



INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA
Educar para Trascender

“Valores e Identidad Organizacional en la Empresa Familiar: el caso de una empresa sonoreense”

Tesis
que para obtener el grado de
Maestra en Gestión Organizacional

Presenta

Luz Mercedes González Borbón

RESUMEN

El presente estudio con enfoque cualitativo, muestra la relación entre la identidad organizacional y los valores.- El estudio toma como eje principal a las empresas familiares, debido a que entre ellas existe un roce entre la empresa y la familia que genera confusiones; debido a que como organizaciones han sobrevivido y aportado económicamente ante épocas de crisis, se consideró llevar a cabo un estudio de caso sobre una pyme familiar de Cd. Obregón Sonora. La situación vulnerable, es que estas organizaciones solo perduran pocas generaciones por las diferencias y confusiones que desorientan la continuidad y permanencia de los miembros de la familia y los trabajadores. Ante esta situación, se consideró que la identidad organizacional y los valores, pueden llegar a analizar los aspectos de perdurabilidad en la organización, por lo que se verifican aquellos elementos centrales que pueden guiar, y en un determinado caso ayudar a que la empresa familiar solucione sus problemas y dure más generaciones. Así, a lo largo de la historia, se han presentado aspectos teóricos que reflejan el significado de identidad organizacional, pero como aún son pocos los estudios en éste tema, se cuestiona la manera en que se estudia, pues aún no existe un consenso sobre un modelo o instrumento en específico por las mismas cuestiones de su definición general. Por tanto, como parte final de la investigación, se contrastan los resultados generados con otros estudios para demostrar la conexión implícita entre una variable y otra, por lo que se concluye que existe una relación entre la identidad y los valores de la organización, cuando se anteponen los valores de la familia.

ÍNDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS.....	li
RESUMEN.....	iii
ÍNDICE.....	iv
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	
1.1. Antecedentes.....	7
1.2. Planteamiento del Problema.....	17
1.3. Justificación.....	21
1.4. Objetivo.....	21
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1. La Empresa Familiar como Organización.....	24
2.2. Aportes Teóricos para el Estudio de la Identidad Organizacional.....	30
2.3. Estudios de Valores e Identidad Organizacional.....	39
CAPÍTULO III. MÉTODO	
3.1. Sujeto.....	48
3.2. Materiales.....	49
3.3. Procedimiento.....	50

CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Descripción del caso: Oliver's Grill.....	53
4.2. La identidad de la organización.....	55
4.2.1. La identidad desde el punto de vista de la familia.....	55
4.2.2. La identidad desde el punto de vista de la empresa.....	56
4.2.3. Análisis comparativo entre la identidad de la familia y la empresa.....	57

4.2.4. Contraste teórico hacia los resultados de identidad organizacional de Oliver's Grill.....	59
4.3. Los valores de la organización.....	67
4.3.1. Valores familiares.....	69
4.3.2. Valores de la empresa.....	70
4.3.3. Valores de los empleados.....	71
4.3.4. Análisis de los valores.....	72
4.4. Contraste teórico-empírico de los resultados de IO.....	76
4.5. Sustento teórico empírico hacia los resultados de los valores.....	85
4.6. Reflexiones finales de los resultados.....	86
4.7. Discusión.....	87
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
5.1. Conclusión.....	91
5.2. Recomendaciones.....	94
APÉNDICES.....	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	110

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

El trabajo que se presenta a continuación, tiene como principal interés, el estudio de los valores en la empresa familiar, pues a partir de ellos, es como se puede brindar sustento ante la conformación de identidad organizacional. Al comienzo del estudio, se introducen breves antecedentes, en donde se plantea el cómo la identidad viene a ser reconocida de manera racional por parte de las organizaciones, después se brindan argumentos empíricos, en los que se demuestra la importancia de trabajar las variables de identidad y valores en conjunto, ya que en la actualidad, cada uno representa aportaciones de manera independiente.

Como parte del contexto de estudio, se procura encontrar elementos que aporten conocimientos, y que ayuden a la trascendencia de la empresa familiar. Incluso, un aspecto a considerar, es que los cambios culturales no se realicen sin no se ha analizado primeramente las características distintivas de los valores, pues parte de ello, puede venir a representar a la identidad organizacional, motivo por el cual, en éste trabajo se especificarán detalles sobre las variables de identidad organizacional (IO), valores familiares y de valores organizacionales.

1.1. Antecedentes.

El abordaje sobre la identidad, acuña su término durante el siglo V a. c. cuando se realizaba la práctica del marcaje, pues de acuerdo con Ramírez, Sánchez y Quintero (2005) con ello se tenía la intención de que se identificaran los objetos al ser distribuidos a las personas, de tal forma que para el siglo XX la marca llega a

transformarse en un valor económico, sociológico-cultural y de estética cotidiana, con el que se pudo dar reconocimiento consciente e inconsciente de la organización para ser autodefinida.

Percibiéndolo de esta forma, la necesidad de que los directivos-fundadores tengan influencia clara sobre la cultura organizacional, exige una responsabilidad sobre sus creencias, valores, y prácticas, pues de acuerdo con Quimis (2005) y Hassan (2007) de ésta forma es como podrán ser percibidos de manera colectiva.- Incluso Valbuena, Morillo y Salas (2006) consideran que esto puede formar parte de una estructura cognitiva fundamental, ya que conlleva a un sistema de valores, articulado con las acciones de la organización, pues trae consigo dimensiones conductuales y concepciones de lo que se desea en la realidad social.

De manera procedente en Rosales, Montilla y Moreno (2009) y Seijo (2009) señalan que el comunicar y desarrollar una identidad corporativa sólida, basada principalmente en valores, es necesaria para que los líderes puedan vincular la comunicación y la identidad organizacional, pues junto con relaciones de cooperación y credibilidad, estas pueden pasar a un nivel estratégico para garantizar los consensos de los actores involucrados.

En cierta forma, la multiplicidad de organizaciones en la sociedad ha formado entidades únicas que funcionan de manera diferente, por lo que contar con una identidad propia, para Oliva y Prieto (2015) tiene que ver con los diferentes factores y características con las que se constituyen, de hecho, Villafañe (1993) considera que la identidad de una empresa, 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 aquellos que poseen una identificación y diferenciación superior a la del resto.

Por una parte, los valores pueden ser aquellos que vienen a orientar o impulsar las acciones a través de los directores, por ello Feuerman (2002) considera que estos pueden llegar a ser percibidos aún de forma inconsciente por los miembros de la empresa, por ello, se ve necesario que se reconozcan los valores que establecen los

directivos, así como también el de todos los integrantes de la empresa, pues tal vez con una normatividad, o estándares de valores organizacionales, se pudiera ayudar a fortalecer o impulsar el desarrollo humano.

Ante el reflejo de cuestiones éticas-morales, con el estudio de los valores organizacionales, se puede ayudar a transmitir un mensaje a los accionistas con respecto a su importancia, y sobre otras cuestiones que tienen que ver con la organización, de hecho, Hernández, Espinoza y López (2012) señalan que ya existen varios estudios impactando sobre el desempeño financiero. Sin embargo, aun se requiere de tomar criterios más amplios, que profundicen el cómo han sido desarrollados, pues coincidiendo con Walter (1995) estos son los que pueden llegar a ilustrar las cosas por las que la organización existe.

Las organizaciones no sólo contribuyen a enriquecer la vida social, organizativa y cultural local, pues Torres (2006) señala que también pueden generar nuevas subjetividades y sentidos de pertenencia, por lo que abordar la identidad en las organizaciones populares, implica reconocer la incidencia que tienen sobre la identidad personal de sus integrantes, y del asumir que las organizaciones mismas, se construyen una serie de mitos, símbolos, ritos, lenguajes y valores, que en su conjunto, muestran una distinción frente a la población local y frente a otras asociaciones similares.

En parte, la cultura de la organización y la estructura social informal, según Andrews, Basler y Coller (2002) han afectado a los miembros de la organización, ya que al moldear las identidades organizativas se convierten en una limitación u oportunidad para la realización de sus tareas, pues incluso Marchiori (2010) considera que a través del estudio crítico, es como se puede contribuir a la existencia de una comunicación organizacional libre y abierta, de tal manera que la sociedad y los individuos alcancen objetivos colectivos, en donde la subjetividad o identidad puedan ser una producción en el contexto del discurso.

Sin embargo, para considerar lo anterior Baptista (2011) señala que mientras una organización esté compuesta por personas inmersas en una cultura específica, el éxito

en la transición, solo ocurrirá cuando la estrategia llegue a asimilar los valores que caracterizan los cambios, por lo mismo Ramírez y León (2008) plantean que las organizaciones que desean subsistir en un mundo globalizado, primero deben entender y valorar los procesos de integración cultural en los negocios, pues a partir de ello, es como pueden formar parte de las ventajas competitivas.

En el momento que se presentan confusiones internas, en relación a los individuos y sobre lo que ellos vienen a ser como organización, se ve necesario estudiar el comportamiento y la manera en que se integran y se constituyen, sin embargo, para poder llegar a ello, hay que conocer lo que los miembros creen que forma parte de su identidad organizacional, pues una vez asimilada, es como se podrá ver la coherencia entre sus valores y prácticas, pues de alguna manera estos se han ido estableciendo a partir de una cultura determinada.

Como ya mencionó anteriormente, en Tamayo (2008) los valores también pueden surgir de la experiencia de sus miembros y de la experiencia colectiva, además en el momento que se evoluciona por la interacción que se tiene con las perspectivas de la organización es cuando se crea y mantiene a la identidad organizacional, de tal forma que con ella se guía y motiva a los miembros de la organización para propiciar un contexto favorable.

Desafortunadamente, hay mucha ambigüedad sobre la concepción y los estudios de la identidad en América central y sur, pues de acuerdo a García de la Torre (2007) y Oliva y Prieto (2015), se tienen inferencias al considerar implícitamente a la cultura, pues en cada una de ellas se tiene la perspectiva de un contexto diferente. Por tanto, la prioridad de éste estudio, se apega más que nada al descartar si los valores de empresas familiares se trasladan a los valores de la organización, para ello se analizarán los que se encuentran establecidos, para ya después, ver si ambos forman parte de la identidad organizacional.

Para dar soporte a esta investigación, se mostrarán tres estudios con evidencia empírica sobre familias que se encuentran involucradas en la gestión de la empresa. El primer estudio, lo realizan de Britto y Melo (2014) en Grupo Zima, un empresa

familiar de Minas Gerais en Brasil. Su objetivo, es analizar la historia de la empresa familiar, para identificar los principales valores que influyen en su relación; como parte de su metodología, utilizaron la investigación cualitativa de una manera descriptiva.

En cuanto a la aplicación de estudio anterior, se hicieron entrevistas a dos miembros de la familia y a un director del consejo administrativo actual, que junto con la revisión de otros documentos de la empresa, mostraron en sus resultados, que los valores familiares y organizacionales se comparten cuando existen acciones apropiadas en las personas que dirigen a la organización, por tanto, esto genera una influencia en la gestión.

Un segundo estudio, lo realizan Barba, Magallón y Montoya (2011) sobre pequeños grupos productores familiares y un centro de investigación, el cual conforma a la Red Origen Volcanes, misma que se encuentra ubicada al sureste de la Cd. de México. Su objetivo, fue mostrar la aplicación de la metodología cualitativa, para que con su análisis, se mostrara una construcción de la identidad organizacional de una pequeña organización, la cual opera bajo la forma de una red de cooperación.

Para la implementación del método en la red, se manejaron instrumentos como la entrevista de profundidad, la entrevista semi estructurada, la observación participante, de tal forma que con la ayuda de otros documentos, mostraron en sus resultados que las necesidades locales de sustentabilidad, es lo que incide en la formación de una identidad organizacional específica, y que los valores individuales y colectivos son quienes dan sentido a la organización, de tal manera que su forma de constituirse, tiene que ver con que se reconozcan de igual forma en necesidades y compromisos con la localidad.

El tercer y último estudio, lo llevaron a cabo de la Garza, García y Lorente (2006) en una empresa familiar de Tamaulipas, México. Su objetivo, era encontrar la relación entre dimensiones de la cultura organizacional (CO) y la permanencia dentro de una misma familia. La implementación de su método fue de tipo cualitativo, por lo que se realizó un estudio de caso, en donde se utilizaron técnicas como la entrevista enfocada, la observación limitada y el análisis documental.

Las personas a quienes se les aplicó el instrumento, fueron dueños administradores de la familia y gerentes no familiares; como parte de los resultados, se encontró que las características distintivas de la CO, pueden afectar la continuidad de la empresa, pues en ella existe un compromiso por parte de los miembros y en la participación del líder, por ello cuando los valores familiares son transmitidos a la empresa desde un inicio, y continúan así por los sucesores, se pueden ver firmemente sustentados.

Como secuencia de los resultados del estudio anterior, se añade que los conocimientos y experiencias, así como el sentido de pertenencia de la empresa, tiene que ver con los valores que se comparten, ya que a través de ellos se facilita la motivación, la cooperación, y el compromiso, de tal forma, que la enseñanza que viene de los antecesores también puede ser valorada y extendida a los administradores no familiares.

El haber introducido, los resultados de los tres estudios anteriores, es parte de la evidencia sustentada, con la cual se desea mostrar la ilación de los valores y la identidad de la organización en una empresa familiar, pues lo que vale pena, según Correa (2008) es que los valores organizacionales, establezcan lo que serán las empresas reales para ser competitivos bajo las condiciones del entorno, pero para ello, primero hay que crear consciencia de lo que se va conformar, antes de llevarlo a la práctica.

Bajo criterios similares Álvarez (2005) añade que la IO, es donde se verá cómo se constituye y distingue la organización como singular y diferente de las demás. Por ello, en este estudio, se toman como referentes principales a Albert y Whetten (1985) y Whetten (2006) pues principalmente a ellos, se les atribuye la concepción inicial sobre la Identidad Organizacional, pues en trabajos como los de (Dutton y Dukerich, 1991; Gioia, Schultz y Corley, 2000; Hatch y Schultz 2002; Pratt y Foerman; 2000) y otros más, retoma gran parte teórica de ellos.

La definición de IO que introducen Albert y Whetten (1985) pertenece a todos esos atributos o características que los miembros de la organización creen que son centrales, y distinguibles, por lo que perduran a través del tiempo, haciéndolas

diferentes a las demás organizaciones. Por otra parte Schvarstein y Etkin (1989) la consideran como autónoma, pues se encuentra conectada a un significado subjetivo, sin embargo, es compleja y auto organizadora, ya que se nutre de ella y se mide a sí misma en lugar de reaccionar ante estímulos externos.

Un aspecto relevante, es que el estudio de la identidad organizacional, no necesariamente debería depender de la parte interna o externa, ya que el poder trabajar los atributos que reflejan parte de su conformación en conjunto, es una forma que podría ayudar a gestionar los ideales de cada organización; sin embargo, para ello, se debe tomar en cuenta, que los valores son quienes forman parte de un todo en cada ser humano, y como parte de las estructuras de la organización, sus sistemas de valores vienen a ser diferentes.

Para el desarrollo de éste trabajo, se abordará el enfoque anterior sobre IO específicamente en las pymes familiares, pues cuando ellas se enfrentan a conflictos internos y externos, toleran la crisis, pues siente que el abandonar el negocio es abandonar la familia, y por lo mismo Jiménez y Zambrano (2011) señalan que estas permanecen más tiempo funcionando en comparación a otras empresas. Considerando lo anterior, situarse sobre la empresa familiar podría brindar bases sobre como perdurar a través del tiempo con ayuda de la identidad organizacional.

A pesar de la rigurosidad y persistencia que anteriormente se describe, Gallo (2004) adhiere que estas suelen tener dos realidades, debido a que la empresa y la familia se superponen y evolucionan unidas. Igualmente Mora (2007) coincide que esto se trata de un vínculo familiar y de trabajo, en el que se encuentra una figura social íntimamente unida, por lo que se crea confusión entre lo familiar y lo laboral.

De manera procedente, Steckerl (2011) declara que la mayoría de los problemas que enfrentan las empresas familiares, se derivan de los conflictos entre valores de la familia y de la empresa, por lo que el labor del fundador o propietario de un negocio, es saber delegar la autoridad que le permita quedarse hasta el final, evitando con ello, que las próximas generaciones cometan los mismos errores, pues a pesar de las diferencias, es la familia propietaria la que influirá en la organización a través del

ejemplo y de las vivencias dentro de ella; por tanto, son los fundadores quienes determinarán el rumbo a tomar.

Plasmar un enfoque de investigación sobre identidad organizacional, valores familiares y organizacionales, ayudaría a fortalecer a empresas familiares y en especial a las pymes, pues en Martínez, Marín y Cerdán (2010) junto con Ginebra (1997) se considera que las éste tipo de empresas tienen elementos con mayor eficiencia social, por lo que constituyen el ascenso para muchas personas que conforman parte de la columna vertebral económica, representando así el 45% de PIB y 45% a 70% de empleos.

Cuando se hace referencia a una empresa familiar, se toma en cuenta lo que señala Álvarez (2011) en el sentido de que es una organización de carácter económico o social, liderada por un emprendedor, cuyo objeto principal, es la producción o comercialización de bienes o servicios, esto, siempre y cuando una familia o un grupo de familias controle el proceso de decisiones dentro de la corporación, esto quiere decir que el fundador y sus sucesores se encuentran en puestos clave de la organización.

A pesar de que la esperanza de vida de las empresas familiares sea baja por concluir en una tercera generación, según la Bolsa Mexicana de Valores, Rius y Mercado (2013) indican que el 73% de las empresas familiares que cotizan en ellas, pueden tener una recuperación más rápida que otro tipo de empresas cuando se presenta una crisis financiera. Asimismo para Fernández (2007) estas representan más del 90% de empresas, generando más de la mitad de empleos, y una fracción algo menor del producto nacional, lo cual hace que la población se mantenga económicamente activa.

Pudiera ser, que por las exigencias del entorno que se encuentran en constante cambio, se propicien argumentos para transformar a la identidad de la organización, y junto con ello a sus valores, sin embargo, esto puede descompensar la legitimidad y compromiso de la empresa, por ello la trascendencia de una empresa claramente definida en cuanto a conceptos, prácticas y discursos, depende de la medida en que

los dueños y fundadores establezcan y dirijan adecuadamente ante su IO los valores esenciales para su organización.

Para poder compensar lo anterior junto con la identidad de la organización, se requiere de la participación de los miembros con quienes se colabora en las distintas áreas de la organización, pues a través de sus creencias se verá si hay una influencia de los valores familiares sobre los organizacionales que ya se han conformado, de tal manera, que se refleje si éstos últimos realmente guían a los demás miembros que no forman parte de la familia en la organización.

El estudio de la parte blanda de la organización como la cultura, valores e identidad, suelen ser tópicos de estudio complejos, pero por lo mismo requieren de nuevos análisis, y más sobre las empresas familiares, pues son las que pueden ayudar a enfrentar los fenómenos de cambios con el entorno, pues sus bases que pueden mostraran cómo sus efectos positivos y trascendentes, las han ayudado a amortiguar tantas crisis económico-sociales.

Hasta el momento, todas las culturas, realidades, creencias y valores, vienen a ser, más bien lo que los miembros de las organización acuerdan que son como parte de la percepción que se tiene (Ott, 1989) citado en Zalpa (2002) pero también puede suceder, que la aparición de contextos emergentes, propicien cambios sobre ello y hagan poner en duda la legitimidad de la empresa, por lo que en ellas se requiere de estrategias que guíen y adapten los nuevos procesos de gestión, siendo desde un humilde punto de vista, la identidad organizacional, con la cual se refleje la verdad de lo que su empresa necesita ser en un determinado momento del tiempo.

Para Cabo, Pacheco y García (2006) se requiere un cambio de rumbo en la historia, que ayude a construir una cultura organizacional que capture la mente y los corazones de los colaboradores, pues a partir de ella, los pensadores y creadores de innovación, son los que ayudarán a resolver los problemas de la actualidad, por ello, parte de la cuestión es ¿con qué valores de la organización se va transmitir todo eso? pues como parte de la identidad, cada organización tiene su propia cultura constituida por

determinados valores y actitudes, con los cual se determinan comportamientos que facilitan u obstaculizan los procesos innovadores Urbáez (2015).

De hecho, (Dyer y Whetten, 2006; Sharma y Sharma, 2011; Zellweger et al., 2010) citados en Suárez, Déniz y Santana (2014) indican que cuando existe una fuerte identidad de empresa familiar, los valores y los objetivos de la familia son aceptados por la empresa, y pueden afectar no solo a las relaciones al interior de la empresa, sino que también puede extenderse a la relación con los *stakeholders* externos.

Para lograr una equivalencia entre los valores organizacionales declarados y los practicados, estos deben ser significativos para los individuos, por ello según Toniut et al. (2015) esto es el gran desafío de la gestión por valores, pues hay que valorar y motivar al sujeto a partir de sus propios intereses, sin embargo, para ello se requiere de conocimiento profundo sobre sus miembros, en donde se muestren los valores y creencias que tienen para que puedan alinearse con los fines de la empresa.

Dentro del análisis de la cultura de una organización, para Gómez y Herrera (2014) se exige la revisión tanto de los factores determinantes, como de los rasgos visibles de la cultura (creencias, estructuras, valores, etc.) todo ello sobre los distintos grupos de interés de la organización, tanto en del interno como el externo, de tal manera, que se puedan identificar las convergencias y divergencias que configuran o limitan la identidad productiva de la compañía.

Por su parte Bosco (2007) señala que los valores existentes en la empresa familiar, pueden formar parte de una ventaja competitiva, ya que sus factores internos propios y característicos que rodean la identidad de los valores familiares, desenvuelve la existencia de una propiedad identificable, de confianza, de compromiso, con visión a largo plazo de su actividad empresarial, pero para que haya sostenibilidad en la empresa, debe haber desarrollo estratégico en las ventajas, por ello Muñoz y del Castillo (2013) coinciden que en ellas se reporta un alto compromiso e identidad por parte de los trabajadores con su organización.

De acuerdo a la literatura encontrada en Palomino, Amaya y Cañas (2012) una ventaja competitiva se puede generar a través de la ética y al mejorar las relaciones de la

empresa con los grupos de interés, sucediendo con esto, una reputación y una mayor confianza en sí mismos. Al estar de acuerdo con lo anterior, la necesidad de realizar un ajuste sobre los valores de la empresa y el empleado, puede ser un fin con el cual se ligue a la identidad de la organización, para que con ello se genere una mejor respuesta laboral que de valor o una ventaja competitiva en la organización.

Para poder trascender satisfactoriamente como pyme u organización, antes de realizar cualquier cambio sobre su estructura y cultura organizacional, será necesario que se realicen análisis previos, pues una vez tomado en cuenta lo que la organización es y desea ser, se podrá continuar con la implementación de nuevas estrategias. Para ello, hay que ver que tan relacionados están los valores de la empresa con los de sus trabajadores y demás partes interesadas, pues al analizarlos, se verá si se tiene coherencia entre ellos.

Aunque suene sencillo, el resguardar las esencias de los seres humanos tan complejos sobre la organización, no es algo fácil de analizar, y tal vez más en la empresas familiares, pues en ellas se pueden llegar a confundir los valores familiares, con los que se desean como organización, por ello aunque siga siendo un reto laboral, el poder trabajarlos en conjunto de manera armoniosa, viene a ser un reto importante, por ello, aquí se espera dar a conocer la relación que existe entre la familia y la organización, para ver en qué medida estos forman parte de la identidad organizacional.

1.2. Planteamiento del problema.

Como se mencionó anteriormente, Constantino y Merchant (1997) concuerdan que el conflicto forma parte de la cultura organizacional, de actitudes, prácticas y creencias del sistema con sus miembros, por ello, es de una manera colectiva como se pueden ver los desacuerdos internos o amenazas externas, por lo que en ello se presenta un proceso en estado de insatisfacción, o de expectativas no efectuadas en cualquier intercambio interno de la organización, por lo tanto, se genera una disputa.

Si en la vida de las organizaciones, se tratara de introducir una cultura intencionada, sin generar una identidad organizacional de manera consciente primero, sería un tanto complejo el poder desarrollar los ideales que conforman a la organización en su

totalidad. Por ello, el poder reconocer una parte importante de las personas que la conforman, es con base a valores aceptados y establecidos, pues con ellos, se podría representar una nueva forma de establecer mejores relaciones con los trabajadores, de tal forma, que su cultura deseada, pueda ser transmitida hacia todos los miembros de la organización ante una IO.

De igual forma, para Betancourt, Ramírez y Cuervo, (2012) los sistemas desean promover valores y principios, donde las acciones del grupo sean coherentes, por ello, en la empresa familiar, esto se puede ver caracterizado más que nada por los miembros representativos de la familia, en donde existe un proceso de aprendizaje continuo, que aunque se vea influenciado por factores externos, al ser interiorizado en cada una de las personas, y al formar parte de su diario vivir, estos pueden volverse algo común en el sistema.

