

Distribución de roles en empresas familiares informales y su impacto en la productividad

Distribution of roles in informal family businesses and its impact on productivity

Recibido: 10/02/2026
Aceptado: 27/03/2026
Publicado: 01/04/2026

Luis Terrazas Guerra

<https://orcid.org/0009-0006-9771-5636>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia

terrazas.luis@usfx.bo

Contador Público Autorizado, Administrador Agropecuario, Magister en Gestión de la Investigación, Diplomado en Educación Superior, Diplomado en Establecimiento y Planificación de Huertos Modernos de Frutales de Valle, Docente en las carreras de Administración Agropecuaria y Contaduría Pública, Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca.

Maritza Coronado Renteria

<https://orcid.org/0009-0007-6235-3767>

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia

coronado.maritza@usfx.bo

Contador Público Autorizado, Diplomado en educación superior, Diplomado en gestión tributaria, Diplomado en control gubernamental y gestión pública, Diplomado en talento humano y atención al cliente, Docente de la carrera Contaduría Pública, Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Erzika del Carmen Illanes Alvarado

<https://orcid.org/0009-0007-8847-8074>

illanes.erzika@usfx.bo

Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca, Bolivia

Ingeniero en Gas y Petróleo, Diplomado en Proceso de Gas Natural, Maestría en Educación Superior, Docente de la carrera de Contaduría Pública y carrera de Gas y Petróleo, Universidad San Francisco Xavier de Chuquisaca

Resumen

La informalidad y el predominio de criterios subjetivos en la asignación de roles suelen comprometer la eficiencia operativa y sostenibilidad de los negocios familiares. Por ello, investigar la transición de jerarquías afectivas hacia estructuras funcionales es crucial para el fortalecimiento productivo. Bajo esta premisa, el objetivo de la investigación fue determinar el efecto de la distribución de roles en la productividad de las empresas familiares informales de la ciudad de Monteagudo. El estudio empleó un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional y diseño no experimental, transversal, analizando una muestra de 70 negocios pertenecientes a diversos sectores económicos. Los datos fueron procesados y analizados estadísticamente empleando el coeficiente de correlación de Spearman, con el fin de evaluar la relación entre el tipo de distribución de roles y el nivel de productividad, mientras que los esquemas sustentados únicamente en vínculos afectivos y jerarquías familiares tienden a limitar la adaptabilidad y aumentar los riesgos de conflicto interno. El análisis reveló una correlación positiva moderada entre la formalización de roles y los indicadores productivos, destacando que factores adicionales como la experiencia, la cohesión familiar y el acceso a recursos también inciden en el rendimiento. Se concluye que la profesionalización de la gestión, sin perder los valores familiares, es clave para la sostenibilidad y proyección intergeneracional de estos negocios.

Palabras clave: Distribución de roles, Productividad, Informalidad, Empresa familiar, Sostenibilidad de negocios familiares

Abstract

Informality and the predominance of subjective criteria in role assignment often compromise the operational efficiency and sustainability of family businesses. Consequently, investigating the transition from affective hierarchies toward functional structures is crucial for strengthening productivity. Under this premise, the objective of this research was to determine the effect of role distribution on the productivity of informal family businesses in the city of Monteagudo. The study employed a quantitative approach with a correlational scope and a non-experimental cross-sectional design, analyzing a sample of 70 businesses across various economic sectors. Data were processed and statistically analyzed using Spearman's correlation coefficient to evaluate the relationship between the type of role distribution and productivity levels. The analysis revealed a moderate positive correlation between the formalization of roles and productivity indicators. Conversely, schemes based solely on affective bonds and family hierarchies tend to limit adaptability and increase the risk of internal conflict. It was also noted that additional factors, such as experience, family cohesion, and access to resources, influence performance. The study concludes that the professionalization of management without losing core family values is key to the sustainability and intergenerational projection of these businesses.

