



# Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa

Arreola Bravo, Francisco Moisés; Canizales Rodríguez, Jesús Manuel

Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa

CIENCIA *ergo-sum*, vol. 30, núm. 1, marzo-junio 2023 | e184

Ciencias Sociales

Universidad Autónoma del Estado de México, México

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



Arreola Bravo, F. M. y Canizales Rodríguez, J. M. (2023). Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa. *CIENCIA ergo-sum*, 30(1). <http://doi.org/10.30878/ces.v30n1a2>

# Identidad y compromiso organizacional en empleados de la empresa familiar mediana de Mazatlán, Sinaloa

## Identity and organizational commitment in employees of the medium-sized family business in Mazatlán, Sinaloa

Francisco Moisés Arreola Bravo\*

Universidad Autónoma de Occidente, Sinaloa, México

arreolabravofrancisco@hotmai.com

 <http://orcid.org/0000-0002-6343-8590>

Recepción: 2 de julio de 2021  
Aprobación: 7 de octubre de 2021

Jesús Manuel Canizales Rodríguez

Universidad Autónoma de Occidente, Sinaloa, México

jmcanizales@yahoo.com.mx

 <http://orcid.org/0000-0002-9581-8934>

### RESUMEN

Se analiza la relación entre identidad y compromiso organizacional en las empresas familiares medianas con el fin de contribuir al campo de conocimiento de la empresa familiar y gestión de la identidad organizacional. El método es cualitativo con la estrategia de estudio de caso múltiple. Se eligieron tres empresas familiares medianas. De acuerdo con los hallazgos, los empleados familiares tienen mayor identidad organizacional que los empleados no familiares y el compromiso organizacional está directamente relacionado con la identidad. Además, la generación familiar propietaria influye en ambas variables, siendo en la segunda generación donde se encuentran mayores niveles de identidad y compromiso organizacional en sus tres dimensiones, en empleados no familiares. Se sugieren líneas de investigación que comparen empresas familiares con no familiares, las cuales contemplen también empresas pequeñas.

**PALABRAS CLAVE:** empresa familiar, empleados familiares y no familiares, identidad organizacional, compromiso organizacional.

### ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the relationship between identity and organizational commitment in medium-sized family businesses. It contributes to the field of knowledge of the family business and management of organizational identity. The method is qualitative with the multiple case study strategy. Three medium-sized family businesses were chosen. The main findings are that family employees have a greater organizational identity than non-family employees, and that organizational commitment is directly related to identity. In addition, that the owner family generation influences both variables, being the second generation where higher levels of identity and organizational commitment are found in its three dimensions, in non-family employees. Lines of research are suggested that compare family businesses with non-family businesses and include small businesses.

**KEYWORDS:** family business, family and non-family employees, organizational identity, organizational commitment.

### INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares forman las dos terceras partes de las empresas del mundo (Gersick *et al.*, 1997), en el caso de los países en desarrollo, como México, se estima que la proporción es mayor, entre el 80% y 90% (Marcelino *et al.*, 2020). De acuerdo con el INEGI (2018a) se tienen registradas alrededor de 5 078 714 empresas, 4 048 543 son de tamaño micro, pequeña y mediana. Las microempresas representan el 97.6%; las pequeñas empresas, el 2%; las medianas, el 0.4%. Además, el personal ocupado por la empresa familiar es de aproximadamente once millones, de los cuales en la microempresa trabajan el 75.4%; en la pequeña, el 13.5%; en las medianas, el 11.1% (INEGI, 2018b). Uno de sus grandes retos es lograr una forma eficaz de retener y dirigir a los empleados no familiares; reclutar personas calificadas que demuestren actitudes y comportamientos que generen valor, puede ser un factor fundamental de éxito o fracaso en la organización (Bormann *et al.*, 2020). El involucramiento e influencia familiar tiene efectos en las prácticas

---

### AUTOR PARA CORRESPONDENCIA

arreolabravofrancisco@hotmai.com

aplicadas al manejo de los recursos humanos y el trato que pueden afectar de manera particular a los empleados, su identidad y compromiso organizacional estarán relacionados (Garcés *et al.*, 2016; Barnett y Kellermanns, 2006).

Algunos estudios han demostrado que en la empresa familiar el desempeño se beneficia por la participación de los empleados no familiares, ya sea por su nivel de profesionalización y orientación a la eficiencia y competitividad, y a que mejoran la calidad de la toma de decisiones y ayudan a enfrentar el ambiente competitivo de la organización y de esa forma mejora su desempeño (Pittino *et al.*, 2018; Dekker *et al.*, 2015; Dawson, 2011; Stewart y Hitt, 2012); sin embargo, la contratación de empleados no familiares, en especial en puestos de toma de decisiones, es uno de los puntos de mayor vulnerabilidad de las empresas familiares y utilizan a sus propios miembros aunque no sean los más calificados (Karra *et al.*, 2006; Schulze *et al.*, 2003). Craig *et al.* (2008: 364) demuestran que “el desarrollo de una identidad basada en la marca familiar contribuye positivamente al desempeño de la EF en sus dimensiones de crecimiento y rentabilidad”, pues para la empresa familiar su identidad y reputación se convierten en su legado a las próximas generaciones al promover su nombre e identidad para construir una ventaja competitiva que después influye en las decisiones de crecimiento y expectativas de desempeño (Lansberg, 1999). Por otro lado, si no se aprovecha esa oportunidad, no sería posible explotar en su totalidad esas ventajas arraigadas en sus características distintivas e inimitables que pueden influir en los resultados de su desempeño (Craig *et al.*, 2008). A pesar de la existencia de una cantidad considerable de trabajos acerca de identidad organizacional e imagen en la empresa familiar (Sundaramurthy y Kreiner, 2008; Zellweger *et al.*, 2010; Fauchart y Gruber, 2011), no existe la suficiente claridad acerca de cómo se da el proceso de construcción de sentido a través de la identidad organizacional (Zellweger *et al.*, 2012). Aunque se sabe que los miembros de la familia involucrados en la empresa tienen fuertes lazos y se identifican con la organización, a su vez existen escasos estudios empíricos que evidencien este nivel de identificación tanto en miembros de la familia como no familiares (Matherne *et al.*, 2017), si se considera que la gran mayoría de los empleados en la empresa familiar no pertenecen al sistema familiar de manera sanguínea o cuentan con una cercanía o membresía en el círculo de la familia propietaria en Latinoamérica (Rueda y Rueda, 2019; Aguilera *et al.*, 2019).

