

# Comunicación, protocolo y legislación en la empresa familiar mexicana

## *Communication, protocol, and legislation in Mexican family firms*

Jesús Ricardo Vega Martínez ; María del Pilar Pastor Pérez

**Jesús Ricardo Vega Martínez.** Licenciado en Comercio y Negocios Internacionales. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Estudiante de posgrado. México. Correo: a217776@alumnos.uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-7817-8405>.

**María del Pilar Pastor Pérez.** Doctora en Economía. Universidad Autónoma de San Luis Potosí. Profesora investigadora de tiempo completo. México. Correo: pilar.pastor@uaslp.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3949-5683>.

**Recibido:** 9 de septiembre de 2024.

**Aceptado:** 15 de octubre de 2024.

**DOI:** <https://doi.org/10.69504/nau.v3i6.74>

**JEL:** M140. Cultura corporativa; diversidad; responsabilidad social.

### Resumen

Las empresas familiares son un tipo de unidad económica con un peso importante en todas las economías del mundo. Su particularidad es que existen en la intersección entre dos sistemas: familiar y empresarial. Lo anterior, es fuente de conflictos, los cuales suelen complicarse por deficiencias en la comunicación organizacional interna pues, se entrelazan las emociones con la gestión de procesos en la organización.

Se llevó a cabo una revisión de la literatura académica sobre empresas familiares y documentos seleccionados de la legislación mexicana, siguiendo los criterios metodológicos establecidos a partir de la revisión integrativa. El objetivo de investigación fue identificar

en la legislación mexicana aspectos relacionados con el protocolo familiar como instrumento de comunicación organizacional interna; esto con la finalidad de reflexionar sobre el protocolo familiar como instrumento para reducir los conflictos en la empresa familiar.

La discusión teórica arrojó como resultado fundamental la necesidad de que México cuente con un marco legal específico para las empresas familiares en el que se reconozca la importancia de un protocolo familiar para mediar los conflictos y la toma de decisiones en estas organizaciones.

**Palabras clave:** empresa familiar, comunicación, legislación.



### **Abstract**

*Family businesses are a type of economic unit with an important weight in all economies in the world. Their particularity is that they exist at the intersection between two systems: family and business. The above is a source of conflicts, which are usually complicated by deficiencies in internal organizational communication since emotions are intertwined with the management of processes in the organization.*

*A review of the academic literature on family businesses and selected documents from Mexican legislation was conducted, following the methodological criteria established from the integrative review. The objective of the research was to identify in Mexican legislation aspects related to the family protocol as an instrument of internal organizational communication; This with the purpose of reflecting on the family protocol as an instrument to reduce conflicts in the family business.*

*The theoretical discussion showed as a fundamental result the need for Mexico to have a specific legal framework for family businesses that recognizes the importance of a family protocol to mediate conflicts and decision-making in these organizations.*

**Keywords:** *family firm, communication, legislation.*

### **Introducción**

Las empresas familiares, según Gersick y Felio (2014), son el tipo de unidad económica más antigua, y posiblemente el modelo de organización orientado al mercado más enraizado que existe en todas las economías del mundo. De acuerdo con Durán y San Martín (2013), son organizaciones con rasgos muy particulares y que se constituyen a través de dos realidades distintas, las cuales juegan papeles elementales dentro de la institución: la familiar y la

empresarial. La interacción entre ellas genera una serie de situaciones particulares donde se combinan de un lado los aspectos emocionales y por otro la gestión organizacional.

Por su parte, Arenas y Rico (2014) plantean que la empresa familiar es vista desde tres aspectos fundamentales: 1. El porcentaje de participación de la familia en el capital. 2. El poder que ejerce la familia sobre el trabajo. 3. La intención de heredar la empresa a generaciones futuras de la familia. Aspectos como la sucesión generacional cuando fallece el fundador, los valores que las caracterizan, la cultura empresarial que llevan a cabo y los roles de los miembros familiares, son características esenciales para observar la evolución de los negocios familiares con el paso de los años.

Cuando fallece el fundador, si el proceso de sucesión no está formalizado, se generan conflictos que afectan la dinámica organizacional y las relaciones familiares. Uno de los mecanismos para reducir la incertidumbre y favorecer la solución de conflictos en dicho proceso es el protocolo familiar, el cual establece las normas que regulan a la empresa y sus relaciones con los miembros familiares.