Keywords: Distribution of roles, Productivity, Informality, Family business, Sustainability of family businesses

Introducción

Las empresas familiares constituyen un pilar fundamental de la economía en múltiples contextos, particularmente en América Latina, donde representan una alta proporción de las unidades productivas. En Bolivia, y concretamente en la ciudad de Monteagudo, los negocios familiares informales se configuran como una forma predominante de emprendimiento, caracterizados por su flexibilidad organizativa, vínculos afectivos sólidos y ausencia de estructuras formales de gestión. Esta particularidad genera tanto ventajas competitivas, como la cohesión interna y el compromiso, como desafíos asociados a la eficiencia operativa y la sostenibilidad a largo plazo (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2021; Quejada-Pascual & Ávila-Gutiérrez, 2016).

En este sentido, la distribución de roles en estas organizaciones es un elemento clave para su funcionamiento. Cuando la asignación de responsabilidades se basa en criterios técnicos y competencias específicas, se favorece la eficiencia y el aprovechamiento de los recursos humanos. Sin embargo, la prevalencia de esquemas informales, sustentados principalmente en relaciones de parentesco y jerarquías afectivas, puede derivar en conflictos internos y duplicidad de funciones. Como señalan Quejada-Pascual y Ávila-Gutiérrez (2016), la estructura de la empresa familiar es compleja debido a la coexistencia de la familia, la propiedad y la gestión, lo que exige una delimitación clara para evitar que la subjetividad emocional interfiera en el desempeño organizacional.

Desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, la productividad en una empresa familiar no depende únicamente de factores tangibles como el capital financiero, sino también de activos intangibles, entre ellos el conocimiento acumulado y la cohesión grupal. No obstante, la falta de formalización limita la implementación de estrategias efectivas, dificultando la adaptación al entorno competitivo y afectando la autonomía económica de sus miembros (CEPAL, 2021).

La relevancia de investigar esta temática en Monteagudo radica en la necesidad de superar la brecha entre la supervivencia empírica y la sostenibilidad estructural, donde el problema del conocimiento en este sector se manifiesta en la dificultad para equilibrar los

intereses del núcleo familiar con los objetivos del negocio. Al respecto, Belausteguigoitia (2017), sostiene que la falta de una dinámica organizada genera tensiones que suelen asfixiar las necesidades operativas de la empresa, provocando una confusión de identidades que afecta la toma de decisiones.

Asimismo, la problemática se profundiza por la carencia de procesos de profesionalización técnica de los miembros que tienen un parentesco directo con los responsables de dirigir las unidades económicas. Según Casillas et al. (2014), la ausencia de límites definidos entre el entorno familiar y empresarial, impide que los integrantes de la familia asuman responsabilidades especializadas, lo que deriva en una gestión reactiva y poco eficiente. Esta falta de estructura no solo impacta la productividad actual, sino que, de acuerdo con Gallo (2011), compromete el futuro de la organización, sin una delegación basada en capacidades y sin órganos de gobierno claros, la continuidad del negocio se ve amenazada. En consecuencia, la realidad de estos negocios refleja una vulnerabilidad donde el desorden administrativo condiciona la competitividad y la visión de futuro frente a las exigencias del mercado local.

En este contexto, la presente investigación tiene como propósito analizar la relación entre la distribución de roles y la productividad en empresas familiares informales de Monteagudo. A partir de esta interrogante, se investigó cómo la asignación de funciones influye en la organización interna del trabajo, la toma de decisiones y la capacidad de adaptación ante desafíos del entorno. Se consideró relevante examinar si los criterios utilizados para delegar responsabilidades como el parentesco, la confianza o la experiencia impactan en la eficiencia del uso de los recursos con los que cuenta el emprendimiento. Además, también se analizó la manera en que las dinámicas familiares moldean los estilos de liderazgo y el nivel de compromiso de los integrantes, lo cual se considera que incide directamente en los resultados del emprendimiento. Este enfoque permitió construir un análisis integral que articula aspectos organizacionales, relacionales y estratégicos, con el fin de comprender mejor los factores que condicionan el desempeño de estas unidades económicas en contextos de informalidad.

Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de alcance correlacional, con el objetivo de determinar el efecto de la distribución de roles asignados a los miembros familiares en la productividad de las empresas familiares informales de la ciudad de Monteagudo. La investigación adoptó un diseño no experimental y de corte transversal, dado que no se manipularon las variables y la información se recolectó en un único momento temporal. La elección de este enfoque respondió a la necesidad de cuantificar y analizar la relación existente entre las formas de distribución de roles y los niveles de productividad autodeclarados en este tipo de unidades económicas.