Por otro lado, es importante aclarar que este artículo se enfoca en exclusivo al estudio de la empresa mediana, pues es escasa la cantidad de trabajos que se centran en esta modalidad debido a que la mayoría se enfoca en las pymes (pequeñas y medianas empresas) o incluso mipymes (micro, pequeñas y medianas empresas), cuando realidad son universos muy extensos, complejos y heterogéneos. Asimismo, por ser de corte cualitativo, el análisis se limita a las experiencias y percepciones de los participantes; de este modo, se dan por hecho las subjetividades que esto conlleva. Por último, se precisa que no se pueden generalizar los resultados en cierto sector de la economía, pues la muestra es de tres diferentes sectores.

## 1. IDENTIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

La identidad son las características centrales, distintivas y continuas de una entidad. La identidad describe la esencia de “¿quién soy” y “¿quiénes somos?”, además incluye una perspectiva más subjetiva que abarca los valores, metas, creencias, estereotipos, habilidades, tratos, conocimiento y narrativas que articulan la identidad (Zhang *et al.*, 2017; Ashforth, 2011; Ashforth *et al.*, 2008). La identidad en la empresa familiar (FFI por sus siglas en inglés) ha sido estudiada como factor determinante del mejor desempeño y ventajas competitivas sobre las no familiares, ya que se tienen resultados superiores de desempeño y de mejor percepción como organizaciones (Botero *et al.*, 2013; Habbershon y Williams, 1999; Zellweger *et al.*, 2010; Chrisman *et al.*, 2005). En la identidad familiar hay un entendimiento de la colectividad, reputación familiar y compromiso organizacional, aspectos que son más fuertes en los miembros de la familia que en quienes no lo son (Matherne *et al.*, 2017). En la empresa familiar, la identidad organizacional está muy relacionada con su historia y ésta se construye a través de los legados históricos (Oertel y Thommes, 2018); la imagen externada en la empresa familiar es resultado de un acto intencional de proyección de la identidad organizacional y que influye fuertemente en su éxito (Craig *et al.*, 2008). Además, una de las características únicas de la empresa familiar y de su identidad está en su proceso de toma de decisiones en

el que se privilegia el patrimonio socioemocional sobre los objetivos económicos (Gomez-Mejia *et al.*, 2015), lo cual marca otra diferencia en la identidad que se crea en miembros de familia y los que no lo son.

## 2. COMPROMISO ORGANIZACIONAL

Desde los trabajos de Allen y Meyer (1990) se abrió una línea de investigación acerca del compromiso organizacional, estudios en los que se ha demostrado la trascendencia del compromiso organizacional. Los empleados que se muestran más comprometidos exponen actitudes y comportamientos más positivos que los que no (Meyer *et al.*, 1993; Meyer *et al.*, 2002). El compromiso organizacional en sus tres dimensiones (afectivo, normativo y de continuidad) no es un fenómeno que depende nada más del empleado, sino que es resultado de un contexto y una historicidad. En ese contexto organizacional se encuentran la identidad y percepciones de apoyo organizacional que experimentan las personas (Heffernan y Dundon, 2016). Así pues, el compromiso organizacional en sus tres dimensiones se manifiesta como resultado de escenarios que propician comportamientos y actitudes con efectos a favor de la organización y de los mismos individuos. Se ha encontrado una cantidad significativa de estudios acerca de compromiso organizacional, en especial en la dimensión afectiva (Sieger *et al.*, 2011), aunque muy pocos asocian el compromiso organizacional y la identidad, aún menos en el campo de la empresa familiar. En este artículo se plantea la siguiente pregunta: ¿Cómo experimentan la identidad y compromiso organizacional los empleados no familiares y familiares en la empresa familiar? En cuanto a los objetivos, se pretende describir cómo experimentan la identidad y compromiso organizacional los empleados no familiares y familiares en la empresa familiar e identificar los tipos de relaciones entre ambos procesos.

## 3. MARCO TEÓRICO Y SUPUESTOS TEÓRICOS

### 3. 1. Teoría de la identidad social

La teoría de la identidad social (SIT por sus siglas en inglés)<sup>[1]</sup> se basa en las relaciones intergrupales y el efecto de la membresía grupal en el comportamiento de los grupos. Esta teoría sugiere que los individuos tienen su propia identidad personal y varias identidades sociales y explica cómo se comparan los miembros de un grupo entre ellos mismos, así como con otros grupos sociales. Albert y Whetten (1985) definen la identidad organizacional como las características centrales, distintivas y perdurables de las organizaciones. Estos atributos distintivos se definen también por las relaciones interorganizacionales en las que se genera un proceso de comparación mutuo y permanente (Oliver y Vough, 2020; Corley *et al.*, 2006; Gioia, 1998).

#### 3. 1. 1. Identidad social

La identidad social de un individuo se forma cuando éste se ve a sí mismo o a sí misma en categorías<sup>[2]</sup> sociales, tales como organizacionales, religiosas, de edad; en este sentido, toma como referencia las similitudes y diferencias. Esta clasificación social es un medio a través del cual los individuos realizan dos procesos: *a*) segmenta y ordena de manera cognitiva el entorno social, obteniendo un medio para definir a los otros de una manera sistemática y *b*) le permite ubicarse a sí mismo en una categoría social (Ashforth y Mael, 1989). Cuando los individuos otorgan valor a la identidad y pertenencia a un grupo, buscan la manera de distinguir entre ser parte del grupo y estar fuera de él, escenarios que estarán determinados por prototipos. Hogg y Terry (2000: 123) definen a los prototipos como “escenarios confusos acerca de las características necesarias para la membresía grupal [...] frecuentemente representados por miembros ejemplares o ideales [...] los prototipos personifican todos los atributos que caracterizan y distinguen a los grupos de otros”. Un aspecto crítico de los prototipos es que maximizan las similitudes y las diferencias con otros grupos y estas percepciones son compartidas entre los miembros del grupo (Rush y Russell, 1988).

### 3. 1. 2. Autocategorización

Como parte del proceso de incorporación del prototipo grupal, se da a nivel individual una especie de despersonalización, pues cognitivamente, el individuo se autoasimila en el prototipo y de esa manera despersonaliza su autoconcepción. Esta transformación es subyacente al fenómeno grupal, el cual propicia comportamientos normativos, estereotipación, etnocentrismo, actitudes positivas hacia el grupo, cohesión, altruismo, contagio emocional y empatía, comportamiento colectivo, normas compartidas e influencia mutua (Jenkins y Delbridge, 2020; Turner, 1985; Hogg y Terry, 2000).

