



**UNIVERSIDAD AUTONOMA
DE AGUASCALIENTES**

CENTRO DE CIENCIAS ECONOMICO Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION

TESIS

“LA CULTURA Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO FACTORES
DE SUPERVIVENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.
CASO AGUASCALIENTES”.

PRESENTA

M.C.E.A Rosa Mayela Mendoza Esparza.

**PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTORADO EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

TUTOR (ES)

Dra. Laura Romo Rojas.

COMITÉ TUTORAL

Dra. Gizelle Gpe. Macías González.

Dr. Héctor Adrián Martínez Berumen.

Aguascalientes, Aguascalientes, México, Enero 2017.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES




CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. GUADALUPE RUIZ CUELLAR
DIRECCION GENERAL DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO
P R E S E N T E

Por medio de este conducto informo que el documento final de Tesis titulado: **LA CULTURA Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO FACTORES DE SUPERVIVENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO AGUASCALIENTES.** Presentado por el sustentante: **ROSA MAYELA MENDOZA ESPARZA** con ID 4007 egresada del **DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**, cumple las normas y lineamientos establecidos institucionalmente. Cabe mencionar que el autor cuenta con el voto aprobatorio correspondiente.

Para efecto de los trámites que al interesado convengan se extiende la presente, reiterándole las consideraciones que el caso amerite.

A T E N T A M E N T E
"SE LUMEN PROFERRE"
Aguascalientes, Ags., a 3 de enero de 2017


DRA. EN ADMÓN. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría Técnica del Doctorado en Ciencias Administrativas
c.c.p.- Archivo





UNIVERSIDAD AUTÓNOMA
DE AGUASCALIENTES



CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS

DRA. SANDRA YESENIA PINZÓN CASTRO
DECANO DEL CENTRO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
P R E S E N T E

Por medio del presente como Tutor designado de la estudiante **ROSA MAYELA MENDOZA ESPARZA** con ID **4007** quien realizó la tesis titulada: **LA CULTURA Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO FACTORES DE SUPERVIVENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO AGUASCALIENTES**, y con fundamento en el Artículo 175, Apartado II del Reglamento General de Docencia, me permito emitir el **VOTO APROBATORIO**, para que ella pueda proceder a imprimirla, y así como continuar con el procedimiento administrativo para la obtención del grado.

Pongo lo anterior a su digna consideración y sin otro particular por el momento, me permito enviarle un cordial saludo.

ATENTAMENTE
"Se Lumen Proferre"
Aguascalientes, Ags., a 3 de enero de 2017

Dra. Laura Romo Rojas
Tutor de Tesis

Dra. Gizelle Gpe. Macías González
Integrante del Comité Tutoral

Dr. Héctor Adrián Martínez Berumen
Integrante del Comité Tutoral

c.c.p.- Interesado
c.c.p.- Secretaría de Investigación y Posgrado
c.c.p.- Consejero Académico
c.c.p.- Minuta Secretario Técnico

DICTAMEN DE REVISIÓN DE LA TESIS / TRABAJO PRÁCTICO

DATOS DEL ESTUDIANTE	
NOMBRE: ROSA MAYELA MENDOZA ESPARZA	ID (No. de Registro): 4007
PROGRAMA: DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ÁREA: COMPORTAMIENTO Y CULTURA ORGANIZACIONAL (LGAC)
TUTOR/TUORES: DRA. LAURA ROMO ROJAS (Director de Tesis) DRA. GIZELLE GUADALUPE MACÍAS GONZÁLEZ (Lector 1) DR. HÉCTOR ADRIÁN MARTÍNEZ BERUMEN (Lector 2)	
TESIS (X)	TRABAJO PRÁCTICO ()
OBJETIVO: Analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar. Caso Aguascalientes.	
DICTAMEN	
CUMPLE CON CRÉDITOS ACADÉMICOS:	(SI)
CONGRUENCIAS CON LAS LGAC DEL PROGRAMA:	(SI)
CONGRUENCIA CON LOS CUERPOS ACADÉMICOS:	(SI)
CUMPLE CON LAS NORMAS OPERATIVAS:	(SI)
COINCIDENCIA DEL OBJETIVO CON EL REGISTRO:	(SI)

Aguascalientes, Ags. a 3 de Enero de 2017

FIRMAS


Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
CONSEJERO ACADÉMICO DEL ÁREA


SECRETARIO TÉCNICO DEL POSGRADO


Dr. Gonzalo Maldonado Guzmán
SECRETARIO DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

AGRADECIMIENTOS.

A Dios.

Primeramente agradezco a Dios por permitirme la culminación de esta meta.

A mis padres.

Agradezco infinitamente el apoyo, comprensión, motivación y confianza por parte de mi mamá Roby y mi papá Ignacio, quienes me han enseñado con su ejemplo, que las metas se consiguen con determinación, Uds. me han hecho la persona que soy hoy en día todos mis logros se los debo y agradezco a Uds.

A mi tía.

Agradezco tu apoyo, motivación y comprensión, para cumplir esta meta, por escucharme y estar presente en los momentos que necesitaba.

A mis hermanos.

Agradezco la presencia y apoyo de ambos, Lau dentro de todo lo que te agradezco, esta tú comprensión, empuje, motivación, tus palabras, tú ayuda, el estar cuando te necesitaba, el escucharme y sobre todo el ser tú. Nacho agradezco tu ejemplo de determinación y lucha por tus sueños.

A mis amigas.

Les agradezco su apoyo, motivación, comprensión, su tiempo para escucharme, sus palabras, su amistad y sobretodo su fe en mí.

A mi comité tutorial.

Dra. Laura Romo.

No tengo palabras para agradecerle todo lo que ha hecho por mí, sus enseñanzas, sus consejos, su apoyo, su tiempo, por formarme profesionalmente y por ende personalmente.

Dra. Gizelle Macías.

Le agradezco, su apoyo, su tiempo, sus consejos, su comprensión, sus palabras, sobretodo su amistad.

Dr. Héctor Martínez.

Agradezco, su paciencia, sus enseñanzas, sus consejos, su comprensión, su tiempo y su amistad.

Empresas encuestadas y Conacyt.

Por último pero sin ser menos importante, agradezco a las empresas familiares estudiadas, por abrirme sus puertas y permitirme conocer sus características, de igual manera a Conacyt, por brindarme el apoyo para la realización de la presente investigación.

DEDICATORIAS.

Esta tesis se la dedico a mi familia, principalmente a mis padres, quienes siempre me han apoyado en la realización de cada uno de mis sueños, a mis hermanos por el aliento y estímulo brindado hacia mis metas, para mi tía, quien con sus palabras me impulsaba día a día a seguir adelante. A mis amigos y amigas, quienes me escuchaban, apoyaban y alentaban. Sobretudo, esta tesis me la dedicó a mí, como muestra de mi perseverancia y recordatorio de la realización de mis sueños.



No son los frutos de la investigación científica los que elevan el hombre y enriquecen su naturaleza, sino la necesidad de entender, su trabajo intelectual, creativo o receptivo.

Albert Einstein.

INDICE GENERAL.

INTRODUCCION.	18
<hr/>	
CAPITULO I. NATURALEZA DE LA INVESTIGACION.	24
1.1. ANTECEDENTES.	25
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.	29
1.3. JUSTIFICACION.	30
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACION.	33
1.5. OBJETIVOS.	33
1.5.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.	33
1.6. HIPOTESIS.	34
<hr/>	
CAPITULO II. BASES TEORICAS Y ESTADO DEL ARTE.	35
2.1. EMPRESA FAMILIAR.	36
2.1.1. CONCEPTO DE EMPRESA FAMILIAR.	36
2.1.2. CONFORMACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.	37
2.1.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR.	40
2.1.4. CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	42
2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.	48
2.2.1. CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	48
2.2.2. ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	49
2.2.3. CÓMO SE CREA LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	50
2.2.4. TEORÍAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	51
2.2.4.1. TEORÍA DE LOS TRES NIVELES DE CULTURA.	51
2.2.4.2. MODELO TEÓRICO COMPETING VALUES FRAMEWORK DE CAMERON Y QUINN.	53
2.2.5. CULTURA ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES.	56
2.2.6. RELACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL CON LOS VALORES ORGANIZACIONALES.	57
2.3. VALORES ORGANIZACIONALES.	58
2.3.1. CONCEPTO DE VALORES ORGANIZACIONALES.	58
2.3.2. MODELO DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.	59
2.4.3. LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA EMPRESA FAMILIAR.	63
2.4. SUPERVIVENCIA.	65
2.4.1. CONCEPTO DE SUPERVIVENCIA.	65
2.4.2. TEORÍAS DE LA SUPERVIVENCIA EN LAS EMPRESAS.	66
2.4.2.1. TEORÍA ECOLÓGICA DE LAS ORGANIZACIONES.	66
2.4.2.2. PARADIGMA ESTRUCTURA-CONDUCTA-RESULTADOS.	66
2.4.2.3. MODELO DE LOS 7 RETOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.	67
2.4.2.4. DIAGNÓSTICO DE INVESTIGADORES.	67
2.4.3. INTERÉS DE SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR.	68

2.4.4. CAMBIO GENERACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.	71
2.4.5. PLAN DE SUCESIÓN.	75
CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.	77
3.1. ESTUDIO DE CASO.	78
3.1.1. CONCEPTO DE ESTUDIO DE CASO.	78
3.1.2. PROCESOS DE ESTUDIO DE CASO EN LA INVESTIGACIÓN DE LA CULTURA Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES COMO FACTORES DE SUPERVIVENCIA EN LAS EMPRESAS FAMILIARES. CASO AGUASCALIENTES.	79
3.2. DISEÑO DEL INSTRUMENTO.	91
3.2.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA IMPLEMENTADA COMO INSTRUMENTO.	92
3.2.1.1. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA ENCUESTA.	92
3.2.2. VALIDEZ DEL INSTRUMENTO.	99
3.3 APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO.	102
3.3.1. PRUEBA PILOTO DEL INSTRUMENTO.	102
3.4. ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN.	102
CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION.	105
4.1. EVIDENCIA EMPÍRICA.	106
4.1.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ESTUDIADAS.	107
4.1.1.1. PERFIL DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	107
4.1.1.2. PERFIL DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	108
4.1.1.3. PERFIL DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	109
4.2.RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.	110
4.2.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE SUPERVIVENCIA, CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES DEL CASO 1 Y CASO 2.	110
4.2.1.1. SUPERVIVENCIA DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	110
4.2.1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2	137
4.2.1.3. VALORES ORGANIZACIONALES DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CAS	140
4.2.2. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE SUPERVIVENCIA, CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES DEL CASO 3 Y CASO 4.	141
4.2.2.1. SUPERVIVENCIA DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	141
4.2.2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4	167
4.2.2.3. VALORES ORGANIZACIONALES DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CAS	170
4.2.3. RESULTADOS DESCRIPTIVOS DE SUPERVIVENCIA, CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES DEL CASO 5 Y CASO 6.	171
4.2.3.1. SUPERVIVENCIA DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	171
4.2.3.2. CULTURA ORGANIZACIONAL DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6	197

4.2.3.3. VALORES ORGANIZACIONALES DEL ESTUDIO DE CASO EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	200
4.3. ANÁLISIS ESTADÍSTICO NO PARAMÉTRICO DE LOS RESULTADOS.	203
4.3.1. MIEMBROS DE LA EMPRESA FAMILIAR ENCUESTADAS.	203
4.3.2. ESTADÍSTICA NO PARAMÉTRICA.	203
4.3.2.1. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA SUPERVIVENCIA DE LOS ESTUDIOS DE CASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO, COMERCIO Y MANUFACTURA EN AGUASCALIENTES.	204
4.3.2.2. VALORES ORGANIZACIONALES COMO FACTOR DE IMPACTO EN LA SUPERVIVENCIA DE LOS ESTUDIOS DE CASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO, COMERCIO Y MANUFACTURA EN AGUASCALIENTES.	207
4.4. PRUEBA DE HIPÓTESIS.	210
4.5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS.	214
CAPITULO V. CONCLUSIONES.	222
5.1. IMPLICACIONES.	227
5.2. LIMITANTES.	228
5.3. LÍNEAS DE FUTURAS INVESTIGACIONES.	230
GLOSARIO.	231
BIBLIOGRAFÍA.	233
ANEXOS.	243
ANEXO 1. INSTRUMENTO TIPO ENCUESTA.	243
ANEXO 2. BASE DE DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO NO PARAMÉTRICO.	249

INDICE DE TABLAS.

TABLA NÚMERO 1.	CONCEPTOS DE EMPRESAS FAMILIARES.	36
TABLA NÚMERO 2.	CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	48
TABLA NÚMERO 3.	CONCEPTOS DE VALORES ORGANIZACIONALES.	58
TABLA NÚMERO 4.	VALORES SUPERIORES Y VALORES UTILITARIOS.	62
TABLA NÚMERO 5.	CLASIFICACIÓN E INTEGRACIÓN DE LAS GENERACIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR.	75
TABLA NÚMERO 6.	PROMEDIO DE AÑOS DE SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS EN AGUASCALIENTES POR SECTOR.	82
TABLA NÚMERO 7.	VALORES DE ORDEN SUPERIOR Y ORGANIZACIONALES.	89
TABLA NÚMERO 8.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	95
TABLA NÚMERO 9.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES.	98
TABLA NÚMERO 10.	RESUMEN DE OPERACIONALIZACIÓN DE LAS DIMENSIÓN DEL INSTRUMENTO.	100
TABLA NÚMERO 11.	MIEMBROS DE LA EMPRESA FAMILIAR ENCUESTADAS.	203
TABLA NÚMERO 12.	DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD REALIZADA PARA OBTENCIÓN DE LOS DATOS ESTADÍSTICOS NO PARAMÉTRICOS.	204
TABLA NÚMERO 13.	TABLA DE CONTINGENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA DOMINANTE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.	206, 212
TABLA NÚMERO 14.	TABLA DE CONTINGENCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y LOS VALORES DE ORDEN SUPERIOR EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.	208, 213
TABLA NÚMERO 15.	PROMEDIO DE AÑOS CON BASE EN LAS EMPRESAS ESTUDIADAS E INEGI.	216

INDICE DE DIAGRAMAS.

DIAGRAMA NÚMERO 1.	DIAGRAMA DE FORMACIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES.	38
DIAGRAMA NÚMERO 2.	ELEMENTOS QUE INTEGRAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	49
DIAGRAMA NÚMERO 3.	PROCESOS QUE COMPONEN EL ESTUDIO DE CASO.	79

INDICE DE CUADROS.

CUADRO NÚMERO 1.	ETAPAS DE DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR	45
CUADRO NÚMERO 2.	RELACIÓN GENERACIONAL FAMILIA-EMPRESA-PROPIEDAD.	46
CUADRO NÚMERO 3.	DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO.	90
CUADRO NÚMERO 4.	DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIO.	90
CUADRO NÚMERO 5.	DESCRIPCIÓN DE LOS CASOS DE ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR MANUFACTURA.	90
CUADRO NÚMERO 6.	DIMENSIONES DEL INSTRUMENTO Y SU HERRAMIENTA DE MEDICIÓN.	91
CUADRO NÚMERO 7.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DEL PERFIL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	92
CUADRO NÚMERO 8.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE SUPERVIVENCIA.	93
CUADRO NÚMERO 9.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL.	94
CUADRO NÚMERO 10.	OPERACIONALIZACIÓN DE LA DIMENSIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES.	97
CUADRO NÚMERO 11.	DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR SERVICIO.	106
CUADRO NÚMERO 12.	DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR COMERCIO.	106
CUADRO NÚMERO 13.	DESCRIPCIÓN DE LOS ESTUDIOS DE CASO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES DEL SECTOR MANUFACTURA.	106
CUADRO NÚMERO 14.	PERFIL DEL ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2.	107
CUADRO NÚMERO 15.	PERFIL DEL ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4.	108
CUADRO NÚMERO 16.	PERFIL DEL ESTUDIO COMPARATIVO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6.	109
CUADRO NÚMERO 17.	RAZONES POR LAS QUE CONSIDERARÍA CERRAR LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	137
CUADRO NÚMERO 18.	CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	138
CUADRO NÚMERO 19.	VALORES ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS	140

	FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 EN BASE A LOS VALORES DE ORDEN SUPERIOR DE SCHWARTZ.	
CUADRO NÚMERO 20.	RAZONES POR LAS QUE CONSIDERARÍA CERRAR LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	167
CUADRO NÚMERO 21.	CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	168
CUADRO NÚMERO 22.	VALORES ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 EN BASE A LOS VALORES DE ORDEN SUPERIOR DE SCHWARTZ.	170
CUADRO NÚMERO 23.	RAZONES POR LAS QUE CONSIDERARÍA CERRAR LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6	197
CUADRO NÚMERO 24.	CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	197
CUADRO NÚMERO 25.	VALORES ORGANIZACIONALES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 EN BASE A LOS VALORES DE ORDEN SUPERIOR DE SCHWARTZ.	200
CUADRO NÚMERO 26.	GRADO DE ACUERDO EN LA CONTRIBUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	201
CUADRO NÚMERO 27.	GRADO DE ACUERDO EN LA CONTRIBUCIÓN DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	202
CUADRO NÚMERO 28.	ESTADÍSTICOS DE CONTRASTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.	204
CUADRO NÚMERO 29.	ESTADÍSTICO DE CONTRASTE DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LAS EMPRESAS FAMILIARES.	207
CUADRO NÚMERO 30.	GRADO DE ACUERDO EN LA CONTRIBUCIÓN DE LA CULTURA Y LOS VALORES ORGANIZACIONALES EN LA SUPERVIVENCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	210
CUADRO NÚMERO 31.	TEORÍAS DE CULTURA Y VALORES ORGANIZACIONALES.	215
CUADRO NÚMERO 32.	CONTINUACIÓN CON DESARROLLO DE LA EMPRESA FAMILIAR.	217
CUADRO NÚMERO 33.	MIEMBROS DE LA FAMILIA CON PROFESIONALIZACIÓN PARA ASUMIR LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR.	218
CUADRO NÚMERO 34.	CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DOMINANTE EN LOS CASOS DE ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	221
CUADRO NÚMERO 35.	CARACTERÍSTICAS DE LOS CASOS DE ESTUDIO DE LAS EMPRESAS FAMILIARES.	224

INDICE DE FIGURAS.

FIGURA NÚMERO 1.	MARCO DE VALORES DE COMPETENCIA (MVC)	54
FIGURA NÚMERO 2.	PERSPECTIVA Y PROCESOS EN EL CAMBIO GENERACIONAL.	71
FIGURA NÚMERO 3.	PROPUESTA DE MODELO CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN	83
FIGURA NÚMERO 4.	INSTRUMENTO OCAI.	87
FIGURA NÚMERO 5.	CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE LA INVESTIGACIÓN.	96
FIGURA NÚMERO 6.	VALORES ORGANIZACIONALES DE LA PROPUESTA DEL MODELO DE LA INVESTIGACIÓN.	98

INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO NÚMERO 1.	TRADICIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2, IMPUESTAS POR EL FUNDADOR.	111
GRÁFICO NÚMERO 2.	RESPECTO CON LAS TRADICIONES DEL FUNDADOR, EMPRESAS FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	112
GRÁFICO NÚMERO 3.	PRESERVAR EL PATRIMONIO ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LOS PROPIETARIOS, EMPRESAS FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	113
GRÁFICO NÚMERO 4.	CAMBIO SUSTANCIAL DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	114
GRÁFICO NÚMERO 5.	INCREMENTO DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	115
GRÁFICO NÚMERO 6.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	116
GRÁFICO NÚMERO 7.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIA CONSTITUIDO POR EL SUCESOR CASO 1 Y CASO 2.	117
GRÁFICO NÚMERO 8.	CONTRIBUCIÓN DE LA FAMILIA A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2.	118
GRÁFICO NÚMERO 9.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL HA CONTRIBUIDO A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA CASO 1 Y CASO 2.	119
GRÁFICO NÚMERO 10.	LOS VALORES ORGANIZACIONALES HAN CONTRIBUIDO A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA CASO 1 Y CASO 2.	120
GRÁFICO NÚMERO 11.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CUENTAN CON PROBLEMAS FINANCIEROS PARA CONTINUAR CON SU SUPERVIVENCIA.	121
GRÁFICO NÚMERO 12.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CUENTAN CON APOYO GUBERNAMENTAL A NIVEL ESTATAL.	122
GRÁFICO NÚMERO 13.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CUENTAN CON PROVEEDORES COMPROMETIDOS PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO.	123

GRÁFICO NÚMERO 14.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 SEPARAN LA PROPIEDAD, EL CONTROL Y LA FAMILIA.	124
GRÁFICO NÚMERO 15.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CUENTAN COMO APOYO A LA SUPERVIVENCIA CON UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEFINIDA.	125
GRÁFICO NÚMERO 16.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CUENTAN CON UN PLAN DE SUCESIÓN.	126
GRÁFICO NÚMERO 17.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 TIENEN CONTEMPLADO EL ENTRENAMIENTO PARA SU SUCESOR.	127
GRÁFICO NÚMERO 18.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CONSIDERAN QUE DENTRO DE LOS FACTORES PROBLEMÁTICOS SE ENCUENTRA LA COMPETENCIA EXTRANJERA.	128
GRÁFICO NÚMERO 19.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2 CONSIDERAN QUE DENTRO DE LOS FACTORES PROBLEMÁTICOS SE ENCUENTRA LA DINÁMICA FAMILIAR.	129
GRÁFICO NÚMERO 20.	CANDIDATO PARA SER SUCESOR DE LA EMPRESA CASO 1 Y CASO 2.	130
GRÁFICO NÚMERO 21.	PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2.	131
GRÁFICO NÚMERO 22.	CONTINUACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2.	132
GRÁFICO NÚMERO 23.	VISIÓN PERSONAL DE LOS POTENCIALES SUCESORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2.	133
GRÁFICO NÚMERO 24.	VISIÓN FAMILIAR DE LOS POTENCIALES SUCESORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2.	134
GRÁFICO NÚMERO 25.	EXISTE UN PLAN ESTRUCTURADO PARA CONTINUAR CON LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 1 Y CASO 2.	135
GRÁFICO NÚMERO 26.	INTEGRACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2 DE NUEVOS MIEMBROS AUNQUE NO PERTENEZCAN A LA FAMILIA.	136
GRÁFICO NÚMERO 27.	GRÁFICO DEL MODELO CVF DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1.	138
GRÁFICO NÚMERO 28.	GRÁFICO DEL MODELO CVF DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 2	139
GRÁFICO NÚMERO 29.	TRADICIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 1 Y CASO 2, IMPUESTAS POR EL FUNDADOR.	141
GRÁFICO NÚMERO 30.	RESPECTO CON LAS TRADICIONES DEL FUNDADOR, EMPRESAS FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	142
GRÁFICO NÚMERO 31.	PRESERVAR EL PATRIMONIO ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LOS PROPIETARIOS, EMPRESAS FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	143
GRÁFICO NÚMERO 32.	CAMBIO SUSTANCIAL DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	144

GRÁFICO NÚMERO 33.	INCREMENTO DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	145
GRÁFICO NÚMERO 34.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	146
GRÁFICO NÚMERO 35.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIA CONSTITUIDO POR EL SUCESOR CASO 3 Y CASO 4.	147
GRÁFICO NÚMERO 36.	CONTRIBUCIÓN DE LA FAMILIA A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4.	148
GRÁFICO NÚMERO 37.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL HA CONTRIBUIDO A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA CASO 3 Y CASO 4.	149
GRÁFICO NÚMERO 38.	LOS VALORES ORGANIZACIONALES HAN CONTRIBUIDO A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA CASO 3 Y CASO 4.	150
GRÁFICO NÚMERO 39.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CUENTAN CON PROBLEMAS FINANCIEROS PARA CONTINUAR CON SU SUPERVIVENCIA.	151
GRÁFICO NÚMERO 40.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CUENTAN CON APOYO GUBERNAMENTAL A NIVEL ESTATAL.	152
GRÁFICO NÚMERO 41.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CUENTAN CON PROVEEDORES COMPROMETIDOS PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO.	153
GRÁFICO NÚMERO 42.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 SEPARAN LA PROPIEDAD, EL CONTROL Y LA FAMILIA.	154
GRÁFICO NÚMERO 43.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CUENTAN COMO APOYO A LA SUPERVIVENCIA CON UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEFINIDA.	155
GRÁFICO NÚMERO 44.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CUENTAN CON UN PLAN DE SUCESIÓN.	156
GRÁFICO NÚMERO 45.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 TIENEN CONTEMPLADO EL ENTRENAMIENTO PARA SU SUCESOR.	157
GRÁFICO NÚMERO 46.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CONSIDERAN QUE DENTRO DE LOS FACTORES PROBLEMÁTICOS SE ENCUENTRA LA COMPETENCIA EXTRANJERA.	158
GRÁFICO NÚMERO 47.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4 CONSIDERAN QUE DENTRO DE LOS FACTORES PROBLEMÁTICOS SE ENCUENTRA LA DINÁMICA FAMILIAR.	159
GRÁFICO NÚMERO 48.	CANDIDATO PARA SER SUCESOR DE LA EMPRESA CASO 3 Y CASO 4.	160
GRÁFICO NÚMERO 49.	PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4.	161
GRÁFICO NÚMERO 50.	CONTINUACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4.	162
GRÁFICO NÚMERO 51.	VISIÓN PERSONAL DE LOS POTENCIALES SUCESORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4.	163

GRÁFICO NÚMERO 52.	VISIÓN FAMILIAR DE LOS POTENCIALES SUCESORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4.	164
GRÁFICO NÚMERO 53.	EXISTE UN PLAN ESTRUCTURADO PARA CONTINUAR CON LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 3 Y CASO 4.	165
GRÁFICO NÚMERO 54.	INTEGRACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3 Y CASO 4 DE NUEVOS MIEMBROS AUNQUE NO PERTENEZCAN A LA FAMILIA.	166
GRÁFICO NÚMERO 55.	GRÁFICO DEL MODELO CVF DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 3.	168
GRÁFICO NÚMERO 56.	GRÁFICO DEL MODELO CVF DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 34	169
GRÁFICO NÚMERO 57.	TRADICIONES EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6, IMPUESTAS POR EL FUNDADOR.	171
GRÁFICO NÚMERO 58.	RESPECTO CON LAS TRADICIONES DEL FUNDADOR, EMPRESAS FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	172
GRÁFICO NÚMERO 59.	PRESERVAR EL PATRIMONIO ES EL OBJETIVO PRIMORDIAL DE LOS PROPIETARIOS, EMPRESAS FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	173
GRÁFICO NÚMERO 60.	CAMBIO SUSTANCIAL DE ACTIVIDADES EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	174
GRÁFICO NÚMERO 61.	INCREMENTO DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	175
GRÁFICO NÚMERO 62.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	176
GRÁFICO NÚMERO 63.	POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIA CONSTITUIDO POR EL SUCESOR CASO 5 Y CASO 6.	177
GRÁFICO NÚMERO 64.	CONTRIBUCIÓN DE LA FAMILIA A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6.	178
GRÁFICO NÚMERO 65.	LA CULTURA ORGANIZACIONAL HA CONTRIBUIDO A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA CASO 5 Y CASO 6.	179
GRÁFICO NÚMERO 66.	LOS VALORES ORGANIZACIONALES HAN CONTRIBUIDO A LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA CASO 5 Y CASO 6.	180
GRÁFICO NÚMERO 67.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CUENTAN CON PROBLEMAS FINANCIEROS PARA CONTINUAR CON SU SUPERVIVENCIA.	181
GRÁFICO NÚMERO 68.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CUENTAN CON APOYO GUBERNAMENTAL A NIVEL ESTATAL.	182
GRÁFICO NÚMERO 69.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CUENTAN CON PROVEEDORES COMPROMETIDOS PARA SATISFACER LA DEMANDA DEL MERCADO.	183
GRÁFICO NÚMERO 70.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 SEPARAN LA PROPIEDAD, EL CONTROL Y LA FAMILIA.	184
GRÁFICO NÚMERO 71.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CUENTAN	185

	COMO APOYO A LA SUPERVIVENCIA CON UNA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DEFINIDA.	
GRÁFICO NÚMERO 72.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CUENTAN CON UN PLAN DE SUCESIÓN.	186
GRÁFICO NÚMERO 73.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 TIENEN CONTEMPLADO EL ENTRENAMIENTO PARA SU SUCESOR.	187
GRÁFICO NÚMERO 74.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CONSIDERAN QUE DENTRO DE LOS FACTORES PROBLEMÁTICOS SE ENCUENTRA LA COMPETENCIA EXTRANJERA.	188
GRÁFICO NÚMERO 75.	LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6 CONSIDERAN QUE DENTRO DE LOS FACTORES PROBLEMÁTICOS SE ENCUENTRA LA DINÁMICA FAMILIAR	189
GRÁFICO NÚMERO 76.	CANDIDATO PARA SER SUCESOR DE LA EMPRESA CASO 5 Y CASO 6.	190
GRÁFICO NÚMERO 77.	PROFESIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6.	191
GRÁFICO NÚMERO 78.	CONTINUACIÓN DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6.	192
GRÁFICO NÚMERO 79.	VISIÓN PERSONAL DE LOS POTENCIALES SUCESORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6.	193
GRÁFICO NÚMERO 80.	VISIÓN FAMILIAR DE LOS POTENCIALES SUCESORES DE LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6.	194
GRÁFICO NÚMERO 81.	EXISTE UN PLAN ESTRUCTURADO PARA CONTINUAR CON LAS EMPRESAS FAMILIARES CASO 5 Y CASO 6.	195
GRÁFICO NÚMERO 82.	INTEGRACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5 Y CASO 6 DE NUEVOS MIEMBROS AUNQUE NO PERTENEZCAN A LA FAMILIA.	196
GRÁFICO NÚMERO 83.	GRÁFICO DEL MODELO CVF DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 5.	198
GRÁFICO NÚMERO 84.	GRÁFICO DEL MODELO CVF DE LA EMPRESA FAMILIAR CASO 6.	199

RESUMEN.

La mayoría de las empresas en México comienzan siendo de tipo familiar (SE, 2014). Se ha considerado a México como el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial (Pallares, 2013), representando el 80% del total de las empresas mexicanas (Velázquez, 2010), generando empleos entre el 70 y 72%, aportando 60% del Producto Interno Bruto (PIB) (Durán, 2013), no obstante, 70% de las empresas de nueva creación tienen una supervivencia menor a 3 años (Urzúa, 2012). La empresa familiar es un tema de relevancia a nivel mundial, nacional y estatal, ya que tiene características y problemáticas específicas, por representar intereses familiares al mismo tiempo que económicos, por lo anterior, el objetivo de la investigación fue analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales, como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes. El tipo de metodología que se siguió fue el método del estudio de caso de seis empresas familiares, dos de cada uno de los sectores (servicio, comercio y manufactura). Participaron 33 miembros de las empresas (15 miembros de la familia y 18 miembros de la empresa) a quienes se les aplicó un instrumento estructurado durante los meses de enero a marzo del 2016, éste fue una adaptación del instrumento OCAI (Cameron & Quinn, 2011) y EVAT 30 (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961; Rockeach, 1973; Schwartz, 1992; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995). El instrumento tipo encuesta empleado se validó en el dominio del contenido específico sobre empresas familiares (Ruiz Bolívar, 2002) con el juicio de expertos (Corral, 2009) y el análisis se realizó a través de estadística descriptiva y no paramétrica para prueba de hipótesis. En los resultados se encontraron que las empresas estudiadas tienen de 5 hasta 37 años en el mercado, las culturas organizacionales son de tipo clan y jerarquizada, los valores organizacionales: auto trascendencia, auto mejora, apertura al cambio y de conservación. La prueba de Kruskal-Wallis con k Muestras acepta la hipótesis sobre *sí las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia*; observándose que las empresas de la muestra, cuentan con un tipo de cultura organizacional de acuerdo al sector en el que se desarrolla, mientras que los valores organizacionales son observados conforme a los años de supervivencia que tienen las empresas familiares. Como conclusión los tipos de cultura y valores organizacionales en cada una de las empresas familiares estudiadas, aunque no son iguales, son factores de supervivencia a pesar de su tamaño y del sector en que se desempeñan.

Palabras claves: Cultura y valores organizacionales, supervivencia y empresa familiar.

ABSTRACT.

Most companies in Mexico start out as family type (SE, 2014). Mexico has been considered the fifth country with the largest family companies worldwide (Pallares, 2013), representing 80% of all Mexican companies (Velázquez, 2010), generating jobs between 70 and 72%, contributing 60% Of the Gross Domestic Product (GDP) (Durán, 2013), however, 70% of start-ups have a survival of less than 3 years (Urzúa, 2012). The family business is a topic of global, national and state relevance, since it has specific characteristics and problems, because it represents family interests as well as economic ones; therefore, the objective of the research was to analyze the relationship of culture And organizational values, as factors of impact on the survival of the family business in Aguascalientes. The type of methodology followed was the case study method of six family firms, two from each of the sectors (service, trade and manufacturing). A total of 33 members of the company (15 family members and 18 company members) were assigned a structured instrument during the months of January to March 2016. This was an adaptation of the OCAI instrument (Cameron & Quinn, 2011) And EVAT 30 (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961: Rockeach, 1973; Schwartz, 1992; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995). The survey instrument used was validated in the domain of the specific content on family companies (Ruiz Bolivar, 2002) with expert judgment (Corral, 2009) and the analysis was performed through descriptive and non-parametric statistics for hypothesis testing. In the results we found that the studied companies have 5 to 37 years in the market, organizational cultures are clan and hierarchical, organizational values: self transcendence, self improvement, openness to change and conservation. The Kruskal-Wallis test with k Samples accepts the hypothesis about whether the family firms in the case studies of the service, commerce and manufacturing sector in Aguascalientes have been founded more than 5 years, their culture and organizational values are an impact factor In their survival; It is observed that the companies of the sample have a type of organizational culture according to the sector in which it is developed, while organizational values are observed according to the survival years that family companies have. In conclusion, the types of culture and organizational values in each of the family firms studied, although not the same, are factors of survival despite their size and the sector in which they perform.

Keywords: Organizational culture and values, survival and family business.

INTRODUCCION.

Entorno a la empresa familiar, existe un interés suscitado por la compleja relación laboral entre empresa y familia, la cual se refleja en la cultura y los valores organizacionales, resultando la proliferación de conflictos familiares y ausencia de supervivencia para la empresa. En relación a la supervivencia de las empresas, el Instituto Nacional de Estadísticas y Geografía (INEGI) refiere que las pequeñas empresas están mayormente expuestas a sufrir de ausencia de supervivencia, con respecto a las empresas de mediano tamaño (INEGI, 2015), siendo las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) las que representan 99.8% de unidades empresariales en el país (INEGI, 2010). En México se estima que una parte de los empresarios al iniciar un negocio lo realizan de forma familiar, sin una metodología estructurada, sin plan de acción y visión a largo plazo donde son pocos las empresas que cuentan con una cultura organizacional establecida, repercutiendo en su crecimiento y por ende su supervivencia (Hernández 2014).

Ahora bien, la empresa familiar es un tema de relevancia a nivel nacional y estatal, ya que tiene características y problemáticas específicas que la hacen ser distinta entre sí, por representar intereses familiares, al mismo tiempo que económicos; dentro de las características que se presentan se encuentra la influencia de los miembros de la familia que laboran dentro de la empresa, reflejada en la cultura y los valores organizacionales; en consideración con la relevancia de estos factores como base fundamental de integración y construcción de la identidad de la empresa (Rosales, Montilla, & Moreno, 2009), la presente investigación tuvo como objetivo analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en el estado de Aguascalientes, a través de un estudio de caso de seis pequeñas y medianas empresas familiares de los sectores económicos de comercio, servicio y manufactura.

Para lo cual, se adaptó el modelo Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2011), diseñado justamente para identificar el tipo de cultura organizacional que prevalece en la empresa familiar, clasificándola en cuatro cuadrantes: clan, ad-hoc, jerarquizada y mercado. De igual forma, se adaptó el modelo de valores de Schwartz (1999), el cual refiere que los valores organizacionales se integran de valores de orden conformados por valores universales específicos, los cuales son: apertura al cambio, conservación, auto mejora, auto transcendencia y hedonismo; con el fin de determinar la relación de los valores organizacionales con la supervivencia de la empresa familiar. Dichos modelos se emplearon con la intención de aportar literatura sobre el tema de supervivencia en la empresa familiar derivada de los factores de impacto de la cultura y valores organizacionales.

Por consiguiente, la presente investigación se estructura en cinco capítulos, los cuales contienen información necesaria y relevante con bases teóricas para la realización de esta investigación, dichos capítulos son nombrados e integrados de la siguiente manera:

Capítulo I. “Naturaleza de la investigación”, compuesto de antecedentes integrados con base en estudios sobre las variables de cultura organizacional, valores organizacionales, supervivencia y empresas familiares, así como de investigaciones que relacionan dichas variables. Investigadores como Aguilar, 2009; Arias, 2001; Esparza *et al* 2010, López *et al* 2010, mencionan la importancia de realizar estudio sobre la cultura organizacional en las empresas con el fin de obtener resultados a profundidad procedente de patrones, actitudes y acciones de los individuos, destacando la cultura organizacional dominante proveniente de subcultura. De igual manera Tápies (2009), Cayón & Pérez (2008), Peralta (2005), entre otros investigadores estudian los valores con el propósito de analizar la estructura de valores basando sus investigaciones en los valores de Schwartz, concluyendo que los valores personales juegan un papel de importancia en los valores organizacionales. Además, en este apartado se consideran investigaciones como la de Rodríguez & Romo (2013), en las cuales se analizaron la relación de la cultura y los valores en una empresa en Aguascalientes. Con respecto a las empresas en Aguascalientes, Castillo *et al* (2009) estudian los factores que conllevan a la supervivencia, por mencionar algunas de las investigaciones a las que se hace referencia.

En relación a las investigaciones antes referidas, este capítulo I integra el problema de investigación, el cual identificó la problemática sobre la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en la empresa familiar en Aguascalientes, mediante la dinámica de la cultura organizacional, con base en la interacción de los miembros de la empresa, además de contemplar la importancia de los valores organizacionales por ser un componente coercitivo de solidez cultural. La justificación del interés para realizar la presente investigación, se da con base en la importancia del estudio de la supervivencia en las empresas familiares, tal como lo menciona el INEGI (2015) en su metodología propuesta para el cálculo de esperanza de vida de las empresas, la cual tiene como fin calcular la supervivencia en las empresas de acuerdo al sector donde se desarrollan, este apartado conlleva a responder las preguntas de investigación, las cuales cuestionan lo siguiente: ¿la cultura organizacional y los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia en las empresas familiares del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio de Aguascalientes?

De igual modo, el capítulo I incorpora el objetivo general de la investigación, el cual es “analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes”, así como los objetivos específicos llevados a cabo para la realización de la investigación, llevando al planteamiento de la hipótesis de la investigación, determinando si “la cultura y los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia de los estudios de caso las empresas familiares en Aguascalientes”.

Con respecto al **capítulo II. “Bases teóricas y estado del arte”**, se compone de los apartados de: empresa familiar, cultura organizacional, valores organizacionales y supervivencia, desarrollados con base en la revisión de literatura identificando, reuniendo e incorporando bases teóricas, así como conceptos de las variables estudiadas. El apartado de empresas familiares, son mostrados diversos conceptos como los referidos por Araque (2013), De la Garza, *et al.* (2011), Tápies (2009) y Serna (2012), quienes se refieren a las empresas familiares como entidad gestionada por un fundador, donde su decisión tiene efectos en el núcleo familiar debido a la interrelación de la existencia de la empresa con la relación familiar, concepto que se empleará en la presente investigación, de igual manera este apartado referencia la conformación, la estructura y las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar (Doderó, 2008 y Barugel, 2008).

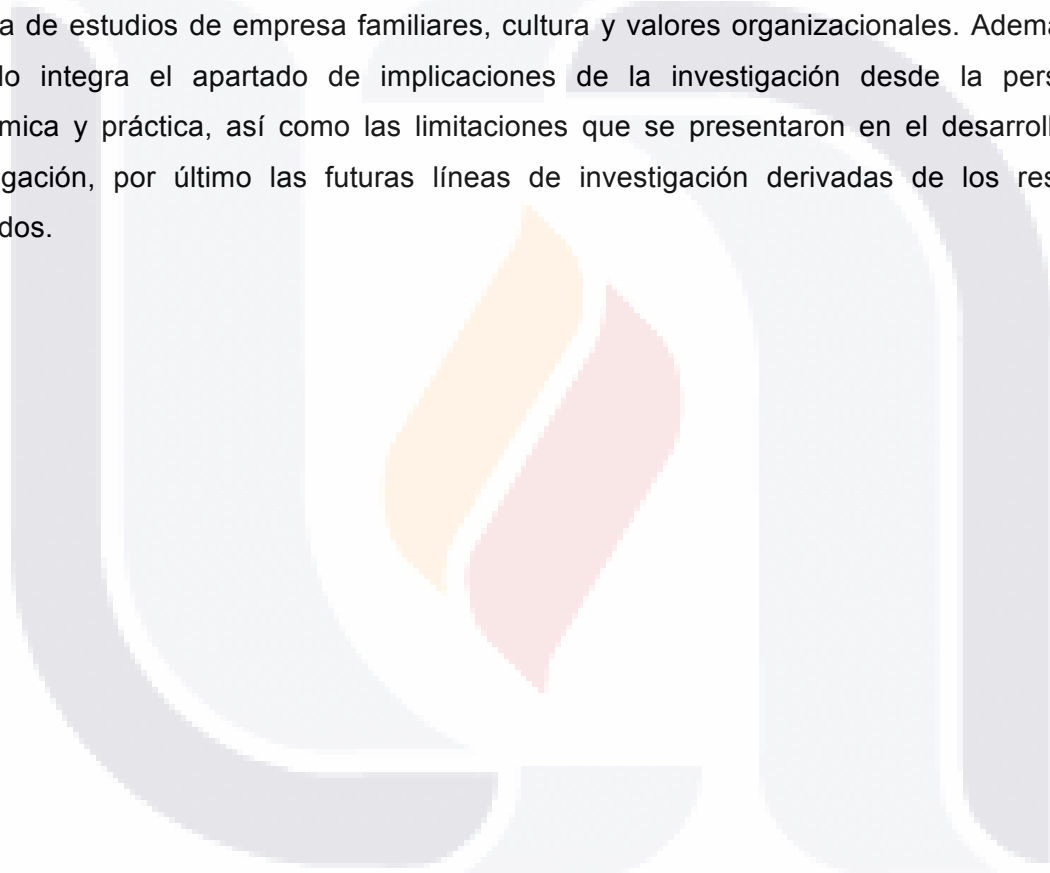
Respecto al apartado de la cultura organizacional, integra conceptos como los mencionados por Davis y Newstrom, (2003), Dávila y Martínez (1999), Gerdhe (2012), Pumpin (1988) y Peters y Waterman (1982), quienes refieren a la cultura como un conjunto dominante de valores compartidos, transmitidos por significados simbólicos, de igual forma el apartado integra elementos de conformación de la cultura organizacional, las teorías de la cultura organizacional a las que hace referencia Schein (2010) y Cameron y Quinn (2011), además de la forma en que se concibe la cultura organizacional en las empresas familiares y la relación de cultura con los valores organizacionales en la empresa familiar.

Continuando con los apartados que integran el capítulo II, los valores organizacionales se compone de conceptos mencionados por investigadores como Gagliardi (1986), Arciniega y Zazueta (2010) quienes conceptualizan los valores organizacionales, como la representación cognitiva de necesidades universales mostrados a través de metas estructuradas jerárquicamente manifestados en el contexto laboral; en este apartado también se referencian los modelos de los valores organizacionales de Schwartz (1992) y otros investigadores como Arciniega y Zazueta (2010), Rodríguez y Romo, (2013). Con respecto al apartado de supervivencia, se integró por conceptos, teorías de supervivencia referidas por Hannan y Freeman (1977, 1989), Bain (1968), ProfitConsulting y Banamex (2009), además de los factores de supervivencia, los cambios generacionales y plan de sucesión.

Referente al **capítulo III. “Diseño metodológico de la investigación”**, engloba el diseño de la metodología basada en el estudio de caso que integra la aplicación de un instrumento analizado mediante el estadístico no paramétrico, por lo que este capítulo se compone de apartados estructurados de forma tal que, introducen y justifican cada método empleado: análisis estadístico no paramétrico, en el cual se identifica el concepto de análisis estadístico no paramétrico, así como los tipos de pruebas no paramétricas existentes, el apartado de los estudio de caso, establece el proceso que se sigue en la metodología de estudio de caso, especificando el desarrollo y el cumplimiento de dicho proceso en esta investigación, el apartado de diseño del instrumento, establece cuales son las dimensiones de perfil de la empresa, supervivencia, cultura organizacional y valores organizacionales del instrumento empleado, así como su operacionalización, además de especificar la validez del instrumento tipo encuesta.

El **capítulo IV. “Resultados y análisis de la investigación”**, concentra estructuras y analiza los resultados obtenidos por la aplicación de instrumento a los estudios de caso de las seis empresas familiares: el apartado de resultados, se desarrolla con base en los resultados, integra la evidencia empírica de las empresas familiares, así como el análisis descriptivo de forma comparativa de los resultados obtenidos, la comparación se basa en datos de las empresas como: giro, misión, antigüedad, ciclo de vida, tamaño, número de miembros de la empresa que laboran dentro de ella y preguntas sobre el fundador. Este apartado concentra los resultados de la prueba de hipótesis Kruskal-Wallis con k muestras de la estadística no paramétrica para las variables de la cultura y los valores organizacionales; el apartado de discusión de resultados, contrasta o reafirman las conceptualizaciones de los investigadores de las líneas de cultura y valores organizacionales, empresas familiares y supervivencia, que preceden esta investigación y fueron consideradas en la literatura y el marco teórico.

Por último, el **capítulo V. “Conclusiones”**, da respuestas a las preguntas de investigación en base a los resultados y los análisis realizados. Mediante la estructuración de la investigación se explica el cumplimiento del objetivo general, desarrollando los objetivos específicos de la investigación, así como la aceptación de la hipótesis planteada en la presente investigación. De esta forma, se llegó a la conclusión que la cultura y los valores organizaciones son un factor de supervivencia en la empresa familiar en los casos de estudio de Aguascalientes, dependiendo del sector donde se desarrollen las empresas, existirá una cultura y valores organizacionales dominantes; con esto se contribuye a la generación del conocimiento sobre la línea de estudios de empresa familiares, cultura y valores organizacionales. Además, este capítulo integra el apartado de implicaciones de la investigación desde la perspectiva académica y práctica, así como las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la investigación, por último las futuras líneas de investigación derivadas de los resultados obtenidos.





CAPITULO I. NATURALEZA DE LA INVESTIGACION.



1.1. ANTECEDENTES.

El interés de investigadores e inversionistas sobre las pequeñas y medianas empresas (PYMES) ha surgido debido a la aportación fundamental de este tipo de empresas en el crecimiento económico de los países latinoamericanos (Lederman Messina, Pienknagura, & Rigolini, 2014) donde se manifiesta su importancia con base en el número de empleos que generan (Latameconomy, 2013). De modo que; las empresas al cumplir con sus objetivos reditúan diversos beneficios; es por esto que, investigadores como Aguilar (2009); Arias (2001); Esparza, García y Gómez (2010); López, Aguirre, Gil y Fleitas (2010) con el fin de conseguir el cumplimiento de los objetivos planeados en las empresas, realizaron diagnósticos de autodefinition y redefinición, contemplando como punto de importancia la cultura organizacional, puesto que brinda dirección en el actuar de los integrantes de la empresa (Litterer, 1986).

Con respecto a lo antes mencionado, dentro de dichos estudios, se encuentra el desarrollado por Aguilar (2009), el cual demuestra en una entidad seleccionada la factibilidad de realizar un diagnóstico de cultura organizacional, obteniendo como resultados que la entidad estudiada cuenta con una comunicación deficiente y reprimida, su clima laboral maneja altos grados de inconformidad respecto a designación de puestos, horarios y oportunidades de ascenso; esta investigación permitió observar la manera sistemática en que los problemas surgen dentro de la organización. Continuando con el tema de diagnóstico en las empresas, con el propósito de que dicho diagnóstico arrojara resultados a profundidad y efectivos enfocados a la cultura organizacional, requirió la realización del estudio de las subculturas y sus supuestos subyacentes, a fin de que, basados en información completa se logre definir la coherencia y dominancia en la cultura de la organización (Salazar & Navarro, 2008). El tema de la cultura organizacional ha sido analizado por diversos investigadores (Smircich, 1983) desde diferentes perspectivas, mencionando por ejemplo el estudio de Varela (2009) sobre la estructuración cognitiva de la organización, la cual considera las creencias en países industrializados, obteniendo como resultado la importancia de la cultura procedente de patrones, actitudes y acciones de los individuos.

Además de dicha perspectiva mencionada, investigadores estudian los elementos de importancia que conforman la cultura organizacional, siendo los valores organizacionales considerados como componentes de integración interna y construcción de la identidad de la empresa (Rosales *et al.* 2009). Entre las diversas investigaciones realizadas que conjuntan la cultura y los valores organizacionales, se encuentra la de Rodríguez y Romo (2013) quienes realizaron una investigación con el fin de identificar la cultura y valores organizacionales presentes en los trabajadores de nivel operativo en una empresa evaluando la relación de dichas variables, obteniendo como resultado la relación significativa entre la cultura y los valores organizacionales de la empresa. Así mismo los investigadores Kammerer, Murgas y Nájera (2014) abordan el tema de los valores organizacionales con base en la formulación de lineamientos estratégicos, con el propósito de la optimización de valores organizacionales y la responsabilidad social en las Universidades públicas, concluyendo en la alineación de valores orientados a la gestión y al proceso académico.

Continuando con el tema de los valores organizacionales Cayón y Pérez (2008) realizaron una investigación considerando a las Universidades como unidades de estudio, con el propósito de analizar la estructura de valores que poseen los directivos, basando la investigación en los valores de Schwartz, concluyendo que los valores personales juegan un papel de vital importancia en los valores organizacionales. Peralta (2005) realizó un estudio sobre los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center, fundamentado en discursos de familiaridad, unida a relaciones de control, productividad, con énfasis en calidad, concluyendo que los valores organizacionales se orientan hacia el individualismo y la heteronomía, con poca visión de la convivencia. Desde el enfoque familiar, Samper (1999) en su investigación, concentra su estudio sobre las teorías de la socialización de los individuos, refiriendo que estas teorías se enfocan en la familia por considerarla un agente de suma importancia en el proceso de socialización y el procesos de internalización de valores de los individuos y por ende en la empresa. El origen de los valores deriva de los principios familiares brindando la identidad a cada familia, transmitidos de generación en generación a través de la educación familiar, considerados propios, únicos y particulares en cada familia (Tápies, 2009).

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Con respecto a los valores organizacionales y los valores en la familia Steckerl (2006) realizó una investigación con el objetivo de estudiar, analizar y comprender los valores del fundador, la cultura organizacional y la orientación al mercado, formulando un modelo exploratorio en una empresa familiar del sector servicios, llegando a la conclusión, que en la cultura organizacional y los valores son de suma relevancia pues el fundador como forjador de empresa y transmisor de valores es quien crea la cultura organizacional, soportada de las decisiones empresariales que son retroalimentadas por dichos valores.

La red mexicana de investigadores en estudios organizacionales realizó una compilación de investigaciones de estudios de casos de empresas familiares mexicanas, con el fin de generar conocimiento (Lozano, Niebla, Cisneros, & De la Rosa, 2011), destacando el método de estudio de caso en las empresas familiares, con respecto a dicho método, Aranda, Baldazo y Valdés (2012) mencionan que en la mayoría de las investigaciones compiladas se realiza una ligera descripción sobre el método implementado (estudio de caso), haciendo referencia con esto a la dificultad de replicar dichas investigaciones.

Dicho lo anterior, se realizó la presente investigación con la intención de describir el efecto de la cultura y los valores organizacionales, como factores de supervivencia en la empresa familiar, buscando generar conocimiento en la línea de investigación, de cultura organizacional; así como de empresas familiares. Con respecto a la problemática de supervivencia en la empresa familiar, existen investigaciones y estudios empíricos que enfocan dicha problemática en diversos factores. De acuerdo con Barugel (2008) el problema de la supervivencia en la empresa familiar se basa en la no separación de propiedad y control, este investigador visualiza una solución al implementar medidas preventivas en el protocolo familiar, proponiendo la creación de un “código de buenas prácticas” aplicado en la etapa de fundación de la empresa; este código lo conceptualiza como un conjunto de reglas de conducta con resultados medibles aplicados con responsabilidad dentro del protocolo familiar.

Ahora bien, en los estudios de casos realizados por Fernández y Casanova (2012) se observan que los factores que han llevado a las empresas familiares a la supervivencia son la implementación de tecnología de información e internet, marketing a sus clientes internos y externos, crecimiento patrimonial en adquisiciones patrimoniales, búsqueda de internacionalización, diversificación de negocios, creación de red de contactos en la cadena de suministros para estabilizar los procesos de privatización, flexibilidad organizativa dentro del gobierno corporativo familiar y responsabilidad social con su entorno. Desde la perspectiva de Granato y Oddone (2007) la adaptabilidad de las empresas familiares es un factor de supervivencia en un mundo globalizado, reconociendo la determinación de los componentes internos de la empresa como los componentes familiares y sobre todo la necesidad reconocida de supervivencia. Velázquez (2010) menciona cómo empresas familiares en la Ciudad de Aguascalientes del sector manufacturero, pudieron resistir el efecto de las crisis gracias al acercamiento que se tuvo a los apoyos otorgados en ese tiempo por parte del gobierno.

De igual manera, Castillo, Aguilera, Romo y Mata (2009) mencionan como factor importante en la supervivencia de la empresa familiar a la planeación estratégica de la “profesionalización” en los miembros familiares que se desempeñan dentro de la estructura organizacional. En su investigación realizada sobre las estrategias para la transición de la empresa familiar a la profesionalización (pequeña y mediana empresa del sector agroindustrial del estado de Aguascalientes), en la cual se observan resultados que por falta de profesionalización se realizaban planeaciones estratégicas por intuición y corazonada, sin poder obtener los beneficios esperados y sin llegar al objetivo establecido, identificaron y propusieron estrategias que facilitaron el proceso de transición de las empresas familiares, dentro de una de sus conclusiones se consideró que el promedio de la supervivencia de las empresas familiares del ramo agroindustrial es de 24 años en el estado de Aguascalientes.

Ahora bien, después de referenciar investigaciones en las líneas de cultura organizacional, valores organizacionales, empresa familiar y supervivencia, se identifica la relevancia de la cultura y los valores organizacionales en la empresa familiar, por lo que se detecta el siguiente problema de investigación.

1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACION.

La mayoría de las empresas en México comienzan siendo de tipo familiar (SE, 2014), con base en el estudio realizado por la Fundación de Negocios Familiares (BFF) (Pallares, 2013), se ha considerado a México como el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial, representando 80% del total de las empresas mexicanas (Velázquez, 2010), generando empleos entre 70 y 72%, aportando 60% del Producto Interno Bruto (PIB) (Durán, 2013), donde el 70% de las empresas de nueva creación tienen una supervivencia menor a 3 años (Urzúa, 2012).

En diferentes investigaciones sobre empresas familiares, se menciona la problemática de la supervivencia en la empresa familiar, entre los factores que originan dicha problemática se encuentra la dinámica de la cultura organizacional, por la interacción de los miembros de la familia en la empresa, además de contemplar la importancia de los valores organizacionales por ser un componente coercitivo de solidez cultural, destacado en las empresas familiares por ser valores transmitidos generacionalmente. Mencionando lo anterior, el problema que estudia esta investigación es la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes. Existe carencia de estudios que relacionen directamente la cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares en México, por lo que: se pretende con esta investigación generar conocimiento para solventar dicha ausencia de conocimiento en las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes. Este análisis se basa tanto en los miembros de la familia, como en los empleados de empresas familiares de los sectores manufactura, comercio y servicios de Aguascalientes, considerando las mediciones validadas sobre el conocimiento de la cultura organizacional dominante (Cameron & Quinn, 2011) y los valores organizacionales dominantes (Schwartz, 1992).

