*.

Dettori, A., y Floris, M. (2022). Facing COVID-19 challenges: what is so special in family businesses? *The TQM Journal*, 34(7).

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/TQM-09-2021-0251/full/html>

Eckey, M., y Memmel, S. (2022). Impact of COVID-19 on family business performance: evidence from listed companies in Germany. *Journal of Family Business Management*, 13(3). <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-11-2021-0143/full/html?skipTracking=true>

Epstein, M. J. (2009). *Sostenibilidad empresarial. Administración y medición de los impactos sociales, ambientes y economía*. Ecoe Ediciones.

Fallah Shayan, N., Mohabbati-Kalejahi, N., Alavi, S., y Zahed, M. A. (2022). Sustainable development goals (SDGs) as a framework for corporate social responsibility (CSR). *Sustainability*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031222>

García-Vesga, M. C., y Domínguez-de la Ossa, E. (2013). Desarrollo teórico de la resiliencia y su aplicación en situaciones adversas. Una revisión analítica. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 11(1), 63-77.

<https://www.redalyc.org/pdf/773/77325885001.pdf>

González, A. C., y Pérez-Uribe, M. Á. (2021). Family business resilience under the COVID-

19. A comparative study in the furniture industry in the United States of America and Colombia. *Estudios Gerenciales*, 37(158), 138-152.

<https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4423>

González-Pérez, M. A., Córdova, M., Hermans, M., Nava-Aguirre, K. M., Monje-Cueto, F., Mingo, S., Tobón, S., Rodríguez, C. A., Salvaj, E. H., y Floriani, D. E. (2021).

Crises conducting stakeholder salience: shifts in the evolution of private universities' governance in Latin America. *Corporate Governance (Bingley)*, 21(6), 1194-1214.

<https://doi.org/10.1108/CG-09-2020-0397>

Kumar, R. (2018). *Research methodology a step-by-step guide for beginners*. Sage Publications.

Le Breton-Miller, I., y Miller, D. (2022). Family businesses under COVID-19: inspiring models-sometimes. *Journal of Family Business Strategy*, 13(2), 100452.

<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100452>

Lemos Lourenço, M., Ribeiro Silva, M. R., y Galvao Oliveira, R. (2021). University social responsibility and empathy in organizations during COVID-19 pandemic in Brazil.

*Social Responsibility Journal* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2020-0371>

Leppäaho, T., y Ritala, P. (2022). Surviving the coronavirus pandemic and beyond: unlocking family firms' innovation potential across crises. *Journal of Family*

*Business Strategy*, 13(1), 100440. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100440>

Lozano Posso, M. (2000). *La empresa familiar: factores contemporáneos y su influencia en la gestión*. Univesidade Icesi, Cali.

- Lutfi, A., Al-Khasawneh, A. L., Almaiah, M. A., Alsyouf, A., y Alrawad, M. (2022). Business sustainability of small and medium enterprises during the COVID-19 pandemic: the role of AIS implementation. *Sustainability*, 14(9), 5362.  
<https://doi.org/10.3390/su14095362>
- Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: a breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663-681.  
<https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Minichilli, A., Brogi, M., y Calabrò, A. (2016). Weathering the storm: family ownership, governance, and performance through the financial and economic crisis. *Corporate Governance: An International Review*, 24(6), 552-568.  
<https://doi.org/10.1111/corg.12125>
- Mucha, S. (2020). Ethnic Albanian family businesses and COVID-19 pandemic: a gender-based comparison. *Journal of Family Business Management*, 12(1).  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JFBM-07-2020-0074/full/html>
- Quindemil Torrijo, E. M., Rumbaut León, F., Chaparro-Martínez, E., y Morales Intriago, J. C. (2022). Producción científica sobre responsabilidad social en la economía social según Scopus, período 2016-2020. *Revista de Ciencias Sociales*, 28(2), 258-275.  
<https://www.redalyc.org/journal/280/28070565018/html/>
- Raman, R., Subramaniam, N., Nair, V. K., Shivdas, A., Achuthan, K., y Nedungadi, P. (2022). Women entrepreneurship and sustainable development: bibliometric analysis and emerging research trends. *Sustainability*, 14(15), 9160.