### 3. 2. Identidad organizacional

Es un proceso donde los individuos desarrollan identidades en los espacios organizacionales y se comparan entre los miembros de la organización y con otras organizaciones; en la empresa familiar los empleados no familiares realizan estas mismas comparaciones entre otros no familiares y con quienes sí lo son y, al mismo tiempo, los miembros de la familia harán lo mismo; de esta forma se desarrollarán sus identidades organizacionales. Es un tipo de identificación social que provoca percepciones de valores compartidos, pertenencia y lealtad en las organizaciones; por lo tanto, la identificación es de suma importancia para empleados que en algún momento deberán abrirse espacio entre divisiones naturales con el fin de encontrar su lugar en la empresa familiar (Anglin *et al.*, 2017; Carmon *et al.*, 2010). Conforme la identidad organizacional se incrementa, ésta influye de forma positiva en actitudes, comportamientos y resultados. Existen estudios que asocian teórica y empíricamente a la identidad organizacional con la motivación, toma de decisiones, interacciones y antigüedad laboral (Cheney, 1983), rotación (Mael y Ashforth, 1992; Van Dick *et al.*, 2004); y satisfacción laboral y desempeño (Zellweger *et al.*, 2012; Carmeli *et al.*, 2007; Cheney, 1983).

A pesar del significado y trascendencia de lo que han llamado *familiness* en la empresa familiar, que es el cúmulo de características distintivas e inigualables, resultado de la coexistencia de los sistemas empresa y familia (Habbershon y Williams, 1999), lograr un sentido de pertenencia e identificación en los empleados no familiares no es tarea fácil, pues ellos no tienen la obligación de estar comprometidos ni de ser responsables del sustento y perpetuación de la empresa familiar y la familia como los que sí lo son. Como ya es sabido, las empresas familiares en su proceso de toma de decisiones incluyen los factores socioemocionales (Gomez-Mejia *et al.*, 2015; Berrone *et al.*, 2012). En este sentido, esta forma de operar forma parte de su identidad, ya que se enfoca más en el valor de la empresa con indicadores de tipo afectivo y de preservación de la unidad familiar que en los intereses de otros grupos de interesados, excluyendo a los empleados no familiares, lo cual genera sentimientos y actitudes asociados a una pobre identificación con los valores e intereses de la empresa familiar (Matherne *et al.*, 2017).

Supuesto teórico 1: los empleados no familiares se sienten menos identificados con la organización.

### 3. 3. Identidad y compromiso organizacional en la empresa familiar

El compromiso organizacional es un comportamiento asociado con la identidad organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB por sus siglas en inglés)<sup>[3]</sup>. Este concepto se define como la relación que tiene un empleado con la organización y su influencia en la decisión de mantener su membresía. Existen tres niveles de compromiso organizacional: *a*) afectivo, *b*) de continuidad y *c*) normativo (Vandenberghe *et al.*, 2021; Allen y Meyer, 1996).

#### 3.3. 1. Compromiso afectivo

Se refiere al apego emocional, involucramiento e identificación que pueden tener los individuos con la organización. Abarca tres aspectos: *a*) el desarrollo de una afinidad psicológica con la empresa, *b*) una asociación con la

organización y *c*) el deseo de permanecer como miembro de la organización. El compromiso afectivo se ha asociado con varios resultados positivos como bajo ausentismo, rotación, comportamiento organizacional y desempeño laboral (Meyer y Herscovitch, 2001).

Sieger *et al.* (2011) afirman que los empleados no familiares exponen comportamientos de compromiso organizacional, en particular compromiso afectivo, que son muy positivos para las organizaciones. Asimismo, las empresas familiares tienden normalmente a una orientación de largo plazo y buscan conservar sus empleados a pesar de situaciones críticas, lo que genera niveles altos de compromiso (Le Breton-Miller y Miller, 2006). Si un empleado no familiar percibe que los comportamientos y actitudes de la familia propietaria se alinea con los suyos, entonces elegirá adoptar esos mismos valores y se autocategorizará en ese grupo (Hogg y Terry, 2000), pues la identidad familiar será la identidad social más sobresaliente en su contexto laboral y con la cual se identificará por ser la que está en el nivel más alto de las identidades disponibles. Una vez que el empleado vea a la familia como similar a la organización, mayor será la asociación que haga entre la identificación y el compromiso afectivo (Matherne *et al.*, 2017).

### 3. 3. 2. *Compromiso de continuidad*

Los empleados desarrollan compromiso de continuidad cuando perciben que el costo de dejar sus trabajos es alto; son dos dimensiones en las que el compromiso de continuidad se basa en *a*) las inversiones, es decir, el cálculo de las pérdidas al dejar el trabajo y *b*) los empleos alternativos, lo cual significa que cuando un empleado tiene otras opciones de trabajo, su disposición al compromiso de continuidad será débil (Meyer y Allen, 1997). Cuando un empleado se identifica con la familia propietaria, su percepción del costo que implica dejar su trabajo, incluye cortar los lazos que lo unen con la familia y la empresa, lo que a la par significa perder su identidad social y no tiene la certeza de que en su próximo trabajo sea tratado de la misma forma (Le Breton-Miller y Miller, 2006), lo que trae consigo una relación fuerte entre la identidad con la organización y su visión a largo plazo y su compromiso de continuidad (Vardaman *et al.*, 2017).

### 3. 3. 3. *Compromiso normativo*

Este tipo de compromiso se refiere a la obligación del empleado para continuar en la organización. Es la idea del deber lo que lo mantiene en su empleo debido a la inversión que ha significado para la empresa, en tiempo y dinero, lo cual produce en él la obligación moral de quedarse como un acto de lealtad (Meyer y Allen, 1997; Jaros *et al.*, 1993). Zhang *et al.* (2013) afirman que si los empleados desarrollan relaciones fuertes con sus supervisores, quienes suelen ser miembros de la familia también y tienen compromisos a largo plazo con la organización, construyen vínculos emocionales que los llevan a compartir la visión de éxito a largo plazo, por lo que desarrollan una identificación y lealtad con la familia y empresa y son menos susceptibles a renunciar en su compromiso. Por lo tanto, la identificación con la empresa familiar está relacionada positivamente con el compromiso normativo (Matherne *et al.*, 2017; Meyer *et al.*, 2002). En la tabla 1 se describe una relación directa entre la identificación con los valores, pertenencia y lealtad y los niveles de compromiso organizacional.