1.3. JUSTIFICACION.

La supervivencia es una problemática que atañe a las empresas; a nivel nacional existe la necesidad de conocer y analizar la supervivencia de las empresas, tan es así, que el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2015) propuso una metodología con el fin de calcular la supervivencia, la esperanza de vida y la mortalidad en las empresas en base a su edad, tamaño y actividad económica, dicho estudio fue realizado a nivel nacional, sin especificar si las empresas son de carácter familiares o no, concluyendo:

1. Las pequeñas empresas están mayormente expuestas a sufrir de ausencia de supervivencia, con respecto a las empresas de mediano tamaño. Se menciona que el factor que las afecta es el cambio de tamaño, es decir que cuentan con supervivencia en el mercado, pero no con el tamaño de empresa con el que se crearon: crecen o disminuyen.
2. La supervivencia de las empresas depende de la actividad económica en la que se desarrolla.
3. La supervivencia y muerte de las empresas están sujetas a las variaciones económicas tanto a nivel nacional como internacional.

Así también en el estudio previo de análisis de demografía de establecimientos en México, el INEGI (2012^a) señaló que la empresa sea o no familiar, puede cerrar o desaparecer por la combinación de tres de los siguientes factores: cambio de actividad económica, cambio de propietario, cambio de ubicación física. Además, este mismo análisis se muestra que la economía mexicana tuvo un crecimiento del 1.7% a nivel nacional en los tres sectores económicos (comercio, servicios y manufactura), representado por el nacimiento de establecimientos promedio 26.5% y 20.8% en la muerte promedio nacional, ahora bien la forma en que conceptualiza “nacimientos”, es la apertura o creación de un nuevo establecimiento desde cero o derivado de la muerte de otro establecimiento, contemplando las causas antes mencionadas (INEGI, 2012^a). Por lo tanto, por medio del análisis demográfico el INEGI informa que algunas empresas contempladas en el crecimiento a nivel nacional, no son completamente de reciente creación, sino que puede existir una combinación de cambio en la actividad económica, de cambio de propietario o de cambio de ubicación física, dando origen a una empresa.

Continuado con la supervivencia en la empresa familiar, diversos investigadores mencionan que estos entes puede resistir a diferentes tipos de crisis (Bolio, 1998; De la Rosa *et al*, 2009; Folle, 2012; Marcelino, Baldazo, y Valdés, 2012; Serna, 2012; Urzúa, 2012; Velázquez, 2010) siempre y cuando se basen en su cultura y valores organizacionales, puesto que esto motiva a los integrantes a continuar con sus actividades y por ende con la supervivencia de la empresa (Carlock & Ward, 2010). El nacimiento de la cultura organizacional se da al momento de crear una empresa, la evolución de la misma dependerá de las influencias que recibe, los eventos y la forma en que se resuelven las situaciones cotidianas. En una empresa familiar la cultura y los valores provienen del fundador y de sus primeros colaboradores (Nardy, 1999). El desempeño organizacional, no podría ser entendido sin la ayuda de la cultura de la organización (Cameron & Ettington, 1989), donde los diferentes niveles de desempeño organizacional son explicados por los distintos tipos de cultura con valores claramente expresados y practicados (Peters & Waterman, 1982; Trice & Beyer, 1993); cuando la cultura organizacional es participativa, la empresa tiene beneficios como: mayor retorno de la inversión sobre los activos y del rendimiento (Denison, 1984).

Con respecto al estado de Aguascalientes, el promedio de supervivencia en las empresas en los sectores económicos de manufactura, comercio y servicios es de 7 años. De manera particular, el sector manufacturero representa el mayor promedio de años de supervivencia con 9.2 años, seguido por el sector servicios con 7.8 años y el sector comercio con 6.7 años de supervivencia. En cuanto a las empresas del Estado de Aguascalientes, representan 1.1% del Producto Bruto Total (PBT) a nivel nacional (INEGI, 2012), en su mayoría son las empresas familiares las generadoras de empleos, siendo el motor de la economía estatal. De acuerdo al personal ocupado en el estado: el giro manufacturero se representa con 7,005 empleados, el giro de comercio cuenta con 30,238 empleados y el giro de servicios con 19,347 empleados; respecto al número de miembros de la familia que trabajan en la empresa, el mayor porcentaje está en el giro servicios, representado con 88.5% de miembros de la familia, seguido por el sector comercio con 55% de miembros de la familia y 17% de miembros de la familia en el sector manufacturero (INEGI, 2012a). No obstante a lo mencionado, el sector manufacturero, tiene la menor representación de miembros de la familia de los tres sectores, sin embargo es quien tiene el mayor promedio de tiempo de supervivencia en el mercado.

Por otra parte, los temas de supervivencia, cultura y valores organizacionales, también son de interés para los empresarios hidrocálidos, esto se vio reflejado en una entrevista realizada a los directivos de empresas familiares como la Huerta, y J.M. Romo por Hernández (2004), puesto que, mencionaron que la cultura y los valores organizacionales les ha brindado identidad a la empresa y una compaginación e integración en la vida diaria familiar como empresarial, por lo tanto, con estas palabras se reconoce por parte de los empresarios hidrocálidos, la importancia sobre la cultura y valores organizacionales en empresas familiares del Estado de Aguascalientes. Dichas empresas hidrocálidas han brindado: generación de empleos, crecimiento, involucramiento cultural con la sociedad hidrocálida, etc.; tan es así, que Aguascalientes tiene el primer lugar en el clima de negocios a nivel nacional (Gobierno de Aguascalientes, 2012), ya que el sector empresarial del estado ha demostrado fortalecimiento de sus negocios ya existentes y los de nueva creación. La supervivencia en la empresa familiar de Aguascalientes dependerá del sector, sin embargo a partir de los 5 años, se considera que cuenta con supervivencia, pues 26% de las empresas, aún se encuentran en el mercado (INEGI, 2015). Como se ha mencionado, el sector manufacturero tiene un promedio de 9.2 años de supervivencia, el sector servicios 7.8 años y el sector comercio 6.7 años; por lo que esta investigación estudia mediante el método de estudio de caso los tres sectores económicos antes mencionados.

Recapitulando, el problema que estudia ésta investigación es la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes, por lo cual, se pretende y propone a la red de investigadores de cultura, comportamiento organizacional y empresas familiares, que los resultados de esta investigación sean empleados como antecedentes y estado del arte en investigaciones futuras sobre dichas líneas. De igual manera, pretendiendo difundir esta investigación a los propietarios de empresas familiares y al gobierno del estado sobre el efecto de la cultura y los valores organizacionales, como factores de supervivencia en las empresas familiares en Aguascalientes, mediante la publicación de la investigación en diversos medios de difusión.

Dicho lo anterior, y volviendo a la investigación, en el siguiente apartado se formulan las preguntas de investigación.

1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.

1. ¿La cultura organizacional es un factor de impacto en la supervivencia en las empresas familiares del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio en Aguascalientes?
2. ¿Los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia en la empresa familiar del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio en Aguascalientes?

1.5. OBJETIVOS.

Analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales, como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes.

1.5.1. Objetivos específicos.

1. Referenciar investigaciones realizadas sobre los temas de cultura organizacional, valores organizacionales y supervivencia en las empresas familiares.
2. Describir las bases teóricas de cultura organizacional y valores organizacionales.
3. Analizar la cultura y los valores organizacionales en las empresas familiares en Aguascalientes.
4. Percibir la problemática presente sobre la supervivencia en las empresas familiares en Aguascalientes.
5. Elaborar un instrumento para recabar la información sobre la cultura y valores organizacionales en las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes, basado en el modelo organizacional, validado de Cameron & Quinn (1999), el cual clasifica la cultura organizacional en una cultura específica y dominante, así como el modelo de valores validado de Schwartz (1999) por su consideración de los valores del grupo dominante.

6. Analizar la cultura organizacional dominante, percibida por los miembros de la familia y por los empleados en la empresa familiar del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes, en base al modelo organizacional validado de Cameron & Quinn (2011).
7. Analizar los valores organizacionales dominantes, percibidos por los miembros de la familia y por los empleados en la empresa familiar del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes, en base al modelo validado de valores de Schwartz (1992) por su consideración de los valores del grupo dominante dentro de la organización, mediante un estudio de caso.
8. Analizar sí la cultura y los valores organizacionales son factores de impacto en la supervivencia en las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufacturero en Aguascalientes, con la información recabada a través de estudios de casos.

1.6. HIPÓTESIS.

H0. Si las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia.



CAPITULO II. BASES TEORICAS Y ESTADO DEL ARTE.



2.1. EMPRESA FAMILIAR.

2.1.1. Concepto de empresa familiar.

Es importante señalar que, de acuerdo a Barroso *et al* (2012) la conceptualización de empresa familiar se encuentra en virtud de la percepción del investigador, ya que algunos de ellos realizan la conceptualización enfocados en la propiedad, en la gestión y/o el control de la empresa, continuidad, influencia, por nombrar algunos enfoques de las investigaciones, a continuación en la tabla número 1, se muestran solo algunos de los conceptos de acuerdo a su enfoque.

Tabla Número 1. Conceptos de empresas familiares.

Autor (año)	Concepto
Tápies (2009)	Las empresas familiares integran propiedad y valores, es decir, es una mezcla de legado, protocolo y gobierno, que transmite valores y servicio a la comunidad, no solo como generador de rendimientos financieros.
Serna (2012)	Es una entidad gestionada por un fundador, donde su decisión tiene efectos en el núcleo familiar, debido a la interrelación de la existencia de la empresa con la relación familiar; en donde la figura del fundador está íntimamente ligada a la cultura y sus valores a los organizacionales.
Araque (2013)	La empresa familiar es una cadena de elecciones personales, en donde, cada uno de sus miembros influye en lo cognoscitivo, simbólico y afectivo, por ende, se encuentra en constante transformación.
De la Garza, et al. (2011)	La empresa familiar constituye la conjunción de dos entidades: la empresa como unidad productiva y la familia como una institución integrante de la sociedad.

Fuente: Realización propia (2016) citando a Tápies (2009); De la Garza, *et al.* (2011); Serna (2012) y Araque (2013)

Como se observa en la tabla número 1, en la percepción de los investigadores, existe una marcada tendencia a definir la empresa desde la figura del fundador, refiriéndose a ella como esa unión de dos entidades, la empresa y la familia, resaltando que el aspecto simbólico, afectivo y cognoscitivo es definido por el fundador; por ello, el fundador y su familia son un elemento clave dentro de la empresa, ya que el legado del fundador es la empresa familiar como tal, en algunos casos como propiedad, en otros en la definición de un órgano de gobierno estructurado y evidentemente en la difusión de sus valores. Por lo que para esta investigación, se considera el concepto de Serna (2012), puesto que la figura como el legado del fundador en una empresa familiar, es importante para la integración de la propiedad, de un órgano de gobierno estructurado y la difusión de valores.

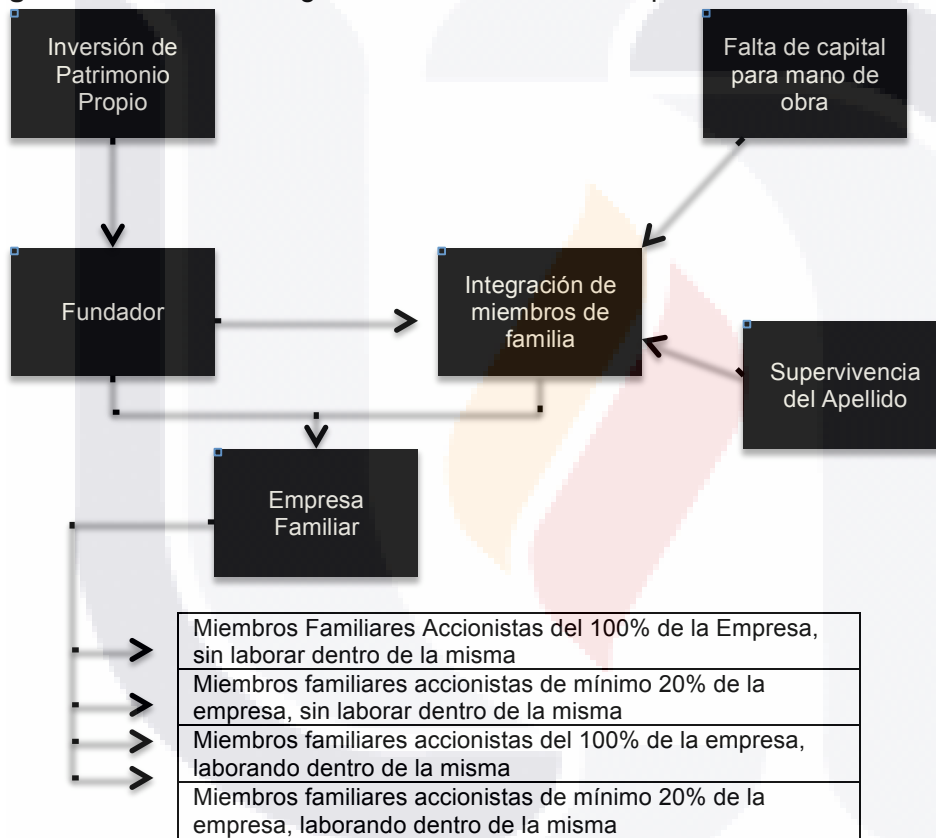
2.1.2. Conformación de la empresa familiar.

La conformación de la empresa familiar puede ser constituida de diversas formas, de acuerdo con Grabinsky, (citado por De la Rosa *et al*, 2009) surge cuando uno de los integrantes de la familia decide invertir su patrimonio económico, en un negocio propio e incorpora a los miembros de la misma en puestos dentro del negocio, este ingreso de miembros de la familia se da en ocasiones por la falta de capital para el pago de mano de obra externa ó por generar ingresos para el sostén familiar (Flores & Vega, 2013). En cuanto Bolio (1998) maneja diversas vertientes en la integración de la familia en la empresa, refiere lo siguiente:

- a) Únicamente sea familiar, con esto se refiere a que los integrantes de la familia sean accionistas y no estén dentro de la plantilla de la empresa.
- b) Cuando los integrantes de la familia si trabajan dentro de la empresa.
- c) Cuando los miembros de la familia y propietarios no trabajan dentro de la empresa.
- d) Cuando existen propietarios que trabajan en la empresa, pero que no son integrantes de la familia.
- e) Cuando existen miembros de la familia que trabajan en la empresa, pero que no son propietarios y cuando los propietarios y miembros de la familia trabajan en la empresa.

Para que una empresa se conceptualice como empresa familiar, debe de contar con al menos una representación del 20% de la participación de la propiedad de la empresa, hasta su totalidad (Miller & Le Breton- Miller, 2006). Considerando otro enfoque en la conformación de la empresa familiar, Folle (2012) refiere que una empresa familiar se conforma, puesto que se pretende que el apellido de la familia prevalezca. A continuación se muestra el diagrama número 1, con la posible conformación de empresas familiares, desde el punto de vista de propiedad referente a lo antes mencionado.

Diagrama Número 1. Diagrama de formación de empresas familiares.



Fuente: Elaboración propia (2013), citando a Bolio (1998); Grabinsky, citado por De la Rosa *et al* (2009); Miller & Le Breton- Miller (2006).

En el diagrama número 1, se observan los diversos tipos de conformación de la empresa familiar referidos anteriormente por Bolio (1998); Grabinsky, citado por De la Rosa *et al.* (2009); Marcelino *et al.* (2012); Miller y Le Breton- Miller (2006); los cuales brindan conocimiento de la diversidad de integración de los miembros familiares en la empresa familiar, dejando como resultado implícito que; cada empresa familiar tiene sus propias necesidades de acuerdo a su conformación.

Todo lo antes mencionado, conlleva a que en la empresa familiar intervienen dos factores elementales: la participación de la familia y el factor tiempo, pues el tiempo es referencial a la supervivencia que pueda tener una empresa. De la Garza (citando a Leach & Chua *et al.*, 2011) menciona que la importancia de interrelación de los factores familia y tiempo, dentro del sistema empresarial, es cuidar que ambos factores no se lleguen a traslapar, pues con esto generaría una problemática, pudiendo la empresa o el núcleo familiar prevenir desajustes administrativos. Belausteguigoitia (2007) menciona que el factor tiempo, favorece al crecimiento del núcleo familiar más que al crecimiento de la empresa. Para Velázquez (2010) la complejidad de una empresa familiar nace con los vínculos entre: propiedad, familia y empresa, puesto que se llega a la confusión de roles de familia dentro de la empresa. Atendiendo el papel que juegan los roles de la familia en la empresa familiar, Hollander y Bukowitz (1990) contemplan que el rol del primogénito varón es el de la dirección de la familia, por ende cuando una familia desarrolla sus actividades económicas en una empresa familiar, se espera que este primogénito, sea el responsable de la dirección de la misma, involucrando en ese momento las normas de conducta.

2.1.3. Estructura organizacional de la empresa familiar.

La estructura organizacional de una empresa familiar esta conformada por el órgano de gobierno, el cual es considerado una herramienta para lograr el equilibrio que una empresa familiar busca obtener entre la familia y la empresa, cuya finalidad es fijar mecanismos para dirigir y controlar la empresa familiar (Sánchez & Carrasco, 2013), para Cabrera y Santana (citado por Sánchez & Carrasco, 2013) se conceptualiza como un conjunto de instituciones y mecanismos cuyo fin es la ordenación de las relaciones que se producen dentro del ámbito familiar y la empresa. Su adecuada creación y estructuración recae en la importancia de la gestión sobre la correcta toma de decisiones conjuntando intereses y valores de la familia con los de la empresa; su constitución responde a la necesidad de coordinación y control en la empresa, puesto que sus recursos cada vez son mayores y complejos (Sánchez & Carrasco, 2013), además busca la supervivencia de la empresa familiar reforzando los valores organizacionales en el tiempo, así como la visión y armonía para poder satisfacer los objetivos establecidos tanto de la empresa, como de la familia (Mustakallio *et al*, citado por Sánchez & Carrasco, 2013).

Acorde con lo antes mencionado, en relación a que el órgano de gobierno contribuye a la supervivencia, Corona *et al* (citado por Sánchez & Carrasco, 2013) mencionan que una forma en que las empresas familiares han logrado la supervivencia, es considerando la distinción de familia-propiedad-empresa, complementa su mención diciendo que el órgano de gobierno es el órgano regulador de tal distinción, Gallo (citado por Sánchez & Carrasco, 2013) corrobora la mención de Corona *et al* (citado por Sánchez & Carrasco, 2013), al referir que un elemento en común de empresas exitosas es el órgano de gobierno. Sánchez y Carrasco (2013) consideran que tres órganos son los que gestionan la dirección y propiedad de la empresa familiar:

1. Consejo de dirección, encargado de gestionar la dirección de la empresa;
2. Consejo de administración, el cual regula la propiedad de la empresa y;
3. Protocolo familiar, responsable de compaginar los intereses de propiedad y dirección de la empresa familiar.

TESIS TESIS TESIS TESIS TESIS

Brenes y Madrigal (2008), Velázquez (2010) consideran el protocolo familiar como un instrumento eficaz creado del balance entre el sistema familiar y el sistema del negocio, generando confianza, compromiso, efectividad y sobre todo; armonía en la familia donde se contempla el compromiso de los miembros de la familia, es el pacto realizado entre socios con el fin de resguardar los vínculos familiares que afectan a una sociedad, en la que se tiene un interés común a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones; entre las relaciones de propiedad y familia (Egea, 2007). De igual manera, estos investigadores perciben el protocolo familiar como un punto base para la supervivencia de la empresa, mencionan como uno de los principales problemas de supervivencia de la empresa familiar, es generado en el mantenimiento de la estructura administrativa de la empresa y la falta de adaptación a la misma, cuando ocurre el crecimiento de la empresa, con esto se refieren a que la estructura administrativa en una empresa familiar se va desarrollando en base al crecimiento de la empresa (Brenes & Madrigal, 2008; Velázquez, 2010).

Además Velázquez (2010) recomienda que los puestos claves de dicha estructura administrativa estén integrados por personas ajenas a la familia, tal sería el caso del departamento de finanzas y marketing, para lograr una cierta independencia de influencias familiares y lograr el control de dichos departamentos, este punto es respaldado por Urzúa (2012) pues menciona que para romper con vicios y círculos familiares se debe de contemplar la inclusión de terceros a la empresa, sobre todo en los órganos de vigilancia y para transmitir una imagen externa de sanidad administrativa y transparencia, por lo tanto los objetivos del protocolo familiar serían los siguientes basados en los beneficios que otorga a la empresa familiar:

1. Establecer la estructura administrativa de los miembros de la familia dentro de la empresa familiar.
2. Formular los acuerdos familiares en la toma de decisiones administrativas.
3. Ser un organismo regulador y controlador de las acciones en la empresa familiar.
4. Consolidar la unión y el compromiso familiar.

Sin embargo; como ya se ha mencionado: existen diversas contrariedades a las que se debe enfrentar la empresa familiar, al momento de la realización de la estructuración del protocolo familiar, puesto que de ello deriva la supervivencia de la empresa familiar, en el momento que se realiza la elección del sucesor y esta no es determinada por las habilidades y actitudes que el puesto exige, se corre el riesgo que los demás miembros de la familia lo lleguen a considerar como nepotismo, por lo que al mismo tiempo el sucesor, no contará con el apoyo de dichos miembros; otra contrariedad que puede suceder es que se realice la elección del sucesor y éste no se encuentre disponible para dicha ocupación (Gómez-Betancourt, Betancourt, Zapata, 2012).

2.1.4. Ciclo de vida de la empresa familiar.

Dodero (2008) y Barugel (2008) refieren que la empresa familiar desarrolla cuatro etapas dentro de su supervivencia, con base en la estimación potencial de estabilidad, considerando crisis del entorno familiar. Al analizar el ciclo de vida de las empresas familiares, también se debe analizar la evolución y el desarrollo de las familias; la forma en la que el desarrollo de la familia afecta a la empresa y de igual manera la empresa al desarrollo de la familia (García Tenorio, Pérez, Sánchez, Basco, & Jiménez, 2013). A continuación se muestran las cuatro etapas del ciclo de vida de la empresa familiar:

Etapa 1. Fundador de la Empresa o Fundadora.

Es la etapa de inicio de vida de la empresa familiar, donde el fundador se caracteriza particularmente por ser emprendedor, emplea una visión asertiva con capacidad para superar las dificultades, por lo que aprovecha oportunidades de negocio basando sus decisiones en su intuición. La crisis que se atraviesan en esta etapa son: a) la dificultad en compatibilizar la familia y la empresa (García Tenorio, *et al*, 2013), b) los problemas de productividad, comercial, e incluso los problemas financieros, pues no existe distinción de las finanzas personales con las finanzas de la empresa, c) el fundador invierte capital de la familia en la empresa, sintiendo la familia el derecho de tomar el dinero si existen utilidades, en lugar de reinvertirlo. Superando esta etapa, el fundador comienza a delegar funciones; para Barugel (2008) esta etapa se caracteriza por la creatividad donde el fundador se encuentra más entusiasta y le da una dedicación personalizada a cada una de las actividades que requiere el negocio, creando con esto los cimientos de la cultura organizacional.

Etapa 2. Crecimiento por estilo de liderazgo del fundador.

Esta segunda etapa tiene dentro de su desarrollo la capacidad de nuevas habilidades para el fundador, puesto que hasta el momento el fundador realizaba todas las actividades cotidianas del negocio por sí solo, ahora comienza a tener confianza en las personas, delegándoles funciones de importancia tales como: actividades de producción, comercialización y financieras, brindando el poder implícito de toma de decisiones dentro de dichas actividades. Un punto de relevancia en esta etapa es la generación y estructuración de objetivos para la empresa; la crisis por la que atraviesa esta etapa como nos menciona Doderó (2008), es que los hijos del fundador ya comienzan en la edad económicamente activa, por lo que se crea la superposición de roles, tanto dentro de la empresa como dentro del núcleo familiar, generando la confusión de padre-jefe, provocando discusiones que desfavorecen la calidad de vida familiar y la cultura organizacional.

Además, cuando los hijos egresan de la universidad lo hacen con el emprendedurismo de activar sus conocimientos dentro de la empresa, siendo que en ocasiones el fundador no permite los cambios en la empresa, puesto que los considera más como una crítica que como una contribución, por lo que se recomienda que el fundador inculque su visión y especifique con claridad su modelo de negocio para delegar las responsabilidades correspondientes, evitando confrontaciones. Barugel (2008) concuerda con Doderó (2008) que en esta etapa la delegación de funciones, es donde toma una estructura basada en las necesidades de la empresa, que cada día se van generando nuevas actividades; sin embargo, menciona que antes de consolidar la etapa de delegación, las empresas familiares se concentran en un estado de pureza, superando las crisis de delegación la empresa, se orienta a la separación de propiedad y control, siendo los principales desafíos.

Etapa 3. Sucesión en la Empresa.

Esta etapa conjuga diversos factores tales como: el emocional, el administrativo y el estrategia, al confrontar el fallecimiento del fundador como figura dentro del núcleo familiar, y más cuando el fallecimiento llega de forma imprevista, otro factor es el tema de sucesión, puesto que genera incertidumbre de la nueva administración en la ausencia del fundador, conservando la armonía dentro de la familia, muchas de las ocasiones por la complejidad del tema, como lo menciona Dodero (2008), esta decisión de sucesión no se posterga en vez de considerar su proceso de estructuración y planificación, por lo que menciona que la decisión debe ser tomada en vida por el fundador, anticipándose pre activamente a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas, generando una asertiva comunicación. La crisis que se genera en esta etapa, es la inmediata problemática en la relación familiar entre hermanos, agregando la familia política, Barugel (2008), considera que la empresa familiar se encuentra con una delegación estructurada y funcional, donde se comparten las responsabilidades y se miden los resultados en forma conjunta, separando los bienes financieros en bienes de la empresa y bienes de la familia, por el control que ahora rige en la empresa.

Etapa 4. El gobierno Corporativo Profesional.

En esta etapa la toma de decisiones ya no se concentra en una sola persona como lo solía ser con el fundador, ahora el poder administrativo se divide entre los miembros de la familia y no solo se velará por la empresa, sino que también por el beneficio de cada una de las familias de la familia fundadora, sí la empresa para esta etapa ha crecido favorablemente, la familia deberá considerar en que los miembros de la familia cumplan con el perfil específico para el puesto que van a ocupar dentro de la empresa; la crisis que se sufre dentro de esta etapa es por la falta de comunicación, falta de control e información. Por lo general en esta etapa la familia contrata un director general, él cual no conoce las expectativas e intereses de los accionistas familiares haciendo que las tomas de decisiones sean confusas y comiencen a originarse conflictos de poder, Barugel (2008), considera en esta etapa la generación de una crisis de control, que al ser superada se comenzará un periodo de holding donde se distinguen las decisiones de la gerencia y la toma de decisión. A continuación se presenta el cuadro número 1, con un resumen de cada una de las etapas y las crisis que vive

la empresa familiar en cada una de ellas, así como el tipo de familia que interviene en cada una de las etapas del ciclo de vida.

Cuadro Número 1. Etapas de desarrollo de la empresa familiar.

Etapa	Desarrollo de la Etapa	Crisis de la Etapa.
Etapa 1. Familia que interviene:	Fundador de la empresa. Fundacional. Familia nuclear	Falta de delegación de funciones. Dificultad de compatibilidad empresa familia.
Etapa 2. Familia que interviene:	Crecimiento por estilo de liderazgo del fundador. Familia nuclear	Ingreso de los hijos a la empresa
Etapa 3. Familia que interviene:	Sucesión en la empresa Familia nuclear ampliada.	Fallecimiento del fundador- Crisis de poder entre los hermanos.
Etapa 4. Familia que interviene:	El gobierno corporativo profesional. Familia extensa multigeneracional.	Conflicto de poder entre accionistas familiares, la dirección y la gerencia general de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2014), citando a García Tenorio *et al*, (2013); Doderó (2008); y Barugel (2008).

En el cuadro número 1, se observa cada una de las etapas del ciclo de vida de la empresa familiar y las crisis que se pueden presentar en cada una de ellas; se estima que desde la generación de la empresa se deben establecer lineamiento estratégicos administrativos para evitar conflictos entre la familia y la empresa, para con esto lograr la supervivencia en la empresa familiar. Recapitulando hasta el momento se ha mencionado la importancia e influencia de la familia dentro de la empresa familiar, dicha influencia se muestra en cada etapa del ciclo de vida de la empresa familiar, además de que cada etapa esta caracterizada por la presencia de algún o algunos miembros de la familia en la propiedad de la empresa. A continuación se muestra el cuadro número 2, con la relación de la generación de la familia, el ciclo de vida de la empresa y propiedad de la empresa.

Cuadro Número 2. Relación generacional familia-empresa-propiedad.

Relación Generacional Familia-Negocio-Propiedad.				
Generación	Familia	Ciclo de vida de la empresa	Propiedad	Características de la propiedad.
Generación 1	Pareja	Inicio	Propietario/ Gerente	La empresa es fundada por un propietario, su esposa y/o una asociación de hermanos.
Generación 2	Familia con Hijos	Crecimiento	Asociación de hermanos	Este proceso de propiedad se da cuando los hijos del o de los fundadores, se incorpora a la Empresa; por lo que con mayor número de miembros de la Familia, se debe visualizar el Protocolo Familiar. Además como resultado de la incorporación de miembros de la familia, la empresa ya deja de visualizarse como Propietario-Gerente.
Generación 3	Incorporación de los hijos	Profesionalización	Colaboración entre primos	Los hermanos buscan que la empresa se consolide mediante la profesionalización, además de que comienzan a incorporar a sus respectivos hijos. Una de las desventajas de esta generación es que, si los "primos" no han crecido con tanto contacto con la Empresa, no llegan a sentir la misma pertenencia a la Empresa Familiar.
Generación 4	Abuelos	Regeneración	Grupo Familiar	Para obtener mayor control en la Administración de la Empresa, por el número de miembros de la familia que podrían laborar dentro de la Empresa Familiar, se ponen restricciones sobre el ingreso de los mismos; logrando profesionalizar y reestructurar el Protocolo Familiar.

Fuente: Carlock & Ward, (2010); *La excelencia en la Empresa Familiar*, Palgrave MacMillan.

El cuadro número 2, muestra de una manera más clara la relación de familia-negocio-propiedad; esclareciendo las características generacionales que los miembros de la familia deben de considerar para la supervivencia de la empresa familiar.

Uno de los problemas que no es capitalizado, es la propiedad de la empresa, ya que se considera de manera inherente que la propiedad y la gestión administrativa van de la mano y/o que al pertenecer a la familia, la propiedad recae sobre ellos; sin embargo, diversos fundadores de empresas familiares con visión han alcanzado a visualizar la problemática generacional que se presentaría en la empresa familiar, en caso de que todos los miembros de la familia laboraran dentro de ella; por lo que dentro del protocolo familiar, se especifica las limitaciones de participación de manera propietaria y de toma de decisión dentro de la empresa para darle un mayor enfoque de profesionalización (Carlock & Ward, 2010).



2.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.

2.2.1. Concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional se conceptualiza de acuerdo al enfoque y percepción del investigador, ya que algunos de ellos realizan la conceptualización enfocados en el sistema social, por la importancia de sus elementos, el comportamiento organizacional, estructura organizacional y/o estrategias administrativas, a continuación en la tabla número 2 se muestran solo algunos de los conceptos de acuerdo a su enfoque.

Tabla Número 2. Conceptos de cultura organizacional.

Autor (año)	Concepto
Peters y Waterman (1982)	Conjunto dominante de valores compartidos, transmitidos por significados simbólicos.
Pumpin (1988)	Conjunto de opiniones, normas y valores que se desarrollan en una empresa y se caracterizan en base al comportamiento de sus miembros, separándolos por los directivos y el personal conjunto; considerando la importancia de los directivos en la cultura y por la influencia que otorga a la empresa en su regulación, control y su modelo de comportamiento.
Dávila y Martínez (1999), Gerdhe (2012)	Herramienta para promover estrategias administrativas efectivas y representando una ofensiva para obtener la efectividad de la empresa.
Davis y Newstrom, (2003).	Sistema social complejo de leyes, valores y costumbres en el cual tiene lugar el comportamiento organizacional.

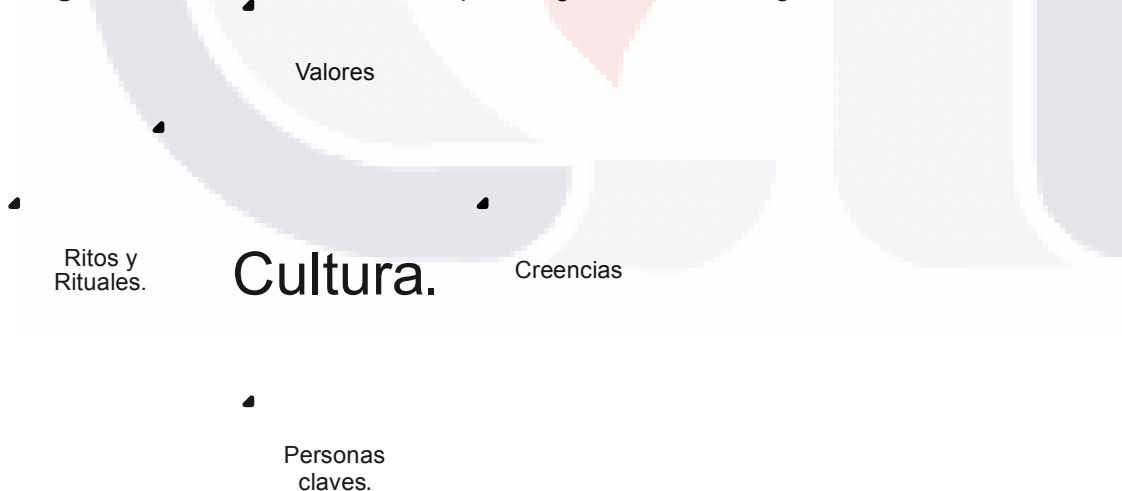
Fuente: Realización propia (2016) citando a Peters y Waterman (1982); Pumpin (1988); Dávila y Martínez (1999); Gerdhe (2012); Davis Newstrom, (2003).

Como se observa en la tabla número 2, la percepción de los investigadores se orienta hacia el comportamiento organizacional, además brindan la importancia de los elementos que integran a la cultura, como lo son los valores organizacionales; por lo que para la presente investigación se considera el concepto de cultura organizacional de Peters y Waterman (1982) quienes refieren que es conjunto dominante de valores compartidos, transmitidos por significados simbólicos, la razón de la elección del concepto; es por que dichos autores reconocen la dominancia cultural en la organización, con esto se refieren a que existen subculturas integradas por elementos y de dichas subculturas resultará una cultura dominante, asimismo destaca la forma de su transmisión y difusión de la cultura organizacional en la empresa familiar.

2.2.2. Elementos que integran la cultura organizacional.

La cultura organizacional está compuesta de elementos conjuntos como valores, creencias y competencias (Galindo, 2002), los cuales se integran de manera general y son compatibles entre sí. De acuerdo con Kreps (citado por Galindo, 2002) existen cuatro elementos que componen la cultura organizacional, los cuales son: los valores, los héroes considerados las personas claves de la empresa, los ritos y rituales establecidos mediante la forma de hacer las cosas dentro de la empresa y los mecanismos de comunicación. En el siguiente diagrama número 2, se muestra la integración de los elementos de la cultura.

Diagrama Número 2. Elementos que integran la cultura organizacional.



Fuente: Elaboración propia (2014), citando a Galindo (2002) y Jones & George (2006).

2.2.3. Cómo se crea la cultura organizacional.

Mientras más clara y explícita sea la cultura organizacional y su razón de ser, mejor entenderán los objetivos los integrantes de la empresa, puesto que la cultura organizacional proyecta la personalidad de la empresa y de sus fundadores (Jones & George, 2006), la cultura organizacional se crea con base en diversos enfoques, desde el punto de vista del enfoque funcional y semiótico, la conducta colectiva es el fundamento en la interpretación y conocimientos individuales, pues las empresas son consideradas pequeñas sociedades con procesos de socialización, normas y estructuras (Alvarado & Monroy 2013, citando Allaire & Firsirotu, 1984; Cameron, 2004). La implantación de la cultura organizacional, se puede dar de manera intencionada como no intencionada, resultando en la expresión conocida como socialización organizacional, la cual “es el proceso continuo de transmitir los elementos claves de una cultura organizacional a los empleados”, para lo cual se toma como herramienta de implementación métodos formales e informales, los cuales ayudan a conformar las actitudes, los pensamientos y el comportamiento de los empleados visto desde el punto de la empresa, y desde el punto de vista del empleado, es el proceso fundamental de aprender lo básico para sobrevivir y obtener promociones en la empresa (Lee & Yu, 2004).

Continuando con el aspecto de socialización manifestado en la cultura organizacional, se refleja en el efecto de aceptación de valores y normas que la empresa tiene ya establecidos, que desea conservar para el logro de sus objetivos, en contraste con dicho efecto es la individualización que surge dentro de la cultura organizacional, como un rechazo a las normas y valores de la empresa (Alvarado & Monroy 2013). La cultura organizacional se aplica a todos los niveles y procesos de la empresa, su influencia es considerada desde la perspectiva de las características de la empresa y las estrategias implementadas (Alvarado & Monroy 2013, citando Gorman, 1989; Lee & Yu, 2004).

2.2.4. Teorías de la cultura organizacional.

Las teorías de la cultura organizacional tienen la finalidad de caracterizarla, dando pauta a la medición de la misma; diversas investigaciones emplean las siguientes teorías: a) la teoría de los tres niveles de cultura de Schein (2010), la cual explica la cultura organizacional basado en tres niveles (artefactos, valores y creencias, supuestos básicos subyacentes), b) el modelo teórico del marco de valores de competencia de Cameron y Quinn (2011), el cual realiza un diagnóstico en el ámbito de la cultura organizacional, identificando cuatro tipos de cultura dominantes (clan, ad-hoc, jerarquizada y mercado).

2.2.4.1. Teoría de los tres niveles de cultura.

Esta teoría fue desarrollada por Edgar Schein, en la cual la cultura es analizada en tres niveles (Schein, 2010; 1984):

1) Artefactos.

En este nivel, se analiza la visión sensible de la cultura a estructuras y procesos, observando los comportamientos y su dificultad para descifrarlos, se contempla el espacio físico, la capacidad tecnológica, el lenguaje escrito y verbal y la conducta de los miembros; Schein (2010; 1984), menciona que en este nivel, es fácil confundir el “clima”, con la cultura, por el estudio que se realiza a los patrones de conducta, sin embargo, se deben procesar antes de descifrar resultados.

2) Valores y Creencias.

Está compuesto por el análisis de ideologías, ideales, metas, valores, aspiraciones, racionalizaciones, los cuales pueden o no ser congruentes con el comportamiento de los artefactos; Schein (2010; 1984), menciona que dentro del grupo, se van generando y jerarquizando valores, al experimentar una nueva situación, viéndose como una afirmación de estos, y los individuos realizarán una transformación cognitiva, convirtiendo los valores en creencias, sin embargo, cita que no todos los valores, experimentan esa evolución, puesto que se requiere de dos condiciones; la primera que el valor sea susceptible de una validez social y que sea útil para la resolución de problemas en el grupo; en segundo lugar, porque no todos los valores resisten al cambio. Por lo tanto, los valores que prevalecerán en la cultura, son aquellos que mantengan congruencia con la filosofía y la actuación de las funciones de los individuos.

3) Supuestos Básicos Subyacentes.

Schein (2010; 1984) refiere que la cultura se basa en soluciones esperadas o preferidas, entre varias alternativas básicas, estas orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo a percibir, pensar y sentir; la mente humana necesita estabilidad cognitiva, por ende se crea un mapa mental, que permite al grupo continuar con su función. La premisa de esta teoría es el de descifrar los patrones básicos para la interpretación; por lo tanto la cultura de un grupo serán los patrones que manifiesten basados en la cognitiva de sus creencias.

2.2.4.2. Modelo Teórico Competing Values Framework de Cameron y Quinn.

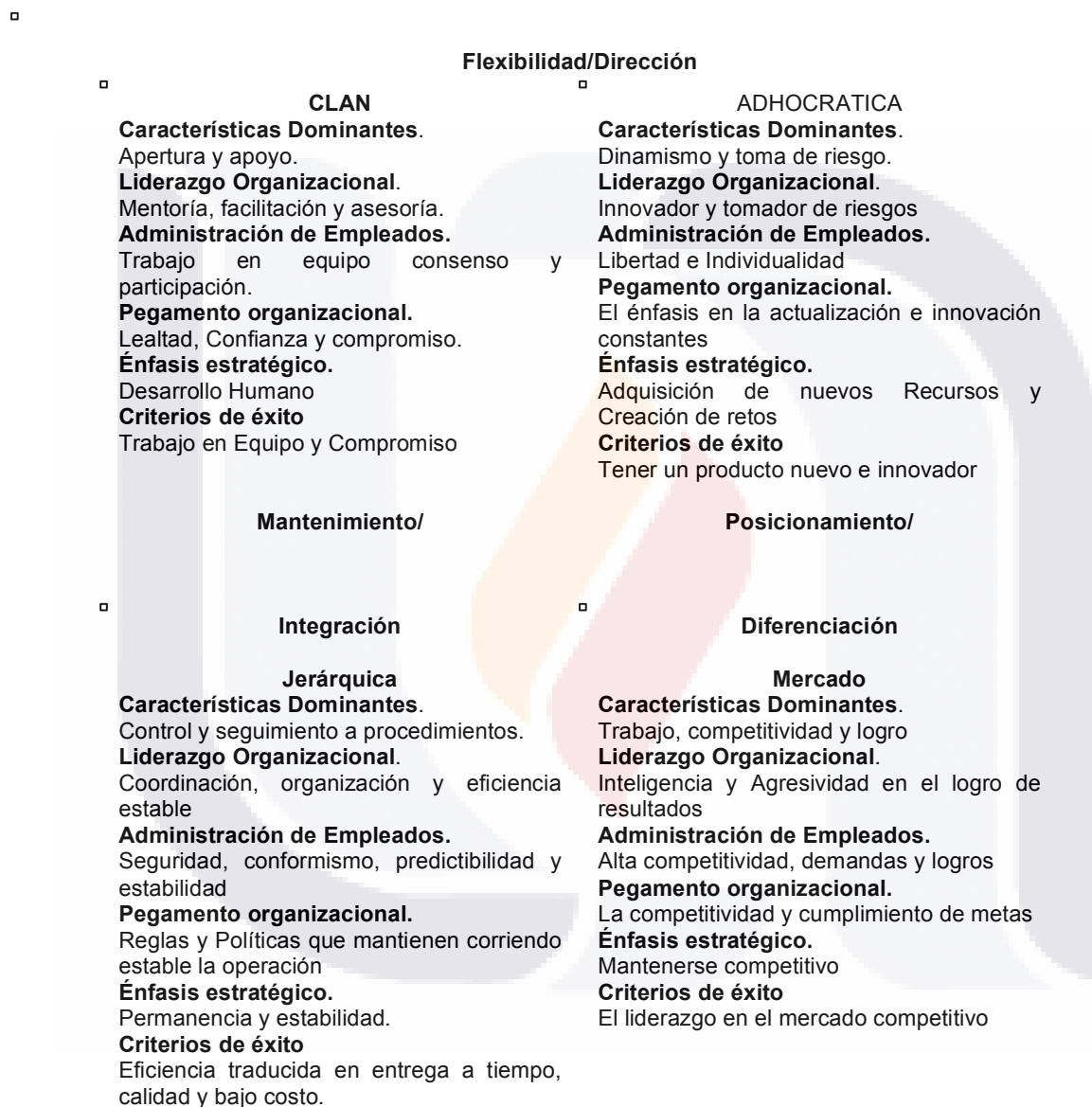
Es un modelo desarrollado por Cameron & Quinn (2011), con el fin de determinar los indicadores de efectividad en la organización, clasifican a la cultura en cuatro cuadrantes, cada uno con un fundamento distinto hasta llegar a la oposición en cada uno de ellos. Los cuatro tipos de cultura que propone el modelo son: a) Clan, b) Ad-hoc, c) Jerarquizada y d) Mercado; muestran el grado de flexibilidad ante los cambios de la organización, por parte de sus miembros o si se puede considerar a la cultura estable y controlada ante los cambios (Cameron & Quinn, 2011; Rodríguez & Romo, 2013; Sepúlveda, 2004).

Los tipos de cultura dominante:

- a) **Clan**: la conceptualización de la empresa en base a este tipo de cultura, es un lugar amistoso para trabajar, donde se comporten las personas mucho entre sí; la empresa se orienta hacia el interior, buscando flexibilidad e innovación en base al desarrollo de los empleados, desde un acercamiento fraternal a los clientes mediante un ambiente más humano con beneficios a largo plazo, existen valores como lealtad, tradición, cohesión y moral.
- b) **Ad-hoc**: para este tipo de cultura, la empresa es un lugar dinámico, emprendedor y creativo, los trabajadores siguen estos rasgos siendo creativos, el liderazgo es innovador y se considera que toma riesgos en sus decisiones; tiene un enfoque hacia el exterior ya que promueve el desarrollo de nuevos productos y servicios.
- c) **Jerarquizada**: de acuerdo a este tipo de cultura, la empresa es estructurada y formalizada, los líderes son organizados y coordinados, las reglas y las políticas brindan estabilidad en el funcionamiento con control a grande nivel, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de ella brinda prevención y seguridad, se busca un enfoque interno recompensando al personal con ascensos y aumentos en las remuneraciones.
- d) **Mercado**: con base en este tipo de cultura, la empresa se orienta hacia los resultados, enfocado al trabajo bien hecho, con trabajadores competitivos orientados hacia los resultados y objetivos, sus líderes son exigentes y competidores, buscando el éxito en la reputación, participación en el mercado y posicionamiento de la organización, se prefiere la estabilidad por el control que se realiza, se enfoca hacia el exterior buscando control y estabilidad en sus funciones.

A continuación en la siguiente figura número 1, se muestra el marco de valores de competencia (MVC), antes mencionado de Cameron y Quinn (2011), Rodríguez y Romo (2013) y Sepúlveda (2004).

Figura Número 1. Marco de Valores de Competencia (MVC)



Fuente: Cameron y Quinn (2011).

El modelo de la cultura organizacional anterior, se centra en una visión holística al identificar el ambiente externo e interno, proporcionando eficiencia en las operaciones, cada uno de los cuatro cuadrantes de cultura organizacional, analizan mediante el instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) las particularidades de la cultura organizacional, como son las características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, pegamiento organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito (Rodríguez & Romo, 2013).

Dicho lo anterior sobre el modelo OCAI, se recapitula sobre las teorías de cultura organizacional antes mencionadas, para referir que cada una de las teorías brinda la importancia de supervivencia en las empresas con base en la relación de los trabajadores y las jerarquías; los autores de dichas teorías, consideran en sus investigaciones el actuar de los miembros de las empresas donde se aplique dicha teoría, la compaginación de la cultura personal con la cultura organizacional, en esta investigación se busca analizar cómo la cultura es un factor de supervivencia en la empresa; la teoría que cumple con lo que se busca en la investigación es la de Cameron y Quinn, por concentrarse en un todo y estudiar las características de la cultura que nos podrán llevar a resolver la pregunta de investigación *¿la cultura organizacional es un factor de impacto en la supervivencia en las empresas familiares del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio de Aguascalientes?*, éste modelo de cultura clasifica en tipos de clan, ad-hoc, jerarquía y mercado a la cultura, dando como resultados los puntos característicos que inclinan a una cultura, a un tipo determinado de actuar.

2.2.5. Cultura organizacional en empresas familiares.

Como ya se ha hecho referencia; la cultura organizacional es un conjunto de creencias compartidas, la cultura organizacional en una empresa familiar, basa principalmente sus creencias en los valores compartiéndolos y difundiendo a los miembros de la familia y a sus empleados. Una de las ventajas competitivas de una empresa familiar, es el sentido de pertenencia y la preocupación real por sus miembros, ya que en su mayoría son miembros de la familia, favoreciendo a que permanezcan mayor tiempo dentro de la empresa. Desde la perspectiva como empleado que no son miembros de la familia, se genera la pertenencia a la familia empresaria, cuando esta comparte con los empleados, vivencia e historia de la empresa y de la familia (Carlock & Ward, 2010). Con respecto a la cultura familiar, cobra sentido mediante los padres de familia de difundir los valores, actitudes, creencias o deseos predominantes por el medio sociocultural donde ellos se desarrollaron y donde quieren que su familia lo haga (García & Peralbo, 2014; Rodríguez, 2007); por lo que, tratan de estructurar culturalmente a la familia como un ideal del sistema que se debe de desarrollar, con esto se busca el obtener como resultado el enseñar a los miembros de la familia a distinguir y diferenciar el vivir y desarrollarse dentro de una sistema familiar y un sistema empresarial (García & Peralbo, 2014).

La cultura organizacional en la empresa familiar, se puede concebir en tres niveles:

1º nivel.- Las acciones familiares en la empresa, se someten a juicios de valor y creencias.

2º nivel.- Representa las pautas de comportamiento reflejadas por las creencias y valores, y su retroalimentación.

3º nivel.- Es la manifestación de las condiciones creadas por las pautas de comportamiento, mejor conocido como protocolo familiar (Rodríguez, *et al* 2010).

Recopilando la cultura organizacional, está integrada de las características personales y los factores del entorno que rodean a la empresa, por lo tanto el comportamiento de las personas en la empresa fijaran una cultura dominante, se estima que esta cultura dominante en una empresa familiar esta integrada por los valores y comportamientos de los miembros de la familia; la familia como se ha mencionado, es un sistema con elementos interactuantes no estáticos (García & Peralbo, 2014) en el cual, se muestra la influencia del macro sistema (el entorno donde se desarrolla la familia) a la escala de microsistema (donde se encuentra el ambiente familiar), la importancia de que la familia sea un sistema, es que los actos de cada uno de los miembros de la familia se transmiten a través de interacciones a toda la familia, afectando al sistema familiar en su conjunto.

2.2.6. Relación de la cultura organizacional con los valores organizacionales.

Los valores organizacionales de acuerdo a Jones y George (2006), remiten a lo que los administradores tratan de lograr a través del trabajo y cómo piensan que deben comportarse, por lo tanto los valores son un elemento de suma importancia dentro de la cultura organizacional, puesto que promulgar la forma de actuar de los integrantes de la empresa orientando sus acciones hacia el objetivo de la misma. Con respecto a los valores de los fundadores de la empresa reflejan la personalidad de ellos mismos y con la idea de la generación de la personalidad de la empresa, al ir moldeando el conjunto de la cultura organizacional (Jones & George, 2006), este mismo punto lo cita Grueso (2010), ya que menciona que dentro del concepto de la cultura organizacional se conciben los valores organizacionales como resultado de los valores del fundador y los valores organizacionales como influencia de la sociedad que rodea a la empresa.

2.3. VALORES ORGANIZACIONALES.

Los valores organizacionales son elementos que conforman la cultura organizacional, reconociendo la relevancia de los valores en la empresa familiar, por ser transmitidos de generación en generación. Para esta investigación se realiza el énfasis en separar los valores organizacionales de la cultura organizacional, con el fin de analizarlos como factor de supervivencia en la empresa familiar.

2.3.1. Concepto de valores organizacionales.

Los valores organizacionales se conceptualizan de acuerdo al enfoque y percepción del investigador, ya que algunos de ellos realizan la conceptualización enfocados en representaciones cognitivas, como elemento de cohesión en la unificación de valores individuales y los valores organizacionales. A continuación en la tabla número 3 se muestran solo algunos de los conceptos de acuerdo a su enfoque.

Tabla Número 3. Conceptos de valores organizacionales.

Autor (año)	Concepto
Gagliardi (1986)	Idealización de la experiencia colectiva y la transfiguración emocional de creencias previas.
Arciniega y Zazueta (2010)	Es la representación cognitiva de necesidades universales mostrados a través de metas estructuradas jerárquicamente manifestados en el contexto laboral

Fuente: Realización propia (2016) citando a Gagliardi (1986); Arciniega y Zazueta (2010).

Con estas definiciones se observa que los valores organizacionales son desarrollados en la empresa de manera cognitiva basados en experiencias, regidos jerárquicamente, abarcando a toda la empresa; son considerados como un elemento de cohesión en la cultura, pues mientras mayormente sean utilizados en la empresa, mayor será la solidez cultural (Arciniega & Zazueta, 2010); otra de las características de los valores organizacionales, es la de ser un indicador sobre la imagen que tienen los empleados sobre la empresa y la que desearían tener (Kammerer *et al*, 2014).

La importancia de los valores organizacionales proviene de unificar los valores individuales y los valores recomendados por la empresa, dando como resultado los valores organizacionales (Arciniega & Zazueta, 2010). Según Guédez (2006), dentro del ciclo de la vida de las empresas, existen valores: permanentes, novedosos, recurrentes e influyentes en donde los permanentes, son los que han sobrevivido en el tiempo, con un carácter universal y valores considerados novedosos, surgen en determinado momento; sin embargo, no logran imponerse en la empresa debido a la resistencia de la misma; los recurrentes, son aquellos considerados superados y olvidados, sin embargo reaparecen en determinados momentos; y los valores influyentes son manejados como expectativas reales, razón por la cual se imponen en la empresa.

2.3.2. Modelo de los valores organizacionales.

El sistema de valores está constituido por todo lo que los individuos realizan para alcanzar un deseo, meta u objetivo y el comportamiento que tiene adaptar para su logro; el cual es una herramienta de ayuda en la elección de alternativas para la resolución de conflictos y toma de decisiones (Rokeach citado por García, 2001; Jones & George, 2006). Este sistema de valores también es conocido por ser un satisfactor de necesidades de interacción y de las demandas institucionales de la sociedad (Samper, 1999); el sistema de valores motiva a los individuos a realizar algo en específico, pues deben de estar trabajando constantemente, puesto que los valores son relativos y momentáneos (García, 2001; Jones & George, 2006).

Los administradores tienen el interés en la medición, conocimiento y utilización de los modelos de los valores organizacionales en la relevancia de la satisfacción laboral de los empleados, algunos administradores consideran que si sus empleados están satisfechos, podrán ser más productivos y cumplir con los objetivos de la empresa (Robbins, 2003), es por esta razón que diversos investigadores han considerado metodologías para la evaluación de los valores organizacionales, algunos proponen evaluar los valores organizacionales manifestados en el comportamiento diario de los miembros de la empresa (Van *et al* 2008).

Buscando un medio de conocer como satisfacer a los empleados Schwartz (1992), desarrolló un modelo en el estudio de valores y la estructura del sistema de valores, que permite establecer relación con las conductas, el sistema de valores transforma cognitivamente las necesidades inherentes a la existencia humana; considera que existen tres tipos de necesidades universales: 1) *necesidades de los individuos como organismos biológicos*; 2) *necesidades de interacción social coordinada*; 3) *necesidades para el buen funcionamiento y la supervivencia grupal*. Schwartz (1999) y otros investigadores como Arciniega y Zazueta (2010), Rodríguez y Romo, (2013) estiman que para satisfacer las necesidades universales, los individuos deben reconocer, pensar y planear respuestas sobre dichas necesidades a través del desarrollo cognitivo; uno de los caminos para satisfacer esas necesidades universales es analizar la empresa desde las dimensiones de los valores organizacionales como apertura al cambio, auto mejora, auto trascendencia y conservación. Estas evaluaciones conllevan a realización de modelos de valores organizacionales, a continuación se muestran los cuatro grandes valores de orden superior:

A) Apertura al cambio

1. Auto dirección: pensamiento independiente y elección de la propia acción, este valor viene de la necesidad del control junto con la necesidad de la autonomía y de la independencia.
2. Estimulación: variedad, novedad y reto en la vida, este tipo de valor se deriva de la necesidad de la variedad y del estímulo para mantener un nivel óptimo de la activación.

B) Conservación.