Elaborar un protocolo no es sencillo pues exige una comunicación eficiente al interior de la familia empresaria (Herrera, 2021); en consecuencia, muchas compañías mexicanas no cuentan con uno.

A partir de la revisión de la literatura académica sobre empresas familiares, datos económicos y documentos seleccionados de la legislación mexicana, se plantea una reflexión sobre el protocolo familiar en las empresas familiares mexicanas.

Para ello, se enmarca este tipo de organización y sus particularidades tomando como referente los aportes teóricos de la literatura académica y las disposiciones legales que establece el estado mexicano. Posteriormente, se presenta un apartado sobre

comunicación organizacional y solución de problemáticas, en el que se identifica al protocolo familiar como herramienta para la gestión de conflictos. Para el cierre del análisis, se establecen conclusiones en las que se fusionan la visión crítica de los autores con las revisiones del panorama legal y teórico señalado.

### 1. Contextualización

A nivel internacional, las empresas familiares son la forma más omnipresente de organización empresarial en cualquier economía (Rodelli et al., 2021). En México, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020), el 99.8% de los establecimientos del país son micro, pequeñas y medianas empresas en actividades privadas no financieras. Además, señala que existen 4,800,157 empresas consideradas unidades económicas del sector privado y paraestatal en el país, de las cuales 94.9% son de tamaño micro con menos de diez empleados, las cuales en su mayoría son consideradas familiares.

Las empresas de tamaño micro representan más de la tercera parte de empleos formales con un 37.2% de personal ocupado total del país. Cabe resaltar que en los últimos tres censos económicos dicha cifra refleja una tendencia negativa, ya que en 2008 representaban un 41.8% de personal ocupado total, y en 2013 un 39.8%, lo que representa una caída de 4.6 puntos porcentuales.

Sin embargo, en México, a pesar de su relevancia, no existe un programa efectivo de apoyo a las empresas familiares para buscar su supervivencia y crecimiento en tasas mayores a las actuales (Cruz, 2020), y su consolidación a lo largo del tiempo.

Por su parte, en un estudio sobre negocios familiares en San Luis Potosí (México), González y Aguilera (2020) afirman que los negocios que llegan a la cuarta o quinta generación tienen las siguientes características: innovación, comunicación, un gobierno corporativo, trabajo en equipo de los miembros de la familia y compromiso con el legado del clan.

Rodelli et al. (2021) mencionan que la empresa familiar necesita más exploración, incluidas las implicaciones de la participación simultánea de múltiples generaciones, porque según estos autores “sorprendentemente se ha pasado por alto la noción de 'generación' a pesar de que es uno de los elementos considerados para definir una empresa familiar” (p.9).

Esta inferencia se da gracias a que realizan una investigación en tres revistas de empresas familiares internacionales entre los periodos de 1988 a 2020. Además, identifican cuatro necesidades para el estudio de estas organizaciones: 1) examinar su heterogeneidad; 2) cambiar de qué a cómo y porqué las preguntas de investigación; 3) avanzar en la investigación a través de metodologías; y 4) recurrir a otras disciplinas para investigar nuevos aspectos.

En este sentido, se decide encauzar el análisis en la necesidad número cuatro, a partir de la disciplina de la comunicación organizacional y cómo se manifiesta en las empresas familiares. Este aspecto, toma también como antecedente las ideas de García et al. (2010), quienes mencionan que los trabajos de comunicación en corporaciones familiares son casi inexistentes, lo que permite reconocer la importancia de abordar el estudio de las empresas familiares desde la perspectiva de la comunicación organizacional.

### 2. Metodología

El presente artículo sustenta su propuesta metodológica en la revisión integrativa. Esta última, se corresponde con las características del análisis integrador de métodos mixtos propuesto por Creswell y Creswell (2011), del cual se tomó las particularidades cualitativas para adaptarlas a una revisión bibliográfica documental. A continuación, se mencionan criterios que permiten una comprensión de la propuesta metodológica y los aspectos a considerar para su implementación y análisis.