Supuesto teórico 2: el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo de los empleados no familiares en la empresa familiar depende de su nivel de identificación.

TABLA 1  
Relación entre identidad y compromiso organizacional

Identificación con valores, pertenencia y lealtad a la empresa familiar	Compromiso organizacional
+	+
-	-

Fuente: elaboración propia.

## 4. MÉTODO

Este artículo es de corte cualitativo. Para sus fines, se utiliza la estrategia de estudio de caso múltiple que permite desarrollar y hacer aportaciones al marco teórico de un fenómeno, el cual no ha sido estudiado a profundidad y no se tiene control de las variables. La pregunta que se plantea y está orientada a conocer un proceso es “¿Cómo...?”. Aunado a lo anterior, se toma el estudio de caso múltiple desde la “lógica de la replicación y no de muestreo”, pues los de este tipo, aunque sean dos casos, será mejor opción que los sencillos o de caso único, pues se tendrá un estudio más profundo de cada uno, además de identificarse patrones, o su ausencia (De Massis y Kotlar, 2014; Eisenhardt, 1989; Yin, 2003). Este método permite encontrar las interpretaciones de los participantes a través de sus propios relatos de sus experiencias y se pueden identificar las aproximaciones a las subjetividades que los individuos aportan al proceso de construcción de significados y valoraciones en las organizaciones.

### 4. 1. Selección de casos y participantes

El estudio se lleva a cabo en tres empresas medianas de propiedad familiar. Una del giro alimentario, otra de hospedaje y la tercera de la industria marítima. La selección de los casos se hace con base en los siguientes criterios: *a)* que sea de propiedad y control familiar; *b)* mediana, esto es, tener entre 30 y 250 empleados de acuerdo con la clasificación de tamaño y sectores de la Secretaría de Economía en empresas de sector comercio y servicios (30 a 100 empleados) e industrial (51 a 250 empleados), *c)* bajo control o en proceso de transferencia de una segunda generación familiar y *d)* con interés en los resultados de un estudio de esta naturaleza. En la tabla 2 se describen las características de los casos estudiados.

TABLA 2  
Descripción de casos

Empresa	Caso A: industria marítima	Caso B: alimentos	Caso C: hospedaje
Año de fundación	1993	1987	1976
Generación	cuarta	Transferencia a segunda (en etapa inicial)	Transferencia a segunda (en consolidación)
Porcentaje de propiedad familiar	100%	100%	100%
Número de empleados	260	35	128
Gerente/director familiar	no	sí	no
Número de entrevistas	8	4	5
Duración en minutos de las entrevistas	40-60 min	40-60 min	40-60 min
Sesiones de observaciones hechas	3	2	2

Fuente: elaboración propia.

Antes de incluirse en la muestra, en cada empresa se preguntó si se consideran ellos mismos una empresa familiar. Los casos donde la respuesta fue negativa se descartaron del estudio. Además, se consideró si algunos de los miembros de la familia fundadora o de segunda generación se encuentran dentro de la organización; con la presencia de un sólo miembro es suficiente para tomarlo en cuenta como parte del estudio. De 18 empresas contactadas, fluctuando su tamaño entre 30 y 250 empleados, se seleccionaron a tres (cada una con un promedio de 120 empleados), las cuales cumplen con los requisitos planteados y por ser de diferentes giros. Aunque no sea el fin principal, la selección se hizo con el objetivo de conseguir un trabajo más diverso y “generalizable”.

En la tabla 3 se observan las características de los participantes, los cuales se seleccionan de acuerdo con su posición y responsabilidad en la empresa, ya sea en niveles de gerencia, supervisión y operativos. Las características de los participantes que serán parte del análisis del estudio incluirán afiliación, género, edad, puesto, antigüedad, generación de ingreso.

TABLA 3  
Características de participantes

Casos y características	Afiliación: familiar o no familiar	Género	Edad promedio	Puesto	Antigüedad promedio	Generación de ingreso
Caso A	3 F 5 NF	4 H 4 M	43 años	6 operativo 2 administrativo	18 años	2 tercera 6 cuarta
Caso B	1 F 3 NF	2 M 2 H	31 años	3 operativo 1 administrativo	6 años	4 primera
Caso C	2 F 3 NF	3 H 2 M	38 años	4 operativo 1 administrativo	11 años	3 primera 2 segunda

Nota: F = empleado familiar; NF = empleado no familiar; H = hombres; M = mujeres.

Fuente: elaboración propia.

## 4. 2. Recolección de datos

### 4. 2. 1. Entrevista

Como principal fuente de recolección de datos en el trabajo cualitativo (Eisenhardt, 1989), se tiene la entrevista semiestructurada por ser una estrategia metodológica recomendada en el estudio de la empresa familiar (Nordqvist *et al.*, 2009); se aplica a empleados no familiares y familiares, quienes pertenecen a la primera y segunda generación.<sup>[4]</sup> Las entrevistas son conducidas con la guía de entrevista diseñada con base en los trabajos de Allen y Meyer (1990), Matherne *et al.* (2017) y Carmon *et al.* (2010). Por la naturaleza sensible de este estudio, las entrevistas, con una duración aproximada de 40-60 min, se realizaron fuera del centro de trabajo, algunas de ellas en un café o lugares en espacios abiertos, cercas de sus casas y otras se hicieron por videoconferencia debido a las condiciones impuestas por la pandemia de COVID-19.

### 4. 2. 2. Observación

Se toman notas de campo de comportamientos, lenguaje, afectos y simbolismos culturales en la empresa y se pone atención a comportamientos a través de sus interacciones, conversaciones y recorridos (Yin, 2003).

