

Liderazgo del director ejecutivo y desempeño financiero en empresas familiares: revisión sistémica

Chief executive leadership and financial performance in family businesses: a systemic review

^a Ingrith Ruth Ccahua Quintana ✉; ^b Denis Yanin Ulloa de la Cruz;

^c Ana Gabriela Jayo Aybar; ^d Patricio Federico Lewis Zúñiga

Resumen

Contexto: Las empresas familiares constituyen una de las formas organizacionales más extendidas a nivel mundial, y su sostenibilidad depende en gran medida de la capacidad de liderazgo y toma de decisiones estratégicas del director ejecutivo. **Objetivo:** Analizar la influencia del liderazgo del director ejecutivo en el desempeño financiero de las empresas familiares. **Metodología:** Se realizó una revisión sistemática de literatura bajo la metodología PRISMA 2020, con enfoque cualitativo. La búsqueda se efectuó en las bases de datos Scopus, Web of Science, SciELO y Dialnet, considerando estudios publicados entre 2020 y 2025 relacionados con liderazgo directivo y resultados financieros en empresas familiares. **Resultados:** Los hallazgos evidenciaron que el 75 % de los estudios identificó asociaciones positivas entre las características del director ejecutivo y los indicadores financieros empresariales. Asimismo, el 60 % destacó el liderazgo transformacional como un factor determinante para fortalecer el desempeño organizacional, debido a su influencia en la innovación, compromiso organizacional, visión estratégica y adaptación al cambio. **Conclusiones:** El liderazgo del director ejecutivo constituye un factor estratégico para el desempeño financiero de las empresas familiares. Los estilos de liderazgo orientados a la transformación, innovación y desarrollo del capital humano favorecen la sostenibilidad organizacional y la generación de valor económico a largo plazo.

Palabras clave: Desempeño financiero; Director ejecutivo; Empresas familiares; Gobernanza corporativa; Liderazgo

Abstract

Background: Family firms represent one of the most prevalent organizational forms worldwide, and their sustainability largely depends on the leadership capacity and strategic decision-making of the Chief Executive Officer (CEO). **Objective:** This study aims to analyze the influence of CEO leadership on the financial performance of family businesses. **Methodology:** A systematic literature review was conducted following the PRISMA 2020 guidelines, employing a qualitative approach. The search was performed across the Scopus, Web of Science, SciELO, and Dialnet databases, covering studies published between 2020 and 2025 related to executive leadership and financial outcomes in family firms. **Results:** The findings revealed that 75% of the studies identified positive associations between CEO characteristics and corporate financial indicators. Furthermore, 60% highlighted transformational leadership as a determinant factor in strengthening organizational performance, owing to its influence on innovation, organizational commitment, strategic vision, and adaptability to change. **Conclusions:** CEO leadership constitutes a strategic driver for the financial performance of family firms. Leadership styles oriented toward transformation, innovation, and human capital development foster organizational sustainability and long-term economic value creation.

Keywords: Financial performance; CEO; Family businesses; Corporate governance; Leadership

^a Universidad César Vallejo, Lima, Perú
icahuaqu25@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0002-1518-5952>

^b Universidad César Vallejo, Lima, Perú
dlacr@ucvvirtual.edu.pe
<https://orcid.org/0009-0006-6849-2226>

^c Universidad César Vallejo, Lima, Perú
Anajayoaybar@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0001-8137-4968>

^d Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú
plewis@ucsm.edu.pe
<https://orcid.org/0000-0002-7468-6258>

Historia del artículo:

Artículo recibido 02 de mayo 2026 |

Aceptado 29 de mayo 2026 |

Publicado 01 de julio 2026

Cómo citar:

Ccahua Quintana, I. R., Ulloa de la Cruz, D. Y., Jayo Aybar, A. G., & Lewis Zúñiga, P. F. (2026). Liderazgo del director ejecutivo y desempeño financiero en empresas familiares: revisión sistémica. *Impulso, Revista de Administración*, 6(15), 1-15.

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i15.354>

Introducción

Las empresas familiares constituyen una de las formas organizacionales más relevantes a nivel mundial, tanto por su contribución al producto interno bruto como por su capacidad de generar empleo y sostenibilidad intergeneracional, donde su particularidad radica en la interacción entre los sistemas familiar y empresarial, lo cual produce dinámicas distintivas en la toma de decisiones, la asignación de recursos y la formulación de la estrategia. En este sentido se ha evidenciado que este tipo de organizaciones representa más de la mitad de las empresas en Iberoamérica y del empleo regional, lo que destaca su rol estratégico en el desarrollo económico y social (Muñoz et al., 2020).

En el contexto latinoamericano, la continuidad intergeneracional representa uno de los desafíos más críticos para las empresas familiares, donde se ha indicado que cerca del 70 % de estas organizaciones no sobreviven a la segunda generación debido a deficiencias en los procesos de sucesión, ausencia de protocolos familiares y escasa preparación del líder entrante. Esta situación se agrava por la conjunción de factores culturales, institucionales y emocionales que caracterizan a la región, donde la familia fundadora mantiene un control significativo sobre las decisiones estratégicas. La planificación anticipada del relevo generacional se configura, así, como un determinante esencial para la longevidad empresarial (Jaimes y Albornoz, 2021).

El liderazgo del director ejecutivo en empresas familiares combina dimensiones técnicas y socioemocionales, lo que lo diferencia del liderazgo en organizaciones no familiares. La visión del líder articula los recursos tangibles e intangibles del sistema familiar y empresarial, al integrar objetivos económicos con la preservación del legado y la identidad familiar. Esta dualidad exige al director competencias que trascienden la gestión meramente operativa y que incorporan la gestión de emociones, la mediación de conflictos y la construcción de confianza intergeneracional. Cabe resaltar que se ha señalado como la toma de decisiones en este tipo de empresas se encuentra condicionada por la racionalidad socioemocional del líder (Sánchez et al., 2023).

Desde la perspectiva teórica, la teoría del mayordomaje o *stewardship* ha cobrado relevancia para explicar el comportamiento del director familiar. A diferencia de la teoría de la agencia, que asume un comportamiento oportunista del gestor, el enfoque del mayordomaje postula que el líder familiar actúa motivado por objetivos colectivos y por la preservación de la riqueza socioemocional. Esta perspectiva permite comprender por qué los directores familiares asumen riesgos a largo plazo y priorizan la continuidad del negocio sobre la maximización de beneficios a corto plazo. La evidencia empírica respalda que este enfoque teórico predice mejor el desempeño en empresas con alta identidad familiar (Jasir et al., 2023).

