

Influencia de las experiencias socioemocionales en la toma de decisiones en empresas familiares durante la pandemia de COVID-19

Influence of socio-emotional experiences on decision-making in family businesses during the COVID-19 pandemic

Fernando O. HERNÁNDEZ-VILCHIS¹

¹ Universidad Autónoma Metropolitana, México. Email: 2191801628@alumnos.xoc.uam.mx, ORCID: 0000-0003-1366-6584

RESUMEN

Objetivo: analizar la influencia de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones empresariales tomando como caso de estudio a la empresa SOTEXAM. Estudio cualitativo, empírico, observacional, transversal y prospectivo. Se indagó con entrevistas en las experiencias socioemocionales y decisiones del Director general y encargados de departamentos; el análisis se realizó con Atlas.ti. Algunas decisiones fueron congruentes con elementos lógico-racionales, pero predominaron decisiones basadas en experiencias socioemocionales, como intuiciones, emociones y la preservación del legado familiar.

Palabras clave: Empresas familiares, elección racional, elección emocional, COVID-19.

ABSTRACT

Objective: To analyse the influence of socioemotional wealth on business decision-making, using the company SOTEXAM as a case study. This is a qualitative, empirical, observational, cross-sectional, and prospective study. Socioemotional experiences and decisions of the CEO and department heads were explored through interviews, and the analysis was conducted using Atlas.ti. Some decisions were consistent with logical-rational elements, but decisions based on socioemotional experiences predominated, such as intuitions, emotions, and the preservation of the family legacy.

Keywords: Family businesses, rational choice, emotional choice, COVID-19.

Recibido: 07/05/2025

Aprobado: 16/07/2025

Publicado: 30/01/2026

1. INTRODUCCIÓN

Una empresa familiar es una entidad en la que la propiedad y la gestión están en manos de una o varias familias, cuya intención es dar continuidad al negocio a través de las generaciones. Este tipo de organización emerge de la intersección entre la familia y la empresa como sistemas sociales distintos, donde las consideraciones afectivas y culturales tienen un peso decisivo.

En las organizaciones familiares, la propiedad y la gestión convergen en una o más familias, y las decisiones estratégicas y operativas están profundamente influenciadas por los valores, el legado y la intención de continuidad generacional (Astrachan et al., 2002; Brockhaus, 1994; Miller y Breton-Miller, 2005). Durante las últimas décadas, el estudio de las empresas familiares ha experimentado un notable crecimiento y consolidación como campo académico. Han surgido revistas especializadas en el tema y han proliferado líneas de investigación que tocan aspectos como la sucesión, el gobierno corporativo y la innovación.

El presente artículo parte de la siguiente idea: en las empresas familiares existe una lógica totalmente diferente en la toma de decisiones. Tradicionalmente, la toma de decisiones en los contextos empresariales se ha analizado bajo la Teoría de la Elección Racional, según la cual, las decisiones están guiadas por la utilidad o ganancia.

No obstante, las investigaciones realizadas en empresas familiares han identificado factores que influyen en la toma de decisiones, que se alejan del campo racional y coinciden más con el campo emocional (Esparza-Aguilar et al., 2021; Ismail et al., 2019; Schmid et al., 2015). En consonancia, el presente artículo tiene un interés por investigar la influencia de las experiencias socioemocionales en la toma de decisiones en empresas familiares.

1.1. Antecedentes del problema

La toma de decisiones es fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las organizaciones. Por tradición, la Teoría de la Elección Racional ha sido un marco ampliamente utilizado para analizar el proceso de toma de decisiones empresariales, partiendo del supuesto de que los individuos actúan de forma lógica y deliberada para maximizar su utilidad (Blumentritt et al., 2013; He, 2011; Kupp et al., 2019; Singh et al., 2011). No obstante, esa teoría ha recibido críticas significativas, como las realizadas por Simon (1997) y Cyert y March (1963) cuando introdujeron los conceptos de racionalidad limitada y la ambigüedad organizacional, respectivamente, como elementos implícitos en las decisiones empresariales.

En las últimas décadas, el análisis de la dimensión emocional ha adquirido un papel relevante para el estudio de la toma de decisiones en las organizaciones familiares. Por ejemplo, Gómez-Mejía et al. (2007) introdujeron el concepto de riqueza socioemocional que contempla aspectos no financieros de una empresa familiar relacionados con la identidad de sus integrantes, la pertenencia a un grupo y la garantía de continuidad del grupo y su legado. Entonces, las familias valoran la riqueza socioemocional por encima de la financiera y, por eso, toman decisiones que priorizan la cohesión familiar y el bienestar a largo plazo (Miller y Le Breton-Miller, 2014; De Massis et al., 2013; Baron, 2008).

La existencia de una riqueza emocional en las empresas familiares puede constatarse en el hecho de que, en muchas de las decisiones tomadas, los objetivos familiares han predominado por sobre de los económicos (De Massis et al., 2013); por ejemplo, cuando se ven amenazadas, las empresas familiares pueden estar dispuestas a aceptar un mayor riesgo de rendimiento (Gómez-Mejía et al., 2007). Otros estudios han abordado el rol que podría jugar dicha riqueza socioemocional en la gestión y el desempeño en empresas familiares, analizando cómo ésta influye en la resiliencia organizacional (Ismail et al., 2019), en la orientación de la marca (Temprano-García et al., 2023), en la adopción de nuevas tecnologías (Ulrich et al., 2023), en la sostenibilidad y la innovación (Miller y Le Breton-Miller, 2014) o en la alineación de la organización con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (Rivera-Álvarez et al., 2023). Estas investigaciones subrayan que las experiencias afectivas y los valores familiares actúan como recursos intangibles capaces de guiar las decisiones estratégicas y fortalecer la identidad corporativa.