## 5. RESULTADOS

El objetivo del artículo es describir cómo experimentan la identidad y compromiso organizacional los empleados no familiares y familiares en la empresa familiar e identificar los tipos de relaciones entre ambos procesos. Para el tratamiento y procesamiento de los datos, primero se transcribieron las entrevistas y en segundo se organizaron las respuestas con base en las dimensiones de cada una de las dos variables:

### a) Identidad organizacional:

- pertenencia
- valores compartidos
- lealtad



b) Compromiso organizacional:

- compromiso normativo
- compromiso afectivo
- compromiso de continuidad

## 5. 1. Identidad organizacional

Con base en las entrevistas y sus transcripciones y las técnicas de observación, se identificaron los términos emergentes e ideas clave. Se encontraron patrones que permitieron diferenciar las narrativas de los entrevistados familiares y no familiares. Al final se logró precisar las tres categorías o dimensiones emergentes: pertenencia, valores compartidos y lealtad. En la tabla 4 se identifican las dimensiones de la identidad organizacional y los conceptos e ideas asociadas a cada una de ellas. Durante todo ese proceso, se analizó la información cualitativa con la estructura teórica con la que se cuenta y después se aseguró el tratamiento de la información con el apoyo de definiciones breves, claras y precisas (Eisenhardt, 1989). Se determinaron tres niveles de prevalencia en el uso de términos clave combinado con la técnica de observación: alto, medio y bajo dependiendo de la frecuencia de las frases y términos utilizados, aunado al lenguaje verbal y no verbal percibido por el entrevistador en las entrevistas y observaciones.

TABLA 4  
Dimensiones de identidad organizacional

Identidad organizacional	Conceptos e ideas asociadas con la dimensión
Dimensión Sentido de pertenencia	Orgullo, seguridad, protección, sentirse en familia, solidaridad, confianza, apoyo
Dimensión Valores compartidos	Imagen, distinción, tradición, bondad, trabajo, visión, ejemplo, justicia
Dimensión Lealtad	Agradecimiento, unidad, interés por el bien común, protección, similitud de valores, sacrificio

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.1 Caso A

En este caso, que es de la organización más antigua, pues está en su cuarta generación y con el mayor promedio de edad, se encuentra que los miembros familiares manifiestan niveles altos de “pertenencia” y “lealtad”; en cuanto a la dimensión de “valores compartidos”, es menor, pues hay algunas expresiones que reflejan ciertas diferencias debido a las brechas generacionales; sin embargo, estas diferencias se deben también al nivel de profesionalización existente y la relevancia de las decisiones que se toman por el tamaño de la organización y su tradición. En la dimensión “lealtad” los resultados demuestran que es invariable la postura a protegerse y conservar el patrimonio tanto material como socioemocional. Durante las entrevistas, las palabras e ideas que más estuvieron presentes para “sentido de pertenencia” son “orgullo”, “protección” y “apoyo”. Para la dimensión “valores compartidos”, “imagen”, “tradición”, “trabajo”. Para la dimensión “lealtad”, “agradecimiento”, “protección”, “sacrificio”.

Por otro lado, los miembros no familiares manifiestan niveles bajos de sentido de pertenencia, salvo un empleado que es de la tercera de cuatro generaciones, el resto se siente menos identificado en ese sentido a pesar de que su antigüedad promedio en la organización es la mayor de los tres casos estudiados. Respecto a la dimensión “valores compartidos”, el resultado es similar al de “sentido de pertenencia”; en cambio, la dimensión “lealtad” se encuentra en los niveles medios. La mayoría de los entrevistados no familiares reportan no sentir tensión con los grupos familiares, pues coinciden en percibir que los límites se encuentran bien delimitados entre la familia y la empresa, lo que puede ser la causa de los niveles medios observados en las tres dimensiones de esta variable. Durante las entrevistas, las palabras e ideas que más estuvieron presentes para la dimensión “sentido de pertenencia” son *apoyo* y *seguridad*. Para la dimensión valores compartidos, *ejemplo*, *tradición*, *trabajo*.

Para la dimensión “lealtad”, *agradecimiento, unidad, protección*. En la tabla 5 se identifican los niveles de sentido de pertenencia, valores compartidos y lealtad de los casos A, B, C.

TABLA 5  
Niveles de identidad organizacional

Participante	Dimensiones identidad organizacional		
	Sentido pertenencia	Valores compartidos	Lealtad
<b>Caso A</b>			
F	Alto	Medio	Alto
F	Medio	Medio	Alto
F	Alto	Alto	Alto
NF	Alto	Medio	Alto
NF	Bajo	Medio	Medio
NF	Medio	Bajo	Medio
NF	Bajo	Bajo	Medio
NF	Medio	Medio	Medio
<b>Caso B</b>			
F	Alto	Alto	Alto
NF	Bajo	Medio	Medio
NF	Bajo	Bajo	Bajo
NF	Medio	Bajo	Medio
<b>Caso C</b>			
F	Alto	Medio	Alto
F	Alto	Alto	Alto
NF	Medio	Medio	Alto
NF	Medio	Medio	Medio
NF	Bajo	Medio	Medio

Fuente: elaboración propia.

### 5.1.2 Caso B

Este es el caso donde la edad promedio es la menor al igual que la antigüedad laboral y todos los entrevistados son de la primera generación. En la dimensión “sentido de pertenencia”, se observa predominio del nivel bajo, de hecho, el más bajo de los tres casos; en lo que respecta a la dimensión “valores compartidos”, de igual forma se aprecia baja coincidencia entre los valores personales y los organizacionales, salvo el caso del miembro familiar que es alta; por último, en la dimensión “lealtad” llama la atención que aún en esta dimensión, en la cual no se observan niveles bajos en los casos A y C, aquí sí sucede. Además, en el análisis de las transcripciones se encuentra que en la dimensión “sentido de pertenencia”, las palabras e ideas más recurrentes son *seguridad* y, en menor grado, *apoyo*. A su vez, en la dimensión “valores compartidos” sólo se presentan palabras como *tradición, trabajo* y en el caso del familiar, incluye *justicia*; por último, para la dimensión “lealtad” aparecen los términos *agradecimiento* y *protección*, en el caso del familiar, incluye el *sacrificio* y la *unidad*.

### 5.1.3 Caso C

En esta organización las edades promedio y antigüedad están en la mitad de los tres casos; además, existe una transición de la primera a la segunda generación. Se encuentran los resultados más balanceados o estables, pues entre los miembros no familiares y familiares las diferencias no son drásticas. En las tres dimensiones, los miembros

familiares expresan tener altos niveles de identidad, únicamente en la de “valores compartidos” se presenta una variante debido a las brechas generacionales entre la primera y segunda generación; por otro lado, en el caso de los miembros no familiares, se encuentra un patrón que apunta hacia los niveles medios en las tres dimensiones.

### 5. 2. Compromiso organizacional

Para la variable de “compromiso organizacional” se tomaron como base las dimensiones propuestas por Allen y Meyer (1996), siendo el compromiso organizacional expresado en sus dimensiones “afectivo”, “normativo” y “de continuidad”. En la tabla 6 se muestra los niveles de compromiso organizacional asignados en sus tres dimensiones a algunos de los participantes, además se incluyen fragmentos clave de sus comentarios.