3. Tradición: respeto, aceptación y reproducción de costumbres e ideas tradicionales.
4. Conformidad: restricción de acciones, inclinaciones o impulsos que puedan dañar a otros o violar las expectativas sociales.
5. Seguridad: estabilidad del orden social, de las relaciones y del propio organismo.

C) Auto mejora.

6. Logro: éxito social mediante la demostración de competencia. La competencia se evalúa en términos de que es valor para el sistema o la organización en los cuales el individuo esta situado.
7. Autoridad: logro de status social y prestigio, control y dominio de las otras personas y de los recursos.

D) Auto trascendencia.

8. Universalismo: aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas y de la naturaleza.
9. Benevolencia: fomento del bienestar de las personas cercanas, es decir, una preocupación por el bienestar de otros que se define más estrecho que el universalismo.

A la par de los anteriores, se encuentra el valor “hedonismo”, el cual comparte características tanto de la apertura al cambio como del auto mejora, éste se ha de colocar en una posición independiente e intermedia entre los dos valores superiores antes mencionados.

- 10 Hedonismo: placer y gratificación sensorial, este mismo valor se deriva de necesidades físicas y el placer (Schwartz *et al*, 1999)

Estos valores buscan la supervivencia de la empresa mediante la satisfacción de las demandas de la organización, expresando la motivación en cada uno de los valores, por lo que es relevante para la empresa familiar el conocer cuales son las motivaciones de los integrantes de la familia y de sus empleados. Otro de los principales investigadores de los valores es Rockeach (citado por García, 2001; Jones & George, 2006) quién identifica dos clases de valores: los superiores y utilitarios. Los valores superiores, son metas u objetivos que se tratan de alcanzar a lo largo de la vida, estos valores son clasificado de forma individual o de forma social, basados con lo que enfoque que se requiera personal o interpersonal; los valores utilitarios, son aquellos que marcan la conducta del individuo, relacionados con la creencia y las competencias del individuo. En la siguiente tabla número 4 se muestran los valores superiores y utilitarios basados en Rokeach (citado por García, 2001; Jones & George, 2006).

Tabla Número 4. Valores superiores y valores utilitarios.

Valores Superiores.	Valores Utilitarios.
Una vida cómoda	Ambicioso
Una vida emocionante	Tolerante
Sentido de realizaciones	Capaz
Un mundo en paz	Animado
Un mundo bello	Limpio
Equidad	Valiente
Seguridad de la familia	Clemente
Libertad	Servicial
Felicidad	Honesto
Armonía interna	Imaginativo
Amor maduro	Independiente
Seguridad nacional	Intelectual
Placer	Lógico
Salvación	Amoroso
Respeto por sí mismo	Obediente
Reconocimiento social	Cortés
Amistad verdadera	Responsable
Sabiduría.	Controlado.

Fuente: Valores superiores y utilitarios. *Administración Contemporánea*. Jones & George (2006) p. 85

El sociólogo Williams (citado por Samper, 1999), considera el planteamiento de los valores de Rokeach, como un sistema cultural y refiere la constitución de los sistemas de valores conformados por las restricciones y las oportunidades que brinda el sistema social y biofísico; por lo que sugiere que para el estudio del sistema de valores, se debe situar en el contexto sociocultural para estructurar su forma y sentido puesto que le atribuye su priorización a la idiosincrasia del entorno en el que se desarrollen los individuos. La elección para esta investigación del modelo de evaluación de valores organizacionales de Schwartz (1992) antes presentado, se da basado en la afinidad con los objetivos específicos de la investigación, donde se pretende conocer la cultura y los valores organizacionales dominantes de la empresa familiar, para de esta forma cumplir con el objetivo general, el cual pretende, *analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en el Estado Aguascalientes.*

2.3.3. Los valores organizacionales en la empresa familiar.

Los valores organizacionales son los cimientos para comprender las actitudes y motivación de los trabajadores, son convicciones básicas de un modo peculiar de conducirse o de estado final de la existencia, es en lo personal o socialmente preferible que su modo opuesto o contrario de conducirse o de estado final de la existencia (Robbins, 2004) incorporan las ideas personales sobre el bien, lo correcto y lo deseable, considerando el atributo de intensidad, que es la especificación de la importancia que se le añade al valor. Los valores organizacionales dentro de las empresas familiares, son resultado de la influencia de los fundadores de la misma, provenientes del ambiente familiar (De la Rosa *et al*, 2009), transmitidos de generación a generación a través de la educación familiar, propios, únicos y particulares en cada familia (De la Garza *et al*, 2011; Tápies, 2009). Los valores instaurados en la familia son “principios” que brindan identidad a la familia (Tápies, 2009), son la base donde se comienza la estructura de la planificación paralela empresa- familia; ya que son un resumen de identidad familiar y por ende su forma de actuar ante la sociedad, al conjuntarlo con la empresa los valores organizacionales son la base de la toma de decisiones (Carlock & Ward, 2010).

Con respecto a la estructura de la empresa familiar, no puede existir, sino se encuentra basada en la estructura del código familiar, integrado por principios, valores, el desarrollo y transmisión de los mismos (Rodríguez, *et al* 2010), se tienen que realizar una concordancia entre los valores de la empresa con los de la familia (Leach, 1991; De la Garza, 2011). La importancia en el consenso de escala de valores influye en la eficiencia y el funcionamiento de la empresa (Rodríguez *et al* 2010); el hecho de transmitir los valores de una familia a una empresa familiar, debe requerir un análisis en la escala de valores familiares, esclareciendo cuál o cuáles serían los valores troncales (Rodríguez *et al* 2010), la jerarquización de estos deberá ser acorde con los objetivos estratégicos de la empresa, para la obtención de mejores resultados administrativos (García Tenorio *et al*. 2013). Trevinyo (2012) menciona que el valor más importante que debe de existir en una empresa familiar es el respeto que le deben mostrar las nuevas generaciones al fundador y al trabajo realizado por él hasta el momento, sin embargo la escala de valores dependerá de cada familia y la relación con cada uno de los valores (Rodríguez *et al* 2010).

Con respecto a la transmisión de valores familiares a una empresa, esta puede ser mediante el ejemplo y el discurso, es decir que una persona de la familia transmita los valores en la empresa, predicando con el ejemplo en sus actos, generando coherencia entre lo que dice y lo que realiza, un factor clave en esta transmisión de valores es la relación interfamiliar, donde se estima la existencia de confianza, seguridad y respeto en lo que se quiere transmitir (Rodríguez *et al* 2010), con ello se podrán consolidar los canales adecuados en los aspectos formales e informales (García Tenorio *et al.* 2013); el miembro de la familia quien recibe la transmisión de valores, se va formando su propia escala de valores y reorganizando esta escala, en base a lo que su apego familiar le dicta; siempre respetando la libertad de a quien se le transmite el valor, para que al generar su escala de valores, sienta pertenencia hacia ese valor y genere un apego sano hacia él, derivando en resultados positivos para la cultura organizacional en la empresa familiar (Rodríguez *et al* 2010).

En caso contrario, cuando la transmisión de valores es realizada por personas inadecuadas o en momentos incorrectos, produce desconfianza y genera ausencia en la comunicación de los miembros de la familia en la empresa, lo importante no es cuestionar el sistema de valores, sino respetar la jerarquía de cada valor dentro del sistema (Rodríguez *et al* 2010). En la empresa se interrelacionan los valores personales como los valores establecidos por la empresa, por lo que brinda la relevancia de los valores personales en la socialización y la cultura organizacional (Rodríguez, 2001). Sintetizando este apartado, diversos investigadores reconocen la importancia de medir y evaluar los valores organizacionales basados en diferentes modelos, con el fin de conocer, entre otros factores los valores organizacionales dominantes. Basado en este enfoque se consideró el modelo de evaluación de valores de Schwartz (1992), el cual estima que para el satisfacer las necesidades universales, los individuos, deben *reconocer, pensar y planear respuestas sobre ellas* a través del desarrollo cognitivo; dividiendo en las organizaciones cuatro grandes valores de orden superior: apertura al cambio, conservación, auto mejora y auto trascendencia.

2.4. SUPERVIVENCIA.

2.4.1. Concepto de supervivencia.

La palabra supervivencia se deriva del latín *supervivens*, definiéndose como la acción y efecto de sobrevivir (Diccionario de la Real, 2016), la supervivencia es conceptualizada y medida por el transcurso del tiempo, de acuerdo a diversos autores (INEGI, 2015; Campos, Carro, Duran, & Fernández, 2000; Hannan & Freeman, 1989). La supervivencia de una empresa dependerá diversos factores, sin embargo con frecuencia se consideran los factores de tiempo como lo es el año de nacimiento y el tiempo de la actividad en el mercado, así como las condiciones sociales, económicas y políticas (CEICE, 2013). Con respecto a lo antes mencionado para esta investigación, la supervivencia de las empresas familiares se considera como el transcurso del tiempo que tiene la empresa familiar, desde su fundación hasta el día de hoy, examinando, sobrellevando y superando los factores de impacto internos y externos de la empresa familiar; factores como lo son la empresa, la familia, las tradiciones, la sucesión, el patrimonio, la cultura organizacional, los valores organizacionales, la profesionalización de los miembros de la familia y las finanzas.

Acorde con la supervivencia, Ericsson & Pakes (1990) refieren que las empresas pueden sufrir cambios en sus características con base en su permanencia en el mercado, dando como resultado un proceso de adaptación al entorno, al igual que Ericsson & Pakes (1990), existen modelos y teorías que consideran la importancia de supervivencia de las empresas, como a continuación se muestra en el siguiente apartado.

2.4.2. Teorías de la supervivencia en las empresas.

2.4.2.1. Teoría ecológica de las organizaciones.

Desarrollada por Hannan & Freeman (1977, 1989) ésta menciona que el entorno es factor fundamental para la supervivencia de la empresa; esta teoría supone que las empresas con resistencia y rigidez al cambio interno como externo, sufren de una inercia estructural que arroja como resultado la ausencia de las características exigidas por el entorno y por ende la desaparición de la empresa, por un proceso de selección natural, con esto se refiere a que sí las empresas no se adaptan, son eliminadas del mercado; por lo que los factores clave de la supervivencia son el conjunto del sector, donde se desarrolle la empresa y el tiempo medido desde su fundación, sin embargo esta inercia estructural no es la misma para todas las empresas, algunas empresas muestran la correlación de inercia estructural-tiempo, inercia estructural-tamaño e inercia estructural-complejidad. De modo que la teoría ecológica brinda la importancia de la supervivencia de las empresas, pues considera que las empresas con mayor edad en el mercado, son las empresas que mejor han sabido adaptarse al entorno.

2.4.2.2. Paradigma Estructura-Conducta-Resultados.

Desarrollado por Bain (1968), refiere la unidimensionalidad de la estructura de una empresa con la conducta de sus integrantes, determinando con esto, los resultados de la empresa. Este paradigma se integra de:

- **Estructura.** Referente al número de empresas y su distribución de mercado.
- **Conducta.** Considerando la conducta de todos aquellos agentes que participen en el mercado.
- **Resultados.** Son los resultados que obtienen los agentes que operan dentro del mercado.

ESTESIS ESTESIS ESTESIS ESTESIS ESTESIS

Establece que la estructura es el factor que determina la supervivencia de la empresa, con base en la teoría y paradigma antes mencionados, se observa que uno de los factores para la supervivencia empresarial es la adaptación al entorno, sin embargo es relevante conocer los factores internos de las empresas que generan supervivencia, lo destacable de esta teoría y paradigma en esta investigación es su conceptualización de la edad en las empresas como supervivencia. Diversos investigadores sobre la línea de las empresas familiares, han indicado algunos de los factores internos relevantes en la supervivencia de la empresa familiar como se muestra a continuación.

2.4.2.3. Modelo de los 7 retos en las empresas familiares.

Modelo desarrollado por ProfitConsulting y Banamex en el 2009, diseñando un sistema de autodiagnóstico, el cual les permite a las empresas familiares conocer su nivel de las mejores prácticas en cuanto a los 7 retos identificados en las empresas familiares, para lograr la supervivencia, tales como: empresa, familia, estrategia, finanzas, gobierno, sucesión y patrimonio; categorizando a las empresas en términos de rangos porcentuales por retos: en diamante al tener un rango de 88 a 100%, oro con un porcentaje de 70 a 87%, plata de 50 a 69%, bronce con un porcentaje de 26 a 49% y piedra 25%. En este modelo se busca que mediante la aplicación de las mejores practicas se busca el crecimiento anual en ingresos y utilidades.

2.4.2.4. Diagnóstico de investigadores.

Imanol Belaustegiogoitia, es un investigador en la línea de empresas familiares, quién sugiere la realización de un diagnóstico en la empresa familiar con el fin de precisar el nivel de desarrollo de la empresa, considerando el modelo familiar de los 3 círculos de Davis y Tagiuri (1982), el cual explica los sistemas de empresa, familia y propiedad considerando el lugar que ocupa cada miembro en la empresa. Belaustegiogoitia en su instrumento de evaluación contempla 10 preguntas sobre el inventario de la empresa familiar, medido en escala de Likert de 5 puntos otorgando como un subtotal los resultados, para la asignación de los totales se otorga un valor a cada punto de la escala de Likert (Punto 1 es multiplicado por 1, punto 2 es multiplicado por 2, punto 3 es multiplicado por 3, punto 4 es multiplicado por 4 y punto 5 es multiplicado por 5), con el fin de interpretar los resultados clasificando a las empresas familiares de acuerdo a lo siguiente:

- Sí se obtiene en el resultado más de 120 puntos, la empresa familiar tiene un buen desarrollo.
- Sí se obtiene un resultado entre 90 y 119 puntos, la empresa se encuentra en vías de profesionalización.
- Sí el resultado es de 60 puntos, la interpretación, es que la empresa esta muy lejos de la profesionalización (Belaustegiogoitia, 2007).

Otras investigaciones que brindan entre sus resultados instrumentos validados son las investigación de KPMG (González, 2014) y la investigación de PWC (Simón, 2013), las cuales tiene la finalidad de ser una herramienta para enfrentar retos internos de la empresas familiares mexicanas, como son: la sucesión, creación de estructura organizacional, gobierno corporativo, finanzas, falta de apoyos, internacionalización y brindar supervivencia a la empresa familiar. El instrumento empleado fue tipo encuesta telefónicas y entrevista con una duración aproximada de 35 minutos.

2.4.3. Interés de supervivencia de la empresa familiar.

El interés por la supervivencia de la empresa familiar está fundamentada, tanto en intereses familiares como empresariales (Leach, 1991), dichos intereses son desarrollados dentro del pacto familiar (Rodríguez, *et al* 2010), este pacto se funda en diversos motivos de acuerdo a las prioridades familiares y empresariales, Leach (1991), señala que existen tres consideraciones por las que la familia defiende la supervivencia de la empresa familiar:

1. Puesto que se considera a la empresa familiar como la forma más efectiva de preservar el bienestar y la seguridad de la familia, ya que al dejar de existir, se teme que los miembros de la familia sean incapaces de seguir su propio camino.
2. Se tiene el temor que si la empresa familiar deja de existir, los vínculos y la unión de los miembros de la familia, puedan llegar a romperse; ya que al mismo tiempo la empresa se considera el elemento de resguardo de los valores y tradiciones familiares y estos pudieran llegar a desaparecer.

3. La empresa familiar, es vista como un monumento para el fundador o la familia.

Los investigadores han detectado y señalado ciertos factores semejantes que tienen las empresas familiares que cuentan con supervivencia; entre ellos destacan los siguientes:

- Inherente aspecto familiar, ya que concibe continuidad, evolución y crecimiento tanto de la empresa como del núcleo familiar (De la Garza *et al*, 2011; Leach, 1991; Miller & Brenton-Miller, 2006).
- El sector económico en el que se desarrolle la empresa familiar (Audretsch citado por Iturrioz *et al*, 2009; Leach, 1991).
- Estabilidad, obtendrán mayor rentabilidad, mejor flujo de caja y mejores ventas por empleado, comparadas a empresas no familiares de su mismo ramo (Miller & Brenton-Miller, 2006).
- Establecimiento de la visión organizacional, políticas de interacción (protocolo familiar) (Folle, 2012).
- Evaluación de la situación de la empresas y validación del modelo familiar-empresarial que se tiene y el se quisiera tener (Folle, 2012).

Las empresas familiares que tienen como características: la visión a largo plazo, responsabilidad social, vínculos estrechos con clientes, liderazgo familiar, participación amplia y prevista de los miembros de la familia, así como la profesionalización de los integrantes de la familia, el traspaso generacional considerándose como precepto que los miembros de la familia que se integran a la plantilla de la empresa, sean capaces, como cualquier empleado extraño a ella (Velázquez, 2010), son las empresas que logran mantener la supervivencia a través del tiempo (Flores & Vega, 2013; Marcelino *et al*, 2012; Urzúa, 2012; Miller & Brenton-Miller, 2006). Con respecto al tiempo, Geroski (citado por Iturrioz, Aragón, & Olarte, 2009), indica que la edad de las empresas dentro del mismo giro, muestra relevancia en la consideración de la misma, con esto se refiere a que las empresas con menores años dentro del mercado son las primeras en abandonarlo, en comparación a las empresas que tienen un tiempo considerable dentro de él.

Iturrioz *et al*, (2009), apoyan lo antes mencionado, mediante la percepción de la corriente ecológica organizativa, la cual explica la relación entre edad y supervivencia, considerando que el factor tiempo es esencial para desarrollar nuevas capacidades y mediante ellas lograr la supervivencia de las empresas (Stinchcombe; Nelson & Winter; Carroll & Hannan citados por Iturrioz *et al*, 2009), en relación al tiempo de supervivencia, se encuentra el tamaño de la empresa, puesto con el paso del tiempo la empresa familiar puede irse consolidando y dando pauta al crecimiento de la misma, Iturrioz *et al* (citando a Acs & Audrestch; Mata; Audrestch *et al*; Segarra & Callejón; Nurmi; Esteve-Pérez & Castillejo, 2009), mencionan que las empresas con mayor probabilidad de resistir los cambios en el entorno externo e interno de los giros, en los que se desarrolle una empresa, son las de mayor tamaño, puesto que cuentan con mayores niveles de producción, la producción diversificada que realizan y la facilidad de incrementar su capital, reduce el riesgo de salida y los convierte en empresas menos vulnerables a los cambios en las legislaciones fiscales.

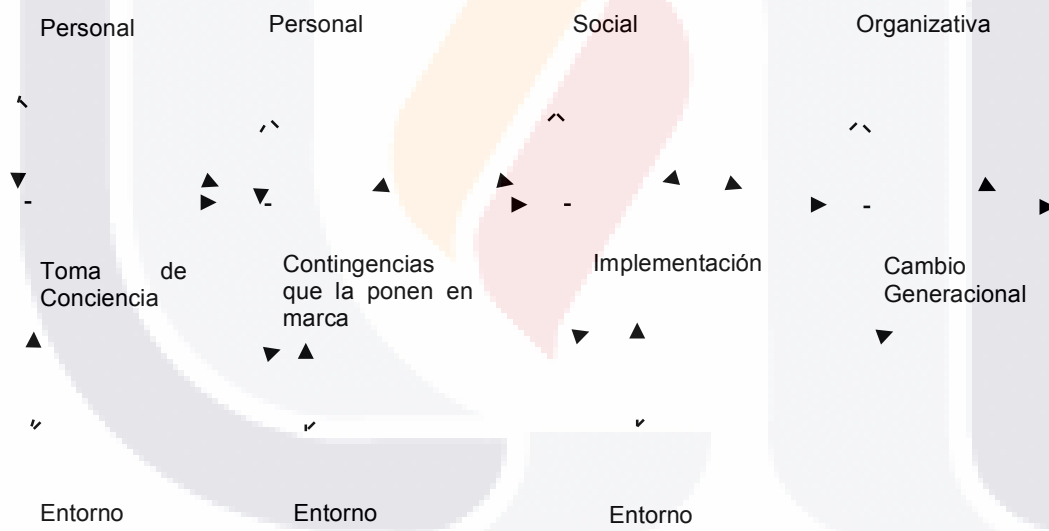
De acuerdo con Jiménez, Cuevas, Rojas y Ceccarelli (2012), otros factores de competitividad de la empresa familiar son el compromiso por parte de los integrantes de la empresa, cuando se conocen las habilidades y destrezas de los integrantes de la empresa, logrando el sentido de permanencia y compromiso personal con la misma, otro punto dentro de la supervivencia de las empresas familiares, es la renovación que permite el crecimiento y genera estabilidad a lo largo del tiempo; esta renovación debe en primera instancia; estar basada, en la estructura de gobierno administrativo (Nuño, 2011). Dentro de dicha estructura de gobierno administrativo es importante planear la sucesión, puesto que va ligado a la visión de la empresa, se debe tener en consideración su realización por anticipado, con paciencia, notificarla de manera formal en un proceso íntegro y con el establecimiento de reglas que perduren en el tiempo (Urzúa, 2012), estas reglas son integradas por la definición de roles, funciones, responsabilidad y remuneraciones lideradas por la dirección de la empresa; la consolidación del consejo de familia; el sistema de información estratégicamente orientado al control. Sin olvidar la consideración planeada de la sucesión de la dirección; considerando este último punto como crucial para la supervivencia de la empresa, estableciendo la sucesión desde dos puntos de vertientes: la sucesión en la dirección y la sucesión de la propiedad, las cuales en ocasiones están ocupadas por el mismo miembro de la familia dentro del plan de sucesión.

Respecto a la planeación de la sucesión Barugel (2008), comenta que debe realizarse en base de la misión, los valores y las políticas, además desarrollar un plan financiero con la misma motivación que el fundador realizó la etapa de fundación de la empresa.

2.4.4. Cambio generacional en las empresas familiares.

Las empresas familiares continuamente desarrollan la evolución en sus componentes y cambios en sus procesos, basados en el factor tiempo y la perspectiva de visión que se tiene sobre el entorno. Las perspectivas de visión personal, social y organizativa, permiten conocer el proceso que desarrolla la empresa familiar al momento de realizar el cambio generacional (Rodríguez *et al*, 2010), lo antes mencionado, se muestra en la figura número 2 indicando cada perspectiva (personal, social y organizativa) y el proceso que se desarrolla en el cambio generacional.

Figura Número 2. Perspectiva y procesos en el cambio generacional.



Fuente: Rodríguez, *et al* (2010).

En la figura número 2, se contempla la relación entre las perspectivas y los factores entorno y tiempo, primero se muestra con base en la perspectiva personal el entorno y nos lleva a una toma de conciencia del mismo, que conlleva al actuar del individuo en la empresa, después con una perspectiva social, se prosigue con la implementación de estrategias, resultando que se vea a la empresa desde la perspectiva organizativa y derivando en el cambio generacional, todo esto como ya ha sido mencionado se conjuga con el factor tiempo. La vulnerabilidad de las empresas familiares en su supervivencia, se considera que se encuentra entre la primera y la segunda generación; pues se han registrado tasas de supervivencia de 20 a 30% y entre la segunda; y la tercera generación de 10 a 15% (Bechard & Dyer; Irigoyen; Lansberg; Aronoff citados por De la Garza et al, 2011).

Este mismo punto lo refuerzan Velázquez (2010) y Leach (1991), ya que mencionan que la empresa familiar en su primera etapa está marcada por la lealtad a la empresa, sin embargo con el tiempo el espíritu se va resquebrajando por la aparición de nuevas opiniones y sobretodo nuevos intereses, otra de las características que muestran las empresas familiares con ausencia de supervivencia en el tiempo, son su enfrentamiento con restricciones de recursos tanto físicos como financieros, dando a la confusión de los recursos de la empresa como a los recursos familiares (Velázquez, 2010), manejan estrategias conservadores, consideran al fundador como una reliquia, no existe liderazgo, el espíritu que muestran los integrantes de la familia es de amiguismo y sobre todo la base de su estructura administrativa, está diseñada en un nepotismo destructivo (Marcelino et al, 2012), aunado a esto se encuentra el compromiso que se tenga con la empresa, este factor se denota en el abstencionismo y la baja productividad generada (Jiménez et al, 2012).

De acuerdo con Ginebra (2005) y Leach (1991) un punto relevante para que se genere la sucesión en una empresa familiar, es la secuencia generacional. Estos autores contemplan la supervivencia dentro de la empresa familiar en cuatro generaciones, integradas por el padre como fundador, los hijos, hermanos, primos y primos segundos, las clasificaciones que integran las generaciones se constituyen de la siguiente forma:

1ª Generación.- Es la fundación de la empresa familiar, en este lapso el fundador puede trabajar solo o con el apoyo de su esposa y sus hijos; confía en su intuición, en sus capacidades y habilidades comerciales; otorgando un compromiso hacia la empresa para lograr como primer objetivo la consolidación de la misma (Leach, 1991).

Transición de la 1ª Generación a la 2ª Generación.

Con el paso del tiempo se desarrolla el crecimiento de la empresa familiar y con ello se da la transición de la gestión administrativa de la empresa familiar, de la 1ª generación a la 2ª generación, Leach, (1991), menciona que en esta etapa de supervivencia de la empresa familiar, se perciben ciertos cambios en la cultura organizacional de la empresa, tales como la intensidad en los “factores emocionales” de los integrantes de la familia dentro de la empresa; con esto se refiere a los problemas familiares generados por la futura designación del sucesor de la empresa. En esta transición, la empresa atravesará por una identidad propia, la cual debe contener una estructura formal contemplando el protocolo familiar, con personal calificado, el cual pueda contemplar una visión a largo plazo.

De acuerdo con lo anterior, Leach (1991) sugiere que se debe de contemplar los escenarios en los que el hijo y/o los hijos del fundador y/o integrantes de la familia se desarrollaran, considerado los puntos de importancia para la relación laboral en la empresa, dentro del protocolo familiar; tales como: la influencia que pueda ejercer en la cultura organizacional, la integración de los miembros de la familia a la empresa, como se realizará la evaluación del rendimiento de los integrantes de la familia en la empresa, sus habilidades comerciales y el futuro liderazgo de alguno de los integrantes de la familia, si es el caso.

2ª Generación.- Es ocasionada por el fallecimiento del fundador, un accidente, una enfermedad o el retiro del mismo, de modo que aunque el fundador no se encuentre presente dentro de la empresa, se continúa considerando dentro del protocolo familiar con un poder significativo.

Transición de la 2ª Generación a la 3ª Generación.

En este punto la empresa familiar ha logrado una supervivencia y desarrollo, con un panorama de estabilidad, tanto en lo administrativo como en lo financiero puesto que ya sobrellevó un cambio generacional; la nueva generación tal vez no comparta el entusiasmo del fundador, sin embargo lleva a la empresa a un desarrollo de innovación con una estructura administrativa diseñada a las necesidades de la empresa familiar. La 2ª generación experimenta sucesos como ser copropietarios, al no contar con la propiedad total de la empresa familiar, laborar con un nuevo líder al que tal vez no apoyen por completo, introducción de miembros de la familia que no pertenezcan al núcleo familiar, con esto se refiere a las líneas consanguíneas como primos y/o familiares, un punto importante que se debe de considerar, es que cada uno de los nuevos integrantes puede tener valores y cultura completamente diferente, lo cual si no se tiene una cultura organizacional estable dentro de la empresa familiar, esto podría ocasionar problemas. La transición de la 2ª generación a la 3ª generación, implica un desafío en la comunicación y estructuración de un correcto liderazgo (Leach, 1991).

Transición de la 3ª generación a las generaciones futuras.

En este punto de desarrollo de la empresa familiar es posible que esté integrada por diversas familias y/o miembros de la familia fundadora con diferentes perspectivas sobre la misión, visión y objetivos de la empresa familiar; los cuales pueden sufrir una reestructuración, dejando atrás los de origen del fundador, por los problemas comerciales y conflictos emocionales que contempla esta etapa de supervivencia de la empresa y la transición que vive, se sugiere considerar una flexibilidad en el protocolo familiar, para facilitar la entrada y salida de los miembros; de igual forma es recomendable el considerar como administrador una persona ajena a las familias, para facilitar la toma de decisiones y así evitar conflictos emocionales y problemas estratégicos (Leach, 1991).

Tabla Número 5. Clasificación e integración de las generaciones de la empresa familiar.

Clasificación de Generación	Integrantes de la Familia
1° Generación.	Fundador. y/o Esposa del Fundador.
2 ^{da} Generación.	Fundador. Esposa del Fundador. y/o Hijos del Fundador.
3 ^{era} Generación.	Diversas familias y/o miembros de la familia fundadora.
4 ^{ta} Generación.	

Fuente: Elaboración propia (2013) citando a Ginebra (2005) y Leach (1991).

Esta tabla número 5, muestra la evolución familiar y empresarial que es inherente al paso del tiempo, considerando con la integración de nuevas familias, las modificaciones y adaptaciones a los objetivos de la empresa, por lo que como se ha mencionado es importante tener claro el protocolo familiar, para prever dichos cambios en la estructura de la empresa familiar.

2.4.5. Plan de sucesión.

Contemplado la importancia que tiene para la supervivencia de la empresa familiar la realización de un plan de sucesión, diversos investigadores han propuesto múltiples puntos a seguir para facilitar a la administración de la empresa familiar, la realización de este traspaso generacional. Tal es el caso de Hernández & Belausteguigoitia (2009), quienes mencionan los siguientes puntos: en los cuáles engloban la fase de sucesión, desde el proceso de administración de planeación, organización, dirección y control, como a continuación se muestra:

El primer paso para realizar un plan de sucesión es diagnosticar la potencialidad de la empresa, mediante una visualización hacia donde se dirige la empresa, considerando sus necesidades y los puntos de oportunidad en los que debe de trabajar. El segundo punto se encuentra en la planificación, detectando el tipo de liderazgo que la cultura de la empresa requiere, así como la orientación y formación profesional que los miembros de la familia deben contemplar, dejando a libre albedrío, la decisión de incorporarse a la empresa familiar. Basado en la decisión y perfil de los miembros de la familia, se contempla el entrenamiento, donde se comparten las experiencias y los conocimientos de generación a generación,

considerando que la aportación contenga la motivación necesaria para asumir el control de la empresa.

Con la realización de los procedimientos antes mencionados, se fija una fecha y objetivo para la transferencia de la administración de la empresa, estimando el tiempo necesario para que esta transferencia sea exitosa; por último se realiza la culminación que no es más que la entrega total de la administración de la empresa familiar; los investigadores nos mencionan que proceso en cada fase puede llevar periodos de dos a tres años para que estos sean factibles, recomiendan el no apresurarse en la toma de decisiones, ni presionar a los miembros de la familia.





CAPITULO III. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACION.



Este capítulo establece el tipo de estudio referente a la investigación sobre la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en el Estado de Aguascalientes. La presente investigación se realizó teniendo en cuenta que la cultura y los valores organizacionales en las empresas familiares se crean de manera particular a cada empresa y a las características de cada familia (García & Peralbo, 2014; Carlock & Ward, 2010; Rodríguez, 2007), se eligió el método instrumental (Stake, 1998) de estudio de caso (Yin, 2009), para esta investigación, con el objetivo de analizar el fenómeno social de la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes, de esta forma contribuir a la generación del conocimiento.

3.1. Estudio de caso.

El presente apartado brinda una introducción sobre lo que es el estudio de caso desde la perspectiva metodológica; este método es de relevancia para profundizar en temas específicos alcanzando niveles descriptivos y explicativos de supuestas relaciones entre variables; dos de sus características son el estudio intensivo y profundo de un caso o situación acotada.

3.1.1. Concepto de estudio de caso.

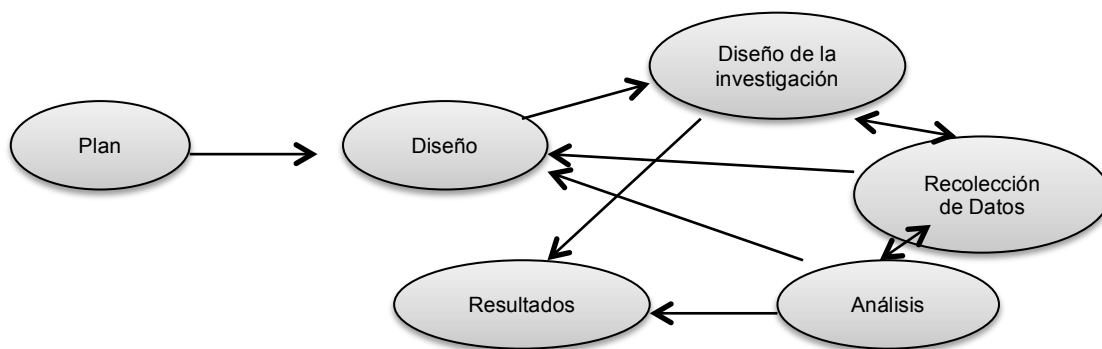
“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes . (...)” (Yin, 2009). Stake (1998), menciona que un caso se estudia por el interés singular con las circunstancias especiales.

De acuerdo a Peña (2009), el estudio de caso es una investigación empírica, la cuál se aplica dentro de su contexto real a un fenómeno contemporáneo; Yin (2009) y Stake (1998), refieren al estudio de caso; como una investigación que se emplea en situaciones donde están involucradas más de una variable de interés, de esta forma los resultados que se obtendrán incluirán la teoría desarrollada previamente y el análisis de datos, los cuales se orientan a una triangulación de información, datos y resultados (Yin, 2009).

3.1.2. Procesos de estudio de caso en la investigación de la cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares. Caso Aguascalientes.

El estudio de caso se compone de procesos lineales, los cuales son interactivos entre si (Yin, 2009). En el siguiente diagrama número 3, se presentan los procesos que componen el estudio de caso.

Diagrama Número 3. Procesos que componen el estudio de caso.



Fuente: Case Study Research (Yin, 2009)

Dentro del proceso del estudio de caso se desglosan los siguientes puntos de la investigación además de desarrollarse como fue que estos puntos se abordaron en la investigación de la cultura y los valores organizacionales como factores de supervivencia en las empresas familiares. Caso Aguascalientes.

1. Identificar las preguntas de investigación o los fundamentos y justificación del caso.

Esta investigación se asienta en base a la teoría existente y desarrollo de las siguientes preguntas:

- ¿La cultura organizacional es un factor de impacto en la supervivencia de las empresas familiares del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio en el Estado de Aguascalientes, para los miembros de la familia y para sus empleados?
- ¿Los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia en la empresa familiar del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de

estudio en el Estado de Aguascalientes, para los miembros de la familia y para sus empleados?

En base a las preguntas de investigación, el objetivo es analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales, como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en el Estado de Aguascalientes, por lo que se aceptará o rechazará la hipótesis de la investigación.

2. Elección del método de estudio de caso después de ser comparado con otros métodos.

Como ya se mencionó, el método de estudio de caso, se eligió por la particularidad de la creación de cada una de las culturas y los valores organizacionales en las empresas familiares en el Estado de Aguascalientes, siendo la particularidad de estudio de fenómenos sociales, una de las características empleadas en este método.

3. Entendimiento de fortalezas y limitaciones de la investigación.

Dentro de las fortalezas en esta investigación se encuentran:

- La oportunidad de profundizar en percibir la cultura y los valores organizacionales particulares de cada empresa familiar estudiada.
- Emplear métodos e instrumentos validados como lo son la escala de Likert, el instrumento OCAI y el instrumento EVAT 30, con el fin de obtener un análisis asertivo de los datos obtenidos.

En el desarrollo de esta investigación se presenta el capítulo de limitaciones de la investigación, por lo que por el momento sólo se harán referencia a algunas limitaciones, ya que en dicho capítulo se hablará a profundidad de las mismas.

Dentro de las limitaciones en esta investigación se encuentran:

- El poder coincidir con los miembros de la empresa familiar en horarios para realizarles la encuesta.
- La falta de responsabilidad de algunas empresas con las que ya se tenía agendada cita para encuestar.
- El sesgo que se produce en la información proporcionada por los miembros de la familia.

4. Definición de la unidad de análisis y su probabilidad de estudio.

Unidad de observación: Empresas familiares.

Delimitación: Miembros de la familia y empleados de seis empresas familiares del sector manufacturero, servicio y comercio en el estado de Aguascalientes con más de 5 años en el mercado.

El instrumento se aplicó a una muestra de 6 empresas familiares, distribuidas por sectores: 2 empresas familiares del sector manufacturero, 2 empresas familiares del sector servicios y 2 empresas familiares del sector comercio en el Estado de Aguascalientes, las empresas son de tamaño MIPyME. Chetty (1996), refiere que la selección de una muestra de casos puede ser de 4 y 10 casos para ser representativa; el tipo de muestreo es no probabilístico intencional, puesto que la selección de los casos es de manera típica (Padua, Ahman, Apezechea, & Borsotti, 1979), por su interés temático y conceptual (Stake, 1998).

4.1. Contexto de los sectores de Aguascalientes.

De los 4 millones de micro, pequeñas y medianas empresas de los sectores industriales, comercio y servicio existentes en México; 65% son de carácter familiar (Secretaría de Economía, 2014). Las micro, pequeñas y medianas empresas representan el mayor porcentaje de empleos para el Estado de Aguascalientes con 73% del personal ocupado (Aguascalientes, 2011). A continuación se muestra en la tabla número 6, los años de supervivencia de las empresas por sector en Aguascalientes.

Tabla Número 6. Promedio de años de supervivencia de las empresas en el Estado de Aguascalientes por sector.

Sector/ Años	Manufactura	Comercio	Servicio
Al nacer	9.2 años	6.7 años	7.8 años
10 años	15.5 años	11.2 años	13.0 años
15 años	20.2 años	15.0 años	17.4 años
20 años	19.6 años	20.0 años	19.6 años

Fuente: Elaboración propia (2015) citando al INEGI (2015).

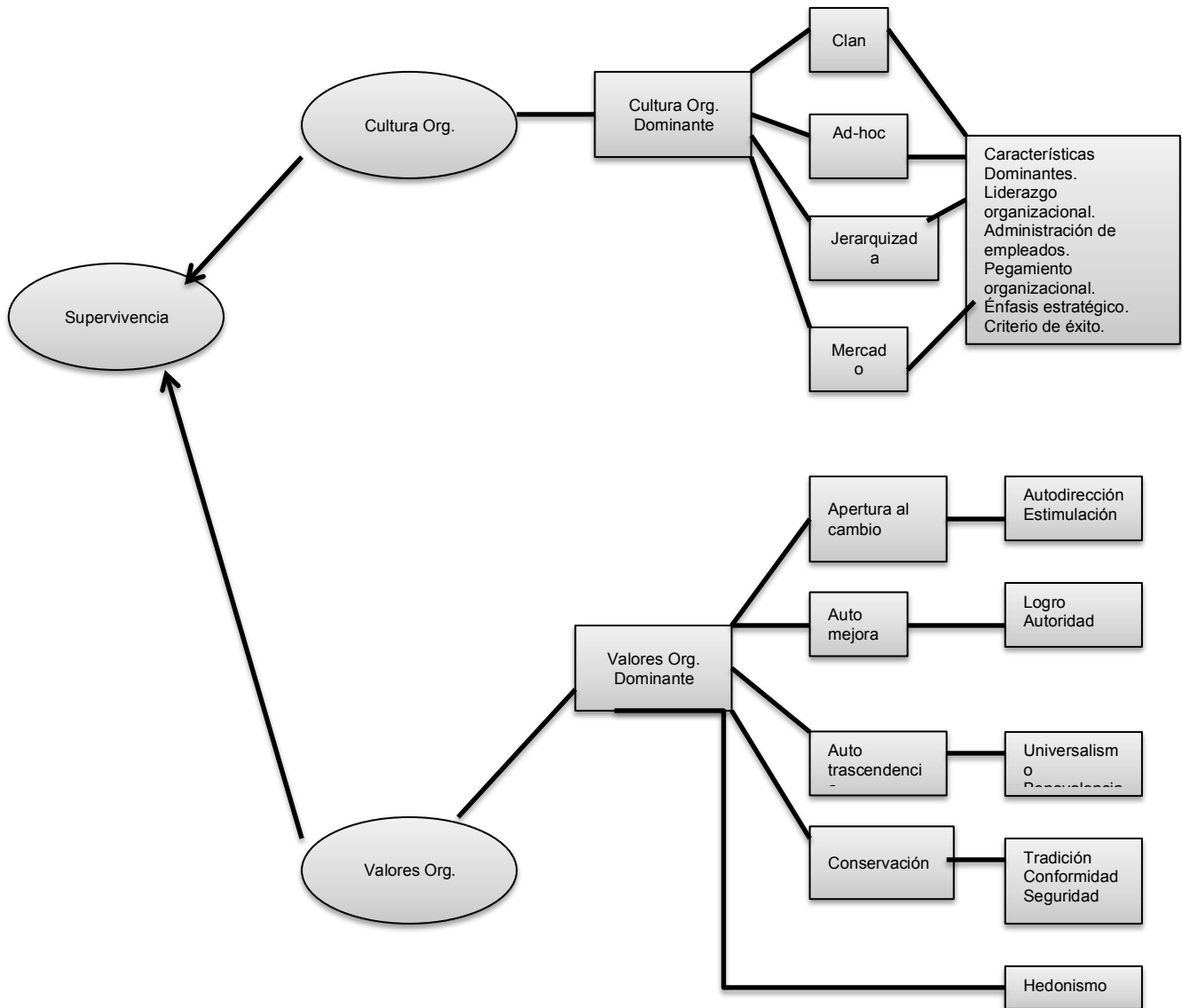
Observando la tabla número 6, se denota, al sector manufacturero con mayor número promedio de años de supervivencia, seguido por el sector servicios y comercio. Este dato es general, ya que no existe un organismo que especifique la supervivencia en años de la empresa familiar.

5. Desarrollo de la teoría.

En base a la revisión de literatura y las diversas teorías sobre la cultura y los valores organizacionales, se optó por el modelo de la cultura organizacional desarrollada por Cameron & Quinn (2011), con el fin de analizar la cultura organizacional dominante de una empresa familiar, con respecto a los valores organizacionales se optó por el modelo de valores desarrollado por Schwartz (1992). A continuación se muestra la propuesta del modelo conceptual de investigación en base a las teorías de cultura organizacional y valores organizacionales antes mencionados.

5.1. Propuesta de modelo conceptual de la investigación.

Figura Número 3. Propuesta de modelo conceptual de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2015), citando a Cameron & Quinn (1999) y Schwartz (1999).

La función principal de la propuesta de modelo conceptual de la investigación, es de clarificar la estructura de la investigación, considerando analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales, como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en el Estado de Aguascalientes. La propuesta de modelo conceptual de la investigación mostrada en la figura número 3, tiene el fin de identificar si la cultura y los valores organizacionales son factores de supervivencia en la empresa familiar; basado en el modelo validado de cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011), en el cual se reconoce una cultura dominante dentro de una empresa, ésta puede ser de tipo: clan, ad-hoc, jerarquía o mercado; apoyando en los miembros de la familia que laboren en la empresa y los empleados. De igual manera se emplea el modelo validado de valores de Schwartz (1992), el cuál brinda la información sobre la orientación de la empresa, y puede ser: apertura al cambio, auto mejora, auto trascendencia o conservación; apoyando a los miembros de la familia que laboren en la empresa y los empleados. A continuación se muestran los tipos de variables de la investigación.

5.2. Variable dependiente.

- **Supervivencia**

En esta investigación; se considera supervivencia, el transcurso del tiempo que han permanecido las empresas familiares en el mercado, esta variable contempla la problemática inherente al paso del tiempo en la empresa como en la familia; tal es el caso del cambio generacional, plan de sucesión, tipo de financiamiento, propiedad, control y familia, la cultura organizacional, los valores organizacionales, así como la profesionalización de los miembros de la familia en la empresa. Esta variable es medida por la escala tipo Likert considerando que el objetivo de dicha escala es medir la actitud, suponiendo mediar a todos los ítems con la misma intensidad de actitud y será el encuestado, quién brinde la relevancia debida a su parecer a cada ítem (Morales, 2000). Para analizar la dimensión de supervivencia se utilizó como referencia *la encuesta de empresas familiares en México*; utilizada por Banamex (2014), basado en el modelo de los 7 retos diseñado por ProfitConsulting; estos retos representan el enfoque de empresa, familia, estrategia, finanzas, gobierno, sucesión y patrimonio; por la importancia de estos enfoques en la supervivencia de la empresa familia; se realizó: la modificaron y adaptaron a las preguntas de dicha encuesta; para aplicarlas en calidad de instrumento de esta investigación.

5.3. Variable independiente.

- **Cultura organizacional.**

Para ésta investigación se adopta la conceptualización de Peters & Waterman (1982) por considerar que dentro de la cultura organizacional, se encuentra una cultura dominante que es relevante para la transmisión de diversos elementos culturales; entre ellos los valores en la organización. Esta variable es medida con base en el instrumento de evaluación de la cultura organizacional OCAI (Cameron y Quinn, 2011), consideración el Marco de Valores de Competencias (MVC) basado en la adaptación de las investigación realizada por Cameron y Quinn (2011), el cuál analiza particularidades de la cultura organizacional, como características principales (Rodríguez & Romo, 2013) con el fin de establecer la cultura dominante de la empresa; se divide en los siguientes cuadrantes:

1. Características dominantes.
2. Liderazgo organizacional.
3. Administración de empleados.
4. Pegamiento organizacional.
5. Énfasis estratégico.
6. Criterio de éxito.

Los cuadrantes anteriores brindan como resultado, la cultura dominante de la empresa, la cual puede ser:

- ✓ Clan.- se enfoca en las relaciones humanas, bienestar de empleados, autonomía e integración.
- ✓ Jerárquica.- se enfoca al proceso administrativo interno de formalización y tradición.
- ✓ Adhocrática.- se enfoca en los sistemas externos de la organización considerando la flexibilidad y la innovación.
- ✓ Mercado.- se enfoca en las metas racionales, la eficiencia, el desempeño y la retroalimentación (Cameron y Quinn, 2011).

La instrucción del encuestado es de ponderar del 1 al 100, los ítems de cada una de las cuadrantes, considerando su percepción del estado actual de la empresa, así como el estado preferido de dichos ítems en la empresa, para comprender de una mejor manera: a continuación el concepto y el desarrollo del instrumento OCAI.

5.4. Instrumento Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

5.4.1. *Concepto de OCAI.*

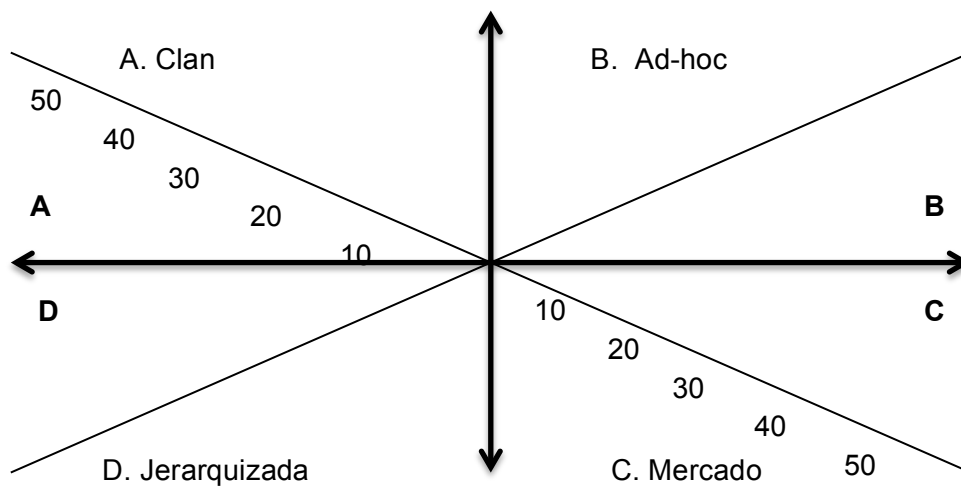
Instrumento desarrollado por Cameron y Quinn (2011), denominado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI), con el fin de estudiar la cultura organizacional basada en el modelo Competing Values Framework (CVF), el objetivo de este modelo es diagnosticar la cultura organizacional en particular, mediante cuatro tipos de cultura dominante: a) Clan, b) Ad-hoc, c) Jerarquizada y d) Mercado (Cameron & Quinn, 2011; Sepúlveda, 2004, Rodríguez & Romo, 2013).

5.4.2. *Desarrollo del instrumento OCAI.*

Este instrumento consta de las siguientes seis preguntas tipo: *características dominantes, liderazgo organizacional, administración de empleados, pegamiento organizacional, énfasis estratégico y criterios de éxito* (Rodríguez & Romo, 2013); con cuatro sub alternativas ordenadas con las letras A, B, C y D, cada letra esta relacionada a los cuatro tipos de cultura dominante; sí las respuestas se inclinan a la letra A, la cultura dominante es Clan, sí se inclinan a la letra B, la cultura dominante es Ad-hoc, sí se inclinan a la letra C, la cultura dominante es Mercado, sí se inclinan a la letra D, la cultura dominante es Jerarquizada (Cameron & Quinn, 2011; Sepúlveda, 2004, Rodríguez & Romo, 2013).

El instrumento tiene dos columnas, la primera dominada “actual” y la segunda “preferida”, en las cuales se asigna un puntaje del 1 al 100, entre las cuatro sub alternativas de acuerdo a la similitud de los cuestionamientos con las acciones en su empresa (Cameron & Quinn, 2011; Sepúlveda, 2004, Rodríguez & Romo, 2013). Para la interpretación y análisis del OCAI y el modelo CVF, los resultados se grafican en los cuatro ejes en base al promedio obtenido por cada una de las letras; mientras la media se acerca más al 100, se interpreta que ese es el cuadrante dominante de la cultura organizacional; a continuación se muestra la figura número 4, en la cual se grafican los resultados del instrumento OCAI, los cuales indican la cultura dominante.

Figura Número 4. Instrumento OCAI.



Fuente: Cameron & Quinn (2006); Sepúlveda (2004), Rodríguez & Romo (2013).

- **Valores organizacionales.**

Se considera para esta investigación el concepto de Arciniega y Zazueta, (2010) y Gagliardi (1986), los cuales mencionan que los valores son una representación cognitiva de necesidades universales, mostrados a través de metas estructuradas jerárquicamente manifestados en el contexto laboral, (los considera como la idealización de la experiencia colectiva y la transfiguración emocional de creencias previas.

Y se toma como método de medición, el modelo de valores desarrollado por Schwartz (1992), el cual menciona que las necesidades humanas son las necesidades universales; estima que para el satisfacer estas necesidades universales, los individuos, deben *reconocer, pensar y planear respuestas sobre ellas* a través del desarrollo cognitivo. Se dividen los valores en:

1. Auto dirección
2. Estimulación.
3. Tradición.
4. Conformidad.

5. Seguridad.
6. Logro.
7. Autoridad.
8. Universalismo.
9. Benevolencia.
10. Hedonismo.

Con estos valores, se pretende conocer los valores de orden superior dominante en la empresa, los cuales podrían ser:

- ✓ Apertura al cambio.
- ✓ Conservación.
- ✓ Auto mejora.
- ✓ Auto trascendencia.

Las instrucciones que tendrá el encuestado, serán primero el de ordenar nominalmente los valores de la empresa, basado en su jerarquía de valores y segundo, basado en la escala Likert, bajo su percepción, si la empresa utiliza esos valores organizacionales en su día a día, a continuación se muestra el concepto y desarrollo del instrumento EVAT 30.

5.5. Escala de valores en el trabajo (EVAT 30).

5.5.1. Concepto de EVAT 30.

Es un instrumento nombrado Escala de Valores en el Trabajo (EVAT 30); desarrollado por Kluckhohn & Strodtbeck (1961), Rockeach (1973), Schwartz (1992) y por Sverko y Vizek-Vidovic (1995); ofrece una dinámica entre las dimensiones del modelo de Schwartz (1992).

5.5.2. Desarrollo del instrumento EVAT 30.

Este instrumento consta de 16 ítems, integrado por cuatro valores de orden superior: a) apertura al cambio, b) auto mejora, c) auto trascendencia, d) conservación y e) hedonismo; desarrollando sub valores dentro de estos valores, tales como auto dirección, estimación, conformidad, tradición y seguridad, logro, autoridad, universalismo, benevolencia y hedonismo (Kluckhohn & Strodtbeck 1961; Rockeach, 1973; Schwartz, 1992; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995; Arciniega & González, 2000; Rodríguez & Romo, 2013). En tabla número 7 siguiente se muestran los valores organizacionales que integran los valores de orden superior.

Tabla Número 7. Valores de orden superior y organizacionales.

Valores de orden superior.	Valores organizacionales.
Apertura al cambio.	Auto dirección. Estimulación.
Auto mejora.	Logro. Autoridad.
Auto trascendencia.	Universalismo. Benevolencia.
Conservación.	Tradición. Conformidad. Seguridad.
	Hedonismo.

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

La tabla anterior número 7, muestra los valores organizacionales, integrados en los valores de orden superior, indicando la tendencia del sistema de valores organizacionales en la empresa familiar. Lo antes mencionado se refiere a que sí los resultados del instrumento arrojan que la empresa tiende a la apertura al cambio, entonces sus valores organizacionales son de autodirección y estimulación; sí tienden a la auto mejora sus valores organizacionales son de logro y autoridad; en el caso de auto trascendencia, sus valores organizacionales son de universalismo y benevolencia; sí la tendencia es de conservación sus valores organizacionales son de tradición, conformidad y seguridad; en el caso del valor de hedonismo, es un valor de orden superior y valor organizacional al mismo tiempo.

6. Identificación descriptiva del caso de estudio.

Como parte del proceso para cumplir la metodología de estudio de caso, se muestra la identificación documental de los casos a estudiar, a continuación en los cuadros número 3, 4 y 5, se presentan las descripciones de las empresas familiares por sectores económicos.

Cuadro Número 3. Descripción de los casos de estudio de las empresas familiares del sector servicio.

Empresa	Sector	Descripción
Caso 1.	Servicio	Empresa dedicada a brindar servicios de salud a los animales. Originaria del estado de Aguascalientes, tiene en el mercado 8 años de antigüedad, cuenta actualmente con 3 empleados y con 3 miembros de la familia laborando en ella. Ubicada en la zona centro de Aguascalientes.
Caso 2.	Servicio	Empresa dedicada a la realización de eventos. Originaria del estado de Aguascalientes, tiene en el mercado 12 años de antigüedad, cuenta actualmente con 27 trabajadores y con 6 miembros de la familia laborando en ella. Ubicada en la zona centro de Aguascalientes.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Cuadro Número 4. Descripción de los casos de estudio de las empresas familiares del sector comercio.

Empresa	Sector	Descripción
Caso 3.	Comercio	Empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del café. Originaria del estado de Aguascalientes, tiene en el mercado 5 años de antigüedad, cuenta actualmente con 2 trabajadores que son miembros de la familia. Ubicada en la zona centro de Aguascalientes.
Caso 4.	Comercio	Empresa dedicada a la comercialización de invitaciones para eventos sociales. Originaria del estado de Aguascalientes, tiene en el mercado 10 años de antigüedad, cuenta actualmente con 11 trabajadores y con 2 miembros de la familia laborando en ella. Ubicada en la zona centro de Aguascalientes.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Cuadro Número 5. Descripción de los casos de estudio de las empresas familiares del sector manufactura.

Empresa	Sector	Descripción
Caso 5.	Manufactura	Empresa dedicada a la producción de artículos de vidrio y aluminio. Originaria del Estado de Aguascalientes, tiene en el mercado 37 años de antigüedad, cuenta actualmente con 25 trabajadores y con 3 miembros de la familia laborando en ella. Ubicada en la zona norte de Aguascalientes.
Caso 6.	Manufactura	Empresa dedicada a la producción de zapatos. Originaria del Estado de Aguascalientes, tiene en el mercado 7 años de antigüedad, cuenta actualmente 11 empleados entre los cuales se encuentran 4 miembros de la familia. Ubicada en la zona sur de Aguascalientes.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El estudio de caso se va desarrollando al cumplir con los puntos antes mencionados, además de ir generando conocimiento el proceso de la investigación. Cumpliendo con el proceso de estudio de caso, esta investigación retoma el conocimiento generado de cultura y valores organizacionales por los investigadores Cameron y Quinn (2011) y Schwartz (1992), quienes son reconocidos en las líneas de conocimiento antes mencionadas. A continuación se muestra el diseño del instrumento.