Entonces, la Teoría de la Riqueza Socioemocional proporciona un marco conceptual para entender cómo las experiencias emocionales, tanto positivas como negativas, impactan en la toma de decisiones de las empresas familiares en situaciones críticas. Investigaciones recientes han demostrado que las empresas familiares tienden a valorar y utilizar la riqueza socioemocional como un recurso estratégico y un

diferenciador clave para la sostenibilidad y la internacionalización (Hernández-Perlines et al., 2023), puesto que la conexión emocional entre los familiares se traduce en una red de confianza, compromiso y valores compartidos (Eddleston et al., 2012).

No obstante, Rovelli et al. (2022), y Sharma y Carney (2012), han advertido que el estudio de los aspectos socioemocionales presenta retos metodológicos importantes debido a su naturaleza intangible y heterogénea. Es por ello que se requiere continuar indagando en este tema. El presente estudio buscó responder a dos preguntas: ¿cómo es que las experiencias socioemocionales de los propietarios y gerentes de Soluciones Textiles AM, S.A. de C.V. (SOTEXAM) influyeron en las decisiones estratégicas y operativas que tomaron durante y después de la pandemia por la COVID-19?, y ¿en qué medida dichas decisiones tomadas se ajustaron o se apartaron de los postulados de la Teoría de la Elección Racional? Se partió del supuesto hipotético de que los datos y la información que se recabaran en el campo deberían apoyar la idea de que en SOTEXAM la riqueza socioemocional es un insumo muy importante para la toma de decisiones y, por eso, las decisiones empresariales más relevantes tomadas por los propietarios y gerentes durante y después de la pandemia por la COVID-19 estarían asociadas a experiencias socioemocionales; incluso, algunas de ellas podrían ser contrarias a la elección racional.

1.2. Objetivos de la investigación

Analizar la influencia de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones empresariales tomando como caso de estudio a SOTEXAM, una empresa familiar que ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años.

2. METODOLOGÍA

2.1. Diseño de investigación problema

La investigación conducida se enmarca en el enfoque epistemológico de la antropología de las organizaciones. Fue un estudio empírico, observacional, transversal y prospectivo de orientación cualitativa basado en la estrategia del estudio de caso, un método que permite una exploración profunda y detallada de fenómenos complejos en su contexto real (Poteete et al., 2012; Yin, 2017). Se estimó que esta elección metodológica sería especialmente pertinente para indagar en el vínculo entre las decisiones empresariales realizadas en SOTEXAM y las experiencias socioemocionales vividas durante la pandemia por la COVID-19, capturando las particularidades y matices de los aspectos tangibles e intangibles de la organización, y reconstruyendo una narrativa rica y compleja de sus dinámicas socioemocionales para comprender cómo y por qué se tomaron ciertas decisiones en tiempos de incertidumbre, aspectos que serían difíciles de capturar mediante métodos cuantitativos.

La recolección de los datos se hizo a través de método etnográfico por ser el ideal para comprender la cultura organizacional desde el interior de las empresas (Hammersley y Atkinson, 2019; Spradley, 1979), la principal técnica de recolección de datos fue la realización de entrevistas semiestructuradas (Creswell y Poth, 2025; Denzin, 2017).

2.2. Procedimiento

Se realizó observación directa participante en las instalaciones de la empresa siguiendo las recomendaciones de Chanlat (2005), y observación indirecta documental de informes anuales, correos electrónicos, minutas de reuniones y materiales promocionales, así como registros públicos y comunicaciones oficiales de la empresa bajo las recomendaciones de Prior (2003) y Hoder (1994) para la aplicación de esta técnica.

Esta primera etapa de la investigación no tuvo el finde recopilar datos que pudieran ser utilizados como insumos de resultados; en lugar de lo anterior, y acorde al método etnográfico (Hammersley y Atkinson, 2019; Spradley, 1979). Este acercamiento se realizó para tener un panorama general de los comportamientos sutiles y las emociones latentes dentro de la organización, creencias y emociones que componen la riqueza socioemocional de SOTEXAM.

Concomitante a la observación, se llevaron a cabo entrevistas. Para las entrevistas se seleccionó a seis integrantes de la empresa que ocupan posiciones estratégicas en las áreas financiera, administrativa y

operativa y que trabajaron durante la pandemia por COVID-19. Específicamente, se incluyó al Director General, la encargada de administración, el jefe de contabilidad y legal, y los responsables de ventas y servicio técnico.

Las entrevistas se basaron en categorías y dimensiones de estudio que orientaron el análisis de la información y síntesis de los resultados. Todas las entrevistas fueron grabadas una vez obtenido el consentimiento de los participantes.

De acuerdo a las preguntas, objetivo y supuesto de investigación, las principales categorías de estudio fueron: experiencias socioemocionales y decisiones empresariales. A partir de estas categorías se definieron dimensiones e indicadores por categoría, los cuales se basaron en la propuesta metodológica para el estudio de la riqueza socioemocional para empresas familiares, propuesta por Berrone (2012) (cuadro 1).