Por una parte, Mucci y Tellería (2003) señalan que en las primeras épocas, el fundador podrá tener una fuerte influencia, pues hará que permanezcan determinadas pautas, creencias y valores, con los que se otorgue una identidad definida, sin embargo, en ello recae la idea, la justificación, y la explotación de la empresa, ya que del interés común, también emergerán símbolos racionales, mismos que desarrollarán a la empresa familiar.

Procediendo con lo anterior, el traslado e intento de imponer valores, tanto de la familia como de la empresa, podría originar conflictos, que si no llegan a ser solucionados rápidamente, pudiera provocar separaciones que los marque fuertemente.



Mucci y Tellería (2003) y De Brito y Melo (2014)

Figura 1. El reflejo de identidad organizacional en la empresa familiar. Adaptado de *Empresas Familiares* (p. 14), por O.O. Mucci, 2003, Mar del Plata, Argentina. Copyright por universidad Nacional de Mar del Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales; *Empresas Familiares* (p. 99), O.O. Mucci y E. D. Tellería, 2003, Mar del Plata, Argentina. Copyright por Universidad Nacional de Mar de Plata. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales y “A Interação entre os Valores Familiares na Gestão de uma Empresa Familiar Mineira: Um Estudo de Caso no Grupo Zema”, por Á. F de Britto y M. C. D. O. L. Melo, 2014, *REGE Revista de Gestao*, 21(1), p. 196. Copyright © Publicado por Elsevier Ltda. en nombre del Departamento de Administração Faculdade de Economía, Administração e Contabilidade Universidade de São Paulo- FEA/USP.

En este sentido Alcaide (2010) considera que no habrá transmisión de valores, ni participación, si no existe en el seno de la familia una relación de confianza, seguridad, confidencia, y apertura al entorno, todo ello como un sistema de valores entrelazados y ordenado, sin embargo, para ello, también debe haber dinamismo de la persona, pues de esta manera, es como se puede facilitar el compromiso, pues trasladándose de manera consciente y constante en sus prácticas, políticas y gestión, es como estos pueden influir en la empresa familiar.

Asimismo, como lo señalan Deal y Kennedy (1982) los valores familiares, pueden dar sentido de identidad a sus miembros, sirviendo como refuerzo del sistema, pues con ellos se guía la toma de decisiones y se facilitan los compromisos que alientan sus comportamientos. Sin embargo, no hay que descuidar lo que señala Martínez (2013) pues es erróneo considerar que cuando un individuo llega a la organización, se va despojar de sus valores personales y familiares, esto llega a caer en un pensamiento reduccionista, por lo cual surgen los comportamientos principales que hacen dudar la

existencia de determinados valores en los trabajadores, ya que en ello se ven carencias e insatisfacciones mediatizadas.

Aunque esto suene muy ambicioso, y el trasfondo teórico aún es muy vago, ya que los valores de la organización deben ser considerados por todos aquellos seres que la conforman, adoptan y perciben algo dentro de ella, por lo que la nueva estrategia para gestionar y desarrollar de manera positiva a las nuevas empresas, no únicamente está sobre lo que los directivos quieren o pretenden reflejar ante la sociedad, sino de plasmar la realidad de las actividades que la empresa desea representar y practicar de manera ética-moral como organización ante su sociedad.

El conocer estos fenómenos, no solo formaría parte de una alternativa para comunicar y plasmar por escrito de manera estratégica hacia la parte interna y externa sobre los objetivos que se desean alcanzar, pues como reflejo de la identidad organizacional, la parte práctica también será abordada, claro, no sin antes descartar, que los valores impartidos por quienes dirigen a la organización son rechazados, establecidos o simplemente aceptados.

Por una parte, es necesario explorar si los valores en una familia empresaria realmente se pueden encarnar de modo personal en cada uno de sus constituyentes, y si se transmiten durante la relación personal como lo señala Alcaide (2010). De igual forma, hay que descartar el que los valores organizacionales, como parte de su diseño estratégico sean compartidos así como lo señala Martínez (2013).

Claro está, que todas estas declaraciones, serán analizadas de acuerdo a una pequeña y mediana empresa, de un sector determinado con características específicas, que se verán reflejadas sobre una estructura y con base a una cultura establecida. Pues así como lo señalay Rockeach (1979), los valores pueden ser considerados como creencias globales sobre los estados finales deseables, ya que subyacen en los procesos de actitud y comportamiento sobre objetos o situaciones concretas.

A partir de los resultados que se generen de éste estudio, se espera corroborar de manera más específica la existencia de pautas particulares con las cual se suelen

marcar las empresas familiares, pues a partir de esto, se espera poder contribuir a una mayor comunicación y trascendencia para que perduren por varias generaciones.

De hecho, en Zapatero, Jiménez y Alcaíde (2013) en ellas se puede traer actitudes y comportamientos definidos, cuando el fundador o líder familiar es íntegro y juega limpiamente al comportarse con moral. Por tanto, sería renovador poder mediatizar los comportamientos que en ellas generan conflictos entre la empresa y la familia, pues en realidad lo ideal sería que siguieran aportando sustento a la diversidad que les rodea.

Mientras tanto, la cuestión es la siguiente: ¿Cómo se relacionan los valores familiares y organizacionales, con la identidad organizacional de las pymes familiares de Cd. Obregón?

1.3. Objetivo.

Analizar la relación de valores familiares y organizacionales con la identidad organizacional de las pymes familiares en Ciudad Obregón.

1.4. Justificación.

La elaboración de éste estudio, se guía principalmente, por la importancia que representan las pequeñas y medianas empresas, como parte de la estabilidad económica, familiar y social, pues en la actualidad, las exigencias se vuelven cada vez mayor, y la trascendencia de un mejor contexto, no siempre está preparado para los cambios por venir.

Por esa razón, el reflejar una parte esencial de las personas que conforman a una organización, es través de sus valores, ya que podrían ayudar, a que los miembros de la organización, se sientan identificados con las labores de su empresa para trabajar en conjunto, de tal manera que al desarrollarse armoniosamente, estos generen nuevos conocimientos sobre su identidad y cultura.

El problema de esto, es que no se puede casar con una manera fiable y estratégicamente favorable, pues el aura de confianza y estabilidad sobre la

legitimidad, es difícil de ganar, y el involucramiento por parte de los directivos, hacia la aceptación, y realización de los valores organizacionales, o en dado caso familiares, aun se desconoce si es del todo práctica al imponerlas sobre la toma de decisiones, pues con aún se desconoce si se plasman y transmiten de manera íntegra y equitativa los valores deseables.

Es cierto, que no se debe generalizar, pero por lo que se mencionó anteriormente, los líderes de cada organización, sienten el poder, de plasmar solo lo que ellos creen conveniente para sí mismos, y no de lo que su organización desea de manera íntegra, por esta razón, el desarrollo y trascendencia de la misma, no suele ser tan efectiva como ellos lo desean, y por lo mismo, el nivel de compromiso por parte de los trabajadores no suele ser el esperado.

Tal vez, todas las cuestiones planteadas anteriormente, se llevan a cabo de manera inconsciente y tradicional, en donde incluso sus exigencias, pudieran llevar de por medio una reputación, y relaciones sociales de conveniencia hacia el exterior, por lo tanto, los valores y las prácticas establecidos, por lo general van de la conveniencia de los propios jefes, sin embargo, se deja de lado la colaboración de los demás trabajadores, que también forman parte de su organización.

Una de las principales razones, por las que se decidió enfocar este estudio sobre la identidad organizacional, es por la importancia de englobar la participación, de todas aquellas personas que forman parte de la empresa, y no solamente la de jefes y propietarios, ya que sólo representan a una pequeña parte de la organización. Asimismo, el interés de este estudio, se apega principalmente a los valores, ya que de alguna forma, esto es lo que rige en cada ser humano, y el poder conocerlos de manera racional y respetable, es lo que podría ayudar a la identidad a llevar a cabo los objetivos de cada organización.

Al final, llegar a representar una base ética para guiar a los miembros de una organización, lleva de por medio un sistema y una estructura particular en la cual se sientan bases para la conformación de la identidad organizacional, sin embargo, primeramente hay que expresar la influencia que tienen los valores familiares con los

organizacionales, para que con ellos, se determine el cómo estos se representan ante los demás miembros de la organización y su sociedad, pues una vez plasmadas las creencias, se verá también lo que consideran necesario para formar parte de su legitimidad aceptada en la identidad de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

En la siguiente sección, se introduce primeramente el contexto en que se realizará el trabajo de investigación, el cual hace referencia a la empresa familiar.- Como segundo punto, se presenta un apartado sobre aspectos teóricos y de conceptualización de la identidad organizacional; dejando como parte final, una serie de estudios empíricos que van relacionados con los valores familiares, los valores organizacionales y de la identidad organizacional, por lo que al final se termina redactando un análisis que retribuye a la investigación de la parte interna de las organizaciones.

2.1. La Empresa Familiar como Organización.

El apartado que se presenta a continuación, plantea varios aspectos en donde se identifica la importancia de estudiar a las empresas familiares, así como también las consecuencias que en ellas se generan al emerger como empresa y familia. Para esto, se presentan aspectos que pudieran ayudar a su desarrollo, y por ende, una posibilidad de trascendencia como organización, dejando al final, una serie de puntos que impulsan tanto el estudio de los valores como de identidad en conjunto.

El hecho de situarse sobre la empresa familiar, tiene que ver que como organización puede desarrollarse en todos los segmentos económicos, sin embargo, dado que los miembros de la familia, no son los únicos que trabajan dentro de ella, es necesario que los demás miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que

se espera de ellos; pero como no siempre sucede esto, se generan confusiones entre el ámbito familiar y organizacional, por lo que este estudio, de alguna forma trata de orientar a este tipo de empresas buscando nuevos caminos de investigación.

Inclusive, si una familia se orienta por el respeto a las individualidades de sus miembros, algunos conceptos y normas como la propiedad familiar y la herencia deben ser revisadas según (Gonçalves, 2000), pues con ello se puede mantener una postura de coherencia que apunta a las individualidades y la sucesión, será por eso que primeramente se debería medir el acto individual de voluntad y no por sometimiento u obligación.

Al analizar tanto en la historia como en la economía empresarial, las empresas familiares no son un tema nuevo de estudio, pero siguen ofreciendo excelentes descripciones de casos de empresas emblemáticas, por ello Pérez (2003) añade que en la teoría económica y sociológica se interesan por hacer comparaciones sobre trabajos en los que dominan las redes empresariales, pues a través de ellas es donde circula la confianza del negocio, el estudio de la sucesión, los mecanismos cambiantes de formación y el aprendizaje de las mismas.

Sin embargo, en donde queda su origen y el transcurso de su crecimiento, pues se pudiera pensar que cada una tiene su propio origen partiendo de cero, pero en realidad cada una lleva su propio desarrollo, por lo que es necesario situarse en las diferentes empresas por más pequeñas o grandes que sean. En este caso, el interés de éste estudio, se enfoca más que nada en las mipymes familiares, ya que se ha visto que ellas son quienes han trascendido con mayor éxito en el ámbito económico.

Cuando se trata de segmentar a las mipymes, se considera a la Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2017), en donde se estipula que el tamaño de la empresa, se deriva por el número de empleados, por ello señalan que en una micro empresa en el sector de servicios, representa de 0 a 10 empleados, una pequeña representa de 11 a 50 empleados, mientras que una mediana empresa contiene de 51 a 100 empleados.

De hecho, según Moreno (2006) de acuerdo a la curva de supervivencia, las pymes vienen a representar el 70% de los países desarrollados como EE.UU., por lo que pueden soportar hasta cuatro generaciones, perdurando alrededor de 30 a 40 años por cada una de las generaciones. No obstante, para González (2011) las pymes representan a la mayoría de las empresas establecidas con rentabilidad económica y un gran número de empleos, por lo que crean desarrollo regional por medio de personas emprendedoras, debido a que suelen ser estables y constantes.

Inclusive, para Wong Cam (2010) las empresas familiares son predominantes como organización, ya que se encuentran en vía de desarrollo al interactuar como empresa y familia con recursos acumulados y valores que tienen una gran influencia en el desempeño económico, pues a diferencia de otras empresas éstas reclaman por sostenibilidad económica para continuar.

Por su parte, Biosca (2000) señala que en la mayoría de las micro, pequeñas y medianas empresas, se concretan características comunes, como el hecho de que los valores de la familia impregnen la filosofía de la empresa, el hecho de que la propiedad pase de generación a generación y el que los miembros de la familia puedan acceder a la dirección de la empresa, de tal manera que con ello se forme una influencia y una extensión de los valores de la familia hacia la empresa.

Aunque se diga que las empresas familiares tienden a ser más perdurables, y rentables en comparación a otras que no lo son, según Esparza, García, Duréndez y Guillamón (2010) es importante la interacción positiva entre familia y empresa, ya que se caracteriza por relaciones familiares unidas, de cooperación y por tener intereses en común sobre el porqué de su existencia.

Lo anterior, más que nada para introducir una estructura organizacional que vincule reglas claras para la familia, al igual que un esquema de administración y un gobierno corporativo, por ello en Romero (2013) a la gestión profesional de la empresa familiar se le debe permitir seguir con independencia sobre sus intereses.

La noción de la familia sobre las empresas familiares, conlleva diferentes formas que coexisten en una misma cultura, de tal manera que para Machado (2005) se

representa una composición diferenciada de la familia nuclear tradicional y patriarcal, así como también por su redefinición en los papeles familiares, como en la distribución de poder, su distanciamiento entre generaciones y el tamaño de la familia.

Por tano, la empresa familiar como organización, puede ser un proceso convertido, desde la calidad y la eficiencia, ya que viene a ser el núcleo celular de la responsabilidad corporativa, donde se tiene un compromiso e identidad, mismos que corresponden, al espíritu del emprendedor, la cultura del liderazgo y a los valores que remarcan la genética de la empresa familiar Freire (2006).

De hecho para Tàpies, Ceja y Agulles (2012) los valores son una fuente sostenible de unión y éxito para las empresas familiares, porque dotan al patrimonio familiar, de un propósito que va más allá de los beneficios puramente económicos, además de que ayudan a todos sus miembros a mejorar como personas; por ello, el hecho de vivir con valores característicos de las empresas familiares, es con toda seguridad una fuente de éxito, así como también un apoyo a la mejora de la sociedad.

Por su parte, Ward (2016) señala que en la mayoría de los negocios, la elección de la estrategia, depende de un gran trato sobre los valores personales y en la toma de decisiones, ya que estos son muy esenciales para los planes de los negocios, así también como para la familia y la gestión armoniosa.

Asimismo, Burgoa, Herrera y Treviño (2013) añaden que cuando se trata de una empresa familiar, es vital que los valores del fundador se vean reflejados y sean la base para la cultura, ya que desde un punto de vista empresarial, esto viene a ser el reflejo de los principios de la familia propietaria.

Cabe destacar que como empresas familiares, estas no se concentran para ser grandes, ya que su naturaleza misma les impide crecer al intentar diversificarse, pues el simple hecho de no estar algún miembro de la familia sobre el control accionario o en la dirección, solo ocasionaría que ésta dejase de funcionar como tal, por lo que sería bueno que se les estableciera una finalidad común, que de alguna forma inyectara un compromiso a sus miembros para su trascendencia (Ginebra, 1997).

Para llevar una formación de familiares comprometidos con el proyecto de la empresa familiar, Ceja y Tàpies (2011) sugiere que es de vital importancia y un requisito imprescindible para su continuidad, el aprendizaje en valores específicos que estén ligados a los propios de la familia y la empresa, el cual será proporcionado principalmente desde el seno de la familia.

De hecho, según Lozano (2008) toda familia empresaria que demuestre la capacidad para crear y transmitir tanto riqueza como valores, viene a formar parte del patrimonio e identidad colectiva a través del sucesor, lo cual a su vez crea éxito para su continuidad, ya que con ello se demuestra una fuerte capacidad de transmisión de valores económicos y entitativos.

Por otra parte, se puede decir que ante la crisis, todas las generaciones de la empresa familiar deben reconocer que ya no pueden dominarse de manera individual, por lo que Rodríguez (2012) sugiere que deben de acomodarse esas diferencias culturales para poder salvarse, de tal forma que se conozca la naturaleza y el modo de ser de la familia y la empresa, así como también los puestos sobre los que funciona, para que con ello haya un equilibrio de poderes.

De hecho, Barroso, Sanguino y Bañeguil (2012) añaden que una de las claves de supervivencia de la empresa familiar para lograr el éxito, es que las empresas familiares sean capaces de aprender continuamente, transfiriendo conocimientos entre los miembros de la familia, de tal manera que entre ellos compartan los cambios que las nuevas generaciones deben llevar a cabo para adaptarse.

Por tanto, cuando se trata de favorecer las relaciones familiares, Posso (2003) considera que debe haber un escenario que fomente la creatividad, la flexibilidad y la compatibilidad de valores, como el sacrificio y el trabajo en conjunto con las nuevas tecnologías, por ello, antes de intentar dar forma a soportes como el protocolo familiar o plan estratégico empresarial, es indispensable poner las relaciones intrafamiliares a un buen nivel de armonía y consenso para que se pueda llegar a un acuerdo familiar.

Pues en dado caso que la sucesión no se limite a las actitudes del fundador, para Leach (1999) tiene que ver con que la familia ejerza una serie de presiones para

impedir el proceso, por tanto, también es responsabilidad del fundador iniciar y liderar el proceso de planteamiento con el cual se dé oportunidad a todos los que están comprometidos directamente con el tema en discutir sus ideas y temores de forma abierta.

En base a lo anterior, pudiera relacionarse la confusión con las pérdidas en la identidad de la organización, al asociarse con el miedo que tiene el fundador de perder poder ante su propia identidad individual, pues desafortunadamente con él se encuentran relacionadas varias de las funciones de la empresa, y el hecho de desvincularse al haber sucesión, las características transmitidas para la identidad de la organización, pueden resultar difíciles de manejar en la última etapa de vida del fundador/propietario.

Debido a éste tipo de hecho que viene a repercutir sobre la empresa familiar, sería bueno el hecho de considerar e incorporar reglamentos formales o protocolos sobre las empresas familiares, pues para Tàpies y Ceja (2011) en ellos se contienen valores fundacionales con un porcentaje relativo sobre otros aspectos importantes, como la misión y la visión, de tal forma que con ello se guían las actuaciones del negocio familiar y el tipo de empresa familiar que se desea ser.

Como parte del análisis general sobre las empresas familiares, se puede considerar que éste tipo de organizaciones, no solo vienen a formar negocios que ayudan a brindar un equilibrio económico para la generación de empleos, sino que resguarda de una forma u otra a las pequeñas y medianas empresas ante ciertas crisis y problemas de todo tipo, por lo que vienen a ser una base que sirve de ejemplo a nivel internacional, ya que sus vías de desarrollo como empresa, siempre están en constante desarrollo.

Considerados los puntos anteriores, es por lo que el estudio de las empresas familiares se vuelve interesante, sin embargo, como cualquier otra empresa, en ellas existen ciertos problemas que arrastran los valores familiares de su cultura como familia, se llevan hacia los valores de la organización, creando con ellos confusiones no solo para los mismos miembros de la familia, sino para todo el personal en general; mismas que pueden generar problemas y desventajas para su desarrollo y a futuro.

2.2. Aportes teóricos en el estudio de la identidad Organizacional.

Para poder abordar el tema con profundidad, primeramente se establecerá un apartado conceptual, en donde se explique el significado de cómo ha sido manejado el tema de identidad organizacional en el ámbito teórico y empírico. Por consiguiente, se presentarán postulados en donde se refleje la importancia de los valores para ser un elemento esencial para el estudio de la identidad organizacional, dejando sobre un apartado final, una breve reflexión para abordar el tema de identidad organizacional y valores en conjunto.

Dado que existen historias declaradas en donde normalmente los miembros reinterpretan las creencias y percepciones de afuera, se puede facilitar la inestabilidad dinámica y adaptativa de la identidad en las organizaciones, que de acuerdo con Gioia, Schultz y Corley (2000) esto tiene que ver con una forma de reflejar las necesidades que se presentan para cambiar.

Debido a que la identidad de la organización tiene base sobre lo social, cuenta con una dinámica central, estable y enmarcada por elementos periféricos, con los cual se permite la adaptación inestable de la organización para volver a crear su carácter distintivo en entornos cambiantes, por tanto, para Casey y Olson (2003) la memoria colectiva en las organizaciones, es la que refleja los elementos de identidad de la organización, lo cual ayuda a señalar aspectos sobre el aprendizaje de la organización.

En cuanto al estudio de identidad organizacional, se tiene como referencia principal el concepto de Albert y Whetten (1985) en donde las creencias de los miembros de la organización, tienen rasgos y/o características de aquello que es *central, distintivo y perdurable a través del tiempo*, surgiendo con ello la cuestión de *¿Quiénes somos como organización?*

Por otra parte, Schvarstein y Etkin (1989) coincide en que la identidad organizacional forma parte de una enumeración, sobre todo aquello que permita distinguirla como singular y diferente de las demás, sin embargo, si este aspecto distintivo llega a desaparecer, puede afectar decisivamente a la organización.

Después de lo anterior, la mayoría de los autores que estudian la identidad organizacional como (Dutton y Dukerich, 1991; Ashforth y Mael, 1996; Pratt y Foreman, 2000; Albert, Ashforth y Dutton, 2000) por lo general retoman en gran parte las bases de Albert y Whetten (1985) sobre sus estudios, pues simplemente ellos dos han sido pioneros y un referente importante para seguir contribuyendo a éste tema de investigación.

Considerando lo anterior, un criterio esencial para éste estudio son las bases que dan origen a un tópico de investigación, por lo que se considera importante retomar a los antecesores y su definición, esto con la intención que se generen nuevas reflexiones al respecto, para que sigan aportando a la definición del tema, pues como ya se explicó éste tema aun carece de bastante información empírica en donde se contraste la teoría y las nuevas realidades.

En este mismo sentido, Whetten (2006) también brinda un sustento sobre la definición anterior, en el que recalca que la misma conceptualización sufre una crisis por la ausencia de identidad demostrada, dejando en claro que para establecerse con esa definición, se requiere de que los atributos centrales y perdurables estén juntos, para que las organizaciones puedan ser distinguidas de las demás, por lo que éstos tres elementos son los que conforman la concepción de la IO.

A pesar, de que este tema ha sido difícil de comprobar por la infinidad de rasgos que distinguen a cada organización en particular, no se puede generalizar las características o modelos relacionados para ser uno solo. Por tanto, se requiere más aportaciones teóricas y empíricas, que sigan siendo discutidas para concretar con más especificidad cuales elementos pueden venir a ser parte de los atributos y/o características emblemáticas que resguarden a la IO, esto dejando en duda si pueden perdurar o cambiar a través de tiempo.

Una realidad, es que sí existen estas características en las organizaciones como parte de su cultura transmitida, sin embargo, se desconoce cómo estas características se llegan a apropiarse o formar parte de en cada individuo de la organización.- Por ello, parte de la cuestión, es si realmente pueden llegar a ser compartidos sobre un solo

colectivo al haber coherencia sobre ciertas creencias para la conformación de la identidad organizacional.

Sin embargo, para encontrar las características de lo que es *central, distintivo y perdurable a través del tiempo*, se requiere de constante retroalimentación sobre lo que se plantea en Whetten (2006), ya que esos atributos mencionados, vienen a ser representados como rasgos o características que reflejan a sus llamados de identidad, por lo que en su estudio se menciona una analogía estructural que declara un dominio conceptual, mientras que la analogía funcional se ve reflejada por un estado más operacional.

Como parte de la primera analogía, se encuentra una especie de compromisos que se forman a través del tiempo, en cambio, la segunda, es más bien vista como una obligación moral. Para ello, presentar una identidad organizacional, basta con decir que primeramente, se debe estar conformado por características centrales y perdurables, esto para que puedan ser distinguidas de las demás organizaciones, en donde los miembros de la organización lo resguarden con sus peticiones y el discurso, esto visto en Whetten (2006).

Posteriormente, este mismo autor resalta que los atributos únicamente sirven como un referente de identidad, que sirve para conocer las funciones distintivas que los miembros realizan, esto en el camino en que ellos están conformados/estructurados, y de las funciones distintivas que provocan su uso. Asimismo, cabe mencionar que la identidad organizacional no sirve para explicar la resistencia al cambio, sino para almacenar ideas importantes en un efecto desorientado, mismas que reflejan pérdidas de los atributos centrales, distintivos y perdurables de la organización.