Palucci (2015) expresa que las revisiones integrativas posibilitan hacer un compendio de investigaciones o

documentos, analizarlos y obtener conclusiones. Es una estrategia para identificar y analizar las evidencias existentes. Aunque es una metodología comúnmente empleada en las ciencias de la salud se encontraron investigaciones de ciencias sociales en las áreas de educación, clima organizacional y redes sociales. Lo anterior, la hace una metodología apta para el presente artículo y el análisis pues se pretende ahondar en el contexto social de las empresas familiares, específicamente al interior, así como los procesos de toma de decisiones y resolución de conflictos de sus miembros.

Por otra parte, Valencia (2022) propone siete criterios que se deben seguir para las revisiones integrativas de calidad. En primer lugar, se debe plantear la idea o problema de estudio a partir de la revisión de conceptos o aspectos esenciales. Este criterio se desarrolla a partir de la revisión teórica de comunicación organizacional, empresas familiares y marco legal para el protocolo familiar. En el segundo criterio, se plantea la interrogante u objetivo que va a orientar las estrategias de búsqueda. En este sentido, se plantea como objetivo de la revisión integrativa: Identificar en la legislación mexicana aspectos relacionados con el protocolo familiar como instrumento de comunicación organizacional interna.

Luego, se realiza la táctica de búsqueda que posibilita llegar a los resultados. Para ello, se diseñaron dos momentos. En el primer momento la estrategia de búsqueda se rigió por un criterio de selección que esté relacionado con la búsqueda de leyes mexicanas que contengan una perspectiva económica y de impuestos a nivel federal. En el segundo momento, la táctica de búsqueda se rigió por el criterio: leyes mexicanas que mencionan explícitamente a la empresa familiar.

El cuarto criterio que incluye Valencia (2022) es la ejecución o empleo de la búsqueda. Primeramente, se totalizaron las leyes federales mexicanas y

posteriormente se llevaron a cabo los dos momentos diseñados en el criterio tres. El quinto criterio corresponde con el grado y control de la calidad de los resultados. En este sentido, se trabajó con los dominios .gob.mx para garantizar que la información se originara de fuentes federales oficiales. Además, se verificó que contaran con sus últimas actualizaciones.

Con relación a los resultados filtrados, se fueron decantando las leyes a partir de los criterios establecidos hasta obtener las leyes que cumplieran con el objetivo de la investigación. Finalmente, se procedió al análisis y discusión de los resultados y conclusiones.

### 3. Resultados

#### 3.1. Comunicación organizacional y solución de conflictos en empresas familiares

A lo largo del siglo XX, y durante el XXI, las empresas han dado un mayor protagonismo al ámbito de la comunicación. Lo anterior es teorizado por Marín et al. (2018). A partir del análisis de diversos autores como Gómez (2007), argumenta la relevancia del factor de la comunicación porque: a través de la comunicación se entienden los objetivos y metas de los empleados, su nivel de integración y cómo están ligados con la organización, la comunicación da a conocer y hace evolucionar la cultura organizacional, una buena comunicación interna y externa evita información no controlada; la comunicación es el nexo de la organización para integrarse a la comunidad y darse a conocer a sí misma y la comunicación es una palanca de cambio.

Por otra parte, se consideran las perspectivas de Andrade (2005) como referente teórico clásico en el estudio de la comunicación. Se establece, de acuerdo con los intereses teóricos y el objeto de estudio del artículo, que la comunicación es una disciplina dentro de un campo del conocimiento humano que estudia la forma en que se da el proceso al interior de las organizaciones y el sistema de relaciones con su medio.

Esta definición se adapta al estudio ya que se busca entender a la comunicación organizacional en el contexto interno de la empresa familiar, la cual se manifiesta en los miembros familiares, sus interacciones, emociones y procesos para la toma de decisiones. Los elementos antes mencionados son imprescindibles para el diseño e implementación de un protocolo familiar.

También, se enmarca el análisis del presente artículo en la dimensión interna de las organizaciones pues es la que incluye los procesos empresariales, el sistema de relaciones con y entre los miembros y los medios de comunicación que garanticen el éxito empresarial.

Se selecciona la dimensión estratégica de la comunicación como referente teórico ya que alude al estudio de la comunicación interna, la cultura y el estudio de la identidad, funciones elementales en nuestro objeto de estudio. La definición de dimensiones de la comunicación es citada de Contreras y Garibay (2020) apoyado en las ideas de Costa (2005) y Félix (2014).