La teoría de los recursos, conocida como *Resource-Based View*, complementa la comprensión del fenómeno al destacar el rol del *familiness* como ventaja competitiva. El *familiness* se entiende como el conjunto único de recursos y capacidades derivados de la interacción entre la familia y la empresa, los cuales resultan valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles, y que cuando el director gestiona adecuadamente estos recursos, la empresa familiar logra posiciones competitivas sostenibles que se reflejan en mejores indicadores financieros. La articulación entre liderazgo y *familiness* constituye, por tanto, una dimensión analítica central para evaluar el desempeño organizacional (Geng et al., 2023).

El liderazgo del director no actúa de forma aislada, sino que se relaciona con variables intermedias que median su impacto en los resultados. Entre estas variables destacan la innovación, el capital intelectual y el control interno, los cuales funcionan como mecanismos transmisores entre la conducta del líder y los indicadores financieros. Para Huacca et al. (2022), los directores que promueven una cultura innovadora y que invierten en el desarrollo del capital humano tienden a obtener mejores resultados económicos. Asimismo, la implementación de mecanismos de control y gobernanza adecuados fortalece la relación entre liderazgo y desempeño, especialmente en contextos de elevada incertidumbre.

La cultura organizacional constituye otra variable relevante que modula la relación entre el liderazgo y el desempeño financiero en empresas familiares. En el contexto peruano, las organizaciones familiares se caracterizan por una orientación al largo plazo, una alta centralización y un fuerte arraigo de valores patrimoniales. Esta configuración cultural favorece la estabilidad estratégica, pero también puede limitar la capacidad de adaptación a entornos cambiantes. Adicionalmente, [Angeles et al. \(2024\)](#), exponen que la cultura organizacional orientada al largo plazo media positivamente la relación entre el liderazgo del director y el desempeño financiero medido a través de la rentabilidad sobre activos y sobre el patrimonio.

Para evaluar el desempeño financiero en empresas familiares, se han empleado principalmente indicadores contables tradicionales como la rentabilidad sobre activos, la rentabilidad sobre el patrimonio y el retorno sobre el capital invertido. Estos indicadores permiten valorar la eficiencia en el uso de los recursos y la rentabilidad del capital, respectivamente. Sin embargo, se ha observado una tendencia creciente hacia enfoques más integrales que incorporan variables de mercado, indicadores de sostenibilidad y métricas no financieras ([García et al., 2019](#)).

La importancia de abordar el liderazgo del director en empresas familiares radica en su contribución tanto teórica como práctica. Desde el plano académico, el estudio de esta relación enriquece el corpus teórico sobre gobierno corporativo, dinámica familiar y gestión estratégica. Desde la perspectiva aplicada, los hallazgos ofrecen insumos para la toma de decisiones de los órganos de gobierno, los procesos de sucesión y los programas de desarrollo directivo. En contextos latinoamericanos de alta incertidumbre institucional, el liderazgo del director se consolida como factor crítico para la sostenibilidad y la continuidad intergeneracional de las empresas familiares ([Lenguaza et al., 2024](#)).

A pesar del creciente cuerpo de investigación sobre empresas familiares, persisten vacíos considerables en la literatura. En particular, sobre la interacción entre la gobernanza corporativa, el liderazgo del director y el desempeño financiero, lo cual ha sido escasamente explorada en empresas familiares no cotizadas y de economías emergentes. La mayor parte de los estudios disponibles se concentra en empresas cotizadas de Europa y Norteamérica, lo que limita la generalización de los hallazgos a otros contextos. Esta brecha evidencia la necesidad de incluir realidades iberoamericanas dentro de los estudios seleccionados, en las que las características institucionales y culturales difieren sustancialmente de las economías desarrolladas ([Avellán y Hernández, 2021](#)).

Frente a los desafíos señalados, resulta necesario sistematizar la evidencia empírica disponible para ofrecer una visión comprensiva del fenómeno a través de la siguiente pregunta problémica: ¿de qué manera influye el liderazgo del director ejecutivo en el desempeño financiero en empresas familiares? En consecuencia, el objetivo del artículo consistió en analizar la influencia del liderazgo del director ejecutivo en el desempeño financiero en empresas familiares.

Método

El presente estudio se desarrolló mediante una revisión sistemática de la literatura científica, sustentada en la metodología PRISMA 2020 y con un enfoque cualitativo. Esta metodología proporciona un marco estructurado para garantizar la transparencia, la trazabilidad y la reproducibilidad en la identificación, selección y análisis de estudios científicos. El diseño resultó adecuado para integrar evidencia dispersa, identificar patrones consistentes y detectar vacíos en la literatura, lo cual permitió ofrecer una visión comprensiva del fenómeno estudiado.

Criterios de selección

Para garantizar la pertinencia y la calidad de los estudios incluidos, se definieron criterios de selección explícitos. Los criterios de inclusión comprendieron: (a) estudios empíricos de tipo cuantitativo, cualitativo o mixto; (b) investigaciones publicadas entre 2020 y 2025; (c) trabajos enfocados en la relación entre liderazgo del director y desempeño financiero en empresas familiares; (d) artículos en

español, inglés o portugués; y (e) publicaciones de acceso abierto con evaluación por pares. Los criterios de exclusión incluyeron: (a) textos que no correspondieran a investigaciones empíricas, como ensayos teóricos o editoriales; (b) literatura no indexada y ponencias de eventos académicos sin arbitraje; (c) estudios publicados en idiomas diferentes al español, inglés o portugués; (d) publicaciones sin acceso libre al texto completo; y (e) investigaciones que no reportaran medidas cuantitativas o cualitativas del desempeño financiero.