3.2. Diseño del Instrumento.

Cada una de las dimensiones del instrumento se estudian con una herramienta en específico como a continuación se muestra:

Cuadro Número 6. Dimensiones del instrumento y su herramienta de medición.

Dimensión del instrumento	Herramienta de medición.
I. Perfil de la empresa.	Análisis descriptivo: Escala de Likert de 5 puntos. Escala nominal. Escala ordinal.
II. Supervivencia.	Análisis descriptivo: Escala de Likert de 5 puntos. Escala ordinal.
III. Cultura organizacional.	Instrumento llamado Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (Cameron & Quinn, 2006), el cual emplea un análisis cuantitativo.
IV. Valores organizacionales.	Escala de valores en el trabajo (EVAT 30) (Kluckhohn & Strodtbeck 1961; Rockeach, 1973; Schwartz, 1992; Sverko & Vizek-Vidovic, 1995), el cual emplea un análisis cuantitativo.

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Rodríguez *et al* (2010), Cameron & Quinn (2006); Sepúlveda (2004), Rodríguez & Romo (2013); Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000).

El cuadro número 6, muestra la herramienta implementada para cumplir con el objetivo establecido, la cual fue un instrumento tipo encuesta semi-estructurada, con escalas de tipo Likert, escalas ordinales, ítems dicotómicos, en base a la revisión de literatura de diversos autores para el conocimiento de la variable independiente que es supervivencia, así como los modelos ya antes mencionados para las variables cultura y valores organizacionales (Cameron y Quinn, 1999; Arciniega & Zazueta, 2010; Schwartz, 1999).

3.2.1. Diseño de la encuesta implementada como instrumento.

La encuesta se realizó mediante una sección transversal, para analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes.

3.2.1.1. Operacionalización de las dimensiones de la encuesta.

A continuación se muestra la operacionalización de las dimensiones de la encuesta, así como el objetivo de cada dimensión.

I. Perfil de la empresa.

El objetivo de esta dimensión es el de averiguar datos de la empresa tales como: nombre de la empresa, misión de la empresa, antigüedad, ciclo de vida en el que se encuentra la empresa, tamaño, número de miembros que laboran en la empresa, miembros de la familia que laboran en la empresa, miembros de la familia que laboran en la empresa, sí o no el fundador de la empresa aún labora en ella, sí el administrador es miembro de la familia, género del administrador, estructura organizacional en la empresa; se conforma de 16 ítems estructurados y de profundización, dicotómicos. A continuación se muestra el cuadro número 7 con la operacionalización de ésta dimensión.

Cuadro Número 7. Operacionalización de la dimensión del perfil de las empresas familiares.

Unidad de estudio	Dimensiones	Instrumento	Ítems	Medición de ítems
Empresas familiares	Perfil de la empresa	Encuesta	1.Nombre de la empresa	Descriptiva
			2.Misión de la empresa	Descriptiva
			3.Antigüedad de la empresa	Descriptiva
			4.Ciclo de vida de la empresa	Nominales
			5.Tamaño de la empresa	Nominales
			6.Número de miembros de la familia que laboran en la empresa	Nominales
			7.Miembros de la familia que laboran en la empresa	Nominales
			8.El fundador labora en la empresa	Dicotómica
			9.Administración de la empresa	Nominales
			10. La administra el fundador	Nominales
			11. Pertenencia del administrador en la familia.	Nominales
			12. Sexo de la administración de la empresa	Dicotómica
			13. Estructura empresarial	

Fuente: Elaboración propia (2016).

I. Supervivencia.

Esta dimensión analiza la supervivencia en la empresa familiar, estimando como factores de supervivencia la cultura y los valores organizacionales, estudiando las problemática de supervivencia, sucesión, profesionalización; medida sobre la adaptación de investigaciones realizadas por Trevinyo, (2012); Nueno, (2011); Carlock & Ward (2010); Castillo *et al* (2009); Dodero (2008); Belausteguigoita (2007); ProfitConsulting & Banamex (2009); Simón (2013); González (2014); Rodríguez et al (2010); contando con 26 ítems en una escala de Likert del 1 al 5; donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 es totalmente desacuerdo (Hernández, 1991); además de un ítem estructurado.

Cuadro Número 8. Operacionalización de la dimensión de supervivencia.

Variable dependiente.	Dimensiones	Instrumento	Ítems	Medición de ítems
Supervivencia	Supervivencia	Encuesta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tradición en la empresa 2. Respetoso con la tradición 3. Preservar el patrimonio 4. Cambios en actividades 5. Incremento de empleados 6. Posicionamiento del fundador 7. Posicionamiento del sucesor 8. Familia y supervivencia 9. Cultura organizacional y supervivencia 10. Valores organizacionales y supervivencia 11. Problemas financieros 12. Apoyo gubernamental 13. Proveedores y supervivencia 14. Propiedad-control y familia 15. Estructura administrativa 16. Plan de sucesión. 17. Entrenamiento al sucesor 18. Problemática con el entorno 19. Problemática con la dinámica familiar 20. Candidato a sucesor 21. Profesionalización como sucesor 22. Supervivencia como sucesor 23. Visión personal en la empresa 24. Visión familiar en la empresa 25. Plan en ausencia del fundador 26. Integración de no familiares 27. Causas de cierre 	<p>Escala de Likert</p> <p>Ordinales</p>

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Belausteguigoita (2007); Carlock & Ward (2010); Castillo *et al* (2009); Dodero (2008); González (2014); ProfitConsulting & Banamex (2009); Nueno, (2011); Rodríguez et al (2010); Simón (2013); Trevinyo, (2012).

II. Cultura organizacional.

Esta dimensión analiza la cultura organizacional como factor de supervivencia en la empresa familiar, en base a las investigaciones realizadas por Cameron y Quinn (1999), mediante una adaptación de estos autores, donde se contempla a la cultura organizacional de acuerdo a los tipos estudiados como: clan, ad-hoc, jerarquizada y mercado; está constituida por 24 ítems, medidos en una escala de ponderación del 1 al 100 puntos, entre las cuatro alternativas de cultura, donde se califica la cultura actual, considerando el puntaje más alto con mayor afinidad al tipo de cultura; además de valorar el tipo de cultura que debería de ser la correcta en la empresa. A continuación se muestra el cuadro número 9, con la operacionalización de esta dimensión.

Cuadro Número 9. Operacionalización de la dimensión de cultura organizacional.

Variable	Dimensiones	Instrumento	Ítems	Medición de ítems
Cultura organizacional (Variable dependiente)	Cultura organizacional	Encuesta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Características Dominantes. 2. Liderazgo Organizacional. 3. Administración de Empleados. 4. Pegamiento organizacional. 5. Énfasis estratégico. 6. Criterio de éxito. 	Escala Ordinal

Fuente: Elaboración propia (2015) citando a Cameron & Quinn (2006); Salazar & Navarro (2008); Sepúlveda (2004); Rodríguez & Romo (2013).

Los ítems que se muestran en el cuadro número 9, son seis dimensiones de cultura organizacional, que conjuntan el análisis para determinar la cultura dominante de la empresa familiar; a continuación se muestra las preguntas que integran a cada ítem.

Tabla Número 8. Operacionalización específica de la dimensión de cultura organizacional.

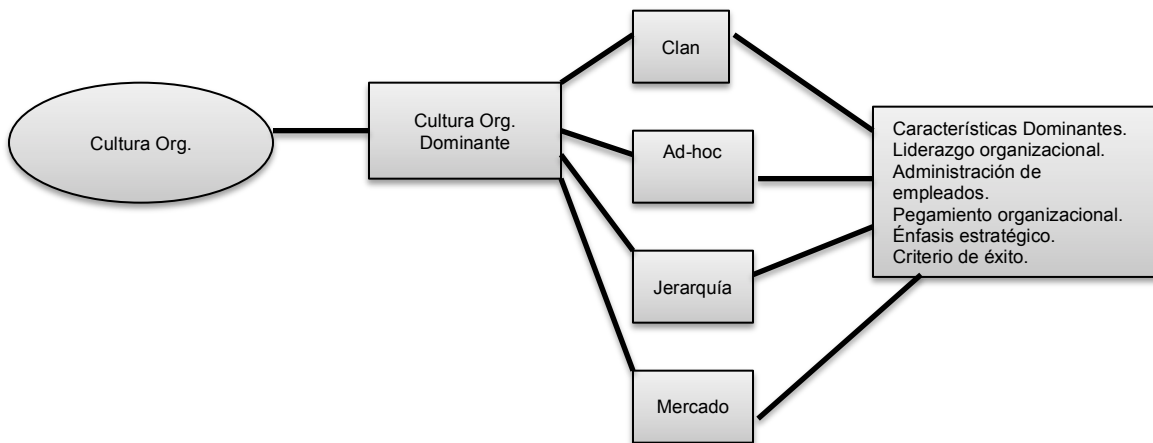
Ítems	Pregunta que integra las 6 dimensiones de cultura.	Medición de ítems
Características Dominantes	A. La organización es como una familia, las personas disfrutan de la compañía de otros. B. La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras. C. En la organización a las personas les gusta tomar riesgos. D. La organización está muy orientada a los resultados.	Escala Ordinal
Liderazgo organizacional	A. El liderazgo de la organización es generalmente usado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos. B. El liderazgo de la organización es generalmente usado para lograr los resultados. C. El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros. D. El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.	Escala Ordinal
Administración de empleados.	A. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo. B. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad. C. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la competencia y exigencias. D. El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la seguridad y estabilidad en el trabajo.	Escala Ordinal
Pegamiento organizacional.	A. Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua. B. Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas. C. Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas. D. Lo que mantiene unido a la organización es la innovación y el desarrollo.	Escala Ordinal
Énfasis estratégico.	A. La organización enfatiza la confianza entre sus miembros. B. La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos. C. La organización enfatiza el hacer acciones para ganar espacios en los mercados. D. La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad entre sus miembros.	Escala Ordinal
Criterio de éxito.	A. La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único. B. La organización define el éxito sobre la participación de mercado. C. La organización define el éxito sobre los recursos humanos, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas. D. La organización define el éxito sobre la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.	Escala Ordinal

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Cameron & Quinn (2011); Cayón & Pérez (2008); Sepúlveda (2004), Rodríguez & Romo (2013).

La tabla anterior número 8, muestra las preguntas que integran a las 6 dimensiones de cultura organizacional, que indicarán en base a los resultados de los miembros de la empresa familiar, la cultura dominante en la empresa familiar; como se ha mencionado en la investigación, cada de una las letras (A,B,C,D) nos indican un tipo de cultura dominante (Clan, Ad-hoc, Jerarquizada y Mercado).

Además de la tabla número 8 de operacionalización específica de la dimensión de cultura organizacional, se muestra en la figura número 5 la variable dependiente de cultura organizacional de la propuesta del modelo de la investigación, donde se observan los tipos de cultura dominante, que se pretende estudiar, con respecto de la relación de la cultura organizacional y la empresa familiar, considerando la cultura dominante dentro de la empresa; de ésta forma se identificará y estudiará, sí la cultura organizacional es un factor de supervivencia para la empresa familiar.

Figura Número 5. Cultura organizacional de la propuesta del modelo de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2015) citando a Cameron & Quinn (2011).

Por lo que; la figura número 5, muestra cada uno de los bloques que se preguntan en el instrumento con la finalidad de conocer, primero si existe una cultura dominante dentro de la empresa y segundo cuál de los cuatro tipos de cultura es la dominante basado en la adaptación de Cameron & Quinn (2011).

Valores organizacionales.

Esta dimensión analiza los valores organizacionales como factor de supervivencia en la empresa familiar; la medición de estos, se realizan mediante la adaptación del modelo de valores de Schwartz (1992), en sus cuatro grandes valores de orden superior: apertura al cambio, conservación, auto mejora y auto trascendencia; basado en 10 ítems, medidos en una escala de Likert del 1 al 5; donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 es totalmente desacuerdo (Hernández, 1991), con la finalidad de conocer, como estos valores se desarrollan en la empresa; además de la medición ordinaria para darle continuidad y saber con precisión como estos valores son percibidos en la empresa. A continuación se muestra el cuadro número 10, con la operacionalización de esta dimensión.

Cuadro Número 10. Operacionalización de la dimensión de los valores organizacionales.

Variable	Dimensiones	Instrumento	Ítems	Medición de ítems
Valores organizacionales (Variable dependiente)	Valores organizacionales	Encuesta	1. Autodirección. 2. Estimulación. 3. Tradición. 4. Conformidad. 5. Seguridad. 6. Logro. 7. Autoridad. 8. Universalismo. 9. Benevolencia. 10. Hedonismo.	Escala de Likert y ordinal

Fuente: Elaboración propia (2015) citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

El cuadro número 10, muestra los valores organizacionales empleados por Schwartz (1992), en su modelo de valores, los cuales son medidos de forma ordinal y por la escala de Likert, estos valores organizacionales integran los valores de orden superior, que indican la tendencia en la forma de actuar de la empresa familiar, a continuación se muestra un cuadro en el cual se observan los valores organizacionales y su integración a los valores de orden superior.

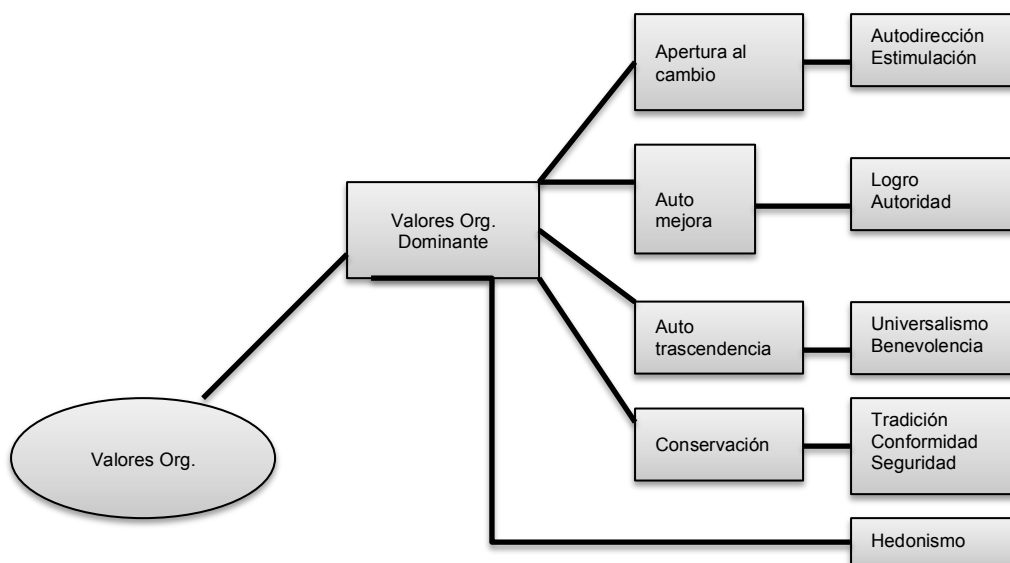
Tabla Número 9. Operacionalización de la dimensión de valores organizacionales.

Valores organizacionales.	Valores de orden superior.
Auto dirección. Estimulación.	Apertura al cambio.
Logro. Autoridad.	Auto mejora.
Universalismo. Benevolencia.	Auto trascendencia.
Tradición. Conformidad. Seguridad.	Conservación.
Hedonismo.	

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

La tabla número 9, muestra los valores organizacionales y los valores de orden superior en los que están integrados. Además de la tabla número 9, con la operacionalización de la dimensión de los valores organizacionales, se muestra en la figura número 6, la variable dependiente de valores organizacionales de la propuesta del modelo de la investigación, considerando los valores organizacionales dominantes dentro de la empresa familiar, con el fin de conocer si estos son factor de supervivencia en dicha empresa.

Figura Número 6. Valores organizacionales de la propuesta del modelo de la investigación.



Fuente: Elaboración propia (2015) citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

Por lo que; la figura número 6, muestra los posibles valores organizacionales dominantes basados en la adaptación de Schwartz (1992), con la finalidad de conocer, primero si existen valores organizacionales dominantes dentro de la empresa y segundo cuales son dichos valores.

3.2.2. Validez del instrumento.

Se consideran la validez del contenido del instrumento tipo encuesta basado en: la revisión de literatura, un proceso de validación de expertos en el dominio del contenido específico sobre empresas familiares, (Ruiz Bolivar, 2002), como validez sobre el juicio de expertos para conocer la probabilidad de error en el instrumento, (Corral, 2009). Donde se les pidió a los integrantes de la red de investigadores de empresas familiares México, la validación del instrumento tipo encuesta de esta investigación, el proceso fue el siguiente:

1. Se realizó una exposición sobre el tema de esta investigación a los miembros de la red de investigadores de empresas familiares México, vía skype, dichos miembros de la red emitieron sus comentarios sobre el tema de cultura y valores organizacionales en empresas familiares.
2. Se concretó en dicha exposición, hacerles llegar a los 53 miembros de la red de investigadores de empresas familiares México, el instrumento tipo encuesta de la investigación, con el fin de su validación, vía correo electrónico por medio del presidente de la red de investigadores de empresas familiares México.
3. Tres de los miembros de la red enviaron sus observaciones, los cuales hicieron el comentario sobre la existencia de diversas formas de medición en el instrumento, sin embargo: refirieron que al emplearse el método correcto; no habría problema en los resultados.

El juicio de expertos se empleó en todo el instrumento, sin embargo cada una de las dimensiones que integran el instrumento, fueron una adaptación de instrumentos validados, como a continuación se muestra.

Tabla Número 10. Resumen de operacionalización de las dimensión del instrumento.

Dimensión del instrumento.	Instrumento validado.	Investigadores que han empleado el instrumento.
Dimensión de supervivencia.	Encuesta medida en escala de Likert.	Belausteguigoita (2007); Carlock & Ward (2010); Castillo <i>et al</i> (2009); Dodero (2008); González (2014); ProfitConsulting & Banamex (2009); Monreal <i>et al</i> (2010); Nueno, (2011); Rodríguez <i>et al</i> (2010); Simón (2013); Trevinyo, (2012); Villarreal & Ruiz (2015); Vírgenes <i>et al</i> (2013)
Dimensión de cultura organizacional.	Instrumento OCAI.	Cameron y Quinn (2011); Salazar & Navarro (2008); Sepúlveda (2004); Rodríguez & Romo (2013).
Dimensión de valores organizacionales.	Instrumento Evat 30.	Cayón & Pérez (2008); Schwartz (1992); Rodríguez & Romo (2013); Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Sepúlveda (2004); Sverko & Vizek-Vidovic (1995).

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Belausteguigoita (2007); Cameron y Quinn (2011); Carlock & Ward (2010); Castillo *et al* (2009); Cayón & Pérez (2008); González (2014); ProfitConsulting & Banamex (2009); Nueno, (2011); Rodríguez & Romo (2013); Rodríguez *et al* (2010); Salazar & Navarro (2008); Schwartz (1992); Simón (2013), Trevinyo, (2012).

La tabla número 10, muestra las dimensiones del instrumento empleado en esta investigación, los instrumentos validados que fueron utilizados como referencia para el diseño de la encuesta adaptada e investigadores que han aplicado el instrumento validado. Los instrumentos validados para medir la supervivencia, en las empresas familiares fueron implementados y aplicados por los investigadores Belausteguigoita (2007); Carlock & Ward (2010); Castillo *et al* (2009); Dodero (2008); González (2014); ProfitConsulting & Banamex (2009); Nueno, (2011); Rodríguez *et al* (2010); Simón (2013); Trevinyo, (2012), en sus investigaciones sobre empresas familiares y supervivencia, muestran los factores que han contribuido a la supervivencia de las empresas familiares, considerando dimensiones o retos (referente a las investigaciones) sobre *la empresa, la familia, estrategias, finanzas, gobierno corporativo, sucesión y patrimonio*.

Dichos instrumentos validados se aplicaron mediante un instrumento tipo encuesta; medida a través de la escala de Likert de 5 puntos, con base en los resultados los investigadores, clasificaban a las empresas como: *empresa de buen desarrollo, vía de profesionalización, realización de cambios, empresa en desarrollo* (Belausteguigoita, 2007); *empresa con mejores prácticas, empresa con problemas, empresa en situación de alto riesgo y empresa que supera el reto* (ProfitConsulting & Banamex, 2009).

Mencionando lo anterior, para la dimensión de supervivencia en esta investigación, se realizó una adaptación de los instrumentos validados de Belausteguigoita (2007); ProfitConsulting & Banamex (2009); Simón (2013); González (2014); Rodríguez *et al* (2010); a diferencia de los investigadores antes referidos en ésta investigación, no se realiza la clasificación de la empresa familiar; basada en el puntaje resultante de la dimensión de supervivencia, puesto que el objetivo de la investigación es analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales, como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en el Estado de Aguascalientes.

Para la dimensión de cultura organizacional, ésta investigación se adaptó el instrumento validado OCAI de Cameron y Quinn (2011), aplicado en diversas investigaciones sobre la cultura organizacional a niveles nacional e internacional, por lo que la validación del mismo se ha mostrado en investigaciones como las realizadas por Salazar & Navarro (2008); Sepúlveda (2004); Rodríguez y Romo (2013), investigaciones mencionadas en el apartado de antecedentes de ésta investigación.

Con respecto a la dimensión de valores organizacionales, se adaptó el instrumento Evat 30 de los valores de Schwartz (1999), implementados en el trabajo; este instrumento ha sido validado por investigadores como Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Sverko & Vizek-Vidovic (1995) y se ha aplicado en investigaciones sobre valores organizacionales a niveles nacional e internacional, como es el caso de las investigaciones realizadas por Cayón & Pérez (2008); Rodríguez & Romo (2013) y Sepúlveda (2004); las cuales se explican en el apartado de antecedentes en esta investigación. En consecuencia a lo antes mencionado, las dimensiones que integran el instrumento aplicado tipo encuesta, en esta investigación han sido validadas por diversos investigadores a niveles nacional e internacional.

3.3 Aplicación del instrumento.

3.3.1. Prueba piloto del instrumento.

Con el propósito de probar el instrumento tipo encuesta, se realizó una prueba piloto durante el mes de junio del año 2015, recabándose 20 encuestas a las empresas familiares en el estado de Aguascalientes dirigidas al sector manufacturero, comercio y servicio; se hizo el ajuste al instrumento; el cuál forma parte del Anexo 1. Posteriormente se llevó a cabo la aplicación del instrumento en las empresas familiares seleccionadas en el mes de enero, febrero y marzo del año 2016; los resultados obtenidos fueron estudiados de acuerdo a los siguientes tipos de análisis de investigación.

3.4. Análisis de la investigación.

La presente investigación realiza determinados análisis; con base en los resultados obtenidos a través de la aplicación a los fundadores o hijos de los fundadores de empresas familiares, y a los empleados de la empresa familiar del instrumento tipo encuesta adaptada con base en el instrumento OCAI; para la variable independiente de cultura organizacional, el instrumento Evat 30, para la variable independiente de valores organizacionales, estableciendo 5 escalas de Likert (1: Totalmente de acuerdo, 2: Muy de acuerdo, 3: Moderadamente de acuerdo, 4: Muy en desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo) para medir la variable dependiente supervivencia, contrastando con la unidimensionalidad en empresas familiares, por conveniencia de tamaño micro y pequeña del Estado de Aguascalientes; con el fin de cumplir con aceptar o rechazar la hipótesis y cumplir con el objetivo planteado, para lo cual se emplearon métodos descriptivos, de forma transversal, exploratorio de tipo encuesta no experimental, puesto que no se tiene control sobre las variables independientes; (cultura y valores organizacionales), porque ya ocurrieron los hechos, su efecto es de tipo correlacional, puesto que; asocia variables mediante un patrón predecible para una población (Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

3.4.1. Tipos de análisis de datos utilizados en la investigación.

Considerando como instrumento de medición la encuesta, a través de la aplicación de dicho instrumento a los fundadores o hijos de los fundadores de empresas familiares y a los empleados de la empresa familiar. A continuación se muestra la forma de análisis, después de obtener los resultados de la aplicación del instrumento tipo encuesta, para cumplir con el objetivo de la investigación:

- 1) **Análisis descriptivo.** Empleado con la finalidad de analizar elementos claves, (Sarabia,1999), en la variable dependiente de supervivencia y en las variables independientes de cultura y valores organizacionales; utilizando la escala de Likert y escala tipo ordinal.
- 2) **Análisis exploratorio.** Puesto que esta investigación estudia variables poco analizadas al mismo tiempo (Sarabia, 1999), tiene como fin de analizar las variables de estudio sobre la cultura y los valores organizacionales; como factores de impacto en la supervivencia en las empresas familiares, del sector servicios, comercio y manufactura en el Estado de Aguascalientes, aplicando los modelos de análisis de la cultura organizacional de Cameron y Quinn (2011), empleando el instrumento OCAI y los valores organizacionales de Schwartz (1992), empleando el instrumento EVAT 30.
- 3) **Análisis estadístico no paramétrico.** Se emplea un análisis estadístico no paramétrico por su uso, en el análisis de la percepción social de cierto fenómeno, utilizando la prueba para varias muestras independientes de Kruskal-Wallis con k, Muestras mediante el programa estadístico informático SPSS. En las investigaciones sobre supervivencia, tradicionalmente se emplean análisis paramétricos, semiparamétricos y no paramétricos, la diferencia de cada análisis radica en la estimación de la covarianza sobre la función de riesgo, (Fuentelsaz, Gómez, & Polo, 2004). Tiene la finalidad de apoyar a los resultados descriptivos observados en aceptar o rechazar la hipótesis de esta investigación, *(si las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en el Estado de Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia).*

La prueba Kruskal-Wallis no requiere de datos normales, el único requisito es que la variable esté medida al menos en una escala ordinal, lo que analiza esta prueba es si un factor que subdivide la población de origen, incide de forma significativa sobre el valor central de la población; esta prueba se utiliza para analizar pequeñas muestras con el fin de corroborar los resultados a partir de la teoría basada en la normalidad (Wilks, 1947).



CAPITULO IV. RESULTADOS Y ANALISIS DE LA INVESTIGACION.

4.1. Evidencia empírica.

En el apartado de evidencia empírica se indica el estudio de casos, el sector de la empresa y el tamaño de la empresa familiar analizada. A continuación se muestran los cuadros número 11, 12 y 13, con la descripción de los estudios de caso segmentados por sector económico, tamaño, descripción del producto o servicio al que se dedican y los miembros de la empresa a quienes se les aplicó el instrumento tipo encuesta:

Cuadro Número 11. Descripción de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicio.

Empresa	Sector	Tamaño	Descripción	Miembros de la empresa
Caso 1.	Servicio	Micro empresa	Empresa dedicada a brindar servicios de salud a los animales.	Cuatro miembros de la empresa.
Caso 2.	Servicio	Pequeña empresa	Empresa dedicada a la realización de eventos.	seis miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Cuadro Número 12. Descripción de los estudios de caso de las empresas familiares del sector comercio.

Empresa	Sector	Tamaño	Descripción	Miembros de la empresa
Caso 3.	Comercio	Micro empresa	Empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del café.	dos miembros de la empresa.
Caso 4.	Comercio	Pequeña empresa	Empresa dedicada a la comercialización de invitaciones para eventos sociales.	cuatro miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Cuadro Número 13. Descripción de los estudios de caso de las empresas familiares del sector manufactura.

Empresa	Sector	Tamaño	Descripción	Miembros de la empresa
Caso 5.	Manufactura	Pequeña empresa	Empresa dedicada a la producción de artículos de vidrio y aluminio.	tres miembros de la empresa.
Caso 6.	Manufactura	Pequeña empresa	Empresa dedicada a la producción de zapatos.	doce miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En los cuadros anteriores, se observa el sector en que se desarrolla económicamente cada empresa familiar, así como su tamaño y la descripción de actividad a la que se dedica cada empresa, denotando que en el sector servicios y comercio la empresas familiares son de tamaño micro y pequeñas empresas, siendo el sector de manufactura quien analiza dos empresas familiares de tamaño pequeño. Prosiguiendo con el análisis de los resultados, en el siguiente apartado se muestra el análisis descriptivo de los resultados.

4.1.1. Resultados descriptivos de las empresas familiares estudiadas.

La presentación del análisis descriptivo se hace mediante los estudios de caso considerando el sector económico, en el que se desarrolla cada una de las empresas familiares, mostrando las dimensiones e ítems del instrumento, el análisis muestra los resultados de manera comparativo entre las empresas familiares del mismo sector, en base al enfoque de supervivencia, cultura y valores organizacionales.

En esta sección se presenta un comparativo de los resultados de los estudios de caso de las empresas familiares; caso 1 y caso 2; el cual se desarrolla en base a cada una de las dimensiones consideradas en el instrumento aplicado, tales como son; el perfil de la empresa, supervivencia, cultura organizacional y valores organizacionales.

4.1.1.1. Perfil del estudio de caso empresa familiar caso 1 y caso 2.

En cuanto al perfil de las empresas, se muestra el siguiente comparativo.

Cuadro Número 14. Perfil del estudio comparativo de las empresas familiares caso 1 y caso 2.

I. Perfil de la empresa	Estudio de caso de las empresas familiares	
Nombre de la empresa:	Caso 1.	Caso 2.
Giro de la empresa:	Empresa dedicada a brindar servicios de salud a los animales.	Empresa dedicada a la realización de eventos.
Misión de la empresa:	Proveer de salud y bienestar a los animales	Ofrecer el mejor e innovador servicio en la realización de su evento.
Antigüedad de la empresa:	8 años.	12 años.
Ciclo de vida de la empresa:	Liderazgo.	Liderazgo.
Tamaño de la empresa:	Micro empresa.	Pequeña empresa.
Número de miembros de la familia que laboran en la empresa:	3 miembros.	6 miembros.
Miembros de la familia que laboran en la empresa:	Fundadora, esposo de la fundadora y madre de la fundadora.	Fundador, hermanas de la fundador, tío del fundador, padre y madre del fundador.
El fundador labora en la empresa:	Si.	Si
La empresa es administrada por:	Fundadora.	Fundador.
El administrador de la empresa es también miembro de la familia:	Si	Si
El administrador de la empresa es:	Mujer.	Hombre.
La empresa cuenta con una estructura organizacional:	No	Si

Fuente: Elaboración propia (2016), basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El cuadro número 14, muestra el comparativo del perfil de la empresa, entre los casos de estudio de las empresas familiares, caso 1 y caso 2, se percibe que ambas empresas familiares superan el promedio de supervivencia del sector servicios de 7.8 años (INEGI, 2015), de igual forma, las empresas familiares están desarrollándose en el ciclo de vida de liderazgo; el tamaño de las empresas familiares es diferente, una es microempresa y otra pequeña empresa; el número de miembros de la familia que labora en la empresa son 3 miembros en el caso 1 y en el caso 2 son 6 miembros; la empresa caso 1 su fundador es del sexo femenino, mientras que la empresa caso 2 fue fundada por un hombre; la empresa caso 1 no cuenta con una estructura organizacional y la empresa familiar caso 2 sí.

4.1.1.2. Perfil del estudio de caso empresa familiar caso 3 y caso 4.

En cuanto al perfil de las empresas, se muestra el siguiente comparativo.

Cuadro Número 15. Perfil del estudio comparativo de las empresas familiares caso 3 y caso 4.

I. Perfil de la empresa	Estudio de caso de las empresas familiares	
	Caso 3.	Caso 4.
Nombre de la empresa:	Caso 3.	Caso 4.
Giro de la empresa:	Empresa dedicada a la comercialización de productos derivados del café.	Empresa dedicada a la comercialización de invitaciones para eventos sociales.
Misión de la empresa:	Ofrecer al cliente productos derivados del café de la más alta calidad.	Ofrecer a nuestros cliente y consumidores los mejores diseños en nuestros diversos productos de presentación e invitaciones para sus eventos sociales.
Antigüedad de la empresa:	5 años.	10 años.
Ciclo de vida de la empresa:	Fundador.	Liderazgo.
Tamaño de la empresa:	Micro empresa.	Pequeña empresa.
Número de miembros de la familia que laboran en la empresa:	2 miembros.	2 miembros.
Miembros de la familia que laboran en la empresa:	Fundador, esposa del fundador.	Fundador y esposa del fundador.
El fundador labora en la empresa:	Si.	Si.
La empresa es administrada por:	Fundador.	Fundador.
El administrador de la empresa es también miembro de la familia:	Si.	Si.
El administrador de la empresa es:	Hombre.	Hombre.
La empresa cuenta con una estructura organizacional:	Si	No.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El cuadro número 15, muestra el comparativo del perfil de la empresa, entre los casos de estudio de las empresas familiares caso 3 y caso 4; se percibe que solo la empresa familiar caso 4 supera el promedio de supervivencia del sector comercio de 7.8 años (INEGI, 2015), el ciclo de vida de la empresa caso 4 es de liderazgo, mientras que la empresa familiar caso 3 se encuentra en la etapa fundador; el tamaño de las empresas familiares es diferente, una es microempresa y otra pequeña empresa; ambas empresas familiares cuentan con el mismo número de miembros de la familia que labora en la empresa, 2 miembros; el sexo del fundador en ambas empresas es masculino; la empresa familiar caso 3 si cuenta con una estructura organizacional, mientras que la empresa familiar caso 4 no.

4.1.1.3. Perfil del estudio de caso empresa familiar caso 5 y caso 6.

En cuanto al perfil de las empresas, se muestra el siguiente comparativo.

Cuadro Número 16. Perfil del estudio comparativo de las empresas familiares caso 5 y caso 6.

I. Perfil de la empresa	Estudio de caso de las empresas familiares	
Nombre de la empresa:	Caso 5.	Caso 6.
Giro de la empresa:	Empresa dedicada a la producción de artículos de vidrio y aluminio.	Empresa dedicada a la producción de zapatos tipo pantufla.
Misión de la empresa:	Ser una empresa que brinde surtido y servicio personalizados a sus clientes, para satisfacer las necesidades de vidrio y aluminio de manera integral.	Satisfacer las necesidades y requerimientos de nuestros clientes y consumidores a nivel nacional en la producción y venta de pantuflas.
Antigüedad de la empresa:	37 años.	7 años.
Ciclo de vida de la empresa:	Liderazgo.	Liderazgo.
Tamaño de la empresa:	Pequeña empresa.	Pequeña empresa.
Número de miembros de la familia que laboran en la empresa:	3 miembros.	4 miembros.
Miembros de la familia que laboran en la empresa:	Fundador e hijas del fundador.	Fundadora, esposo de la fundadora, hermana de la fundadora y padre de la fundadora.
El fundador labora en la empresa:	Si.	Si.
La empresa es administrada por:	Fundador.	Fundadora.
El administrador de la empresa es también miembro de la familia:	Si.	Si.
El administrador de la empresa es:	Hombre.	Mujer.
La empresa cuenta con una estructura organizacional:	Si.	Si.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El cuadro número 16, muestra el comparativo del perfil de la empresa, entre los casos de estudio de las empresas familiares caso 5 y caso 6; se percibe que solo la empresa familiar caso 5, supera el promedio de supervivencia del sector comercio de 7.8 años (INEGI, 2015), el ciclo de vida de ambas empresa familiares es de liderazgo; el tamaño de las empresas familiares es de pequeña empresa; el número de miembros de la familia que laboran en la empresa familiar, tan solo difiere en un miembro, en la empresa caso 5 son 3 miembros, mientras que en la empresa caso 6, son 4 miembros; el sexo del fundador en la empresa caso 5, es masculino, mientras que en la empresa familiar caso 6, es una fundadora; ambas empresas cuentan con una estructura organizacional.

4.2.Resultados descriptivos de la investigación.

Como ha sido mencionado, la metodología de la investigación es de corte cualitativa, empleándose el método de estudio de caso y como apoyo para el análisis de las variables, cultura y valores organizacionales. A continuación se muestran los resultados de los estudios de caso, de las seis empresas familiares a las que se aplicó el instrumento.

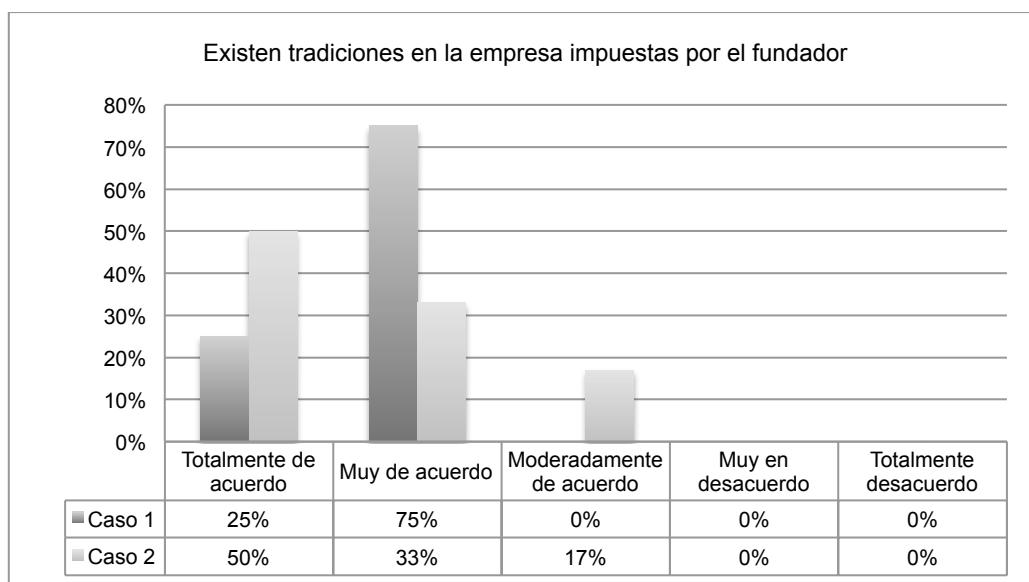
4.2.1. Resultados descriptivos de supervivencia, cultura y valores organizacionales del caso 1 y caso 2.

4.2.1.1. Supervivencia del estudio de caso empresa familiar caso 1 y caso 2.

En ésta dimensión se grafican los resultados de cada uno de los ítems empleados en el instrumento, medidos de forma porcentual, tomando en cuenta las medidas más altas de cada una de las respuestas de cada empresa familiar, en caso de que no exista un porcentaje mayor se pondrán todas las respuestas.

1. Existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador.

Gráfico Número 1. Tradiciones en la empresa familiar caso 1 y caso 2, impuestas por el fundador.

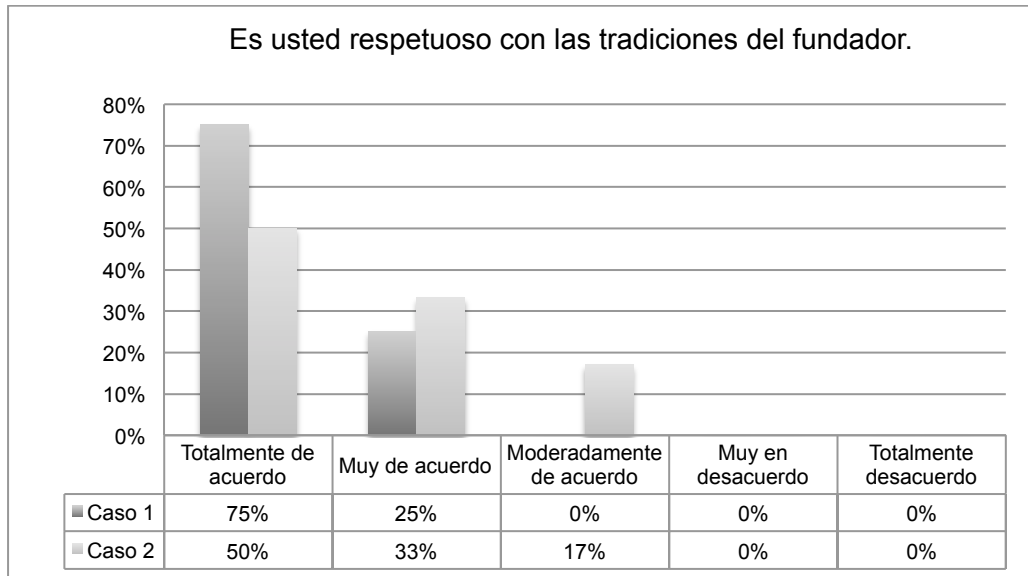


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En el gráfico número 1, se responde a la pregunta de la existencia de tradiciones impuestas por el fundador en la empresa familiar, por lo que 75% de los encuestados del caso 1 mencionaron que está muy de acuerdo, con que existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador, y el 25% totalmente de acuerdo. Con respecto al caso 2, el 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo de la existencia de tradiciones, 33% de los encuestados se encuentra muy de acuerdo y 17% moderadamente de acuerdo con la existencia de tradiciones impuestas en la empresa por el fundador.

2. Es usted respetuoso con las tradiciones del fundador.

Gráfico Número 2. Respeto con las tradiciones del fundador, empresas familiar caso 1 y caso 2.

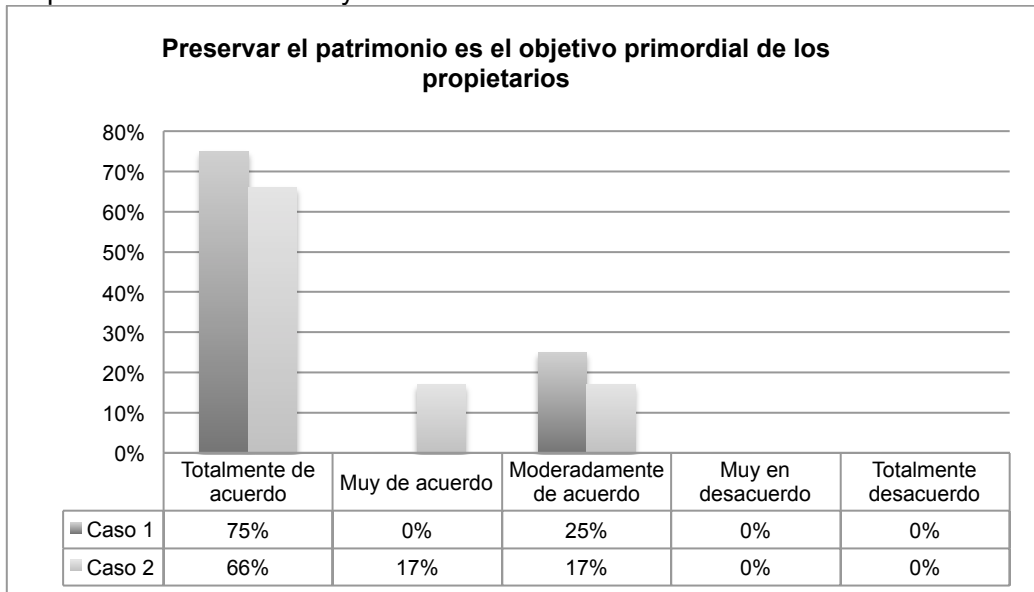


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En respuesta a sí los encuestados son respetuosos con las tradiciones del fundador, 75% de los encuestados del caso 1 mencionaron que sí lo son, puesto que están totalmente de acuerdo y 25% están muy de acuerdo en ser respetuosos con las tradiciones del fundador. De acuerdo con el caso 2, 50% de los encuestados se consideran totalmente de acuerdo en respetar dichas tradiciones, 33% muy de acuerdo y 17% moderadamente de acuerdo en respetar las tradiciones del fundador en la empresa familiar.

3. Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios.

Gráfico Número 3. Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios, empresas familiar caso 1 y caso 2.

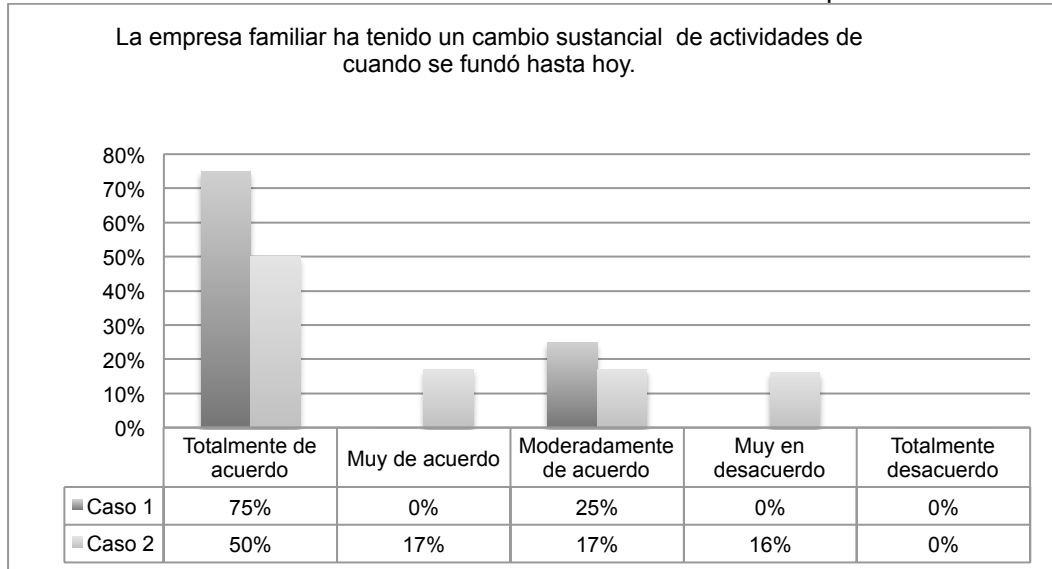


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Los encuestados de la empresa familiar caso 1, perciben que para los propietarios de la empresa familiar su primordial objetivo es preservar el patrimonio, reflejándose 75% en totalmente de acuerdo, como se muestra en el gráfico número 3. Respecto a la empresa familiar caso 2, los encuestados consideraron estar totalmente de acuerdo en 66%, 17% muy de acuerdo y 17% moderadamente de acuerdo.

4. La empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades, de cuando se fundó hasta hoy.

Gráfico Número 4. Cambio sustancial de actividades en la empresa familiar caso 1 y caso 2.

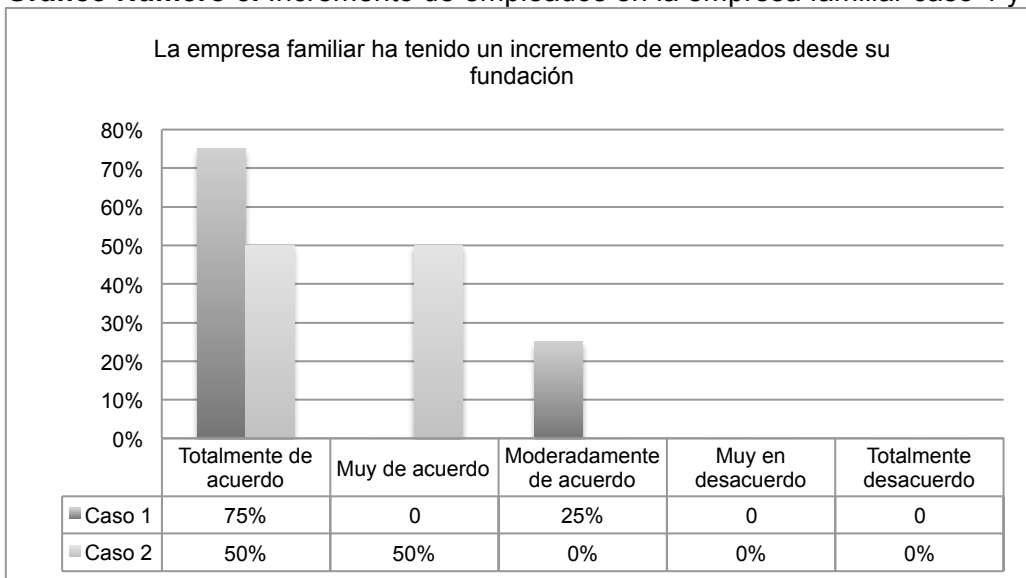


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Sobre sí la empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta el día de hoy, los resultados de los encuestados de acuerdo al caso 1, 75% de la percepción de los encuestados, la empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta el día de hoy, 25% considera estar moderadamente de acuerdo con que la empresa familiar, ha tenido un cambio sustancial de actividades. Con respecto a la empresa caso 2; las respuestas de los encuestados son un poco diversas, pero orientadas a estar totalmente de acuerdo con 50%, 17% de los encuestados están muy de acuerdo con el cambio sustancial de actividades, 17% moderadamente de acuerdo y el 16% está muy en desacuerdo de que la empresa familiar, haya tenido un cambio sustancial de actividades desde su fundación hasta el día de hoy.

5. La empresa familiar ha tenido un incremento de empleados desde su fundación.

Gráfico Número 5. Incremento de empleados en la empresa familiar caso 1 y caso 2.

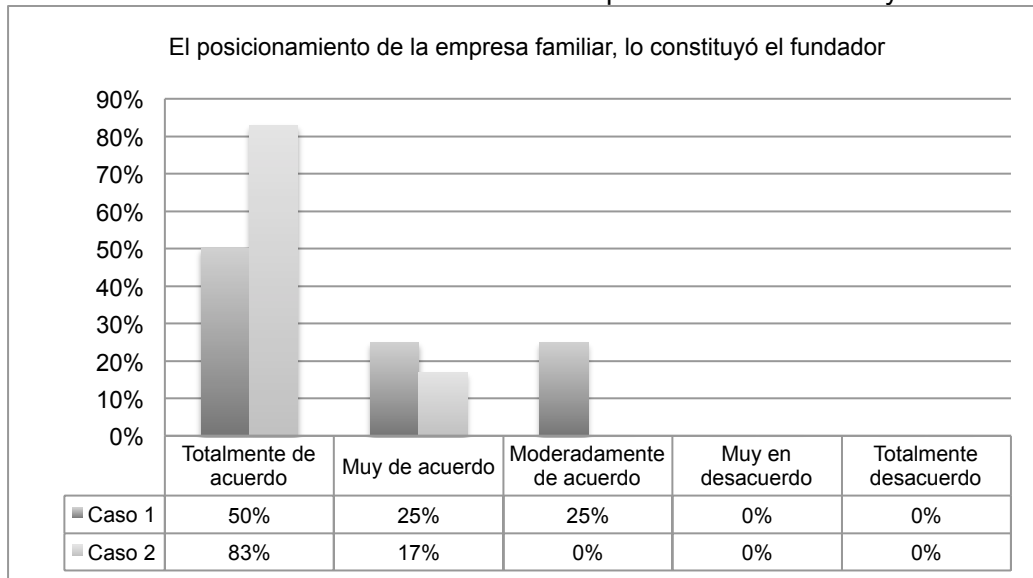


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La empresa familiar caso 1, ha incrementado el número de empleados desde su fundación, esta es la percepción de 75% de los encuestados y 25% consideran moderadamente de acuerdo este incremento de empleados. En cuanto a sí la empresa familiar caso 2, ha tenido un incremento de empleados desde su fundación, las respuestas de los miembros de la empresa se orientan a esta de acuerdo, 50% está totalmente de acuerdo y el otro 50% esta muy de acuerdo en que la empresa familiar ha tenido un incremento de empleados desde su fundación.

6. El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el fundador.

Gráfico Número 6. Posicionamiento de la empresa familiar caso 1 y caso 2.

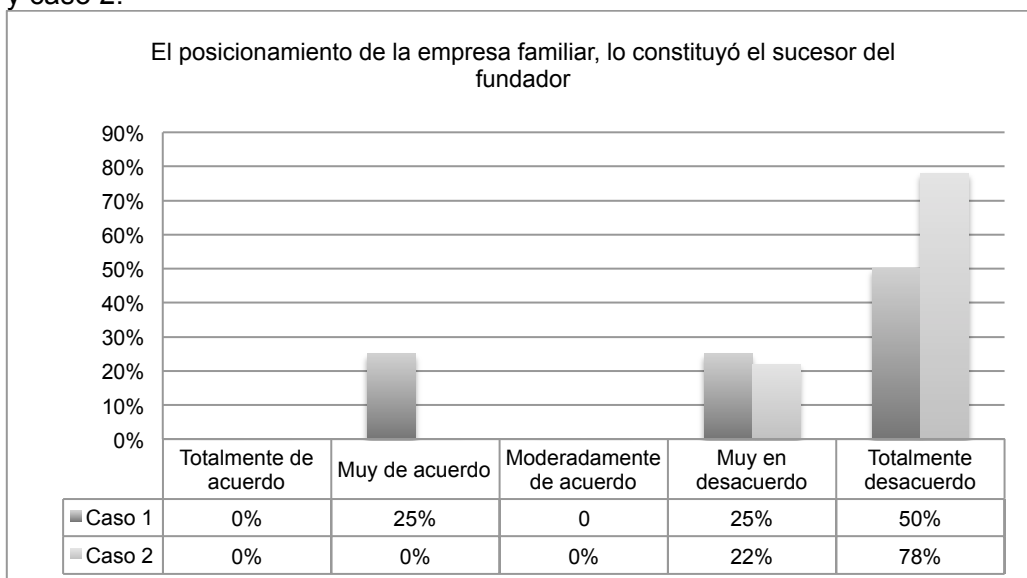


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Respecto al posicionamiento de la empresa familiar caso1, 50% de los encuestados se consideran totalmente de acuerdo con que el fundador fue quien constituyó el posicionamiento de la empresa, 25% se consideran muy de acuerdo y 25% moderadamente de acuerdo que lo constituyó el fundador. Los miembros de la empresa familiar caso 2, están totalmente de acuerdo en 83%, que el posicionamiento de la empresa lo constituyó el fundador y 17% muy de acuerdo, como se muestra en la gráfica anterior.

7. El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el sucesor del fundador.

Gráfico Número 7. Posicionamiento de la empresa familia constituido por el sucesor caso 1 y caso 2.

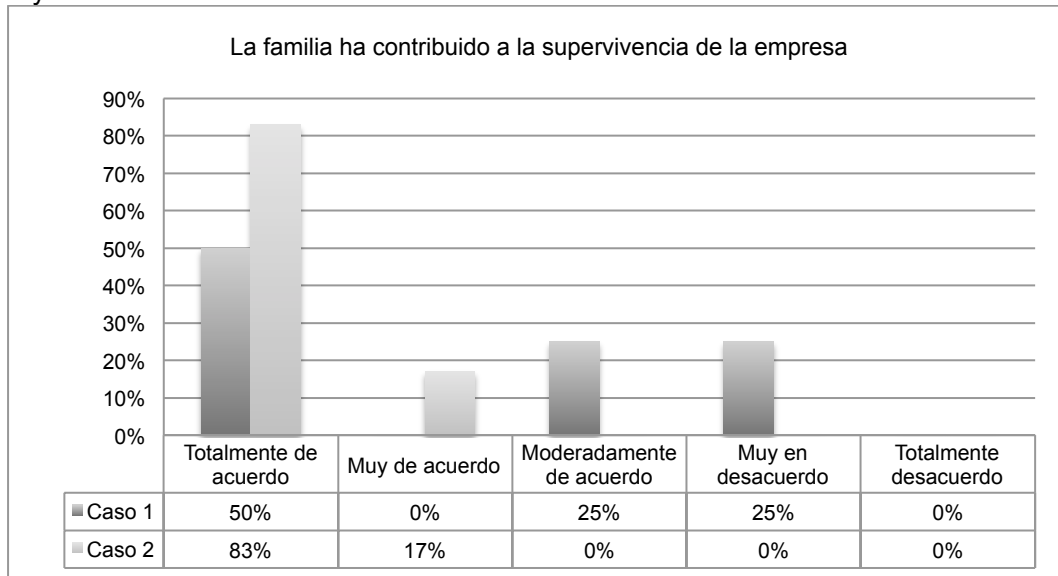


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Respecto a sí el posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el sucesor del fundador, 50% de los encuestados de la empresa familiar caso 1, se consideran totalmente en desacuerdo con este ítem, 25% muy en desacuerdo y 25% muy de acuerdo. Con respecto a la empresa familiar caso 2; 78% de los miembros encuestados están totalmente en desacuerdo y 22% muy en desacuerdo en que el posicionamiento fue constituido por el sucesor de la empresa.

8. La familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 8. Contribución de la familia a la supervivencia de la empresa familiar caso 1 y caso 2.