**TABLA 6**  
Niveles de compromiso organizacional

	Afectivo	Normativo	De continuidad
<b>Caso A</b>			
F	Alto “Para mí esta empresa es mi vida... aquí hemos pasado toda la familia”	Alto “No, yo debo apoyar a mi familia. No me iría de aquí a otro trabajo”	Alto “No, yo no podría irme... mucho de mi vida depende de este lugar”
NF	Bajo “Estoy bien, pero no es mi familia. Ellos dicen eso, pero realmente no lo somos”	Bajo “Claro que, si me ofrecen mejores condiciones, me voy sin pensarla”	Bajo “Estoy aquí mientras consigo algo mejor... a veces me pongo a buscar en Facebook, pero no he encontrado lo que me convenza”
NF	Alto “Me gusta platicar de mi trabajo... a veces ese es mi tema en mis reuniones con mis amistades”	Alto “A mí, me dio la oportunidad el señor... y siempre ha sido muy bueno conmigo. Eso lo agradeceré siempre”	Medio “Sí hay oportunidades afuera, pero realmente no me interesa buscarlas. Aquí estoy bien”.
<b>Caso B</b>			
F	Alto “A mí me preocupan mucho los problemas de la empresa... no se puede uno borrar los problemas del negocio ni los de la familia”.	Alto “No pues es el negocio de la familia. De aquí ha salido para todo y debemos seguir apoyando”	Alto “No, yo nunca he pensado irme de aquí... como quiera que sea, nos ha ido bien y es el negocio de la familia y hay que cuidarlo”
NF	Bajo “Yo salgo de aquí y no me importa lo que pasa... No son mis problemas”	Bajo “Nada me detiene aquí, si me pagan más en otro lado, me voy. No le veo nada de malo a eso... además no me gusta el ambiente”	Bajo “Pues no me he ido porque no he visto algo que me convenza aún”
<b>Caso C</b>			
F	Alto “Yo no podría estar mejor en ningún otro lugar, aquí he crecido, yendo y viniendo como en mi propia casa y familia”	Medio “A mi familia le molestaría mucho si no los apoyo. A veces sí he sentido la necesidad de buscar otros horizontes, pero es mi familia y debo estar con ellos”	Alto “Queremos que este negocio siga por muchos años... ya estamos en pasar a la segunda generación de hecho”
NF	Medio “No soy de la familia, pero sí me tratan bien y a veces me toman en cuenta para algunas cosas del trabajo”	Alto “Yo tengo aquí toda una vida, mis amigos y a esta familia le debo mucho. Estoy muy agradecido con ellos”	Medio “No es mi plan. Sólo por razones muy fuertes me iría... no sabe uno qué pueda pasar la verdad”

Fuente: elaboración propia.

## 6. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

### 6. 1. Identidad organizacional

En concordancia con lo que la teoría de la identidad social sostiene –acerca de que los individuos ordenan y segmentan su entorno, producen categorías, y se incluyen en éstas (Ashforth y Mael, 1989), y buscan pertenecer u obtener una “membresía” dentro del grupo con el que se identifican (Hogg y Terry, 2000)–, en este estudio se encuentra que los miembros de la organización familiar han experimentado los procesos de autocategorización (Turner, 1985; Hogg y Terry, 2000). Sin embargo, este proceso ha sido diferenciado, pues los miembros de la familia, por su membresía prácticamente “automática”, logran una identificación con la empresa mediada por su vínculo al sistema familiar. Para el caso A, existen diferencias importantes entre los niveles de identificación que puede deberse al tamaño de la organización, lo cual propicia distanciamientos entre los grupos familiares y no familiares; en cuanto a esto, las tensiones que podrían provocar estas distancias, no es desde luego un problema, pues los participantes no familiares manifiestan en su mayoría niveles medios en las tres dimensiones. Llama la atención que la dimensión de lealtad presenta las experiencias con valores más altos, situación que puede ser explicada por la antigüedad de la organización y el respeto que se tiene a su historia y fundadores y a una transmisión de valores que son aceptados por la mayoría, generándose el fenómeno conocido como *familiness* (Habbershon y Williams, 1999); este efecto se puede interpretar como positivo y puede llevar a comportamientos benéficos para la organización, pues los miembros no familiares podrían “abrir espacios” dentro de la empresa familiar (Carmon *et al.*, 2010). Ahora bien, en el caso B, que es la empresa más “joven” y se encuentra en la primera generación, predominan niveles bajos de identidad en los miembros no familiares, los más bajos de los tres casos; se advierten expresiones de los miembros no familiares que implican poco aprecio y bajo sentido de lealtad, incluso se alcanzan a percibir mensajes de inconformidad asociados con decisiones que para ellos son injustas, excluyéndolos de diferentes formas, tal como lo afirma Matherne *et al.* (2017). De aquí podría concluirse que la identidad en los miembros no familiares depende de la antigüedad de la empresa y de los mismos empleados, pues los factores determinantes de las decisiones están fuertemente vinculados con las dimensiones socioemocionales (Gomez-Mejia *et al.*, 2015; Berrone *et al.*, 2012) y los límites entre familiares y no familiares son muy rígidos e influyentes. Por último, en el caso C, los miembros familiares evidencian altos niveles de identidad organizacional en sus tres niveles para los miembros de la familia, a pesar de que en los miembros no familiares predominan los niveles medios, situación que explica una mayor identidad en ese grupo de empleados, lo que puede entenderse como un logro parcial en el proceso de generación de identidad. En este caso, la organización ya se encuentra en manos de la segunda generación que conserva prácticas de los fundadores. Por otro lado, se han introducido nuevas formas de gestión e ideas que promueven relaciones más diversas e incluyentes. Esta etapa de transición de alguna manera mezcla los dos modelos de gestión, un tradicional familiar y uno nuevo que busca formar su propia cultura híbrida que aún no llega a la profesionalización total.