Para tener una noción más amplia sobre las variables de investigación, se abordaran tres apartados en donde se explique acerca de la identidad organizacional y lo que representa como parte de ella ante diversas situaciones como la cultura y la imagen, esto sin dejar de lado a los valores.

a. La identidad de la organización. Dentro de sus estudios, varios autores generan diversas aportaciones teóricas como Dutton y Dukerich (1991) en donde la imagen y

la identidad de la organización, guían y activan las interpretaciones individuales de un problema, sin embargo, vienen a ser las motivaciones las que sirven para tomar las acciones a través del tiempo. Por su parte Ashforth y Mael (1996) señalan que la identidad organizacional también se articula y se refuerza con la estrategia, esto por medio de cambios en su estructura organizacional, en procesos de gestión individual y en el cómo ellos portan la gestión simbólica.

En la medida que las interpretaciones de los miembros, se forman como consecuencia de la identidad organizacional, depende del nivel de desempeño percibido sobre los propósitos de la organización, y del desempeño normal sobre las expectativas dentro del negocio principal; por ende, cuando los miembros de la organización no pueden vivir con ello, localizan las causas profundamente establecidas, que se encuentran lejos de lo incuestionado, por ello es que se forman esos atributos que los miembros de la organización vienen a querer cambiar en la identidad, de tal forma que intentan alterarla, esto en base a Whetten y Godfrey (1998).

No obstante, tanto la identidad organizacional como la imagen, se encuentran interrelacionadas en un proceso que va a través del tiempo, sin embargo, esto también puede generar, que las identidades adaptativas e inestables, se pregunten en dónde se encuentran, esto se debe a que los niveles usados por los miembros de la organización, expresen lo que ellos creen que su organización debería ser Albert, Ashforth y Dutton (2000).

Otro aspecto relevante en la parte teórica corresponde a la interrelación entre la identidad y la imagen, ya que se acepta el reconocimiento fluido sobre la identidad, de tal forma que esto ayuda a las organizaciones a adaptarse a los cambios, además se alienta la idea de que una identidad cambiante y flexible ayuda al cambio de las imágenes externas, esto según Gioia, Schultz y Corley (2000).

En este sentido, para Hatch y Schultz (2002) la identidad organizacional puede estar formada por un proceso de comparaciones inter organizacionales, ordenadas con reflexiones a través del tiempo, y por esa razón se articula también una conexión entre

la cultura, la identidad y la imagen sobre un proceso social dinámico, que crea, mantiene y cambia a la identidad organizacional.

Sin embargo, a pesar de lo anteriormente descrito, la finalidad principal para el enfoque de este estudio, no es venir a mostrar una relación entre la imagen, cultura e la identidad, sino de concretar en qué parte se encuentra la identidad organizacional y la manera en que ésta se conforma bajo sus tres elementos: central, perdurable y distintivo; pues con el estudio de este tema, se podría llegar a brindar soluciones alternativas sobre diversos problemas que se ven reflejados desde la parte interna y hacia otros rubros que la puedan guiar de manera más estratégica.

Está claro que como organizaciones, se pueden poseer múltiples identidades organizacionales, por las diferentes conceptualizaciones que se crean con respecto a lo que es central, perdurables y distintivo, sin embargo, para Pratt y Foreman (2000) esto forma parte de un colectivo, y no se vuelve organizacional, hasta que queda claro con los demás miembros de la organización.

Como consecuencia, la identidad organizacional puede tener un efecto significativo sobre lo cognitivo y su legitimidad pragmática, por ello, para Foreman y Whetten (2002) esta se ve establecida como un constructo de multinivel, en donde los miembros de la organización comparan las percepciones de identidad, expectativas y su congruencia, que puede verse afectada significativamente, en el nivel de compromiso organizacional.

Debido a todo lo anterior, podemos encontrar que las organizaciones establecen su identidad de manera similar, pero las cuestiones individuales que provienen de cada miembro, puede generar particularidad sobre los significados de sus atributos, por lo que sobresalen aspectos subjetivos de cada uno de ellos, pues como ya se mencionó anteriormente, esto también se debe a los diferentes niveles de la organización en los que se diferentes roles por parte de los miembros; pero al compartir significados en común es posible que se cree un solo significado colectivo u/o organizacional, el cual puede llegar a ser socialmente aceptado por la mayoría de los miembros.

Cabe aclarar, que hablar de una identidad individual y una organizacional, son cuestiones diferentes, ya que el nivel individual puede tener una auto referencia de lo que es central, perdurable y distintivo sobre un grupo de trabajo, departamento, u organización, dejando un breve resumen de ello. En cambio una identidad organizacional, es definida por la mayoría de los miembros, y se refiere exclusivamente a una diferencia analizada como parte de un grupo social que no es individual Brown, Dacin, Pratt y Whetten (2006).

Inclusive en Whetten (2006) también hace una distinción de ambas particularidades, remarcando que la identidad colectiva (as), es parte de los actores individuales que forman una colección de los autores mismos. Sin embargo, cuando se trata de una identidad organizacional, son los actores organizacionales los que conforman un solo actor colectivo. Por ello, el presente estudio de identidad organizacional, se apega a ver su conceptualización como un solo actor social colectivo, que sea meramente organizacional.

Para finalizar con estas aportaciones teóricas, en Corley y Gioia (2003) se dice que la relación entre identidad organizacional y el aprendizaje organizacional, no es únicamente fuerte, sino que también es un facilitador para la adaptación organizacional hacia los cambios consistentes de la competencia, además, añaden que el aprendizaje organizacional, se conforma de un lenguaje semántico basada en significados, mismos que ayudan a una constricción social y de reconstrucción en la identidad organizacional, para aprender de ella misma.

Mientras tanto, tal vez la teoría con la que se cuenta hasta el momento, nunca sea suficiente para comprender a gran escala esos rasgos, características o atributos de la identidad organizacional, pero si para destacar la importancia sobre sus llamados o peticiones, pues a través de ellos se ve reflejada una cuestión moral y de compromiso, que se transmite entre los miembros de la organización para ser establecida.

Como causa de ello, el conocer sobre los atributos centrales, perdurables y distinguibles a través del tiempo como parte de un estudio, podría ayudar no solo a

explicar sobre el comportamiento que reflejan los miembros de la organización, sino de también a conocer que es lo que se busca generar a través de ellos.

b. La identidad organizacional y los valores. El hecho de que una empresa se administre por valores, puede ganar oportunidad de diferenciación en el mercado y éxito al clarificar su identidad organizacional, pues según Rodríguez (2008) con ello pueden generar solidez y ventajas competitivas; seguramente por ello Álvarez, Peñuñuri, Perea y Medina (2015) señalan que la cultura institucional, las tradiciones y las costumbres arraigadas, son las que juegan un papel importante para la creación de identidad y sentido de pertenencia.

En este sentido, se puede decir que cultura de la compañía es la que puede guiar a los empleados a través de valores, para que la reputación de la empresa íntegra lleve los principios enfocados hacia el cliente.- Sin embargo, hay que abrir el panorama y considerar que el individuo también puede generar una identidad y valores propios, pues según Caballero, Ibarra y Martínez (2015) al ser introducidos a la organización, pueden ser compartidos, de tal forma que los hagan hacerlos suyos.

Para esto, es necesario incorporar en el concepto de identidad hacia el lado suave, como en el lado fuerte de la organización, ya que en ambos lados, se encuentran desacuerdos por las creencias y valores de los miembros (Whetten y Godfrey, 1998) por ello, un reto importante para reconciliar las distintas metas, necesidades y valores de varios miembros de la familia, es conforme estas van creciendo y envejeciendo, pues estos se van haciendo más dispares con el tiempo Ward (1994).

Sin embargo, para tomar en cuenta lo anterior, también hay que considerar a la dimensión social y colectiva, pues con ella se va a permitir la aceptación o rechazo del individuo por parte del grupo, y por otro lado, el grado o rechazo del individuo hacia los fines colectivos, por ello, se debe de integrar los esfuerzos individuales hacia una visión compartida, con el cual exista un trabajo sistemático de aprendizaje, autoevaluación y reconocimiento de valores organizacionales (Valbuena, Morillo y Salas, 2006).

Descrito lo anterior, es evidente que la identidad organizacional desempeña un papel clave con relación a los individuos, ya que hace que se sientan incluidos, pertenecientes y más seguros, de hecho, Schlemenson (2013) menciona que se requiere explicar con qué se sustentan a los valores, y con qué se compromete sobre la identidad de la empresa, ya que esto se hará solvencia, integridad y transparencia de la empresa, pues contribuirá a establecer una relación firme con sus clientes, basada en confianza.

De acuerdo a Williams y Rockeach (1979) los valores no pueden llevarse a la práctica como actitudes, metas, objetivos, o resultados preferidos, ya que si se quiere tener algún significado útil, éstos deben ponerse en práctica a como sea posible, pues al final también son estados finales deseables de las actitudes y comportamientos subyacentes de la existencia.

Sin embargo, cuando se trata de valores organizacionales, para Rodríguez (2008) tiene que ver con sistemas de creencias distintivas o fundamentales que una organización plantea, unifica e inspira a la gente como resultado de la experiencia, visualizándose en actitudes que determinan el comportamiento ante ciertas situaciones.

Por ello, cuando los valores se viven de verdad y determinan cada aspecto de la empresa familiar, también se constituye la esencia de su cultura empresarial única e inimitable, de tal forma, que esta se convierte en una fuente de ventaja competitiva sostenible, esto según Tàpies, Ceja y Agulles (2012). Sin embargo, para Aronoff y Ward (2001) los valores puede ser lo que adhiera a la familia y al negocio, por lo mismo, el compromiso permanente de ellos es la fuerza más grande que una familia puede traer a la propiedad.

Cuando existe una definición de los valores declarados por la dirección de las empresas familiares, según Martínez (2014) debe ser un trabajo realizado con cuidado, ya que el personal operativo con el paso del tiempo los asimila y con ello determina la conducción de sus actos, así como su toma de decisiones, y por ello, un aspecto

importante.- Además, es la imagen, el ejemplo, y los valores declarados por parte del director de la empresa familiar.

Dado que las percepciones de los miembros de la familia, es una manera en la que se puede transformar una ilusión de pensamiento de un grupo, los valores esenciales de las empresas son los que quieren ser protegidos para tener una calidad guiada, esto de acuerdo al comportamiento de los miembros de la familia y para las estrategias de la empresa, esto según Erdem y Gül Bascer (2010).

Cuando la acción de los valores es una responsabilidad de la alta directiva, en ella recae la responsabilidad de elevar los niveles de conciencia de todos los miembros de la organización, por ello es que debe hacer extenso el valor compromiso en cada uno de ellos hacia el logro de los objetivos corporativos, pues se pretende que posteriormente pase a ser de todos los miembros, dejando con ello alineados los objetivos personales con los de la organización citado en Ramírez, Sánchez y Quintero (2005).

En base a lo anterior, es de suma importancia ver cómo los valores pueden llegar a desenvolverse ante las organizaciones impactar de cierto modo sobre los elementos de identidad organizacional, por ello sería considerable, crear un propio modelo que ayuden a resguardarlos sobre esas características que distinguen a la organización de las demás.

De igual forma, para poder dar continuación a la investigación, se introducirán varios estudios que traen como eje a los valores y la identidad de la organización, ya que en ellos gira tópico de investigación. No obstante, se introducirán ejemplares sobre empresas familiares, y en algunos casos considerando a la cultura organizacional.

2.3. Estudios empíricos relacionados con valores e identidad organizacional.

Este último apartado es una muestra en el que aparecen diferentes estructuras de investigación apegados a los variables de identidad organizacional y valores, pues a pesar de ser escasa la teoría sobre estos temas, también se cuenta con pocos estudios cualitativos.

Por eso, a partir del análisis en cada uno de ellos se va mostrar la importancia de trabajar los conceptos de valores familiares, valores organizacionales y de identidad organizacional en conjunto; pues una vez conocidos los rasgos y/o características de identidad que conforman los miembros de la organización, se puede llegar a generar nuevos resultados que impacten sobre el comportamiento de los individuos ante el desarrollo de cada organización.

Para no perderse sobre los diferentes estudios, a continuación se presentarán tres secciones de estudios empíricos. El primer apartado corresponde a los Valores Familiares en Empresas Familiares; el segundo apartado tiene que ver con los Valores Organizacionales, el tercero pertenece a los Valores en estudios de la Cultura, y como un último rubro, se presentan estudios de Identidad Organizacional.

A continuación, para tener claridad sobre los aspectos o características a considerar sobre esta investigación, se presentan tres ejemplares diferentes de empresas familiares, en donde se toma en cuenta a las variables de investigación de identidad organizacional, valores familiares y organizacionales.

a. Valores Familiares en las Organizaciones. En la primera empresa es de compra – venta de ropa y calzado, con un dueño-director que supervisa una empresa grande y tres boutiques en diferentes zonas del área urbana. La segunda empresa, corresponde a la prestación de servicios funerarios y venta de servicios a futuros sobre una agencia matriz de inhumaciones y cinco capillas localizadas en diferentes municipios.

Como última tercera empresa, se encuentra un grupo empresarial diversificado por varias empresas diferentes, sin embargo, a diferencia de la demás, esta empresa corresponde a propietarios de una familia nuclear por padre, hijos, madre e hija. En ella, se tiene a socios accionista con un consejo familiar que siguen a un protocolo familiar, el cual comienzan a iniciarlos los nietos también.

En la Tienda de Ropa y Calzado, Empresa Funeraria y un Grupo Empresarial. En este estudio que presentan de la Garza, García y Lorente (2006) consiste en descubrir valores de la empresa provenientes del fundador, y que se han transmitido hasta la

actualidad, para ver si con ello se encuentran coincidencias de los valores familiares e influencia en la continuidad de tres empresas mexicanas de tercera generación.

Para la realización de este trabajo, se conformaron tres estudios de caso, seleccionando a tres empresas familiares de tercera generación que ha permanecido durante 88, 90 110 años, y que respectivamente están bajo la propiedad y la dirección de una misma familia, que realiza actividades de comercio, industria y servicios, respondiendo a las clasificaciones predominantes de la empresa mexicana.

Como parte de sus resultados, se indica que en las tres empresas se reconoce la importancia de los valores llegados a la empresa por el fundador, y que el sentido de orgullo y pertenencia a la empresa coinciden en los tres casos, lo cual sugiere que se establece una influencia en el comportamiento del personal.

Algo relevante sobre los resultados encontrados, es que los administradores familiares y no familiares con diferentes niveles administrativos señalan que la cultura que han ido formando, es a través de las tres generaciones, debido a la influencia de valores, creencias y enseñanzas del fundador.

Lo anterior, se establece por los sistemas de familia – empresa, ya que se entrelazan, por lo que provocan perpetuarse al máximo a través de varias generaciones sin perder las características propias de su organización. Por otro lado, los valores pasados de generación en generación, han influido en la continuidad de la empresa, ya que incide un grado de unidad, aprecio, etc.

En este sentido, la influencia de valores del fundador transmitidos a los descendientes, hijos y nietos, ha hecho que se aumente el compromiso de sus miembros, familiares y administradores no familiares, esto, porque también se alienta la consistencia de una conducta, se reduce la ambigüedad, y proporciona una guía seguridad a los subordinados.

Asimismo, el compromiso de la familia en la empresa, coexiste un mismo valor en la empresa y la familia, lo cual viene a favorecer cuando se comparten las creencias, normas de conducta, lenguaje y supuestos básicos de los valores que van a influir en

ambas. Como parte final de la investigación, se determina que los valores que ha sido transmitidos de generación en generación, así como sus elementos coincidentes de respeto, honradez y orgullo por la empresa en las tres organizaciones, pueden definir cómo influye los valores en la continuidad de estas empresas, ya que son compartidos por los administradores familiares y no familiares.

En el estudio del Castillo, Camacho y Pérez (2008) presenta a la familia Coppel, la cual ha logrado sistematizar los valores que le dieron consistencia para construir un modelo cultural, mismo que opera actualmente en sus empresas Coppel. La idea central para abordar este tema debido a que existen empresas familiares que usan los valores como una forma de producir efectos positivos en los trabajadores y, desde luego, estos efectos positivos redundan en beneficios económicos y clientes más satisfechos.

La investigación fue realizada en tienda 02, ubicada en Ángel Flores de la ciudad de Culiacán, Sinaloa a la empresa Coppel S. A. de C. V.- Es una organización emblemática de la región sinaloense, ya que es una cadena de tiendas departamentales que tiene puntos de venta en el territorio nacional, pues cuenta con 500 tiendas y recientemente ha estado agregando un modelo del mercadeo de zapatos Canadá, de hecho la reproducción del modelo de la organización en la cadena, fue lo que motivó a los investigadores a conocer cómo era reapropiado el modelo Coppel por los trabajadores.

En el estudio, se observa que la participación de la dirección basada en un esquema de valores, tenía mucho que ver para propiciar compromisos para un mejor desempeño. Dentro de este caso, se encuentra un valor esencial por medio de la sencillez, ya que permite un trato coloquial fácil, además de representativo, pues en él se señala que lo difícil y sofisticado se aleja de los procesos que están en operación.

Un aspecto importante como parte la transmisión de esta manera de trabajo, es por medio del discurso Coppel, pues con él se ha ayudado mucho para hacer comprender a los colaboradores que el trato amable a las personas es lo más importante, ya que este brinda legitimidad y una forma de sencillez a la que pocos pueden entender, por

lo que también ya se ha vuelto una herramienta con la que se trabaja y forma, parte del modelo organizacional.

Sin embargo, se comenta que lo complicado para hacer las cosas sencillas no consiste solamente en parecerlo, sino de serlo también, y allí es donde radica la dificultad para construir un modelo que opere con *sencillez* en las organizaciones, por ello, por medio de este trabajo se establece que los valores necesitan mostrarse en la *acción* cotidiana, en tal suerte que aquellos que caen en la presunción de declarar que se tiene y no se muestra en la acción tal valor, no resuelve nada y los infortunios en los que se ven sometidos por la carencia de tales valores, opaca la imagen de la empresa.

Como parte de las conclusiones de esta investigación, se señala que el modelo organizacional que Coppel, así como ha construido por más de sesenta y cinco años de estar en el mercado los valores de humildad, simplificación, ahorro, rapidez, facilidades y alegría, tratan de perpetuarse junto con otros más que conforman que no han sido mencionados, también forman parte del modelo organizacional, brindando fortaleza a su estructura por establecer una forma distinta de operar, por abonar al desarrollo humano de la organización.

Por otra parte, en el estudio de la Garza, García y Lorente (2006) se explica más que nada sobre las dimensiones culturales, así también como los valores de la empresa, como los valores familiares, en donde se señala que los últimos pueden ser transmitidos y sostenidos en la empresa.

En éste estudio, se menciona que un elemento básico en las empresas familiares es la continuidad, en donde sus características culturales distintivas de la empresa pueden afectar a la misma, por lo que el estudio se mide a base de valores, de hecho contiene un sentido de compromiso, en el cual existen hábitos, valores, y actitudes que conforman las costumbres aceptados por todos.

Asimismo, los administradores familiares y no familiares de diferentes niveles administrativos, responden que la cultura se ha ido formando a través de las generaciones de la familia, con la influencia de los valores, creencias y enseñanzas del fundador. De tal manera que el sistema familia – empresa, se entrelazan y se

mezclan para perpetuarse a través de varias generaciones, sin perder las características propias de la organización.

El aumento del compromiso de los miembros de la empresa, es través de los valores, que van pasando de generación en generación, influyendo en la continuidad de la empresa. Parte de los resultados, fue que puede existir dualidad entre el compromiso de la familia en la empresa, ya que coexiste un mismo valor en la empresa y la familia.

b. Valores en Estudios de la Cultura. Como parte del siguiente estudio, presenta el caso de la empresa Goodyear-chile por Dávila et al. (1999) en el cual se enfrentaba la necesidad de implementar un programa de calidad total proveniente de la casa Matriz en Akron, Ohio. Para ello, se realizó un diagnóstico de su cultura con el objeto de llevar a cabo las innovaciones requeridas por el programa, el cual después de cuatro años evalúa la cultura organizacional de Goodyear –chile, encontrando diferencias derivadas el éxito de innovación concentrado en esos años.

A través de los resultados obtenidos, se confirma la hipótesis, respecto a que los cambios culturales en una organización son posibles, porque su orientación requiere del conocimiento adecuado sobre la cultura previa, sus condiciones, y puntos eventuales de apoyo que permitirán hacer uso efectivo.

En el estudio encuentran que algunos de los grupos internos desarrollan versiones propias, tanto de la historia común, como de la historia particular del grupo dentro de la organización. Son historias parciales, cuyo conjunto reconfigura la cultura de la organización.

Sin embargo, el dar tantas versiones parciales, esas historias puede ser contradictorias, de manera que representen en ello, formas de conflicto latentes, debido a que no se contaba con una definición clara de filosofía de la empresa, y un marco de competitividad en el que se situaran los distintos departamentos.

Pues con base a las percepciones y las expectativas reflejadas, en torno a los cambios si había una disposición por parte de los miembros para involucrarse, pero el problema era que la cultura organizacional, reflejaba un cultura corporativa que generaba

desconfianza, por lo que solo se establecían cambios parciales, debido al escepticismo, que los mismo jefes transmitían como imagen; esto, porque los gerentes no se involucraban con la gente, y sus actitudes configuraban los patrones, por lo que no se concluían.

Como resultado de lo anterior, no había un fuerte compromiso hacia la organización, por lo que se requería de coherencia en las políticas intentadas, pues era fundamental que se vieran a los ejecutivos, tanto nacionales como extranjeros, que estuvieran comprometidos con los mismos cambios de éxito que ellos proponían.

A manera de conclusión sobre los trabajos implementados en la empresa Chilena Goodyear – Chile, era indispensable que los líderes y personas respetadas por los trabajadores, hicieran uso de su influencia, y demostraran con su ejemplo su compromiso con el proyecto, trabajando en conjunto Goodyear Corporativo y Goodyear Chile; en ellos se requería de programas que los orientaran a mejorar sus relaciones con los trabajadores y su comunicación.

Para efectuar los cambios, señalan que era necesario abordar características de las subculturas presentadas, con una incorporación de una cultura corporativa que respetara parte de las subculturas existentes. De tal forma que con esto, se tuviera aun auto concepto entre los trabajadores, que los orientara hacia el perfeccionamiento y apertura al cambio.

Sin embargo, después de varios intentos, y cambios a implementar, se dan cuenta, que las fuentes de legitimidad, son los elementos de referencia de la cultura de la organización que habían sido caracterizados, pues con ello, vieron que se produjeron cambios reconocidos y valorados por el personal, modificando así tanto el clima, como a la cultura.

Todo lo anterior, trae como resultado un entusiasmo en la empresa, y compromiso por los logros obtenidos, por lo que sus nuevos procesos de cambio, hacen importante referencia no únicamente a los negocios y al autocontrol, sino uno especial hacia los valores. Por lo tanto, estos últimos, vienen a ser discutidos por los empleados,

operarios y gerentes para ser validados dentro de la propuesta, pues la traducción de estos, una vez implementados estos vendrá a ser las conductas esperadas.

C. La identidad de las organizaciones. Sobre este apartado, Barba, Magallón y Montoya (2011) presentan un estudio de caso, realizado sobre la sierra Nevada del Valle de México en la Red Agroecológica Origen Volcanes, cuyo objetivo es el estudio de la identidad organizacional y sus formas de organización, teniendo en cuenta en ello como ejes principales del estudio a las pequeñas y medianas empresas y redes de cooperación, en donde se analizaron a los valores y símbolos. Asimismo, como parte del análisis cronológico, ellos estudian a la cultura a través de la historia de la organización, en donde se ven valores tanto actuales, como los ocultos del pasado.

Sobre este trabajo, se hace referencia de que los rasgos entre los individuos y los grupos, son los que determinan a la identidad organizacional, esto por medio de una identificación cultural, lo cual permite distinguir a la organización como singular y diferente a las demás. Como referente teórico, establecen que Albert y Whetten (1985) constituyen a la identidad organizacional como un proceso de comparaciones y reflexiones inter organizacionales ordenadas sobre ellas a través del tiempo.

Como parte de una reflexión colectiva con la participación de todos los integrantes, fue que los valores, verdaderamente definen a la organización como singular. En el estudio, señalan que en base el análisis cronológico en la red, le permite a las organizaciones de agro productores a constituirse en Red, lo cual se debe también por la capacidad de aprendizaje colectivo, perseverancia y en el de considerar las complementariedades entre productores – consumidores, lo cual viene a reflejarse como los tres factores que distingue a la organización de otras.

En este sentido, se sitúa una lógica diferente a la del mercado, ya que los consumidores son más que clientes, pues indirectamente reciben información y educación por parte de los productores, pues con ello, además de construir ciudadanos conscientes de la problemática ambiental, también los allegan a sus recursos y contactos, con los que les posibilitan la permanencia y el crecimiento de la red.