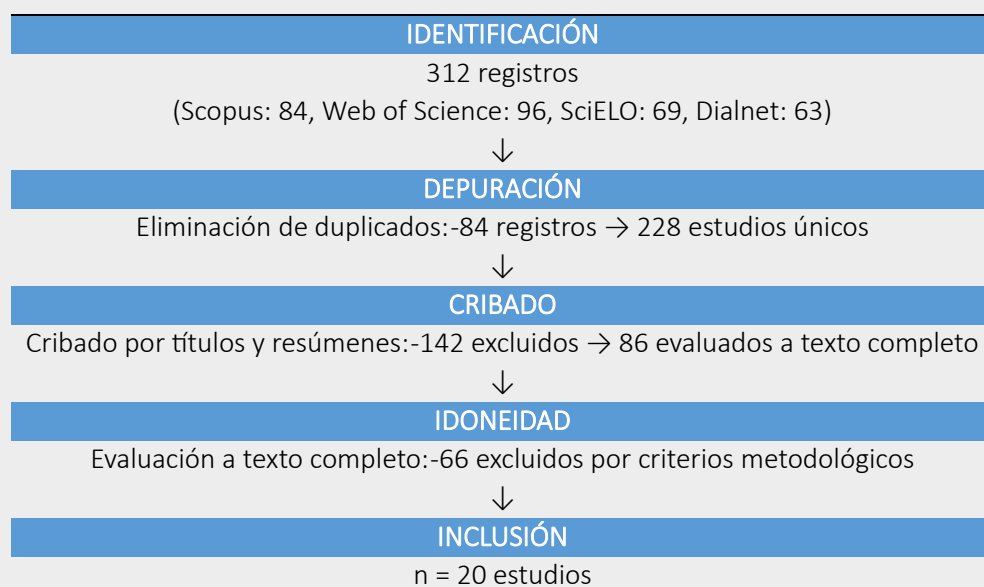
Bases de datos y estrategias de búsqueda

La búsqueda se realizó en cuatro bases de datos de reconocido prestigio académico, seleccionadas por su cobertura disciplinar y su relevancia para las ciencias empresariales: Scopus, Web of Science, SciELO y Dialnet. Esta selección garantizó la inclusión de literatura indexada de alto impacto, así como de producciones iberoamericanas de calidad. Se emplearon combinaciones de términos en español e inglés relacionados con el objeto de estudio, conectados mediante operadores booleanos. Las principales cadenas de búsqueda fueron: "liderazgo", "director ejecutivo", "CEO", "empresa familiar", "desempeño financiero", y sus respectivas traducciones. La búsqueda se delimitó al período comprendido entre 2020 y 2025, con el propósito de captar la producción científica más reciente y representativa.

Proceso de selección según PRISMA 2020

El proceso de selección se desarrolló en cuatro fases consecutivas. En la fase de identificación se recuperaron 312 registros en las cuatro bases de datos consultadas. En la fase de depuración se eliminaron 84 registros duplicados mediante el uso de gestores bibliográficos, lo que permitió obtener 228 estudios únicos. En la fase de cribado, dos revisores evaluaron independientemente títulos y resúmenes, y excluyeron 142 registros por falta de pertinencia temática; los 86 estudios restantes se evaluaron a texto completo. Finalmente, en la fase de elegibilidad se excluyeron 66 trabajos por incumplir los criterios metodológicos o temáticos, y se incluyeron 20 estudios que cumplieron todos los criterios establecidos. Esta depuración rigurosa permitió mantener la coherencia temática y garantizar la representatividad de los trabajos analizados (ver Figura 1).

Figura 1. Diagrama de flujo para la selección de los artículos según PRISMA 2020



Marco ético y científico

El marco ético y científico de la investigación se sustentó en principios de integridad, transparencia y respeto a la propiedad intelectual. Al tratarse de un estudio de fuentes secundarias, no se requirió aval ético institucional ni consentimiento informado. No obstante, se aseguró el cumplimiento de las

normas de citación y atribución académica, con el fin de evitar el plagio y asegurar la trazabilidad de cada fuente. El proceso de selección se realizó de manera independiente por dos revisores, con resolución de discrepancias mediante consenso. Se documentó cada decisión metodológica para asegurar la reproducibilidad del estudio.

Análisis de contenido

El análisis de contenido se desarrolló mediante una técnica de síntesis cualitativa. Se diseñó una matriz de extracción de datos que incluyó variables como autor, año, país, diseño metodológico, muestra, variables analizadas, indicadores financieros, hallazgos principales, conclusiones y limitaciones. Cada estudio fue codificado de manera independiente y los datos se organizaron en ejes temáticos: características del director, estilos de liderazgo, indicadores financieros, tendencias metodológicas y limitaciones. Posteriormente, se realizó un análisis comparativo entre los estudios para identificar patrones consistentes, divergencias y vacíos. Esta estrategia permitió una síntesis rigurosa y estructurada de la evidencia disponible.

Resultados

La revisión sistemática permitió identificar tendencias consistentes en torno a la relación entre el liderazgo del director ejecutivo y el desempeño financiero en empresas familiares. A partir del análisis de los estudios incluidos, los hallazgos se organizaron en cuatro ejes temáticos: características del director, estilos de liderazgo, indicadores financieros utilizados y tendencias metodológicas. A continuación, se presenta la descripción de los estudios seleccionados en la Tabla 1 y la síntesis de los principales hallazgos en la Tabla 2.

Tabla 1. Descripción de los 20 estudios seleccionados según autor, año, país, revista y título

No	Autor (Año)	País	Revista	Título
1.	El Abiad et al. (2024)	Europa	Journal of Risk and Financial Management	The impact of CEO characteristics on the financial performance of family businesses listed in the Euronext Exchange
2.	Alrobai y Albaz (2025)	Arabia Saudita	Journal of Risk and Financial Management	The impact of CEO and firm attributes on ESG performance: Evidence from an emerging market
3.	Rodríguez (2025)	España	International Journal of Financial Studies	Financial performance and corporate governance on firm value: Evidence from Spain
4.	Neffe et al. (2024)	Internacional	Leadership and Organization Development Journal	Family firm performance through transformational CEO leadership and familiness-related team forces
5.	Manzi et al. (2024)	Italia	The journal of management and governance	Financial accounting in family business: a systematic literature review and future research agenda
6.	Skorodziyevskiy et al. (2024)	Estados Unidos	Journal of Small Business Management	The family business CEO: A review of insights and opportunities for advancement
7.	Baltazar et al. (2023)	México	Review of Managerial Science	Family business succession and innovation: a systematic literature review
8.	Cambrea et al. (2025)	Italia	European Management Review	CEO as board chair in listed family firms: A test of the performance effects during an economic crisis