Cuadro 1. Categorías, dimensiones e indicadores

Categoría	Dimensión	Indicador
Experiencias socioemocionales	A. Influencia y control de la familia	A-1. Porcentaje de la propiedad de la empresa que posee una o más familias. A-2. Porcentaje de los integrantes de la familia dentro de la junta directiva. A-3. El gerente general forma parte de la familia. A-4. El presidente de la junta directiva es un integrante de la familia.
	B. Identificación de los integrantes de la familia con la empresa	B-1. Identificación del éxito de la empresa como propio. B-2. Desarrollo de un sentido de pertenencia a la empresa. B-3. Desarrollo de un sentido de orgullo por pertenecer a una empresa familiar.
	C. Creación de relaciones sociales vinculantes	C-1. Involucramiento de la empresa en la promoción de las actividades sociales a nivel comunitario.
	D. Apego emocional de los integrantes de la familia	D-1. Valoración de la importancia de cuidar el bienestar de los integrantes de la familia. D-2. Valoración de los elementos afectivos como igualmente relevantes que los elementos económicos.
	E. Sucesión de la empresa como forma de renovar los lazos familiares.	E-1. Baja o nula consideración de la posibilidad de venta de la empresa familiar. E-2. Intención de pasar la empresa a manos de las futuras generaciones. E-3. Compromiso por mantener la continuidad del legado familiar.
Decisiones empresariales	F. Decisiones sobre la organización	F-1. Decisiones sobre la estructura organizativa. F-2. Decisiones sobre procesos internos. F-3. Decisiones sobre estrategias de negocio.
	G. Decisiones de mercadotecnia	G-1. Decisiones sobre precios. G-2. Decisiones sobre productos. G-3. Decisiones sobre distribución.
	H. Decisiones operativas	H-1. Decisiones sobre la administración diaria de operaciones. H-2. Decisiones sobre la optimización de procesos. H-3. Decisiones de logística.
	I. Decisiones de recursos humanos	I-1. Decisiones sobre la selección del personal. I-2. Decisiones sobre la capacitación del personal. I-3. Decisiones sobre la evaluación del desempeño del personal. I-4. Decisiones sobre la cultura corporativa.
	J. Decisiones financieras	J-1. Decisiones sobre la gestión de activos. J-2. Decisiones sobre inversiones. J-3. Decisiones sobre financiamiento. J-4. Decisiones sobre análisis financiero.
	K. Decisiones legales	K-1. Decisiones sobre el cumplimiento normativo. K-2. Decisiones sobre contratos.
	L. Decisiones concordantes con la elección racional	L-1. Decisiones fundadas en una evaluación lógica y objetiva de alternativas. L-2. Decisiones tendientes a maximizar el beneficio o valor para la empresa.
	M. Decisiones no concordantes con la elección racional	M-1. M1. Decisiones influenciadas por intuiciones. M-2. M1. Decisiones influenciadas por emociones. M-3. M1. Decisiones influenciadas por valores. M-4. M1. Decisiones influenciadas por tradiciones. M-5. M1. Decisiones influenciadas por aspectos culturales. M-6. M1. Decisiones influenciadas por aspectos religiosos.

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al plan de análisis, una vez realizadas las entrevistas, las grabaciones fueron transcritas y exportadas al programa Atlas.ti (versión 9), el cual permite organizar la información y analizarla a través de códigos basados en las categorías, dimensiones e indicadores de estudio.

En este proceso, las categorías, dimensiones e indicadores desarrollados en el cuadro 1 fueron convertidos en códigos en el programa Atlas.ti. Este proceso corresponde a lo que se conoce como codificación temática deductiva; es decir, se definen categorías de estudio basadas en una teoría para el análisis del fenómeno, problema o tema de investigación antes de la recolección de datos.

Una vez codificadas todas las entrevistas, se procedió al análisis de contenido. Este análisis se basó en la frecuencia y co-ocurrencia de las dimensiones e indicadores de estudio convertidos en códigos. En el primer caso, se estimó la cantidad de veces que se usaron los códigos y se resumieron los resultados en tablas. El análisis de co-ocurrencias se basa en identificar relaciones entre las categorías, principal insumo para determinar la influencia de las experiencias socioemocionales en la toma de decisiones empresariales.

3. RESULTADOS

3.1. Resultados descriptivos

El análisis con Atlas.ti de las entrevistas arrojó un total de 231 citas textuales agrupadas en 39 códigos correspondientes a los indicadores de las dimensiones de experiencias emocionales y las decisiones empresariales. La cantidad de citas atribuida a cada indicador se resume en el cuadro 2.

En la primera dimensión de la influencia y control de la familia en la empresa, se constató que el gerente general (A3) y presidente de la junta directiva (A4) son partes de la familia. En la dimensión sobre la identificación de los integrantes de la familia con la empresa, se identificó que la mayoría de los participantes identifican el éxito de la empresa como propio (B1). De igual forma, se constató que la empresa promueve las actividades sociales a nivel comunitario (C1).

En la dimensión de apego emocional de los integrantes de la familia, un total de 29 citas revelaron que en la empresa se da importancia a cuidar el bienestar de los integrantes de la familia (D1) y 17 en las que se refiere que ahí se da el mismo valor a aspectos afectivos y económicos (D2). También se pudo identificar que existe una intención de pasar la dirección de la empresa a manos de futuras generaciones de la familia (E2).