Un aspecto relevante del estudio, es que dentro de la red, se reconocen y se constituyen iguales, en cuanto a la necesidad y el compromiso con la localidad, respetando con ella la diferencia y la diversidad. En el trabajo, se señala que las mismas necesidades de sustentabilidad, inciden en la formación de identidad organizacional específica, y que es a partir de los valores individuales y colectivos, que le darán sentido a la organización.

Como apartado final, se establece que la identidad organizacional, juega un papel importante en las formas de organización de estas pequeñas organizaciones familiares, dado que la familia, son quienes protegen frente a los embates de un libre mercado, que no toma conciencia y no reconoce las particularidades, ni las necesidades de grupos marginados.

Por consiguiente, la lógica familiar que se plantea en las organizaciones, puede permear las reuniones, la toma de decisiones, la construcción de proyectos de largo alcance y la adquisición de compromisos más profundos entre los integrantes. Incluso, con la identidad organizacional establecida, estas pueden permanecer y producir, porque sintetizan y reúnen elementos de identidad local y territorial con la cual participaron y adoptaron en un sentido de colectividad, lo cual brinda compromiso y unión con la organización.

CAPÍTULO III

MÉTODO

El enfoque de investigación de éste estudio confiere a lo cualitativo, pues existen fenómenos que requieren ser explicados a detalle en la aportación teórica-empírica de la identidad organizacional.- Por tanto, se sostiene una postura analítica y de observación sobre un estudio de caso, en el que el investigador sostiene una postura y distancia hacia quienes colaboraron con el instrumento.

3.1. Sujeto.

El sujeto de estudio corresponde a una pyme familiar del sector de alimentos y bebidas de Ciudad Obregón, Sonora; su nombre comercial es Oliver's Grill.- Esta empresa es seleccionada por tener varios miembros de la familia involucrados dentro de ella. Además, el personal con el que laboran representa una pequeña empresa sobre el sector de investigación que se toma como uno de los referentes centrales del marco teórico.

Como se aprecia sobre la descripción anterior, el sujeto de estudio es la organización, sin embargo, los informantes para el estudio de ella, corresponde a las personas o miembros que están laborando dentro de ella, en este caso la familia y sus empleados.

A partir de la información que ellos representen, se espera ayudar a esclarecer y abrir el panorama ante toda situación que se presenta con las empresas familiares, y sobre todo aquellas que tienen poco tiempo funcionando, pues en ellas se cruza información

sobre lo que es la familia y la empresa, y eso puede generar confusiones para su desarrollo a futuro.

3.2. Materiales.

En base al análisis que se requiere tomar sobre las variables de estudio, se considera al estudio de caso como un método de investigación que contribuye al conocimiento individual, grupal, organizacional, social, político y hacia otros fenómenos relacionados desde el siglo XX, involucra tanto aspectos descriptivos como explicativos, y su principal fuente de información son las personas directamente relacionadas con el caso o información sobre éste último (Yin, 2009; Torres, 2006).

Unas de las técnicas más utilizados sobre el estudio de caso es la observación estructurada, además posibilita el desarrollo de pensamiento crítico y de trabajo en equipo, de tal forma que afirma rasgos personales, como actitudes y valores éticos; si este es bien conducido por supuesto (Torres, 2006).

Para algunos éste tipo de método, vive con independencia del tiempo que ocupe el trabajo y la extensión del informe, pues para Stake (1995) el estudio de caso se ocupa de muchos fenómenos y temas complejos que no pueden alcanzar consenso sobre lo que existe realmente, por lo que se intenta presentar un cuerpo sustancial de la descripción incuestionable que establezca un significado y no una posición.

De acuerdo a Yin (2009) el estudio de caso tiene diversos componentes en cada diseño de investigación, como lo son las preguntas, las proposiciones, la unidad de análisis, la proposición de pensar en datos o información para proposiciones, por ello la validez de este instrumento tiene que definir conceptos específicos y operacionalizar la relación de los mismos.

Debido a que este estudio requiere de observación sobre el sujeto de estudio, se considera a este como un método primario de la ciencia y de la vida de los humanos para adquirir conocimientos sobre las cosas que nos rodean. Asimismo, la elección de una guía de entrevista indica temas y su secuencia, pues a través de una dimensión

temática muestra la relación con el tema de investigación, mientras que la dimensión dinámica muestra una relación interpersonal durante la entrevista.

Por tanto los materiales utilizar será una guía de entrevista semi estructuradas, pues a partir de ellas se especifica el aspecto que se desea conocer en la investigación, sea por su estructura o diseño, se pueden dividir en dos tipos de guías: las entrevistas estructuradas y las semi estructuradas (Alzina, 2004).

En la estructurada, el investigador hace una planificación previa sobre las preguntas que desea conocer y formular.- Se coordinan por medio de un guión preestablecido de forma secuenciada y dirigida; este tipo de preguntas son cerradas y el entrevistado sólo puede afirmar.

Por otra parte, la entrevista semi estructurada, parte de un guión elaborado que determina la información que desea obtener.- Las preguntas son abiertas, y dejan al entrevistador responder lo que él considere, por lo que se genera un valor añadido sobre su información.

3.3. Procedimiento.

Para dar inicio a la elaboración del instrumento, primeramente se definió la variable de identidad organizacional con base a seis autores de referencia para hacer un análisis comparativo sobre sus definiciones (ver apéndice A). Después, se elaboró una nueva tabla en donde se estableció un concepto general con un total de tres dimensiones, de las cual se deriva un mínimo de tres indicadores en cada una (ver apéndice B).

Por otra parte, la segunda variable son los valores, pero para criterios de esta investigación, se segmentaron en dos grupos: los valores familiares y los valores organizacionales.- Al igual que la variable anterior, se elaboraron otras cuatro tablas en donde se muestran las diferentes definiciones que ayudan a comparar y englobar un solo significado con base a diferentes referentes (ver apéndice D, E y F).

En base a lo anterior, se elaboró otra tabla para los valores organizacionales, en donde también se estableció una conceptualización general (ver apéndice G), pero en lugar

de establecer dimensiones e indicadores, se mostraron los primeros cinco valores más representativos según los resultados de otras investigaciones referenciadas.

Partiendo de lo anterior, fue como se elaboró cada una de las preguntas de la guía de entrevista, de la cual se tomó en cuenta la conceptualización general de cada variable, así como la mayoría de los indicadores que se derivaron de cada dimensión (ver tablas 3, 5 y 7) obteniendo como resultado un total de ocho preguntas que aparecen sobre el apéndice H.

Como parte del trabajo de campo, se llevó a cabo una búsqueda de pymes familiares que fueran manejadas por miembros de una misma familia, de tal forma, que las características consideradas ayudaran a respaldar los distintos puntos que apoyan al marco conceptual y contextual.

La selección de la empresa Oliver's Grill, se debe a que anteriormente esta ya había sido estudiada y ya se tenía el conocimiento de que pertenecía a una empresa familiar. Además la disposición de los informantes, era más accesible que otras organizaciones.

Una vez localizada la pyme familiar y con autorización para ser estudiada, se hizo un registro sobre datos generales que representaran a dicha empresa familiar; la primera entrevista fue respondida por el padre de familia. Posterior a esa, se llevaron a cabo las siguientes trece entrevistas de manera simultánea y en diferentes horas de trabajo, durante tres semanas aproximadamente.

La duración de cada una de las entrevista, tuvo un mínimo de diez minutos y un máximo de una hora y media. Cada entrevista, se procuraba que fuera personalizada y sin nadie alrededor; cada una de ellas fue grabada en audios de voz, y en algunos casos que no fue clara la respuesta se retomo la entrevista con audio y por mensajes de texto.

Al finalizar la aplicación del instrumento, se elaboró un análisis comparativo los resultados y se identificó aquellas respuestas que coincidían sobre los miembros de la organización sobre cada una de las preguntas que sostenían las variables de estudio.

Después se crearon fichas en donde se englobaron y enlistaron las respuestas de todos los entrevistados, por lo que se hizo un cálculo sobre los porcentajes promedio que representa la familia y la empresa, y ambas en conjunto como parte de la organización; los cálculos fueron realizados en Excel, pero para visualizar con más detalle los resultados finales, se elaboraron diferentes tablas que representara a cada grupo de variables y dimensiones por separado.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El apartado que se presenta a continuación, describe los aspectos generales de una empresa familiar de servicios sobre la cual se presenta una breve descripción sobre los antecedentes y el origen que llevó a establecer la identidad de la organización y los valores sobre los que se rigen como organización.- Así, los resultados presentan las diversas características que los representan como organización y la manera en que ellos dirigen a la familia y a la empresa.

4.1. Descripción del estudio de caso: Oliver's Grill.

La idea del negocio, surge por los dos hijos grandes de la familia para lograr la independencia financiera, tomando a favor la experiencia adquirida de trabajos anteriores en Estados Unidos. Cuando decidieron iniciar el negocio familiar, ellos deciden ponerle el nombre Oliver's Grill, en parte por el nombre del hijo mayor Oliver Olivares Martínez, y por la contracción que forma con el apellido Olivares.

De hecho, cuando se establecen como empresa familiar, las personas involucradas son los dos padres de familia, el señor Carlos Olivares y la señora Carmelita Martínez, quienes junto con sus hijos Oliver Olivares Martínez y Carlos Olivares Martínez emprenden su idea de negocio aportando capital en conjunto.

La padres de familia tienen una tercera hija mujer que es mayor que los varones, pero ella logró independizarse mucho antes de que iniciara la idea de negocio de Oliver's Grill, por lo que actualmente ella no se involucra en la empresa.- Actualmente, la propiedad es de renta, y se encuentra a nombre de la mamá.

Dentro de las actividades que cada uno desempeña, la señora Carmelita es quien está encargada de la administración, el señor Carlos Olivares es quien está encargado de la promoción y ventas, del marketing /mercadotecnia.- Carlos Olivares hijo menor, es quien está al tanto del mantenimiento del restaurante, con cuestiones más técnicas y de elaboración de platillos.

En la actualidad, el crecimiento de la empresa ayudó a que se abriera un punto de venta cerca de la Laguna del Nainarí, pues como parte de su idea de negocio es poder abrir unos diez negocios más a futuro, como si fuera franquicia.- Se puede decir, que esto es una idea en conjunto, que ha sido motivada por los miembros de la familia, pues una de sus principales intenciones es crecer.

Como empresa familiar, ellos consideran que no se pueden quedar en un mismo lugar, ni en un solo negocio, ya que si ellos quieren crecer deben probar abriendo nuevos negocios; además, señalan que no pueden dejar de lado la calidad de los productos que ellos ya manejan.

Como parte de su gestión, el señor Carlos Olivares padre de familia, considera que aún el negocio no puede funcionar por sí solo, debido a que hay que sistematizar, sin embargo ellos se encuentran en vías de hacer ese proceso, por lo tanto, añade que aún no puede funcionar por sí solo. Para ello, se requiere más que nada equipo de cómputo, el cual está a punto de adquirirse, por ejemplo, comandas electrónicas.

En cuanto a la gestión del negocio, las decisiones las siguen tomando los dos padres de familia y sus hijos varones, que son quienes se encuentran involucrados con la empresa.- Cabe mencionar, que el hijo mayor tiene tiempo fuera del país, pero eso no le impide involucrarse a distancia.

Con el transcurso de estos últimos años, ellos tienen anotado parte del reglamento, sin embargo, el papá dice que más bien suelen platicárselo constantemente entre ellos. Cuando se hace referencia al reglamento, ellos expresan que están identificadas las funciones de cada quien en sus labores, esto como parte del rol de sus actividades, pues ellos como miembros de la empresa son quienes les explican las funciones que deben realizar.

4.2. Identidad Organizacional de Oliver's Grill.

La recolección de cada uno de los datos, vienen a ser fruto de las de guías de entrevistas que fueron aplicadas a los miembros de la empresa, en donde se llegaron a recolectar un total de trece entrevistas; cuatro de ellas corresponden a los miembros de la familia que se encuentran involucrados dentro de la empresa Oliver's Grill y las otras nueve restantes corresponden a los empleados de la empresa que no mantienen ninguna relación familiar.

Para realizar el análisis de la variable de identidad organizacional (IO) en sus tres dimensiones, se enlistaron aquellas características que coincidieron tanto en los miembros de la familia como de la empresa ante aquello que es central, distintivo y perdurable (Albert y Whetten, 1985; Whetten, 2006). Sin embargo, para apreciar mejor los resultados, se hizo un cálculo de porcentajes sobre los resultados finales.

Para brindar una explicación más clara, se presentan los resultados conforme a las tablas indicadas. Se divide en tres grupos: la identidad desde el punto de la familia, la identidad desde el punto de vista de la empresa, y la identidad de la organización en donde se unen la postura de la familia y la de la empresa.

4.2.1. La identidad desde el punto de vista de la familia.

Conforme a las respuestas de los miembros de la familia, la comida y el cliente son característicos de suma importancia por reflejar los porcentajes más altos al representarse en 56% sobre ambas, de ahí continua la atención como la segunda característica más importante sobre un 19%. Posterior a ellas, el ambiente es la tercera característica, que en comparación a las demás es la que contiene el porcentaje más bajo por obtener solo un 6%.

Tabla 1.

Identidad de la familia en la empresa Oliver's Grill

Identidad de la Familia en la Empresa Oliver's Grill					
Miembros	Dimensiones	Comida (0-100%)	Cliente (0-100%)	Ambiente (0-100%)	Atención (0-100%)
Familia	Central	25%	0%	25%	0%
	Central/ Distintivo	25%	50%	0%	0%
	Perdurable	100%	75%	0%	25%
	Distintivo	75%	100%	0%	50%
	Promedio	56%	56%	6%	19%

Nota: Elaboración propia.

4.2.2. La identidad desde el punto de vista de la Empresa.

Conforme a los resultados que arrojaron los empleados de la empresa, se situó en primer lugar a la comida con un 36%, en segundo lugar se encuentra el cliente con un 25%, en tercero está el ambiente con un 20%, y en último lugar está la atención con un 17%.

Tabla 2.

Identidad de los empleados de la empresa Oliver's Grill

Identidad de los empleados de la Empresa Oliver's Grill					
Miembros	Dimensiones	Comida (0-100%)	Cliente (0-100%)	Ambiente (0-100%)	Atención (0-100%)
Empresa	Central	33%	0%	33%	33%
	Central/ Distintivo	44%	22%	0%	0%
	Perdurable	11%	33%	22%	33%
	Distintivo	56%	44%	22%	0%
	Promedio	36%	25%	20%	17%

Fuente: Elaboración propia.

4.2.3. Análisis comparativo entre la identidad de la familia y la empresa.

Los resultados anteriores sobre la identidad de la familia y la empresa, demuestra que parte de la identidad de ambas considera a la comida como la característica más importante sobre la identidad de organización, pues se representa como aquella que tiene el porcentaje más alto sobre ambas.

Sin embargo, existe una variación sobre las demás características, pues para la familia el cliente es igual de importante que la comida, pero en relación a sus trabajadores este no es visto igual forma.

Por otro lado, la característica de la atención para los miembros de la familia es más importante que el ambiente, que a diferencia de los empleados estas últimas dos se encuentran a la inversa, pues ellos consideran que el ambiente es más importante que la atención.

En relación a lo anterior, se percibe que existen algunas diferencias pero que al final de todo se encasillan sobre lo mismo sobre ciertas características en común, pues los miembros de la familia y la empresa Oliver's Grill creen y considera que todo esto es lo que forma parte de su identidad organizacional, y aunque hay variaciones sobre cuál es más importante, sus respuestas no dejan de coincidir para representarlos sobre un colectivo en común.

La situación que se presenta entre la familia y la empresa, es que ambas se dirigen ante características que sostienen diferentes niveles de importancia (ver tabla 1 y 2) y esto tiene que ver con lo que refleja cada uno de sus miembros de manera independiente, ya que son ellos quienes hacen variar la manera de alguna forma la IO. Sin embargo, se han encontrado algunas características en común sobre lo que ellos creen es parte de la identidad de la organización y de ellos mismos, lo que significan que si se transmiten y se comparten creencias entre los miembros de la organización.

Dados los resultados tanto de los miembros de la empresa como de la familia, se concluye que debido al porcentaje obtenido sobre la comida, este viene a situarse como la característica más importante que representa la identidad organizacional de

Oliver's Gril, pero eso no descarta que las otras características como el cliente, la atención y el ambiente sean parte de ello, pues también se viven en conjunto sobre la empresa entre la mayoría de sus miembros; tal vez no de la misma forma, pero si están presentes sobre ellos.

Ante la representación de estas características, se puede ver que tanto la familia y sus trabajadores han aprendido a trabajar en conjunto sobre estos cuatro elementos que forman parte de su identidad organizacional, y aunque al ser descritos reflejen atributos tangibles, también se encuentra aquellos que no, como el ambiente y a atención, que más bien es algo que se vive día a día como parte de ellos.

Si se llegaran a unir las creencias de ambas sobre una sola identidad, representarían a la organización como tal por estar la mayoría de las creencias que se viven sobre la organización ante sus miembros que la conforman. Por tanto, la IO de Oliver's Grill deja en primer lugar a la comida con un 42%, al cliente en segundo lugar con un 35%; a la atención con un 17% y en cuarto y último lugar al ambiente que refleja un 16%.

Tabla 3.

Identidad Organizacional de Oliver's Grill

Identidad Organizacional de Oliver's Grill					
Miembros	Dimensiones	Comida (0-100%)	Cliente (0-100%)	Ambiente (0-100%)	Atención (0-100%)
Organización	Central	31%	0%	31%	23%
	Central/ Distintivo	38%	31%	0%	0%
	Perdurable	38%	46%	15%	31%
	Distintivo	62%	62%	15%	15%
	Promedio	42%	35%	16%	17%

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de que los resultados anteriores parecieran ser un reflejo de lo que es la identidad organizacional, existe algunas características que no concuerdan con aspectos teóricos y conceptuales, pues se encuentran en promedio bajo. Por ejemplo, la comida y el cliente de Oliver's Grill solo refleja un 36% sobre aquello que debe cumplir para ser central distintivo y perdurable; por otra parte, la atención llega a

establecer un total de 61%, que aunque es un poco más elevado que las características anteriores, no un porcentaje muy alto, sin embargo este puede llegar a representar parte de la identidad de la organización.

4.2.4. Contraste teórico-empírico de los resultados de IO.

Para tener una mejor noción sobre esto, se contrastará y determinará cuáles de estas características realmente apoyan a los argumentos teóricos y de conceptualización para el reflejo de los aspectos identitarios de Oliver's Grill.

Cuando se trata de expresar aquellas características que forman parte de la identidad de la organización, existen puntos a favor y en contra de lo que representan. Por ejemplo, según los resultados obtenidos que aparecen en la tabla 3, la comida es la característica más importante; sin embargo, al analizar los aspectos teóricos y de conceptualización, esta característica no representa algo diferente de manera física o visual que se pueda comparar con otros restaurantes (Albert y Whetten, 1985) pero en cuanto al sabor de la comida si hay diferencia.

Comida. Por ejemplo, Carlos hijo comenta lo siguiente: “mucho nos felicitan por el buen sabor, y este,... aquí prácticamente el cliente que prueba regresa no, eso es algo que nos caracteriza”. De manera similar, su esposa se expresa de la siguiente forma con respecto a la comida “A la mejor dices tu boneless en cualquier lado venden, pero el sabor tiene su propio toque”.

Dadas las respuestas anteriores, no pareciera tener sentido cuando son los mismos familiares quienes expresan que sus comidas son reconocidas por el buen sazón. Por ello, también se consideró lo que opinaban los empleados.- El empleado 2 dice: “La comida es diferente” (...). Así también el empleado 13 respondió “En cuanto a lo que es Oliver's se caracteriza mucho por su sabor, y nos lo han hecho saber los clientes (...) incluso, yo tengo amigos que han querido hacerla en su casa, y que van a preguntarme, que esto... y el otro, pero no les sale”.

De igual forma, con respecto a la pregunta ¿Qué características distinguen a la empresa de las demás? El empleado 13, respondió “El sazón que tenemos, pues yo

como empleado y cliente, te puedo asegurar que no lo he encontrado en otro lugar en Obregón. Tal vez, teóricamente hablando la comida de Oliver's Grill no representa algo que la distinga físicamente para ser comparada con otras organizaciones (Albert y Whetten, 1985) (ver apéndice C), pero cuando se trata de su sabor o el toque de su sazón, el sabor de la comida se vuelve un aspecto identitario para la empresa.

Porqué el sazón o el sabor de la empresa si puede ser una característica identitaria de Oliver's Grill. Sucede que teóricamente hablando, existen referentes que lo corroboran además de los miembros de la organización, y eso hace que su sabor llame la atención y cree diferencias favorecedoras (Whetten, 2006; Ashforth y Mael, 1996).

Ciente. Ahora bien, otro de los resultados que aparecen en la tabla 3 es el cliente, y aunque es algo esencial para que funcione la empresa conforme a sus procedimientos del sistema (Albert y Whetten, 1985; Ashforth y Mael, 1996) no es algo que la favorezca y la compare ante las demás (Ashforth y Mael, 1996) pues de igual forma los clientes pueden elegir comer en cualquier otra organización, pues no son propiamente algo exclusivo que pertenezca a la empresa, por lo tanto, este resultado no forma parte de la identidad organizacional de la empresa.

Atención y Ambiente. La siguiente característica tiene que ver con el ambiente de la organización, pues es considerada como una de las características más importantes, ya que se viven situaciones personales que conecta a las personas que lo crean; además se encuentran aspectos físicos que lo favorecen como el inmobiliario, por ello cabe decir que esta característica es parte de un todo por lo que se involucra al servicio, la atención y al personal, ya que son ellos quienes lo crean como parte del producto final.

Según los resultados anteriores de Oliver's Grill, el trato y la atención que se tiene entre familia, empleados y clientes es un aspecto identitario de la Organización, sin embargo, al ser compartido todo se conecta en una sola característica que viene a ser parte del ambiente, pero para poder explicar con más detalle el efecto de ello, se mostrará primeramente como están ligados uno con otro.

La atención. En cuanto a la familia el Papá expresa lo siguiente "Yo pienso que quizás uno de los aspectos más importantes, es el trato personal de nosotros para los clientes,

o sea, los dueños estamos involucrados directamente en la atención al público, lo cual no todos los negocios lo tienen”.

Por otra parte, el hijo menor Carlos expresa “Como te digo, la esencia del negocio se caracteriza por estar sus dueños aquí, el trato con el cliente, es algo que no caracteriza mucho; es más los clientes se llegan hacer amigos de nosotros (...) Es un trato más familiar, más ameno (...) aquí trasciende de ser el cliente a ser el amigo”.

Asimismo, para la madre de familia una de las características más importantes es “dar un excelente servicio (...) me preocupa eso mucho, que todo mundo esté bien atendido”, además, enfatiza diciendo “Desde que se abrió aquí estoy (...) la misma familia”. Lo curioso es que eso se ve reflejado en el ambiente, pues realmente la familia se encuentra involucrada en el negocio diariamente para brindar una atención directa con el cliente, pues durante todas las visitas a la empresa, siempre estaban por lo menos uno de ellos.

Incluso, la esposa del hijo menor, tiene alrededor de un año de involucrarse en la empresa y considera lo siguiente “La atención de Carmelita (...) siempre está al pendiente de todo; de que esté bien servido el platillo; de que el cliente siempre esté bien satisfecho (...) Yo creo que por ella ha estado el negocio y permanecido, igual que por Carlos hijo... Carlos siempre ha estado al pendiente de que no falte nada”.

Otro aspecto que llama la atención es que la esposa de Carlos hijo confirma la conexión que existe entre la atención y el trato que se vive en el ambiente, pues para ella algo importante de la IO es ““El trato familiar muy personalizado; no son como un cliente cualquiera. Tú que has sido cliente de aquí, tu vez como Carmelita los trata, y “hay como estás” “y esto y el otro”, muy familiar, como ellos son los que atienden, no hay de que... hacerle una mala cara a la clientela””.

Hasta este punto la atención parece ser algo muy importante para ellos como miembros de la familia, pero teóricamente hablando, aunque esto forme parte de las creencias fundamentales que se viven ahí y que además mueve fuerte en la organización, no es la única empresa familiar que presta atención directa por los

dueños o los miembros de la familia para ser un punto de comparación hacia otras empresas, pues si existen otras más aparte de ellas que lo hacen.

Sin embargo, los demás trabajadores que no son familiares expresan como parte de su IO algo más que atención, por ejemplo, el Empleado 6 dice “La imagen del interior (...) la manera en que...como te podría decir, la manera en que atiende uno a los clientes”, para él esto es algo importante. Asimismo, para el empleado 4 “El trato digno al cliente (...) siempre lo he visto, la manera en que tratan al cliente”.

