

**XIV Congreso Internacional de Análisis Organizacional**  
**Educación Superior y Desarrollo Sustentable**

**Valores y Aspectos Identitarios de la Empresa Familiar Sonorense**

Mesa Temática: Vida Simbólica

Modalidad: Protocolo de Investigación

Autor(es): Luz Mercedes González Borbón

[lucy.gb4@gmail.com](mailto:lucy.gb4@gmail.com)

Sergio Ochoa Jiménez

[Sergio.ochoa@itson.edu.mx](mailto:Sergio.ochoa@itson.edu.mx)

Instituto Tecnológico de Sonora.

5 de Febrero 818 Sur Colonia Centro

C.P. 85000 Ciudad Obregón Sonora

+52 01(644) 4100900 Ext. 2723

Guanajuato, Gto.

8 al 11 de noviembre de 2016

## **Valores y Aspectos Identitarios de la Empresa Familiar Sonorense**

### **Resumen**

La intención con que se presenta esta investigación, es para comprenderla relación que existe, entre los valores familiares y los de la organización, pues a partir de ellos, es como se espera dar a conocer, si los compromisos de los miembros de la empresa familiar, llegan a formar parte de la identidad organizacional (IO); una vez mostrada la realidad, se planteará una primera pauta, sobre los conflictos generados entre la empresa y la familia, por lo que esclarecer este tema de manera consciente, podría acatar necesidades que la organización sostiene, para trascender ante un entorno cambiante.

Para abordar este tema central, primero se plasmarán algunos aspectos teóricos y de conceptualización, explicando con ello, de qué manera proceder y no confundir sus propósitos. Posterior a ello, se ejemplificará sobre algunos estudios, que ya han trabajado estas variables de manera independiente, de tal forma, que al final, se vea reflejada la viabilidad sobre el contexto elegido, pues a partir de ello, es como se construirá una metodología cualitativa, sobre la cual se plasme un análisis comparativo, hacia diferentes estudios de caso.

**Palabras clave:** Identidad organizacional, compromiso, cultura.

## **Introducción**

La particularidad de abordar el estudio de la identidad organizacional, tiene que ver en parte, con la complejidad con que se ha introducido la conceptualización inicial por parte de Albert y Whetten (1985), ya que sus descripciones sobre los atributos centrales, distintivos y perdurables, han sido explicadas de manera muy general, por lo que el corroborar ciertas características que se relacionen a ellas, aun siguen siendo cuestionadas, para ver si son lo suficientemente completas, sobre un determinado tiempo que también es desconocido

En este sentido, como parte de las complejidades del entorno, y de lo que viene a representar la identidad de las organizaciones, se pretende que los directivos-fundadores, tengan una influencia clara sobre la cultura organizacional, pues de acuerdo a Quimis (2005) y Hassan (2007) en ella se requiere de una responsabilidad, con la cual se ayude en sus creencias, valores, y prácticas, para que todo ello se perciba de una manera colectiva.

Incluso Valbuena, Morillo y Salas (2006) consideran que esto puede formar parte de una estructura cognitiva fundamental, con la cual se conlleva a un sistema de valores, que se encuentra articulado con las acciones de la organización, pues con ellos, se traen dimensiones conductuales, y de concepciones sobre lo que se desea en la realidad social.

De esta forma Villafañe (1993) añade que la identidad de una empresa, viene a ser aquella, que puede estar constituida por atributos como la cultura corporativa, la historia de la gestión organizacional, y por proyectos empresariales,

que vienen a ser considerados, como parte de su identificación y diferenciación superior a la del resto.

El desarrollar una identidad corporativa sólida, basada principalmente en valores, se considera necesario de acuerdo a Rosales, Montilla y Moreno (2009) y Seijo (2009) para que los líderes vinculen la comunicación y la identidad organizacional, ya que ello en unión de las relaciones de cooperación y credibilidad, pueden llegar a formar parte de un nivel estratégico, con el cual puedan garantizar los consensos de los actores involucrados.

No obstante, Feuerman (2002) recomienda, no dar importancia únicamente a los directivos, ya que los valores pueden ser percibidos aún de forma inconsciente por parte de los miembros de la empresa, por lo se deben considerar a todos los integrantes, de manera, que con los valores organizacionales, se pueda ayudar a fortalecer y/o impulsar el desarrollo humano.