<https://doi.org/10.3390/su14159160>

Rao, P., Verma, S., Rao, A. A., y Joshi, R. (2022). A conceptual framework for identifying sustainable business practices of small and medium enterprises. *Benchmarking: An International Journal*, 30(6).

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/BIJ-11-2021-0699/full/html?skipTracking=true>

Reina Gutiérrez, W. (2023). *La riqueza socioemocional: resiliencia y desempeño en la empresa familiar* [tesis doctoral, Universitat de Valencia (España)].

<https://roderic.uv.es/items/30b47731-0a4e-4f32-a50c-8ce01218bce6>

Rivo-López, E., Villanueva-Villar, M., Novoa-Santos, S., y Doval-Ruiz, M. I. (2021). Does COVID-19 change CSR? A family business perspective. *Sustainability*, 13(24), 13954. <https://doi.org/10.3390/su132413954>

Rutter, M. (1987). Psychosocial resilience and protective mechanisms. *American Journal of Orthopsychiatry*, 57(3), 316-331. <https://doi.org/10.1111/j.1939-0025.1987.tb03541.x>

Santiago, A., Roxas F. M., Rivera, J. P., y Gutiérrez, E. L. (2021). Coping mechanisms of Philippine tourism and hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: a non-parametric approach. *Journal of Family Business Management*, (25). <https://search.bvsalud.org/global-literature-on-novel-coronavirus-2019-ncov/resource/en/covidwho-1583858>

Schwaiger, K., Zehrer, A., y Braun, B. (2021). Organizational resilience in hospitality family businesses during the COVID-19 pandemic: a qualitative approach. *Tourism*

*Review* (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/TR-01-2021-0035>

Seshadri, D. R., Davies, E. V., Harlow, E. R., Hsu, J. J., Knighton, S. C., Walker, T. A., y Drummond, C. K. (2020). Wearable sensors for COVID-19: a call to action to harness our digital infrastructure for remote patient monitoring and virtual assessments. *Frontiers in Digital Health*, 2. <https://doi.org/10.3389/fdgth.2020.00008>

Trabucco, M., y De Giovanni, P. (2021). Achieving resilience and business sustainability during COVID-19: the role of lean supply chain practices and digitalization. *Sustainability*, 13(22), 12369. <https://doi.org/10.3390/su132212369>

Union, L., Suen, C., y Mancha, R. (2022). Diunsa: an entrepreneurial family's digital response to COVID-19. *Entrepreneurship Education and Pedagogy*, 5(3), 423-428. <https://doi.org/10.1177/25151274211033162>

Valencia, W. S., y Esquivel, M. J. (2022). La responsabilidad social empresarial y el desarrollo sostenible en Latinoamérica en tiempos de pandemia. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 6(1), 415-435. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rem.v6i1.1507](https://doi.org/10.37811/cl_rem.v6i1.1507)

Valencia-Sandoval, K., Velázquez-Castro, J. A., y Villegas-González, E. (2023). ¿Existió Responsabilidad Social Empresarial durante la pandemia? Una visión de estudiantes de licenciatura. *Vinculatégica EFAN*, 9(1), 169-179. <https://doi.org/10.29105/vtga9.1-200>

Volodymyr, M., Tetiana, Y., Valerii, I., Inna, B., Mykola, M., y Oleksandr, G. (2022). Development of family entrepreneurship in the conditions of influence of COVID-

19. *International Conference on Business and Technology* (pp. 267-275). Springer, Cham.

Zheng, C., Li, Z., y Wu, J. (2022). Tourism firms' vulnerability to risk: the role of organizational slack in performance and failure. *Journal of Travel Research*, 61(5), 990-1005. <https://doi.org/10.1177/00472875211014956>