La mayoría de la información sobre las decisiones organizacionales refirió a la estructura organizativa (F1); las decisiones de mercadotecnia se enfocaron en los productos (G2); las decisiones operativas, en la administración diaria de las operaciones (H1) y la logística (H3); las decisiones sobre recursos humanos, en la cultura corporativa (I4); las decisiones financieras, en las inversiones (J2) y las decisiones legales hicieron énfasis en el cumplimiento normativo (K1) y los contratos (K2).

Respecto a las decisiones concordantes con la lección racional, primaron las decisiones fundadas en una evaluación lógica y objetiva de alternativas (L1), mientras que en aquellas que no son concordantes las decisiones se guiaron por intuiciones.

En general, se encontró que la familia jugó un papel crucial en la toma de decisiones en la empresa SOTEXAM, principalmente en los momentos de crisis. El 100% de las decisiones clave durante la pandemia fueron tomadas por los miembros familiares, en especial, uno de los dos poseedores legales de las acciones. Esta persona lideró la reconversión productiva, los ajustes financieros y la integración del equipo.

A pesar de las dificultades económicas, las decisiones tomadas priorizaron la continuidad familiar y la preservación de su control, en vez de buscar financiamiento externo y realizar despidos masivos. Este enfoque emocional refleja la fuerte identificación familiar con la empresa, donde el éxito se consideró como un logro compartido. Entonces, la empresa se percibe no solo como una fuente de ingresos, sino como un proyecto de vida familiar.

Cuadro 2. Códigos para el análisis cualitativo (codificación deductiva)

Dimensión	Indicador	Citas
A. Influencia y control de la familia	A1	1
	A2	1
	A3	2
	A4	2
B. Identificación de los integrantes de la familia con la empresa	B1	10
	B2	9
	B3	9
C. Creación de relaciones sociales vinculantes	C1	14
D. Apego emocional de los integrantes de la familia	D1	29
	D2	17
E. Sucesión de la empresa como forma de renovar los lazos familiares	E1	8
	E2	15
	E3	8
F. Decisiones sobre la organización	F1	14
	F2	4
	F3	2
G. Decisiones de mercadotecnia	G1	1
	G2	3
H. Decisiones operativas	H1	2
	H2	1
	H3	2
I. Decisiones de recursos humanos	I1	2
	I2	1
	I3	1
	I4	10
J. Decisiones financieras	J1	1
	J2	2
	J3	1
	J4	1
k. Decisiones legales	K1	1
	K2	1
L. Decisiones concordantes con la elección racional	L1	20
	L2	4
M. Decisiones no concordantes con la elección racional	M1	3
	M2	21
	M3	3
	M4	2
	M5	1
	M6	2

Fuente: Elaboración propia.

3.2. Toma de decisiones y Teoría de la Elección Racional

Este apartado busca responder a una de las preguntas planteadas al inicio de la investigación: ¿en qué medida las decisiones tomadas se ajustaron o se apartaron de los postulados de la Teoría de la Elección Racional?

En las respuestas obtenidas durante las entrevistas es posible identificar que las decisiones tomadas en SOTEXAM siguen algunos de los postulados de la elección racional, principalmente la idea de que las decisiones se fundamentaron en una evaluación lógica y objetiva de las alternativas. Por ejemplo, un entrevistado dijo lo siguiente: "Cuando tomo una decisión que puede afectar a la empresa, evalúo todas las alternativas con la cabeza fría, o sea, como lo más racionalmente posible". Otro entrevistado mencionó que "en una decisión empresarial, es crucial evaluar todas las alternativas racionalmente".

Algunos entrevistados también controlan las emociones al momento de tomar decisiones. En palabras de un encargado de finanzas: "Tenemos que buscar herramientas y esas herramientas siempre son capacitaciones... Para suavizar más la parte emocional para que no afecte a la familia"; otros obtienen la mayor cantidad de información posible del contexto en que se tomó la decisión.

Con todo, destaca que solo cuatro respuestas se agruparon en la categoría de decisiones tendientes a maximizar el beneficio o valor para la empresa. Por tanto, es posible inferir que, si bien la Teoría de la Elección Racional parte del supuesto de que las personas toman decisiones que les aportarán una mayor utilidad o beneficio, no necesariamente esas utilidades y beneficios deben ser económicos, también pueden ser afectivos. Lo anterior explica la frecuencia del indicador D2 (valoración de los elementos afectivos como igualmente relevantes que los elementos económicos).

Cuadro 3. Cumplimiento de los postulados de la Teoría de la Elección Racional en las decisiones tomadas en SOTEXAM