Hasta cierto modo, los valores organizacionales, tienen la posibilidad de transmitir un mensaje a los accionistas, con respecto a su importancia y sobre otras cuestiones que tienen que ver con la organización, por ello, Hernández, Espinoza y López (2012) aclaran que ya existen varios estudios impactando sobre el desempeño financiero.

Hasta este punto, es evidente, que los valores podrán beneficiar, si en las organizaciones, se consideraran criterios más amplios y de manera colectiva. De tal forma, que cuando estos vengán a ser desarrollados, se perciba sobre la identidad, la manera en que están impactando sobre el desarrollo de los miembros

y de la organización, pues de acuerdo con Walter (1995) estos pueden llegar a ilustrar las cosas por las que la organización existe.

De manera similar Torres (2006) menciona que las organizaciones pueden generar nuevas subjetividades y sentidos de pertenencia, por lo que abordar este tema, implica reconocer la incidencia que se tiene sobre la identidad personal de sus integrantes, ya que de ésta manera, es como se podrá asumir, lo que ellos construyen al generar distinción.

Asimismo, para Baptista (2011), mientras una organización, esté compuesta por personas inmersas en una cultura específica, el éxito solo llegará, cuando la estrategia, llegue a asimilar los valores que caracterizan los cambios, por esta razón Ramírez y León (2008) también consideran el entender y valorar primeramente, los procesos de integración cultural en los negocios, para que con sus diferencias, se pueda formar parte de las ventajas competitivas.

Como parte de la realidad en éstos temas, está en el reconocer que existen diferencias sobre los individuos, sus maneras de pensar, y que al existir cambios drásticos solicitados por parte de la organización, se pueden llegar a generar creencias subjetivas, con las cuales se podría confundir a los miembros de la organización, poniendo en duda sobre lo que desean ser y representar de manera colectiva, ante una estructura social.

El poder contar con una noción clara sobre ciertas prácticas, podrían llegar a poner en desequilibrio los valores predeterminados por la cultura de la misma empresa. Sin embargo, el que suceda o no lo anterior, requiere analizar primero la manera en que se han transmitido los elementos primordiales de la identidad

organizacional, ya que con ellos, se vienen a reflejar una serie de comportamientos desiguales sobre ciertos compromisos, y de lo que ellos creen representar al final.

A pesar de tanto, García (2011) señala que aún existe ambigüedad sobre el estudio de la identidad. Sin embargo, como parte del estudio, se pretende sentar bases sobre el tema a partir de tres estudios ejemplares. Algunos de ellos, son sobre empresas familiares, por lo tanto, con ellos se marcan las pautas iniciales sobre el abordaje de las variables de estudio: la identidad organizacional, valores familiares y valores organizaciones.

El primer estudio, lo abordan de Britto y Melo (2014) en base al Grupo Zema, el cual representa a una empresa familiar de Brasil, fundada en 1936; lo relevante en ella, es que el tiempo que ha trascendiendo hacia la cuarta generación, cuenta con más de noventa años, y sigue teniendo crecimiento continuo, por lo que resaltan que gracias al grado de madurez con el que cuentan, en ella existe una fuerte relación de los valores familiares con los organizacionales, de tal manera, que en el desempeño se combina la realización personal.

El segundo ejemplo, lo encontramos en Barba, Magallon y Molina (2009) sobre la Red Agroecológica Origen Volcanes en México, en ella realizan un estudio de caso sobre pymes y redes de cooperación, su enfoque principal va sobre los valores y los símbolos, ya que su objetivo se enfocó en estudiar a la identidad organizacional y las formas de organización. Dentro de sus hallazgos, fue que en esa red se reconocían y constituían, esto, debido a los valores individuales y colectivos con los que se daba sentido a la organización.

Como un tercer estudio, de la Garza, García y Lorente (2006) tratan de explicar las dimensiones culturales, los valores de la empresa y los valores familiares. Dentro de sus hallazgos, se encuentra que los valores familiares pueden ser transmitidos y sostenidos en la empresa, y que las características culturales distintivas de la empresa, pueden afectarla.