En el caso de las empresas familiares, la comunicación organizacional interna tiene sus particularidades, por lo que es necesario potenciar estudios académicos que analicen el fenómeno desde diversas disciplinas, como es el caso de la comunicación organizacional interna y su dimensión estratégica. Como afirman Marín et al. (2018), hay que “acercarse a su realidad diaria, sus recursos, sus estructuras, sus preocupaciones, sus estrategias, etc., y abordar el análisis comunicacional atendiendo a las mismas” (pp. 57-58).

Las empresas familiares como cualquier otra organización atraviesan conflictos, en estas organizaciones, según Moldovan y Bocos (2021), son especialmente complicados, debido a que se entrelazan dos subsistemas: el familiar y el empresarial.

Existen diversas taxonomías sobre tipos de conflictos, Bajwa et. al (2020) hablan de conflictos interprofesionales e intraprofesionales; esta clasificación

permite referirse a conflicto interfamiliar e intrafamiliar, donde lo intrafamiliar se asocia con la generación implicada en determinado conflicto, por ejemplo, madre y padre, o en otro escalón generacional, hermanas y hermanos con primos, y así sucesivamente.

Para explicar los cuatro niveles básicos de dicha taxonomía, en el primer nivel se encuentran los fundadores, en el segundo nivel horizontal los hijos, en el tercer nivel los nietos, y en el cuarto los bisnietos.

Dicha asociación de interpersonal a interfamiliar se realiza porque los conflictos interpersonales generalmente se asocian con sentimientos personales negativos, como ira, desconfianza, traición o incluso odio, pero sobre todo porque la elección de las formas de resolver los conflictos interpersonales, en este caso interfamiliares, puede diferir si el poder se comparte por igual o desigualmente entre las partes involucradas. La dinámica y la simetría del poder puede variar de un caso a otro, al igual que los resultados o las consecuencias del conflicto. El poder, en sí, es lo que sustenta que se pueda hacer la transición a interfamiliar, ya que el nivel en el que se encuentra cada miembro se asocia con el poder de decisión de la o el miembro fundador.

Para resolver los conflictos, Herrera (2018) menciona que los negocios familiares evitan recurrir a mecanismos de mediación y prefieren procesos judiciales, donde se incrementan y agravan los conflictos. Por esto, hay que difundir los beneficios de una buena mediación en la solución de conflictos familiares-empresariales, lo cual requiere una comunicación interna adecuada entre familia y empresa. Adicionalmente, ante este escenario es importante contar con un protocolo familiar que otorgue objetividad a la toma de decisiones y otros aspectos fundamentales en la gestión.

Según Fernández y Lluch (2015), la mediación realiza un gran aporte a la hora de elaborar y posteriormente cumplir un protocolo familiar, ya que motiva la

participación y comunicación del clan para llegar a acuerdos ganar- ganar en las relaciones familiares y en la empresa. Es claro que todo esto apoya a la necesidad de que el protocolo familiar sea regulado en la legislación mexicana.

### **3.2. El protocolo familiar en México**

#### **3.2.1. Generalidades sobre el protocolo**

El concepto de protocolo familiar se desarrolló originalmente en Estados Unidos, en los años sesenta del siglo XX, con el nombre de *family constitution* (Serrano, 2018). Algunas empresas familiares buscan la creación de documentos formales como el protocolo familiar; sin embargo, para llegar a ese nivel de formalidad, se tienen que tomar muchas decisiones sin afectar significativamente las relaciones en la familia empresaria dueña del negocio.

De acuerdo con Arenas y Rico (2014), los conflictos que se presentan en gran parte de las empresas familiares están relacionados con la ausencia de dicho protocolo. Este instrumento ha sido objeto de investigaciones, en las que se han desarrollado múltiples definiciones. Para Sánchez-Crespo y Sánchez, citados en Arenas y Rico (2014), el protocolo es un acuerdo marco, firmado entre familiares socios de una misma institución, que da control a la organización y gestión, así como a las relaciones económicas y profesionales entre la familia, la propiedad y la empresa, con la finalidad de darles continuidad a través de las siguientes generaciones.