La población estuvo conformada por empresas familiares informales ubicadas en Monteagudo, las cuales se caracterizan por la participación activa de miembros de una misma familia en la operación del negocio, sin contar necesariamente con un registro legal formal. Debido a la naturaleza del contexto, se optó por un muestreo no probabilístico, específicamente por conveniencia, seleccionando a las unidades informantes según su accesibilidad y voluntad de participación. Se buscó que la muestra incluyera una diversidad de sectores económicos, tales como comercio, servicios personales, manufactura, gastronomía, entre otros, a fin de capturar variaciones en la asignación de funciones familiares y sus posibles efectos sobre el desempeño del negocio.

Para la recolección de datos, se diseñó un cuestionario estructurado como instrumento principal. Este incluyó ítems orientados a identificar los criterios de asignación de roles (por parentesco, confianza, experiencia, formación técnica, entre otros) y el grado de formalización de las funciones (escritas, verbales, rotativas, espontáneas). Asimismo, se incorporaron preguntas para medir dimensiones clave de la productividad, tales como el logro de metas individuales, volumen de ventas y gastos aproximados, rotación de personal, control de tareas y aplicación de nuevas habilidades, todas evaluadas desde la perspectiva de los propios encuestados. Finalmente, se integraron ítems destinados a explorar cómo valoran los participantes el aprovechamiento de capacidades familiares, la motivación asociada a la distribución de funciones y los efectos observados ante cambios o rotación de roles dentro del negocio.

El cuestionario fue aplicado de manera presencial y anónima, garantizando la confidencialidad y el consentimiento informado de los encuestados. Previo al levantamiento de datos definitivo, se realizó una prueba piloto en una muestra pequeña de negocios, lo cual permitió refinar el instrumento, mejorando su claridad y pertinencia. Los datos fueron sistematizados mediante hojas de cálculo y posteriormente analizados con apoyo de software estadístico (SPSS). Se aplicaron análisis descriptivos (frecuencias, porcentajes, medidas de tendencia central) para caracterizar los esquemas de distribución de roles y los niveles de productividad. Posteriormente, se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman para examinar relaciones significativas entre las variables principales, con el fin de determinar el efecto de los tipos de distribución de funciones familiares sobre los indicadores de productividad observados en el contexto informal.

Aspectos teóricos sobre empresa familiar

Las empresas familiares constituyen una forma organizativa singular en el tejido empresarial global, particularmente en economías emergentes, donde representan entre el 70% y el 90% del total de negocios formales e informales (Basco et al., 2021). Estas organizaciones se caracterizan por la superposición de tres sistemas: familia, propiedad y gestión, lo cual genera una estructura marcada por la influencia de los lazos afectivos, la continuidad generacional y la toma de decisiones patrimoniales. Al respecto, el enfoque de la Socioemotional Wealth (SEW), desarrollado por Gómez-Mejía et al. (2007), ha ganado relevancia para explicar cómo las motivaciones no económicas impactan las decisiones estratégicas. Bajo esta lógica, la empresa familiar tiende a priorizar la preservación del legado, el control por parte de la familia y el mantenimiento de las relaciones afectivas por sobre el rendimiento financiero.

No obstante, esta estructura también ha sido señalada como un factor de riesgo cuando no existe profesionalización en la gestión ni mecanismos claros de gobernanza. La informalidad organizacional, especialmente en micro y pequeñas empresas familiares de América Latina, ha sido ampliamente documentada como una limitante para el crecimiento y la sostenibilidad (Rodríguez-Soto & Dussán-Pulecio, 2018). En este

escenario de vulnerabilidad, se hace evidente que la distribución de roles constituye uno de los ejes críticos en la dinámica interna de estas entidades.