Con lo anterior, ellos concluyen que la transmisión de valores, se debía al aumento de compromiso por los miembros de la empresa, y que esto tenía que ver con los valores pasados de generación en generación, con los cual también se brindaba continuidad. En este sentido, ellos llegan a la conclusión de que existe una dualidad, la cual tiene que ver con el mismo compromiso de la familia en la empresa, por lo que en ambas coexiste un mismo valor.

### **Planteamiento del problema y objetivo**

Dado el alcance general, en que se ubican los valores y la identidad organizacional, se ve la necesidad de llegar a un balance sobre lo individual y lo colectivo, pues al de desarrollar ambos en conjunto, se espera que el sistema familia, como el de la empresa, vean por el bien de ambas y de cada una de las partes involucradas en que conforman una estructura particular.

Sin embargo, el llegar a esa integración, requiere de un desarrollo constante, en el cual se supervise, la calidad de las prácticas, junto con la gestión de los líderes o jefes de las empresas, pues parte del beneficio actual, no va únicamente hacia las personas que dirigen, y tienen poder sobre la propiedad, sino de todas aquellas personas o entes, que colaboran y conforman a una organización particular.

A partir de los constantes cambios que se reflejan sobre el entorno, las esencias de lo que se desea formar en la sociedad, se puede ver afectada por las exigencias internas y externas, de tal manera que se cree una confusión, sobre lo que se plasmando en la actualidad y lo que se pretende ser; por tanto, el venir a imponer una cultura, no es algo que todo individuo venga aceptar fácilmente, y menos cuando no se le ha tomando en cuenta sus valores.

Una cosa es lo que la organización quiere, pero su entorno, o en este caso sus miembros ¿qué es lo quieren? Pues tal vez, lo que es factible para una parte, no lo sea para la otra. Planteando lo anterior, la preocupación sobre las empresas familiares, no solo tiene que ver con su permanencia, sino de acatar aquellas características favorables, con las cuales ellos se presentan, y llegan a conformar el compromiso de su esencia ante la empresa.

Como objetivo de investigación, se considera oportuno el analizar la relación de los valores familiares y organizacionales con la identidad organizacional de empresas familiares en Cd. Obregón, Sonora. Esto debido a que la identidad organizacional, requiere englobar la participación, de todas aquellas personas que forman parte de la empresa, y no solamente la de jefes y propietarios, pues con ellos solo se vendría a representar una pequeña parte de la organización.

En relación a lo anterior Urbáez (2015) indica que cada organización, tiene su propia cultura constituida, por determinados valores y actitudes, con los que se determinan comportamientos, que tanto pueden facilitar como obstaculizar los procesos de innovación. Sin embargo, la cuestión no se apega a implementar

nuevos procesos de transformación a la cultura, sino de dar una perspectiva sobre lo que realmente ésta es viene a ser contra lo que pretende ser.

Por tanto, se considera necesario, analizar primeramente lo que sucede con los valores tanto del sistema familia, como el de la empresa, ya que con ambos, se verá como fue construida la identidad organizacional, además, de ver si en ella, hay una característica particular con la cual se pueda trascender. Mientras tanto, la pregunta de investigación es la siguiente ¿Cuál es la relación de los valores familiares y organizacionales con la identidad organizacional de la empresa familiar Sonorense?

## **2. Referentes teóricos de identidad organizacional y valores**

### **2.1. Identidad organizacional**

Para abordar el tema con claridad, se introduce el concepto de Albert y Whetten (1985) sobre la identidad organizacional, el cual corresponde a todos aquellos atributos o características que los miembros de la organización, creen que son centrales, distinguibles, y que perduran a través del tiempo.

De hecho, hay otros autores como Dutton y Dukerich (1991); Gioia, Schultz y Corley (2000); Hatch y Schultz (2002); Pratt y Foerman (2000), que retoman sus posturas teórico-conceptuales, y por ello, en esta investigación se conjugan todas las aportaciones para generar dimensiones e indicadores para la investigación.

Relativamente con poco más de 30 años, de dar inicio sobre el estudio sobre éste tema, aún se siguen requiriendo profundos análisis y reflexiones sobre el tema de la identidad organizacional, pues como parte de sus cuestiones, está en si realmente sus elementos perduran a través del tiempo, y si en ellos se carece o

no de identidad, agregándole que tampoco existe un tiempo específico para el resguardo de sus atributos.