No	Autor (Año)	País	Revista	Título
9.	Almulhim y Aljughaiman (2023)	Arabia Saudita	Sustainability	Corporate sustainability and financial performance: The moderating effect of CEO characteristics
10.	Latrous et al. (2024)	Canadá	International Journal of Financial Studies	Corporate Social Responsibility in Canadian Family Businesses: A Socioemotional Wealth Perspective
11.	Qi et al. (2025)	China	PloS one	CEO social capital and implied cost of capital: Based on the empirical evidence of Chinese family businesses
12.	Zhang et al. (2025)	China	Frontiers in Psychology	How do family firms balance economic and non-economic goals: from symbiosis to competition
13.	Wu et al. (2025)	Corea del Sur	Digital Business	CEO passion, digitalization, and family firm performance: A socio-emotional wealth perspective
14.	Ghinizzini et al. (2025)	Italia	Social Responsibility Journal	Does the governance of Italian-listed family firms impact the reporting of social aspects?
15.	Madhura y Manogna (2024)	India	Business Strategy and Development	Does internationalization and board diversity affect family firms' sustainable performance? Empirical evidence from an emerging economy
16.	García et al. (2023)	Argentina	Ciencias administrativas	La gestión del desempeño en la empresa familiar
17.	Hernández et al. (2022)	México	Trascender. Contabilidad y Gestión	Desempeño financiero entre empresas familiares y empresas no familiares mexicanas
18.	Palafox et al. (2021)	México	Nova scientia	El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora
19.	Abrardi y Rondi (2020)	Italia	Journal of Industrial and Business Economics	Ownership and performance in the Italian stock exchange: the puzzle of family firms
20.	Jafar et al. (2024)	Brasil	Gestão and Produção	Family control and corporate performance: the role of independent commissioners in reducing agency problems

Características del director ejecutivo y desempeño financiero

Los estudios analizados coinciden en que las características personales del director influyen significativamente en el desempeño financiero de las empresas familiares, donde la pertenencia familiar, la experiencia previa, la formación académica y la antigüedad en el cargo se asocian de manera positiva con indicadores de rentabilidad y eficiencia. La titulación de posgrado y la trayectoria profesional del líder se relacionan con mejores resultados, mientras que la dualidad del cargo muestra efectos mixtos según el contexto. Asimismo, la presencia de directivos no familiares en el consejo modera la relación entre las características del director y los resultados financieros.

Estilos de liderazgo y efectos organizacionales

La evidencia revisada destaca el liderazgo transformacional como el estilo más asociado con mejoras en el desempeño financiero. Este estilo favorece la cohesión del equipo directivo, fortalece la

capacidad de coordinación organizacional y promueve la innovación. El liderazgo del director influye tanto de manera directa como indirecta, a través de variables mediadoras como la calidad de la información financiera, la digitalización y la riqueza socioemocional. Los estudios también evidencian que el liderazgo colaborativo emerge como un enfoque complementario con potencial para potenciar los efectos del liderazgo transformacional.

Indicadores financieros más utilizados

Los trabajos revisados emplean predominantemente indicadores contables tradicionales para medir el desempeño financiero, entre los que destacan la rentabilidad sobre activos y la rentabilidad sobre el patrimonio. Algunos estudios incorporan indicadores complementarios como el retorno sobre el capital invertido, el crecimiento de ventas y el valor de mercado. Además, se observa una tendencia creciente hacia enfoques integrales que incluyen métricas de sostenibilidad, desempeño ambiental, social y de gobernanza, así como indicadores de mercado. Esta diversidad refleja la complejidad del fenómeno y la necesidad de aproximaciones multidimensionales.

Tendencias metodológicas de la literatura revisada

En términos metodológicos, predominan los estudios cuantitativos con diseños correlacionales y el uso de modelos de regresión. No obstante, también se identifican aportes desde revisiones sistemáticas y estudios cualitativos que enriquecen la comprensión del fenómeno. La muestra de empresas analizadas varía desde pequeñas y medianas empresas familiares hasta grandes corporaciones cotizadas en bolsas de valores. Esta diversidad metodológica permite una mirada complementaria, aunque introduce heterogeneidad en los resultados y dificulta la comparación directa entre investigaciones.

Tabla 2. Prevalencia, principales hallazgos y conclusión según estudios revisados

No	Hallazgos principales	Conclusión
1.	La titulación académica del CEO y su experiencia previa impactan positivamente en el desempeño financiero, mientras que la dualidad del cargo muestra efectos mixtos.	Las características personales del CEO son determinantes del desempeño financiero en empresas familiares cotizadas europeas.
2.	El nivel educativo y la antigüedad del CEO modulan positivamente la relación entre sostenibilidad y desempeño financiero.	Los atributos del CEO fortalecen el efecto de las prácticas ESG sobre el desempeño financiero en mercados emergentes.
3.	La rentabilidad y la estructura de capital explican significativamente el valor de la empresa, mediado por la calidad del gobierno corporativo.	El gobierno corporativo y la rentabilidad son predictores significativos del valor de mercado en empresas españolas.
4.	El liderazgo transformacional del CEO activa las fuerzas del equipo derivadas del familiness, mejorando el desempeño financiero.	El liderazgo transformacional articula el familiness para potenciar el desempeño financiero en empresas familiares.
5.	La calidad de la información financiera y el liderazgo del CEO influyen en el desempeño, mediados por la transparencia y la estructura de gobierno.	El liderazgo del CEO condiciona la calidad de la información financiera y, por extensión, el desempeño de la empresa familiar.
6.	Las características del CEO familiar y no familiar generan efectos diferenciados en el desempeño financiero, mediados por la estructura de gobierno.	El CEO familiar y el externo muestran efectos heterogéneos sobre el desempeño financiero de la empresa familiar.
7.	La planificación de la sucesión y la innovación impulsada por el CEO explican positivamente la longevidad y el desempeño de la empresa familiar.	La sucesión planificada y la innovación impulsada por el CEO son determinantes de la longevidad empresarial.
8.	La dualidad del CEO como presidente del consejo muestra efectos negativos durante crisis económicas, especialmente en empresas familiares.	La dualidad del CEO en empresas familiares reduce el desempeño financiero durante periodos de crisis económica.