Arenas y Rico (2014) sugieren que el protocolo no debe elaborarse en el momento en que existen conflictos de poder, debido a que se hace de manera subjetiva. Por ello hay que aprovechar los períodos de unidad familiar y empresarial, y si estos no existen, lograrlos primero, pues el protocolo no sirve para hacer desaparecer los conflictos, sino para identificarlos e intervenirlos de forma adecuada, y sortearlos de una manera organizada y objetiva.

El protocolo regula los procedimientos para la toma de decisiones así que, en situaciones de conflicto cuando la comunicación entre los miembros familiares suele complicarse porque los temas organizacionales se mezclan con las emociones, el contar con un protocolo familiar refuerza a su vez la comunicación (Herrera, 2021).

En las ideas anteriores, se encuentra un punto de contacto teórico importante entre comunicación organizacional interna y protocolo familiar pues se demuestra el carácter estratégico y planificado de los procesos comunicativos y los instrumentos, en este caso el protocolo familiar, para la armonía y el logro de los objetivos organizacionales.

#### **3.2.3. Marco legal sobre la empresa familiar y el protocolo en México**

Siguiendo los lineamientos de la revisión integrativa planteados en el apartado metodológico, en el primer momento de la táctica de búsqueda se encontraron que en México existen un total de 312 ordenamientos jurídicos federales.

Para la selección de las leyes se siguió el criterio: perspectiva económica de empresas y de impuestos que inciden en su operación, desde la perspectiva económica, son: la Ley federal de competencia económica, la Ley federal del trabajo, la Ley federal para el fomento de la microindustria y la actividad artesanal, la Ley general de sociedades mercantiles, la Ley para el desarrollo de la competitividad de la micro, pequeña y mediana empresa. En materia de impuestos, la Ley del impuesto valor agregado, la Ley de impuesto sobre la renta, y por su parte la Ley del seguro social e Infonavit.

A partir de una revisión general de los documentos legislativos en México, se constata que no existe un marco legal específico para empresas familiares. Por lo que se procede a realizar una selección de leyes que en criterio de los autores de este texto inciden en la



operación de las empresas familiares. Tomando como referente lo anterior, para el análisis y discusión se consideraron dos leyes: Ley federal del trabajo y código civil federal.

Dentro de la legislación, un aspecto muy particular que sí está directamente relacionado con los negocios familiares, es el relativo al trabajo de menores de edad. Las firmas familiares suelen involucrar el trabajo de menores con quienes tienen parentesco, y esto influye en las relaciones y conflictos inter e intrafamiliares porque, con el tiempo, los menores pasarán a ser parte de la estructura formal y podrán tomar decisiones sobre la organización. En este sentido, es vital considerar lo que establece la Ley federal del trabajo, en el artículo 23°:

Cuando las autoridades del trabajo detecten trabajando a un menor de quince años fuera del círculo familiar, ordenará que de inmediato cese en sus labores. [...] En caso de que el menor no estuviere devengando el salario que perciba un trabajador que preste los mismos servicios, el patrón deberá resarcirle las diferencias. Queda prohibido el trabajo de menores de dieciocho años dentro del círculo familiar en cualquier tipo de actividad que resulte peligrosa para su salud, su seguridad o su moralidad, o que afecte el ejercicio de sus derechos y, con ello, su desarrollo integral. Se entenderá por círculo familiar a los parientes del menor, por consanguinidad, ascendientes o colaterales; hasta el segundo grado. Cuando los menores de dieciocho años realicen alguna actividad productiva de autoconsumo, bajo la dirección de integrantes de su círculo familiar o tutores, éstos tendrán la obligación de respetar y proteger los derechos humanos de los menores y brindar el apoyo y las facilidades

necesarias para que los mismos concluyan, por lo menos, su educación básica obligatoria (Ley federal del trabajo, 2024, p.7).

Dicho artículo, refiere abiertamente que un menor puede trabajar en el círculo familiar, lo que permite señalar que las leyes son diferentes para jóvenes y niños que trabajan cuando se trata de un negocio familiar. Involucrar a los menores en el negocio es habitual y culturalmente aceptado en México ya que suele hacerse como una vía informal para que las nuevas generaciones aprendan y así asegurar la sucesión al interior de la familia.