Dadas las confusiones, Whetten (2006) ve la necesidad de reforzar su conceptualización, por lo que deja en claro, que en la identidad organizacional, existe una crisis de identidad. Por tanto, la complejidad del análisis sobre las particularidades de corresponder a ese concepto, requiere de más información que corrobore lo que sucede con ello. Además, del verificar, si al constituirse los tres elementos en conjunto, es como se podrá formar únicamente a la identidad organizacional.

Posterior a lo anterior, Whetten también añade que algunos rasgos de identidad, vienen a ser llamados para ser parte de la organización, sin embargo, esto es un tema complementario con el cual atraviesa la identidad organizacional, pues sucede que también pueden surgir peticiones específicas como las que señalaba Dutton y Duckerich (1991) al reflejar cierta imagen.

En cierto modo, tanto los valores como la identidad organizacional, de acuerdo a Ashforth y Mael (1996) se van articular y se reforzar con la estrategia, a través de cambios en su estructura organizacional, en los procesos de gestión individual y en el cómo ellos van a portar la gestión simbólica.

Al final de esto, cabe resalta lo que Whetten (2006) menciona al final, pues tiene que ver con que estos atributos únicamente van a servir como un referente de identidad, y que estos solo sirven para conocer las funciones distintivas que los miembros realizan, al igual que el camino en que ellos están conformados/estructurados, junto con las funciones que provocan su uso; de igual

forma esta tampoco explicará la resistencia al cambio, sino que solo ayudará a orientar las pérdidas de los atributos centrales, distintivos y perdurables de la organización.

## **2.2. Empresa Familiar**

Cuando se hace énfasis sobre la empresa familiar, es porque parte esencial de su propiedad, está en mano de una, o varias familias, ya que sus miembros, intervienen de forma decisiva en la administración y la dirección del negocio, pues de acuerdo con el Ministerio de Economía (2003) en ellas también se tiene una estrecha relación, entre la vida de la empresa y la familia.

Sin embargo, una de las controversias sobre este tipo de empresas, es lo que sucede cuando se intenta introducir el vínculo familiar y de trabajo, pues para Duarte (2007) en ellas existe una figura social íntimamente unida, con la cual también se crean confusiones, siendo esto para Steckerl (2011) a causa de los valores de la familia y de la empresa.

Incluso, unas de las causas de extinción en empresas familiares, de acuerdo a Santoro y Martínez (2006) puede aparecer principalmente, cuando la estructura de familia y de la empresa entran en conflicto, pues en ellas se resisten a pensar que no hay personas que puedan llenar sus expectativas, o simplemente porque no existe una división, que marque el labor que le corresponde a cada uno de los miembros de la familia.

En relación a lo anterior, se considera indispensable, el marcar las pautas por las que se va regir la empresa familiar, tomando en cuenta, que en ello importa mucho las características principales con las que se van a transmitir sus valores,

prácticas y todo lo que relaciona para dar continuidad entre sus miembros, que colaboran en ella; pues sean familiares o no, el generar un compromiso de voluntad entre ambas partes, es lo que le dará fuerzas para seguir trascendiendo.

De cierta manera Mucci y Tellería (2003) señalan que el hecho de trasladar e intentar imponer valores tanto de la familia como de la empresa, solo va originar conflictos, por lo que si no son solucionados rápidamente pueden llegar a generar separaciones que no causen ningún bien a ninguna parte.

Al verse tan poco favorecida la trascendencia de las empresas familiares, en especial la de las pymes, de acuerdo a INEGI (2011) y la Bolsa Mexicana de Valores según Belausteguigotita y Balaguer (2013) estas pueden llegar hasta la tercera generación, pero al mismo tiempo son tan fuertes, que el 73% de las empresas familiares que cotizan, pueden tener una recuperación más rápida que otro tipo de empresas, cuando se presenta una crisis financiera.

De manera similar, para Vélez, Holguín, De la Hoz, Durán y Gutiérrez (2008) este tipo de empresa como cualquier otra, están tomando riesgos compartidos, de manera que crean estructuras y planes donde se construye un ideal común, por lo que es en ello, donde se buscan oportunidades, para adaptarse a los cambios, esto, sin importar que en ellas se sigan teniendo conflictos de interés constantes.