Supuesto de la Teoría de la Elección Racional	Se cumple o no se cumple el supuestos	Ejemplo (cita)
Los económicos toman decisiones basadas en información completa y racional (Becker, 1976).	No se cumple totalmente. Las decisiones empresariales estuvieron condicionadas por valores familiares o situaciones emocionales.	"Decidimos reducir costos para no despedir empleados cercanos, aunque financieramente no era lo óptimo." (Encargada del Departamento de Administración).
Las empresas buscan maximizar sus beneficios y minimizar sus costos (Simon, 1955).	No se cumple completamente. Aunque se buscó rentabilidad, las decisiones tomadas priorizaron la estabilidad familiar y continuidad del negocio.	"Aunque podríamos haber tercerizado la producción para reducir costos, preferimos mantenerla dentro de la familia." (Encargado del Departamento de Servicio Técnico y Atención al Cliente).
Las decisiones se toman con base en una evaluación cuantitativa de costos y beneficios (Von Neumann, y Morgenstern, 1944).	No se cumple del todo. En ocasiones, las decisiones fueron más intuitivas que basadas en datos.	"Nos guiamos por nuestra experiencia y no siempre por números". (Encargado del Departamento de Venta de Maquinaria).
Las preferencias de los tomadores de decisiones son estables y transitivas (Arrow, 2012).	No se cumple de manera consistente. Las prioridades cambiaron en función de las circunstancias familiares y del mercado.	"Queríamos expandirnos, pero con la pandemia decidimos enfocarnos en sobrevivir". (Director general y fundador).
Los agentes actúan de manera egoísta, maximizando su propia utilidad (Buchanan y Tullock, 1999).	No se cumple. La empresa tomó decisiones para beneficiar a sus empleados y a la comunidad en lugar de maximizar solo su beneficio.	"Nos preocupamos por pagar salarios justos y apoyar a nuestros trabajadores en tiempos difíciles". (Director general y fundador).
Los agentes económicos no consideran factores emocionales en la toma de decisiones (Kahneman y Tversky, 1979).	No se cumple. Las emociones y lazos familiares fueron determinantes en la gestión de la empresa.	"Decidimos mantener a nuestros empleados clave, aunque nos costara más dinero". (Encargada del Departamento de Administración).
Las empresas actúan con racionalidad perfecta en situaciones de incertidumbre (Kahneman y Tversky, 1979)	No se cumple. Durante la pandemia, las decisiones fueron reactivas más que racionalmente planificadas.	"Nos vimos obligados a cambiar la producción sin un plan claro, pero nos adaptamos". (Encargado del Departamento de Venta de Maquinaria).

Por otro lado, las experiencias de los entrevistados refieren a decisiones no concordantes con la Teoría de la Elección Racional. En este punto es importante retomar sus experiencias durante la pandemia. Los entrevistados afirmaron que durante este periodo se tomaron decisiones netamente racionales y enfocadas en el beneficio económico de la empresa, como el cambio en las actividades productivas para dedicarse a la fabricación de cubrebocas y batas; sin embargo, la mayor parte de las decisiones tomadas no cumplieron los postulados de dicha teoría (cuadro 3).

Los resultados anteriores permiten afirmar que la experiencia organizacional en SOTEXAM no puede comprenderse únicamente desde una perspectiva funcionalista o económica, más bien esta experiencia se encuentra atravesada por vínculos afectivos, procesos identitarios y marcos valorativos que inciden directamente en la toma de decisiones.

3.3. Influencia socioemocional en la toma de decisiones estratégicas y corporativas

Se obtuvieron diferentes evidencias de la influencia de las experiencias socioemocionales en la toma de decisiones financieras en SOTEXAM. Durante la pandemia, se decidió preservar la estabilidad laboral de la familia y empresa, ya que los miembros familiares de SOTEXAM evitaron los despidos a pesar de la crisis económica. La empresa también mantuvo el pago de la nómina y para eso recurrió a estrategias

como la reestructuración de pagos y la adquisición de préstamos para asegurar la continuidad operativa. Estas decisiones evidencian el compromiso emocional con los empleados y la familia, muchas veces por encima de consideraciones meramente económicas.

Otro ejemplo específico de la pandemia es que se decidió no buscar financiamiento, lo cual puede considerarse como una estrategia racional para preservar el control de la empresa, pero es más congruente con la Teoría de la Riqueza Emocional, ya que el control familiar y la preservación del legado se consideraron más importantes que la maximización inmediata de las utilidades. En este caso, la falta de disposición para ceder el control a agentes externos refleja un apego emocional hacia la empresa que trasciende las consideraciones financieras inmediatas.

De igual forma, la identificación de los miembros de la familia con su empresa y el sentido de pertenencia destacaron como factores clave en la toma de decisiones. Los resultados indicaron que los familiares percibieron el éxito de la empresa como propio, con una estrecha conexión emocional que motivó su dedicación. Esta situación se reflejó en las declaraciones de los entrevistados. Uno de ellos expresó lo siguiente: "me siento muy perteneciente, aunque a veces me pregunto qué pasará si no estoy". Por tanto, la pertenencia a la empresa va más allá de los aspectos administrativos del día a día y se extendió a la preservación del legado familiar, lo que influyó en la continuidad del negocio familiar y su resistencia a la venta de la empresa.

Respecto a la sucesión en la empresa, los miembros familiares de SOTEXAM prefirieron mantener la dirección de la empresa, asegurando para uno de sus miembros el puesto de principal poseedor legal de las acciones de la empresa como líder indiscutido. El actual poseedor legal de las acciones de la empresa manifestó su intención de delegar el mando de la empresa a las siguientes generaciones, pero los entrevistados coincidieron en que la falta de preparación de los miembros más jóvenes comprometería ese proceso. Sin embargo, este deseo de transferir el liderazgo dentro de propia la familia sigue siendo fuerte, a pesar de las incertidumbres y los retos.

Además, se refiere que es común la toma de decisiones basada en intuiciones y emociones, aunque no siempre es considerada correcta por todos los integrantes de la empresa. Un ejemplo específico es cuando el Director General tomó la decisión de no despedir a una empleada por malas conductas, ya que se dejó llevar por sus emociones al verla llorar. Al respecto, una de las administradoras comenta: "[El director general] tomó una decisión rotunda porque se dejó llevar por sus sentimientos al ver llorar a la empleada... las decisiones de Aarón pueden ser emocionales y porque no le gusta correr a las personas".