Esto se debe a que el modelo de los tres círculos sugiere que los miembros asumen simultáneamente roles de dueño, directivo y pariente, lo que genera solapamientos funcionales y ambigüedades jerárquicas (Dyer, 2006). Por consiguiente, desde una perspectiva estructural, dichos solapamientos pueden ser abordados mediante el establecimiento de sistemas formales de asignación de funciones, alineados con criterios de competencia, experiencia y formación, permitiendo así transitar de una gestión puramente afectiva hacia una estructura orientada a la eficiencia.

La teoría de la agencia (Jensen & Meckling, 1976), permite interpretar la distribución de roles como un mecanismo de control organizacional esencial. Cuando propietarios y gestores coinciden en una misma persona como ocurre comúnmente en las empresas familiares la ausencia de estructuras de supervisión puede desembocar en decisiones ineficientes o subjetivas que afectan el desempeño general. En concordancia con lo anterior, estudios empíricos recientes identifican que el nepotismo negativo, definido como la asignación de cargos a familiares sin requisitos técnicos, tiende a incrementar los conflictos interpersonales y a disminuir la motivación del personal no familiar (Duarte & García, 2018). Por el contrario, una correcta definición de roles, reforzada por la institucionalización de órganos de gobernanza, contribuye significativamente a la eficiencia operativa, la retención de talento y la sostenibilidad organizacional (Schiavo et al., 2021).

Desde esta perspectiva, la productividad en las empresas familiares resulta estar intrínsecamente ligada a su estructura organizativa y, en particular, a la manera en que se distribuyen las responsabilidades. Al respecto, la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991), plantea que la ventaja competitiva se sustenta en la utilización eficiente de activos intangibles como el conocimiento tácito, la experiencia acumulada y el compromiso. Bajo este enfoque, una distribución de roles que optimice dichas capacidades no solo favorece la eficiencia operativa, sino que potencia la adaptabilidad frente al entorno competitivo.

No obstante, la aplicación de estas teorías choca frecuentemente con la praxis, donde la evidencia empírica revela que la informalidad en la asignación de funciones genera duplicación de esfuerzos, pérdidas de control administrativo y rezagos en la toma de decisiones estratégicas (Lira & Mendoza, 2020). Además, la centralización del poder en una sola figura familiar, sin estructuras formales de delegación, reduce la capacidad de innovar y debilita el liderazgo compartido. Pese a estos desafíos, estudios como el de Schiavo et al. (2021) demuestran que el capital social, cuando está articulado con una distribución funcional eficiente, puede actuar como catalizador de la productividad, fortaleciendo la cohesión interna y dinamizando la comunicación organizacional.

Influencia de los valores familiares en decisiones empresariales

La empresa familiar se distingue fundamentalmente porque sus procesos de gestión no responden exclusivamente a criterios de eficiencia económica, sino que se encuentran profundamente influenciados por el legado y la cultura transmitida en el hogar. En este sentido, Donnelley (2002), sostiene que la toma de decisiones en estas organizaciones está guiada por una brújula interna de valores morales que trasciende la simple maximización de beneficios. Este fenómeno es particularmente evidente en contextos de informalidad, donde la vinculación sanguínea entre la mayoría de los miembros permite que la lealtad y la confianza actúen como mecanismos naturales que sustituyen a la formalidad contractual, priorizando siempre la estabilidad del núcleo familiar.

Partiendo de esta base, la integridad ética en la empresa tiene su origen primario en el sistema de valores cultivado en el hogar, lo que genera un modelo de responsabilidad social intrínseco. Al respecto, Belausteguigoitia (2017), afirma que la consolidación y el equilibrio de estas entidades dependen de la armonía entre los intereses del negocio y los afectos familiares. Por consiguiente, los líderes que operan bajo estos principios tienden a proyectar una ética de cuidado mutuo hacia sus colaboradores, manifestando una responsabilidad moral que garantiza la subsistencia y protección de los parientes ante entornos económicos adversos o inciertos.