Se puede decir que en base a los argumentos anteriores los empleados han sido testigo de esa atención; pero qué tiene de relevante sino es un atributo identitario en Oliver’s Grill.- Sucede que esta característica se vuelve importante cuando está ligada a otra serie de circunstancias que se crea entre los miembros de esta organización, pues para el empleado 7 algo importante como parte de su IO es “La atención que nos dan tanto a clientes como a empleados (...) la amabilidad, el buen trato”.

En este sentido, se puede decir que la atención se refleja y expresa de diversas formas, pues no solo se enfoca únicamente en los clientes, sino que también los propios trabajadores reciben atención por parte de los dueños, que en éste caso es la familia. Si analizamos todo lo que conlleva la atención, se podrá observar que ésta se encuentra en medio de lo que se vive en la organización como parte de su ambiente, más que nada por lo que se expresa a continuación.

De acuerdo a Carlos hijo “Las características que pienso son más importantes es el ambiente (...) los dueños estamos aquí al 100%, una esencia que el negocio la adquiere; lo que somos nosotros como familia (...) Pero así, lo más importante yo creo que es más la esencia que somos nosotros, un restaurante familiar, en donde pueden venir a comer a gusto y con la familia y/o amigos”.

Analizando el punto anterior, significa que la empresa toma como base a la familia, lo que hace que sus empleados adquieran la misma esencia en determinado momento.- Pero, como sucede, pues precisamente es a través de una serie de elementos que forman ese ambiente familiar, por ejemplo, la atención que experimentan entre ellos mismos es un aspecto que va de por medio para crear ese ambiente.

Algunos de los empleados, al entrevistarlos expresaron lo siguiente sobre ese ambiente y lo que rodea a la IO: Empleado 1 “El ambiente es más cálido (...) El personal es amable, se esfuerza en ser amable (...) pues aquí, todos de que son... se acoplan muy bien pues. O sea, aunque entres, no te sientes raro porque... es en confianza (...) todos son muy amigables. Y pues también nuestros jefes, a veces, pero,... son muy amigables también; accesibles también (...) es todo parejos”.

De manera similar, el empleado 5 dice así “El ambiente, me refiero al lugar y a las personas que se encuentran en el (...) Tranquilo, acogedor. O sea, si vienes a Oliver’s vas a estar como relajado sin preocupaciones (...)”. Además, considera que algo que distingue a Oliver’s es “Compañerismo, he, respeto (...) pero después hay más confianza”.

Empleado 8 “El ambiente (...) O sea más relajado, más tranquilo, porque en otras partes está más escándalo. Y pues aquí se me hace más tranquilo, más a gusto”. Empleado 4 “Un ambiente de trabajo. He, lo describo bueno (...) así como todos los trabajos si hay conflictos y todo, pero...considero que si se trabaja en equipo”.

Para el Empleado 2 algo que distingue a Oliver’s Grill lo es que “tiene mucha libertad uno aquí (...) Mmmm, pues el ambiente (...) Que es una empresa familiar...es un lugar tranquilo”. Por otra parte el empleado 9 “Algo que me llama la atención aquí en Oliver’s es el ambiente que se siente cuando estás con tus compañeros...o que creas (...) aunque sean nuevos (...) luego luego los acogemos, o hacemos mucho compañerismo, nos llevamos muy bien (...) muchas veces piensan en salirse (...) pero en cuanto al ambiente “no me quiero ir porque estoy muy a gusto con ustedes”; y se quedan”.

Algo que llama la atención ante al ambiente, fue esto último que añadió el empleado 9 “Como compañeros nos acogemos muy bien (...) Tenemos buena relación, se puede decir que somos como una familia”. En este sentido, algunas expresiones de lo que es para ellos la identidad organizacional es lo que viene a representar en gran parte a su ambiente.

Por otra parte, también hubo otros criterios que se expresaron de manera física, por ejemplo, el Empleado 1 hace referencia al ambiente por “el color de... del entrono, o sea que aquí es muy cálido. No usan muchas luces, o sea simplemente la que está en los focos y es muy cálido”

Sin embargo, para el papá “La unidad familiar, es una característica especial porque no en todas las empresas, este... hay unidad familiar”. De igual forma, según la mamá algo muy importante en la empresa es “El personal”. Además, añade “Desde que se abrió aquí estoy; familia, la misma familia”.

Para la mamá algo que distingue a la empresa lo expresa así “Como se le podría decir, más familiar, porque la mayoría de esos restaurantes, más bien son de gentes mm... de chamacada, y aquí es de todo, es familiar”.

Evidentemente, según las respuestas de los miembros de la familia, algo que forma parte de su identidad organizacional tiene que ver con el ambiente familiar que ellos crean, pues a partir del trato que ellos tienen hacia sus trabajadores y clientes, ellos forman un lazo en donde los acogen como parte de su familia; y a partir del ejemplo que ellos ponen al estar siempre unidos en la empresa, también hay un resguardo de valores, que también hace sentir cómodos a sus trabajadores, pues los hacen parte de ellos mismos.

Ellos en varias veces expresaron que es un ambiente agradable y cálido, y no solo por los aspectos físicos que hay, si no por la manera en que se relacionan entre ellos mismos. Incluso, los comentarios de sus empleados siguen sorprendiendo.- Por ejemplo, la esposa de Carlos hijo que tiene poco tiempo en la empresa, dice “el cliente y el empleado son lo más importante que hay aquí, porque sin ellos no hay nada”.

Otro comentario del Empleado 7 fue que algo importante y que distingue a la organización es “La comunicación; buena organización por parte de los jefes (...) honestidad (...) Compañerismo; la confianza”. Bajo estos últimos argumentos, se puede demostrar que dentro del ambiente familiar, que viene a ser parte de un elemento identitario de Oliver’s grill, también se tienen valores.

En varias ocasiones, sus respuestas expresaron diversos elementos como parte del mismo ambiente, sin embargo, todo se engloba en un ambiente familiar, del cual se deriva una serie de vivencias que han sido aprendidas directamente de la familia.- Es claro que también se viven valores como parte su ambiente, y esos mismos valores o vivencias dentro de su ambiente, origina compañerismo entre los trabajadores, pues es su manera de expresar que están unidos como si fueran una familia.

Como ya se ha mencionado la IO se puede expresar de diferentes formas, según la organización. Por ejemplo, para el Empleado 5 se vive así “Me gusta como están organizados todos; la amistad, el compañerismo se podría decir (...) Hay relación entre empleado y jefe. No es que...soy el empleado... y yo, soy superior a ti”.

Así también, de acuerdo a la esposa de Carlo hijo, para ella algo importante que los distingue a la empresa es “La responsabilidad en cuanto a los dueños; son muy responsables en cuanto al servicio al cliente.- Siempre está pendiente de lo que les pidan (...) En cuanto a los empleados, pues nos respetan, he... nos apoyan en lo que necesitan”.

Una vez analizado el contenido de la identidad de la organización, se puede dar por hecho que el ambiente familiar es un aspecto identitario de Oliver’s Grill sumamente importante, pues efectivamente, durante las observaciones se analizó como los miembros de la familia tenía un trato muy cálido hacia los clientes. Incluso durante las entrevistas, se pudo evidenciar cómo los saludos hacia sus clientes, reflejaban confianza como si ya se conocieran de tiempo atrás, lo cual aparentaba tener una relación u amistad entre ellos.

Otro aspecto dentro de las observaciones, fue la manera de comunicarse entre jefes y empleados, realmente era amena, pues ellos se expresaban de manera directa y sin titubear en su vocabulario. Realmente, todos expresaban estar involucrados, unos con otros, de diferente forma tal vez, pero todos demostraban una conexión entre ellos. Hasta hubo momentos, en los que los empleados cantaban entre ellos; incluso se hacían bromas al expresar.

Como parte de las visitas, si hicieron observaciones, y en ellas se vieron diversos valores como el trabajo en equipo, confianza, respeto, tolerancia, amistad. También se notaba la responsabilidad con que asumen el trabajo; si en algún momento, había algo pendiente por hacer, directamente los jefes iban a expresarle cuando algo hacía falta o no estaba bien hecho, esto demostraba cierta honestidad de su parte, porque en ocasiones durante las entrevistas, ellos les llamaban la atención aunque hubiera otras personas; más que nada cuando no se organizaban bajo sus actividades.

Al verificar términos teóricos, el ambiente familiar representa algo esencial y sumamente importante para esta empresa (Albert y Whetten, 1985) pues forma parte de su esencia, es algo que está implícito dentro de su manera diaria de vivir. Por tanto, se pudo analizar, que la manera en que ellos trabajan se vive una serie de valores que los hace colaborar en conjunto y expresar compañerismo.

El ambiente familiar se ve reflejado en toda la empresa, pues se imparte y se aprende a través de lazo que ellos crean durante su labor. Este aspecto ha estado desde que inicio la organización, ya que la familia permaneció unida desde que comenzó el negocio; esto demuestra, que efectivamente es perdurable sobre sus características para la conformación de la IO (Albert y Whetten, 1985).

Además de ser un aspecto sumamente importante como parte de su atención y otras cosas, también es algo que los distingue ante el cliente y sus empleados (Albert y Whetten, 1985) pues mediante la observación, se analizó y corroboró que la familia siempre está involucrada en la empresa, lo que en comparación a otros negocios, no se ve igual, pues Oliver's Grill es como si fuera una sola familia unida, y aunque esto pudiera suceder en otra empresa, es algo que se puede comparar de manera particular, pues no solo es la atención, sino que contiene una serie de factores como los valores, que también hace que se distinga positivamente de las demás (Whetten, 2006).

Efectivamente los empleados aprenden de la familia a vivir de cierta forma, porque aceptan ese ambiente de trabajo y se sienten cómodos en él, porque se sienten parte de él, y esto tiene que ver con la forma que la familia se involucra con sus trabajadores.

De acuerdo a los resultados, se observa que en la empresa forma un lazo porque está unida; y éste ambiente es tan bueno, que en ocasiones prefieren permanecer a pesar de las diferencias de ideas porque se sienten acogidos, en confianza e incluso como parte de una familia.

Bajo estas premisas, y en base a las respuestas de este estudio. Se puede concluir en este apartado, que la identidad organizacional puede ser expresada de muchas maneras, y no hay límites para reflejar aquellas características identitarias de la organización. Por tanto, es el sabor de la comida y el ambiente familiar son características que representa la IO de Oliver's Grill, esto con respecto a los resultados obtenidos por los informantes de la organización.

4.3. Los valores de la Organización Oliver's Grill.

Los resultados que se presentan a continuación, también provienen de las guías de entrevistas que se aplicaron a los miembros de la empresa Oliver's Grill.- El primer apartado corresponde a los valores de la familia (VF), el segundo tiene que ver con los valores de la empresa (VE), y el último con los valores de los empleados de la empresa (VEE), pero para presentar con más claridad los valores organizacionales (VO) se contemplan a todos sobre un solo colectivo, para ver cuales representan a la mayoría de los miembros en la organización.

Durante el conteo de los valores se llegó a sumar un total de veinticuatro, de los cuales se hizo una selección sobre aquellos que eran anunciados a partir de dos personas en adelante para que no se perdiera sobre un sentido personal/individual, por lo que se llegó a reducir a un total de diez valores de la organización (ver apéndice I).

Para presentar claridad sobre los valores, se hizo un cálculo sobre los diferentes valores, por ejemplo, en los valores familiares (VF) se consideró un total de cuatro personas para la representación del 100%; por otra parte, los valores de los miembros de la empresa refleja otro 100% sobre un total de nueve personas que los representa.

Así mismo, en la tabla se mostrará que la sumatoria del 100% de los VF más el 100% de los valores de la empresa y el 100% de los valores de los miembros de la empresa,

vienen a representar el promedio sobre los valores de la organización, esto con el objetivo de analizar cuáles valores vienen a estar sobre los cinco primero más altos sobre la jerarquía de valores de la organización.

Para visualizar el panorama de los valores, se enlistaron los primeros cinco más representativo de la empresa (tabla 4) y la familia (tabla 5), dejando sobre una más a los valores de la organización como tal, en donde ambos grupos se conjugan sobre un solo colectivo ante otra jerarquía que aparece en la tabla 6. Cabe mencionar, que en los valores familiares, solo se consideraron los primeros cuatro, ya que fueron los únicos que representaban a más de una sola persona.

Como parte de los valores familiares, se sitúa en primer lugar a la honestidad, en segundo el respeto, en tercero la responsabilidad, y en cuarto lugar la unidad. Por otra parte los valores de los empleados que no son miembros de la familia, si alcanzaron a reunir los cinco más representativos, en donde el primer valor es el respeto, el segundo la confianza, el tercero la honestidad, el cuarto la amistad, y el quinto la responsabilidad.

Al contrastar los resultados de la familia y la empresa, se observa que tanto la honestidad como el respeto y la responsabilidad han coincidido en ambas tablas, solo que con porcentajes diferentes, por ejemplo, el respeto en la familia es representado por un 75%, y en la empresa con 59%; en cuanto a la honestidad por parte de la familia fue el más alto al conseguir el 100% , mientras que en la empresa solo llegó a un 29%; por otra parte, la responsabilidad obtuvo un 50% en la familia y un 18% en la empresa.

Ante estos resultados, se puede comprobar que si existen valores de la familia dentro de la empresa Oliver's Grill, sin embargo, estos se ven reflejados sobre los empleados con menos fuerza que los miembros de la familia. Además, existen otras respuestas por parte de los empleados como el cariño, que también ha generado un porcentaje alto sobre los empleados, pero debido a que no es un valor se descarta sobre los primeros cinco de la tabla.

Para contrastar los resultados, se mostrarán los porcentajes por secciones, en la primera corresponde a los valores familiares en base a las respuestas que consideran

tener los miembros de la familia ante ellos contrastándolos sobre lo que sus empleados consideran ver en ellos.

La segunda sección, corresponde a los valores de la empresa, en donde se contrastan los valores que la familia cree que tiene dentro de su empresa, y sobre los que sus empleados consideran que la empresa tiene ante ellos.

La tercera sección corresponde a los valores de los miembros de la empresa, aquí se muestran los valores que la familia considera que sus empleados tienen dentro de su empresa, más aquellos que los empleados consideran tener como parte de la empresa.

Dejando así para el final, una sección en donde se unen los resultados tanto de la familia como de la empresa para que juntos se contraste una opinión colectiva sobre aquellos valores que tienen en común para la formación de la jerarquía de sus valores organizacionales.

4.3.1. Valores familiares.

Dentro de los valores familiares, la propia familia considera tener 100% en honestidad, sin embargo, sus empleados, ven en ellos solamente un 22% de su totalidad, lo cual refleja una gran diferencia sobre lo que la familia considera representar en la empresa y lo que realmente está mostrando de alguna forma ante ella; a pesar de que éste valor realmente es transmitido a sus miembros, no corresponde al mismo porcentaje.

Por otro lado, el valor del respeto en la familia es igual de importante que la honestidad, representándose con un 100%, pero sucede que sus empleados no lo ven igual y lo consideraron sobre un 44%, lo cual representa otra variación de porcentajes entre ambos.

Por otra parte, el valor de la responsabilidad en la familia, tienen un total de 50%, lo que significa que solo se encuentra en la mitad de sus miembros, por lo que se aprecia una diferencia más alta que los anteriores, además, los miembros de la empresa lo consideran sobre un 22% que es aún más bajo de lo que la familia consideraba tenerlo.

A pesar de que los porcentajes de los valores anteriormente descritos son sumamente bajos entre los empleados, ellos han aprendido asimilarlos y aceptarlos de alguna manera en relación con la familia, por lo que estos valores los representan en conjunto, aunque no de manera similar, si los consideran parte de los valores familiares (ver tabla 4).

Tabla 4.

Valores de la familia

Valores	VF	VE	VEE	Promedio
0 - 100%				
Honestidad	100%	100%	100%	100%
Respeto	100%	75%	50%	75%
Responsabilidad	50%	50%	50%	50%
Unidad	50%	0%	25%	25%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Valores de la Empresa.

Entre los valores que la familia Olivares Martínez anuncia tener en su empresa, se encuentra reflejada la honestidad sobre un 100%, mientras que los empleados ven en ella solo un 33%. Por otra parte, el valor del respeto en la familia es considerado sobre un 75%, y en sus empleados los sitúan de manera aproximada sobre un 67%; éste último valor en comparación al de la honestidad, contiene más similitud en las respuestas de los miembros de la empresa y la familia, sin embargo, no se presentan de igual forma.

Se debe agregar que el valor de la responsabilidad se anuncia por parte de la familia sobre un 50% en su empresa, que con gran diferencia a la de los empleados este refleja solamente en un 11% para ellos.

Para la demostración de los siguientes valores, es necesario anunciar que tanto los valores de la empresa y los empleados de la empresa forman parte de un solo grupo, esto quiere decir que ambos representan a la empresa, y para comprender los valores organizacionales se representan de manera independiente para contrastar los resultados de la empresa y la familia.

Por lo tanto, se cuestionan por separado para comparar lo que la empresa indica ser y lo que lo realmente los empleados forman dentro de ella junto con la familia que está a cargo; esto con el propósito de ver cuáles valores son transmitidos por la familia a la empresa y a sus miembros.

4.3.3. Valores de los empleados.

Conforme a los valores de los empleados, el valor de la honestidad, la familia lo ve en un 100% sobre sus trabajadores, sin embargo, los empleados anuncian tenerlo con ellos en solo un 33%. En cuanto al valor de respeto, la familia considera que los empleados solo tienen un 50%, mientras que los empleados mismos anuncian tenerlo en un 67%; se puede decir que estos porcentajes, son los más aproximados en las respuestas de la familia y sus trabajadores, además, no son porcentajes tan dispersos como otros valores.

Por último, en el valor de la responsabilidad, la familia lo considera en sus empleados sobre un 50%, y los empleados creen tenerlo en la empresa en un 22%.- Esto indica que este valor es similar a la honestidad y la responsabilidad, pues reflejan porcentajes muy dispersos entre lo que la familia considera existe en sus trabajadores, y lo que los propios empleados consideran tener en conjunto como miembros de la empresa.

Tabla 5.

Valores de los miembros de la empresa

Valores	VF	VE	VEE	Promedio
0 - 100%				
Respeto	44%	67%	67%	59%
Confianza	33%	44%	33%	37%
Honestidad	22%	33%	33%	29%
Cariño*	33%	11%	33%	26%
Amistad	11%	22%	33%	22%
Responsabilidad	22%	11%	22%	18%

Fuente: Elaboración propia.

4.3.4. Análisis de los valores.

En base a los porcentajes anteriores, se puede observar que en los valores familiares es de suma importancia el valor de la honestidad y el respeto; y aunque la responsabilidad también aparece dentro de su jerarquía, sus porcentajes no lo consideran igual.

La situación de los valores familiares, es que aunque la familia tiene una postura sobre lo que ellos consideran tener, no quiere decir que sus valores se vean de la misma forma sobre la empresa, pues hay variación en porcentajes sobre lo que reflejan ante sus trabajadores.- Esto quiere decir que la familia por sí sola, si se conecta sobre ciertos valores como la honestidad, el respeto, la responsabilidad y la unidad entre ellos mismos, pero en su empresa y sus trabajadores, estos son diferentes.

Cuando se tratan de valores de la empresa se conectan los valores que se imparten en la empresa y los de sus trabajadores; por ejemplo, el valor del respeto fue el que más se conectó entre ambos, por lo que viene a representar fuertemente a Oliver's Grill, sin embargo, los trabajadores ven este valor en un bajo porcentaje sobre la familia, pero ciertamente bajo este mismo valor se ha dirigido a la empresa y a los trabajadores.

Por tanto, el valor del respeto viene a representar a los valores de la organización como aparece en la tabla 6; particularmente debido a que tiene bastante fuerza sobre la mayoría de los miembros de la empresa, por ello es que aparece en primer lugar sobre todos los demás valores.

Al momento de hacer el análisis de los valores entre la empresa y sus empleados en conjunto, se puede ver que no coinciden varios algunos de ellos, debido a que los empleados se toman ciertos valores por el requisito de la empresa, pero como empleados no los sienten de igual medida sobre ellos; esto puede tener diversos motivos, como el que la familia no lo refleje entre ellos mismos y por ende menos dentro de la empresa que dirigen junto con los trabajadores.

Otro pudiera ser que la empresa solicite los valores como requisito sin que la familia ponga nada de su parte o los lleve a la práctica dentro, y el hecho de la familia si los sostenga entre ellos, no significa que serán igualmente transmitidos dentro de la

empresa; y como último motivo, pudiera ser que los mismos empleados por ser seres individuales, no comparten esos mismos valores entre ellos, y por ende no desean aceptarlos y practicarlos aunque sea un requisito.

Durante las entrevistas, los miembros de la familia indicaron en su mayoría que ellos desean transmitir los mismos valores que tienen como familia a su empresa, pero frente a la realidad de lo que sucede en la empresa familiar, es que los empleados ven de una forma a la familia Olivares Martínez, y de otra a la empresa Oliver's Grill, a la cual ellos también pertenecen.

Por último, si se llegara a tomar en cuenta de manera conjunta todos los resultados de la familia y la empresa, la jerarquía de los valores de Oliver's Grill quedaría de la siguiente manera: en primer lugar estaría el respeto, en segundo quedaría la honestidad, en tercero la responsabilidad, en cuarto la comunicación y en quinto la confianza (ver tabla 6).

Tabla 6.

Valores de la Organización

Valores	Organización					
	VF	VE	VEE	Promedio	Número de personas	Total de personas
	0 - 100%				0 - 13 per.	0 - 100%
Respeto	62%	69%	62%	46%	10	76.92%
Honestidad	38%	46%	54%	28%	10	76.92%
Responsabilidad	31%	23%	31%	26%	4	30.76%
Confianza	23%	31%	23%	21%	4	30.76
Comunicación	31%	8%	23%	15%	6	46.15%

Fuente: Elaboración propia.

Al contrastar los porcentajes finales sobre la tabla general de los miembros de la empresa en conjunto, se pudo analizar que los valores familiares contienen un 62% en el valor del respeto, mientras que en la empresa de una manera muy próxima representa un 69%; pero lo que llama la atención es que los miembros de la empresa

contienen el mismo 62% que la familia, por lo tanto no existe tanta variación ante este valor.

Lo anterior muestra que tanto la familia como los empleados que colaboran en la empresa se encuentran muy cercanos sobre lo que sucede en la organización cuando sus respuestas coinciden, independientemente del porcentaje, estos se unen sobre el valor del respeto.

En cuanto al valor de la honestidad en la empresa Oliver's Grill, este representa un 38% sobre la familia, mientras que en la empresa es más bien visto sobre un 46%, que a pesar de que ambos están muy por debajo de la mitad del 100%, estos no se encuentran tan desligados, pues para los empleados de la empresa este valor representa un 54%; estos porcentajes, indican que este valor es mucho más fuerte sobre los empleados y la empresa que en la familia.

El siguiente valor, es la responsabilidad, el cual es visto sobre los miembros de la familia sobre un 31% al igual que los miembros de la empresa, sin embargo, este varía sobre la empresa con un 23%, que aunque es más bajo en comparación a los demás, esto refleja que los miembros de la familia no lo plasman de la misma forma sobre la empresa, sin embargo, los empleados los asimilan de igual forma que la familia.

Al realizar el análisis de la tabla 6, aparece un nuevo valor sobre los primeros cinco más altos, entre ellos aparece la confianza, el cual no aparece en la tabla 4 y 5, pero que de manera conjunta sobre los miembros de la familia y los trabajadores viene a ser de los más importantes, por lo que se refleja sobre un 23% en los miembros de la familia y sus empleados, aunque varía un poco sobre el porcentaje de la empresa al presentar un 31%.

Por otra parte el valor de la comunicación, es otro valor nuevo que no se había anunciado sobre las otras tablas, pero dado que en la mayoría de los miembros este viene a ser importante, en la familia se refleja ante un 31%, mientras que en la empresa se ve solamente sobre un 8%. - A pesar de que existe una variación alta entre la familia y lo que representa su empresa, los empleados consideran tener ese valor en un 23%.

El hecho de que la familia sienta con más fuerza el valor de la comunicación, es posible que lleve una influencia sobre los miembros de la empresa, pero eso no significa que lo reflejen sobre su empresa y sus trabajadores de la misma manera. - Una cosa es la conexión que existe entre los mismos miembros de la familia, y otra muy diferente el que la familia y la empresa estén conectados junto con todos los empleados de la empresa para practicar algún valor en específico, en realidad la familia no es lo mismo ante la empresa.