A pesar de las dificultades que se pudieran presentar al estudiar a la identidad organizacional y los valores, se pretende que en conjunto, puedan ayudar fortalecer la permanencia de las empresas familiares, pues de acuerdo con Martínez, Marín y Cerdán (2010) y Ginebra (1997) en ellas se cuenta con

elementos que tienen mayor eficiencia social, de manera que constituyen el ascenso para muchas personas que conforman parte de la columna vertebral económica, al representar de de 45% a 70% de empleos.

### **2.3. Valores familiares y organizacionales**

Para no propiciar un sentido figurado sobre lo anterior, lo que sucede, es que los sistemas, desean promover valores y principios, esto con el fin de que exista coherencia sobre los individuos que están en la empresa familiar, por ello Betancourt, Ramírez y Cuervo, (2012) indican, que al verse influenciados por una serie de factores externos, puede haber un aprendizaje continuo, que cuando es interiorizado e implementado, pueden llegar a volverse algo común en el sistema.

Por otra parte, Alcaide (2010) señala que no puede haber transmisión de valores, ni participación, si en el seno de la familia, no existe un sistema de valores entrelazados y ordenado, con relaciones de confianza, seguridad, confidencia, y apertura al entorno, de tal manera que con ello, se respeta de manera consciente y constante el dinamismo de la persona para facilitar el compromiso.

De cierta forma para Xi, Kraus, Filser, Kellermanns (2015) esto depende de la cultura y la visión que tenga la familia sobre la empresa, pues a partir de eso, es como se podrá ver la participación y la esencia que se tiene hacia ella, por ello sugieren que esto sea una condición necesaria para ciertos comportamientos distintivos, antes de considerarse como empresa familiar.

Según Toniut et al. (2015) el desafío tiene que ver con la gestión de los valores, pues en ello radica el valorar al sujeto, y en el motivarlo a partir de sus propios intereses, por tanto, se requiere del conocimiento profundo sobre sus miembros,

de tal manera que con ello, se muestren los valores y creencias sobre la empresa, para que puedan ser vinculados.

De hecho, un aspecto reduccionista para Martínez (2013) es el considerar, que cuando un individuo llegue a la organización, se va a despojar de sus valores personales y familiares, pues en realidad a partir de ellos, es como se generan diversos comportamientos, en donde se hace dudar la existencia de determinados valores en los trabajadores, por lo que vienen a estar mediatizados bajo ciertas carencias e insatisfacciones.

Para Whetten y Godfrey (1998) esto tiene que ver con las interpretaciones de los miembros, que se forman como consecuencia de la identidad organizacional, lo cual se asocia al nivel de desempeño percibido sobre los propósitos de la organización, por ello, es que también se presentan atributos que quisieran ser cambiados, sin embargo, para Caballero, Ibarra y Martínez (2015) el individuo puede generar una identidad y valores propios, que al ser introducidos a la organización, también los pueden compartir y hacer suyos.

Dado lo anterior, para Schlemenson (2013) la identidad organizacional, tiene que ver con desempeñar un papel clave con relación a los individuos, ya que hace que se sientan incluidos, pertenecientes y más seguros, por ello, se requiere explicar los valores con qué se sustentan y se comprometen, pues con ello se hará solvencia, integridad y transparencia, que vendrán a establecer una relación firme con los clientes, gracias a las bases de la confianza.

En este sentido, Valbuena, Morillo y Salas (2006) consideran que se debería tomar en cuenta la dimensión social y colectiva, ya que por una parte, se va a

permitir la aceptación o rechazo del individuo por parte del grupo, y por el otro, el grado o rechazo del individuo hacia los fines colectivos, por lo que se debe de integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida, en el cual haya aprendizaje, autoevaluación y reconocimiento de valores organizacionales.

Hasta este punto, se concuerda con Lloret, Ceja y Agulles (2012) ya que si los valores se viven de verdad, y en ellos se determinan cada aspecto de la empresa familiar, se constituirá la esencia de la cultura empresarial única e inimitable, de tal manera que se convertirá en una fuente de ventaja competitiva sostenible, lo que en un determinado momento, puede llegar a representar a la identidad de la organización.