Fuente: Elaborado con Atlas.ti versión 9.0.

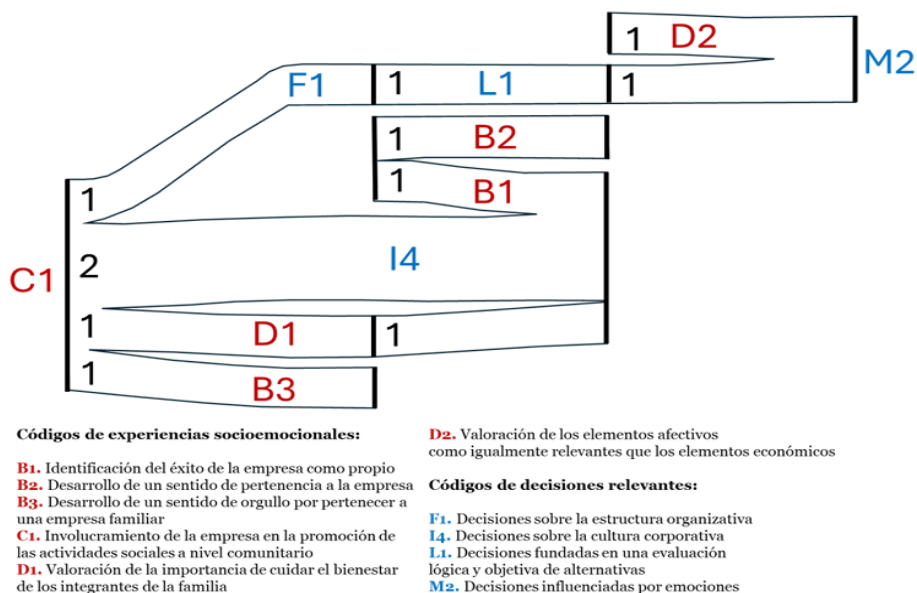


Figura 1. Diagrama de Sankey del corpus textual

Para explicar con mayor detalle la influencia de las experiencias socioemocionales en la toma de decisiones en SOTEXAM, se elaboró el diagrama de la figura 1 con las dimensiones e indicadores utilizados para el análisis de las entrevistas.

Como se muestra en la figura anterior, las decisiones condicionadas por las emociones (M2) se relacionan y se explican porque en la empresa se da el mismo valor a elementos afectivo-emocionales que a elementos económicos (D2).

Las decisiones sobre la estructura organizativa, corporativa y basadas en la evaluación objetiva de alternativas, también fueron influenciadas por la valoración igualitaria de elementos afectivos y económicos. Entre los elementos afectivos, destacaron los sentimientos de orgullo y pertenencia a la empresa (B2 y B3), así como la identificación del éxito de la empresa como propio (B1). Todos estos elementos se traducen en la política interna de la empresa que promueve el involucramiento de los empleados por medio de actividades sociales (C1).

4. DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos confirman que la riqueza socioemocional influyó en la toma de decisiones empresariales de SOTEXAM, durante y después de la pandemia por COVID-19. Además, las experiencias socioemocionales, como el apego emocional o el legado familiar, orientaron decisiones como la reconversión productiva, ajustes financieros internos y el mantenimiento de la planta laboral, que priorizaron en todo momento la integración y continuidad sobre la maximización inmediata de utilidades.

La Teoría de la Elección Racional explica de manera parcial algunas de las decisiones de los miembros familiares de SOTEXAM, como la adaptación de la empresa al mercado mediante la producción de cubrebocas, pero no explica la mayoría de las decisiones condicionadas por emociones, como el rechazo al financiamiento externo para preservar el control de la empresa. En contraste, la Teoría de Riqueza Socioemocional explica mejor las decisiones tomadas porque estas priorizaron el legado familiar (Gómez-Mejía et al., 2007), la influencia emocional (Berrone et al., 2012) y la orientación a largo plazo (Miller y Breton-Miller, 2005), aunque representaron un menor rechazo al riesgo durante la crisis. El análisis con Atlas.ti y el diagrama de Sankey confirman esta predominancia socioemocional sobre la racionalidad económica en las decisiones.

Asimismo, los hallazgos obtenidos aquí coinciden con los de Esparza-Aguilar et al. (2021). Según estos autores, en las empresas familiares los retornos y el crecimiento dependen de la riqueza socioemocional, ya que esta prioriza la continuidad del negocio antes que la maximización de utilidades en el corto plazo. De forma similar, en SOTEXAM se consiguió una estabilidad financiera sin dejar de lado los vínculos familiares, además de que el plan de sucesión evidenció la intención de mantener a la familia en la dirección de la empresa.

Los resultados del presente artículo también coinciden con los de Ismail et al. (2019), quienes concluyeron que las empresas familiares tienen mayor resiliencia ante las crisis, ya que cuentan con vínculos internos y comunitarios más fuertes. La misma situación se presentó en SOTEXAM, ya que la empresa decidió conservar a los empleados a pesar de la crisis financiera.

De igual forma, existen coincidencias con el estudio de Yu et al. (2023). Estos investigadores argumentaron que las decisiones en empresas familiares no solo responden a criterios económicos, también están profundamente influenciadas por factores emocionales y valores familiares. Por su parte, Jail et al. (2023) refieren que las empresas familiares son menos propensas a internacionalizarse, tal y como sucedió en SOTEXAM cuando rechazó financiamiento externo en aras de mantener el control familiar de la empresa.