No	Hallazgos principales	Conclusión
9.	Las características del CEO modulan la relación entre sostenibilidad y desempeño financiero, con efectos diferenciados por género y formación.	Los atributos del CEO condicionan el retorno financiero de las inversiones en sostenibilidad.
10.	Las empresas familiares muestran mejor desempeño en RSC que las no familiares, mediado por la riqueza socioemocional.	La riqueza socioemocional explica la orientación del CEO familiar hacia la RSC y el desempeño.
11.	El capital social del CEO reduce el costo de capital y mejora el desempeño financiero en empresas familiares chinas.	El capital social del CEO familiar contribuye a reducir el costo de capital y mejorar el desempeño.
12.	El CEO familiar equilibra metas económicas y no económicas, lo que en fases tempranas mejora el desempeño, pero puede competir en fases tardías.	El balance de metas del CEO familiar condiciona el desempeño financiero a lo largo del ciclo de vida empresarial.
13.	La pasión del CEO por inventar impulsa la digitalización y mejora el desempeño financiero, mediado por la riqueza socioemocional.	La pasión del CEO familiar activa procesos de digitalización que mejoran el desempeño financiero.
14.	La presencia del CEO familiar en el consejo mejora la divulgación del pilar social y, mediante éste, el desempeño financiero.	El liderazgo del CEO familiar fortalece la transparencia social y el desempeño en empresas familiares italianas.
15.	La diversidad del consejo y la internacionalización, mediadas por el liderazgo del CEO, mejoran el desempeño sostenible de las empresas familiares.	El liderazgo del CEO articula diversidad e internacionalización para mejorar el desempeño sostenible.
16.	La gestión del desempeño en empresas familiares depende del liderazgo del CEO y de la articulación entre la visión familiar y los objetivos empresariales.	El liderazgo del CEO articula la gestión del desempeño entre los sistemas familiar y empresarial.
17.	Las empresas familiares muestran mejor desempeño financiero en rentabilidad, pero inferior en crecimiento, comparadas con no familiares.	Las empresas familiares mexicanas destacan en rentabilidad, aunque muestran menor crecimiento que las no familiares.
18.	El liderazgo transformacional del CEO fortalece la cultura organizacional y, mediante esta, mejora indicadores financieros en contextos de incertidumbre.	El liderazgo del CEO moldea la cultura organizacional, lo que incide en el desempeño financiero en contextos adversos.
19.	La gestión familiar mejora el desempeño cuando la firma mantiene alta identidad familiar, mientras que la gestión profesional externa es preferible en etapas avanzadas.	La gestión familiar del CEO mejora el desempeño en empresas con alta identidad familiar.
20.	La presencia de comisionados independientes mitiga los problemas de agencia en empresas familiares controladas, mejorando el desempeño cuando el CEO es familiar.	Los comisionados independientes modulan la relación entre control familiar y desempeño financiero.

En síntesis, se revela que las características del director, como la pertenencia familiar, la experiencia y la formación, se asocian positivamente con la rentabilidad y la eficiencia organizacional. Asimismo, el liderazgo transformacional favorece la cohesión del equipo directivo y mejora el desempeño financiero tanto de manera directa como indirecta. En cuanto a los indicadores financieros, los más utilizados son la rentabilidad sobre activos y sobre patrimonio, aunque se observa una tendencia creciente hacia la inclusión de métricas de sostenibilidad. Respecto a las tendencias metodológicas, predominan los estudios cuantitativos de tipo correlacional y de regresión, los cuales emplean muestras heterogéneas en cuanto a tamaño y sector. Finalmente, entre las limitaciones identificadas se encuentran restricciones en las muestras, una marcada heterogeneidad conceptual y la escasez de estudios longitudinales que permitan establecer relaciones causales a lo largo del tiempo.

Discusión

Los hallazgos de la revisión sistemática confirman la relevancia estratégica del liderazgo del director en empresas familiares, tema ampliamente debatido en la literatura reciente. La interpretación de los resultados sugiere que las características personales del director, como la pertenencia familiar y la formación académica, actúan como activos intangibles que fortalecen la posición competitiva de la organización. Esta perspectiva resulta coherente con investigaciones previas que evidencian un efecto positivo pero moderado de la dirección no familiar en el desempeño, mediado por la estructura de gobernanza y la calidad de los mecanismos de control corporativo (Kosmidou y Philip, 2026).

La sucesión del director emerge como un momento crítico que condiciona el desempeño financiero de la empresa familiar. La planificación anticipada del relevo, la preparación del líder entrante y la formalización de protocolos familiares se asocian con mejores resultados económicos y mayor continuidad organizacional. Por el contrario, las sucesiones no planificadas o conflictivas generan inestabilidad estratégica y deterioro de la rentabilidad. Para Chen et al. (2025), la sucesión planificada del director familiar tiene efectos positivos sostenibles en el tiempo, mientras que la ausencia de planificación reduce significativamente el desempeño financiero y compromete la continuidad intergeneracional del negocio familiar.

En relación con los estilos de liderazgo, los resultados evidencian que el liderazgo transformacional se asocia positivamente con el desempeño financiero. No obstante, la dominancia percibida del director muestra una relación no lineal con los resultados, lo que sugiere que un nivel moderado de dominancia resulta óptimo para la gestión empresarial. La excesiva concentración de poder puede generar rigidez decisional y reducir la capacidad de adaptación, mientras que una dominancia insuficiente puede dificultar la implementación de estrategias complejas. Este hallazgo resulta coherente con lo reportado por Ma et al. (2026), sobre la relación invertida existente entre dominancia y desempeño.

El poder del director actúa como un mecanismo que articula la innovación y el desempeño organizacional. La evidencia sugiere que los directores con poder decisional suficiente pueden impulsar estrategias sostenibles, como la innovación verde, con mayor impacto financiero. Esta capacidad de articular recursos y visiones resulta particularmente relevante en empresas familiares, donde la legitimidad del líder facilita la implementación de cambios estratégicos. La mediación del poder directivo entre la innovación y el desempeño organizacional representa una línea de análisis que enriquece la comprensión del fenómeno y orienta el diseño de intervenciones gerenciales orientadas a fortalecer la sostenibilidad financiera (Yan et al., 2024).

Desde el plano teórico, los hallazgos sugieren la pertinencia de incorporar las microfundaciones del liderazgo del director familiar en futuros modelos analíticos. Estas microfundaciones incluyen factores emocionales, cognitivos y relacionales que explican variaciones en el desempeño más allá de los enfoques tradicionales basados en la teoría de la agencia. La incorporación de esta perspectiva permite captar dimensiones que los modelos agregados omiten, como la calidad de las relaciones intergeneracionales y la gestión de la identidad familiar. Además, Ellen et al. (2024), reclama que una mayor atención a estos factores micro es necesaria para avanzar en el conocimiento del fenómeno.

Las diferencias regionales constituyen un aspecto central para interpretar los hallazgos, donde las empresas familiares asiáticas muestran patrones de liderazgo distintivos, influidos por valores confucianos, estructuras familiares extendidas y una fuerte orientación patrimonial. Estas características difieren de las predominantes en contextos occidentales, donde la profesionalización y la separación entre propiedad y dirección son más frecuentes. La interpretación de los resultados requiere, por tanto, considerar el marco cultural e institucional en el que opera el director. Al respecto Fang et al. (2022), sostiene que en especial las empresas familiares asiáticas presentan dinámicas de liderazgo singularmente configuradas.

La gobernanza familiar y el funcionamiento familiar aparecen como mediadores relevantes en la relación entre liderazgo y desempeño. La dinámica familiar, cuando se articula de manera

constructiva, se convierte en un activo estratégico que fortalece la ventaja competitiva y mejora los resultados económicos. La presencia de protocolos familiares, la calidad de la comunicación intergeneracional y la resolución constructiva de conflictos configuran un entorno propicio para la gestión eficaz del director. De forma similar, [Barbera et al. \(2023\)](#), exponen que el funcionamiento familiar y la ventaja competitiva median positivamente la relación entre gobernanza y desempeño.