En estrecha relación con lo anterior, esta fuerte vinculación familiar otorga a la organización una visión de futuro que rara vez se observa en corporaciones tradicionales

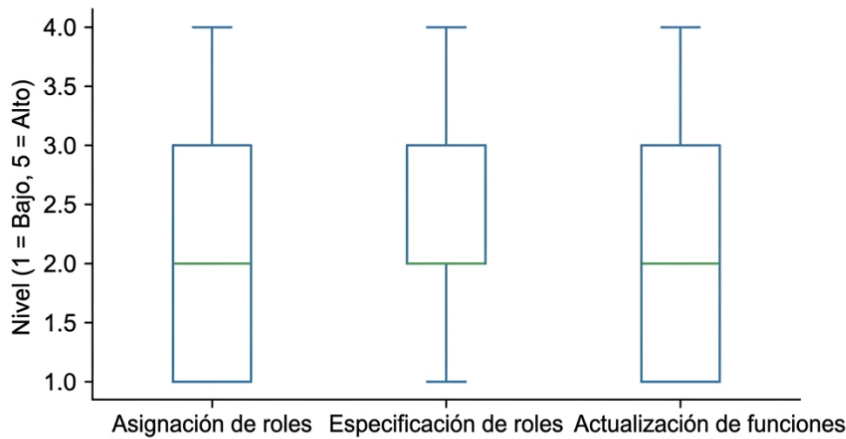
enfocadas en resultados inmediatos. De acuerdo con Leach (2009), la influencia de los valores compartidos impulsa decisiones orientadas a la supervivencia y al prestigio de la organización a largo plazo, promoviendo una notable capacidad de sacrificio financiero en favor de la trascendencia del apellido. Así, el objetivo fundamental se desplaza hacia la preservación del negocio como un patrimonio heredable, asegurando que la empresa permanezca como un pilar económico para las siguientes generaciones.

Finalmente, es importante reconocer que esta cultura organizacional es un reflejo directo de las jerarquías y normas de convivencia propias del ámbito privado. Esta realidad introduce lo que Tagiuri y Davis (2002), denominan atributos bivalentes, donde la superposición de roles entre la familia y la empresa genera tanto una unidad excepcional como desafíos en la objetividad directiva. Sin embargo, cuando la familia fundamenta su actuar en el respeto y la equidad, estas características se traducen en una resiliencia única, permitiendo que la organización informal funcione bajo una lógica de solidaridad y compromiso compartido que fortalece su identidad en el mercado.

Resultados

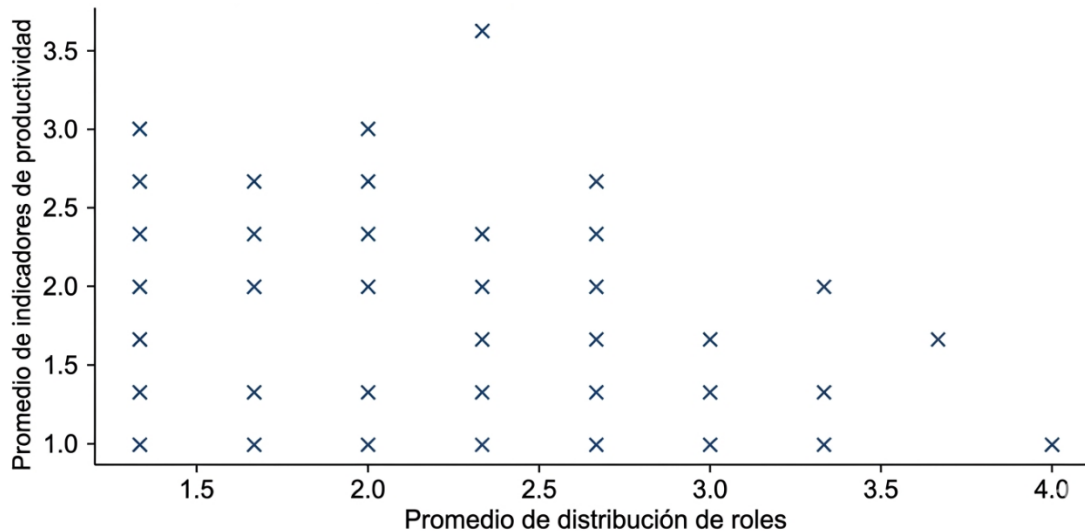
La población objeto de estudio estuvo conformada por empresas familiares informales ubicadas en la ciudad de Monteagudo, caracterizadas por la participación activa de miembros de una misma familia en la operación del negocio y sin registro legal formal. La muestra final incluyó 70 negocios familiares, seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, con el propósito de abarcar diversos sectores económicos como comercio, servicios personales, manufactura y gastronomía, a fin de capturar variaciones en la asignación de funciones y su posible efecto en la productividad.