De acuerdo con los resultados relacionados con la identidad organizacional en empleados familiares y no familiares de los tres casos analizados, se concluye que el supuesto teórico es válido, pues se encuentra que los niveles de identidad son mayores en los miembros familiares; de todas maneras, hay casos en los que existen niveles más altos en sus tres dimensiones en específico en las organizaciones que se encuentran en la transición hacia o dentro de la gestión de la segunda generación. Incluso, se puede hacer otra deducción, la cual se refiere al nivel de identidad organizacional relacionado con la forma en cómo está vinculada la familia y la empresa, tal como Labaki *et al.* (2013) habían estudiado los tipos de familia en la empresa familiar. Esta misma tipología se puede aplicar en la vinculación con la empresa, pues bien es sabido que la dinámica familiar es transferida a la empresa en diferentes grados. Así pues, esta asociación estaría determinada por el aglutinamiento, balance o desconexión del sistema familiar (Labaki *et al.*, 2013) entre empresa y familia. De esta manera, una vinculación fuerte (aglutinada) transfiere esa dinámica a la empresa y los límites entre empresa y familia son muy poco

visibles o inexistentes, lo que implica un involucramiento excesivo e invasivo al mismo tiempo y provoca un escenario que no es idóneo para la formación de identidad en empleados no familiares. Por el contrario, una desconexión entre los dos subsistemas tampoco permite el proceso de identificación, pues los límites son muy rígidos y la empresa no se ve favorecida por el fenómeno de *familiness*, que contribuye a formar identidades fuertes con la empresa familiar. En cambio, una relación balanceada entre empresa y familia sí es un escenario idóneo para este proceso por los intercambios que se presentan entre subsistemas de forma estable y entre los límites establecidos, tales son los casos de las empresas A (entre balanceada y desconectada), B (aglutinado) y C (balanceado). Ahora bien, no se tiene suficiente evidencia para confirmar que este es un comportamiento generalizado. Este trabajo requiere continuidad, ya que está limitado a empresas medianas y se podría extender a las organizaciones de otro tamaño como las pequeñas. Además, incluir a más participantes del núcleo familiar sería útil para contrastar aún más los hallazgos. En este sentido, se sugiere que en futuras investigaciones se consideren empresas no familiares para comparar los niveles de identificación y compromiso y aumentar el tamaño de la muestra en un método de corte mixto.

## 6. 2. Identidad y compromiso organizacional

Tal como lo afirman Allen y Meyer (1996), el compromiso organizacional y la identidad son dos procesos asociados. En el caso de este artículo los tres niveles de compromiso (afectivo, de continuidad y normativo) se analizaron en este trabajo. En el caso A, se observan niveles medios a bajos de identidad organizacional; en su compromiso organizacional se encuentra la misma tendencia, es decir, de medios a bajos, lo que concuerda con las afirmaciones de Matherne *et al.* (2017) y Hogg y Terry (2000), quienes sostienen la relación directa entre los comportamientos de compromiso con la identidad organizacional. Al mismo tiempo, se podría concluir que, por presentarse en una cuarta generación, las turbulencias son mayores y eso afecta los procesos de identificación, pues cada vez es más difícil compaginar la dinámica familiar y empresarial. Además, en el caso B, es más acentuada la tendencia a alejarse de actitudes de compromiso organizacional, pues sus resultados en la variable de identidad son también de medios a bajo. De ahí se reforzaría la idea de que las empresas en su primera generación se encuentran en una fase donde no se logra aún una identificación suficiente para lograr comportamientos y actitudes correspondientes al compromiso organizacional, los fundadores experimentan conflictos asociados a la sucesión y los retos del crecimiento. Por último, el caso C, que es la organización en la que la transición a la segunda generación está más formalizada, se encuentra una relación más estable entre las dos variables, identidad y compromiso, de niveles medios y altos, por lo cual podría decirse que *a*) la relación entre identidad y compromiso organizacionales existe y es directa y *b*) que posiblemente en las empresas familiares que se encuentran en un momento de consolidación y transferencia a la segunda generación, las variables identidad y compromiso alcanzan sus mejores niveles; no obstante, las turbulencia posteriores a esta etapa debilitan la presencia y estabilidad en dicha relación.

### ANÁLISIS PROSPECTIVO

Este artículo propone el análisis de los procesos de identificación y compromiso como variables que contribuyen al mejor desempeño de las organizaciones familiares de tamaño pequeño y mediano. Mejorar la identidad en los empleados no familiares de la empresa es la tarea que debe emprenderse para lograr mayores niveles de compromiso en sus tres dimensiones. La empresa familiar necesita iniciar al menos tres acciones específicas: *a*) Flexibilizar sus límites entre sus subsistemas en tanto permite el acceso y flujo de personas en la toma de decisiones y así provocar confianza en sus trabajadores, es decir, hacerlos sentir como parte de la familia y no sólo como una frase hecha. *b*) Transferir su propia cultura de una forma más efectiva por medio del aprovechamiento de su historicidad y cultura organizacional en prácticas que sean más explícitas e incluyentes. *c*) Mejorar las percepciones de equidad

y trato justo a los empleados no familiares y familiares, incluso poniendo atención al trato justo y respetuoso, la distribución de recursos y la claridad en la información y normas y su propia ejecución. Se ha demostrado que las dimensiones afectivas en cuanto al compromiso organizacional y las percepciones de equidad son las más influyentes en el desempeño de las organizaciones. Por lo tanto, el futuro a corto, mediano y largo plazo en las empresas familiares está en cómo aprenden a iniciar procesos de *desfamiliarización*, en un sentido de flexibilizar sus fronteras dentro de su misma estructura, para dar paso a una nueva forma de familia, más diversa y armoniosa sin dejar fuera las cualidades que hacen únicas e irrepetibles a las empresas familiares.

## AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a los árbitros de la revista que con sus observaciones y aportaciones contribuyeron a mejorar sustancialmente el contenido del artículo.

## REFERENCIAS

- Aguilera, G., Nahuat, J., Badillo, J. y Orlando, D. (2019). Reclutamiento y selección por competencias: empresas familiares del Estado de Coahuila. *Mercado y Negocios*, 40, 63-77.
- Albert, S., & Whetten, D. (1985). Organizational identity, in L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.). *Research in Organizational Behavior*, 7. Greenwich: JAI Press.
- Allen, N., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Anglin, A., Reid, S., Short, J., Zachary, M., & Rutherford, M. (2017). An archival approach to measuring family influence: An organizational identity perspective. *Family Business Review*, 30(1), 19-36.
- Ashforth, B., & Mael, F. (1989). Social identity theory and the organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Ashforth, B., Harrison, K., & Corley, K. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3) 325-374.
- Ashforth, B., Rogers, K., & Corley, K. (2011). Identity in organizations: Exploring cross-level dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144-1156.
- Barnett, & Kellermanns (2006). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. (2012). Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 25, 258-279.
- Bormann, K., Backs, S., & Hoon, C. (2020). What makes nonfamily employees act as good stewards? Emotions and the moderating roles of stewardship culture and gender roles in family firms. *Family Business Review*, 34(3), 251-269.
- Botero, I., Thomas, J., Graves, C., & Fediuk, T. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 12-21.
- Carmeli, A., Gilat, G., & Waldman, D. (2007). The role of perceived organizational performance in organizational identification, adjustment and job performance. *Journal of Management Studies*, 44, 972-992.