El ambiente institucional modera de manera considerable la relación entre la influencia familiar y el desempeño organizacional. En países con alta calidad institucional, los efectos positivos del liderazgo del director familiar se amplifican, mientras que en contextos de baja calidad institucional los beneficios se reducen o se diluyen. Esta moderación refleja la importancia del entorno legal, normativo y cultural para el ejercicio del liderazgo y la materialización de sus efectos en el desempeño. Asimismo, [Lohwasser et al. \(2022\)](#), confirman que el ambiente institucional modera la relación entre influencia familiar y desempeño.

La responsabilidad social corporativa constituye otro factor mediador entre el liderazgo del director y el desempeño financiero en empresas familiares. La orientación del líder hacia prácticas socialmente responsables, mediada por la riqueza socioemocional, fortalece la legitimidad organizacional y, por extensión, los resultados económicos. Sin embargo, el efecto de la responsabilidad social sobre el desempeño resulta heterogéneo y depende del sector, el contexto institucional y la estrategia específica adoptada por la dirección. En este sentido [Oduro et al. \(2025\)](#), respaldan la existencia de un efecto positivo pero variable de la responsabilidad social corporativa en el desempeño financiero de las empresas familiares analizadas.

Desde la perspectiva práctica, los hallazgos sugieren que las empresas familiares con directores comprometidos con los objetivos de desarrollo sostenible tienden a mostrar mejor desempeño financiero de largo plazo. Esta relación se explica por la legitimidad institucional que otorga la alineación con metas globales, así como por la capacidad de anticipar riesgos regulatorios y reputacionales. La incorporación de la sostenibilidad en la estrategia empresarial requiere directores con visión de largo plazo y capacidad de articular intereses familiares y sociales. También [Mismetti et al. \(2026\)](#), resaltan el rol del director en la articulación entre objetivos de desarrollo sostenible y desempeño.

La madurez en sostenibilidad de las empresas familiares depende en gran medida del liderazgo del director, del nivel educativo y de la participación de la siguiente generación. Los directores con mayor formación académica y sensibilidad ambiental tienden a implementar prácticas sostenibles con mayor profundidad, lo que se traduce en mejores resultados financieros a mediano y largo plazo. La transición generacional representa una oportunidad para incorporar nuevas visiones y acelerar la madurez sostenible de la organización. La evidencia disponible respalda esta asociación entre liderazgo directivo y madurez en sostenibilidad ([Werner et al., 2025](#)).

La educación del director se configura como un determinante relevante del desempeño financiero, especialmente la formación de posgrado en áreas de gestión y finanzas, las cuales se asocian con mejores resultados económicos, mayor capacidad analítica y mejores prácticas de gobierno corporativo. No obstante, [Nguyen y Fan \(2022\)](#), advierten que los directores formados exclusivamente en universidades corporativas pueden mostrar menor rendimiento, posiblemente por una formación menos diversa. Esta evidencia subraya la importancia de la diversidad formativa y la exposición a contextos académicos variados. La asociación entre educación del director y desempeño ha sido documentada en contextos africanos.

Por otra parte, la edad del director muestra una relación no lineal con el desempeño financiero, donde se encuentra que el intervalo entre los cincuenta y los sesenta años concentra los mejores resultados, ya que combina experiencia acumulada con vitalidad profesional. Los directores muy jóvenes pueden carecer de la madurez estratégica necesaria, mientras que los de edad avanzada pueden mostrar rigidez cognitiva y menor apertura a la innovación. Esta relación invertida entre edad y desempeño plantea implicaciones para la planificación sucesoria ([Han y Jo, 2024](#)).

El liderazgo del director familiar modera la relación entre la brecha de desempeño-aspiración y el cambio estratégico, y cuando los resultados se sitúan por debajo de las aspiraciones, los directores familiares priorizan la preservación de la riqueza socioemocional sobre la maximización del valor económico, lo que puede limitar la magnitud del cambio estratégico. Esta racionalidad diferenciada explica por qué las empresas familiares muestran patrones de cambio estratégico distintivos frente a las no familiares, especialmente en contextos de crisis o de transformación sectorial profunda (Schweiger et al., 2024).

La relevancia del director en el desempeño financiero y social de la empresa resulta innegable, con efectos diferenciados según el estilo de liderazgo, donde los directores que combinan competencias técnicas con habilidades relacionales y capacidad de adaptación tienden a obtener mejores resultados en ambas dimensiones (Zahid et al., 2022).

La diversidad cultural en el equipo directivo de las empresas familiares representa una línea de investigación emergente, pues la incorporación de perspectivas diversas amplía la capacidad de innovación, mejora la calidad decisional y fortalece el desempeño financiero en contextos multinacionales. Sin embargo, la diversidad plantea desafíos de integración cultural y de gestión de conflictos que requieren directores con competencias interculturales específicas y sensibilidad para articular visiones heterogéneas en torno a objetivos compartidos. Además, la diversidad en empresas familiares suele ampliar la capacidad innovadora y el desempeño financiero a corto o largo plazo (D'allura et al., 2026).

En síntesis, los hallazgos de esta revisión se inscriben en el marco teórico del *stewardship*, el cual predice mejor el desempeño financiero que la lógica de agencia, especialmente en empresas con alta identidad familiar. Esta perspectiva teórica permite comprender por qué los directores familiares asumen un enfoque de mayordomaje que privilegian la continuidad del negocio sobre la maximización de beneficios a corto plazo, donde la articulación entre *stewardship*, *familiness* y riqueza socioemocional ofrecen un marco analítico integrador para futuras investigaciones (Azizi et al., 2022).

Conclusiones

El presente estudio ha revelado que el liderazgo del director ejecutivo constituyó un factor determinante del desempeño financiero en las empresas familiares analizadas. Además, se evidenció que las características personales del director, tales como la pertenencia familiar, la formación académica y la antigüedad en el cargo, se asociaron de manera importante con indicadores de rentabilidad. Asimismo, el liderazgo transformacional se consolidó como el estilo más eficaz para potenciar el desempeño financiero, mediado por variables como la innovación y la cohesión del equipo directivo.

También se observó que la planificación anticipada de la sucesión, la profesionalización progresiva de la dirección y la implementación de mecanismos de gobernanza corporativa fortalecieron la relación entre liderazgo y desempeño financiero. En este sentido el ambiente institucional, la cultura organizacional y la orientación hacia la sostenibilidad modularon esta relación, con efectos diferenciados según el contexto geográfico.