Sin embargo, se puede concluir que efectivamente algunos valores familiares si se pueden trasladar hacia los valores de la empresa, ya que se vuelven parte de los valores organizacionales cuando la familia, la empresa y sus empleados coinciden en algunos como el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la confianza (ver tabla 6) pues todos forman parte de la mayoría de los miembros de la empresa Oliver's Grill.

Para llegar a determinar los valores organizacionales, no solo consta de aquellos que se anuncian dentro de la empresa, sino que además tienen un significado para cada uno de los miembros de la organización, ya sean miembros de la familia o trabajadores de la empresa que no son familia, pues de esa forma es como pueden coincidir y guiarse en conjunto la mayoría de los miembros de la Organización.

4.4. Contraste teórico-empírico de los resultados de IO.

Para tener una mejor noción sobre esto, se contrastará y determinará cuáles de estas características realmente apoyan a los argumentos teóricos y de conceptualización para el reflejo de los aspectos identitarios de Oliver's Grill.

Cuando se trata de expresar aquellas características que forman parte de la identidad de la organización, existen puntos a favor y en contra de lo que representan. Por ejemplo, según los resultados obtenidos que aparecen en la tabla 3, la comida es la característica más importante; sin embargo, al analizar los aspectos teóricos y de conceptualización, esta característica no representa algo diferente de manera física o visual que se pueda comparar con otros restaurantes (Albert y Whetten, 1985) pero en cuanto al sabor de la comida si hay diferencia.

Comida. Por ejemplo, Carlos hijo comenta lo siguiente: “mucho nos felicitan por el buen sabor, y este,... aquí prácticamente el cliente que prueba regresa no, eso es algo que nos caracteriza”. De manera similar, su esposa se expresa de la siguiente forma con respecto a la comida “A la mejor dices tu boneless en cualquier lado venden, pero el sabor tiene su propio toque”.

Dadas las respuestas anteriores, no pareciera tener sentido cuando son los mismos familiares quienes expresan que sus comidas son reconocidas por el buen sazón. Por ello, también se consideró lo que opinaban los empleados.- El empleado 2 dice: “La comida es diferente” (...). Así también el empleado 13 respondió “En cuanto a lo que es Oliver’s se caracteriza mucho por su sabor, y nos lo han hecho saber los clientes (...) incluso, yo tengo amigos que han querido hacerla en su casa, y que van a preguntarme, que esto... y el otro, pero no les sale”.

De igual forma, con respecto a la pregunta ¿Qué características distinguen a la empresa de las demás? El empleado 13, respondió “El sazón que tenemos, pues yo como empleado y cliente, te puedo asegurar que no lo he encontrado en otro lugar en Obregón.

Tal vez, teóricamente hablando la comida de Oliver’s Grill no representa algo que la distinga físicamente para ser comparada con otras organizaciones (Albert y Whetten, 1985) (ver tabla 3), pero cuando se trata de su sabor o el toque de su sazón, el sabor de la comida se vuelve un aspecto identitario para la empresa.

Porqué el sazón o el sabor de la empresa si puede ser una característica identitaria de Oliver’s Grill. Sucede que teóricamente hablando, existen referentes que lo corroboran además de los miembros de la organización, y eso hace que su sabor llame la atención y cree diferencias favorecedoras (Whetten, 2006; Ashforth y Mael, 1996).

Cliente. Ahora bien, otro de los resultados que aparecen en la tabla 3 es el cliente, y aunque es algo esencial para que funcione la empresa conforme a sus procedimientos del sistema (Albert y Whetten, 1985; Ashforth y Mael, 1996) no es algo que la favorezca y la compare ante las demás (Ashforth y Mael, 1996) pues de igual forma los clientes pueden elegir comer en cualquier otra organización, pues no son propiamente algo

exclusivo que pertenezca a la empresa, por lo tanto, este resultado no forma parte de la identidad organizacional de la empresa.

Atención y ambiente. La siguiente característica tiene que ver con el ambiente de la organización, pues es considerada como una de las características más importantes, ya que se viven situaciones personales que conecta a las personas que lo crean; además se encuentran aspectos físicos que lo favorecen como el inmobiliario, por ello cabe decir que esta característica es parte de un todo por lo que se involucra al servicio, la atención y al personal, ya que son ellos quienes lo crean como parte del producto final.

Según los resultados anteriores de Oliver's Grill, el trato y la atención que se tiene entre familia, empleados y clientes es un aspecto identitario de la Organización, sin embargo, al ser compartido todo se conecta en una sola característica que viene a ser parte del ambiente, pero para poder explicar con más detalle el efecto de ello, se mostrará primeramente como están ligados uno con otro.

La atención. En cuanto a la familia el Papá expresa lo siguiente “Yo pienso que quizás uno de los aspectos más importantes, es el trato personal de nosotros para los clientes, o sea, los dueños estamos involucrados directamente en la atención al público, lo cual no todos los negocios lo tienen”.

Por otra parte, el hijo menor Carlos expresa “Como te digo, la esencia del negocio se caracteriza por estar sus dueños aquí, el trato con el cliente, es algo que no caracteriza mucho; es más los clientes se llegan hacer amigos de nosotros (...) Es un trato más familiar, más ameno (...) aquí trasciende de ser el cliente a ser el amigo”.

Asimismo, para la madre de familia una de las características más importantes es “dar un excelente servicio (...) me preocupa eso mucho, que todo mundo esté bien atendido”, además, enfatiza diciendo “Desde que se abrió aquí estoy (...) la misma familia”. Lo curioso es que eso se ve reflejado en el ambiente, pues realmente la familia se encuentra involucrada en el negocio diariamente para brindar una atención directa con el cliente, pues durante todas las visitas a la empresa, siempre estaban por lo menos uno de ellos.

Incluso, la esposa del hijo menor, tiene alrededor de un año de involucrarse en la empresa y considera lo siguiente “La atención de Carmelita (...) siempre está al pendiente de todo; de que esté bien servido el platillo; de que el cliente siempre esté bien satisfecho (...) Yo creo que por ella ha estado el negocio y permanecido, igual que por Carlos hijo... Carlos siempre ha estado al pendiente de que no falte nada”.

Otro aspecto que llama la atención es que la esposa de Carlos hijo confirma la conexión que existe entre la atención y el trato que se vive en el ambiente, pues para ella algo importante de la IO es ““El trato familiar muy personalizado; no son como un cliente cualquiera. Tú que has sido cliente de aquí, tu vez como Carmelita los trata, y “hay como estás” “y esto y el otro”, muy familiar, como ellos son los que atienden, no hay de que... hacerle una mala cara a la clientela””.

Hasta este punto la atención parece ser algo muy importante para ellos como miembros de la familia, pero teóricamente hablando, aunque esto forme parte de las creencias fundamentales que se viven ahí y que además mueve fuerte en la organización, no es la única empresa familiar que presta atención directa por los dueños o los miembros de la familia para ser un punto de comparación hacia otras empresas, pues si existen otras más aparte de ellas que lo hacen.

Sin embargo, los demás trabajadores que no son familiares expresan como parte de su IO algo más que atención, por ejemplo, el Empleado 6 dice “La imagen del interior (...) la manera en que...como te podría decir, la manera en que atiende uno a los clientes”, para él esto es algo importante. Asimismo, para el empleado 4 “El trato digno al cliente (...) siempre lo he visto, la manera en que tratan al cliente”.

Se puede decir que en base a los argumentos anteriores los empleados han sido testigo de esa atención; pero qué tiene de relevante sino es un atributo identitario en Oliver’s Grill.- Sucede que esta característica se vuelve importante cuando está ligada a otra serie de circunstancias que se crea entre los miembros de esta organización, pues para el empleado 7 algo importante como parte de su IO es “La atención que nos dan tanto a clientes como a empleados (...) la amabilidad, el buen trato”.

En este sentido, se puede decir que la atención se refleja y expresa de diversas formas, pues no solo se enfoca únicamente en los clientes, sino que también los propios trabajadores reciben atención por parte de los dueños, que en éste caso es la familia. Si analizamos todo lo que conlleva la atención, se podrá observar que ésta se encuentra en medio de lo que se vive en la organización como parte de su ambiente, más que nada por lo que se expresa a continuación.

De acuerdo a Carlos hijo “Las características que pienso son más importantes es el ambiente (...) los dueños estamos aquí al 100%, una esencia que el negocio la adquiere; lo que somos nosotros como familia (...) Pero así, lo más importante yo creo que es más la esencia que somos nosotros, un restaurante familiar, en donde pueden venir a comer a gusto y con la familia y/o amigos”.

Analizando el punto anterior, significa que la empresa toma como base a la familia, lo que hace que sus empleados adquieran la misma esencia en determinado momento.- Pero, cómo sucede, pues precisamente es a través de una serie de elementos que forman ese ambiente familiar, por ejemplo, la atención que experimentan entre ellos mismos es un aspecto que va de por medio para crear ese ambiente.

Algunos de los empleados, al entrevistarlos expresaron lo siguiente sobre ese ambiente y lo que rodea a la IO: Empleado 1 “El ambiente es más cálido (...) El personal es amable, se esfuerza en ser amable (...) pues aquí, todos de que son... se acoplan muy bien pues. O sea, aunque entres, no te sientes raro porque... es en confianza (...) todos son muy amigables. Y pues también nuestros jefes, a veces, pero,... son muy amigables también; accesibles también (...) es todo parejos”.

De manera similar, el empleado 5 dice así “El ambiente, me refiero al lugar y a las personas que se encuentran en el (...) Tranquilo, acogedor. O sea, si vienes a Oliver’s vas a estar como relajado sin preocupaciones (...)”. Además, considera que algo que distingue a Oliver’s es “Compañerismo, he, respeto (...) pero después hay más confianza”.

Empleado 8 “El ambiente (...) O sea más relajado, más tranquilo, porque en otras partes está más escándalo. Y pues aquí se me hace más tranquilo, más a gusto”.

Empleado 4 “Un ambiente de trabajo. He, lo describo bueno (...) así como todos los trabajos si hay conflictos y todo, pero...considero que si se trabaja en equipo”.

Para el Empleado 2 algo que distingue a Oliver's Grill lo es que “tiene mucha libertad uno aquí (...) Mmmm, pues el ambiente (...) Que es una empresa familiar...es un lugar tranquilo”. Por otra parte el empleado 9 “Algo que me llama la atención aquí en Oliver's es el ambiente que se siente cuando estás con tus compañeros...o que creas (...) aunque sean nuevos (...) luego luego los acogemos, o hacemos mucho compañerismo, nos llevamos muy bien (...) muchas veces piensan en salirse (...) pero en cuanto al ambiente “no me quiero ir porque estoy muy a gusto con ustedes”; y se quedan”.

Algo que llama la atención ante al ambiente, fue esto último que añadió el empleado 9 “Como compañeros nos acogemos muy bien (...) Tenemos buena relación, se puede decir que somos como una familia”. En este sentido, algunas expresiones de lo que es para ellos la identidad organizacional es lo que viene a representar en gran parte a su ambiente.

Por otra parte, también hubo otros criterios que se expresaron de manera física, por ejemplo, el Empleado 1 hace referencia al ambiente por “el color de... del entrono, o sea que aquí es muy cálido. No usan muchas luces, o sea simplemente la que está en los focos y es muy cálido”.

Sin embargo, para el papá “La unidad familiar, es una característica especial porque no en todas las empresas, este... hay unidad familiar”. De igual forma, según la mamá algo muy importante en la empresa es “El personal”. Además, añade “Desde que se abrió aquí estoy; familia, la misma familia”.

Para la mamá algo que distingue a la empresa lo expresa así “Como se le podría decir, más familiar, porque la mayoría de esos restaurantes, más bien son de gentes mm... de chamacada, y aquí es de todo, es familiar”.

Evidentemente, según las respuestas de los miembros de la familia, algo que forma parte de su identidad organizacional tiene que ver con el ambiente familiar que ellos

crean, pues a partir del trato que ellos tienen hacia sus trabajadores y clientes, ellos forman un lazo en donde los acogen como parte de su familia; y a partir del ejemplo que ellos ponen al estar siempre unidos en la empresa, también hay un resguardo de valores, que también hace sentir cómodos a sus trabajadores, pues los hacen parte de ellos mismos.

Ellos en varias veces expresaron que es un ambiente agradable y cálido, y no solo por los aspectos físicos que hay, si no por la manera en que se relacionan entre ellos mismos. Incluso, los comentarios de sus empleados siguen sorprendiendo.- Por ejemplo, la esposa de Carlos hijo que tiene poco tiempo en la empresa, dice “el cliente y el empleado son lo más importante que hay aquí, porque sin ellos no hay nada”.

Otro comentario del Empleado 7 fue que algo importante y que distingue a la organización es “La comunicación; buena organización por parte de los jefes (...) honestidad (...) Compañerismo; la confianza”. Bajo estos últimos argumentos, se puede demostrar que dentro del ambiente familiar, que viene a ser parte de un elemento identitario de Oliver´s grill, también se tienen valores.

En varias ocasiones, sus respuestas expresaron diversos elementos como parte del mismo ambiente, sin embargo, todo se engloba en un ambiente familiar, del cual se deriva una serie de vivencias que han sido aprendidas directamente de la familia.- Es claro que también se viven valores como parte su ambiente, y esos mismos valores o vivencias dentro de su ambiente, origina compañerismo entre los trabajadores, pues es su manera de expresar que están unidos como si fueran una familia.

Como ya se ha mencionado la IO se puede expresar de diferentes formas, según la organización. Por ejemplo, para el Empleado 5 se vive así “Me gusta como están organizados todos; la amistad, el compañerismo se podría decir (...) Hay relación entre empleado y jefe. No es que...soy el empleado... y yo, soy superior a ti”.

Así también, de acuerdo a la esposa de Carlo hijo, para ella algo importante que los distingue a la empresa es “La responsabilidad en cuanto a los dueños; son muy responsables en cuanto al servicio al cliente.- Siempre está al pendiente de lo que les

pidan (...) En cuanto a los empleados, pues nos respetan, he... nos apoyan en lo que necesitan”.

Una vez analizado el contenido de la identidad de la organización, se puede dar por hecho que el ambiente familiar es un aspecto identitario de Oliver's Grill sumamente importante, pues efectivamente, durante las observaciones se analizó como los miembros de la familia tenía un trato muy cálido hacia los clientes. Incluso durante las entrevistas, se pudo evidenciar cómo los saludos hacia sus clientes, reflejaban confianza como si ya se conocieran de tiempo atrás, lo cual aparentaba tener una relación u amistad entre ellos.

Otro aspecto dentro de las observaciones, fue la manera de comunicarse entre jefes y empleados, realmente era amena, pues ellos se expresaban de manera directa y sin titubear en su vocabulario. Realmente, todos expresaban estar involucrados, unos con otros, de diferente forma tal vez, pero todos demostraban una conexión entre ellos. Hasta hubo momentos, en los que los empleados cantaban entre ellos; incluso se hacían bromas al expresar.

Como parte de las visitas, si hicieron observaciones, y en ellas se vieron diversos valores como el trabajo en equipo, confianza, respeto, tolerancia, amistad. También se notaba la responsabilidad con que asumen el trabajo; si en algún momento, había algo pendiente por hacer, directamente los jefes iban a expresarle cuando algo hacía falta o no estaba bien hecho, esto demostraba cierta honestidad de su parte, porque en ocasiones durante las entrevistas, ellos les llamaban la atención aunque hubiera otras personas; más que nada cuando no se organizaban bajo sus actividades.

Al verificar términos teóricos, el ambiente familiar representa algo esencial y sumamente importante para esta empresa (Albert y Whetten, 1985) pues forma parte de su esencia, es algo que está implícito dentro de su manera diaria de vivir. Por tanto, se pudo analizar, que la manera en que ellos trabajan se vive una serie de valores que los hace colaborar en conjunto y expresar compañerismo.

El ambiente familiar se ve reflejado en toda la empresa, pues se imparte y se aprende a través de lazo que ellos crean durante su labor. Este aspecto ha estado desde que

inicio la organización, ya que la familia permaneció unida desde que comenzó el negocio; esto demuestra, que efectivamente es perdurable sobre sus características para la conformación de la IO (Albert y Whetten, 1985).

Además de ser un aspecto sumamente importante como parte de su atención y otras cosas, también es algo que los distingue ante el cliente y sus empleados (Albert y Whetten, 1985) pues mediante la observación, se analizó y corroboró que la familia siempre está involucrada en la empresa, lo que en comparación a otros negocios, no se ve igual, pues Oliver's Grill es como si fuera una sola familia unida, y aunque esto pudiera suceder en otra empresa, es algo que se puede comparar de manera particular, pues no solo es la atención, sino que contiene una serie de factores como los valores, que también hace que se distinga positivamente de las demás (Whetten, 2006).

Efectivamente los empleados aprenden de la familia a vivir de cierta forma, porque aceptan ese ambiente de trabajo al sentirse cómodos en él, porque sienten que forman parte de él, y esto tiene que ver con la forma que la familia se involucra con sus trabajadores. De acuerdo a los resultados, se observa que en la empresa forma un lazo porque está unida; y éste ambiente es tan bueno, que en ocasiones prefieren permanecer a pesar de las diferencias de ideas porque se sienten acogidos, en confianza e incluso como parte de una familia.

Bajo estas premisas, y en base a las respuestas de este estudio. Se puede concluir en este apartado, que la identidad organizacional puede ser expresada de muchas maneras, y no hay límites para reflejar aquellas características identitarias de la organización. Por tanto, es el sabor de la comida y el ambiente familiar son características que representa la IO de Oliver's Grill, esto con respecto a los resultados obtenidos por los informantes de la organización.

El nombre de la empresa. Desde otro análisis que aparece en los datos generales de la empresa al inicio de éste capítulo, algo que también representa a la IO de esta empresa, es el nombre que eligieron, pues esta característica fue importante principalmente para los miembros de la familia al iniciar el negocio familiar, ya que en

conjunto ellos decidieron de nombre Oliver's Grill por ser principalmente una contracción de su apellido Olivares, y porque también pertenece al nombre de uno de ellos, en este caso del hijo mayor Oliver Martínez, que aunque se encuentra lejos de la familia y la empresa, siempre está en contacto.

El nombre de la empresa Oliver's Grill, es parte de sus elementos identitarios aunque ellos no lo alcancen a ver así, pues de alguna forma este nombre es representativo de sus actividades diarias, ya que es una manera de identificar a la empresa de la familia Olivares Martínez.

De acuerdo a Whetten (2006) el nombre de la empresa es parte de lo que da sentido y acción a esta empresa, pues los representa a ellos como familia en la empresa. Además, se vuelve como un compromiso irreversible que ellos establecieron, superando la prueba del tiempo que lleva la empresa trabajando.

También es algo distintivo que crea una diferencia favorecedora y comparable para ser diferente ante las demás (Ashforth y Mael, 1996); es algo que se vuelve ideal para este tipo de organización en particular (Whetten, 2006) pues es una empresa familiar que representa exclusivamente el apellido de la familia misma que labora y forma parte de ella.

Para finalizar con los resultados de identidad organizacional de Oliver's Grill, se pueden considerar como aspectos identitarios al sabor de la comida, el nombre de la empresa y el ambiente familiar. Estos tres atributos de la empresa, es lo que hace especial y diferente a su organización, y más que nada porque la mayoría de los miembros lo creen y lo sienten por colaborar con ellas durante sus funciones diarias sobre un ambiente agradable en el cual son aceptados.

4.5. Sustento teórico-empírico hacia los resultados de los valores.

Una vez analizados los valores de Oliver's Grill, se puede confirmar que estos llegan a ser parte de los principios y creencias que sostienen y comparten varios miembros de la organización (Tamayo y Gondim, 1996; Enz, 1988; Badovick y Beatly, 1988;

Chatman, 1989) pues para la mayoría de ellos se tienen los valores del respeto, la honestidad, la responsabilidad, la confianza y la comunicación.

Para poder contrastar los resultados anteriores se realizó un censo en estudios teórico-empírico en relación a los valores familiares y organizacionales.- Dentro de los primeros cinco valores familiares se encuentra la responsabilidad, la confianza/seguridad, honestidad, respeto y lealtad (Stone, 1994; Koiranen, 2002; Álvarez y Sintás, 2003; Ceja y Tàpies 2011; Tàpies y Fernández, 2012; Williams, Bureau y Kuntschner 2012; Zapatero y Jiménez, 2013; Olejniczak, 2014; Sagone y de Caroli, 2014 y Blodgett, Dumas y Zanzi, 2014).

Por otro lado dentro de los valores organizacionales se encuentra la honestidad, el respeto, la justicia, la Tolerancia y la Disciplina (Liedtka, 1991; Brudney, Hebert y Wright 2000; Mendes y Tamayo 2001; Scott 2002; Posner, 2010; Kumar, 2012; Castellanos y Rojas, 2013; Dylag et. al., 2013; Gabel-Shemueli, Yamada y Dolan, 2013 y Vveinhardt y Gulbovaité, 2016).

En base a los diferentes estudios, los valores que más coinciden dentro de las organizaciones son el respeto y la honestidad, además ahora con los valores de Oliver's Grill se pudo verificar y sumar a la lista de valores que más predominan sobre las empresas.

Tal vez no todos los valores familiares sean similares a los de la organización, pero ante estos resultados se puede contrastar que si pueden coincidir unos con otros; el hecho de que una empresa familiar transmita los valores familiares a los de la organización no es casualidad de solo tenerlos en común, sino de las personas que dirigen a la empresa.

4.6. Reflexiones finales de los resultados.

En base a los resultados de Oliver's Grill se puede concluir que los valores familiares efectivamente son transmitidos hacia la empresa, pues generan una conexión entre ellos sobre algunos valores en específico como la honestidad, el respeto, la responsabilidad y la comunicación.- Cuando se sostiene un promedio general sobre

los valores organizacionales son el respeto, la honestidad, la responsabilidad, la confianza y la comunicación son los que forman parte de sus primeros cinco en la jerarquía.

Luego, esta la amistad, el trabajo en equipo, la unidad, el amor y la humildad, que juntos estos diez valores forman parte de la mayoría de los miembros de la organización. Lo curioso es que estos se reflejan de manera implícita sobre el rol y el comportamiento de los empleado ante la identidad organizacional, pues aunque ellos no los vean parte de las características esenciales, distinguidas y que perduran a través del tiempo (Albert y Whetten, 1985) realmente forman parte de su diario vivir, prolongándolos sobre su IO.

En base las observaciones de cada visita, se pudo presenciar que cada uno de los valores anteriormente descritos si forman parte de la identidad organizacional de Oliver's Grill, pues aunque no mostraban ni un porcentaje relevante sobre el promedio en los primeros resultados, se observó que los miembros de la organización no los reconocen de manera consciente, pues se encuentran de manera implícita ante sus actividades diarias por lo que si reflejan ser parte importante de su esencia e IO.

Aunque los resultados han sido favorecidos porque comprueban que los valores de la organización si forman parte de la identidad organizacional, no deja de lado recordar que cada empresa se maneja de manera diferente, y es cuestión de observar como los transmiten cada una de ellas para ver si estos efectivamente están trasladando sus valores como parte de su IO.

En particular esta empresa familiar ha sabido transmitir sus valores familiares hacia los de la organización como parte de su IO, ahora bien, habría que corroborar con otros estudios para ver cómo se maneja esta variable ante otras empresas.

4.7. Discusión.

Cuando se trata de dirigir un estudio de identidad organizacional, no solo requiere el desglose teórico y conceptual, sino también de contrastar hacia donde se dirigen los diferentes resultados bajo su contexto. Por ejemplo, en el caso de Oiver's Grill aquellos

elementos o características de lo que es central, distintivo y perdurable (Albert y Whetten, 1985) contiene un sinnúmero de creencias correspondientes a lo que se vive cada día dentro de su organización sobre su ambiente de trabajo.

Sin embargo, propiamente como parte de un solo colectivo en conjunto y en base a sus experiencias compartidas están de por medio los valores, que gracias a la memoria colectiva sobre ciertos aprendizajes organizacionales (Casey y Olson, 2003) la mayoría de los miembros asimilan y comparten los valores de la familia creando un ambiente propiamente familiar, en donde existe confianza, respeto, honestidad, responsabilidad y comunicación como parte de esa relación cercana que los mismos dueños propician al transmitir sus valores hacia sus empleados.

Este hecho, no solo consta de una cultura pre establecida y dirigida como tal, sino más bien una identidad de la organización que se crea bajo el desempeño percibido sobre los propósitos de la organización y sobre el desempeño normal que se tiene sobre las expectativas dentro del negocio principal (Whetten y Godfrey, 1998), que de alguna forma han sido producto principal de la familia, y que en un determinado momento ha venido a coincidir entre los roles que juegan los miembros de la familia y la empresa por compartir sus creencias y valores.