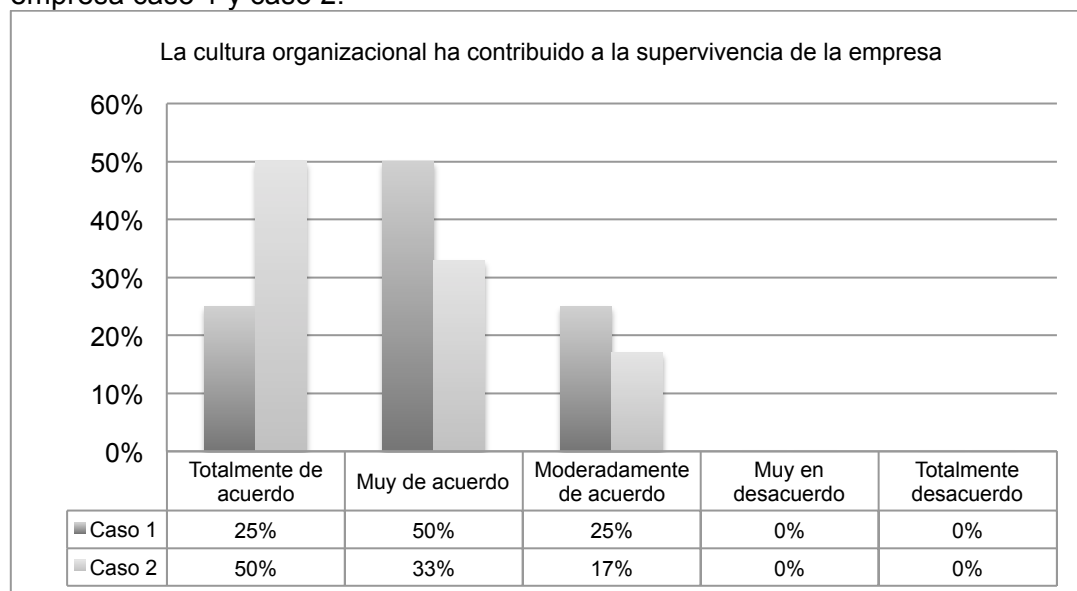


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Respecto a sí la familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 1, 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo, 25% moderadamente de acuerdo y 25% muy en desacuerdo. La familia dentro de la empresa familiar caso 2, ha contribuido a la supervivencia de la empresa; lo antes mencionado se muestra en el gráfico número 8; 83% de los miembros encuestados consideran estar totalmente de acuerdo, en la contribución de la familia en la supervivencia de la empresa y 17% muy de acuerdo.

9. La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 9. La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa caso 1 y caso 2.

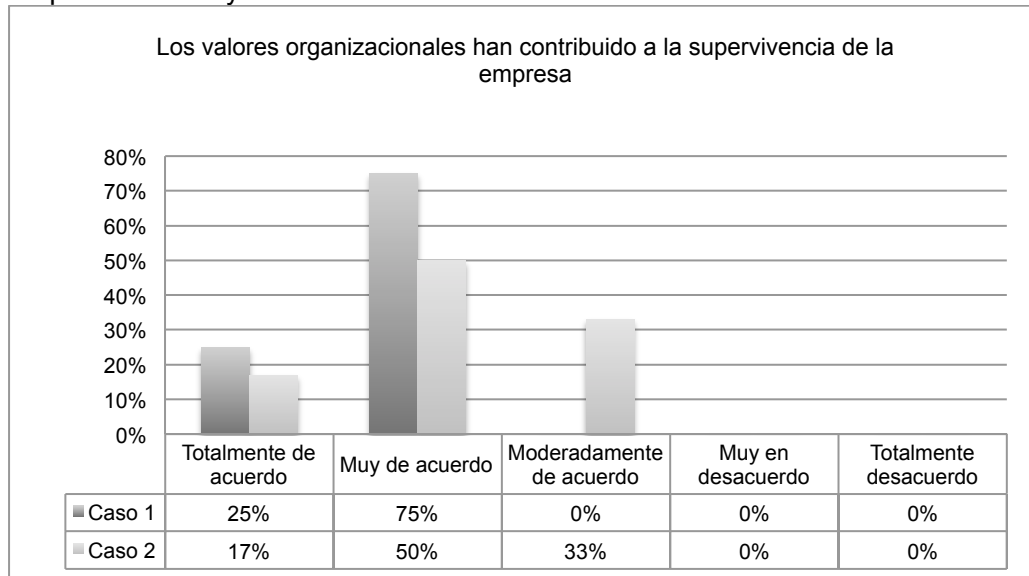


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

De acuerdo a sí la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 1, 50% de los encuestados esta muy de acuerdo con que la cultura ha contribuido a la supervivencia, 25% totalmente de acuerdo y 25% moderadamente de acuerdo. Continuando con los ítems sobre supervivencia, el gráfico número 9, muestra la percepción de la contribución de la cultura organizacional hacia la supervivencia en la empresa caso 2, 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo, 33% muy de acuerdo y 17% moderadamente de acuerdo a que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar.

10. Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 10. Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa caso 1 y caso 2.

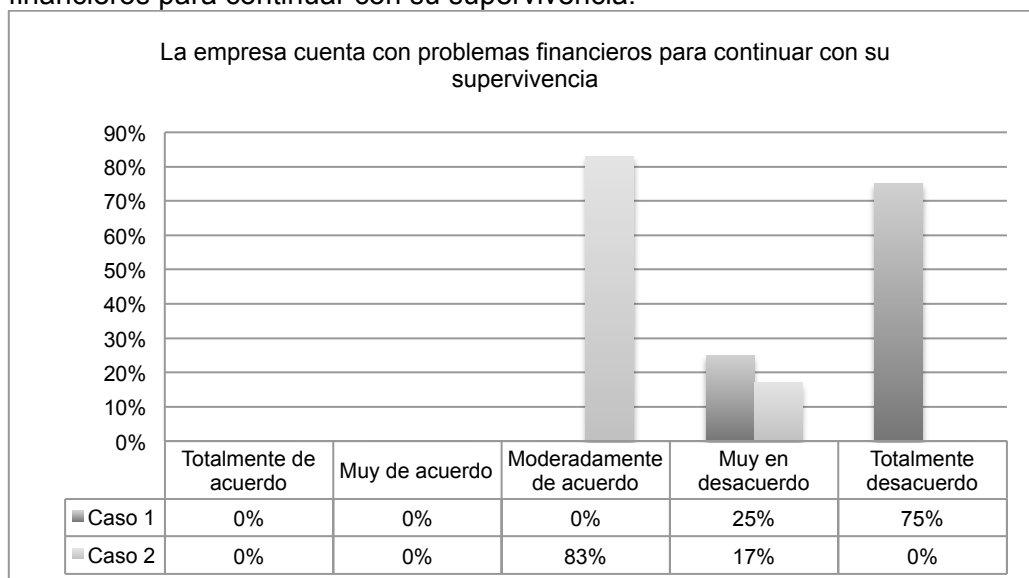


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresas familiar caso 1, esto en base a los resultados mostrados en el gráfico número 10; 75% de los encuestados se encuentran muy de acuerdo con que los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia, 25% están totalmente de acuerdo. En el gráfico anterior, se observa que los valores también han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 2, puesto que sus miembros encuestados están muy de acuerdo representado un porcentaje de 50%, 33% de los encuestados están moderadamente de acuerdo con la contribución de los valores en la supervivencia de la empresa y 17% totalmente de acuerdo.

11. La empresa cuenta con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

Gráfico Número 11. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, cuentan con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

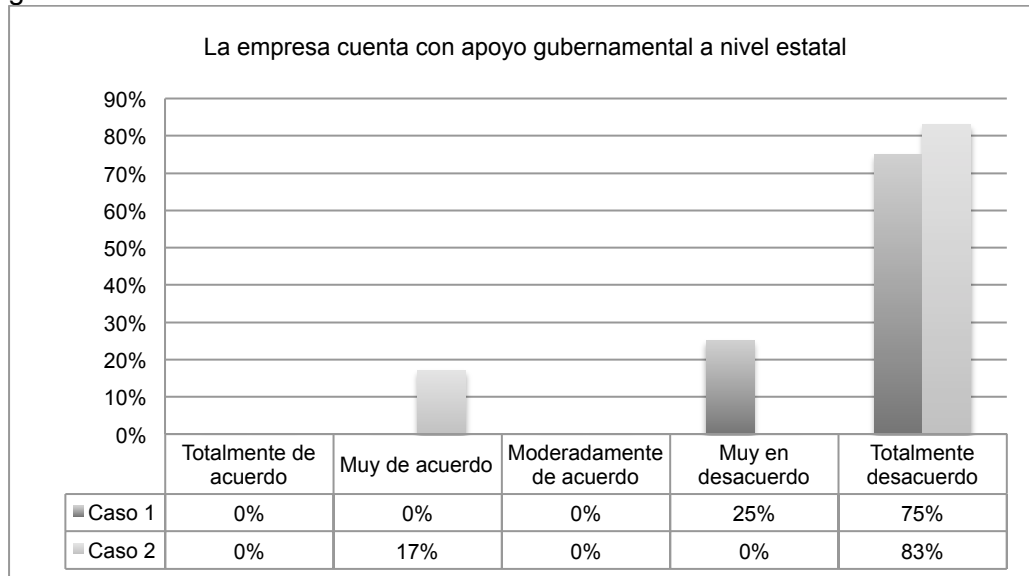


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La empresa familiar caso 1, no cuenta con problemas financieros que evite continuar con su supervivencia, el gráfico número 11, basado en la percepción de los encuestados, 75% están totalmente en desacuerdo que la empresa cuenta con problemas financieros para continuar con su supervivencia y 25% de los encuestados están muy en desacuerdo. En el gráfico anterior se muestra la problemática financiera por la que la empresa familiar caso 2, dejaría de tener supervivencia en el mercado; los miembros encuestados están moderadamente de acuerdo que la empresa familiar tiene problemas financieros, ya que lo reflejan en un 83%, y 17% de los miembros encuestados están muy en desacuerdo sobre la problemática financiera de la empresa familiar.

12. La empresa cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal.

Gráfico Número 12. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, cuentan con apoyo gubernamental a nivel estatal.

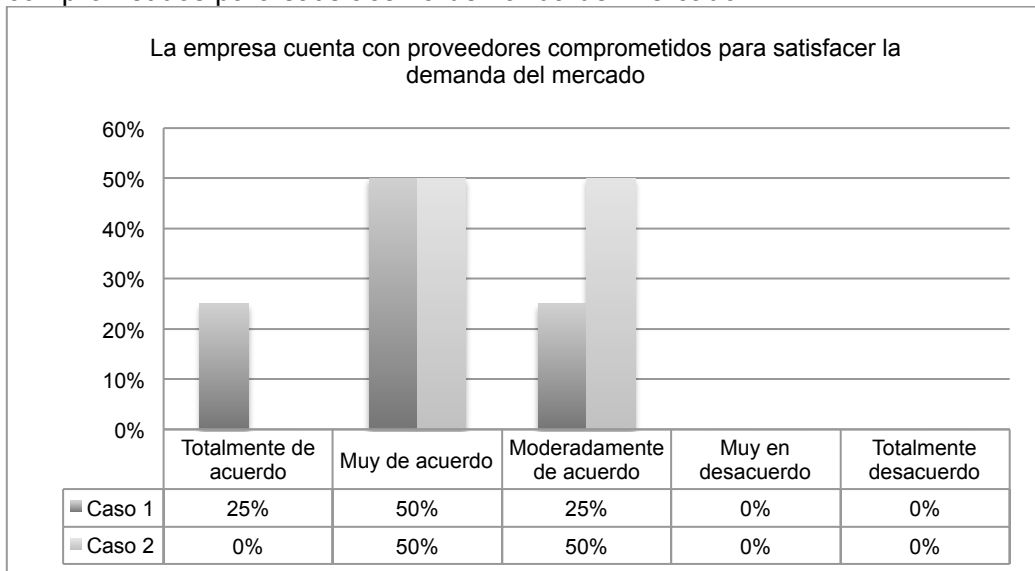


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En el gráfico número 12, se muestra la percepción sobre si la empresa familiar caso 1, cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal, 75% de los encuestados están totalmente en desacuerdo y 25% muy en desacuerdo sobre el apoyo gubernamental a nivel estatal. Con respecto a la empresa familiar caso 2, los miembros encuestados respondieron que no, reflejado en un 83% de totalmente desacuerdo y un 17% muy de acuerdo.

13. La empresa cuenta con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado.

Gráfico Número 13. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, cuentan con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado.

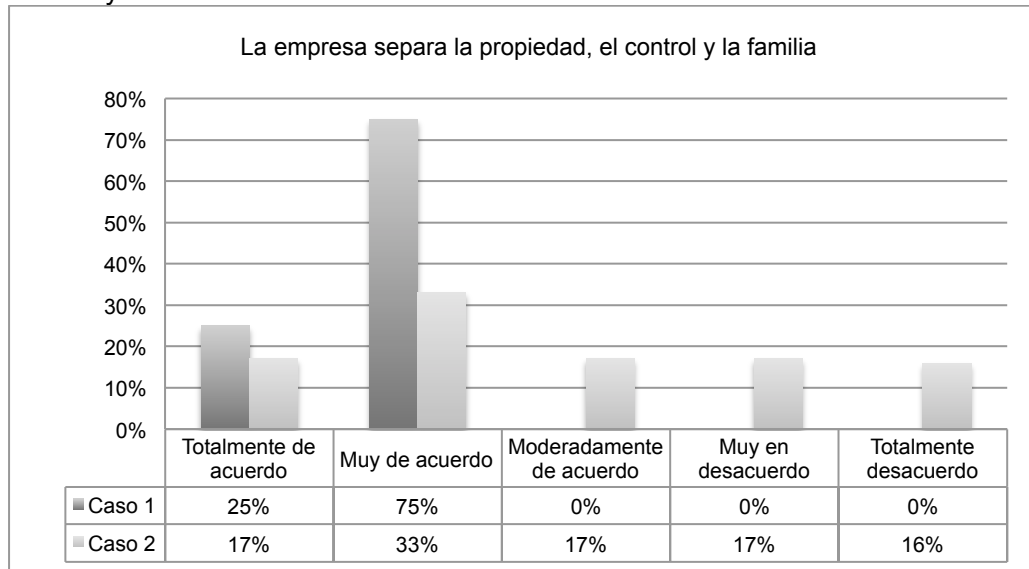


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En consideración del compromiso de los proveedores para satisfacer la demanda del mercado, 50% de los encuestados de la empresa familiar caso 1, consideran muy de acuerdo el compromiso del proveedor, 25% están totalmente de acuerdo con el compromiso del proveedor y 25% moderadamente de acuerdo con el compromiso del proveedor para satisfacer la demanda del mercado. El gráfico número 13, muestra la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 2, sobre si cuenta con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado, 50% consideran que si cuentan con ellos, pues están muy de acuerdo y el otro 50% moderadamente de acuerdo con el compromiso de los proveedores para satisfacer la demanda del mercado.

14. La empresa separa la propiedad, el control y la familia.

Gráfico Número 14. Las empresas familiares caso 1 y caso 2 separan la propiedad, el control y la familia.

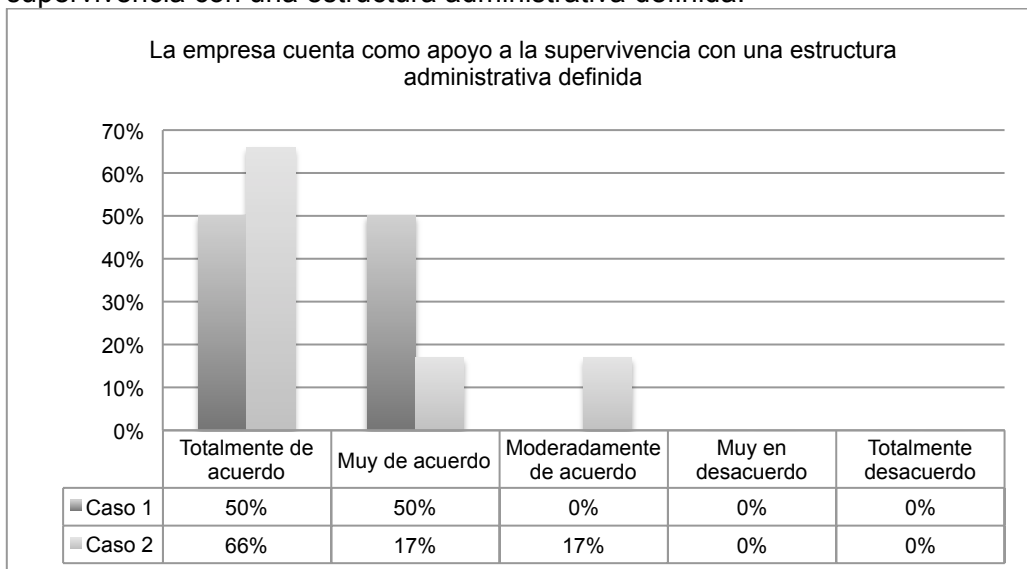


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Sobre la separación de la propiedad, el control y la familia en la empresa familiar caso 1, 75% de los encuestados consideran muy de acuerdo sobre la separación de la propiedad, el control y la familia en la empresa familiar y 25% están totalmente de acuerdo en que se realiza dicha separación. El grado de acuerdo de la separación que se viven en la empresa familiar caso 2 de la propiedad, el control y la familia, 33% de los miembros encuestados consideran estar muy de acuerdo en que existe dicha separación, 17% están totalmente de acuerdo, 17% moderadamente de acuerdo, 17% muy en desacuerdo y 16% totalmente en desacuerdo sobre la separación de la propiedad, el control y la familia en la empresa familiar.

15. La empresa cuenta como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida.

Gráfico Número 15. Las empresas familiares caso 1 y caso 2 cuentan como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida.

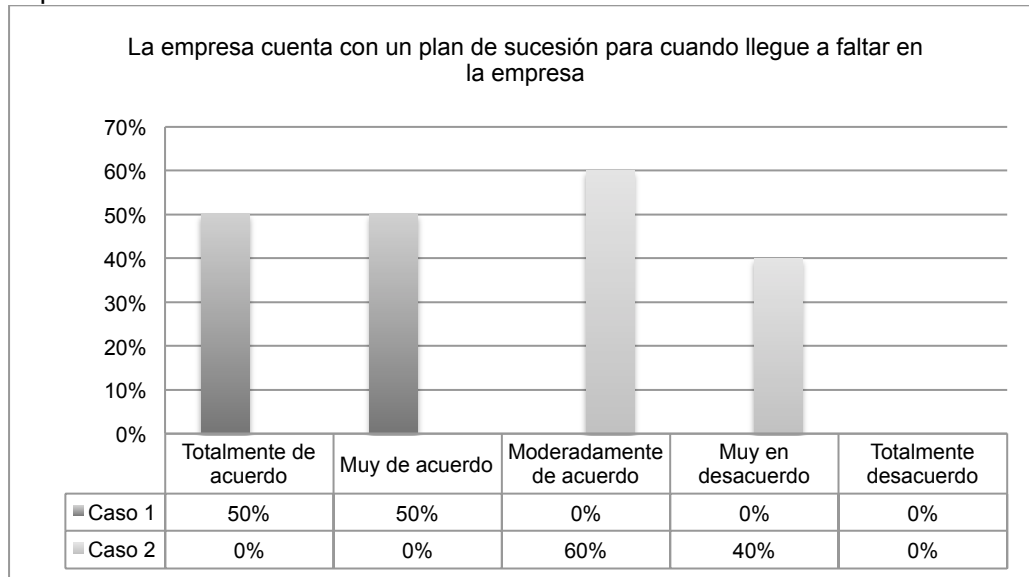


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Referente a sí la estructura administrativa; es un apoyo para la supervivencia de la empresa familiar caso 1, 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo que es un apoyo y 50% de los encuestados están muy de acuerdo. Para los miembros encuestados de la empresa familiar caso 2, 66% consideran estar totalmente de acuerdo que la estructura administrativa definida, ha sido un apoyo para la supervivencia de la empresa familiar, 17% están muy de acuerdo y 17% moderadamente de acuerdo, como se muestra en el gráfico número 15.

16. La empresa cuenta con un plan de sucesión para cuando llegue a faltar en la empresa.

Gráfico Número 16. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, cuentan como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida.

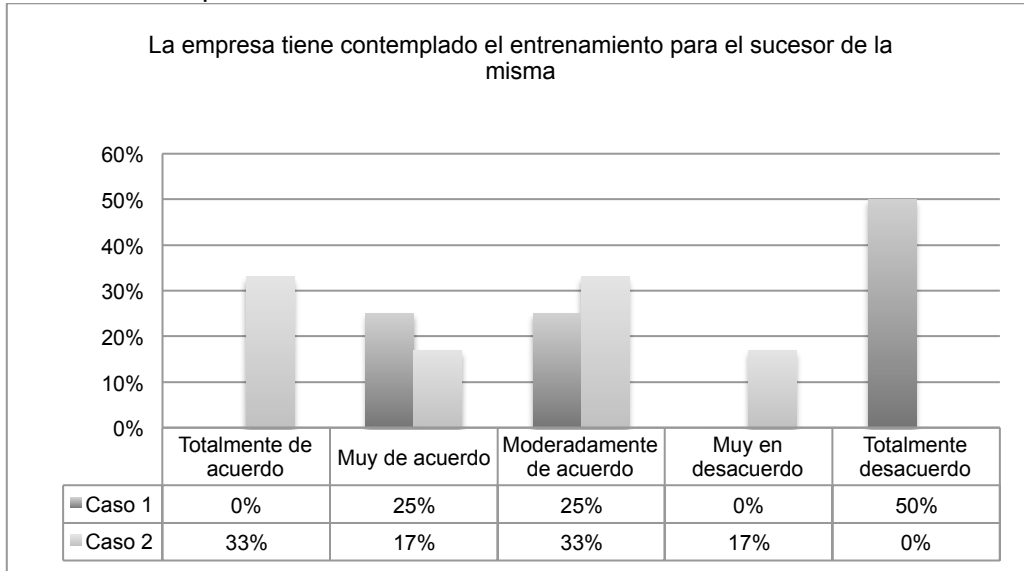


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En la ausencia del fundador, los encuestados de la empresa familiar caso 1, se consideran 50% totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con un plan de sucesión y 50% muy de acuerdo. Los miembros encuestados de la empresa familiar caso 2, están moderadamente de acuerdo que exista dicho plan, pues lo reflejan en su representación del 60% y 40% están muy en desacuerdo en que exista dicho plan.

17. La empresa tiene contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma.

Gráfico Número 17. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, tienen contemplado el entrenamiento para su sucesor.

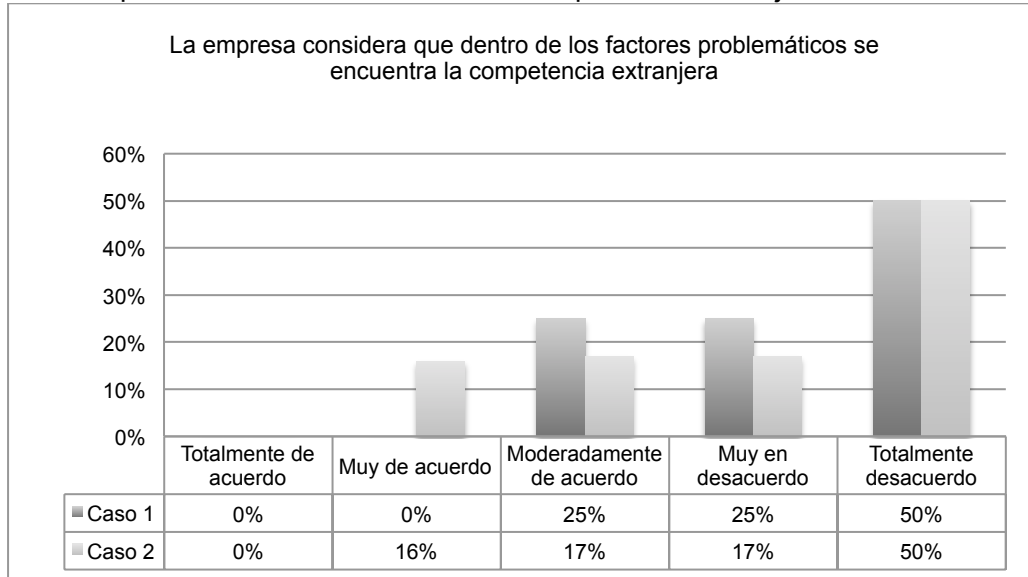


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En relación con el sucesor de la empresa familiar caso 1, se obtuvo el resultado que existía un plan para el sucesor, en el gráfico número 17, se muestra que 50% de los encuestados están totalmente en desacuerdo sobre que la empresa familiar, tenga contemplado el entrenamiento del sucesor de la misma, 25% esta muy de acuerdo sobre que se tenga contemplado el entrenamiento y el otro 25% esta moderadamente de acuerdo. En cuanto al entrenamiento para el sucesor de la empresa familiar caso 2, los miembros de la empresa encuestados representan 33% totalmente de acuerdo, 33% moderadamente de acuerdo, 17% muy de acuerdo y 17% muy en desacuerdo sobre que la empresa tenga contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma.

18 La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera.

Gráfico Número 18. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera.

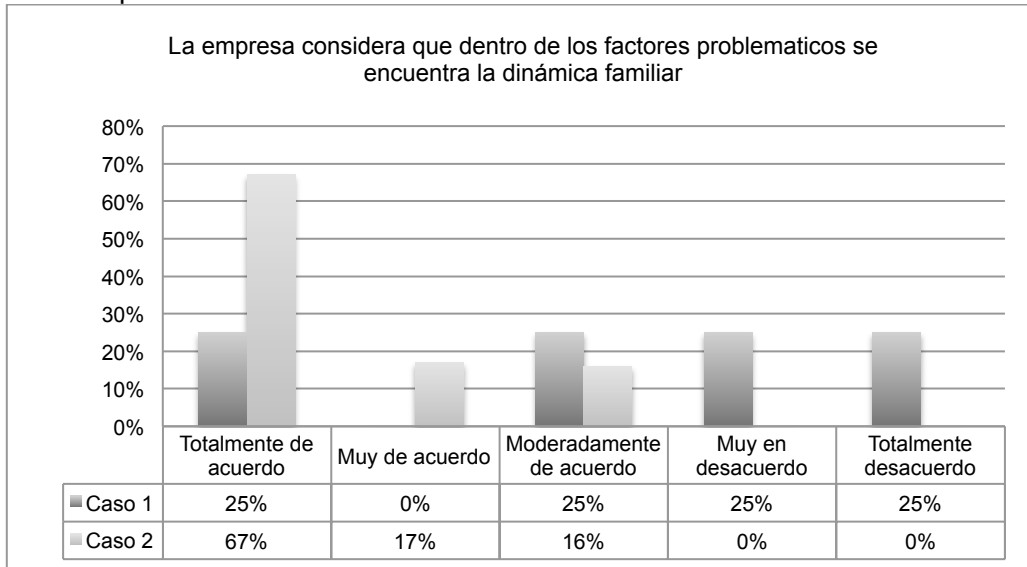


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Sobre sí consideran a la competencia extranjera como un factor problemático, 50% de los encuestados de la empresa familiar caso 1, están totalmente en desacuerdo con que sea un factor problemático, 25% están muy en desacuerdo y 25% moderadamente de acuerdo. El gráfico número 18, muestra que la competencia extranjera no representa una problemática para la empresa familiar caso 2, puesto que se refleja en la percepción de los miembros encuestados, 50% están totalmente en desacuerdo sobre que sea un factor problemático la competencia extranjera, 17% muy en desacuerdo, 17% moderadamente de acuerdo y 16% muy de acuerdo.

18. La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar.

Gráfico Número 19. Las empresas familiares caso 1 y caso 2, consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar.



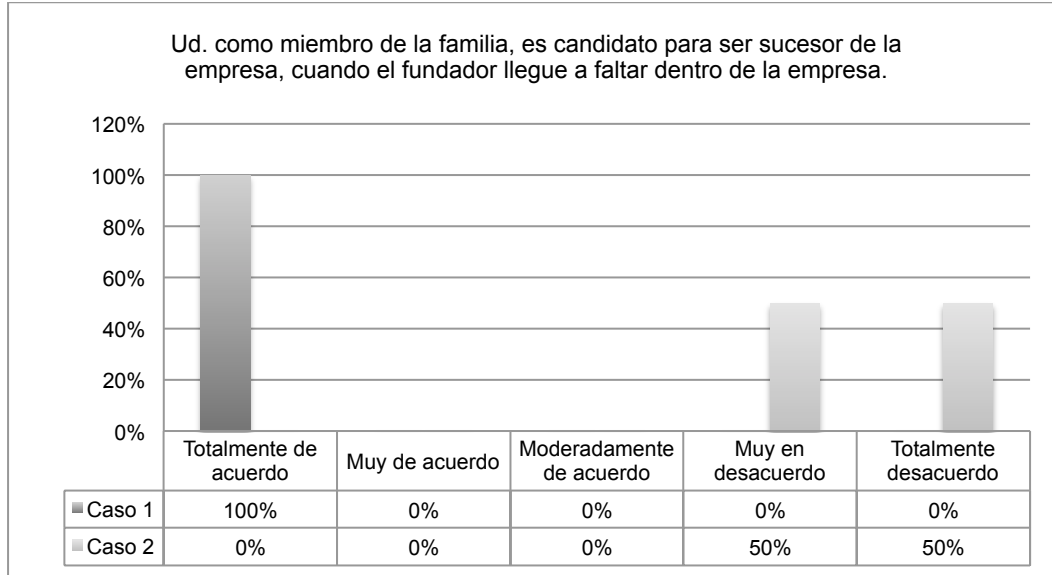
Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Considerando sí la dinámica familiar es un factor problemático en la empresa familiar caso 1, las respuestas se encuentran divididas, pero inclinadas a que no es un factor problemático en la empresa caso 1; 25% de los encuestados consideran que es un factor problemático, ya que están totalmente de acuerdo, 25% moderadamente de acuerdo, 25% muy en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo. La dinámica familiar, tiene gran importancia en la empresa familiar caso 2, puesto que se muestra en el gráfico número 19, ya que los miembros encuestados consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar, reflejado en el siguiente porcentaje: 67% están totalmente de acuerdo, 17% muy de acuerdo y 16% moderadamente de acuerdo.

El siguiente bloque de ítems es exclusivamente para los miembros de la familia, ya que se consideran ítems sobre la sucesión de la empresa familiar, los ítems son medidos bajo la escala Likert con 5 puntos donde 1, es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, considerando que por el momento la sucesora de la empresa familiar caso 3; sería la esposa del fundador como se muestra a continuación:

19. Usted como miembro de la familia, es candidato para ser sucesor de la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.

Gráfico Número 20. Candidato para ser sucesor de la empresa caso 1 y caso 2.

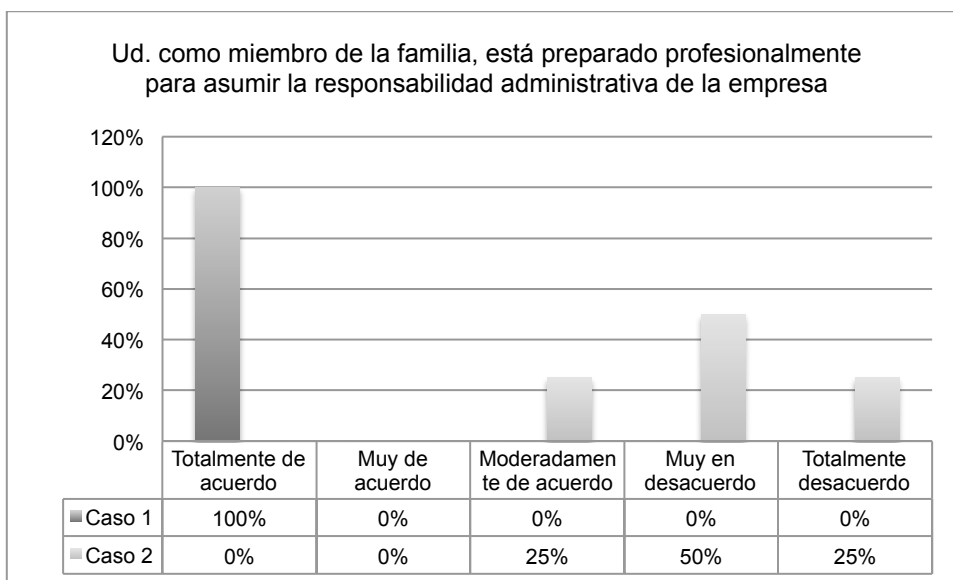


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 20, muestra sí el miembro de la familia encuestado se sabe candidato a ser sucesor del fundador para administrar o dirigir la empresa familiar, y el miembro encuestado de la empresa caso 1, sabe que será el sucesor de la empresa familiar en caso que la fundadora falte. Respecto a los miembros de la familia de la empresa caso 2, no se consideran candidatos para la sucesión de la empresa cuando el fundador llegue a faltar, puesto que 50% respondieron estar muy en desacuerdo y 50% totalmente en desacuerdo sobre ser candidatos a la sucesión.

20. Usted como miembro de la familia, está preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa.

Gráfico Número 21. Profesionalización de las empresas familiares caso 1 y caso 2.

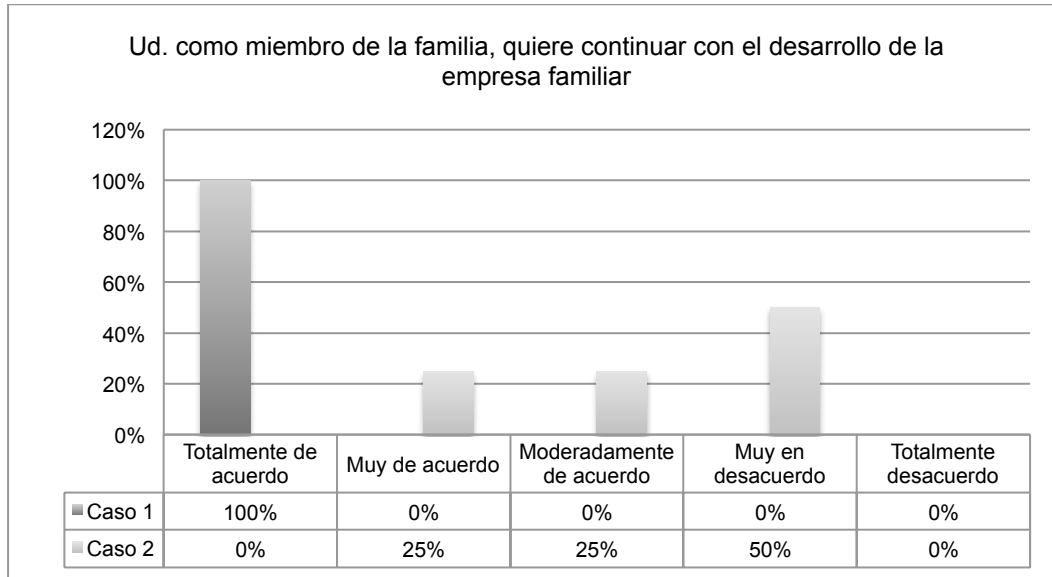


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Considerando que el miembro de la familia de la empresa caso 1, encuestado se sabe candidato para ser sucesor del fundador, se hace la pregunta sobre la profesionalización en el área administrativa de la empresa familiar, el cual en el caso de la empresa caso 1, el miembro de la familia está totalmente de acuerdo. El gráfico número 21, muestra la apreciación de si los miembros de la familia, están profesionalmente preparados para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa familiar caso 2, obteniendo el resultado de que 25% de los miembros se encuentran moderadamente de acuerdo, 50% muy en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo en contar con la preparación profesional requerida, para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa.

21. Usted como miembro de la familia, quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar.

Gráfico Número 22. Continuación de las empresas familiares caso 1 y caso 2.

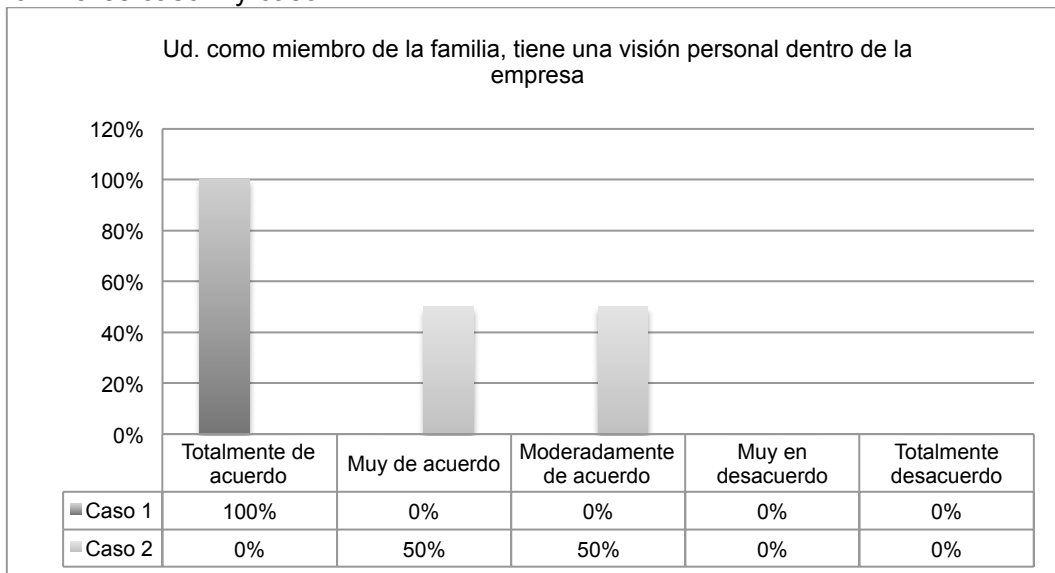


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Dentro de la supervivencia de la empresa familiar, se encuentra el conocer cuales son los planes del sucesor, por lo que en este ítem se hace la referencia sobre si se quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar, a lo que los miembros de la familia de la empresa caso 1, respondieron estar totalmente de acuerdo en continuar con el desarrollo de la empresa. Mientras que los miembros de la empresa familiar caso 2 respondieron: 25% muy de acuerdo, 25% moderadamente de acuerdo y 50% muy en desacuerdo continuar con el desarrollo de la empresa familiar.

22. Usted como miembro de la familia, tiene una visión personal dentro de la empresa.

Gráfico Número 23. Visión personal de los potenciales sucesores de las empresas familiares caso 1 y caso 2.

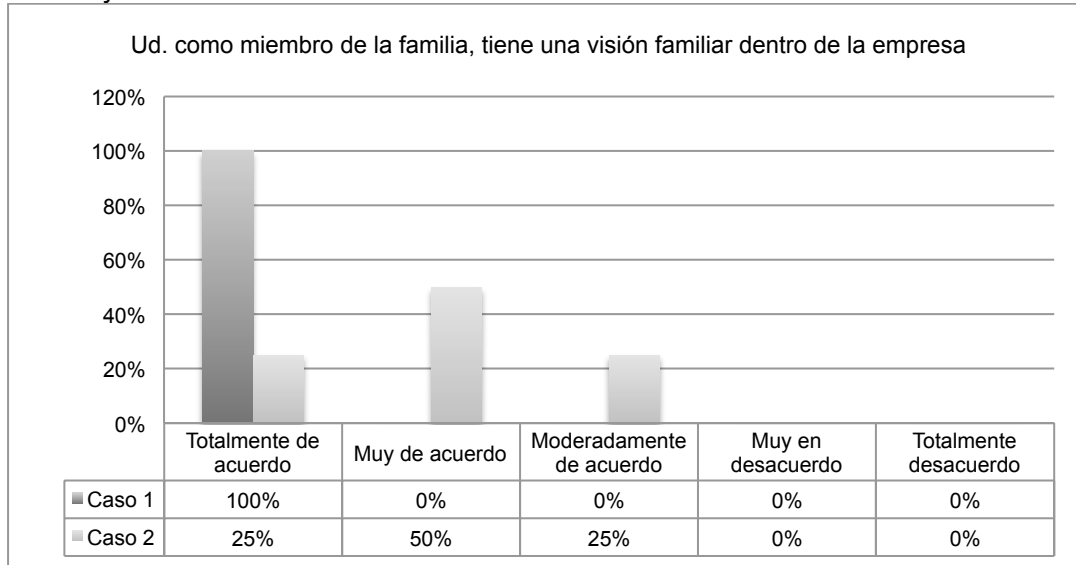


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Prosiguiendo con el candidato a sucesor de la empresa familiar, el gráfico número 23 muestra si los miembros de la familia tienen una visión personal dentro de la empresa, a lo que los miembros de la empresa caso 1, respondieron estar totalmente de acuerdo en tener una visión personal en la empresa familiar, mientras que los miembros de la empresa familiar caso 2, respondieron 50% muy de acuerdo y 50% moderadamente de acuerdo con tener una visión personal dentro de la empresa.

23. Usted como miembro de la familia, tiene una visión familiar dentro de la empresa.

Gráfico Número 24. Visión familiar de los potenciales sucesores de las empresas familiares caso 1 y caso 2.

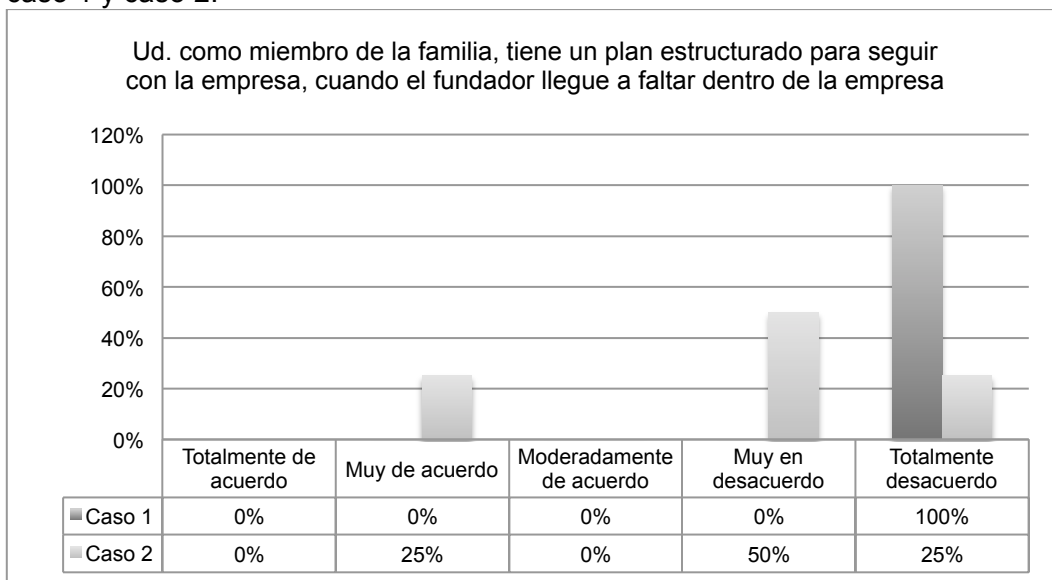


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

También se consideró el tema de la visión familiar dentro de la empresa, por lo que el gráfico número 24 muestra la respuesta de los miembros de la familia caso1: 100% totalmente de acuerdo, mientras que el estudio de caso 2 respondieron: 25% está totalmente de acuerdo en tener una visión familiar dentro de la empresa, 50% está muy de acuerdo con tener una visión familiar dentro de la empresa y 25% está moderadamente de acuerdo en tener una visión familiar dentro de la empresa; por lo que la mayoría se inclina a tener una visión familiar como miembro de la familia empresaria dentro de la empresa familiar.

24. Usted como miembro de la familia, tiene un plan estructurado para seguir con la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.

Gráfico Número 25. Existe un plan estructurado para continuar con las empresas familiares caso 1 y caso 2.

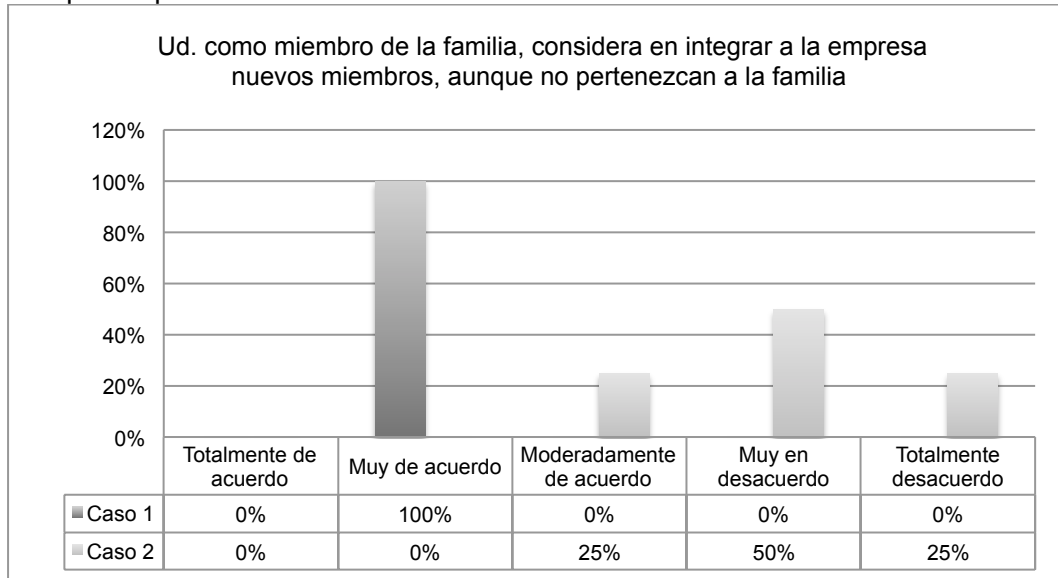


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 25 muestra uno de los puntos importantes sobre la sucesión de la empresa familiar, ya que cuestiona sobre si se tiene un plan estructurado para seguir con la empresa cuando el fundador llegue a faltar, a lo que los miembros de la familia del caso 2 respondieron: 25% muy de acuerdo, 50% muy en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo al tener un plan estructurado para seguir con la empresa cuando el fundador llegue a faltar.

25. Usted como miembro de la familia, considera en integrar a la empresa nuevos miembros, aunque no pertenezcan a la familia.

Gráfico Número 26. Integración a la empresa familiar caso 1 y caso 2, de nuevos miembros aunque no pertenezcan a la familia.



Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 26 muestra la consideración de los miembros de la familia, sobre integrar a miembros a la empresa que no pertenezcan a la familia; la mayoría de los miembros del caso 1; respondieron estar muy de acuerdo, mientras que los miembros del caso 2, respondieron desfavorablemente sobre dicha integración, como a continuación se muestra: 25% respondieron estar moderadamente de acuerdo con integrar a miembros ajenos a la familia, 50% están muy en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo.

26. Por cuál de las siguientes razones consideraría cerrar la empresa.

En el siguiente cuadro número 17, se muestran las razones por las que se consideraría cerrar la empresa basados en orden de importancia, considerando la valoración ordinal, siendo el número 1 la razón más importante y 6 la menos importante, las razones expuestas son las siguientes: falta de financiamiento, falta de profesionalización entre los miembros de la familia, problemática con la familia, fallecimiento del fundador, problemas con el giro de la empresa y ausencia de apoyo familiar.

Cuadro Número 17. Razones por las que consideraría cerrar la empresa familiar caso 1 y caso 2.

Razones por las que consideraría cerrar la empresa familiar	
Caso 1.	Caso 2.
1) Problemas con el giro de la empresa, 2) Fallecimiento del fundador, 3) Falta de profesionalización entre los miembros de la familia, 4) Ausencia de apoyo familiar, 5) Problemática con la familia 6) Falta de financiamiento.	1) Ausencia de apoyo familiar, 2) Problemática con la familia, 3) Falta de financiamiento, 4) Fallecimiento del fundador, 5) Problemas con el giro de la empresa 6) Falta de profesionalización entre los miembros de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

4.2.1.2. Cultura organizacional del estudio de caso empresa familiar caso 1 y caso 2.

A continuación se realiza un comparativo de la cultura organizacional actual y preferido de cada uno de los estudios de caso de las empresas familiares caso 1 y caso 2, del sector servicios, considerando los cuatro tipos de cultura: a) clan, b) ad-hoc, c) jerarquizada y d) mercado, propuestos en el modelo de Cameron y Quinn (2011).

Cuadro Número 18. Cultura organizacional dominante en la empresa familiar caso 1 y caso 2.

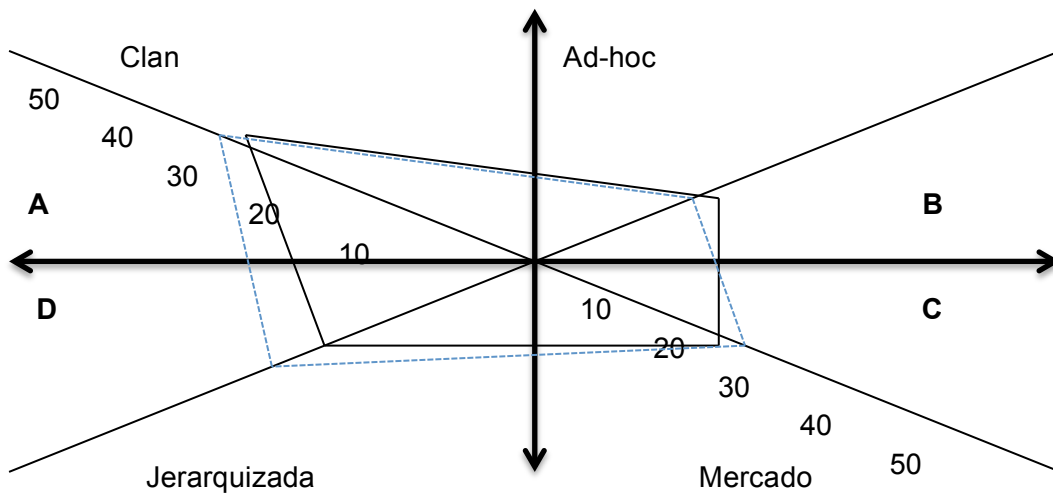
Empresa familiar caso 1 y caso 2.		
Cultura organizacional	Caso 1.	Caso 2.
Actual	Clan	Jerarquizada
Preferida.	Clan	Clan

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Cameron & Quinn (2006).

Los resultados del cuadro número 18 comparativo, son considerados del análisis de la cultura dominante de la empresa familiar caso 1 y de la empresa familiar caso 2, a continuación se muestra el gráfico número 27 sobre el modelo CVF de la cultura dominante de cada empresa como lo pide el instrumento OCAI, empleado para el análisis de la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Caso 1.

Gráfico Número 27. Gráfico del Modelo CVF de la empresa familiar caso 1.

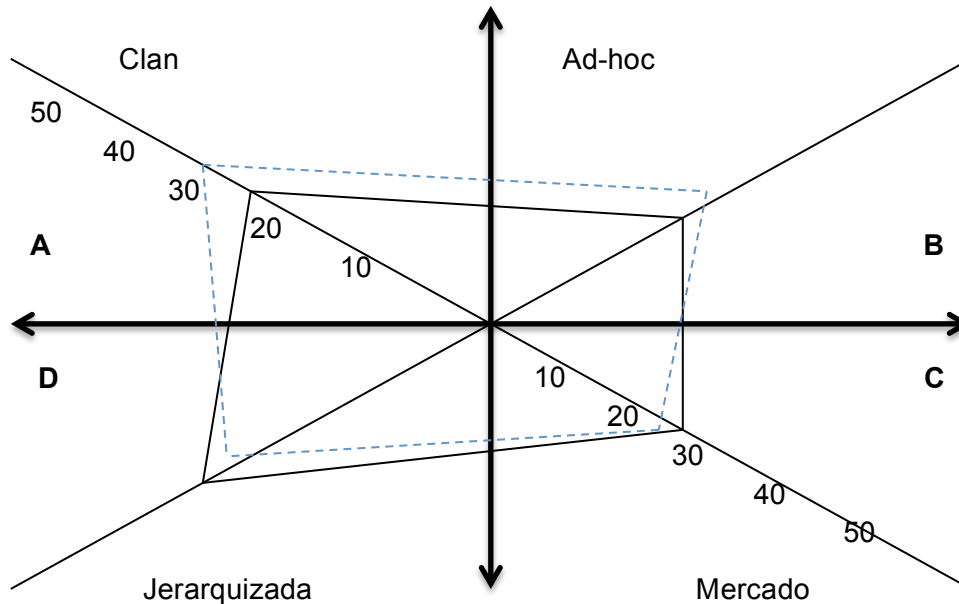


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, citando a Cameron y Quinn (2011).

En el gráfico número 27 se representa la cultura organizacional actual, con el diseño de líneas seguidas y la cultura organizacional preferida se representa con las líneas punteadas. En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional actual se orienta hacia el cuadrante de clan, este cuadrante refiere que la empresa es un lugar amistoso para trabajar.

Caso 2.

Gráfico Número 28. Gráfico del Modelo CVF de la empresa familiar caso 2.



Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, citando a Cameron y Quinn (2011).

En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional actual se orienta hacia el cuadrante de cultura jerarquizada, mientras que la cultura organizacional preferida se orienta hacia el cuadrante de clan, este cuadrante refiere que la empresa es un lugar amistoso para trabajar.

De manera comparativa del sector servicios se observa:

La cultura organizacional actual y preferida de la empresa familiar caso 1, es de tipo clan, lo que refiere que la empresa es un lugar amistoso para trabajar, se enfoca en las relaciones humanas, bienestar de empleados, autonomía e integración, así como el trabajo en equipo; en cuanto a la empresa familiar, se orienta hacia el interior, busca flexibilidad e innovación. La principal tarea del fundador de acuerdo al tipo de cultura clan es el de involucrar a los empleados, promover la participación y el compromiso (Cameron y Quinn, 2011).

El estudio de caso de la empresa familiar caso 2, muestra que su cultura organizacional actual es de tipo jerarquizada, este cuadrante de cultura refiere que la empresa tiene la necesidad de estabilidad y control, el fundador es organizado, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de la empresa brinda prevención y seguridad (Cameron y Quinn, 2011). Sin embargo los miembros de la empresa encuestados preferirían que en la empresa existiera una cultura organizacional tipo clan.

4.2.1.3. Valores organizacionales del estudio de caso empresa familiar caso 1 y caso 2.

A continuación se muestra el cuadro número 19, de manera comparativa entre los valores organizacionales del estudio de caso 1 y caso 2, empleando la adaptación del modelo de valores de Schwartz (1992), en sus cuatro grandes valores de orden superior: apertura al cambio, conservación, auto mejora y auto trascendencia de los estudios de caso de las empresas familiares casos 1 y caso 2.

Cuadro Número 19. Valores organizacionales de las empresas familiares caso 1 y caso 2, en base a los valores de orden superior de Schwartz.

Empresa familiar caso 1 y caso 2.		
Valores organizacionales	Caso 1.	Caso 2.
	Auto mejora	Apertura al cambio

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

Como se observa en el cuadro número 19, en la empresa familiar caso 1 el valor de orden implementado es de auto mejora, donde el universalismo integrado por el logro y la autoridad, son los valores organizacionales que se desarrollan de acuerdo a la percepción de los miembros de la empresa familiar. Para la empresa familiar caso 2, el valor de orden implementado es de apertura al cambio, donde la auto dirección esta integrada por el pensamiento independiente y elección de la propia acción, este valor viene de la necesidad del control, así como la estimulación integrada por la variedad, la novedad y el reto en la vida, son los valores organizacionales que se desarrollan de acuerdo a la percepción de los miembros de la empresa familiar.