Más adelante se dice que queda prohibido el trabajo de menores de edad familiares solamente si es peligroso para la salud, seguridad y moralidad del trabajador o que afecte su desarrollo integral, lo cual da pie a debatir qué se entiende por desarrollo integral. Menciona también que el trabajar o, dicho de otra forma, ayudar en una empresa familiar, no puede impedir al adolescente o niño el realizar sus estudios básicos.

Para finalizar hay que mencionar que la Ley federal del trabajo (2024) tiene un capítulo dedicado a lo que denominan industria familiar, el capítulo XV, que abarca del artículo 351° al artículo 353°, donde se da una definición de taller familiar y se explica que no se aplican las mismas disposiciones de la ley para dichos talleres.

Los talleres familiares son aquellos en los que únicamente trabajan cónyuges, sus ascendientes, descendientes y pupilos, entiéndase pupilo por un menor bajo tutela del miembro familiar. Por lo que no todas las empresas familiares son talleres familiares, ya que la diferencia sustancial es la composición y el grado de consanguineidad entre los miembros. Para los talleres familiares, las únicas disposiciones que aplicará la ley federal del trabajo (2024) son las normas relativas a higiene y seguridad del trabajo.



En lo que respecta al protocolo familiar, contrariamente a lo que sucede en algunos países latinoamericanos como Colombia y España que tienen legislación directa en materia de empresas familiares, en México no existe un marco jurídico que lo regule. En España, el real decreto 171/2007, reglamenta lo relativo al protocolo familiar y lo define como:

(...) conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan a una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad (art. 2.1 real decreto 171/2007).

En México el protocolo familiar se asemeja con un contrato. Legalmente, se entiende por contrato a todos los convenios que producen o transfieren obligaciones y derechos (Código civil federal, 2024). En la ley, convenio “es el acuerdo de dos o más personas para crear, transferir, modificar o extinguir obligaciones” (Código civil federal, 2024, p.174). Ambas definiciones se describen en el libro cuarto de las obligaciones, primera parte de las obligaciones en general, título primero fuentes de las obligaciones capítulo I contratos, artículo 1628.

Con ello, y sin olvidar que existen más artículos del código civil federal y en los de cada estado que determinan lo concerniente a su redacción y cumplimiento, la ley mexicana permite establecer libremente el protocolo como un contrato, pero no se reglamenta cuándo, cómo, ni con qué consecuencias. Es claro que convendría regularlo de manera particular, pues es un documento escrito que formaliza a la empresa, y cuyos efectos legales son delicados en la familia sanguínea ya que involucran la frontera entre familia, propiedad y empresa.

#### 4. Conclusiones

A modo de conclusión se establece la necesidad de que los miembros familiares dialoguen como parte de su estrategia de comunicación organizacional interna. Esto requiere que estos procesos sean eficientes en la gestión de conflictos y la toma de decisiones. En este sentido, el protocolo familiar funge como instrumento en el que se concentran los procedimientos y prácticas que deben respetar los miembros familiares de la empresa.

Al facilitar la toma de decisiones, el protocolo previene conflictos y la judicialización de estos, pero tendría que coadyuvar en otros ámbitos de la gestión. En favor de las relaciones familiares presentes y futuras, se sugiere que debería considerar cómo se incorporan al negocio las personas de las nuevas generaciones. Esto con el objetivo de que reconozcan los valores, legado familiar y la operación de la organización, pero evitando que se vulneren sus derechos y se afecten las relaciones familiares futuras.

En consecuencia, contar un marco específico que norme el protocolo familiar dentro del ordenamiento jurídico mexicano, facilitaría su elaboración en cada empresa y daría certeza jurídica a los miembros familiares, lo que al final se traduciría en sostenibilidad organizacional.

Por otro lado, la comunicación organizacional interna como disciplina y desde una dimensión estratégica aporta elementos coherentes y significativos para el proceso de toma de decisiones y gestión de conflictos en las empresas familiares.

Es por ello por lo que el protocolo familiar debe contener aspectos que normen la comunicación organizacional interna y a partir de ello medie las relaciones entre los familiares sin perder de vista las disposiciones generales establecidas en los marcos legislativos mexicanos como es el caso del trabajo con familiares de línea directa de sucesión, aunque sean menores de edad, tomando en cuenta también aspectos



como las normas de higiene y seguridad del trabajo, así como temas particulares propios del giro empresarial y sus proyecciones estratégicas.