Considerado lo anterior, para Erdem y Gül Baser (2010) los valores esenciales de las empresas, son los que desean ser protegidos, para tener una calidad guiada sobre comportamiento de los miembros de la familia, y para las estrategias de la empresa. En Rodríguez (2008) para esclarecer esto, señala que los valores organizacionales, es donde se forman sistemas de creencias distintivas o fundamentales, que una organización plantea, unifica, e inspira a la gente, como resultado de la experiencia y el aprendizaje, ya que con ello, esto se vuelve un reflejo de las actitudes y comportamientos ante ciertas situaciones.

Dadas las cuestiones sobre las empresas familiares, en ellas se debería tomar en cuenta, que no sólo son los intereses de la familia los que importan, pues como parte de la identidad que se desea impartir y conformar, se debería ejercer un respaldo sostenido sobre los valores, prácticas y simbolismos, de tal manera

que con ellos y otros atributos característicos, también guíen a sus miembros, de una manera más integradora y trascendental.

Por lo tanto, con relación a lo anterior, se coincide con Molina (2000) sobre el adoptar enfoques más integradores, de manera que con las características centrales de cada miembro de la organización, también se puedan trabajar en conjunto; aunque para García, Rojas y Díaz (2011) la cultura organizacional no se considere algo fácil de modificar, es claro, que en ella, se encuentra una identidad propia que la diferencia de las demás, pero en que determinado momento, puede obstaculizar o facilitar el cambio, lo cual también puede depender del contexto.

El esclarecer un estudio de identidad organizacional, sobre la empresa familiar, es un ejemplar enriquecedor, ya que a través de ella, se verán reflejados esos compromisos y comportamientos latentes, sobre las creencias que se han desarrollando en sus miembros, pues a partir de la revisión de los valores organizacionales, se descartará si hay posibilidad de mediatizar esas diferencias, que en ocasiones no les permite trascender.

### **3. Método**

La elección del enfoque de investigación a la empresa familiar, confiere a lo cualitativo, pues con él se puede abstraer aspectos sustanciales sobre la identidad organizacional y los valores. Así, sobre este tipo de método, se espera poder adquirir un punto de vista interno, en donde se lleguen a reflejar las características que contienen apartados conceptuales y teóricos, esto, sin descuidar la perspectiva analítica, al conservar una postura como investigador.

El sujeto de estudio, corresponde a las empresas familiares en el sector de alimentos y bebidas, por lo que la aplicación del instrumento vendrá a representar un multi caso, en el que se hará un análisis comparativo sobre el estudio de caso particular de dos empresas familiares. Los materiales a utilizar, son tentativamente guías de entrevista semi estructuradas, ya que se pueden clasificar según el aspecto que se desea conocer en la investigación, pues sea por su estructura o diseño, por lo que se pueden dividir en dos tipos de guías: las entrevistas estructuradas y las semiestructuradas, esto según Alzina (2004).

La estructurada, es donde el investigador lleva a cabo una planificación previa de las preguntas que quiere formular, coordinadas por un guión preestablecido de forma secuenciada y dirigida, en donde las preguntas serán de tipo cerrado, dejando que el entrevistado sólo pueda afirmar.

En la semiestructurada, ya parte de un guión elaborado, con el cual se determina la información relevante que se quiere obtener. En ella, las preguntas se plantean son abiertas, dándole al entrevistador la opción de responder lo que él considere, por lo que con ellas, se puede crear un valor añadido a la información.

Como parte del procedimiento, el estudio inicia con la búsqueda de una empresa que sea manejada por los miembros de una misma familia, en donde las características consideradas respalden distintos puntos que apoyen al marco conceptual y contextual del marco teórico anteriormente descrito. Una vez que se encuentren y seleccionen a las dos empresas, se elaborará un cuadro, en donde se desglose las variables del estudio, de manera que dentro de él, se marquen las

posibles dimensiones e indicadores que puedan ser de apoyo para la elaboración de guías de entrevista semi estructuradas.