El aporte principal del estudio residió en consolidar la evidencia empírica dispersa sobre la relación estudiada y ofrecer un marco interpretativo integrador que articula teorías, variables mediadoras y moderadoras. La aplicabilidad de los hallazgos se orientó hacia la toma de decisiones de los órganos de gobierno, el diseño de programas de desarrollo directivo y la formulación de políticas de fomento a las empresas familiares en contextos iberoamericanos.

Por último, se recomienda que futuras investigaciones incorporen la diversidad cultural como variable analítica y exploren el liderazgo colaborativo como enfoque complementario. Asimismo, se sugirió ampliar el análisis a empresas familiares no cotizadas y de economías emergentes, con el propósito de fortalecer la generalización de los hallazgos.

Acerca de

Contribución de los autores: Los autores contribuyeron a la conceptualización del estudio, al desarrollo metodológico, al análisis e interpretación de los datos, a la redacción del manuscrito y a la revisión crítica de su contenido intelectual. Asimismo, aprobaron la versión final para su publicación.

Financiamiento: Los autores declaran que no recibieron financiamiento para esta investigación.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflicto de intereses.

Certificación ética: La naturaleza de la presente investigación, consistente en una revisión sistemática de literatura científica publicada, no requiere de certificación ética, por cuanto no involucra participantes humanos ni datos sensibles.

Referencias

- Abrardi, L. y Rondi, L. J. (2020). Ownership and performance in the Italian stock exchange: the puzzle of family firms. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(4), 613-643. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00160-z>
- Almulhim, A. A. y Aljughaiman, A. A. (2023). Corporate sustainability and financial performance: The moderating effect of CEO characteristics. *Sustainability*, 15(16). <https://doi.org/10.3390/su151612664>
- Alrobai, F. y Albaz, M. M. (2025). The impact of CEO and firm attributes on ESG performance: Evidence from an emerging market. *Journal of Risk and Financial Management*, 18(5). <https://doi.org/10.3390/jrfm18050268>
- Angeles, S. F., Figueroa, L. L. y Hidalgo, E. P. (2024). *Relación entre Responsabilidad Social Empresarial y desempeño financiero en la banca múltiple peruana entre 2012 y 2023* [Pregrado, Universidad ESAN]. Perú. <https://hdl.handle.net/20.500.12640/4359>
- Avellán, V. y Hernández, V. (2021). Caracterización del proceso de relevo generacional en empresas familiares de países sudamericanos. *Entreciencias: diálogos en la sociedad del conocimiento*, 9(23). <https://doi.org/10.22201/enesl.20078064e.2021.23.80242>
- Azizi, M., Bidgoli, M. S., Maley, J. F. y Dabić, M. (2022). A stewardship perspective in family firms: A new perspective for altruism and social capital. *Journal of Business Research*, 144, 764-775. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.02.030>
- Baltazar, J. R., Fernandes, C. I., Ramadani, V. y Hughes, M. (2023). Family business succession and innovation: a systematic literature review. *Review of Managerial Science*, 17(8), 2897-2920. <https://doi.org/10.1007/s11846-022-00607-8>
- Barbera, F., Hasso, T. y Schwarz, T. V. (2023). Family governance and firm performance: exploring the intermediate effects of family functioning and competitive advantage. *Journal of Family Business Management*, 13(4), 1085-1103. <https://doi.org/10.1108/JFBM-06-2022-0076>
- Cambrea, D. R., Ponomareva, Y., Quarato, F. y Tenuta, P. (2025). CEO as board chair in listed family firms: A test of the performance effects during an economic crisis. *European Management Review*, 22(1), 53-78. <https://doi.org/10.1111/emre.12613>
- Chen, Y., Huang, W., Fang, H. C. y Chen, L. (2025). Keep Family Business Innovating: Revisit the Relationship Between Succession and Innovation From Ownership Succession. *Journal of Product Innovation Management*. <https://doi.org/10.1111/jpim.12803>
- D'allura, G. M., Bannò, M., Leggerini, C. y Romano, F. (2026). When diversity meets family owners: ESG performance in European publicly listed firms. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 33(2), 1912-1931. <https://doi.org/10.1002/csr.70264>

- El Abiad, Z., Abraham, R., El-Chaarani, H., Skaf, Y., Binsaddig, R. O. y Jafar, S. H. (2024).** The impact of CEO characteristics on the financial performance of family businesses listed in the Euronext Exchange. *Journal of Risk and Financial Management*, 17(3), 129. <https://doi.org/10.3390/jrfm17030129>
- Ellen, B. P., McLarty, B. D., Medina, M. N. y Bracamonte, M. (2024).** Microfoundations in family firm research: A review and agenda for theoretically driven future inquiry. *Family Business Review*, 37(1), 186-238. <https://doi.org/10.1177/08944865231219289>
- Fang, H. C., Singh, K., Kim, T., Marler, L. y Chrisman, J. J. (2022).** Family business research in Asia: review and future directions: H. "C.". Fang et al. *Asia Pacific Journal of Management*, 39(4), 1215-1256. <https://doi.org/10.1007/s10490-021-09760-2>
- García, E., Mapén, F. y Berttolini, G. (2019).** Marco analítico de la gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas: problemas y perspectivas de diagnóstico. *Revista Ciencia Unemi*, 12(31), 128-139. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=582661248013>
- García, R., Lucero, M. A. y Ribbert, E. E. (2023).** La gestión del desempeño en la empresa familiar. *Ciencias administrativas*(21). <https://doi.org/10.24215/23143738e109>
- Geng, L., Lu, X. y Zhang, C. (2023).** The theoretical lineage and evolutionary logic of research on the environmental behavior of family firms: a literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(6). <https://doi.org/10.3390/ijerph20064768>
- Ghinizzini, V., Benfante, C., Magri, C. y Gabrielli, G. (2025).** Does the governance of Italian-listed family firms impact the reporting of social aspects? *Social Responsibility Journal*, 21(7), 1529-1548. <https://doi.org/10.1108/SRJ-03-2025-0285>
- Han, J. y Jo, S. J. (2024).** How much does the CEO's age impact corporate performance under a changing environment? *Administrative Sciences*, 14(11). <https://doi.org/10.3390/admsci14110304>
- Hernández, C. J., Gurrola, C. y Belausteguigoitia, I. (2022).** Desempeño financiero entre empresas familiares y empresas no familiares mexicanas. *Trascender, contabilidad y gestión*, 7(21), 46-68. <https://doi.org/10.36791/tcg.v7i21sept-dic.181>
- Huacca, R., Argandoña, R. A., Pérez, L. W. y Nuñez, A. (2022).** Internal control and corporate governance in family businesses: A review of studies and approaches from a Latin American perspective. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, 13(4), 666-675. <https://doi.org/10.47750/pnr.2022.13.04.089>
- Jafar, R., Basuki, B., Windijarto, W. y Setiawan, R. (2024).** Family control and corporate performance: the role of independent commissioners in reducing agency problems. *Gestão and Produção*, 31. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2024v31e7923>
- Jaimes, G. D. y Alborno, N. (2021).** Factores que inciden en el proceso de sucesión de empresas familiares. *Pensamiento y gestión*(50), 69-99. <https://doi.org/10.14482/pege.50.658.041>
- Jasir, M., Khan, N. U. y Barghathi, Y. (2023).** Stewardship theory of corporate governance and succession planning in family businesses of UAE: views of the owners. *Qualitative Research in Financial Markets*, 15(2), 278-295. <https://doi.org/10.1108/QRFM-08-2021-0135>
- Kosmidou, V. y Philip, J. (2026).** The relationship between non-family management in family firms and firm performance: A meta-analysis. *Journal of General Management*, 51(2), 247-262. <https://doi.org/10.1177/03063070231171472>
- Latrous, I., Kchaou, J., Ertz, M. y Mnif, Y. (2024).** Corporate Social Responsibility in Canadian Family Businesses: A Socioemotional Wealth Perspective. *International Journal of Financial Studies*, 12(3), 68. <https://doi.org/10.3390/ijfs12030068>