Gráfico 1. Distribución de tipos de roles en empresas familiares informales



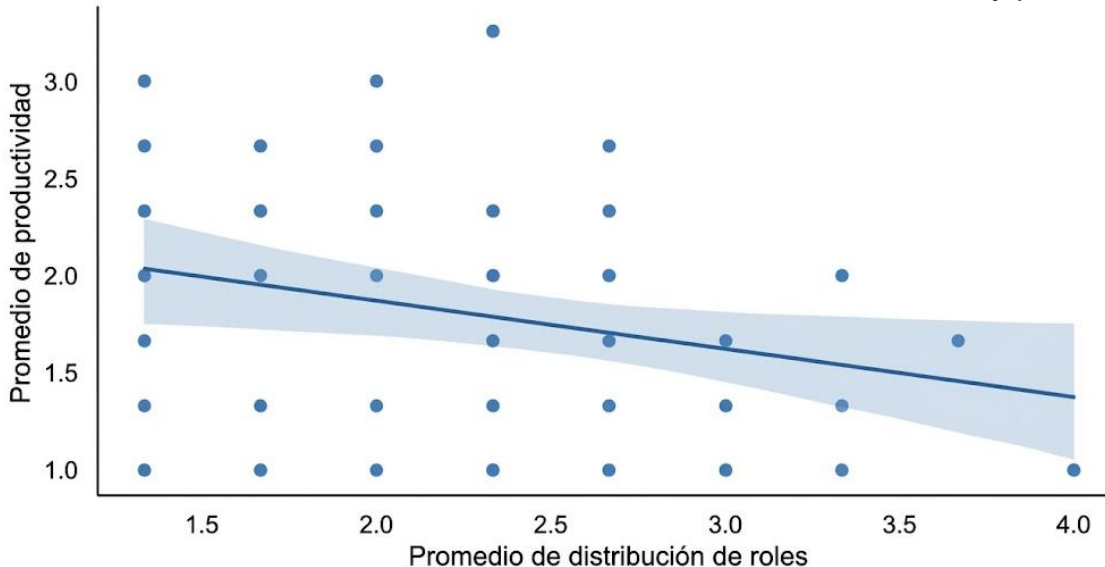
Nota. La figura presenta la distribución de los niveles reportados en tres dimensiones de la organización laboral: asignación de roles, especificación de roles y actualización de funciones. Las líneas horizontales dentro de las cajas indican la mediana, mientras que los límites superior e inferior de las cajas representan el primer y tercer cuartil, respectivamente. Los bigotes muestran la dispersión total de los datos dentro de una escala de 1 (Bajo) a 5 (Alto).

Gráfico 2. Relación entre la distribución de roles y productividad



Nota: El gráfico muestra que existe una relación inversa entre la distribución de roles y la productividad (motivación, ventas y recursos), donde los mejores resultados se concentran en niveles bajos de dispersión funcional (1.3 a 2.3). La tendencia indica que, a medida que el promedio de distribución de roles aumenta hacia 4.0, la productividad desciende significativamente hasta su punto mínimo, sugiriendo que una estructura de roles más simplificada y menos fragmentada favorece el rendimiento operativo.

Gráfico 3. Análisis estadístico de la relación entre distribución de roles y productividad



Nota: La figura ilustra la dispersión de los datos y la línea de tendencia central para ambas variables. El eje horizontal (Promedio de distribución de roles) registra un rango de 1.3 a 4.0, mientras que el vertical (Promedio de productividad) oscila entre 1.0 y 3.7. Se aprecia una mayor densidad de puntos en el segmento de 1.3 a 2.7 de las abscisas. La recta de regresión parte aproximadamente de 2.0 en las ordenadas y desciende hasta 1.4 hacia el extremo derecho del gráfico. Finalmente, el área sombreada del intervalo de confianza exhibe una mayor amplitud en los márgenes de la distribución, particularmente al aproximarse a la marca de 4.0 en el eje X.