- Carmon, A., Miller, A., Raile, A., & Roers, M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223.
- Cheney, G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: A field study of organizational identification. *Communication Monographs*, 50, 342-362.
- Chrisman, J., Chua, J., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29, 237-247.
- Corley, K., Harquail, C., Pratt, M., Glynn, M., Fiol, M., & Hatch, M. (2006). Guiding organizational identity through aged adolescence. *Journal of Management Inquiry*, 15, 85-99.
- Craig, J., Dibrell, C., & Davis, P. (2008). Leveraging family-based brand identity to enhance firm competitiveness and performance in family businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351-371.
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189-199.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516-538.
- De Massis, A., & Kotlar, J. (2014). The case study method in family business research: Guidelines for qualitative scholarship. *Journal of Family Business Strategy*, 5(1), 15-29.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Fauchart, E., & Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: the role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54, 935-957.
- Garcés, C., Londoño, I., Méndez, K., & Martínez, J. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3(1), 108-115.
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gioia, D. (1998). From individual to organizational identity. In David A. Whetten & Paul C. Godfrey, *Identity in Organizations. Building Theory Through* (17-31). Sage Publication.
- Gomez-Mejia, L., Patel, P., & Zellweger, T. (2015). In the horns of the dilemma: socioemotional wealth, financial wealth, and acquisitions in family firms. *Journal of Management*, 33(4), 337-362.
- Habbershon, T., & Williams, M. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1-25.
- Heffernan, M., & Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211-231.
- Hogg, M., & Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2018a). *Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Categoría México*. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/app/mapa/denue/>
- INEGI (Instituto Nacional de Estadística y Geografía). (2018b). *Encuesta Nacional sobre Productividad y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas 2015*. México. Disponible en <https://www.inegi.org.mx/programas/enaproce/2015/#:~:text=fen%C3%B3meno%20a%20analizar,-La%20Encuesta%20Nacional%20sobre%20Productividad%20y%20Competitividad%20de%20las%20Micro,y%20Servicios%20privados%20no%20financieros>.

- Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Jenkins, S., & Delbridge, R. (2020). Exploring organizational deception: Organizational contexts, social relations and types of lying. *Organization Theory*, 1(2), 1-24.
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861-877.
- Labaki, R., Tsabari, N., & Zachary, R. (2013). Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. *Entrepreneurship Research Journal*, 3(3), 301-336.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Cambridge: Harvard Business School Press Books.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 731-746.
- Mael, F., & Ashforth, B. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Marcelino, M., Torres, A., Camacho, A., Robles, C., & Martínez, M. (2020). Profesionalización interna de la empresa familiar rural en el contexto de la zona oriente del estado de Puebla, México. *Revista Espacios*, 41(7), 20-31.
- Matherne, C., Waterwallb, R., K., & Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 170-184.
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Oertel, S., & Thommes, K. (2018). History as a source of organizational identity creation. *Organization Studies*, 39(12), 1-23.
- Oliver, D., & Vough, H. C. (2020). Practicing identity in emergent firms: How practices shape founders' organizational identity claims. *Strategic Organization*, 18(1), 75-105.
- Nordqvist, M., Hall, A., & Melin, L. (2009). Qualitative research in family business studies: The usefulness of the interpretive approach. *Journal of Management & Organization*, 15(3), 294-308.
- Pittino, D., Visintinb, F., Lengerc, T., & Sternadc, D. (2018). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention, 12(2), 75-89.
- Rueda, J. & Rueda, M. (2019). Definición, importancia y análisis de la empresa familiar. *Revista Lumina*, 20, 8-28.
- Rush, M., & Russell, J. (1988). Leader prototypes and prototype-contingent consensus in leader behavior descriptions. *Journal of Experimental Social Psychology*, 24, 88-104.
- Schulze, W., Lubatkin, M., & Dino, R. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179-194.



- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). *The Committed and the Happy: Exploring the Effects of Justice and Ownership perceptions among Non-Family Employees*. Paper presented at the 11th International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Annual Conference, Palermo, Italy.
- Stewart, A., & Hitt, M. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58-86.
- Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32, 415-436.
- Turner, J. (1985). Social categorization and the selfconcept: A social cognitive theory of group behavior. *Advances in group processes*, 77-122. <http://doi.org/10.1037>
- Van Dick, R., Christ, O., Stellmacher, J., Wagner, U., Ahlswede, O., & Grubba, C. (2004). Should I stay or should I go?: Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15, 351-360.
- Vardaman, J., Allen, D., & Rogers, B. (2017). We Are Friends but Are We Family? Organizational Identification and Nonfamily Employee Turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-20.
- Vandenberghe, C., Landry, G., Bentein, K., Anseel, F., Mignonac, K., & Roussel, P. (2021). A dynamic model of the effects of feedback-seeking behavior and organizational commitment on newcomer turnover. *Journal of Management*, 47(2), 519-544.
- Yin, R. (2003). *Case study research, design and methods*. USA: Sage publications.
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Eddleston, K., & Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 2(3), 239-250.
- Zellweger, T., Eddleston, K., & Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63.
- Zhang, N., Zhou, Z., Su, C., & Zhou, N. (2013). How Do Different Types of Community Commitment Influence Brand Commitment? The Mediation of Brand Attachment. *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, 16(11), 836-842.
- Zhang, Y., Guo, Y., & Newman, A. (2017). Identity judgements, work engagement and organizational citizenship behavior: The mediating effects based on group engagement model. *Tourism Management*, 61, 343-353.

## NOTAS

[1] Social Identity Theory. Se utilizarán las siglas SIT para referirse a la teoría de identidad social.

[2] Características abstraídas por los miembros de los grupos sociales (Turner, 1985).

[3] Organizational Citizenship Behavior.

[4] "Empleados no familiares de primera o segunda generación" se refiere al momento de su ingreso a la empresa, el cual puede ser durante la presencia de la generación fundadora o en las subsecuentes.