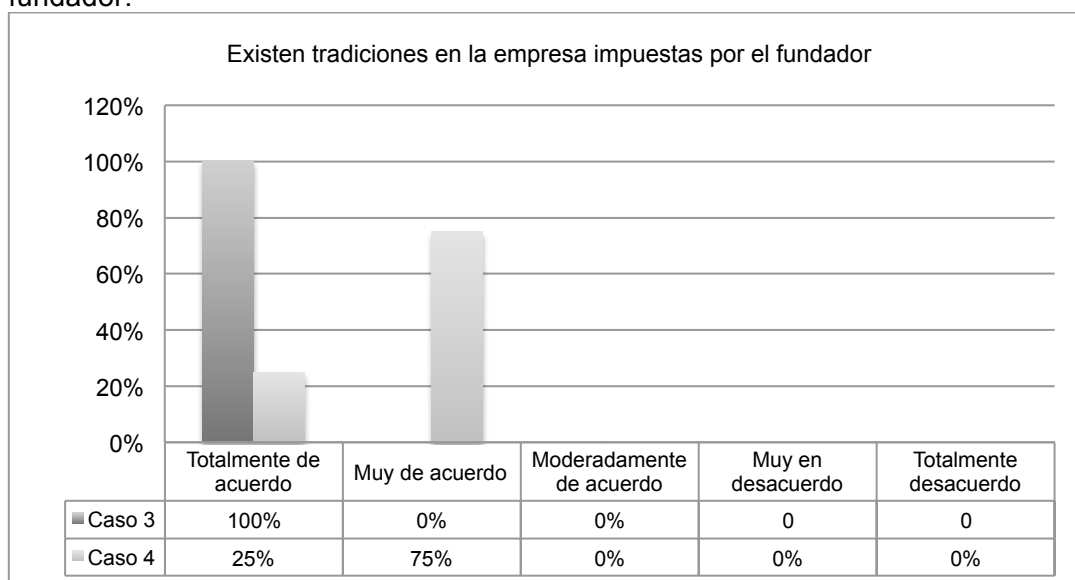
4.2.2. Resultados descriptivos de supervivencia, cultura y valores organizacionales del caso 3 y caso 4.

4.2.2.1. Supervivencia del estudio de caso empresa familiar caso 3 y caso 4.

En ésta dimensión se grafican los resultados de cada uno de los ítems empleados en el instrumento, medidos de forma porcentual, tomando en cuenta las medidas más altas de cada una de las respuestas de cada empresa familiar, en caso de que no exista un porcentaje mayor se pondrán las todas las respuestas.

1. Existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador.

Gráfico Número 29. Tradiciones en la empresa familiar caso 3 y caso 4, impuestas por el fundador.

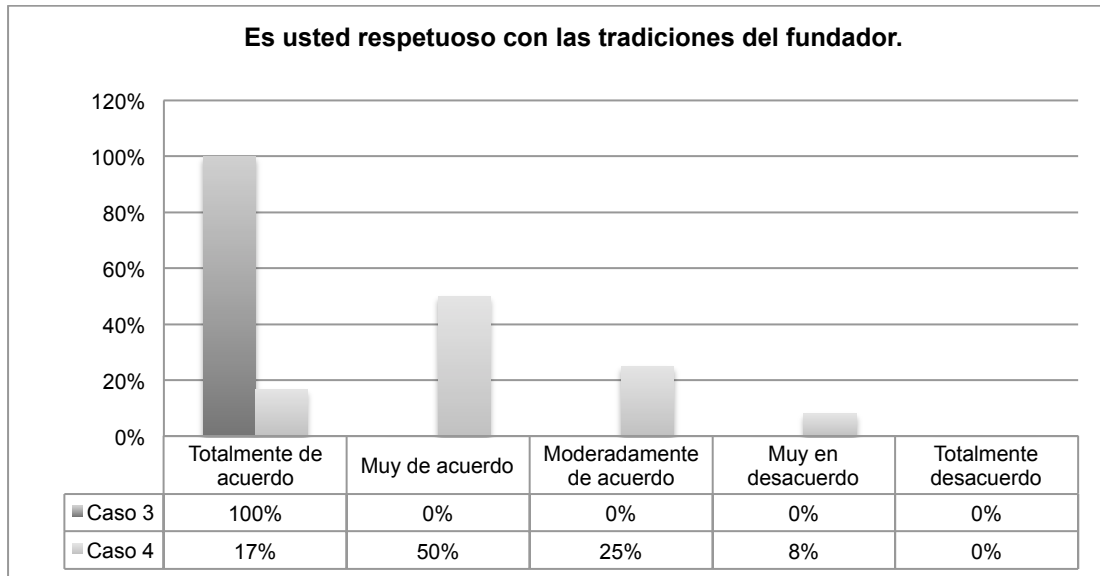


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 29 muestra que todos los miembros de la empresa familiar, caso 3 reconocen la existencia de tradiciones impuestas por el fundador en la empresa, esto es reflejado en la respuesta al 100% de estar totalmente de acuerdo con la existencia de tradiciones impuestas por el fundador. Con respecto a la empresa familiar caso 2, el 75% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo en que existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador y 25% están totalmente de acuerdo, por lo que la estimación es que existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador.

2. Es usted respetuoso con las tradiciones del fundador.

Gráfico Número 30. Respeto con las tradiciones del fundador, empresas familiar caso 3 y caso 4.

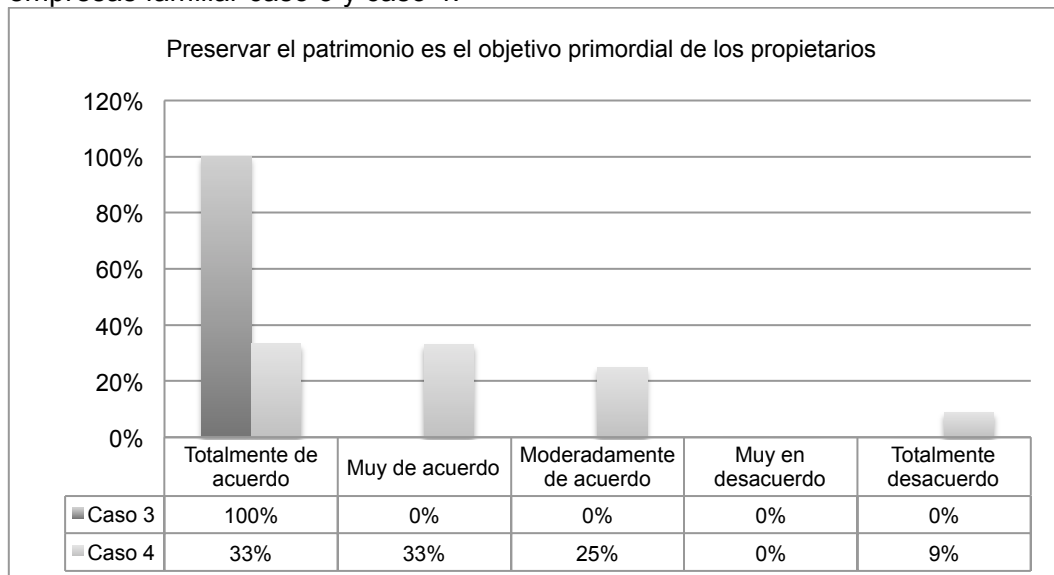


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

El gráfico número 30 muestra que los miembros de la empresa familiar caso 3; son respetuosos con las tradiciones impuestas por el fundador en la empresa, esto se estima por la respuesta de ambos, al responder totalmente de acuerdo en el ítem antes mencionado. Las respuestas de la empresa caso 4 mostradas en el gráfico anterior, tienen una inclinación a que en efecto la mayoría de los miembros son respetuosos con las tradiciones: 17% esta totalmente de acuerdo, 50% muy de acuerdo, 25% moderadamente de acuerdo y 8% muy en desacuerdo en ser respetuosos con las tradiciones del fundador.

3. Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios.

Gráfico Número 31. Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios, empresas familiar caso 3 y caso 4.

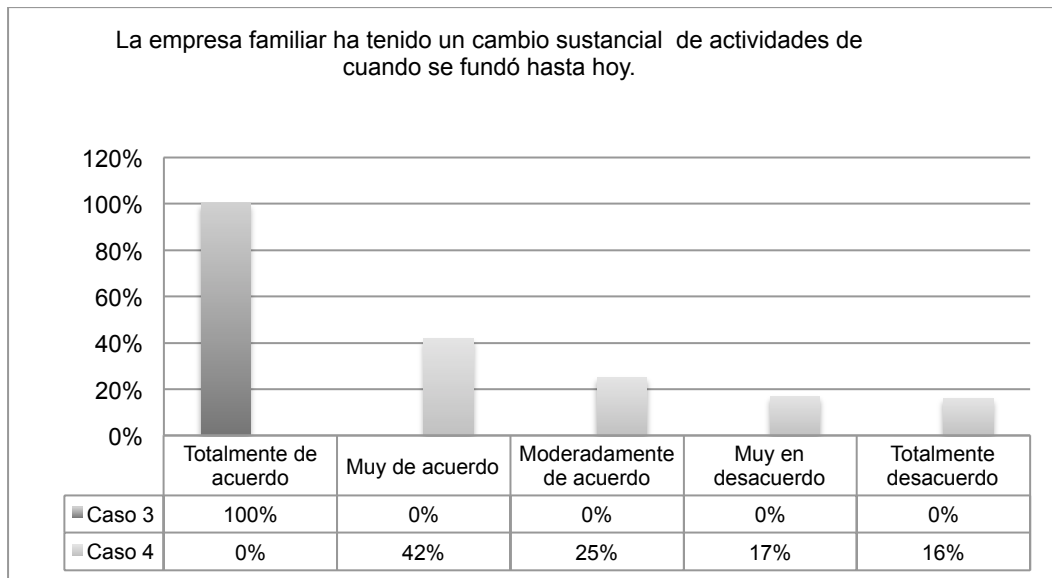


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

Como se muestra en el gráfico número 31, la preservación del patrimonio es el objetivo primordial; tanto para los miembros de la empresa familiar caso 3, esto se estima por la respuesta “totalmente de acuerdo” al ítem anterior. La estimación de los miembros de la empresa sobre la preservación el patrimonio por parte de los miembros de la familia de la empresa caso 4, se muestra en el gráfico anterior, el cual nos dice que 33% esta totalmente de acuerdo que la preservación del patrimonio es el primordial objetivo de los propietarios, 33% refiere estar muy de acuerdo, 25% menciona estar moderadamente de acuerdo y 9% totalmente en desacuerdo, en conclusión la mayoría está de acuerdo en que los propietarios tienen como objetivo la preservación del patrimonio.

4. La empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta hoy.

Gráfico Número 32. Cambio sustancial de actividades en la empresa familiar caso 3 y caso 4.

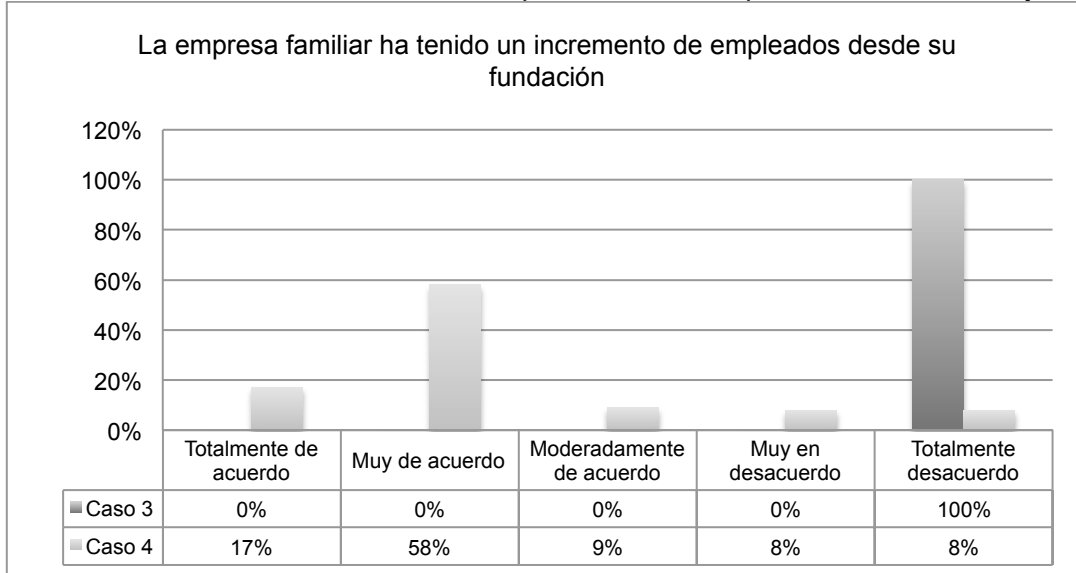


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

Los miembros de la empresa familiar caso 3; consideran que la empresa ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta hoy, puesto que respondieron estar totalmente de acuerdo con este ítem. El gráfico número 32, muestra la respuesta de los miembros de la empresa familiar caso 4, sobre sí la empresa ha tenido cambios sustanciales de actividades de cuando se fundó hasta el día de hoy; 42% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo en la existencia de cambios sustanciales de actividades, 25% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo, 17% de los miembros de la empresa están muy en desacuerdo y 16% de los miembros de la empresa están totalmente en desacuerdo; por lo que las respuestas se inclinan a que la empresa ha tenido cambios sustanciales de actividades de cuando se fundó hasta hoy.

5. La empresa familiar ha tenido un incremento de empleados desde su fundación.

Gráfico Número 33. Incremento de empleados en la empresa familiar caso 3 y caso 4.

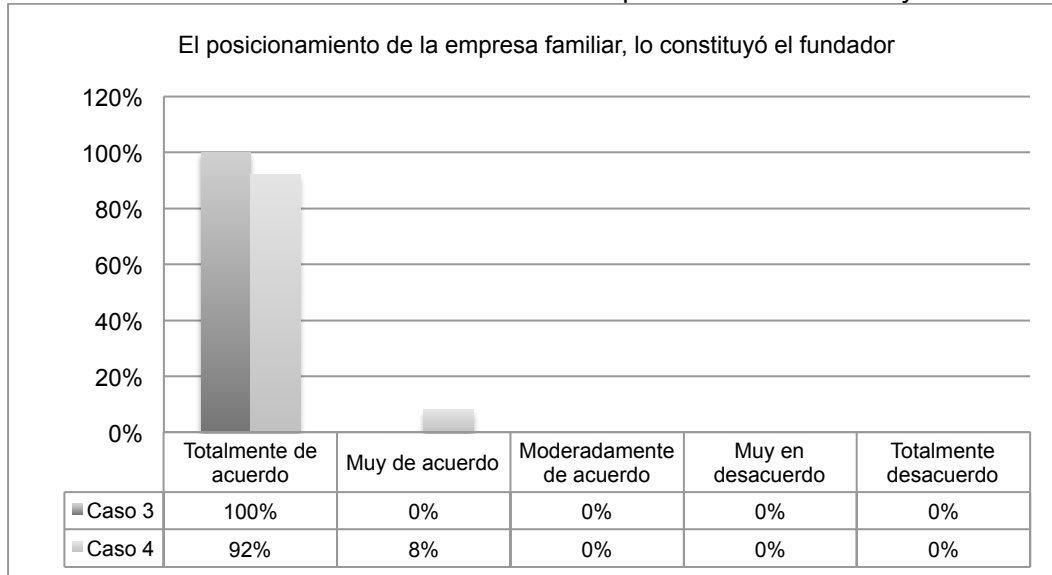


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

Hasta el momento la empresa familiar caso 3, no ha tenido un incremento de empleados, esto se da a conocer en base a la respuesta mostrada en el gráfico número 33, donde el 100% de los miembros de la familia respondieron están totalmente en desacuerdo en dicho incremento. La mayoría de los miembros de la empresa familiar caso 4, considera que ha existido un incremento de empleados desde su fundación, esto se muestra en el gráfico anterior con los porcentajes siguientes: 17% totalmente de acuerdo, 58% muy de acuerdo, 9% moderadamente de acuerdo, 8% muy en desacuerdo y 8% totalmente en desacuerdo sobre el incremento de empleados en la empresa desde su fundación.

6. El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el fundador.

Gráfico Número 34. Posicionamiento de la empresa familiar caso 3 y caso 4.

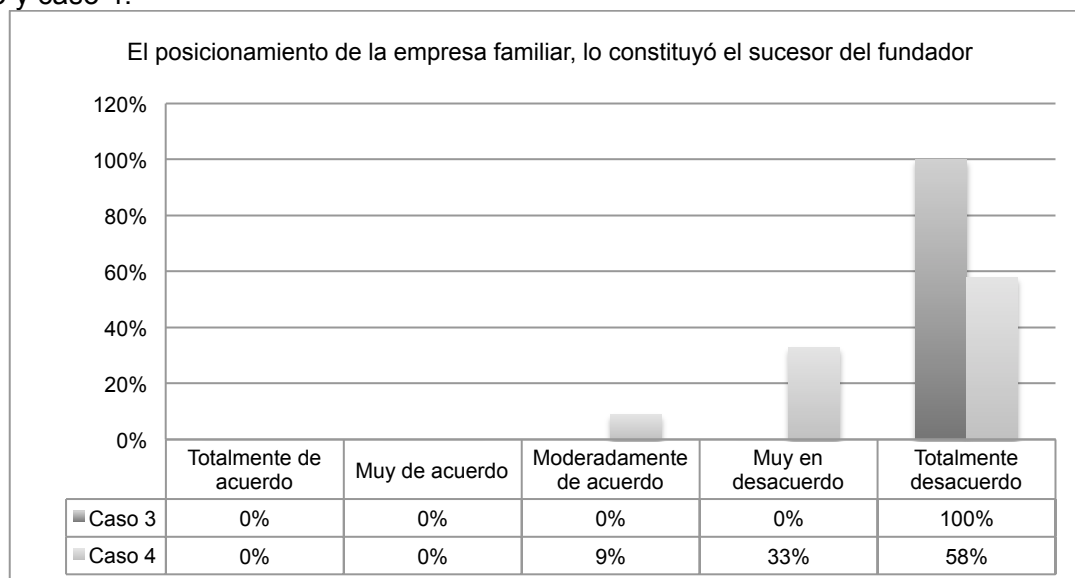


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El posicionamiento de la empresa familiar caso 3, está siendo construida por el fundador de la empresa, como se muestra en el gráfico número 34, el 100% de los miembros de la empresa respondieron estar totalmente de acuerdo con este ítem. El gráfico anterior muestra que el posicionamiento de la empresa familiar, ha sido constituido por el fundador de la empresa caso 4, el 92% de los miembros están totalmente de acuerdo con este ítem y 8% muy de acuerdo.

7. El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el sucesor del fundador.

Gráfico Número 35. Posicionamiento de la empresa familia constituido por el sucesor caso 3 y caso 4.

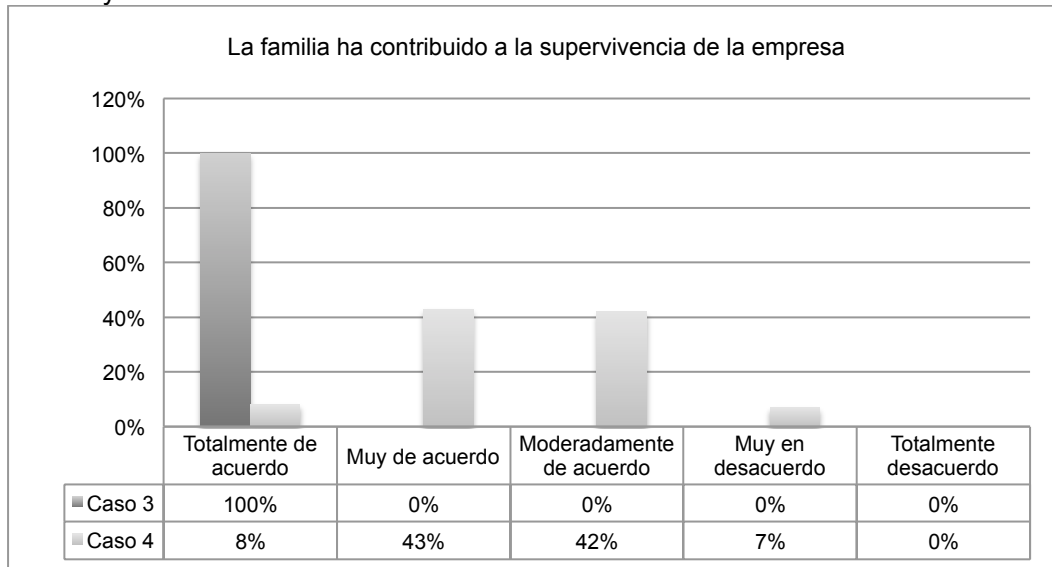


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Como se mencionó en el perfil de la empresa caso 3, la etapa del ciclo de vida de la empresa familiar en que se encuentra es la fundadora, por lo tanto el posicionamiento en el mercado, está siendo construido por el fundador y este ítem lo confirma, puesto que el 100% de los miembros de la familia refieren estar totalmente en desacuerdo con que el posicionamiento de la empresa lo genere el sucesor de la misma. El gráfico número 35, reafirma que el posicionamiento lo constituyó el fundador de la empresa caso 4, ya que se cuestiona en este ítem sobre; si ha sido el sucesor quién ha constituido el posicionamiento y las respuestas de los miembros de la empresa se inclinan hacia el total desacuerdo con un 58%, 33% de los miembros de la empresa están muy en desacuerdo y 9% de los miembros están moderadamente de acuerdo con que el sucesor haya constituido el posicionamiento.

8. La familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 36. Contribución de la familia a la supervivencia de la empresa familiar caso 3 y caso 4.

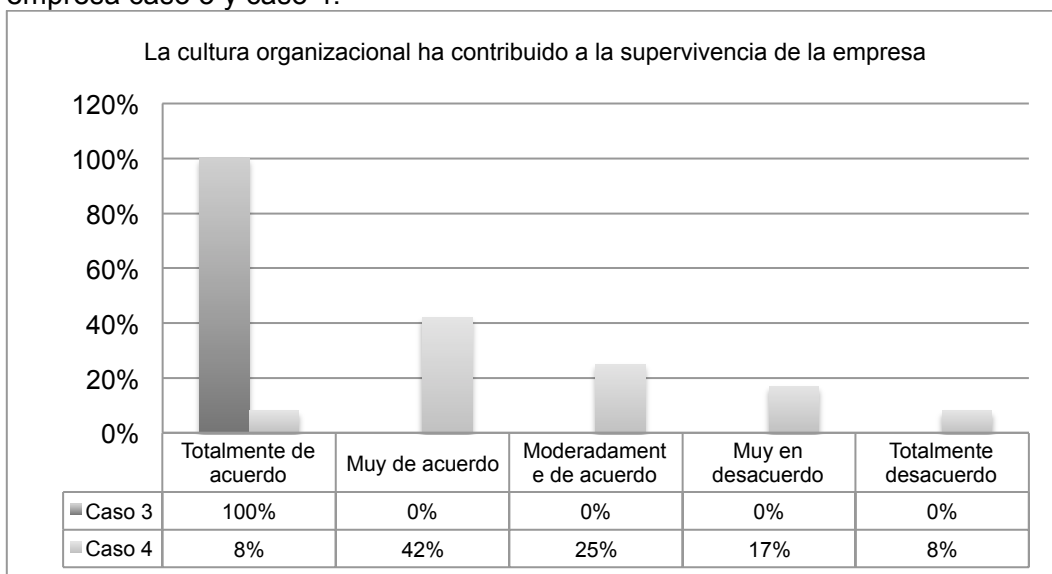


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

De acuerdo a los miembros de la familia caso 3, la familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa, esto se observa en el gráfico número 36, al estar totalmente de acuerdo. La percepción de los miembros de la empresa caso 4, sobre la sí la familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa, el gráfico anterior muestra que la mayoría está de acuerdo sobre este ítem, ya que 8% de los miembros está totalmente de acuerdo, 43% de los miembros está muy de acuerdo, 42% de los miembros está moderadamente de acuerdo y 7% de los miembros está muy en desacuerdo sobre que la familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

9. La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 37. La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa caso 3 y caso 4.

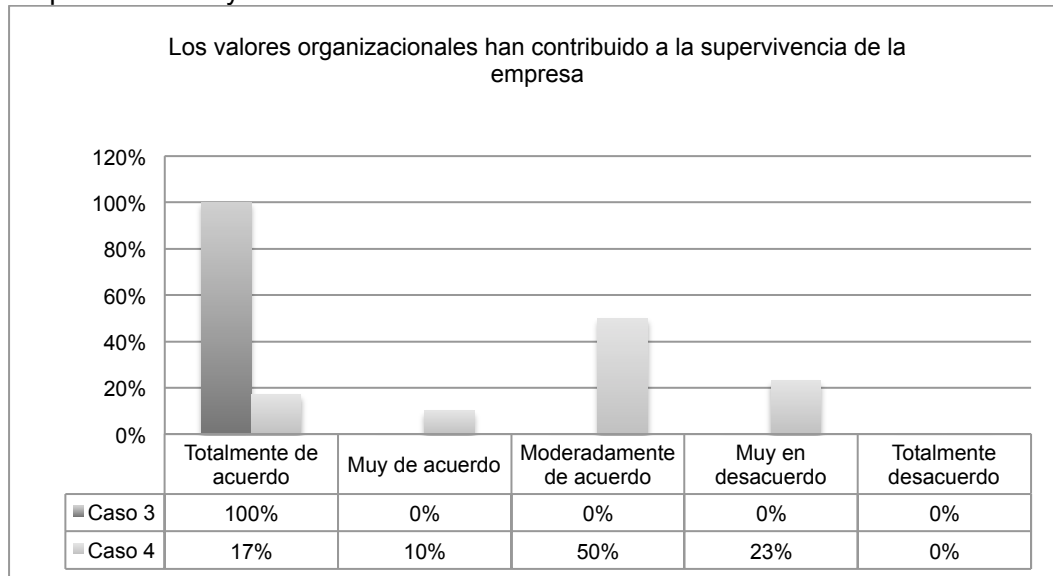


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Los miembros de la familia, consideran que la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa caso 3, como se muestra en el gráfico número 37, al responder 100% totalmente de acuerdo sobre este ítem. La percepción de los miembros de la familia sobre sí la cultura organizacional, ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 4, se muestra en el gráfico anterior, donde el porcentaje de las respuestas se inclinan al acuerdo sobre dicho ítem: 8% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo en que la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar, 42% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo, 25% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo, 17% de los miembros de la empresa, están muy en desacuerdo de que la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar y el 8% de los miembros de la empresa, están totalmente en desacuerdo.

10. Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 38. Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa caso 3 y caso 4.

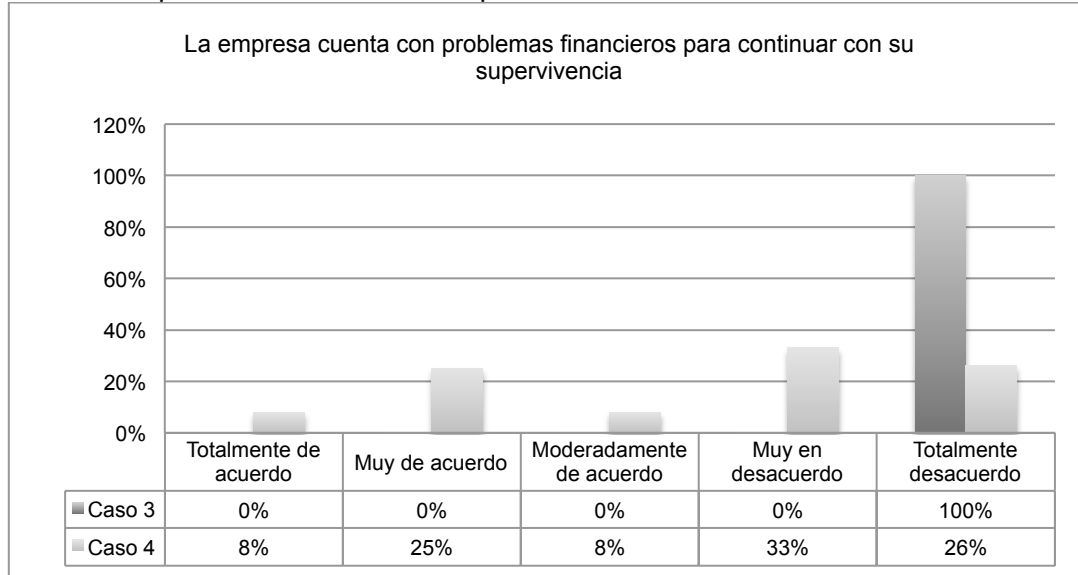


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Al igual que la cultura organizacional, los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 3, de acuerdo a la percepción de los miembros de la familia, como se muestra en el gráfico número 38. De igual manera la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 4 se inclinaban al acuerdo, como se muestra en el gráfico anterior: 17% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo, 10% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo, 50% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo y 23% de los miembros de la empresa, están muy en desacuerdo en que los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar.

11. La empresa cuenta con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

Gráfico Número 39. Las empresas familiares caso 3 y caso 4, cuentan con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

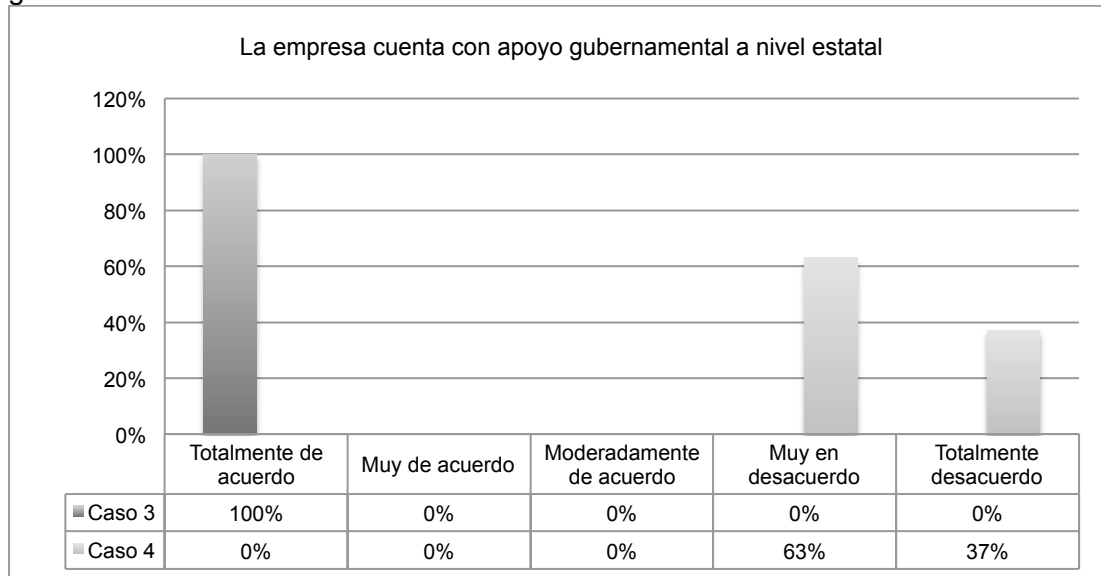


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Los problemas financieros en la empresa familiar es uno de los factores que se mencionan en el marco teórico; resultando en la ausencia de supervivencia, sin embargo: hasta el momento ésta incidencia no ha ocurrido en la empresa familiar caso 3, puesto como se muestra en el gráfico número 39, la empresa no cuenta con problemas financieros. Lo que los miembros de la empresa familiar caso 4, respondieron con los porcentajes que se muestran en el gráfico anterior: 8% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo en que la empresa cuenta con problemas financieros, 25% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo, 8% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo, 33% de los miembros de la empresa están muy en desacuerdo y 26% de los miembros de la empresa están totalmente en desacuerdo de que la empresa familiar caso 4. En base a dichas respuestas, se estima que la empresa familiar caso 4, no cuenta con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

12. La empresa cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal.

Gráfico Número 40. Las empresas familiares caso 3 y caso 4 cuentan con apoyo gubernamental a nivel estatal.

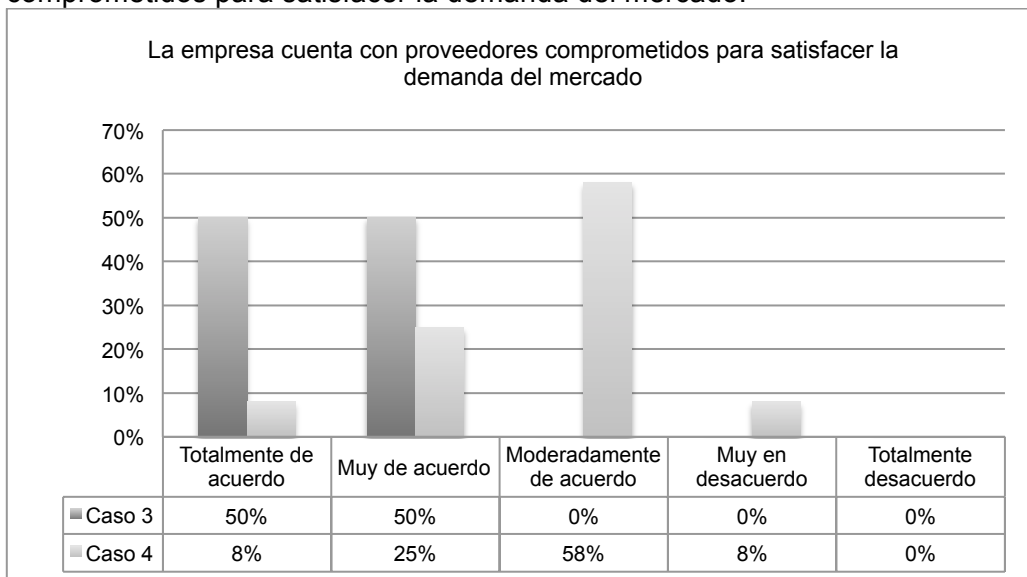


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Respecto a sí la empresa familiar caso 3 cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal, los miembros de la familia respondieron estar totalmente de acuerdo, como se muestra en el gráfico número 40. En base a la percepción de los miembros de la empresa caso 4 como se muestra en el gráfico anterior, 63% de los miembros de la empresa están muy en desacuerdo que la empresa cuente con apoyo gubernamental a nivel estatal y 37% están totalmente en desacuerdo; por lo tanto la empresa familiar caso 4 se estima que no cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal.

13. La empresa cuenta con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado.

Gráfico Número 41. Las empresas familiares caso 3 y caso 4, cuentan con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado.

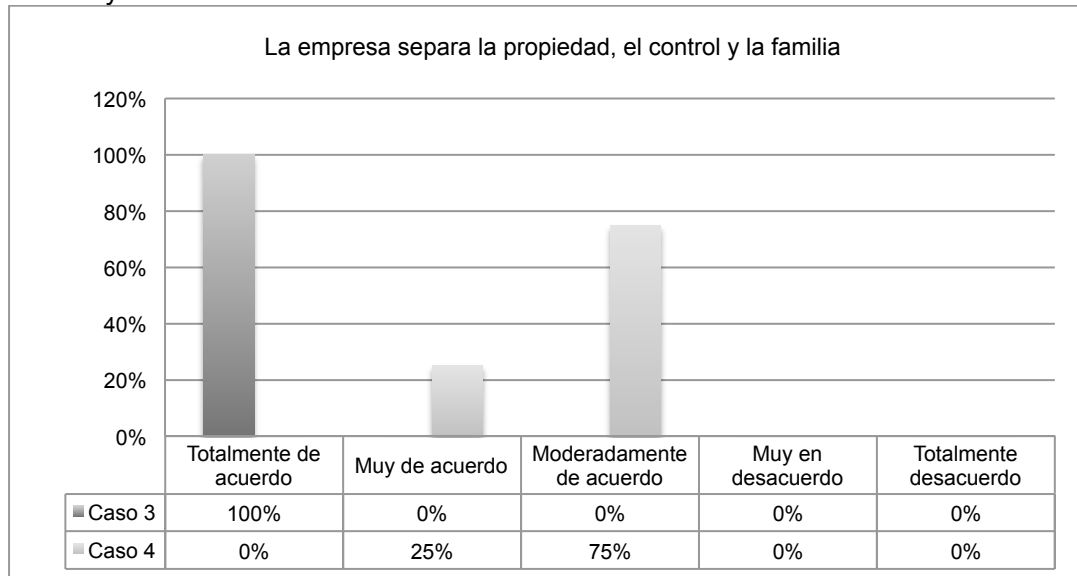


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Sobre el ítem que menciona el compromiso de los proveedores con la empresa familiar caso 3, las respuestas estuvieron divididas 50% considera estar totalmente de acuerdo y 50% muy de acuerdo, sin embargo ambas respuestas se orientan positivamente a la estimación de compromiso por parte de los proveedores, para satisfacer la demanda del mercado. Las respuestas de los miembros de la empresa familiar caso 4, se inclinan a que los proveedores están moderadamente comprometidos, ya que los miembros consideran estar: 8% totalmente de acuerdo en que los proveedores están comprometidos, 25% muy de acuerdo en que los proveedores están comprometidos, 58% moderadamente de acuerdo en que los proveedores están comprometidos y 8% muy en desacuerdo en que los proveedores están comprometidos.

14. La empresa separa la propiedad, el control y la familia.

Gráfico Número 42. Las empresas familiares caso 3 y caso 4 separan la propiedad, el control y la familia.

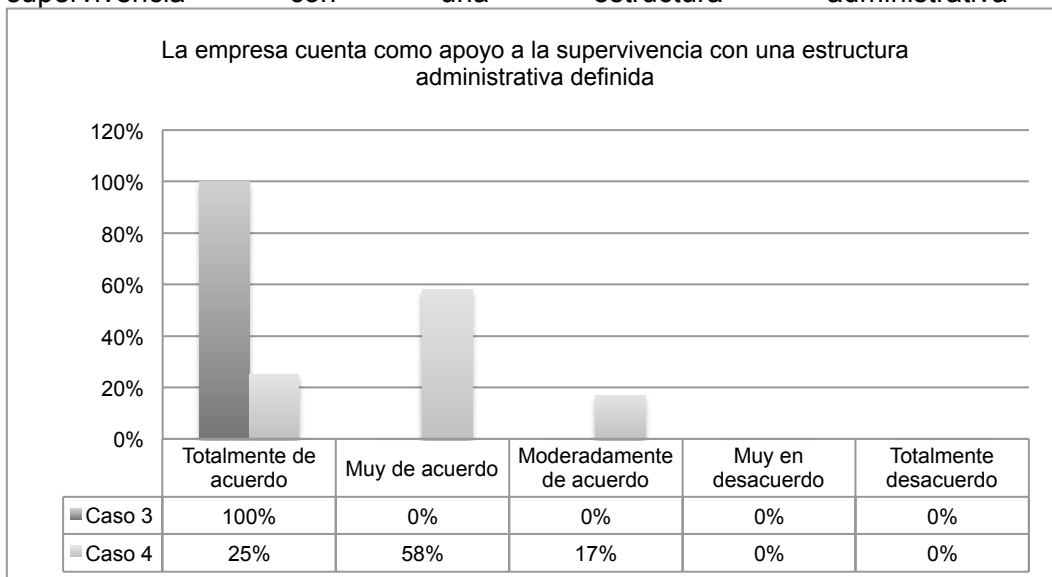


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En el gráfico número 42, se muestra el resultado al 100% sobre estar totalmente de acuerdo al respecto de la separación que realiza la empresa familiar caso 3, de la propiedad, el control y la familia, en las actividades diarias de la empresa. Los resultados de la empresa familiar caso 4, se orientan a que la separación es moderada ya que 75% de los miembros están moderadamente de acuerdo y 25% muy de acuerdo, en que dentro de la empresa familiar caso 4, se realiza la separación de propiedad, control y familia.

15. La empresa cuenta como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa.

Gráfico Número 43. Las empresas familiares caso 3 y caso 4, cuentan como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida.



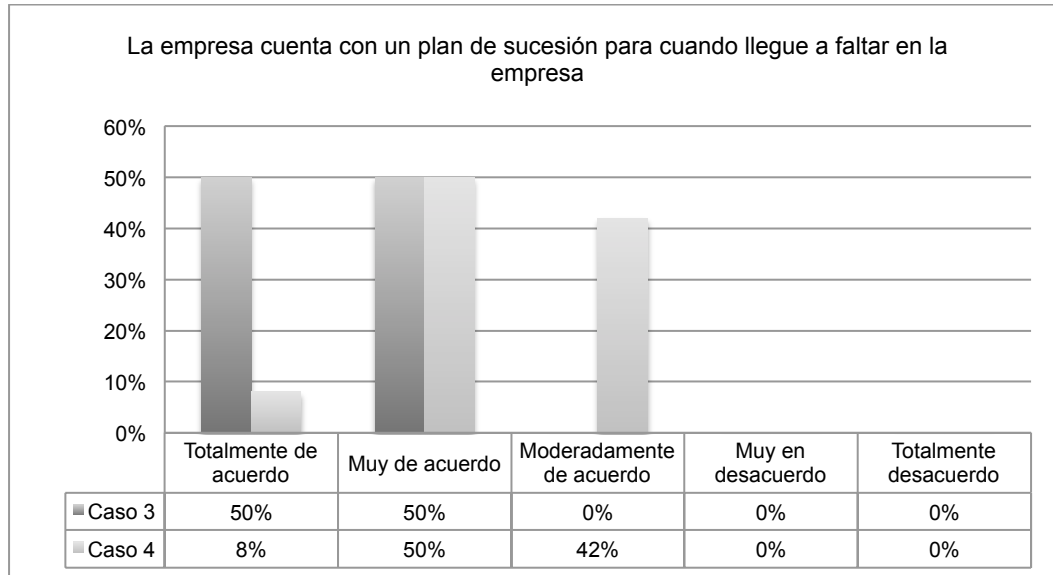
Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 43, muestra como la estructura administrativa ha sido un apoyo para la supervivencia de la empresa caso 3, ya que el 100% de sus miembros lo consideran de esta forma, al responder estar totalmente de acuerdo con que la estructura administrativa ha sido un apoyo en la supervivencia de la empresa.

En respuesta, a sí la estructura administrativa ha sido un apoyo para la supervivencia de la empresa familiar caso 4, los miembros de la empresa respondieron favorablemente como se muestra en el gráfico anterior, 25% están totalmente de acuerdo en que la estructura ha sido un apoyo para la supervivencia, 58% muy de acuerdo, 17% moderadamente de acuerdo. Aunque se menciona en el perfil de la empresa que la empresa familiar caso 4, no cuenta con una estructura organizacional establecida, los miembros de la empresa mencionan que saben con quien dirigirse cuando tienen dudas sobre algunas actividades o toma de decisiones, puesto que en la empresa solo laboran los siguientes miembros de la familia: el fundador y su esposa.

16. La empresa cuenta con un plan de sucesión para cuando llegue a faltar en la empresa.

Gráfico Número 44. Las empresas familiares caso 3 y caso 4, cuentan con un plan de sucesión.

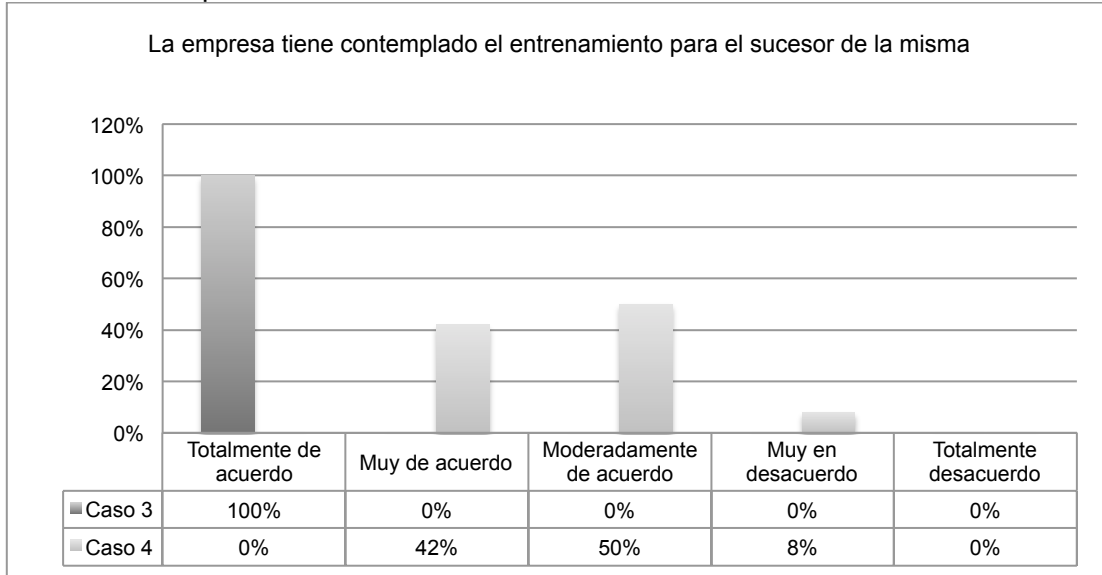


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Un punto importante en la supervivencia de la empresa, es un plan de sucesión de la misma; por lo que se hizo referencia a los miembros de la empresa familiar caso 3, sobre sí la empresa cuenta con un plan de sucesión para cuando el fundador llegue a faltar en la empresa, la respuesta se muestra en el gráfico número 44, las cuales se inclinan favorablemente a su existencia, ya que 50% respondió estar totalmente de acuerdo y el otro 50% muy de acuerdo sobre la existencia de dicho plan. Lo que los miembros de la empresa familiar caso 4, respondieron como se muestra en el gráfico anterior: 8% estar totalmente de acuerdo, 50% estar muy de acuerdo y 42% de los miembros están moderadamente de acuerdo con que la empresa familiar caso 4, cuenta con un plan de sucesión cuando el fundador llegue a faltar.

17. La empresa tiene contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma.

Gráfico Número 45 Las empresas familiares caso 3 y caso 4, tienen contemplado el entrenamiento para su sucesor.

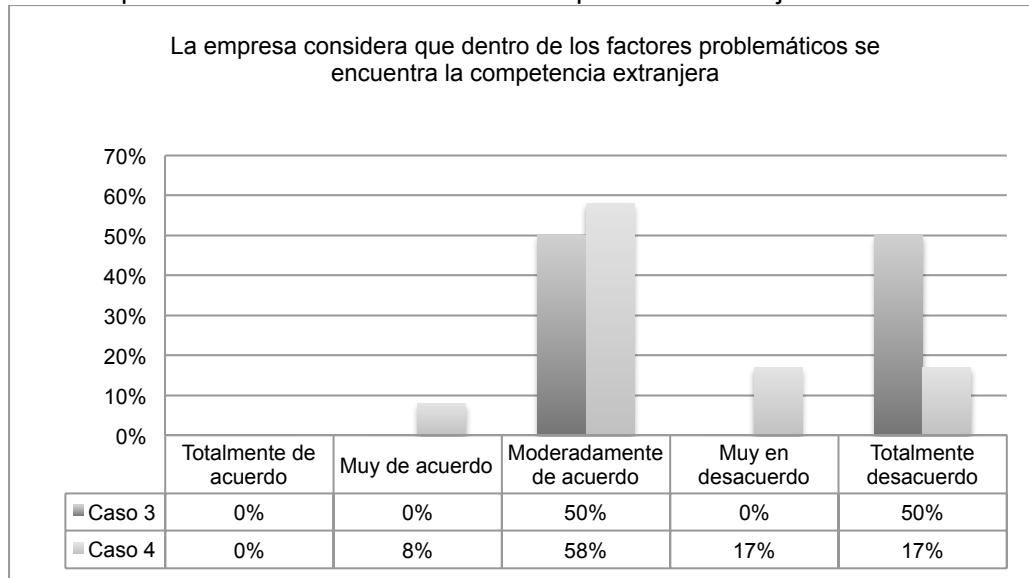


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Continuando con el plan de sucesión de la empresa familiar caso 3, en el gráfico número 45 se muestra el 100% de total acuerdo de los miembros de la familia sobre el entrenamiento para el sucesor de la misma. En relación con el ítem anterior, éste cuestiona sobre el entrenamiento para el sucesor de la empresa, 50% de los miembros de la empresa perciben moderadamente que la empresa cuente con el entrenamiento para el sucesor de la empresa, 45% de los miembros respondieron estar muy de acuerdo que la empresa tiene contemplado el entrenamiento del sucesor y 8% de los miembros respondió estar muy en desacuerdo sobre dicho entrenamiento para el sucesor.

18. La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera.

Gráfico Número 46. Las empresas familiares caso 3 y caso 4, consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera.

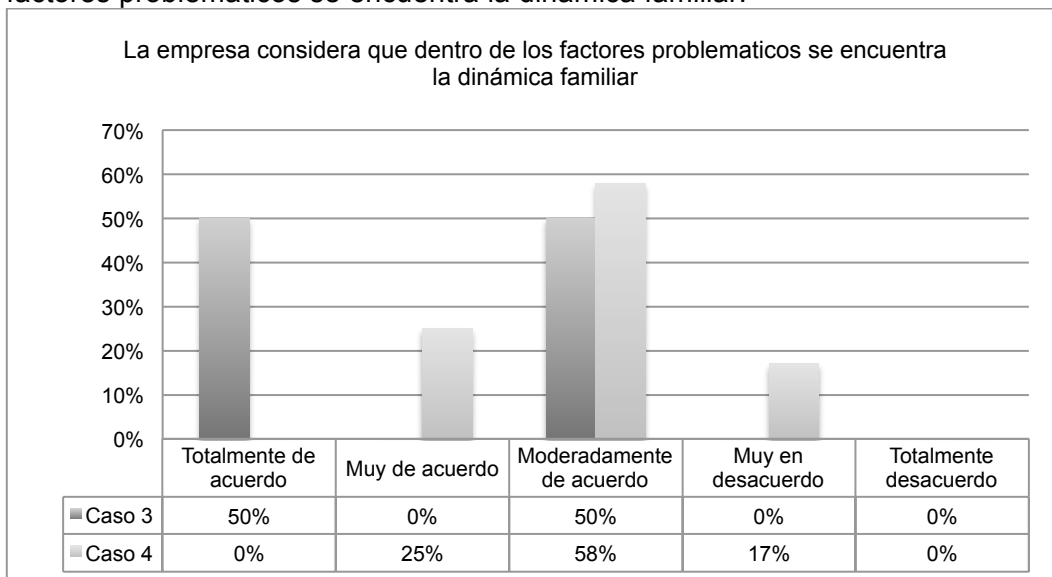


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Al cuestionar a los miembros de la empresa familiar caso 3, sobre si la empresa considera que uno de los factores problemáticos para la supervivencia de la empresa, es la competencia extranjera, las respuestas estuvieron divididas, 50% menciona estar moderadamente de acuerdo y 50% totalmente de acuerdo. El gráfico número 46 muestra la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 4, sobre sí consideran a la competencia extranjera como un factor problemático, 8% de los miembros de la empresa mencionan estar muy de acuerdo, 58% de los miembros de la empresa mencionan estar moderadamente de acuerdo sobre que sea un factor problemático, 17% de los miembros de la empresa mencionan estar muy en desacuerdo, 17% de los miembros de la empresa mencionan estar totalmente en desacuerdo.

19. La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar.

Gráfico Número 47. Las empresas familiares caso 3 y caso 4, consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar.



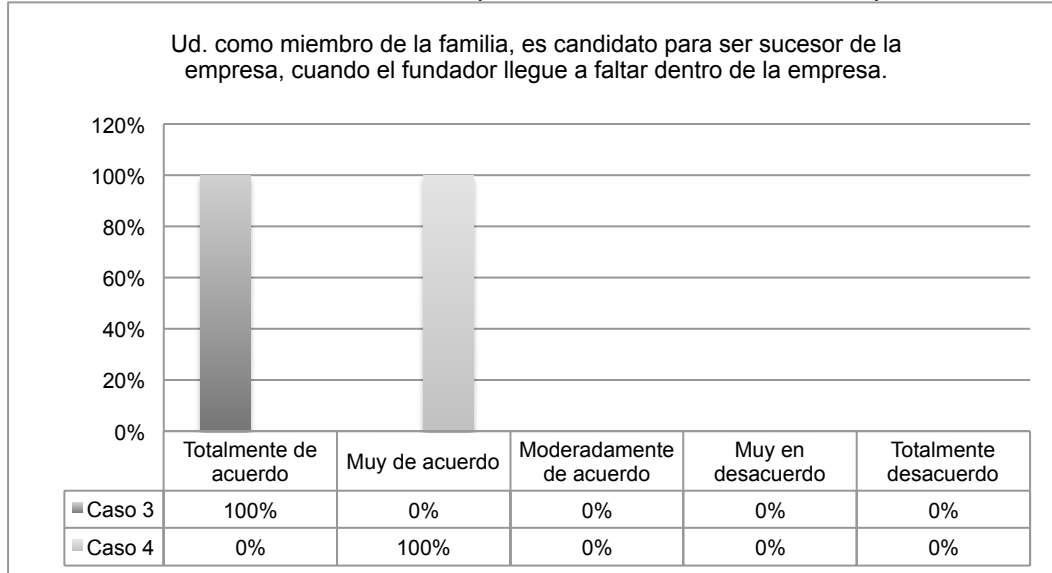
Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Otro factor problemático considerado en el marco teórico, es la dinámica familiar, por lo que el tema se cuestiona en este ítem, obteniendo como resultado de la empresa familiar caso 3 que: 50% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo y 50% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo, en que la dinámica familiar sea un factor problemático en la supervivencia de la empresa. De acuerdo a la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 4, la dinámica familiar es moderadamente un problema, puesto el porcentaje de las respuestas es el siguiente: 25% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo en que la dinámica familiar es un factor problemático, 58% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo y 17% de los miembros respondió estar muy en desacuerdo que la dinámica familiar sea un factor problemático en la empresa familiar caso 4.

El siguiente bloque de ítems, es exclusivamente para los miembros de la familia, ya que se consideran ítems sobre la sucesión de la empresa familiar, los ítems son medidos bajo la escala Likert con 5 puntos; donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, considerando que por el momento la sucesora de la empresa familiar caso 3 sería la esposa del fundador, como se muestra a continuación:

20. Usted como miembro de la familia, es candidato para ser sucesor de la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.

Gráfico Número 48. Candidato para ser sucesor de la empresa caso 3 y caso 4.

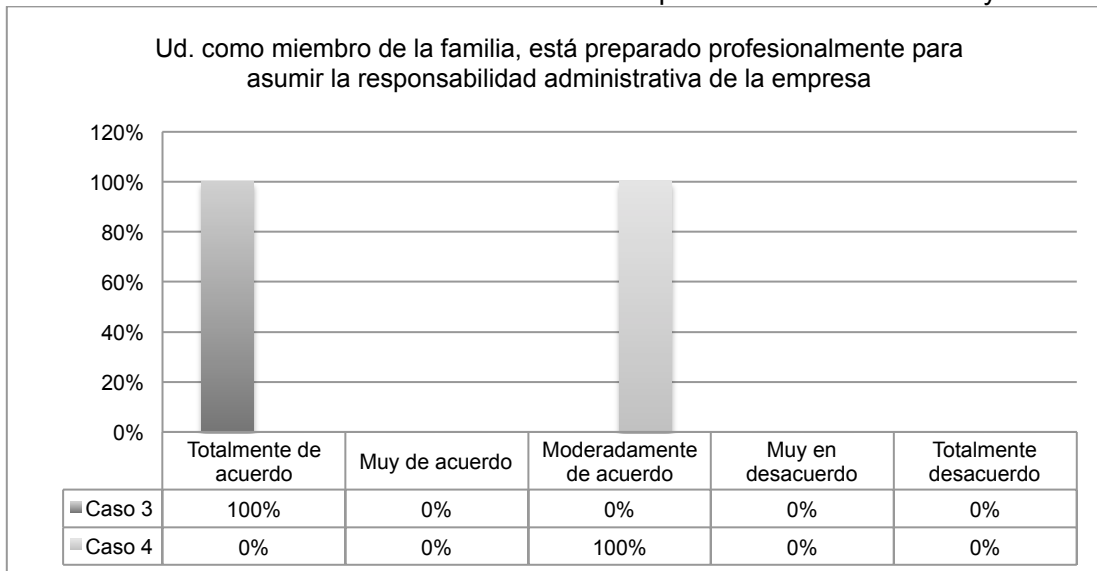


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La respuesta de la esposa fundador es que ella sería la sucesora, como se muestra en el gráfico número 48, al responder que está totalmente de acuerdo con ser la candidata a sucesión en la empresa familiar caso 3. Por el momento la sucesora de la empresa familiar caso 4, sería la esposa del fundador, puesto que aunque cuentan con hijos, estos son pequeños para estar al frente de la administración de la empresa familiar.