Finalmente, las decisiones de las personas entrevistadas en SOTEXAM también reflejan un compromiso por la preservación y el desarrollo laboral y personal de la plantilla laboral familiar, situación que, de acuerdo con Chrisman et al. (2012), permite fortalecer la cohesión interna de la empresa durante crisis como la sufrida por pandemias.

En contraste, parte de los resultados obtenidos aquí difieren de la evidencia de la literatura en el tema de la ausencia de tecnologías avanzadas. Diversas investigaciones concluyeron que la inclusión de tecnologías como el *big data* y la inteligencia artificial logra mejoras en términos de gestión y eficiencia

(Arzubiaga et al., 2021; Ulrich et al., 2023); aunque en SOTEXAM no se han incluido estas tecnologías, a pesar de que en las entrevistas sus miembros mencionaron que las decisiones se basan en datos en información sobre el rendimiento de la empresa.

Por su parte, Schmid et al. (2015) refieren que una de las características que comparten las empresas familiares es su tendencia a la diversificación, pero en SOTEXAM esto no sucedió. Es cierto que durante la pandemia hubo un cambio abrupto hacia la fabricación de cubrebocas y batas en la empresa, sin embargo, las actividades productivas se mantuvieron en el sector textil.

SOTEXAM tampoco se ha enfocado en el posicionamiento y desarrollo de su marca en el mercado, ya que está completamente enfocada en las actividades productivas, situación que, de acuerdo con Temprano-García et al. (2023), es inconsistente con las empresas que tienen un crecimiento rápido. Según Rivera-Álvarez et al. (2023), las empresas familiares han destacado por proponer estrategias de sostenibilidad y cuidado del medio ambiente, pero en SOTEXAM no hay evidencia de este tipo de actividades.

Con base en lo discutido, se sugiere analizar el aspecto socioemocional de las decisiones empresariales a través de elementos como la gobernanza, analizar el impacto financiero a largo plazo de este tipo de decisiones y comparar la resiliencia de múltiples empresas familiares latinoamericanas frente a las disrupciones. Investigaciones futuras también pueden integrar otro tipo de teorías en modelos cualitativos con métodos como la triangulación o el muestreo teórico.

5. CONCLUSIÓN

El presente artículo tuvo como objetivo analizar la influencia de la riqueza socioemocional en la toma de decisiones empresariales de SOTEXAM. Los resultados obtenidos permiten concluir que hubo una predominancia de factores emocionales sobre la racionalidad económica en las decisiones tomadas en la empresa. Durante la pandemia por COVID-19, la mayoría de las decisiones se tomaron con base en sentimientos de identificación con la empresa, el sentido de legado familiar y el apego emocional, y priorizaron en todo momento la estabilidad organizacional sobre la maximización de beneficios económicos inmediatos.

De igual manera, los resultados muestran que, aunque algunas decisiones pueden interpretarse desde la Teoría de la Elección Racional, esto resulta insuficiente para explicar la complejidad del fenómeno en SOTEXAM. La experiencias socioemocionales resultaron ser un factor determinante que condicionó la resistencia a tomar medidas de reducción de costo que pudieran comprometer la identidad y tradición familiar. En este sentido, la empresa priorizó estrategias para reforzar la cohesión interna y la capacidad de adaptación, inclusive cuando estas decisiones implicaron riesgos económicos.

Entonces, la riqueza socioemocional se presenta en SOTEXAM como un insumo central para su gestión en el contexto de empresas familiares, especialmente en los periodos de crisis. Esto confirma el supuesto planteado al inicio de la investigación: en SOTEXAM la riqueza socioemocional es un insumo muy importante para la toma de decisiones y, por eso, las decisiones empresariales más relevantes tomadas por los propietarios y gerentes durante y después de la pandemia por la COVID-19 están asociadas a experiencias socioemocionales; incluso, algunas de estas fueron contrarias a la elección racional.

Declaración de Ética, Transparencia y Uso de Inteligencia Artificial (IA)

Se contó con la aprobación de SOTEXAM para realizar el estudio dentro de sus instalaciones. Además, se procuró la protección de la identidad de los participantes en todo momento. El autor no tiene ningún conflicto de interés y el estudio no contó con ninguna fuente de financiamiento. Para la elaboración, redacción y revisión del manuscrito no se utilizó IA.

REFERENCIAS

- Arrow, K. (2012). *Elección social y valores individuales*. Yale University Press.
<https://www.jstor.org/stable/j.ctt1nqb90>
- Arzubiaga, U., Diaz-Moriana, V., Bauweraerts, J., & Escobar, O. (2021). Big data in family firms: A socioemotional wealth perspective. *European Management Journal*, 39(3), 344-352.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.006>