## Conclusión

El elaborar un estudio, en donde se aborden características particulares, con las que se desenvuelven específicamente las empresas familiares, no sólo ayudará a conocer, qué tipo de elementos, pueden llegar a formar parte de la identidad organizacional, de tal manera, que en ella, se alcance a ver, si los valores practicados, realmente cuentan con una transmisión fuerte de compromiso. Así, una vez plasmados los resultados, se espera mostrar la fuerza con que fueron transmitidos los valores por parte de la familia y los de la organización, pues a partir de ambas, se verá si son tan importantes, como para llegar a ser parte de la identidad organizacional. De hecho una vez marcadas las diferencias y similitudes, se podrán establecer pautas, para aproximarse a un nivel de coherencia, en donde los valores no solo sean comunicados, sino también practicados en todos sus miembros.

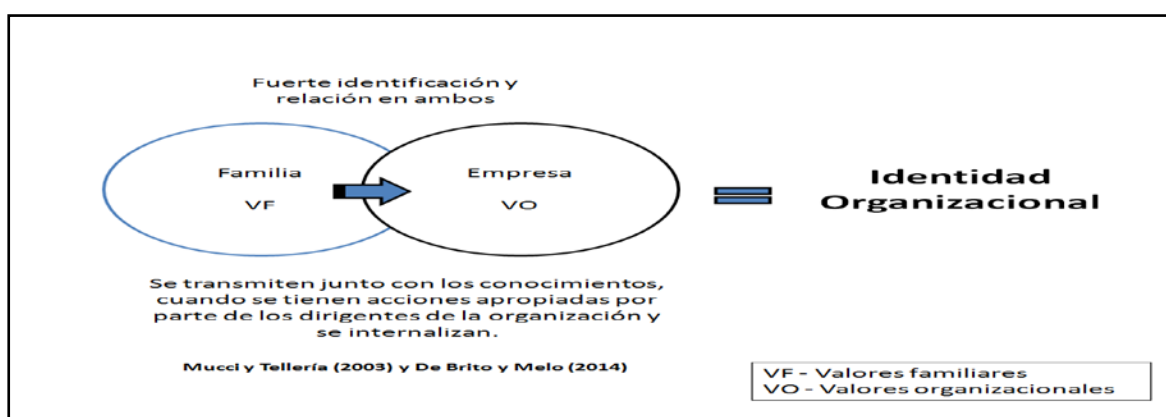


Figura 1. La transmisión de valores familiares hacia la organización  
Fuente: Elaboración propia

Como parte de la ilustración anterior, se espera encontrar, que los valores familiares no solo sean comunicados, si no que al ser transmitidos, también sean aceptados por los miembros de la familia y la organización, para que en conjunto, formen a los valores organizacionales, y con ello brinden la oportunidad de crear una identidad organizacional sostenible.

Una vez generados, los resultados sobre las empresas familiares, se dará pausa, para ver qué tanto, ha sido la asimilación sobre las características, que representan y conforman a la IO. Sin embargo, si sucede que los atributos reflejados, carecen de identidad, se brindaría un sustento claro, ante dicho caso.

Brindar un trabajo sobre éste tópico, puede llegar a mostrar la manera en que se ejerce la gestión de las empresas familiares, por lo tanto, esto podría ser solo una primera pauta para reflexionar, y seguir orientando a las organizaciones. Pues lo relevante aquí, no es que crezcan fuertes únicamente, sino que también trasciendan, de tal forma que los sucesores, se sientan identificados con su identidad organizacional, para que la sigan transmitiendo y practicando al mismo tiempo.

## Referencias Bibliográficas

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*.
- Alcaide, J. J. R. (Ed.). (2010). *Interpretación de la familia empresaria* (Vol. 11). José Javier Rodríguez Alcai.
- Alzina, R. B. (2004). *Metodología de la investigación educativa* (Vol. 1). Editorial La Muralla.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Baptista, R. D. (2011). La comunicación y la cultura: estrategias para la gestión de los cambios en las empresas. *Razón y palabra*, (77), 39.
- Barba, A., Magallón, M. T., & Montoya, M. T. (2011). El método cualitativo para el análisis organizacional: el caso de la red origen volcanes. En *Metodología y estudio de la empresa familiar* (págs. 27-77). México, D.F.: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- Belausteguigotita, R. I., y Balaguer, M. A. (2013). *Empresas Familiares y No Familiares en la Bolsa Mexicana de Valores: comparación de Rendimientos de 2006-2012*. Obtenido de Area de investigación: Finanzas.
- Betancourt, G. G., Ramírez, J. B. B., & Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Caballero, J. H., Ibarra, R. T., & Martínez, N. M. (2015). Atribución hacia el Servicio y la Orientación de la Organización en American Express. En *El Análisis Organizacional en México y América Latina. Resto y Perspectivas a*