A pesar de que los valores familiares si se transportan a los organizacionales, también se determina que pueden llegar a formar parte de la IO, solo que, en este caso en particular se han reflejado de manera implícita dentro de su ambiente familiar. Tal vez, sucede que la sociedad y dependiendo del contexto, aún no se alcanza a ver por completo la importancia de estos elementos o características sobre la responsabilidad que debe asumir quienes gestionan a las organizaciones; sean propietarios, jefes o familia.

Bajo los resultados de este estudio, se pudo observar que estas características de la IO pueden ser tanto aspectos tangibles como intangibles; la realidad, es que actualmente importa la manera en que las organizaciones se dirigen al trabajar en conjunto y sobre lo que aportan a su sociedad, pues gracias al ambiente familiar que se vive en Oliver's Grill, se puede observar que los trabajadores se sienten cómodos y

colaboran para trabajar en equipo gracias al cariño y compañerismo que sienten entre la familia y los empleados.

Conforme a los resultados de este estudio se confirma que si existe una relación entre los valores de la familia y la empresa como lo señalan Ceja y Tàpies (2011), pero esto ya depende de cada organización en particular, pues el hecho de que una empresa familiar haya logrado transportar los valores familiares a organizacionales y la vez estos a su identidad organizacional, no significa que suceda en todo tipo de organización, pero si pueden fungir como ejemplo para colaborar de manera similar hacia otro tipo de empresa en su gestión.

Ante este caso, se ha podido percatar que el lazo que genera la empresa y la familia proviene principalmente de aquellos valores que la familia pone en práctica sobre la organización, pues no solo comparten sus creencias sobre lo que consideran bueno o malo, sino que además, tratan de orillar a su personal a mantenerse unido y a colaborar en equipo, de tal manera que no solo percibe lo que se desea en la organización, sino que además lo viven y lo practican en conjunto, por ello, es que el ambiente familiar en este tipo de organización, es un atributo sumamente fuerte que favorece su IO.

Gracias a que la identidad organizacional de Oliver's Grill es como funge un colectivo que crea coherencia sobre sus valores y creencias, bajo las percepciones y expectativas, por lo que no se ve afectada sobre el compromiso organizacional (Foreman y Whetten, 2002; Caballero, Ibarra y Martínez, 2015) que de acuerdo con Aronoff y Ward (2001) es la fuerza más grande que una familia puede traer a la propiedad.

Algunos estudios de empresas familiares han logrado establecerse por más de setenta años y llegar hasta la tercera generación gracias a los valores, creencias y enseñanzas que el fundador ha transmitido a sus sucesores, por lo que se genera una especie de compromiso sobre el desempeño, en el cual también existen hábitos y actitudes que vienen a ser aceptadas por todos (de la Garza, García y Lorente, 2006; del Castillo, Camacho y Pérez 2008). Si a partir de la identidad organizacional, se conjugaran todas

esas características y valores como atributos importantes de lo que la organización cree sobre un solo colectivo, habría más posibilidades de que las empresas familiares pudieran perpetuarse con más compromiso hacia futuras generaciones.

Incluso, en apartados anteriores, hubo un estudio en particular sobre pequeñas empresas familiares de una red, en donde las necesidades de sustentabilidad son quienes orillaron a formar la identidad organizacional específica, a partir de un aprendizaje colectivo, de perseverancia y de complementariedades entre productores y consumidores, que como factores distinguen a su organización; lo curioso es esto funge y se lleva a cabo a partir de los valores individuales y colectivos con los que se da sentido a la organización.

Entonces, como se han visto a lo largo de esta investigación, más claro no puede quedar, que la influencia de los valores reside sobre la identidad organizacional como un elemento primordial, sin embargo, aunque los dueños o jefes compartan sus creencias y valores, también se requiere que prediquen con el ejemplo, para que el contraste de las precepciones sobre su realidad se favorable junto con el aprendizaje organizacional, de tal forma que el asumir los elementos de IO no sea tan complicado.

En el caso de la empresa familiar Ceja y Tàpies (2011) añaden que si la familia tiene claros sus valores fuertes, va poder determinar el tipo de comportamiento que será aceptable o no en la organización, pues son los valores familiares quienes van a direccionar las decisiones claves de la estrategia, la estructura organizacional, la cultura corporativa, la gobernanza, los dueños de compromiso y el estilo de liderazgo, que al final establecerá un sentido de identidad y compromiso sobre el negocio familiar.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez observada la relación entre los valores y la identidad de las empresas familiares, se llega a una deducción teórica sobre la conceptualización de identidad organizacional y sobre los valores que más abundan sobre este tipo de organización. Asimismo, se brindan algunas sugerencias sobre la manera en que se están gestionando este tipo de organizaciones para abrir paso a futuras líneas de investigación.

5.1. Conclusión.

Como punto final se puede concluir, que los valores efectivamente vienen a representar un elemento importante, ya que son quienes de guía de una manera consciente e inconsciente a los individuos de la organización, y con respecto a las empresas familiares, no queda duda que los valores de la familia son transmitidos hacia los demás miembros de la organización, por lo que se complementan entre los de los trabajadores y de la familia para así formar propiamente los de la organización.

Otro punto, es que aunque la identidad organizacional, con respecto a los apartados teóricos y de conceptualización, aún sigue escasa, pero dados los resultados, la aportación con que se determina a la IO, es que éste tópico, ha venido a favorecer no solo la esencia de la organización, sino una serie sin límite de factores y/o características que describen concretamente el momento en que está viviendo la organización, y aunque para ser distintiva y perdurable sobre aquello que es central,

esta representa un sinfín de motivos que pueden no solo monitorear la cultura con que se está trabajando actualmente, sino con la que en ocasiones, se puede llegar a estar inconforme.

Pues dados los resultados, no todo ha sido transmitido como lo asume la familia, pues a pesar de que si han sabido transmitir los valores más importantes para su organización, aun carecen existe controversia sobre diversas características que se reflejan sobre su identidad organizacional, pues algo que quedó muy en claro sobre las respuestas de los trabajadores, es que el hecho de que estén los tres miembros de la familia involucrados, les genera conflicto ya que son tres formas de pensar diferentes que no se ponen de acuerdo sobre la manera de dirigir al personal, lo cual viene a generar confusiones sobre la toma de decisiones al momento de laborar.

Pero independientemente de lo anterior, esto no ha detenido a sobre llevar las diferencias que existen entre su ambiente de trabajo entre empresa y familia, ya que de igual forma esta empresa se conecta con todos los valores ya antes mencionados, pues principalmente abunda la honestidad y el respeto, de tal forma que los mismos empleados se sienten como parte de una esencia familiar.

Ante los aspectos teóricos, se concluye que la identidad organizacional no se puede llegar a delimitar en aspectos tan específicos, ya que existe una variedad de elementos que se llegan a determinar por el mismo contexto sobre el que se maneja y es vivida la organización. Se puede añadir, que la identidad organizacional viene a ser parte de uno o varios colectivos, dependiendo de cada organización, pero debido a que la mayoría de las organizaciones prefiere acotar y agrupar sus creencias y valores sobre lo establecido, la identidad organizacional puede ser eso, cuando la mayoría de los miembros lo crean y lo consideran de una manera en el que la mayoría está de acuerdo sobre lo que sucede y desea formar como organización.

Además, con respecto a Whetten (2006) se concuerda en que los atributos únicamente sirven como un referente de identidad, que sirve para conocer las funciones distintivas que los miembros realizan sobre su estructura, o provocan para ser utilizadas, pues en realidad estas características que distinguen a la organización de otras, también

pueden mostrar carencias en un efecto desorientado sobre el cual hay pérdidas sobre los elementos de IO.

En el caso de la empresa familiar Oliver's Grill, los atributos fueron favorables, en el sentido de que si hubo valores y características que vienen a ser compartidas sobre las creencias que la mayoría de los miembros de organización consideran forman parte de su ambiente familiar, así también como lo es el sabor de la comida y el nombre que los identifica.

Por esto, es acertado decir que los valores familiares pueden ser transmitidos hacia los valores de la empresa, que gran parte de ellos se debe a la colaboración de la familia en conjunto, ya que son ellos quienes jalan y orillan a los demás miembros a representarlos, para formar parte de su familia como si fueran uno sola.

Durante las entrevistas, tanto el padre como el hijo menor mencionaron que ellos como familia son el reflejo vivo de la empresa, y que por ende ellos tratan de contratar o involucrar personas que compartan sus mismos valores dentro de su organización. Por tanto, parece importante el considerar que las creencias y los valores de los individuos deberían ser congeniados, para que se puedan incorporar de una mejor manera hacia los de la organización.

Para finalizar, en el caso de las empresas familiares, es muy probable que si los miembros de la familia permanecen constantemente sobre la gestión de la empresa, estos puedan llegar a transmitir sus valores, si son practicados junto con el personal y se los enseñan ahí mismos.

Evidentemente los valores que sobre salieron sobre esta empresa familiar han sido el respeto y la honestidad, la responsabilidad, la confianza y la comunicación, pueden fungir como ejemplo hacia otro tipo de organizaciones para integrar a su personal y trabajar en conjunto; y aunque estos no sean determinantes sobre las demás, siempre puede mostrar junto con los demás elementos de la IO cómo la organización se encuentra funcionando.

Al final de todo, el gestionar a una organización a partir de valores, puede no solo crear compañerismo sobre un ambiente familiar, pues en el caso de las empresas que si son dirigidas por la misma familia, es por ellos que se crea un lazo y una especie de cariño sobre la mayoría de los miembros, que al final viene a ser el reflejo de su identidad organizacional, sobre la cual existen atributos fuertes que ayudan a perdurar a través del tiempo.

5.2. Recomendaciones.

Al analizar el caso de la empresas familiar Oliver´s Grill, se ha observado que sobre lo que la familia anuncia ser, en varias cosas coincide sobre su gestión, pues no solo los empleados se han conectado sobre lo que se asume dentro de ella, sino que al observar a la organización, es un aspecto favorable que traten de involucrar en equipo a todo el personal, pues así como el padre de familia menciona que para él la unidad es importante sobre su familia, se considera que esto viene a ser un valor igual de importante para conservar como parte de su identidad para seguir laborando en conjunto

Además, el hecho de que la familia mantenga una comunicación constante, y no solo de palabra, pues también abunda el ejemplo por parte de ellos de manera humilde, por lo cual no existe diferencia entre ser jefe y empleado. Ante esto, se puede decir que es bastante favorable trabajar de esta forma, ya que los mismos trabajadores comprenden con esa misma humildad la manera en que se debe de hacer las cosas ante ellos.

Si existe una recomendación hacia la empresa familiar, es mantenerse sobre una constante de vivir en conjunto como si su empresa precisamente fuera su reflejo, ya que el hecho de que se encuentra familia involucrada, siempre es mejor cuando se predica con el ejemplo ante sus empleados. Tal vez, dependiendo del giro y del tamaño, cada organización precise un manejo diferente, pero precisamente es el fundador y la familia, que en éste tipo de empresas va determinar los pasos que se van a dar sobre la manera gestionar.

Por tanto, se considera que los valores de la organización siempre serán un buen principio para guiar y dirigir al personal, y más que nada para que las actividades no se sientan impuestas ante el personal y una cultura determinada, pues en vez de ello, sería óptimo que la mayoría se sientan parte de lo que crean como organización.

Para futuras líneas de investigación, se recomienda analizar la manera positiva o negativa en que se sustenta la cultura ante los valores, y su vez estos con la identidad organizacional. Otro efecto importante, sería si existe una relación sobre el aprendizaje o conocimiento de la organización ante la identidad organizacional.

En realidad, a partir de la relación que existe entre los valores y la identidad de la organización, también podría ayudar a formar nuevos modelos de diagnóstico que pronostiquen el ambiente de la empresa, que si bien se encuentra aunado a la cultura, también estaría monitoreando el comportamiento de los miembros de la organización ante diversas formas de gestión.

APÉNDICES

Apéndice A. Guía de entrevista general.

Guía de Entrevista General

1. ¿Cuál es el origen de la Empresa?
2. ¿Quiénes conforman la empresa familiar?
3. ¿Qué miembros de la familia se encuentran en la empresa familiar?
4. ¿Cómo participa cada miembro de la familia en la empresa?
5. ¿Quién se encarga de Gestionar la Empresa?
6. ¿Existe algún reglamento/protocolo para trabajar con la familia y la empresa?
7. ¿Qué se espera a futuro de la empresa familiar?

Apéndice B. Cuadro conceptual de la identidad organizacional.

	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4	Autor 5	Autor 6
Identidad Organizacional	La identidad organizacional, son esas características que los miembros de la organización creen que son <i>centrales, distintivas</i> y que perduran a través del tiempo, diferenciándolas de las demás organizaciones. (Albert y Whetten, 1985; Whetten, 2006)	La identidad organizacional, es la enumeración de todo aquello que permita distinguirla como singular y diferente de las demás, todo aquello que si desaparece, afecta decisivamente a la organización. (Schvarstein y Etkin, 1989)	Una identidad de la organización, o lo que los miembros de la organización creen ser, es eso que es central, perdurable y de carácter distintivo. (Dutton y Dukerich, 1991)	La identidad organizacional es como lo central, distintivo y de carácter perdurable en una organización. (Ashfort y Mael, 1996)	La identidad organizacional es como aquello que es central, distintivo y perdurable sobre un carácter de la organización. (Gioia, Schultz y Corley, 2000)	La identidad organizacional, son esos atributos que los miembros de la organización creen que son fundamentales (central), únicamente descriptivas de lo (distintivo) y que persisten junto con la organización a través del tiempo (perdurable). (Pratt y Foreman, 2000)

Nota: Elaboración propia.

Apéndice C. Cuadro de la identidad organizacional.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p style="text-align: center;">IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</p> <p>Son esas características o atributos que los miembros de la organización creen que son centrales, distintivas y perdurables a través del tiempo (Albert y Whetten, 1985; Whetten, 2006; Schvarstein y Etkin, 1989; Dutton y Dukerich, 1991; Ashforth y Mael, 1996; Gioia, Schultz y Corley, 2000 y Pratt y Foreman, 2000)</p>	<p style="text-align: center;">Central</p> <p>El carácter central, refleja las características esenciales de la organización. (Albert y Whetten, 1985:265)</p> <p>Atributos manifestados como programas básicos, centrales, políticos y con procedimientos que reflejan sus valores más altos.- Es atraída por los miembros para guiar tanto a las decisiones y justificaciones profundamente difíciles. (Whetten, 2006)</p> <p>El carácter central, se refiere a un sistema internamente consistente de creencias fundamentales, valores y normas típicamente ancladas a la misión organizacional, ya que informa haciendo sentido y acción.- A menudo, refleja las necesidades y preferencias de los titulares del poder organizacional. (Ashforth y Mael, 1996)</p>	<p>Características esenciales de la organización</p> <hr/> <p>Es un carácter fundamental en el sistema</p> <hr/> <p>Valores más importantes de la organización</p> <hr/> <p>Normas de la organización</p> <hr/> <p>Misión de la organización</p> <hr/> <p>Da sentido a las acciones de la organización</p> <hr/> <p>Necesidades o preferencias de los jefes titulares</p> <hr/> <p>Programas básicos</p> <hr/> <p>Políticas</p> <hr/> <p>Procedimientos a seguir</p> <hr/> <p>Guía las decisiones difíciles</p> <hr/> <p>Se atrae para guiar justificaciones</p>
	<p style="text-align: center;">Perdurable</p> <p>El aspecto perdurable, se refiere a las características que presentan algún grado de continuidad a través del tiempo. (Albert y Whetten 1985)</p> <p>Atributos que tienen superada la prueba del tiempo, o sobre alguna</p>	<p>Continuidad a través del tiempo</p> <hr/> <p>Movimientos fuertes de la organización</p> <hr/> <p>Conjunto de funciones establecidas</p>

<p>otra base operada como compromiso irreversible. (Whetten, 2006)</p>	<p>Ha estado durante todo el tiempo que lleva funcionando la organización</p>
<p>En la medida que uno madura y se mueve fuerte, a través de diversos contextos y funciones sociales, la narrativa proporciona una sensación de continuidad para uno mismo y para los miembros de un conjunto de funciones establecidas. (Ashforth y Mael, 1996)</p>	<p>Es un compromiso que no se puede romper</p>
<p>Distintivo El carácter distintivo apunta a las características que distinguen a la organización de otras con aquello que podría ser comparado. (Albert y Whetten, 1985)</p>	<p>Características que distinguen a la organización</p> <p>Diferencias que favorecen</p> <p>Comparaciones particulares que crean diferencias</p>
<p>Atributos utilizados por una organización para distinguirse positivamente de las demás. Abarcan lo que se necesita, o es requerido; es algo ideal para un tipo de organización en particular.</p>	<p>Aspectos positivos a diferencia de las demás</p> <p>Es algo muy necesario para la organización</p> <p>Se requiere fuertemente en la organización</p>
<p>Además, puede representarse llamando la atención a lo que debe hacerse para evitar actuar fuera de lugar en lo histórico y lo comparativo. (Whetten, 2006)</p>	<p>Es ideal para la organización</p> <p>Llama la atención</p> <p>Se realiza para no actuar mal o fuera de lugar</p>
<p>El criterio distintivo, sugiere que las organizaciones buscan activamente percibir o crear diferencias favorecedoras y comparables entre ellas. (Ashforth y Mael, 1996)</p>	<p>Representa algo histórico</p> <p>Es algo muy comparativo entre las demás</p>

Nota: Elaboración propia.

	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4	Autor 5	Autor 6
Valores Familiares	Los valores de la familia y los comportamientos de propietarios y líderes cubren el desarrollo de la cultura del negocio. Carlock (2009)	Son transmitidos por el ejemplo, la observación y la imitación de esos valores puestos en práctica. Tapies y Fernández (2010)	Orientan sus enfoques a la administración del activo (bienes) y el afecto al cariño del legado/patrimonio familiar, en donde establecen un sentido de identidad y compromiso con el negocio familiar. Ceja, Agulles y Tapies (2010)	Se manifiesta la existencia de valores familiares llevados a la empresa por el fundador y preservados por sus descendientes. Ramos et al. (2011)	Particularmente pasan de una generación a otra; podrían tener una dimensión dual: La primera crea estándares éticos altos, refiriéndose a normas perseguidas por los miembros de la familia. La segunda, crea estándares éticos bajos, conectándolos con comportamiento poco éticos de los miembros de la familia. Olejniczak (2014)	Pertenece a esos valores pasados de una generación a otra, relatando la estructura de la familia, las funciones, roles, creencias, actitudes e ideales. Ogbujah (2016)

Apéndice D. Cuadro conceptual de los valores familiares.

Apéndice E. Cuadro de valores familiares.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>VALORES FAMILIARES</p> <p>Son llevados por el fundador y preservados por sus descendientes al transmitirse con el ejemplo, la observación y la práctica.- Pasan de una generación a otra creando comportamientos y normas perseguidas por los miembros de la familia.</p> <p>Carlock (2009); Tàpiesy Fernández (2012); Ceja y Tàpies (2011); Ramos et al. (2011); Olejniczak (2014); Ogbujah (2016)</p>	<p>Responsabilidad</p> <p>F. Cargo u obligación moral que resulta para alguien del posible yerro en cosa o asunto determinado (RAE, 2017).</p>	<p>Asumir el cargo determinado</p> <hr/> <p>Obligación moral</p> <hr/>
	<p>F. Capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho real realizado libremente (RAE, 2017).</p>	<p>Reconocer y aceptar las consecuencias de un hecho realizado libremente</p>
	<p>Algo que es tu trabajo o debes de hacer (Cambridge, 2017).</p>	
	<p>Confianza/ Seguridad</p> <p>Asegurada en el carácter de alguien o algo. Incluye responsabilidad recíproca y confianza mutua, particularmente en el cliente, en la relación del cliente/visitante y otras contrapartes (Blodgett, Dumas y Zanzi, 2014).</p>	<p>Responsabilidad Solidaria</p> <hr/> <p>Estabilidad en las relaciones</p> <hr/>
	<p>Seguridad, armonía, estabilidad de la sociedad, de las relaciones y el ser (Sagoni y Caroli, 2014).</p>	
	<p>F. Cualidad de Seguro. Fianza u obligación de indemnidad a favor de alguien (RAE, 2017).</p>	<p>Crear en alguien o algo bueno</p>
	<p>Crear en alguien bueno y honesto, y que no hará daño (Cambridge, 2017).</p>	
	<p>Honestidad</p> <p>Dice la verdad; no miente; hace justicia, transparencia y una revelación clara de las cosas como</p>	<p>Dice la verdad</p>

precios honestos y las condiciones (Blodgett, dumas y Zanzi, 2014). Son abiertos y honestos en todos los tratos/acuerdos (Rokeach, 1973).	Honestos en todos los acuerdos
Todas las preocupaciones/asuntos se publican constructivamente con las soluciones ofrecidas (Rokeach, 1973).	
Cada persona está especializada de una manera y tiene derecho a expresar sus opiniones sin interrupción (Rokeach, 1973).	Asuntos que traen soluciones de por medio
	Expresar opiniones sin dificultad
Respeto	
Es la consideración u/o observación alta o especial; con estima/aprecio. Incluye la consideración y sensibilidad en los clientes, trabajadores y el medio ambiente (Blodgett, Dumas y Zanzi, 2014).	Consideración especial
	Comprensión por los trabajadores y clientes
M. Veneración, acatamiento que se hace a alguien (RAE, 2017).	Sensibilidad por el medio ambiente
M. Miramiento, consideración, deferencia (RAE, 2017).	Obediencia
Lealtad	
F. Cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien (RAE, 2017).	Cumplir con lo que se exige
F. Legalidad, verdad, realidad (RAE, 2017).	Apoyar a alguien
La calidad de siempre gustar y apoyar a alguien o fidelidad en algo (Cambridge, 2017).	Ser fiel

Nota: Elaboración propia.

Apéndice F. Cuadro conceptual de los valores organizacionales.

	Autor 1	Autor 2	Autor 3	Autor 4	Autor 5	Autor 6
Valores Organizacionales	Es el rol de varios miembros compartido en la organización, pero podría variar considerablemente por la resistencia. Badovick y Beatly (1987)	Son creencias de los individuos o grupos que sostienen significados y fines organizacional es de lo que se debe o debería identificar en el funcionamiento de la empresa, en las acciones del negocio o en los objetivos organizacionales. Enz (1988)	Proporcionan guías para las metas organizacionales, las políticas y las estrategias. Se obtienen socialmente de las reacciones de los miembros individuales. Wiener (1988)	Es un sistema de valores intensamente sostenido y extensamente compartido. Chatman (1989)	Principios o creencias, organizados jerárquicamente, relativos a los tipos de estructuras o modelos de comportamiento o deseable, que orientan a la vida de la empresa y están al servicio de los intereses individuales, colectivos o mixtos. Tamayo Gondim (1996)	Un constructo latente que se refiere al camino en el cual las personas evalúan las actividades o resultados; con esto los significados distinguen a las actividades y los fines a los resultados. Roe y Ester (1999)

Nota: Elaboración propia.

Apéndice G. Cuadro de valores organizacionales.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADORES
<p>VALORES ORGANIZACIONALES Principios o creencias sostenidas y compartidos por varios miembros de la organización que proporcionan guías para cumplir con los objetivos organizacionales.</p> <p>Badovick y Beatly (1987); Enz (1988); Chatman (1989); Tamayo Gondim (1996); Wiener (1988); Roe y Ester (1999)</p>	<p>Honestidad Dice la verdad; no miente; hace justicia, transparencia y una revelación clara de las cosas como precios honestos y las condiciones (Blodgett, dumas y Zanzi, 2014).</p>	<p>Dice la verdad</p>
	<p>Son abiertos y honestos en todos los tratos/acuerdos (Rokeach, 1973).</p>	<p>Honestos en todos los acuerdos</p>
	<p>Todas las preocupaciones/asuntos se publican constructivamente con las soluciones ofrecidas (Rokeach, 1973).</p>	<p>Asuntos que traen soluciones de por medio</p>
	<p>Cada persona está especializada de una manera y tiene derecho a expresar sus opiniones sin interrupción (Rokeach, 1973).</p>	<p>Expresar opiniones sin dificultad</p>
	<p>Respeto Es la consideración u/o observación alta o especial; con estima/aprecio. Incluye la consideración y sensibilidad en los clientes, trabajadores y el medio ambiente (Blodgett, Dumas y Zanzi, 2014).</p> <p>M. Veneración, acatamiento que se hace a alguien (RAE, 2017). M. Miramiento, consideración, deferencia (RAE, 2017).</p>	<p>Consideración especial</p> <p>Comprensión por los trabajadores y clientes</p> <p>Sensibilidad por el medio ambiente</p> <p>Obediencia</p>
	<p>Justicia F. Principio moral que lleva a dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece (RAE, 2017). Derecho, razón, equidad (RAE, 2017).</p>	<p>Dar a cada uno lo que le pertenece</p>

El hecho de tratar a todos de la misma manera (Cambridge, 2017).	Tratar a todos de la misma forma
--	----------------------------------

Tolerancia

F. Respeto a las ideas, creencias o prácticas de los demás cuando son diferentes o contrarias a las propias (RAE, 2017).	Respeto a las ideas o creencias diferentes
--	--

La calidad de permitir que las personas hagan o creen lo que quieran, aunque no se esté de acuerdo con él (Caambridge, 2017).	Respeto a las diferentes prácticas
---	------------------------------------

Disciplina

F. Doctrina, instrucción de una persona, especialmente en la moral (RAE, 2017).	Realizar la instrucción de una persona
---	--

Entrenamiento de un modo ordenado de la vida (Cambridge, 2017).	
---	--

Autocontrol estricto (Cambridge, 2017).	Ordenado en la vida
---	---------------------

Ética

Adj. Recto, conforme a la moral RAE, 2017).	Ser recto
---	-----------

F. Conjunto de normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida (RAE, 2017).	
---	--

Un sistema de creencias aceptadas que controlan el comportamiento, especialmente un sistema basado en la moral (Cambridge, 2017).	Normas que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito
---	--

Creencias aceptadas que controlan el comportamiento

Apéndice H. Guía de entrevista semi estructurada.**GUÍA DE ENTREVISTA****TODOS**

¿Qué características considera son los más importantes en su empresa?