21. Usted como miembro de la familia, está preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa.

Gráfico Número 49. Profesionalización de las empresas familiares caso 3 y caso 4.

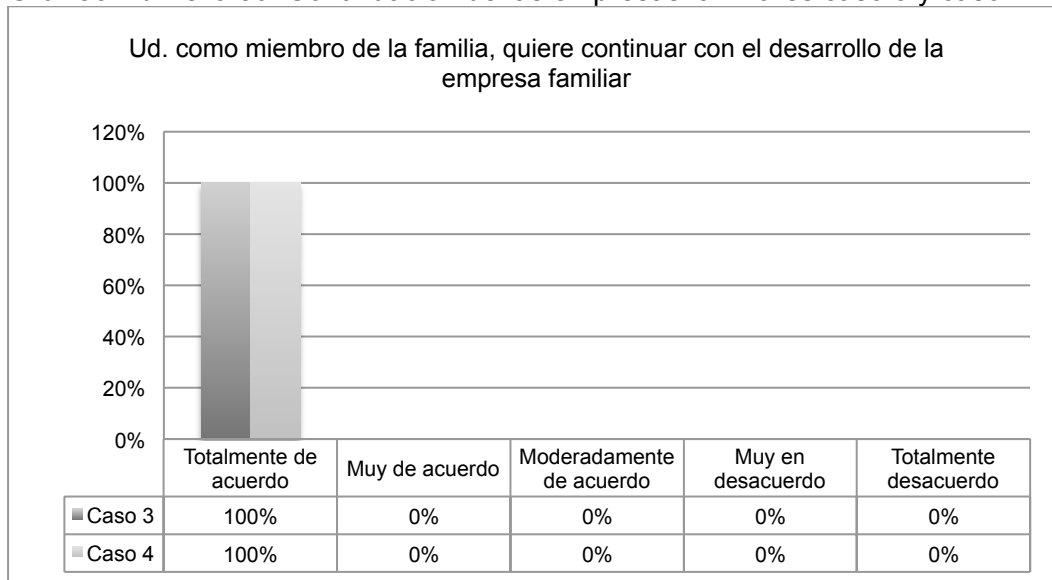


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La esposa del fundador se considera estar preparada profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa familiar caso 3, ya que cuenta con una carrera universitaria, además de la experiencia adquirida estos 5 años en la empresa familiar, esto ella lo mencionó al momento de contestar el instrumento. En respuesta al cuestionamiento anterior, la esposa del fundador refiere contar con el nivel académico de Licenciatura, aunque esta no tiene mucha relación con el sector comercio en el que se desarrolla la empresa familiar caso 4, esta es la causa a que haya respondido estar moderadamente de acuerdo con su preparación profesional para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa.

22. Usted como miembro de la familia, quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar.

Gráfico Número 50. Continuación de las empresas familiares caso 3 y caso 4.

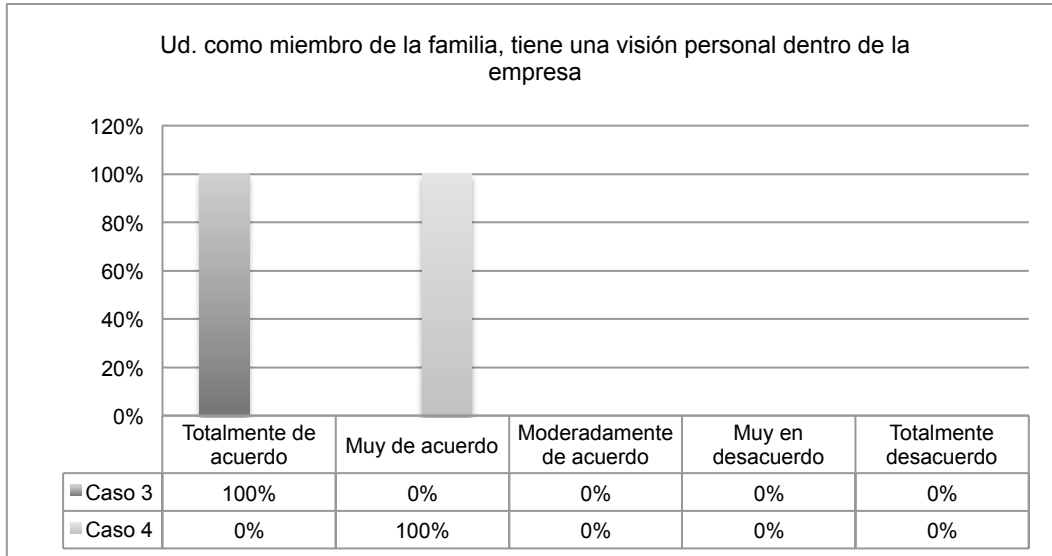


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La esposa del fundador considera continuar con el desarrollo de la empresa familiar caso 3, en caso de que el fundador llegue a faltar, como se muestra en el gráfico número 50, al responder estar totalmente de acuerdo con este ítem. La esposa del fundador de la empresa familiar caso 4, de igual manera respondió estar totalmente de acuerdo en continuar con el desarrollo de la empresa familiar, como se muestra en el gráfico anterior.

23. Usted como miembro de la familia, tiene una visión personal dentro de la empresa.

Gráfico Número 51. Visión personal de los potenciales sucesores de las empresas familiares caso 3 y caso 4.

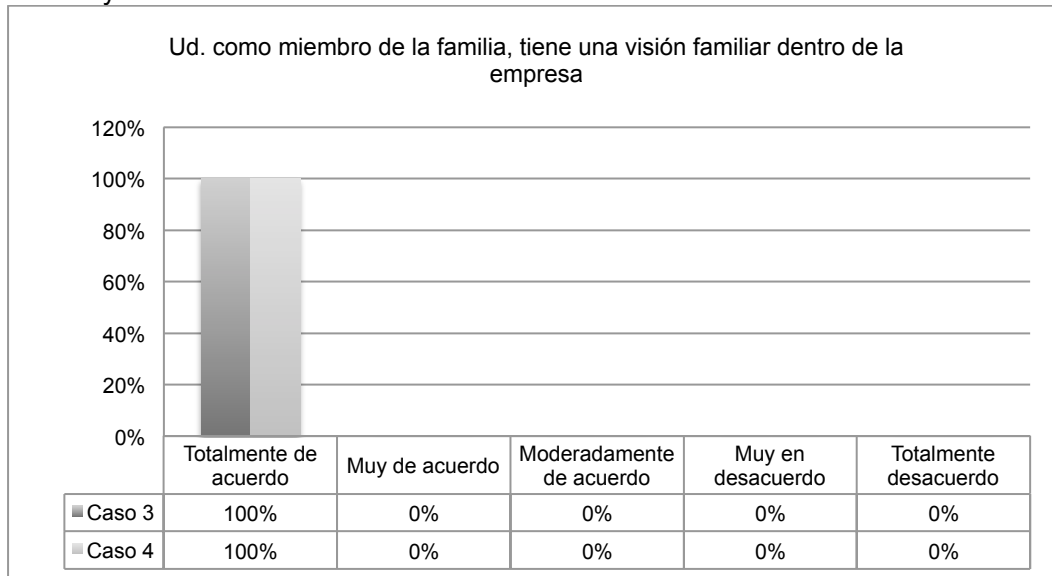


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Continuando con la supervivencia, se cuestionó a la esposa del fundador, si tiene una visión personal dentro de la empresa familiar caso 3, a lo que respondió estar totalmente de acuerdo con ello, como se muestra en el gráfico número 51. De igual manera la esposa del fundador de la empresa familiar caso 4, respondió estar muy de acuerdo con el tener una visión personal dentro de la empresa familiar, como se muestra en el gráfico anterior.

24. Usted como miembro de la familia, tiene una visión familiar dentro de la empresa.

Gráfico Número 52. Visión familiar de los potenciales sucesores de las empresas familiares caso 3 y caso 4.

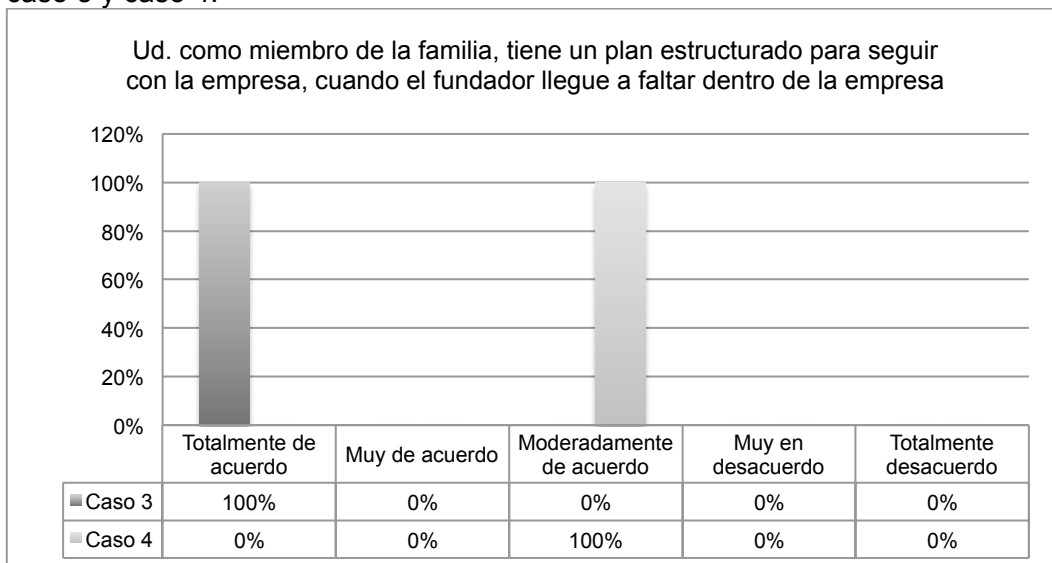


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

De igual manera, se le cuestionó a las esposas de los fundadores de la empresa familiar caso 3 y caso 4, sobre una visión familiar dentro de la empresa, a lo que ambas respondieron estar totalmente de acuerdo en contar con una visión familiar en la empresa como se muestra en el gráfico número 52.

25. Usted como miembro de la familia, tiene un plan estructurado para seguir con la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.

Gráfico Número 53. Existe un plan estructurado para continuar con las empresas familiares caso 3 y caso 4.

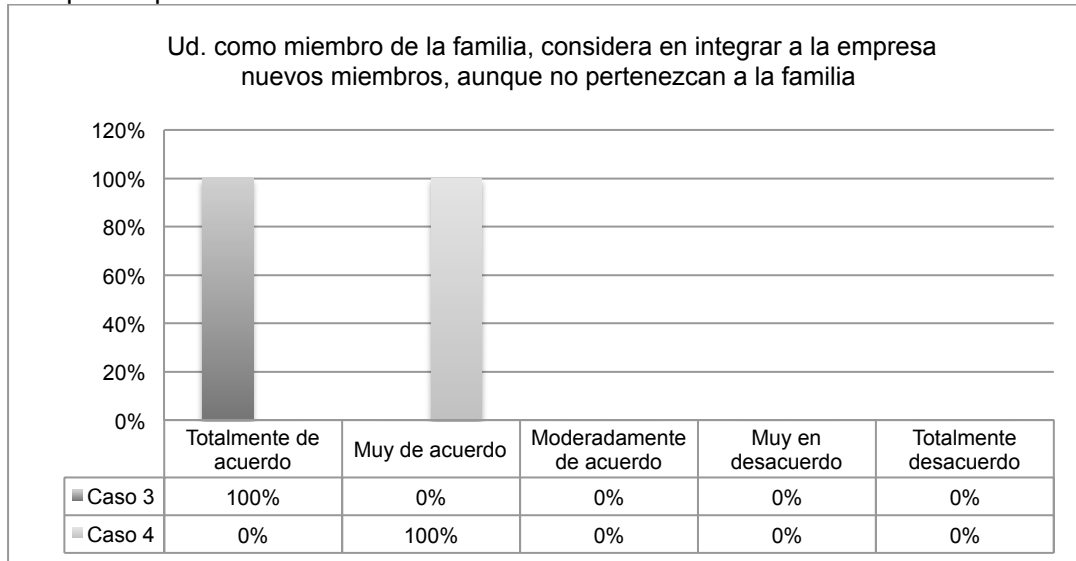


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La esposa del fundador de la empresa familiar caso 3, mencionó estar totalmente de acuerdo con tener un plan estructurado para seguir con la empresa, si llegara a faltar el fundador, como se muestra en el gráfico número 53. La esposa del fundador de la empresa familiar caso 4 refiere estar moderadamente de acuerdo en el contar con un plan estructurado para seguir con la empresa, en caso de que el fundador llegue a faltar, menciona que dentro de su plan estaría el continuar haciendo las cosas como hasta el momento.

26. Usted como miembro de la familia, considera en integrar a la empresa nuevos miembros, aunque no pertenezcan a la familia.

Gráfico Número 54. Integración a la empresa familiar caso 3 y caso 4, de nuevos miembros aunque no pertenezcan a la familia.



Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En respuesta a sí considera en integrar a la empresa a nuevos miembros aunque no pertenezcan a la familia en la empresa familiar caso 3, la esposa del fundador esta totalmente de acuerdo en hacerlo, como se muestra en el gráfico número 54. La esposa del fundador refiere estar muy de acuerdo en integrar a miembros externos a la familia en la empresa familiar caso 4, siempre y cuando no sean en el área administrativa o en su defecto estaría dispuesta a tener asesores.

27. Por cuál de las siguientes razones consideraría cerrar la empresa.

Esta pregunta se responde en orden de importancia, considerando la valoración ordinal, siendo el número 1 la razón más importante y 6 la menos importante, las razones expuestas son las siguientes: falta de financiamiento, falta de profesionalización entre los miembros de la familia, problemática con la familia, fallecimiento del fundador, problemas con el giro de la empresa y ausencia de apoyo familiar, como se muestra en el cuadro número 20 siguiente.

Cuadro Número 20. Razones por las que consideraría cerrar la empresa familiar caso 3 y caso 4.

Razones por las que consideraría cerrar la empresa familiar	
Caso 3.	Caso 4.
1) Fallecimiento del fundador,	1) Problemática con la familia,
2) Problemas con el giro de la empresa,	2) Fallecimiento del fundador,
3) Falta de financiamiento,	3) Falta de profesionalización entre los miembros de la familia,
4) Problemática con la familia,	4) Falta de financiamiento,
5) Ausencia de apoyo familiar,	5) Ausencia de apoyo familiar,
6) Falta de profesionalización entre los miembros de la familia	6) Problemas con el giro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Como se observa en el cuadro número 20, el fallecimiento del fundador es una causa importante para el cierre de ambas empresas, sin embargo comparativamente, el caso 3 tienen al cierre de la empresa en base a lo financiero y el caso 4 se orienta a la problemática familiar.

4.2.2.2. Cultura organizacional del estudio de caso empresa familiar caso 3 y caso 4.

A continuación se realiza un comparativo de la cultura organizacional actual y preferido de cada uno de los estudios de caso de las empresas familiares; caso 3 y caso 4 del sector comercio, considerando los cuatro tipos de cultura: a) clan, b) ad-hoc, c) jerarquizada y d) mercado, propuestos en el modelo de Cameron y Quinn (2011), el cual se muestra en el cuadro número 21.

Cuadro Número 21. Cultura organizacional dominante en la empresa familiar caso 3 y caso 4.

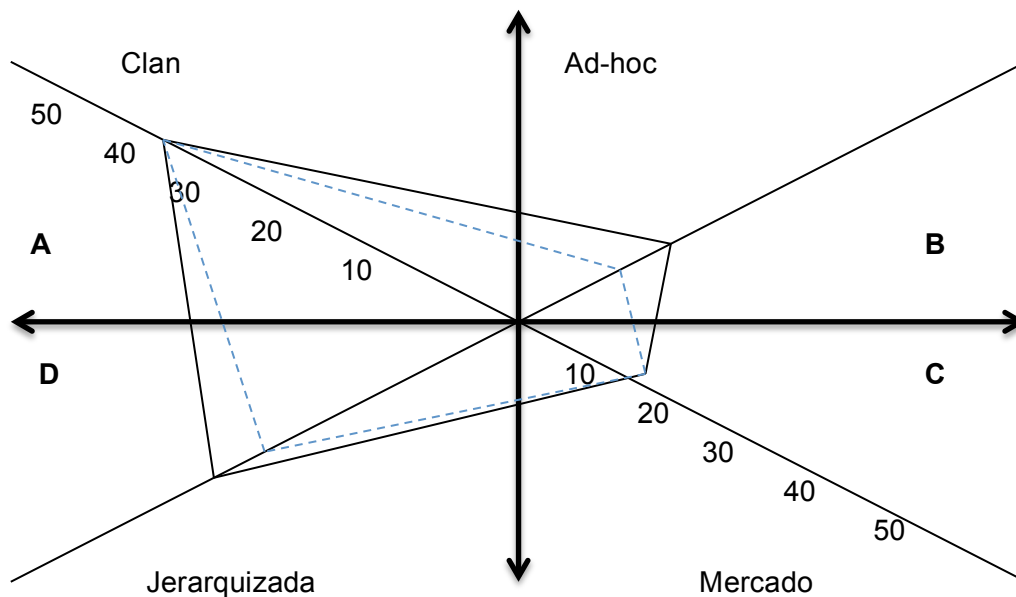
Empresa familiar caso 3 y caso 4.		
Cultura organizacional	Caso 3.	Caso 4.
Actual	Clan	Jerarquizada
Preferida.	Jerarquizada	Jerarquizada

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Cameron & Quinn (2011).

Los resultados del cuadro número 21 comparativo anterior, son considerados del análisis de la cultura dominante de la empresa familiar caso 1 y de la empresa familiar caso 2, a continuación se muestra el gráfico número 55 sobre la cultura dominante de cada empresa como lo pide el instrumento OCAI, empleado para el análisis de la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Caso 3.

Gráfico Número 55. Gráfico del Modelo CVF de la empresa familiar caso 3.

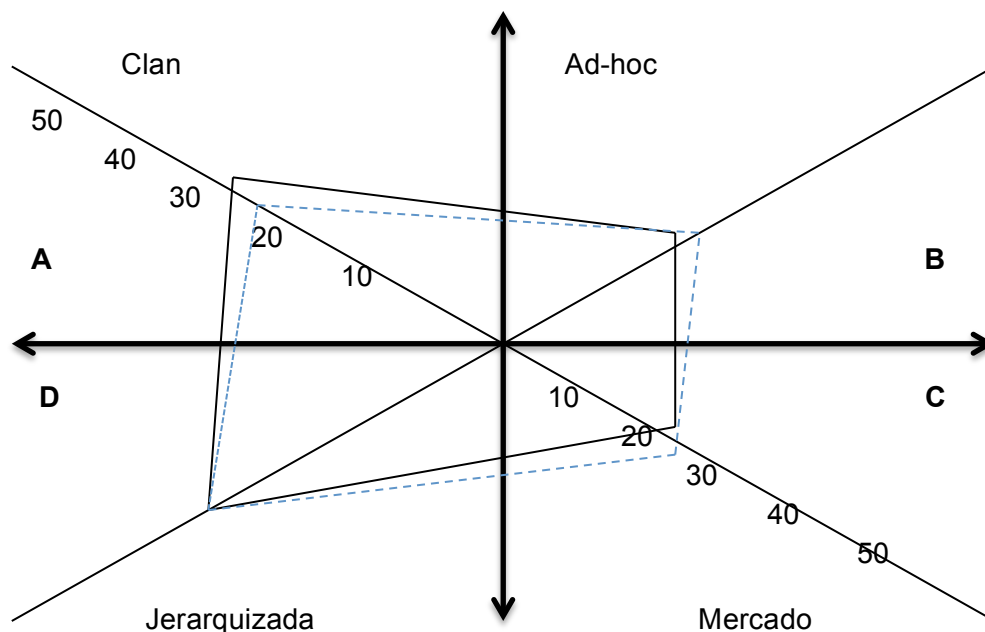


Fuente: Realización propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, citando a Cameron y Quinn (2011).

En el gráfico número 55 se representa la cultura organizacional actual con el diseño de líneas seguidas y la cultura organizacional preferida, se representa con las líneas punteadas. En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional actual es de tipo clan. La cultura organizacional preferente es de tipo jerarquizada, éste cuadrante de cultura refiere que la empresa tiene la necesidad de estabilidad y control.

Caso 4.

Gráfico Número 56. Gráfico del Modelo CVF de la empresa familiar caso 4.



Fuente: Realización propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Cameron y Quinn (2011).

En el gráfico número 56 se representa la cultura organizacional actual, con el diseño de líneas seguidas y la cultura organizacional preferida, se representa con las líneas punteadas. En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional actual y preferida se orientan hacia el cuadrante de cultura jerarquizada.

De manera comparativa del sector comercio se observa:

La cultura organizacional actual de la empresa familiar caso 3, es de tipo clan, lo que refiere que la empresa es un lugar amistoso para trabajar, se enfoca en las relaciones humanas, bienestar de empleados, autonomía e integración, así como el trabajo en equipo; en cuanto a la empresa familiar, se orienta hacia el interior, busca flexibilidad e innovación. La principal tarea del fundador de acuerdo al tipo de cultura clan es el de involucrar a los empleados, promover la participación y el compromiso (Cameron y Quinn, 2011).

En cuanto a su cultura organizacional preferida es de tipo Jerarquizada, este cuadrante de cultura refiere que la empresa tiene la necesidad de estabilidad y control, el fundador es organizado, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de la empresa brinda prevención y seguridad (Cameron y Quinn, 2011). Este mismo tipo de cultura organizacional, predomina en el estudio de caso de la empresa familiar caso 4, tanto la cultura organizacional actual como la preferida, se orientan al cuadrante de tipo jerarquizada.

4.2.2.3. Valores organizacionales del estudio de caso empresa familiar caso 3 y caso 4.

A continuación se muestra el cuadro número 22, de forma comparativa entre los valores organizacionales mediante la adaptación del modelo de valores de Schwartz (1992), en sus cuatro grandes valores de orden superior: apertura al cambio, conservación, auto mejora y auto trascendencia de los estudios de caso de las empresas familiares casos 3 y caso 4.

Cuadro Número 22. Valores organizacionales de las empresas familiares caso 3 y caso 4, en base a los valores de orden superior de Schwartz.

Empresa familiar caso 3 y caso 4.		
Valores organizacionales	Caso 3.	Caso 4.
	Apertura al cambio.	Auto mejora.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Roakeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

Para la empresa familiar caso 3, el valor de orden implementado es de apertura al cambio, donde la auto dirección esta integrada por el pensamiento independiente y elección de la propia acción, este valor viene de la necesidad del control, así como la estimulación integrada por la variedad, la novedad y el reto en la vida, son los valores organizacionales que se desarrollan, de acuerdo a percepción de los miembros de la empresa familiar. De acuerdo a la empresa familiar caso 4, el valor de orden implementado es de auto mejora; donde el universalismo integrado por el logro y la autoridad son los valores organizacionales que se desarrollan, de acuerdo a percepción de los miembros de la empresa familiar.

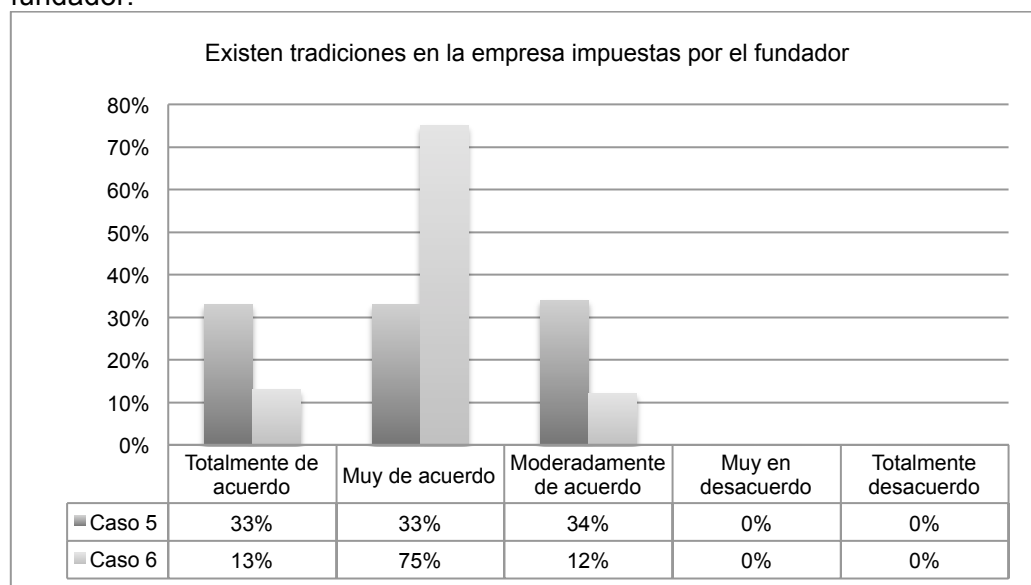
4.2.3. Resultados descriptivos de supervivencia, cultura y valores organizacionales del caso 5 y caso 6.

4.2.3.1. Supervivencia del estudio de caso empresa familiar caso 5 y caso 6.

En esta dimensión se grafican los resultados de cada uno de los ítems empleados en el instrumento, medidos de forma porcentual, tomando en cuenta las medidas más altas de cada una de las respuestas de cada empresa familiar, en caso de que no exista un porcentaje mayor se pondrán las todas las respuestas.

1. Existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador.

Gráfico Número 57. Tradiciones en la empresa familiar caso 5 y caso 6, impuestas por el fundador.

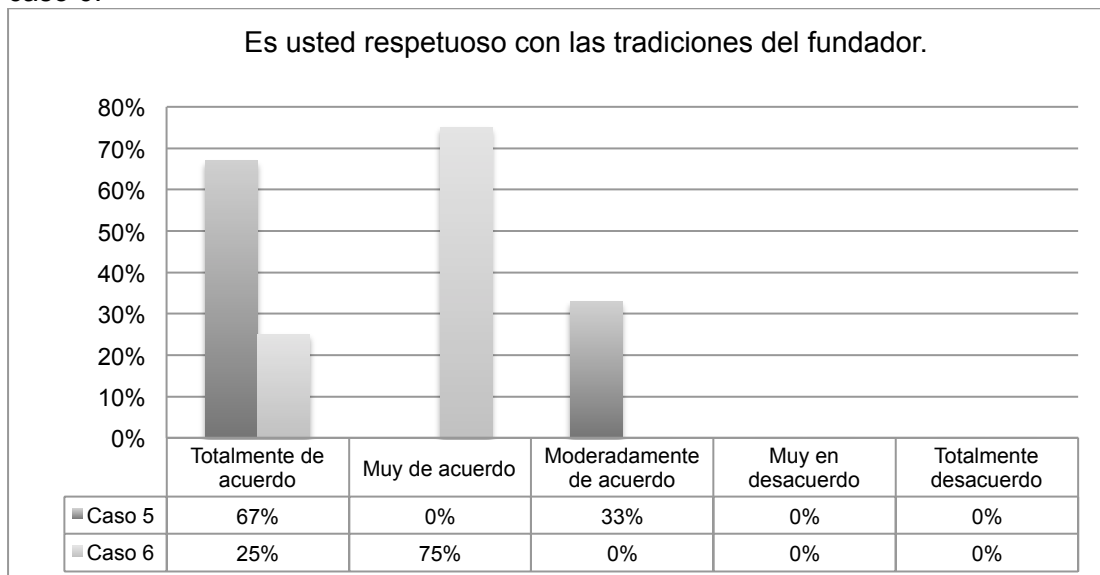


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 57 muestra la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 5 , sobre sí existen tradiciones impuestas por el fundador de la empresa, como se observa las respuestas cuentan con similar porcentaje, destacándose con un punto porcentual la respuesta de moderadamente de acuerdo con 34% en la existencia de tradiciones impuestas por el fundador en la empresa familiar caso 5. En la empresa familiar caso 6 existen tradiciones impuestas por la fundadora, ya que los miembros de la empresa encuestados refieren esta 13% totalmente de acuerdo, 75% muy de acuerdo y 12% moderadamente de acuerdo con la existencia de tradiciones en la empresa familiar.

2. Es usted respetuoso con las tradiciones del fundador.

Gráfico Número 58. Respeto con las tradiciones del fundador, empresas familiar caso 5 y caso 6.

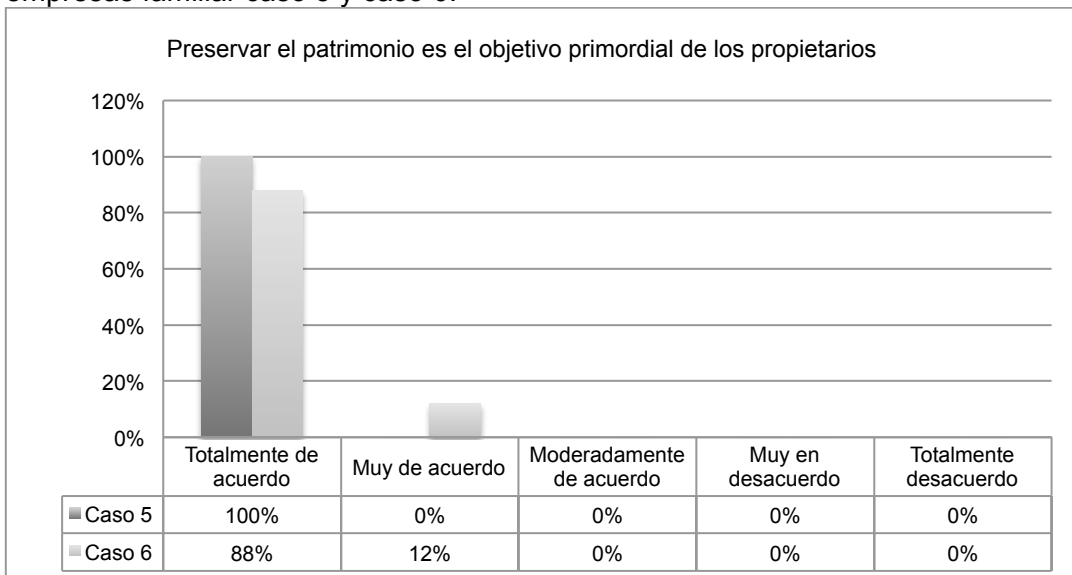


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En relación con las tradiciones de la empresa impuestas por el fundador, este ítem hacer referencia de sí los miembros de la empresa familiar caso 5, son respetuosos con las tradiciones del fundador, a los que respondieron 67% totalmente de acuerdo y 33% moderadamente de acuerdo con el ser respetuosos con las tradiciones. De acuerdo a la empresa familiar caso 6; 25% de los miembros de la empresa mencionaron que sí lo son, puesto que están totalmente de acuerdo y 75% están muy de acuerdo en ser respetuosos con las tradiciones del fundador.

3. Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios.

Gráfico Número 59. Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios, empresas familiar caso 5 y caso 6.

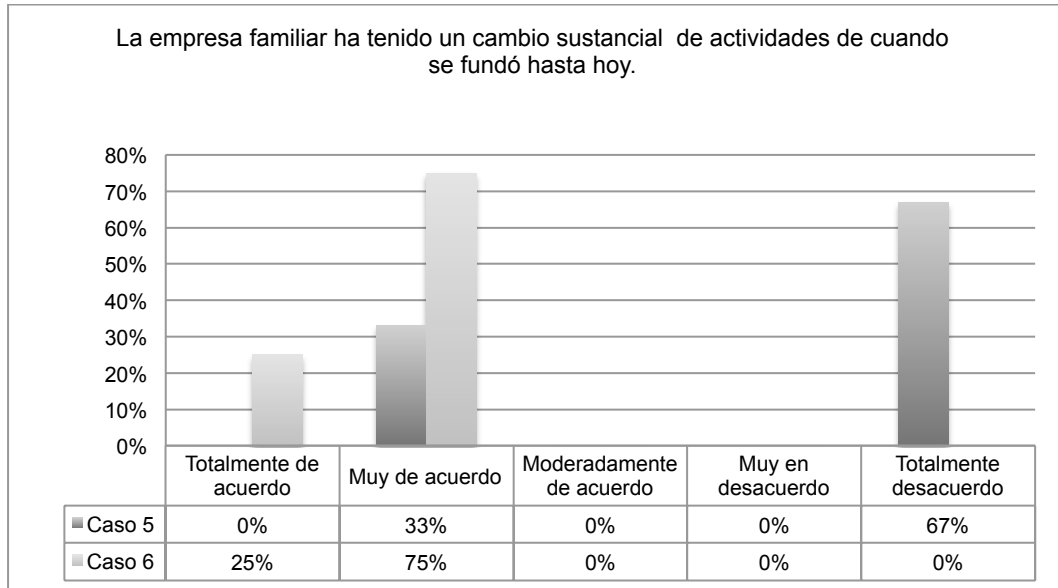


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Como se muestra en el gráfico número 59, la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 5, es totalmente de acuerdo a que el objetivo de los propietarios es preservar el patrimonio. De acuerdo a la empresa familiar caso 6, los encuestados perciben que para los propietarios de la empresa familiar su primordial objetivo es preservar el patrimonio, reflejándose 88% en totalmente de acuerdo y 12% de los miembros de la empresa encuestados están muy de acuerdo, como se muestra en el gráfico anterior.

4. La empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta hoy.

Gráfico Número 60. Cambio sustancial de actividades en la empresa familiar caso 5 y caso 6.

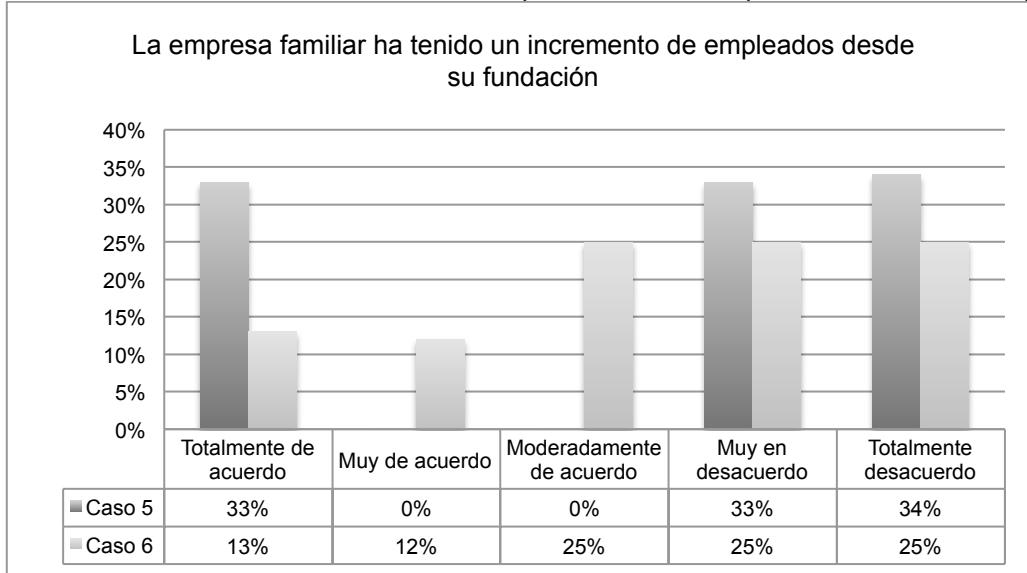


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 60 muestra la percepción de los miembros de la empresa familiar caso 5, sobre la existencia de un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta hoy; la empresa, los miembros mencionan: 33% estar muy de acuerdo y 67% totalmente en desacuerdo, por lo que se estima de acuerdo en lo antes mencionado, que la empresa familiar caso 5, no ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta hoy. De acuerdo a los encuestados de la empresa familiar caso 6; 75% de la percepción de los encuestados están muy de acuerdo que la empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta el día de hoy, 25% considera estar totalmente de acuerdo con que la empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades, como se muestra en el gráfico anterior.

5. La empresa familiar ha tenido un incremento de empleados desde su fundación.

Gráfico Número 61. Incremento de empleados en la empresa familiar caso 5 y caso 6.

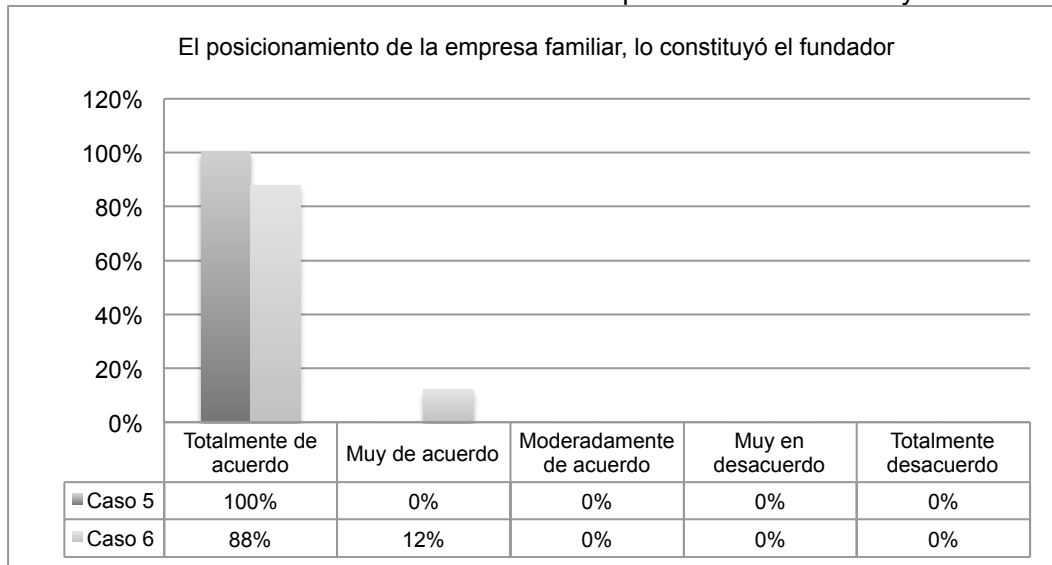


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La apreciación de los miembros de la empresa familiar caso 5, sobre sí ha tenido un incremento de empleados desde su fundación, está muy dividida como lo muestra el gráfico número 61, 33% de los miembros respondieron estar totalmente de acuerdo, 33% muy en desacuerdo y 34% totalmente en desacuerdo, por lo que se estima que dentro de la empresa familiar caso 5, no ha existido incremento de empleados desde su fundación; de hecho uno de los miembros de la familia comentó que *cada día hay menos empleados*. En cuanto a sí la empresa ha tenido un incremento de empleados desde su fundación, las respuestas de los miembros de la empresa familiar caso 5, se orientan a ésta de en desacuerdo, ya que como se muestra en el gráfico anterior, 13% está totalmente de acuerdo, 12% muy de acuerdo, 25% moderadamente de acuerdo, 25% muy en desacuerdo y 25% totalmente en desacuerdo en que la empresa familiar ha tenido un incremento de empleados desde su fundación.

6. El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el fundador.

Gráfico Número 62. Posicionamiento de la empresa familiar caso 5 y caso 6.

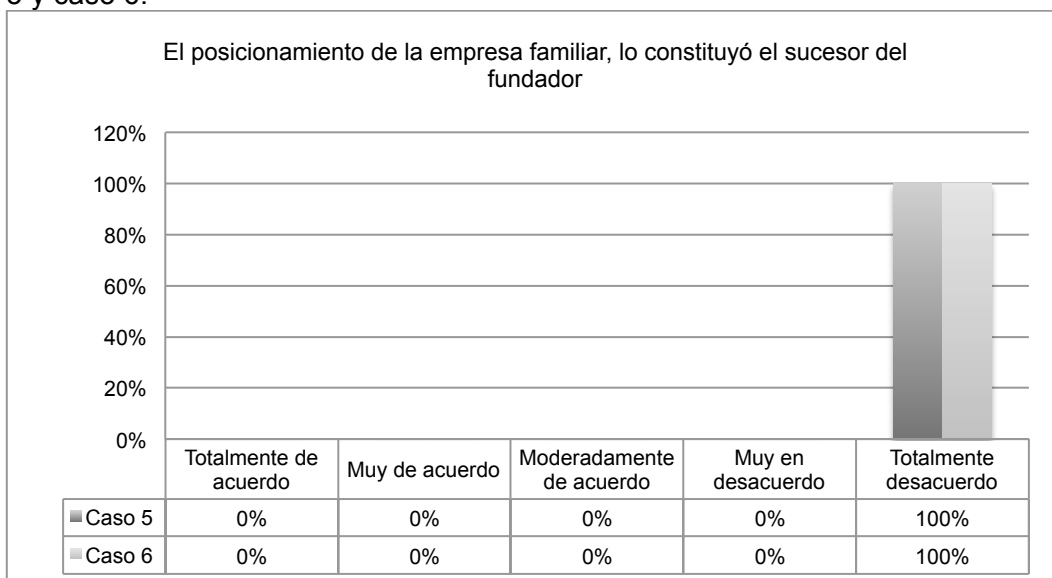


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El posicionamiento es un factor de importancia para la supervivencia de las empresas; de acuerdo a los miembros de la empresa familiar caso 5, el posicionamiento lo constituyó el fundador de la empresa, como se observa en el gráfico número 62, el total de los miembros que respondieron el instrumento están totalmente de acuerdo con lo antes mencionado. Los miembros de la empresa familiar están totalmente de acuerdo en 88%, que el posicionamiento de la empresa lo constituyó el fundador y 12% muy de acuerdo, como se muestra en la gráfica anterior.

7. El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el sucesor del fundador.

Gráfico Número 63. Posicionamiento de la empresa familia constituido por el sucesor caso 5 y caso 6.

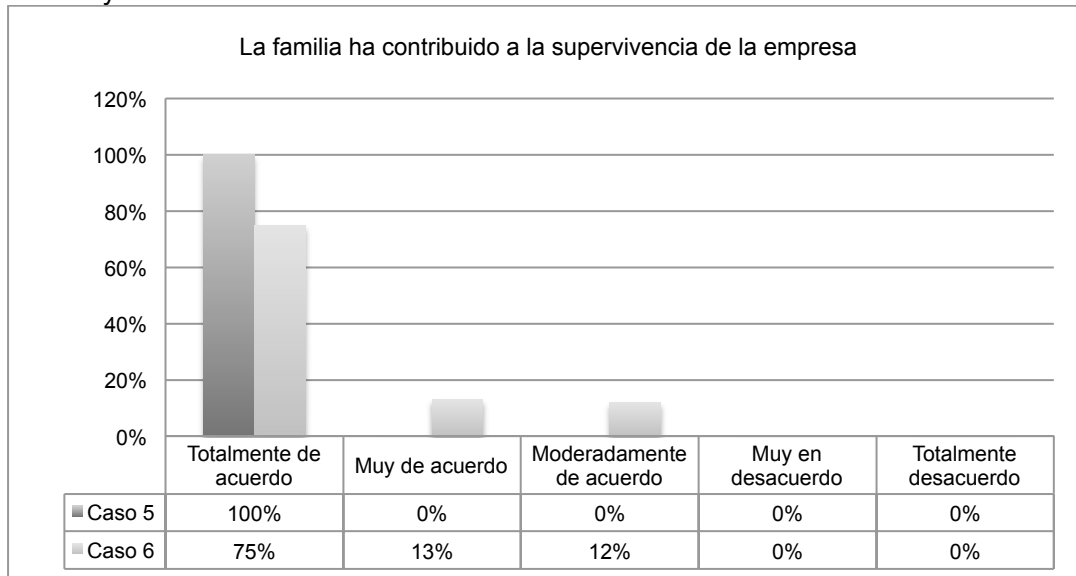


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En relación con el ítem anterior, los miembros de la empresa familiar caso 5 respondieron al cuestionamiento de si el posicionamiento de la empresa familiar lo constituyó el sucesor en desacuerdo, como se muestra en el gráfico número 63, puesto los miembros de la empresa respondieron en el ítem 6 que el fundador de la empresa ha sido la persona que ha constituido el posicionamiento de la empresa familiar caso 5. El gráfico anterior muestra la percepción de la constitución del posicionamiento de la empresa familiar, por el sucesor de la misma, 100% de los miembros encuestados están totalmente en desacuerdo, este ítem está vinculado con el cuestionamiento anterior, de quien es la persona que ha constituido el posicionamiento de la empresa familiar caso 6.

8. La familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 64. Contribución de la familia a la supervivencia de la empresa familiar caso 5 y caso 6.

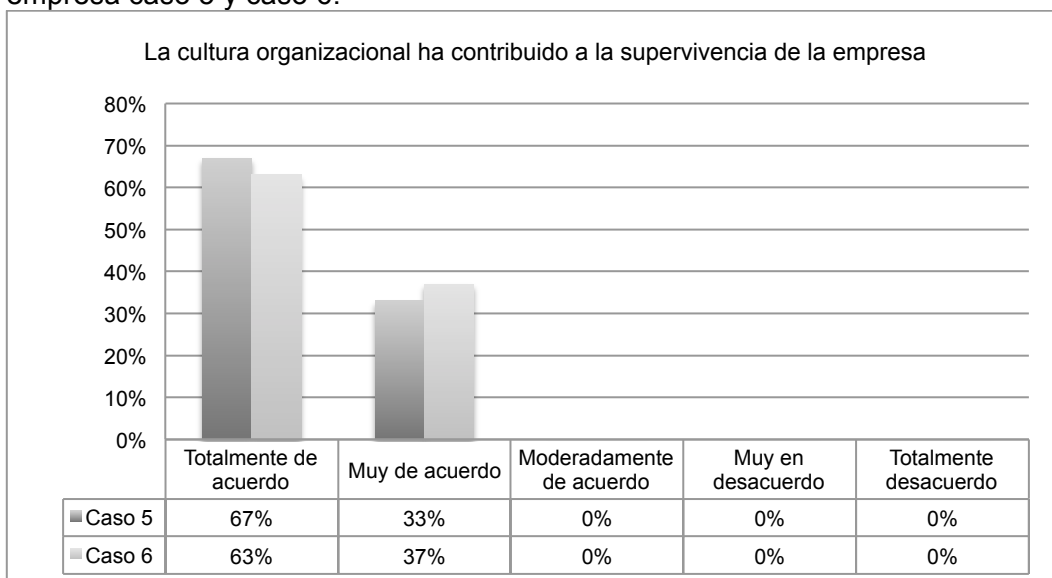


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Con respecto a sí la familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 5, los miembros de la empresa respondieron de manera unánime estar totalmente de acuerdo sobre que la familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa como se muestra en el gráfico número 64. La familia dentro de la empresa familiar caso 6, ha contribuido a la supervivencia de la empresa; lo antes mencionado se muestra en el gráfico anterior, 75% de los miembros encuestados consideran estar totalmente de acuerdo en la contribución de la familia en la supervivencia de la empresa, 13% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo y 12% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo.

9. La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 65. La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa caso 5 y caso 6.

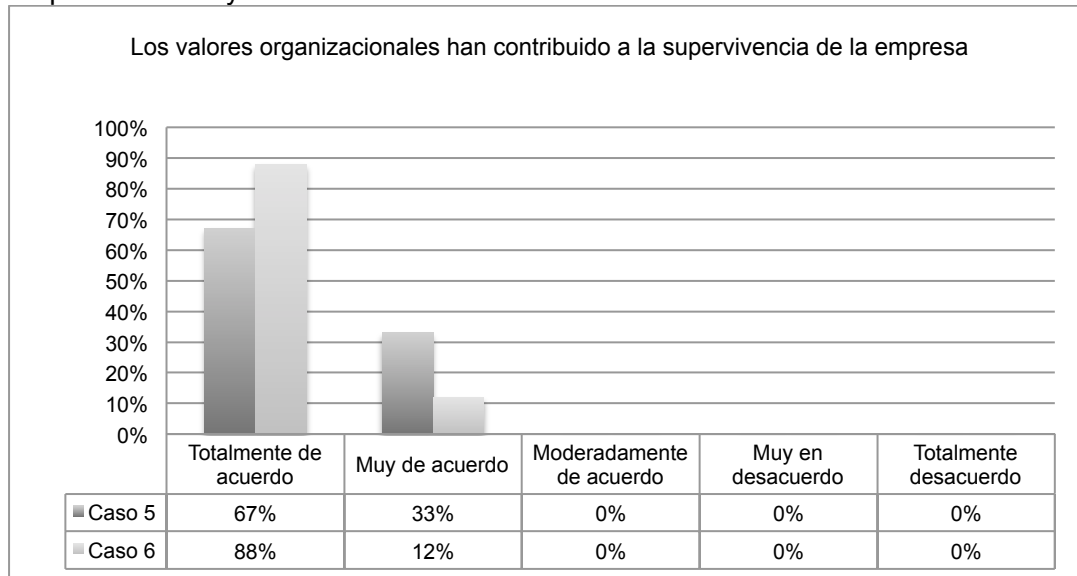


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Además de considerar que la familia ha contribuido a la supervivencia, los miembros de la empresa familiar caso 5 detectan a la cultura organización como un factor que ha contribuido a la supervivencia, esto se muestra en el gráfico número 65, 67% de los miembros están totalmente de acuerdo y 33% de los miembros están muy de acuerdo. Continuando con los ítems sobre supervivencia, la percepción de la contribución de la cultura organizacional hacia la supervivencia en la empresa familiar caso 6, el gráfico anterior muestra 63% de los encuestados están totalmente de acuerdo y 37% muy de acuerdo que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar.

10. Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa.

Gráfico Número 66. Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa caso 5 y caso 6.

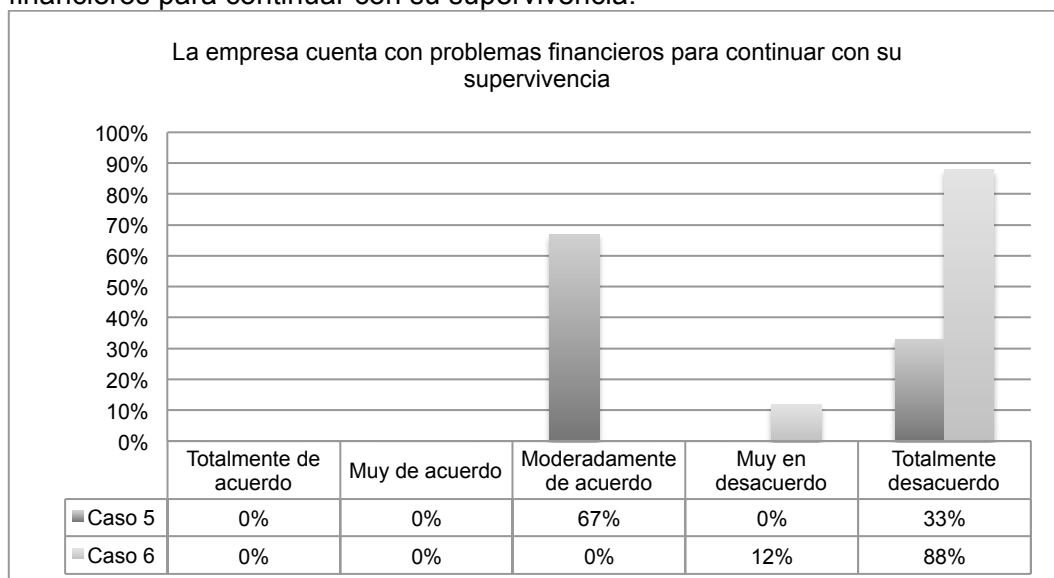


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Otro de los factores que han contribuido a la supervivencia de la empresa, percibidos por los miembros de la familia, han sido los valores organizacionales; pues como se muestra en el gráfico número 66, el 66% de los miembros están totalmente de acuerdo y 33% de los miembros están muy de acuerdo que los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 5; los valores también han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar caso 6, puesto que sus miembros encuestados están totalmente de acuerdo representado un porcentaje de 88% y 12% de los encuestados están muy de acuerdo con la contribución de los valores en la supervivencia de la empresa.

11. La empresa cuenta con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

Gráfico Número 67. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 cuentan con problemas financieros para continuar con su supervivencia.

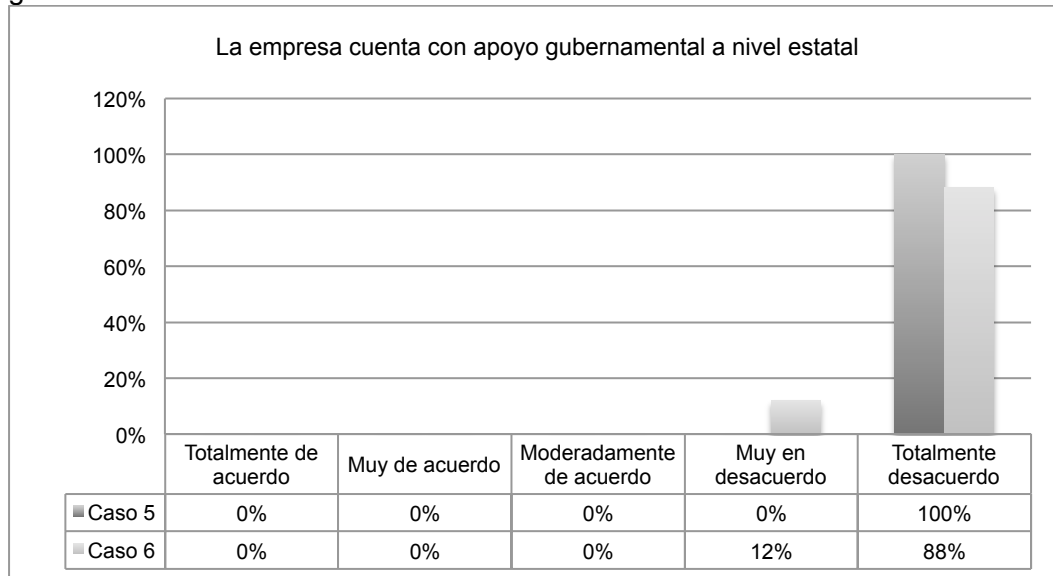


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Como se muestra en el gráfico número 67, los miembros de la empresa familiar caso 5, consideran que la empresa está atravesando por problemas financieros, ya que 67% de los miembros están moderadamente de acuerdo con este ítem, y 33% de los miembros de la empresa están totalmente en desacuerdo que la empresa familiar tenga problemas financieros para continuar con su supervivencia, En el gráfico anterior se cuestiona sobre si la problemática financiera por la que la empresa familiar caso 6 dejaría de tener supervivencia en el mercado, los miembros encuestados están en desacuerdo que la empresa familiar tiene problemas financieros, ya que lo reflejan en 88% de total desacuerdo y 12% de los miembros encuestados están muy en desacuerdo sobre la problemática financiera de la empresa familiar.

12. La empresa cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal.

Gráfico Número 68. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 cuentan con apoyo gubernamental a nivel estatal.

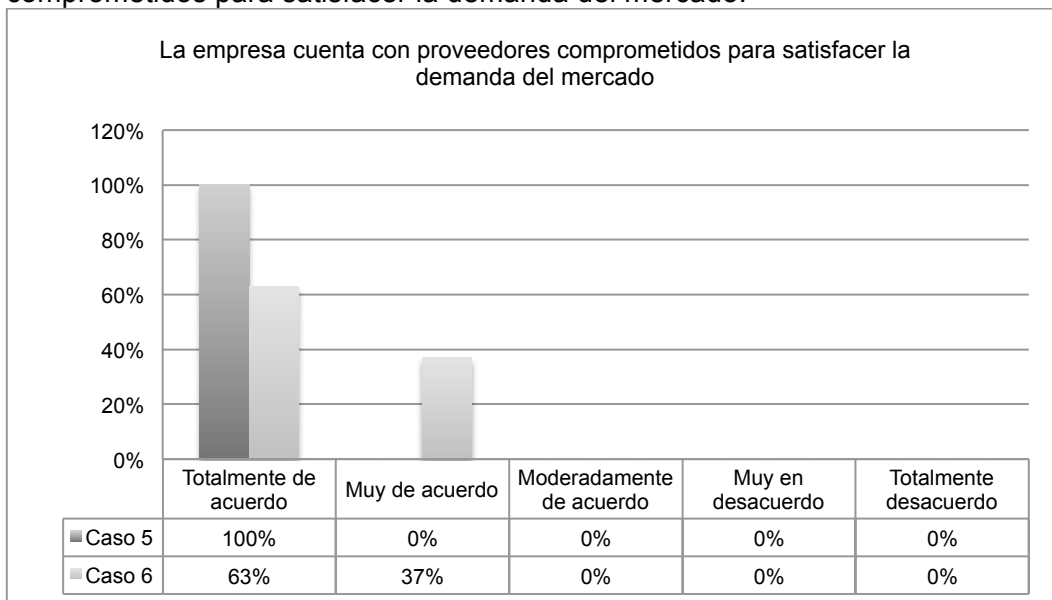


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El gráfico número 68 muestra que la empresa familiar caso 5 no cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal, puesto que los miembros de la empresa respondieron de forma unánime están totalmente en desacuerdo sobre este ítem; de igual forma en el caso de la empresa familiar caso 6 no cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal, reflejado en un 88% de totalmente desacuerdo y un 12% muy de acuerdo.