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the *Family Business* Definition Problem1. *Family Business Review*, 15(1), 45-58. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x>
- Baron, R. A. (2008). The Role of Affect in the Entrepreneurial Process. *Academy of Management Review*, 33(2), 328-340. <https://doi.org/10.5465/amr.2008.31193166>
- Becker, G. (1976). The economic approach to human behavior. *University of Chicago Press*.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional Wealth in Family Firms: Theoretical Dimensions, Assessment Approaches, and Agenda for Future Research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Blumentritt, T., Mathews, T., & Marchisio, G. (2013). Game Theory and Family Business Succession: An Introduction. *Family Business Review*, 26(1), 51-67. <https://doi.org/10.1177/0894486512447811>
- Brockhaus, R. H. (1994). Entrepreneurship and Family Business Research: Comparisons, Critique, and Lessons. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 25-38. <https://doi.org/10.1177/104225879401900102>
- Buchanan, J., & Tullock, G. (1999). *El cálculo del consentimiento: Fundamentos lógicos de la democracia constitucional*. Indianápolis: Liberty Fund,.
- Chanlat, J.-F. (2005). Chapitre 6. La recherche en gestion et les méthodes ethnosociologiques. *Méthodes & Recherches*, 159-175. <https://doi.org/10.3917/dbu.rouss.2005.01.0159>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267-293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2025). *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches*.
- Cyert, R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013). Dispersion of family ownership and the performance of small-to-medium size private family firms. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 166-175. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.05.001>
- Denzin, N. K. (2017). *The Research Act: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315134543>
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the Entrepreneurial Behavior of Family Firms: Does the Stewardship Perspective Explain Differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00402.x>
- Esparza-Aguilar, J. L., Soto-Maciel, A., De La Garza-Ramos, M. I., & San Martín-Reyna, J. M. (2021). El desempeño financiero y la riqueza socioemocional en pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares. *Tec Empresarial*, 15(2), 02-16. <https://doi.org/10.18845/te.v15i1.5584>
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106>
- Hammersley, M., & Atkinson, P. (2019). *Ethnography: Principles in practice* (4 Edition). Routledge.
- He, X. (2011). Symbiotic relationship of modern contract and traditional ethic: Entrepreneur's Zhongyong rationality and family firm governance choice. *Frontiers of Business Research in China*, 5(3), 436. <https://doi.org/10.1007/s11782-011-0139-y>
- Hernández-Perlines, F., Araya-Castillo, L., Millán-Toledo, C., & Cisneros, M. A. I. (2023). Socioemotional wealth: A systematic literature review from a family business perspective. *European Research on Management and Business Economics*, 29(2), 100218. <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2023.100218>
- Hodder, I. (1994). The interpretation of documents and material culture. En *Handbook of qualitative research* (pp. 393-402). Sage Publications, Inc.
- Ismail, H. N., Mohd Puzi, M. A., Banki, M. B., & Yusoff, N. (2019). Inherent factors of family business and transgenerational influencing tourism business in Malaysian islands. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 17(5), 624-641. <https://doi.org/10.1080/14766825.2018.1549058>
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263. <https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kupp, M., Schmitz, B., & Habel, J. (2019). When do family firms consider issuing external equity? Understanding the contingent role of families' need for control. *Journal of Family Business Management*, 9(3), 271-296. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2018-0021>

- Miller, D., & Breton-Miller, I. L. (2005). *Managing for the Long Run: Lessons in Competitive Advantage from Great Family Businesses*. Harvard Business Press.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2014). Deconstructing Socioemotional Wealth. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(4), 713-720. <https://doi.org/10.1111/etap.12111>
- Poteete, A. R., Janssen, M. A., & Ostrom, E. (2012). *Trabajar juntos: Acción colectiva, bienes comunes y múltiples métodos en la práctica*. UNAM.
- Prior, L. (2003). *Using Documents in Social Research*. SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9780857020222>
- Rivera-Álvarez, L. Y., Hernández-Calzada, M. A., & Pérez-Hernández, C. C. (2023). Riqueza socioemocional en la implementación de Objetivos de Desarrollo Sostenible en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(102), 713-733. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.102.17>
- Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2022). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 13(3), 100422. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Schmid, T., Ampenberger, M., Kaserer, C., & Achleitner, A. (2015). Family Firm Heterogeneity and Corporate Policy: Evidence from Diversification Decisions. *Corporate Governance: An International Review*, 23(3), 285-302. <https://doi.org/10.1111/corg.12091>
- Sharma, P., & Carney, M. (2012). Value Creation and Performance in Private Family Firms: Measurement and Methodological Issues. *Family Business Review*, 25(3), 233-242. <https://doi.org/10.1177/0894486512457295>
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99. <https://doi.org/10.2307/1884852>
- Simon, H. A. (1997). *Administrative Behavior, 4th Edition*. Simon and Schuster.
- Singh, S., Simpson, R., Mordi, C., & Okafor, C. (2011). Motivation to become an entrepreneur: A study of Nigerian women's decisions. *African Journal of Economic and Management Studies*, 2(2), 202-219.
- Spradley, J. P. (1979). *The Ethnographic Interview*. Holt, Rinehart and Winston.
- Temprano-García, V., Pérez-Fernández, H., Rodríguez-Pinto, J., Rodríguez-Escudero, A. I., & Barros-Contreras, I. (2023). How to build a brand-oriented family firm: The impact of socioemotional wealth (SEW) dimensions. *Journal of Business Research*, 163, 113929. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113929>
- Ulrich, P., Frank, V., & Buettner, R. (2023). Artificial intelligence in small and medium-sized family firms: An empirical study on the impact of family influence. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(1), 72-80. <https://doi.org/10.22495/cgobrv7i1p7>
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1944). *Teoría de juegos y comportamiento económico*. Princeton University Press.
- Yin, R. K. (2017). *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. SAGE Publications.
- Yu, X., Liu, T., He, L., & Li, Y. (2023). Micro-foundations of strategic decision-making in family business organisations: A cognitive neuroscience perspective. *Long Range Planning*, 56(5), 102198. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102198>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución-NoComercial 4.0 Internacional