Discusión

La realidad observada en los emprendimientos de Monteagudo refleja una marcada tensión entre la flexibilidad del modelo familiar y la necesidad de profesionalización. Se evidenció que la mayoría de estos negocios concentran las funciones en una sola figura de autoridad, generalmente el fundador, lo que valida la tesis de Barrios (2015), sobre la persistencia de estructuras patriarcales de decisión. No obstante, este hallazgo contrasta con lo propuesto por Quejada-Pascual y Ávila Gutiérrez (2016), quienes advierten que la falta de una delimitación clara entre la familia y la gestión interfiere negativamente en el desempeño organizacional. Al priorizar el parentesco sobre las competencias técnicas, los negocios locales enfrentan una "gestión reactiva" que, según Casillas et al. (2014), impide la asunción de responsabilidades especializadas y limita el crecimiento.

Por otro lado, los resultados del estudio confirman que la distribución participativa de roles actúa como un catalizador de la productividad. Aquellas unidades que lograron asignar funciones de manera estratégica presentaron mejores indicadores de ventas y eficiencia,

respaldando la Teoría de Recursos y Capacidades citada por la CEPAL (2021). Si bien los activos intangibles como la cohesión grupal son pilares de estas empresas, el análisis sugiere que solo cuando esta cohesión se traduce en una organización dinámica como sostiene Belausteguigoitia (2017), se evitan las tensiones que suelen asfixiar la operatividad. En este sentido, la mejora en la moral organizacional y el compromiso detectado en negocios con roles definidos se alinea con lo expuesto por Neubauer y Lank (1998), demostrando que la claridad administrativa es clave para la sostenibilidad.

Finalmente, la investigación resalta que la informalidad imperante en Monteagudo actúa como una barrera estructural para la medición del éxito. El estudio detectó que la ausencia de procesos de control y la falta de registros impiden la implementación de métricas objetivas de productividad, una problemática que Martínez y Chumacero (2009) identifican como característica de la empresarialidad informal en Bolivia. Esta dependencia de prácticas empíricas confirma la vulnerabilidad descrita por la CEPAL (2021), donde la falta de formalización dificulta la adaptación al entorno competitivo. En consecuencia, mientras no se logre delegar responsabilidades basándose en capacidades y se establezcan órganos de gobierno claros, la continuidad de estos negocios, tal como advierte Gallo (2011), seguirá comprometida frente a las exigencias del mercado local.

Conclusiones

La investigación permite concluir que la asignación de roles en las empresas familiares informales de Monteagudo, no es solo un trámite organizativo, sino un pilar fundamental para su competitividad. Los datos revelan que la productividad florece allí donde las funciones se delimitan con claridad y justicia bajo criterios técnicos, superando la barrera de lo meramente afectivo. Cuando una empresa se ancla exclusivamente en jerarquías basadas en el vínculo sanguíneo, sin una especificación formal de tareas, se enfrenta a una rigidez operativa y a una vulnerabilidad ante conflictos internos que merman inevitablemente su rendimiento.

Si bien observamos una tendencia hacia la consistencia en la distribución de responsabilidades, persiste una brecha importante en la actualización de estas funciones.

Mientras algunos negocios muestran dinamismo, otros permanecen estáticos, confiando en mandatos verbales o implícitos que limitan su capacidad de respuesta ante el mercado. No obstante, es imperativo reconocer que la claridad en los roles, aunque tiene una correlación positiva moderada con el éxito económico, no opera en el vacío. La dispersión en los resultados sugiere que factores como la experiencia acumulada, el acceso a recursos financieros y la lealtad de las redes de clientes permiten que incluso negocios con baja formalización mantengan niveles de productividad aceptables.

En última instancia, el camino hacia la sostenibilidad y la trascendencia intergeneracional de estas unidades productivas exige una síntesis estratégica como lo son las de integrar la calidez y los valores de la cohesión familiar con la disciplina de una gestión profesionalizada. La profesionalización de la gestión no debe entenderse como la pérdida de la esencia familiar, sino como el mecanismo necesario para potenciar sus fortalezas, reducir la variabilidad en el desempeño y asegurar que la estructura interna sea el motor, y no el freno, de su crecimiento económico.