- Lenguaza, M. Á., Sosa, J. K. y Riquelme, C. R. (2024). Factores de éxito para la sostenibilidad y vigencia de empresas familiares. *Revista científica en ciencias sociales*, 6. <https://doi.org/10.53732/rccsocioles/e601501>
- Lohwasser, T. S., Hoch, F. y Kellermanns, F. W. (2022). Strength in stability: A meta-analysis of family firm performance moderated by institutional stability and regime type. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(1), 117-158. <https://doi.org/10.1177/10422587211026863>
- Ma, B., Zhou, L., Mu, Y., Chen, Y. y Zhang, J. (2026). Impact of CEO perceived dominance on corporate financial performance: an empirical study based on facial feature extraction via deep learning. *Financial Innovation*, 12(1). <https://doi.org/10.1186/s40854-025-00852-2>
- Madhura, G. y Manogna, R. L. (2024). Does internationalization and board diversity affect family firms' sustainable performance? Empirical evidence from an emerging economy. *Business Strategy and Development*, 7(2). <https://doi.org/10.1002/bsd2.365>
- Manzi, M. A., Netti, A., Favino, C. y Sarto, F. (2024). Financial accounting in family business: a systematic literature review and future research agenda. *The journal of management and governance*, 29(1), 231-275. <https://doi.org/10.1007/s10997-024-09716-w>
- Mismetti, M., Miroshnychenko, I. y De Massis, A. (2026). Family firms and sustainable development goals: the role of ownership, management, and country progress. *Review of Managerial Science*, 20(4), 1387-1417. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00960-4>
- Muñoz, D. F., Matabanchoy, S. M. y Guevara, N. T. (2020). Empresas familiares: Definiciones, características y contribuciones. *Tendencias*, 21(1), 197-220. <https://doi.org/10.22267/rtend.202101.133>
- Neffe, C., Wilderom, C. y Lattuch, F. (2024). Family firm performance through transformational CEO leadership and familiness-related team forces. *Leadership and Organization Development Journal*, 45(6), 992-1010. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2023-0536>
- Nguyen, H. L. y Fan, P. (2022). CEO education and firm performance: evidence from corporate universities. *Administrative Sciences*, 12(4). <https://doi.org/10.3390/admsci12040145>
- Oduro, S., Umar, R. M., De Massis, A. y Haylemariam, L. G. (2025). Corporate social responsibility and family firm performance: a meta-analytic review. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 32(2), 1412-1443. <https://doi.org/10.1002/csr.3004>
- Palafox, M. O., Ochoa, S. y Jacobo, C. A. (2021). El liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova scientia*, 13(26). <https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Qi, Y., Zou, Y. y Shi, F. (2025). CEO social capital and implied cost of capital: Based on the empirical evidence of Chinese family businesses. *PloS one*, 20(3). <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0316535>
- Rodríguez, L. (2025). Financial performance and corporate governance on firm value: Evidence from Spain. *International Journal of Financial Studies*, 13(3), 123. <https://doi.org/10.3390/ijfs13030123>
- Sánchez, A. J., Cruz, O., Zumaeta, M. R. y Agip, A. (2023). La toma de decisiones en las empresas familiares latinoamericanas: una revisión sistemática de la literatura. *Universidad, Ciencia y Tecnología*, 27(119), 63-71. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1316-48212023000200063
- Schweiger, N., Matzler, K., Hautz, J. y De Massis, A. (2024). Family businesses and strategic change: the role of family ownership. *Review of Managerial Science*, 18(10), 2981-3005. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00703-3>

- Skorodziyevskiy, V.**, Chandler, J. A., Chrisman, J. J., Daspit, J. J. y Petrenko, O. V. (2024). The family business CEO: A review of insights and opportunities for advancement. *Journal of Small Business Management*, 62(6), 2965-3015. <https://doi.org/10.1080/00472778.2023.2284912>
- Werner, K.**, Wiecek, E. y Pawłowski, G. (2025). Determinants of sustainability maturity in family businesses. *Sustainability*, 17(5), 1818. <https://doi.org/10.3390/su17051818>
- Wu, Q.**, Khattak, M. S., Anwar, M., Hani, I. B. y Hujran, O. (2025). CEO passion, digitalization, and family firm performance: A socio-emotional wealth perspective. *Digital Business*. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2025.100144>
- Yan, Q.**, Yan, J., Zhang, D., Bi, S., Tian, Y., Mubeen, R. y Abbas, J. (2024). Does CEO power affect manufacturing firms' green innovation and organizational performance? A mediational approach. *Sustainability*, 16(14), 6015. <https://doi.org/10.3390/su16146015>
- Zahid, R. M.**, Khurshid, M. y Khan, W. (2022). Do chief executives matter in corporate financial and social responsibility performance nexus? A dynamic model analysis of Chinese firms. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.897444>
- Zhang, W.**, Wu, B., Chen, L., Zhu, J. y Chen, S. (2025). How do family firms balance economic and non-economic goals: from symbiosis to competition. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1538103>