- 20 años de estudios. (págs. 159-191). México, D.F.: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- De Britto Júnior, Á. F., & Melo, M. C. D. O. L. (2014). A Interação entre os Valores Familiares na Gestão de uma Empresa Familiar Mineira: Um Estudo de Caso no Grupo Zema. *REGE Revista de Gestão*, 21(2), 183-198.
- De la Garza-Ramos, M. I., García, E., & Lorente, R. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *CienciaUAT*, 1(1), 61-66.
- Duarte, V. M. (2007). *Análisis de las etapas evolutivas de las empresas familiares en la ciudad de Florencia Caquetá; Cinco Casos del sector comercial*.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554.
- Erdem, F., & Gül Baser, G. (2010). Family and business values of regional family firms: a qualitative research. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 3(1), 47-64.
- Feuerman, Á. G. (2002). *Los valores en las organizaciones*. ESEADE.
- García de la Torre, C. (2011). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en américa latina. *Cuadernos de Administración*, 23(38), 21-51.
- García Rubiano, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142.

- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. Panorama Editorial.
- Gioia, D. A., Schultz, M., & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of management Review*, 25(1), 63-81.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018.
- Hernández Palomino, J., Espinoza, J. D. J., & López López, R. M. (2012). Valores Organizacionales En Las MIPYMES (Organizational Values in the MIPYMES). *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 5(2), 29-41.
- INEGI, C. D. P. (2011). *Vivienda 2010. Resultados definitivos, México*.
- Lloret, J. T., Ceja, L., & Agulles, R. (2012). La importancia de los valores. *IEEM Revista de Negocios*, 15(2), 22-27.
- Martínez, A. P. (2013). Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial. *Revista Gestión y Region*, (16).
- Martínez, J. M., Marín, G. S., & Cerdán, A. L. M. (2010). *Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar*. Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.
- Ministerio de Economía. (2003). *Guía para la pequeña y mediana empresa familiar*.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, 16(77), 13-25.

- Mucci, O. O., & Tellería, E. D. (2003). Empresas familiares: introducción, características y roles.
- Mucci, O. O., & Tellería, E. D. (2003). La empresa familiar: guía para un encuadre conceptual.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Quimis, L. D. (2005). Empresas Familiares: Posibilidad de Permanencia en el Tiempo. Obtenido de Estudio de Caso: Empresa INFOQUIMICA, C.A.
- Ramírez, L. M., & León, A. D. R. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Rodríguez, M. D. (2008). La Administración por Valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Revista de Ciencias Económicas*, 26(2).
- Rosales, A., Montilla, P., & Moreno, F. (2009). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2).
- Santoro, M., & Martínez, E. (2006). El liderazgo generacional en las empresas familiares y cómo afecta su dirección en la cultura de la organización.
- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia*. Ediciones Granica.

- Seijo, C. (2009). Los valores desde las principales teorías axiológicas: Cualidades apriorísticas e independientes de las cosas y los actos humanos. *Economía*, 34(28), 145-160.
- Steckerl Guerrero, V. (2011). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, (20).
- Toniut, H., del Valle Ricci, S., Dondero, M., Molina, D., Nivellet, D., Ordoñez, V., ... & Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 63-76.
- Torres Carrillo, A. (2006). Organizaciones populares, construcción de identidad y acción política. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 4(2), 167-199.
- Urbáez, M. F. (2015). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 20(70).
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnía*, 12(3), 60-78.
- Vélez, D., Holguín, H., De la Hoz, G. A., Durán, Y., & Gutiérrez, I. (2008). Dinámica de la empresa familiar Pyme: estudio exploratorio en Colombia. *FUNDES. Colombia*.
- Villafañe, J. (1993). Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa. *España: Pirámide*.

- Walter, K. (1995). Values statements that augment corporate success. *HR MAGAZINE*, 40(10), 87.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234.
- Whetten, D. A., & Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Sage Publications.
- Xi, J. M., Kraus, S., Filser, M., & Kellermanns, F. W. (2015). Mapping the field of family business research: past trends and future directions. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 11(1), 113-132.