## 5. Referencias

- Andrade, H. (2005). *Comunicación organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*. S.I. Netbiblio.
- Arenas, H., y Rico, D. (2014). La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar. *Estudios Gerenciales*, 30(132), 252-258. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.02.013>
- Bajwa, N. M., Bochatay, N., Muller-Juge, V., Cullati, S., Blondon, K. S., Junod Perron, N., Maître, F., Chopard, P., Vu, N. V., Kim, S., Savoldelli, G. L., Hudelson, P., y Nendaz, M. R. (2020). Intra versus interprofessional conflicts: implications for conflict management training. *Journal of Interprofessional Care*, 34(2), 259-268. <https://doi.org/10.1080/13561820.2019.1639645>
- Contreras, O. E., y Garibay, N. E. (2020). Comunicación organizacional. Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *Mediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
- Creswell, J., y Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles; SAGE.
- Cruz, G. (8 de octubre de 2020) Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? *El sol de México* La voz de la IP | Gran mortandad de las empresas familiares. ¿Qué hacer? - El Sol de México | Noticias, Deportes, Gossip, Columns (elsoldemexico.com.mx).
- Durán, J., y San Martín, J. (2013). Estudio comparativo de la empresa familiar en México en el contexto mundial. *RECAI Revista de estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 2(5), 21-54. <https://recai.uaemex.mx/article/view/8962>
- Estados Unidos Mexicanos – Presidencia de la República. (2024). Código Civil Federal. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CCF.pdf>
- Estados Unidos Mexicanos – Presidencia de la República. (2024). Ley Federal de Trabajo. <https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LFT.pdf>
- Fernández, P., y Lluch, A. (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España. Una visión de largo plazo*. Fundación BBVA. [https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE\\_2015\\_familias\\_empresarias.pdf](https://www.fbbva.es/wp-content/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf)
- García, M., Rui, F., y Carrillo, V. (2010). Comunicación corporativa online. Las pymes en España y Portugal. *II Congreso Internacional Comunicación 3.0*. <http://campus.usal.es/~comunicacion3punto0/comunicaciones/002.pdf>
- Gersick, K. E., y Feliu, N. (2014). Governing the family Enterprise: Practices, Performance, and research. En Melin, F., Nordqvist, M y Sharma, P. (Eds.) *The SAGE handbook of family business* (pp. 196-225). Sage Publications.
- González, R., y Aguilera, G. (2024). Las empresas familiares como base en el desarrollo económico local en el estado de San Luis Potosí. *Vinculatégica EFAN*, 6(1), 812–829. <https://doi.org/10.29105/vtga6.1-632>



- Herrera, L. L. (2018). Mediación como alternativa en la solución de conflictos en las empresas familiares. *Revista de la Facultad de Derecho*, 1(45), 193-216.  
<https://doi.org/10.22187/rfd2018n45a4>
- Herrera, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14(1), e4.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2020). Censos económicos 2019. Micro, pequeña, mediana y gran empresa. Estratificación de los establecimientos.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod\\_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva\\_estruc/702825198657.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825198657.pdf)
- Marín P., Mier-Terán J., y Lasso C. (2018). La gestión de la comunicación en la empresa familiar. *Cuadernos de estudios empresariales*, 1(28), 55-78.
- Moldovan, D., y Bocoş, M. (2021). Resolving Interpersonal Conflicts through Collaboration - an Alternative Way to Facilitate the Social Integration of Students in Primary School. *Romanian Journal for Multidimensional Education*, 13, 1-18.  
<https://doi.org/10.18662/rrem/13.1Sup1/382>
- Palucci Marziale, M. H. (2015). Instrumento para la recolección de datos revision integrative [Archivo PDF]. <https://miniurl.cl/rnbygw>
- Rodelli P., Ferasso M., Massis A., y Kreaus S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Family Business Review*, 1(1), 1-17.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422>
- Serrano, A. (1 de mayo de 2018). *¿Qué es el protocolo familiar?*  
<https://www.antonioserranoacitores.com/que-es-protocolo-familiar/>
- Valencia Contrera, M. A. (2022). Actualización metodológica de revisiones integrativas: Un énfasis en la calidad de los resultados. *Salud, Ciencia y Tecnología*, 2(171).  
<https://doi.org/10.56294/saludcyt2022171>