¿Qué características especiales hay solamente en su empresa?
(CENTRAL/DISTINTIVO)

¿Qué características siguen vigentes desde que comenzó la empresa?, Y ¿Cuáles surgieron después y aún permanecen?
(PERDURABLE)

¿Qué características distinguen a la empresa de las demás?
(DISTINTIVO)

FAMILIA

¿Qué valores se han transmitido en tú familia de una generación a otra?

¿Cuáles son los valores que forman parte de la empresa?

Apéndice I. Jerarquía de valores de la Organización.

Valores	Organización					
	VF	VE	VEE	Promedio	Número de personas	Total de personas
	0 - 100%				0 - 13 per.	0 - 100%
Respeto	62%	69%	62%	46%	10	76.92%
Honestidad	38%	46%	54%	28%	10	76.92%
Responsabilidad	31%	23%	31%	26%	4	30.76%
Confianza	23%	31%	23%	21%	4	30.76
Comunicación	31%	8%	23%	15%	6	46.15%
Amistad	8%	15%	23%	10%	4	30.76%
Trabajo en equipo	8%	8%	15%	8%	3	23.07%
Unidad	15%	0%	8%	8%	3	23.07%
Amor	15%	8%	0%	8%	3	23.07%
Compañerismo*	0%	15%	8%	8%	3	23.07%
Cariño*	23%	0%	0%	5%	3	23.07
Humildad	0%	15%	0%	15%	2	15.38

Nota: Elaboración propia.

Apéndice J. Jerarquía de valores Familiares.

Valores	VF	VE	VEE	Promedio	Número de personas	Total de personas
	0 - 100%				0 - 4 per.	0 - 100%
	Honestidad	100%	100%	100%	100%	4
Respeto	100%	75%	50%	75%	4	100%
Responsabilidad	50%	50%	50%	50%	2	50%
Unidad	50%	0%	25%	25%	2	50%
Comunicación	25%	25%	25%	25%	1	25%
Flexibilidad	25%	25%	0%	17%	1	25%
Perseverancia	25%	0%	0%	8%	1	25%

Nota: Elaboración propia.

Apéndice K. Jerarquía de valores de los empleados de la empresa.

Valores	VF	VE	VEE	Promedio	Número de personas	Total de personas
	0 - 100%				0 - 9 per.	0 - 100%
Respeto	44%	67%	67%	59%	6	67%
Confianza	33%	44%	33%	37%	5	56%
Honestidad	22%	33%	33%	29%	6	67%
Cariño*	33%	11%	33%	26%	3	33%
Amistad	11%	22%	33%	22%	4	44%
Responsabilidad	22%	11%	22%	18%	2	22%
Trabajo en equipo	11%	11%	22%	15%	3	33%
Comunicación	33%	0%	22%	12%	5	56%
Amor	22%	11%	0%	11%	3	33%
Compañerismo*	0%	22%	11%	11%	3	33%
Humildad	0%	22%	0%	7%	2	22%
Solidaridad	0%	11%	11%	7%	1	11%
Puntualidad	11%	11%	0%	7%	1	11%
Disciplina	0%	11%	0%	4%	1	11%
Orden*	0%	11%	0%	4%	1	11%
Generosidad	0%	0%	11%	4%	1	11%
Sinceridad	0%	0%	11%	4%	1	11%
Tolerancia	0%	11%	0%	4%	1	11%
Honradez	0%	11%	0%	4%	1	11%
Igualdad	11%	0%	0%	4%	1	11%
Seguridad	0%	11%	0%	4%	1	11%

Nota: Elaboración propia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albert, S., Ashforth, B. E., y Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of management Review*, 25(1), 13-17.
- Albert, S., y Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in organizational behavior*, 7, 263-295.
- Alcaide, J. J. R. (Ed.). (2010). *Interpretación de la familia empresaria*. José Javier Rodríguez Alcaí.
- Álvarez, A. M. A. (2005). *La imagen corporativa en la comunicación organizacional: teorías, conceptos y puntos de vista*. Universidad APEC (UNAPEC).
- Álvarez, J. M. S. (2011). Factores clave de éxito en la internacionalización de la empresa familiar: una aplicación a la PYME. *Economía industrial*, (380), 57-62.
- Álvarez, E. G. y Sintas, J. L. (2003). Coherence between values and successor socialization: Facilitating family business continuity. *IESE Business School, Universidad de Navarra*.
- Álvarez, B. R., Peñúñuri, M. C., Perea, R. Z. y Medina R. E. (2015). Construcción de Valores durante la trayectoria universitaria: Una reflexión desde el quehacer universitario. En Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C. *El Análisis Organizacional en México y América Latina. Retos y perspectivas a 20 años de estudios*. Grupo Editorial Hess, S.A. de C.V. Conferencia llevado a cabo en Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C., Estado de México.
- Alzina, R. B. (2004). *Metodología de la investigación educativa*. Editorial La Muralla.
- Andrews, S. B., Basler, C. R., y Coller, X. (2002). Redes, cultura, e identidad en las organizaciones. *Reis*, (97), 31-56. <http://dx.doi.org/10.2307/40184364>
- Aronoff, C. E., y Ward, J. L. (2001). *Family business values: How to assure a legacy of continuity and success*. Family Enterprise Publisher.
- Ashforth, B. E., y Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in strategic management*, 13, 19-64.
- Badovick, G. J., y Beatty, S. E. (1987). Shared organizational values: Measurement and impact upon strategic marketing implementation. *Journal of the academy of marketing science*, 15(1), 19-26. [10.1177/009207038701500103](http://dx.doi.org/10.1177/009207038701500103)

- Barroso, M. A., Sanguino G. R., y Bañegil P. T. M. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. *Una aportación desde Extremadura, España. Ide@s CONCYTEG*, 7(83), 611-622.
- 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., y Montoya, M. T. (2011). El método cualitativo para el análisis organizacional: el caso de la red origen volcanes. *Metodología y estudio de la empresa familiar* (pp. 27-77). México: Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V.
- Betancourt, G. G., Ramírez, J. B. B., y Cuervo, N. Z. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Entramado*, 8(2), 38-49.
- Biosca, D. (2000). *Empresa y familia: problemas y soluciones*.
- Blodgett, M. S., Dumas, C., y Zanzi, A. (2011). Emerging trends in global ethics: A comparative study of US and international family business values. *Journal of Business Ethics*, 99(1), 29-38. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-011-1164-7>
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., y Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106. [10.1177/0092070305284969](https://doi.org/10.1177/0092070305284969)
- Brudney, J. L., Hebert, F. T., y Wright, D. S. (2000). From organizational values to organizational roles: Examining representative bureaucracy in state administration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(3), 491-512. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024278>
- Burgoa, T., Herrera, E., y Treviño, J. (2013). Estudio sobre la Administración de Empresas Familiares en México: Principales Problemas y Retos que Enfrentan Study on Family Business Administration in Mexico: Main Problems and Challenges Confronted. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 8(2), 01-22.
- Caballero, J. H., Ibarra, R. T., y Martínez, N. M. (2015). Atribución hacia el Servicio y la Orientación de la Organización en American Express. En Red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A.C. *Análisis Organizacional en México y América Latina. Resto y Perspectivas a 20 años de estudios*. Conferencia llevada a cabo en red Mexicana de Investigadores en Estudios Organizacionales (REMINEO) A. C. Grupo Editorial HESS, S.A. de C.V., Estado de México.

- Cabo, A. M. C. R., Pacheco, Ó. R. O., y García, Y. T. M. (2006). El impacto de la cultura organizacional en la gestión de la innovación. Simposio llevado a cabo en el I Simposio Iberoamericano de Ciencia, Tecnología, Sociedad e Innovación CTS+I.
- Casey, A., y Olson, T. (2003). THE RELATIONSHIP OF ORGANIZATIONAL IDENTITY AND MEMORY IN KNOWLEDGE CREATION. *The Nature of Learning and Knowledge*. Conferencia llevada a cabo en 5Th International Conference of Organizational Learning and Knowledge. Washington, DC.
- Castellanos, C. R. R., y Rojas, L. R. (2013). Relación entre cultura y valores organizacionales. *Conciencia tecnológica*, (45), 12-17.
- Constantino, C. A., y Merchant, C. S. (1997). *Diseño de sistemas para enfrentar conflictos: una guía para crear organizaciones productivas y sanas*. Barcelona, España: Ediciones Juan Granica, S. A.
- Ceja, L., y Tàpies, J. (2011). Corporate values guiding the world's largest family-owned businesses: a comparison with non-family firms. *IESE Business School–University of Navarra*. 1-18.
- Chatman, J. A. (1989). Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit. *Academy of management Review*, 14(3), 333-349. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1989.4279063>
- Corley, K. G., y Gioia, D. A. (2003). *Semantic learning as change enabler: Relating organizational identity and organizational learning*. The Blackbell Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management. M. Easterby-Smith and M. Lyles.
- Correa, E. S. (2008). Los valores organizacionales. *Lupa Empresarial*, (8), 1-16.
- Dávila, A., Martínez, N. H., Rodríguez, D., Bozzo, C., Arnold, M., Santas, M. J., Berlin, M., Brasil, H. V., Majluf, N., Abarca N. y Bassa, I. (1999). *CULTURA EN ORGANIZACIONES LATINAS Elementos, injerencia y evidencia en los procesos organizacionales*. Sigo Veintiuno Editores.
- De Britto Júnior, Á. F., y 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. <http://dx.doi.org/10.5700/rege525>

- De la Garza-Ramos, M. I., García, E., y Lorente, R. (2006). La empresa familiar: relación de la cultura organizacional con su continuidad. *Ciencia UAT*, 1(1), 61-66.
- Del Castillo O. C., Camacho, O. B. y Pérez, M. C. G. (2008). "VALORES ORGANIZACIONALES: DESDE UNA PERSPECTIVA FAMILIAR". "Perspectivas multidisciplinares en análisis en análisis organizacional: complejidad, ambigüedad y subjetividad". Ponencia llevada a cabo en 6to. Congreso Internacional de Análisis Organizacional, Nayarit, México.
- Deal, T. E., y Kennedy, A. A. (1982). Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life. *Reading/T. Deal, A. Kennedy.-Mass: Addison-Wesley*, 2, 98-103.
- Dutton, J. E., y Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of management journal*, 34(3), 517-554. <http://dx.doi.org/10.2307/256405>
- Dylağ, A., Jaworek, M., Karwowski, W., Kozusznik, M., y Marek, T. (2013). Discrepancy between individual and organizational values: Occupational burnout and work engagement among white-collar workers. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 43(3), 225-231. <https://doi.org/10.1016/j.ergon.2013.01.002>
- Fernández, L. H. (2007). Competencias esenciales y PYMEs familiares: Un modelo para el éxito empresarial. *Revista de Ciencias Sociales*, 13(2), 249-263.
- Erdem, F., y 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. <https://doi.org/10.1108/17538391011033861>
- Esparza, J., García, D., Duréndez, G., y Guillamón, A. (2010). Diferencias de gestión financiera entre empresas familiares y no familiares del sector turístico mexicano. *Actualidad Contable Faces*, 20, 29-48.
- Enz, C. A. (1988). The role of value congruity in intraorganizational power. *Administrative science quarterly*, 33(2), 284-304. <http://dx.doi.org/10.2307/2393060>
- Feurman, Á. G. (2002). *Los valores en las organizaciones*. Buenos Aires: ESEADE.
- Foreman, P., y Whetten, D. A. (2002). Members' identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.618.493>

- Freire, F. C. (2006). *La empresa familiar de comunicación: identidad, compromiso y valores sociales* (Tesis doctoral). Universidad de Santiago de Compostela, Santiago de Compostela.
- Gabel-Shemueli, R., Yamada, G., y Dolan, S. (2013). Lo que vale el trabajo en el sector público: estudio exploratorio del significado de los valores organizacionales en el sector público en Perú. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 29(2), 83-90. <https://doi.org/10.5093/tr2013a12>
- García de la Torre, C. (2007). Estudios sobre la identidad y la cultura en las organizaciones en América latina. *Cuadernos de Administración*, 23(38), 21-51.
- Ginebra, J. (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México, D.F.: Panorama Editorial.
- Gioia, D. A., Schultz, M., y Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review*, 25(1), 63-81. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.2791603>
- Gallo, M. Á. (2004). Tipologías de las empresas familiares. *Revista empresa y humanismo*, 7(2/04), 241-258.
- Gómez, J. M., y Herrera, T. J. F. (2014). Análisis de los Factores Determinantes de la Cultura organizacional en el Ambiente Empresarial. *Entramado*, 10(1), 96-105.
- González, H. C. C. (2011). PYMES MEXICANAS, INCUBADORAS DEL DESARROLLO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO DEL MÉXICO ACTUAL (Tesis de pregrado). Universidad Autónoma de San Luis Potosí, San Luis Potosí, S. L. P.
- Gonçalves, J. S. R. C. (2000). As empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração de empresas*, 7(1), 7-12.
- Hassan, A. (2007). Human resource development and organizational values. *Journal of European Industrial Training*, 31(6), 435-448. <http://dx.doi.org/10.1108/0309059071077263>
- Hatch, M. J., y Schultz, M. (2002). The dynamics of organizational identity. *Human relations*, 55(8), 989-1018. <http://dx.doi.org/10.1177/0018726702055008181>
- Hernández P. J., Espinoza, J. D. J., y López L. R. M. (2012). Valores Organizacionales En Las MIPYMES (Organizational Values in the MIPYMES). *Revista International Administración & Finanzas*, 5(2), 29-41.
- Jiménez, M., y Zambrano, H. P. (2011). Capital social en empresas familiares. *Revista Venezolana de Gerencia*, 16(54), 255-273.

- Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, 15(3), 175-187. [10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x](http://dx.doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x)
- Kumar, N. (2012). Relationship of personal & organizational values with organizational commitment. *Indian Journal of Industrial Relations*, 306-314.
- Ley para el desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (2017). *Nueva Ley publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de diciembre de 2002*(Última reforma publicada DOF 19-05-2017). Recuperado de <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/ref/ldcmpme.htm>
- Liedtka, J. (1991). Organizational value contention and managerial mindsets. *Journal of Business Ethics*, 10(7), 543-557. <http://dx.doi.org/10.1007/BF00383352>
- Leach, P. (1999). *La empresa familiar*. Ediciones Granica SA.
- Lozano, F. N. (2008). *La familia empresaria: Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. Díaz de Santos: Buenos Aires, Argentina.
- Machado, H. V. (2005). Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares. *Psicologia em estudo*, 10(2), 317-323.
- Marchiori, M. (2010). ¿Por qué hoy en día precisamos cultura organizacional?: Una perspectiva de comunicación única en el área posmoderna. *Diálogos de la Comunicación, Revista Académica de la Federación Latinoamericana de Facultades de Comunicación Social* (78), 1-20.
- Martínez, A. P. (2013). Análisis de los valores organizacionales en el contexto empresarial. *Revista Gestión y Región*, (16), 25-40.
- Martínez, J. M., Marín, G. S., y Cerdán, A. L. M. (2010). *Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar*. Universidad de Murcia, Servicio de Publicaciones.
- Martínez, A. A. (2014). Valores declarados en empresas familiares ¿Vivencia real operativa o requisito de planeación estratégica? *The Anáhuac Journal Business and Economics* (14)1, 97-117.

- Mendes, A. M., y Tamayo, Á. (2001). Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *PsicoUSF*, 6(1), 39-46.
- Mora Duarte, V. (2007). Análisis de las etapas evolutivas de las empresas Familiares en la ciudad de Florencia, Caquetá: Cinco Casos del Sector Comercial. (Trabajo para optar el título de magíster en Administración). Universidad del Valle, Colombia, Facultad de Economía.
- Moreno, B. V. (2006). *Guía de aproximación a la empresa familiar: con la sucesión del empresario en el horizonte*. Madrid, España: EOI.
- Mucci, O. O. (2003). Empresa familiar, cambio y terapia familiar. *Cátedra de Empresas Familiares, Empresas Familiares*. (pp. 9-32). Mar del Plata, Argentina.
- Mucci, O. O., y Tellería, E. D. (2003). Empresas familiares: introducción, características y roles. *Cátedra de Empresas Familiares, Empresas Familiares* (pp. 33-44). Mar del Plata, Argentina.
- Mucci, O. O., y Tellería, E. D. (2003). La empresa familiar: guía para un encuadre conceptual. *Cátedra de Empresas Familiares, Empresas Familiares* (pp. 93-108). Mar del Plata, Argentina.
- Muñoz, Ó. A., y del Castillo, R. M. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de administración*, 26(47), 259-283.
- Oliva, E. J. D., y Prieto, L. A. C. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 6(13), 114-123. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Olejniczak, K. (2014). Norms and Values in Family Business Management. *Journal of Intercultural Management*, 6(4-2), 35-47. <https://doi.org/10.2478/joim-2014-0055>
- Palomino, P. R., Amaya, C. R., y Cañas, R. M. (2012). CULTURA ORGANIZACIONAL ÉTICA Y GENERACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18(1), 17-31. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60058-6](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60058-6)
- Pérez, P. F. (2003). Reinstalando la empresa familiar en la Economía y la Historia económica. Una aproximación a debates recientes. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (17), 45-66.
- Posner, B. Z. (2010). Another look at the impact of personal and organizational values congruency. *Journal of Business Ethics*, 97(4), 535-541. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-010-0530-1>

- Posso, M. L. (2003). Las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. *Pensamiento y gestión*. (15), 83-110.
- Pratt, M. G., y Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
<http://dx.doi.org/10.5465/AMR.2000.2791601>
- Quimis, L. D. (2005). Empresas Familiares: Posibilidad de Permanencia en el Tiempo. Obtenido de Estudio de Caso: Empresa INFOQUIMICA, C.A.
- Ramírez, L. M., y León, A. D. R. (2008). Gestión estratégica de la diversidad cultural en las organizaciones. *Ciencias Sociales Online*, 5(1), 53-70.
- Ramírez, F., Sánchez, M., y Quintero, H. (2005). El papel de los valores en el desarrollo de la identidad corporativa. *Negotium*, 1(1), 35-54.
- Rius, I. B., y Mercado, A. B. (2013). *EMPRESAS FAMILIARES Y NO FAMILIARES EN LA BOLSA MEXICANA DE VALORES: COMPARACIÓN DE RENDIMIENTOS DE 2006 A 2012*. Simposio llevado a cabo en el XVIII CONGRESO INTERNACIONAL DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN E INFORMÁTICA. México, D.F.
- Rodríguez, M. D. (2008). La Administración por Valores: una metodología humanista de cambio cultural en la empresa. *Revista de Ciencias Económicas*, 26(2), 355-375.
- Rodríguez-Alcaide, J. (2012). *El Libro Blanco de la Empresa Familiar*. España: Almuzara.
- Roe, R. A., y Ester, P. (1999). Values and work: Empirical findings and theoretical perspective. *Applied psychology*, 48(1), 1-21.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1464-0597.1999.tb00046.x>
- Romero, L. E. (2013). COMPETITIVIDAD Y PRODUCTIVIDAD en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. *Revista EAN*, (57), 131-142.
- Rosales, A., Montilla, P., y Moreno, F. (2009). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 4(2).
- Sagone, E., y De Caroli, M. E. (2014). The “portrait” of values in family: A cross-age study in Sicilian context. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 127, 194-198.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.239>
- Schvarstein, L., y Etkin, J. (1989). *Identidad de las organizaciones*. BA, Argentina: Paidós.
- 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.

- Schlemenson, A. (2013). *Análisis organizacional en Pymes y empresas de familia*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Scott, E. D. (2002). Organizational moral values. *Business Ethics Quarterly*, 12(01), 33-55. <https://doi.org/10.2307/3857647>
- Stake, R. E. (1995). *Investigación con estudios de caso*. Madrid: Morata.
- Steckerl, G. 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), 194-215.
- Stone, L. (1994). Family values in a historical perspective. *The Tanner Lectures on Human Values*.
- Suárez, M. K. C., Déniz, M. C. D., y Santana, J. D. M. (2014). El clima familiar y la benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección como antecedentes de la orientación hacia los stakeholders en la empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 23(1), 11-21. <https://doi.org/10.1016/j.redde.2013.09.002>
- Tamayo, A. (2008). Valores organizacionais e comprometimento afetivo. *Revista de Administração Mackenzie*, 6(3), 192-213.
- Tamayo, A., y Gondim, M. D. G. C. (1996). Escala de valores organizacionais. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo*, 31(2), 62-72.
- Tàpies, J., y Fernández M. M. (2012). Values and longevity in family business: Evidence from a cross-cultural analysis. *Journal of Family Business Management*, 2(2), 130-146. <https://doi.org/10.1108/20436231211261871>
- Tàpies, J., Ceja, L., y Agulles, R. (2012). La importancia de los valores. *Revista de Antiguos Alumnos IESE*. (122), 32-35.
- Tàpies, J., y Ceja, L. (2011). Los protocolos familiares en países de habla hispana: cómo son y para qué se utilizan (931). *IESE Business School Universidad de Navarra*.
- Toniut, H., del Valle Ricci, S., Dondero, M., Molina, D., Nivollet, D., Ordoñez, V., Pacheco, X., Quintana, A., y Sordo, J. (2015). La gestión por valores: una mirada crítica sobre la gestión de organizaciones. *Revista Argentina de Investigación en Negocios*, 1(2), 57-69.
- Torres C. 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), 355-371.
- Valbuena, M., Morillo, R., y Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Omnia*, 12(3), 60-78.
- Villafañe, J. (1993). *Imagen corporativa. Gestión estratégica de la imagen de la empresa*. España: Pirámide.
- Vveinhardt, J., y Gulbovaitė, E. (2016). Expert evaluation of diagnostic instrument for personal and organizational value congruence. *Journal of Business Ethics*, 136(3), 481-501.
- Ward, J. L. (1994). El crecimiento de la empresa familiar: retos específicos y mejores prácticas. *Family Business Review*, 7(2), 186-194.
- Ward, J. L. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.
- Walter, K. (1995). Values statements that augment corporate success. *HR MAGAZINE*, 40(10), 87-91.
- Wiener, Y. (1988). Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of management Review*, 13(4), 534-545. <http://dx.doi.org/10.5465/AMR.1988.4307410>
- Williams, M. J., Bureau, M., y Kuntschner, H. (2012). Secular evolution in action: central values and radial trends in the stellar populations of boxy bulges. *Monthly Notices of the Royal Astronomical Society: Letters*, 427(1), L99-L103.
- Williams, R. M., y Rokeach, M. (1979). *Understanding human values: Individual and societal*.
- Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of Management Inquiry*, 15(3), 219-234. [10.1177/1056492606291200](https://doi.org/10.1177/1056492606291200)
- Whetten, D. A., y Godfrey, P. C. (Eds.). (1998). *Identity in organizations: Building theory through conversations*. Sage Publications.
- Wong Cam, D. (2010). *Empresas familiares: camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico.
- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Zalpa, G. (2002). La cultura en las organizaciones empresariales. *Estudio sobre las culturas contemporáneas*, 8(15), 9-33.

Zapatero, M. R., y Jiménez, M. R. (2013). Family business values: analysis of its influence on family members behavior. *Revista de Empresa Familiar*, 3(2), 7-16.

Zapatero, M. R., Jiménez, D. M. R., y Alcaide, J. J. R. (2013). El pacto para la supervivencia de la empresa familiar. *Cuadernos de Reflexión de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar*, (17), 1-24.