Referencias bibliográficas

- Aguilar, V. & Briozzo, A. (2020). Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional. *Investigación Administrativa*, 49(125), 1–18.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barrios, M. (2015). Superposición de roles gerenciales y roles propietarios en las pequeñas y medianas empresas familiares. *Palermo Business Review*, (12), 7–23. https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/pbr12/BusinessReview12_01.pdf
- Basco, R., Stough, R., & Suwala, L. (2021). Family business and regional development. *Regional Studies*, 55(5), 735–748. <https://doi.org/10.1080/00343404.2020.1769975>
- Belausteguigoitia, I. (2017). Empresas familiares: Dinámica, equilibrio y consolidación (4ta ed.). McGraw-Hill Education.
- Benites, M., González-Díaz, R. R., Acevedo-Duque, Á., Becerra-Pérez, L. A., & Tristancho Cediél, G. (2021). Latin American microentrepreneurs: Trajectories and

meanings about informal work. *Sustainability*, 13(10), 5449.
<https://doi.org/10.3390/su13105449>

Casillas, J., Díaz, C. & Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar: Conceptos, casos y soluciones*. Ediciones Pirámide.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Revista CEPAL N.º 133*.
<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/47085>

Donnelley, R. (2002). La empresa de familia. *Harvard Business Review*, 80(3), 94-102.

Duarte, J. & García, M. (2018). El impacto del nepotismo en la motivación y el clima organizacional de las empresas familiares. *Revista de Investigación en Ciencias Administrativas*, 12(24), 45-62.

Dyer, W. (2006). Examining the “family effect” on firm performance. *Family Business Review*, 19(4), 253–273. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00074.x>

Gallo, M. (2011). El futuro de la empresa familiar: El papel del consejo de administración y la profesionalización. Ediciones Universidad de Navarra (EUNSA).

García, L., Fuentes, D. & Tapia, E. (2024). Análisis estratégico de estructuras y procesos de pymes familiares para el logro de resiliencia postpandemia. *Teuken Bidikay - Revista Latinoamericana de Investigación en Organizaciones, Ambiente y Sociedad*, 15(24). <https://doi.org/10.33571/teuken.v15n24a2>

Gómez-Mejía, L. Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>

Jensen, M. & Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
[https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)

Leach, P. (2009). *La empresa familiar*. Editorial Granica.

Lira, J. & Mendoza, D. (2020). Control y productividad en empresas familiares informales.

Revista Latinoamericana de Administración, 58(2), 42–56.
<https://doi.org/10.1108/RLA-12-2019-0289>

Martínez, D. & Chumacero, M. (2009). *El sector informal urbano en Bolivia, 1995-2005*.

Muñoz, D., Matabanchoy, S. & Guevara, N. (2020). Empresas familiares: definiciones, características y contribuciones. *Revista Tendencias*, 21(1), 192–220.

Neubauer, F. & Lank, A. (1998). *The Family Business: Its Governance for Sustainability*. MacMillan Press Ltd. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-14465-5>

Quejada-Pascual, R. & Ávila-Gutiérrez, J. (2016). Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149-158. <https://doi.org/10.21158/01208160.n81.2016.1555>

Rodríguez-Soto, A. & Dussán-Pulecio, J. (2018). La informalidad del negocio y su impacto en la sostenibilidad organizacional. *Revista Criterio Libre*, 16(29), 125–140. <https://doi.org/10.18041/1900-0642/criteriolibre.2018v16n29.1752>

Sánchez, A., Cruz, O., Zumaeta, M. & Agip, A. (2023). La toma de decisiones en las empresas familiares latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(119).

Schiavo, S., Altomonte, C. & Rungi, A. (2021). Social capital and small business productivity: A firm-level perspective. *Small Business Economics*, 57, 133–155. <https://doi.org/10.1007/s11187-020-00345-5>

Tagiuri, R. & Davis, J. (2002). Los atributos bivalentes de la empresa familiar. *Revista de Empresa*, (2), 44-54.