13. La empresa cuenta con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado.

Gráfico Número 69. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 cuentan con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado.

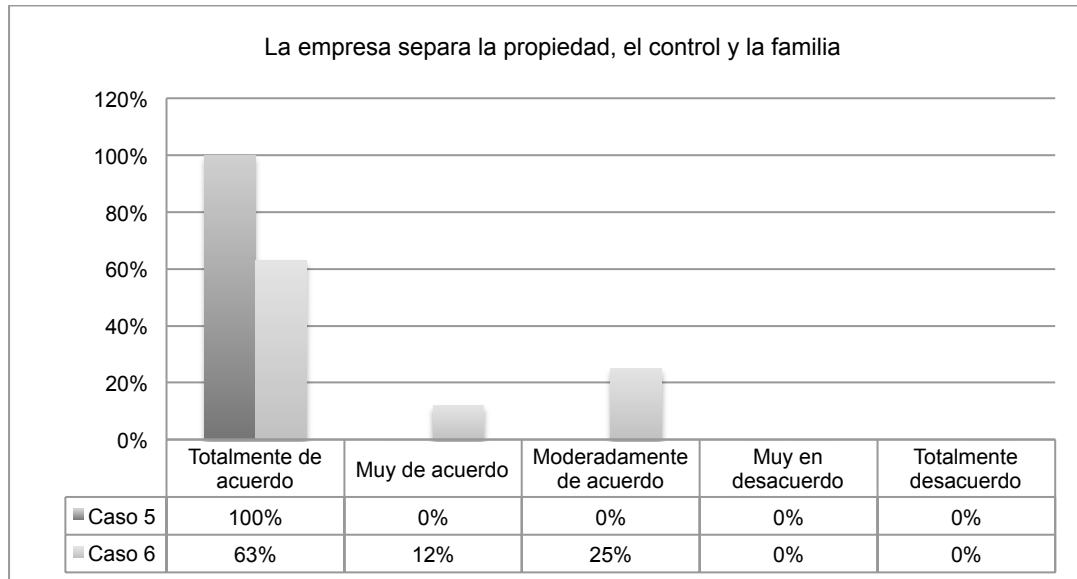


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Los miembros de la empresa familiar caso 5 consideran que sus proveedores están comprometidos con la empresa, ya que siempre están al pendiente de satisfacer la demanda del mercado, esto se muestra en el gráfico número 69, ya que los miembros están 100% totalmente de acuerdo con que sus proveedores están comprometidos; con respecto a la empresa familiar caso 6, el gráfico anterior, muestra la percepción de los miembros sobre si se cuenta con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado, 63% consideran que si cuentan con ellos, pues están totalmente de acuerdo y 37% muy de acuerdo con el compromiso de los proveedores para satisfacer la demanda del mercado.

14. La empresa separa la propiedad, el control y la familia.

Gráfico Número 70. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 separan la propiedad, el control y la familia.

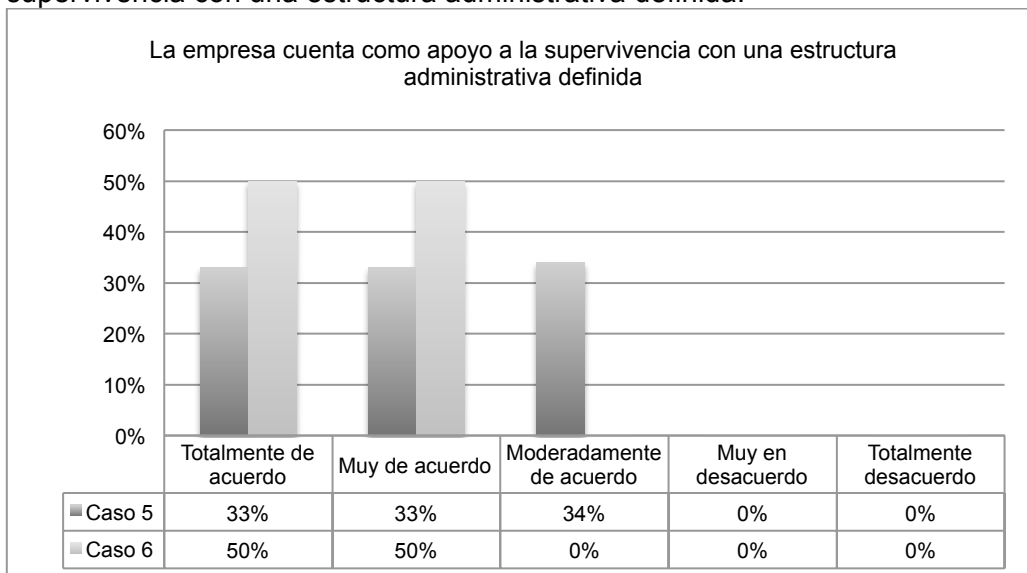


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

De acuerdo al marco teórico es recomendable en las empresas familiares separar la propiedad, el control y la familia, por lo que este ítem cuestiona si la empresa familiar caso 5 realiza la separación entre la propiedad, el control y la familia; como se muestra en el gráfico número 70, 100% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo con que se realiza dicha separación. El gráfico anterior muestra el grado de acuerdo de la separación que se viven en la empresa familiar caso 6 de la propiedad, el control y la familia, 12% de los miembros encuestados consideran estar muy de acuerdo en que existe dicha separación, 63% están totalmente de acuerdo y 25% moderadamente de acuerdo, sobre la separación de la propiedad, el control y la familia en la empresa familiar.

15. La empresa cuenta como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida.

Gráfico Número 71. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 cuentan como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida.

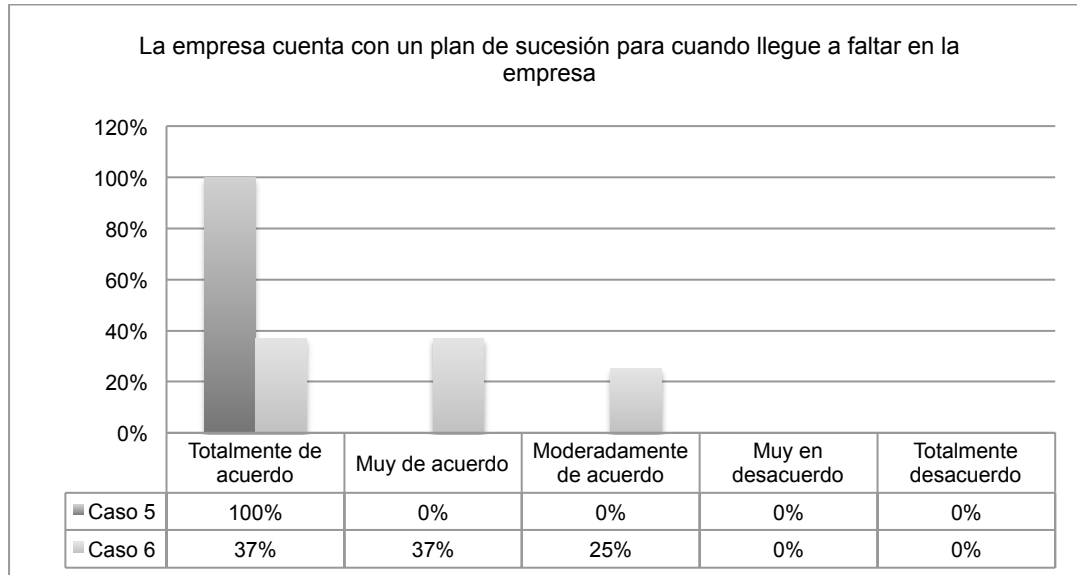


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Con respecto a la percepción de los miembros de la empresa sobre sí la estructura administrativa ha sido apoyo para la supervivencia, las respuestas de los miembros de la empresa son muy semejantes, 33% están totalmente de acuerdo, 33% están muy de acuerdo y 34% están moderadamente de acuerdo; por lo tanto, aunque el porcentaje de las respuestas es muy similar, se inclinan al parámetro de estar de acuerdo con que la empresa familiar caso 5, cuenta con una estructura administrativa que le ha servido como apoyo en su supervivencia. Para los miembros de la empresa familiar caso 6 encuestados, 50% consideran estar totalmente de acuerdo que la estructura administrativa definida ha sido un apoyo para la supervivencia de la empresa familiar y el otro 50% están muy de acuerdo, como se muestra en el gráfico número 71, por lo que se concluye que efectivamente la empresa tiene como apoyo en su supervivencia la estructura administrativa.

16. La empresa cuenta con un plan de sucesión para cuando llegue a faltar en la empresa.

Gráfico Número 72. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 cuentan con un plan de sucesión.

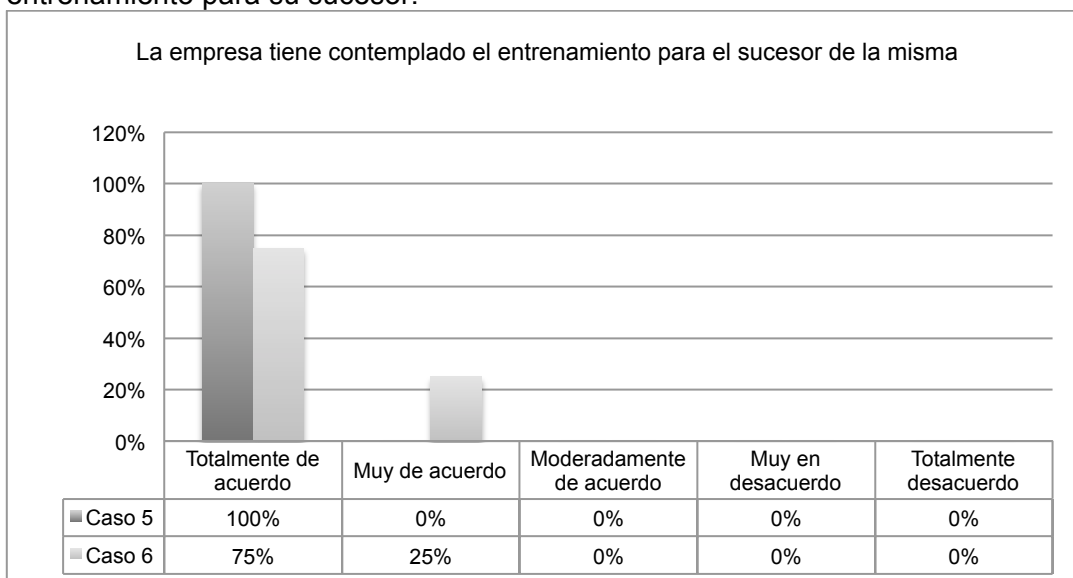


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La empresa familiar caso 5, cuenta con un plan de sucesión para cuando llegue a faltar el fundador en la empresa, esto se estima en base al gráfico número 72, puesto que el 100% de sus miembros encuestados están totalmente de acuerdo que la empresa cuenta con un plan de sucesión para cuando llegue a faltar el fundador. En el gráfico anterior también se muestra si la empresa familiar caso 6 cuenta con un plan de sucesión para el día que llegue a faltar el fundador, los miembros de la empresa encuestados están de acuerdo que exista dicho plan, pues lo reflejan en su representación porcentual, 37% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo, 37% de los miembros de la empresa están muy en desacuerdo en que exista dicho plan y 25% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo.

17. La empresa tiene contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma.

Gráfico Número 73. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 tienen contemplado el entrenamiento para su sucesor.

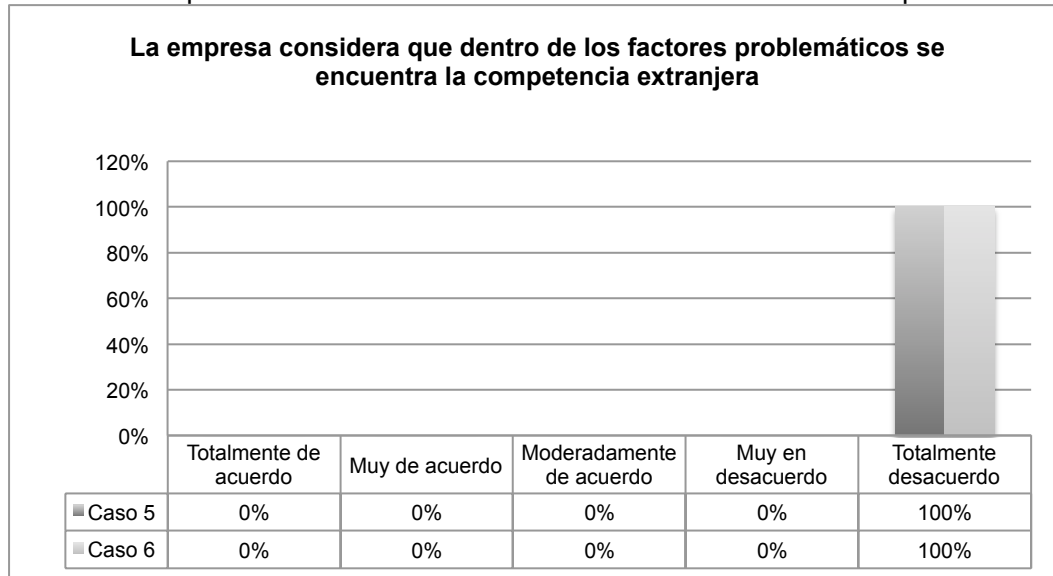


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Los miembros de la empresa, comentaron que ya se está realizando el entrenamiento de la futura sucesora de la empresa, por lo que en el gráfico número 73, se muestra que 100% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo que la empresa tiene contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma. En cuanto al entrenamiento para el sucesor de la empresa familiar caso 6, los miembros de la empresa encuestados representan 75% totalmente de acuerdo y 25% muy de acuerdo sobre que la empresa tenga contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma, como se muestra en el gráfico anterior.

18. La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera.

Gráfico Número 74. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera.

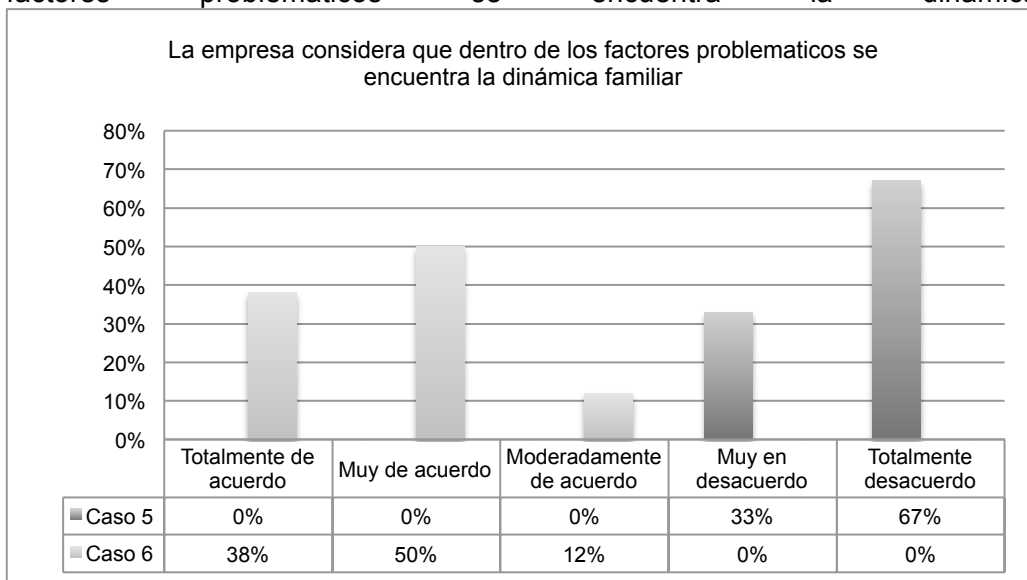


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Sobre la problemática de las actividades de la competencia extranjera, los miembros de la empresa familiar caso 5, están 100% en total desacuerdo en que dichas actividades sean un problema para las actividades de la empresa familiar, como se muestra en el gráfico número 74, con respecto a la empresa familiar caso 6, el gráfico anterior muestra que la competencia extranjera no representa una problemática, puesto que se refleja en la percepción de los miembros encuestados, 100% de los miembros de la empresa encuestados están totalmente en desacuerdo sobre que sea un factor problemático la competencia extranjera.

19. La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar.

Gráfico Número 75. Las empresas familiares caso 5 y caso 6 consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar



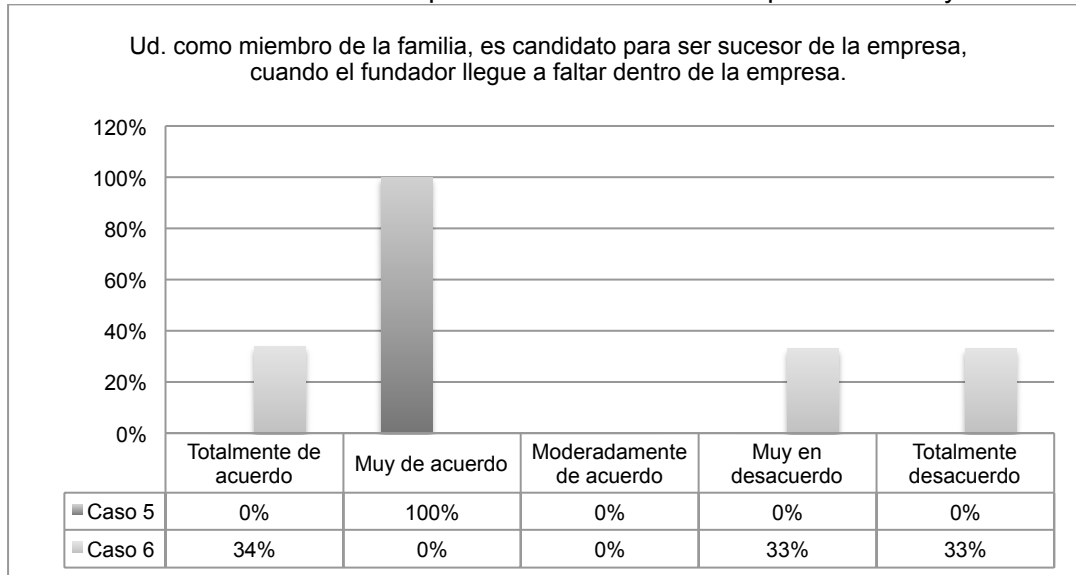
Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La dinámica familiar es de suma importancia para la supervivencia en la empresa, por lo tanto este ítem realiza el cuestionamiento sobre si dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar; y como se muestra en el gráfico número 75, 67% de los miembros de la empresa familiar caso 5, están totalmente en desacuerdo que la dinámica sea un problema y 33% de los miembros respondieron estar muy en desacuerdo sobre el ítem. De acuerdo a la empresa familiar caso 6, los miembros encuestados consideran que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar, reflejado en el siguiente porcentaje: 38% están totalmente de acuerdo, 50% muy de acuerdo y 12% moderadamente de acuerdo.

El siguiente bloque de ítems es exclusivamente para los miembros de la familia, ya que se consideran ítems sobre la sucesión de la empresa familiar, los ítems son medidos bajo la escala Likert con 5 puntos donde 1 es totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo, como se muestra a continuación:

20. Ud. como miembro de la familia, es candidato para ser sucesor de la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.

Gráfico Número 76. Candidato para ser sucesor de la empresa caso 5 y caso 6.

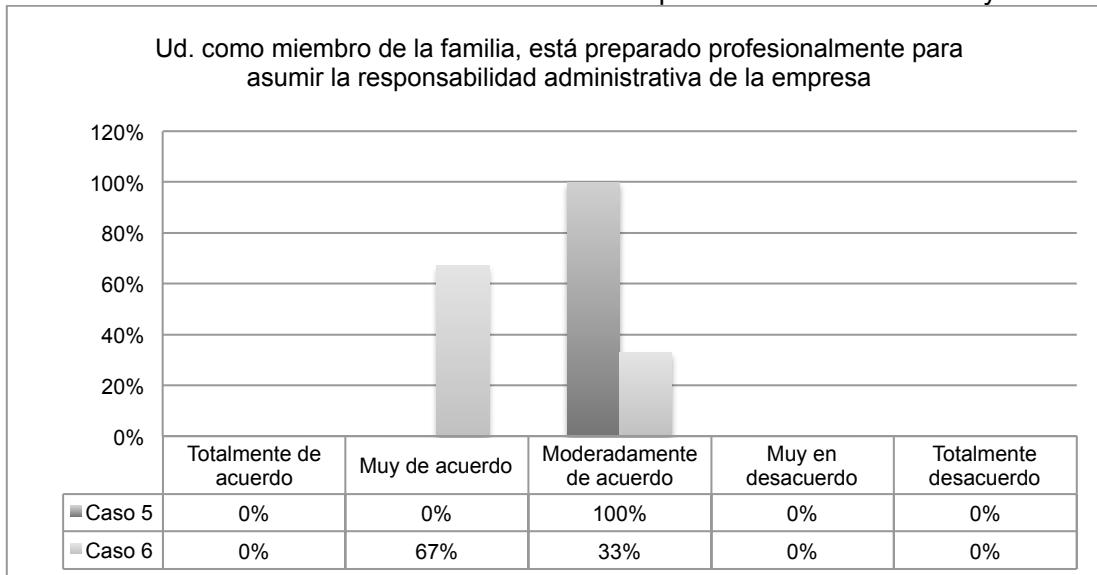


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La respuesta de la hija del fundador es que ella sería la sucesora, como se muestra en el gráfico número 76, al responder que está totalmente de acuerdo con ser la candidata a sucesión en la empresa familiar caso 5. El gráfico anterior, muestra que solo uno de los 3 miembros de la familia que labora en la empresa se considera candidato para ser sucesor de la empresa familiar caso 6 cuando la fundadora llegue a faltar, esto se observa por la elección de la respuesta, un miembro eligió estar totalmente de acuerdo y los otros dos muy en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

21. Ud. como miembro de la familia, está preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa.

Gráfico Número 77. Profesionalización de las empresas familiares caso 5 y caso 6.

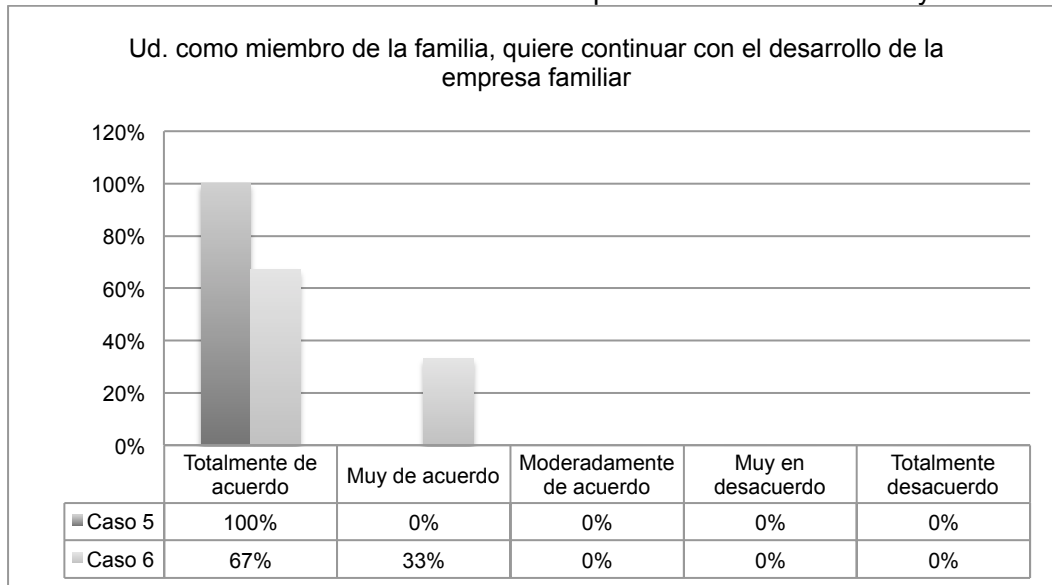


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La hija del fundador se considera estar preparada profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa familiar caso 5, ya que cuenta con una carrera universitaria, además de tener experiencia en la empresa familiar. Dos de los miembros de la familia caso 6 se consideran preparados profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa y uno de ellos moderadamente de acuerdo, esto se representa en el gráfico número 77, 67% de los miembros están muy de acuerdo y 33% moderadamente de acuerdo.

22. Ud. como miembro de la familia, quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar.

Gráfico Número 78. Continuación de las empresas familiares caso 5 y caso 6.

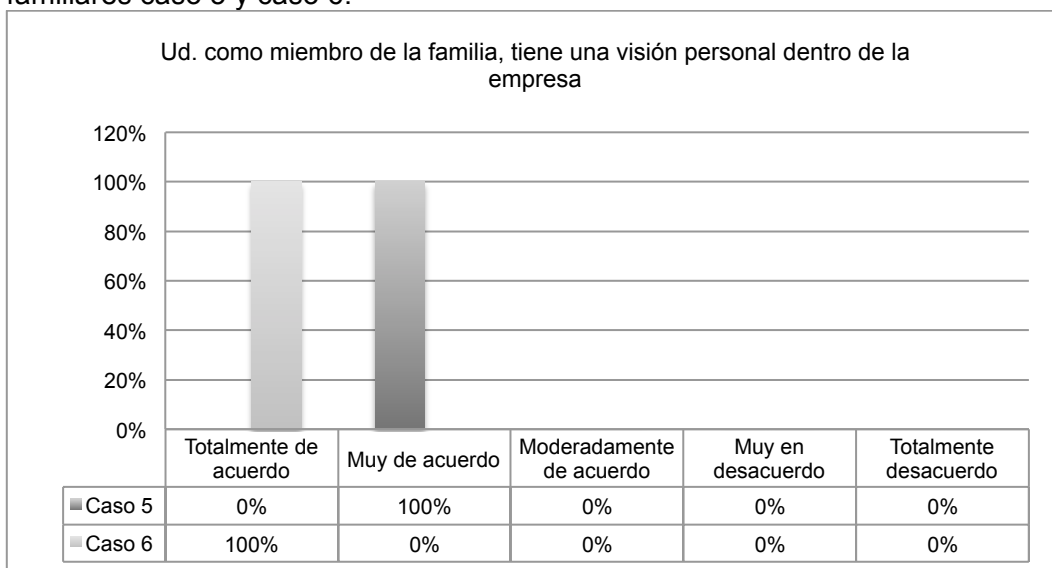


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

La hija del fundador de la empresa familiar caso 5, considera continuar con el desarrollo de la empresa familiar en caso de que el fundador llegue a faltar, como se muestra en el gráfico número 78, al responder estar totalmente de acuerdo con este ítem. Dentro de la supervivencia de la empresa familiar se encuentra el conocer cuáles son los planes del sucesor, por lo que en este ítem se hace la referencia sobre si se quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar, a lo que los miembros de la familia respondieron: 67% muy de acuerdo y 33% muy de acuerdo en continuar con el desarrollo de la empresa familiar.

23. Ud. como miembro de la familia, tiene una visión personal dentro de la empresa.

Gráfico Número 79. Visión personal de los potenciales sucesores de las empresas familiares caso 5 y caso 6.



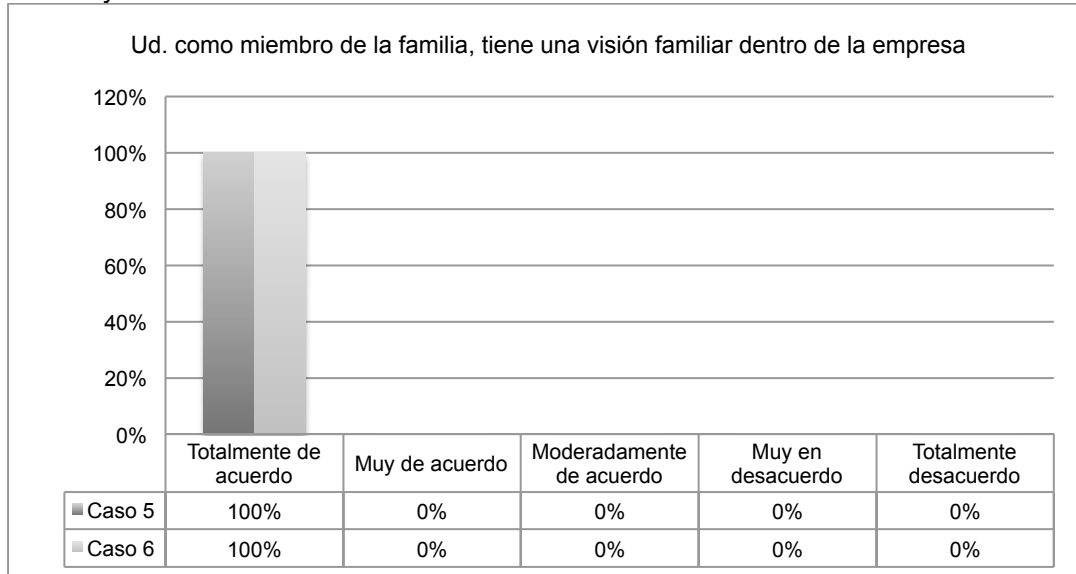
Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Continuando con la supervivencia, se cuestionó a la hija del fundador, si tiene una visión personal dentro de la empresa, a lo que respondió estar totalmente de acuerdo con ello, como se muestra en el gráfico número 79.

De manera unánime respondieron estar totalmente de acuerdo los miembros de la familia que laboran en la empresa familiar caso 6, sobre tener una visión personal dentro de la empresa.

24. Ud. como miembro de la familia, tiene una visión familiar dentro de la empresa.

Gráfico Número 80. Visión familiar de los potenciales sucesores de las empresas familiares caso 5 y caso 6.



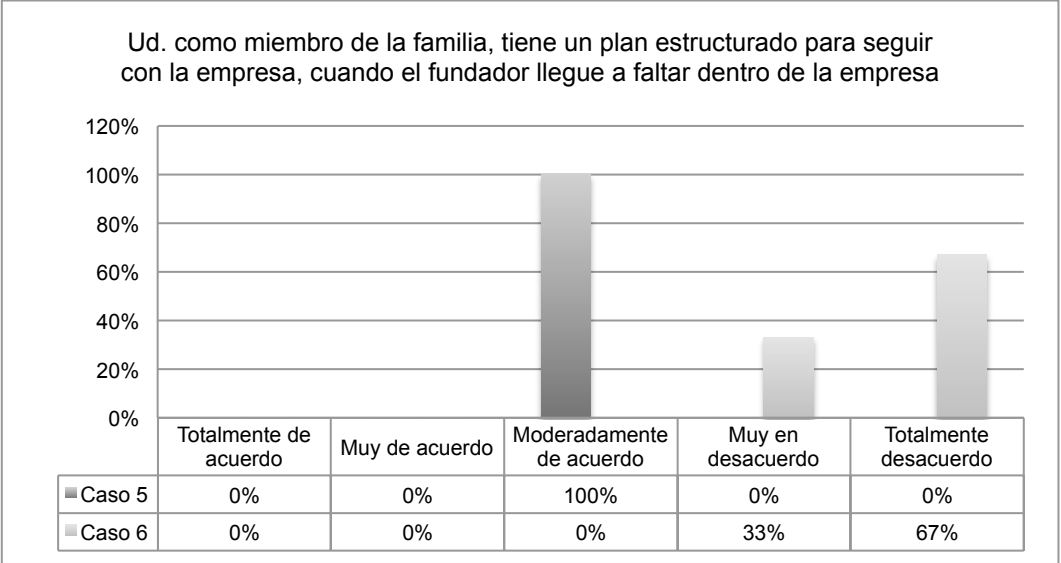
Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

De igual manera, se le cuestionó a la hija del fundador, sobre una visión familiar dentro de la empresa caso 5, a lo que respondió como se muestra en el gráfico número 80, estar totalmente de acuerdo con contar con una visión familiar en la empresa.

También se consideró el tema de la visión familiar dentro de la empresa, por lo que el gráfico anterior muestra la respuesta unánime de total acuerdo de los miembros de la familia en tener una visión familiar dentro de la empresa.

25. Ud. como miembro de la familia, tiene un plan estructurado para seguir con la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.

Gráfico Número 81. Existe un plan estructurado para continuar con las empresas familiares caso 5 y caso 6.

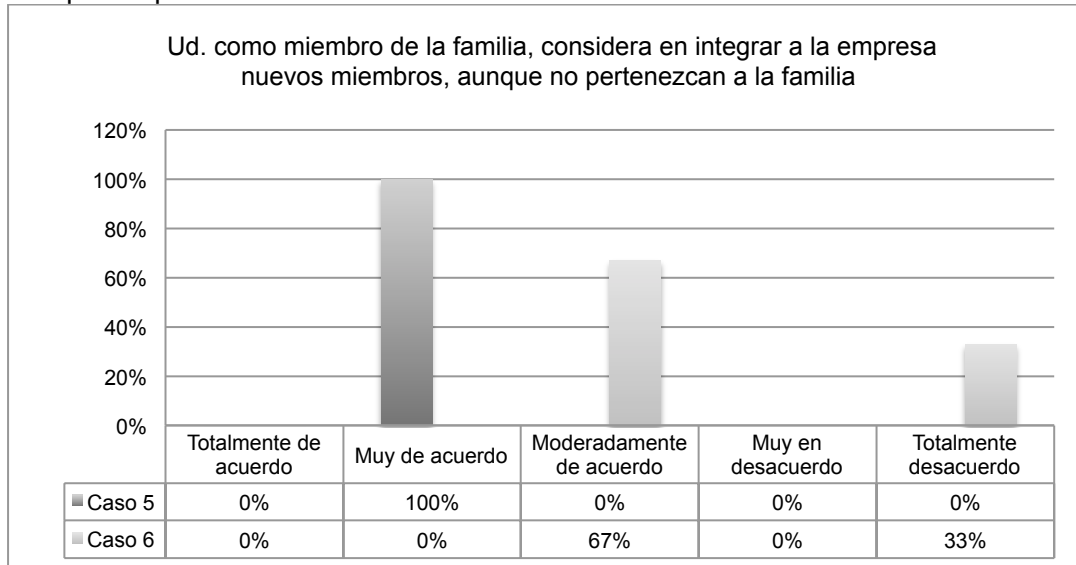


Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

La hija del fundador de la empresa familiar caso 5, mencionó estar totalmente de acuerdo con tener un plan estructurado para seguir con la empresa, si llegará a faltar el fundador, como se muestra en el gráfico número 81. Uno de los puntos importantes sobre la sucesión de la empresa familiar caso 6, ya que cuestiona sobre si se tiene un plan estructurado para seguir con la empresa cuando el fundador llegue a faltar, a lo que los miembros de la familia del caso 6 respondieron: 33% muy en desacuerdo y 67% totalmente en desacuerdo en tener un plan estructurado para seguir con la empresa cuando el fundador llegue a faltar.

26. Ud. como miembro de la familia, considera en integrar a la empresa nuevos miembros, aunque no pertenezcan a la familia.

Gráfico Número 82. Integración a la empresa familiar caso 5 y caso 6 de nuevos miembros aunque no pertenezcan a la familia.



Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento

En respuesta a si considera en integrar a la empresa a nuevos miembros aunque no pertenezcan a la familia, la hija del fundador de la empresa familiar caso 5 está totalmente de acuerdo en hacerlo, como se muestra en el gráfico número 82. La consideración de los miembros de la familia sobre integrar a miembros a la empresa que no pertenezcan a la familia, la mayoría de los miembros de la empresa familiar caso 6 respondieron moderadamente de acuerdo sobre dicha integración, como a continuación se muestra: 67% respondieron estar moderadamente de acuerdo con integrar a miembros ajenos a la familia y 33% totalmente en desacuerdo.

27. Por cuál de las siguientes razones consideraría cerrar la empresa.

En el siguiente cuadro número 23, se muestran las razones por las que se consideraría cerrar la empresa basados en orden de importancia, considerando la valoración ordinal, siendo el número 1 la razón más importante y 6 la menos importante, las razones expuestas son las siguientes: falta de financiamiento, falta de profesionalización entre los miembros de la familia, problemática con la familia, fallecimiento del fundador, problemas con el giro de la empresa y ausencia de apoyo familiar.

Cuadro Número 23. Razones por las que consideraría cerrar la empresa familiar caso 5 y caso 6.

Razones por las que consideraría cerrar la empresa familiar	
Caso 5.	Caso 6.
1) Problemática con la familia,	1) Falta de financiamiento,
2) Fallecimiento del fundador,	2) Fallecimiento del fundador,
3) Falta de profesionalización entre los miembros de la familia,	3) Falta de profesionalización entre los miembros de la empresa,
4) Falta de financiamiento,	4) Problemática con la familia,
5) Ausencia de apoyo familiar	5) Ausencia de apoyo familiar,
6) Problemas con el giro de la empresa.	6) Problemas con el giro de la empresa.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

4.2.3.2. Cultura organizacional del estudio de caso empresa familiar caso 5 y caso 6.

A continuación se realiza un comparativo de la cultura organizacional actual y preferido de cada uno de los estudios de caso de las empresas familiares caso 5 y caso 6 del sector manufactura, considerando los cuatro tipos de cultura: a) clan, b) ad-hoc, c) jerarquizada y d) mercado, propuestos en el modelo de Cameron y Quinn (2011), mostrado en el cuadro número 24.

Cuadro Número 24. Cultura organizacional dominante en la empresa familiar caso 5 y caso 6.

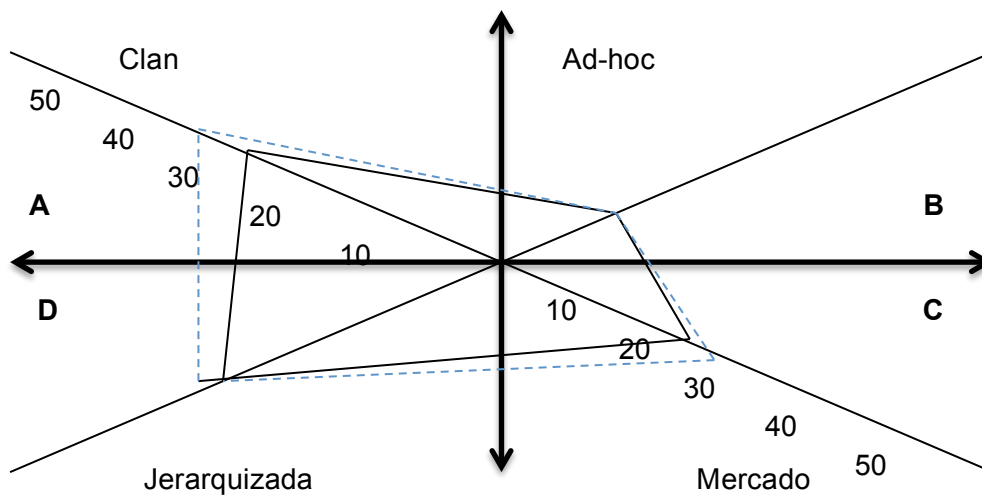
Empresa familiar caso 5 y caso 6.		
Cultura organizacional	Caso 5	Caso 6.
Actual	Jerarquizada	Jerarquizada
Preferida.	Clan	Jerarquizada

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Cameron & Quinn (2006).

Los resultados comparativos anteriores del cuadro número 24, son considerados del análisis de la cultura dominante de la empresa familiar caso 1 y de la empresa familiar caso 2, a continuación se muestra el gráfico número 83 de la cultura dominante de cada empresa como lo pide el instrumento OCAI, empleado para el análisis de la cultura organizacional (Cameron & Quinn, 2011).

Caso 5.

Gráfico Número 83. Gráfico del Modelo CVF de la empresa familiar caso 5.

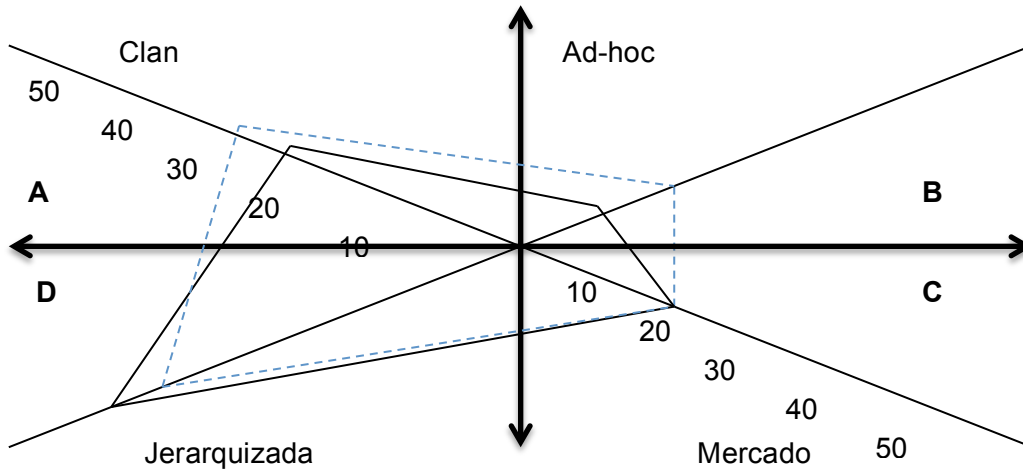


Fuente: Realización propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, de acuerdo a Cameron y Quinn (2011).

En el gráfico se representa la cultura organizacional actual con el diseño de líneas seguidas y la cultura organizacional preferida se representa con las líneas punteadas. En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional actual se orienta hacia el cuadrante de cultura jerarquizada. Sin embargo, de acuerdo a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional preferida se orienta hacia el cuadrante de clan (Cameron y Quinn, 2011).

Caso 6.

Gráfico Número 84. Gráfico del Modelo CVF de la empresa familiar caso 6.



Fuente: Realización propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento, de acuerdo a Cameron y Quinn (2011).

En el gráfico número 84 se representa la cultura organizacional actual con el diseño de líneas seguidas y la cultura organizacional preferida se representa con las líneas punteadas. En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar, se observa que la cultura organizacional actual y preferente se orientan hacia el cuadrante de cultura jerarquizada (Cameron y Quinn, 2011).

De manera comparativa del sector manufactura se observa:

En base a las respuestas de los miembros de la empresa familiar caso 5, se observa que la cultura organizacional actual se orienta hacia el cuadrante de cultura jerarquizada, este cuadrante de cultura refiere que la empresa tiene la necesidad de estabilidad y control, el fundador es organizado, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de la empresa brinda prevención y seguridad (Cameron y Quinn, 2011). Se observa que la cultura organizacional preferida se orienta hacia el cuadrante de clan, este cuadrante refiere que la empresa es un lugar amistoso para trabajar, se enfoca en las relaciones humanas, bienestar de empleados, autonomía e integración, así como el trabajo en equipo; en cuanto a la empresa familiar, se orienta hacia el interior, busca flexibilidad e innovación (Cameron y Quinn, 2011).

Con respecto al estudio de caso de la empresa familiar caso 6, su cultura organizacional tanto actual como preferida se orientan al cuadrante de cultura jerarquizada, la cual como ya se ha mencionado se orienta hacia la estabilidad y control tanto en la empresa como su fundador. (Cameron y Quinn, 2011).

4.2.3.3. Valores organizacionales del estudio de caso empresa familiar caso 5 y caso 6.

A continuación se muestra el cuadro número 25, de manera comparativa entre los valores organizacionales empleando la adaptación del modelo de valores de Schwartz (1999) en sus cuatro grandes valores de orden superior: apertura al cambio, conservación, auto mejora y auto trascendencia de los estudios de caso de las empresas familiares casos 5 y caso 6.

Cuadro Número 25. Valores organizacionales de las empresas familiares caso 5 y caso 6 en base a los valores de orden superior de Schwartz.

Empresa familiar caso 5 y caso 6.		
Valores organizacionales	Caso 5.	Caso 6.
		Apertura al cambio

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

De acuerdo al cuadro número 25 anterior, para ambas empresas familiares, el valor de orden implementado es de apertura al cambio; donde la auto dirección está integrada por el pensamiento independiente y elección de la propia acción, este valor viene de la necesidad del control, así como la estimulación integrada por la variedad, la novedad y el reto en la vida, son los valores organizacionales que se desarrollan, de acuerdo a percepción de los miembros de la empresa familiar.

Recapitulando sobre los resultados obtenidos mediante el estudio de caso de las 6 empresas familiares, se muestra a continuación en el cuadro número 26, la contribución como factor de supervivencia de la cultura organizacional en dichas empresas:

Cuadro Número 26. Grado de acuerdo en la contribución de la cultura organizacional en la supervivencia de las empresas familiares.

Empresa familiar.	Supervivencia en años.	Grado de acuerdo en la contribución	Cultura dominante
Caso 1. Sector servicios	8 años	Muy de acuerdo	Clan.
Caso 2. Sector servicios	12 años	Totalmente de acuerdo	Jerarquizada.
Caso 3. Sector comercio	5 años	Totalmente de acuerdo	Clan.
Caso 4. Sector comercio	10 años	Moderadamente de acuerdo	Jerarquizada.
Caso 5. Sector manufacturero	37 años	Totalmente de acuerdo	Jerarquizada.
Caso 6. Sector manufacturero	7 años	Totalmente de acuerdo	Jerarquizada.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

El cuadro anterior muestra dos puntos de relevancia a cerca de los resultados, el primer punto, es sobre la percepción de los miembros de la empresa en relación con el grado de contribución de la cultura organizacional en la supervivencia, donde se observa que en la mayoría de las empresas, sus miembros consideran que la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la misma, esto se puede denotar en el grado de aceptación en los casos 2, 3, 5 y 6, puesto que la respuesta es *totalmente de acuerdo*, y en el caso 1 la respuesta es *muy de acuerdo*; y el segundo punto es sobre el tipo de cultura organizacional dominante en las empresas familiares del estudio de caso.

Profundizando en los resultados anteriores, en consideración a la supervivencia medida en años, se observa que la empresa que tiene mayor número de años en el mercado y está totalmente de acuerdo en que la cultura ha contribuido a la supervivencia es la empresa caso 5 del sector manufacturero, con 37 años en el mercado con una cultura organizacional dominante jerarquizada, y la empresa con menor número de años es el caso 3 del sector servicios, siendo su respuesta del grado de acuerdo *totalmente de acuerdo* y su cultura organizacional dominante del tipo clan.

Prosiguiendo en los resultados relevantes, que llevan a la aceptación o al rechazo de la hipótesis de la investigación, a continuación se muestra el cuadro número 27 con los resultados sobre percepción de los miembros de las empresas familiares, *sí los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar*

Cuadro Número 27. Grado de acuerdo en la contribución de los valores organizacionales en la supervivencia de las empresas familiares.

Empresa familiar.	Supervivencia en años.	Grado de acuerdo en la contribución	Valores organizacionales
Caso 1. Sector servicios	8 años	Muy de acuerdo	Auto trascendencia
Caso 2. Sector servicios	12 años	Muy de acuerdo	Auto mejora.
Caso 3. Sector comercio	5 años	Totalmente de acuerdo	Auto trascendencia.
Caso 4. Sector comercio	10 años	Moderadamente de acuerdo	Apertura al cambio.
Caso 5. Sector manufacturero	37 años	Totalmente de acuerdo	Conservación.
Caso 6. Sector manufacturero	7 años	Totalmente de acuerdo	Conservación.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En el cuadro anterior, se observan los resultados del grado de acuerdo de los miembros de las empresas familiares estudiadas, con respecto a la contribución de los valores organizacionales en la supervivencia de las empresas, de igual manera, se observan los valores organizacionales dominantes de dichas empresas. El caso 5 del sector manufacturero, es la empresa con mayor número de años en el mercado, 37 años, estando *totalmente de acuerdo* en la contribución de los valores organizacionales en la supervivencia de la empresa, siendo el tipo de valor organizacional dominante de conservación, y la empresa familiar caso 3 del sector comercio, es la empresa con menor número de años en el mercado, estando *totalmente de acuerdo* en la contribución de los valores organizacionales en la supervivencia de la empresa, y teniendo como valor organizacional dominante el tipo de auto trascendencia.

Por consiguiente, con los resultados obtenidos hasta este punto de la investigación, mediante es estudio de caso, se admite y acepta la hipótesis de la investigación que refiere que *las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia*. Sin embargo, con el fin de apoyo estadístico sobre la identificación del tipo de cultura y valores organizacionales dominantes en las empresas familiares estudiadas, se emplea una prueba de Kruskal-Wallis con k muestras del estadístico no paramétrico multivariado, como a continuación se muestra.

4.3. Análisis estadístico no paramétrico de los resultados.

A continuación en la tabla número 11, se muestran los resultados del análisis estadístico no paramétrico a los miembros de las seis empresas familiares a las que se aplicó el instrumento tipo encuesta.

4.3.1. Miembros de la empresa familiar encuestadas.

Tabla Número 11. Miembros de la empresa familiar encuestadas.

Miembros de la empresa familiar encuestadas.	Miembros de la familia encuestados.	Miembros de la empresa no familiares encuestados.
33 miembros de la empresa encuestados.	15 miembros de la familia encuestados	18 miembros de la empresa no familiares encuestados.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

La tabla anterior número 11, muestra el total de 33 miembros a los que se les aplicó el instrumento, del total 15 miembros pertenecen a la familia, como el fundador, la esposa del fundador, los hijos del fundador, los hermanos del fundador y 18 miembros de la empresa no pertenecían a la familia, son trabajadores. Estos datos se tomaron para realizar el análisis estadístico no paramétrico, como a continuación se muestra.

4.3.2. Estadística no paramétrica.

Se empleó la estadística no paramétrica con el fin de analizar los resultados de los miembros de la empresa familiar sobre la cultura y los valores organizacionales en los estudios de caso de las empresas familiares mediante la prueba de Kruskal-Wallis con k muestras. La base de datos, se tomó de los resultados de la aplicación del instrumento tipo encuesta; con el fin de considerar la supervivencia de la empresa familiar, se realizaron los siguientes pasos para obtener el análisis estadístico no paramétrico.

Tabla Número 12. Descripción de actividad realizada para obtención de los datos estadísticos no paramétricos.

Paso	Descripción de actividad.
1.	Se vaciaron los datos de las respuestas del instrumento aplicado a los 33 miembros de las empresas familiares al programa estadístico SPSS, de las dimensiones de supervivencia, cultura y valores organizacionales.
2.	La dimensión de supervivencia es medida bajo la escala de Likert de 5 puntos, siendo 1 totalmente de acuerdo y 5 totalmente desacuerdo. Con el fin de integrar los factores internos y externos que brindan la supervivencia a una empresa, se tomaron los 26 ítems que integran los factores de supervivencia de una empresa familiar y con base en los resultados de cada uno de los 33 miembros de las empresas familiares que se aplicó el instrumento, se realizó una transformación de datos. Con el fin de obtener los valores numéricos de los ítems que integran la dimensión de supervivencia, manteniendo la representación empírica (Salvador, 1996).
3.	Con base en los resultados de la variable de supervivencia y la variable cultura organizacional, se aplica la prueba Kruskal-Wallis, como se ha mencionado, esta prueba se utiliza para analizar pequeñas muestras así como distribuciones diversas (Mendenhall <i>et al</i> , 2010; Wilks, 1947).
4.	De igual manera, la prueba Kruskal-Wallis se aplicó a las variables de valores organizacionales y supervivencia.

Fuente: Elaboración propia (2016) de la base de datos obtenida de la aplicación del instrumento.

A continuación se muestra el impacto de la cultura organizacional en la supervivencia de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicios, comercio y manufactura.

4.3.2.1. Cultura organizacional como factor de impacto en la supervivencia de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes.

Aplicando la prueba de Kruskal-Wallis, se obtienen el siguiente resultado sobre la cultura organizacional como factor de impacto en la supervivencia en los estudios de caso de las empresas familiares.

Cuadro Número 28. Estadísticos de contraste de la cultura organizacional en las empresas familiares.

Estadísticos de contraste Cultura organizacional/Supervivencia	
Chi-cuadrado (χ^2)	8,991
G1	4
Sig. asintót.	,061

a. Prueba de Kruskal-Wallis

b. Variable de agrupación: Cultura organizacional.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Observando el cuadro anterior número 28, el valor estadístico de chi-cuadrado (χ^2) (8,991), sus grados de libertad (4) y su significación asintótica (.061) con un grado de significancia de 10%, se interpreta que la cultura organizacional es un factor de impacto en la supervivencia de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicios, comercio y manufactura en Aguascalientes; esto es porque el valor de la significación nos dice que la cultura organizacional en las empresas no es igual, que el impacto de la cultura organizacional es de forma diferente de acuerdo a las características en la cultura organizacional, esto conlleva a que Cameron & Quinn (2011) en su modelo de cultura organizacional menciona que existen 4 tipos de culturas potencialmente dominantes en una empresa; por lo tanto, de acuerdo al tipo de cultura organizacional desarrollada en la empresa será el impacto de la cultura en la supervivencia de la empresas familiar.

Con base en lo antes mencionado, en ésta investigación se utilizó el modelo cultural desarrollado por Cameron & Quinn (2011) el cual analizó la cultura organizacional en los estudios de caso de las 6 empresas familiares en Aguascalientes, determinando el nivel de predominancia de cada tipo de cultura (clan, ad-hoc, jerarquizada y mercado) en la cultura organizacional de la empresa familiar. En la siguiente tabla número 13 de contingencia se muestra el porcentaje de predominancia de los cuatro tipos de cultura organizacional del modelo propuesto por Cameron & Quinn (2011) en la cultura organizacional de las empresas familiares; para su realización se consideró la percepción de los miembros de la empresa familiar sobre sí la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa familiar donde la respuesta se mide bajo la escala de Likert de 5 puntos, además de la percepción del tipo de cultura organizacional dominante en la empresa familiar, medida bajo el modelo de Cameron & Quinn (2011).

Tabla Número 13. Tabla de contingencia de la cultura organizacional y la cultura dominante en las empresas familiares.

Tabla de contingencia CULTURA ORGANIZACIONAL * TIPO DE CULTURA							
			TIPO DE CULTURA				Total
			Clan	Adhoc	Mercado	Jerarquizada	
CULTURA ORGANIZACIONAL	1,00	% del total	15,2%	0,0%	6,1%	21,2%	42,4%
	2,00	% del total	9,1%	3,0%	9,1%	12,1%	33,3%
	3,00	% del total	12,1%	0,0%	0,0%	3,0%	15,2%
	4,00	% del total	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%	6,1%
	5,00	% del total	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	3,0%
Total		% del total	39,4%	3,0%	18,2%	39,4%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En la tabla número 13, de contingencia anterior, se observa que las culturas de tipo Clan y tipo Jerarquizada son las dominantes en la cultura organizacional de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicios, comercio y manufactura en Aguascalientes; esto se denota ya que ambos tipos de cultura tiene un porcentaje de 39.4% de predominancia en la cultura organizacional, la cultura tipo mercado es la que les sigue con 18.2% y la cultura tipo Adhoc representada con 3%. De igual manera la tabla de contingencia muestra el porcentaje de encuestados que consideran que la cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa familia; 42.2% de los miembros de la empresa están muy de acuerdo con que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa, 33.3% de los miembros de la empresa están totalmente de acuerdo con que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa, 15.2% de los miembros de la empresa están moderadamente de acuerdo con que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa, 6.1% de los miembros de la empresa están totalmente en desacuerdo con que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa y 3% de los miembros de la empresa están muy en desacuerdo con que la cultura ha contribuido a la supervivencia de la empresa.

4.3.2.2. Valores organizacionales como factor de impacto en la supervivencia de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes.

Aplicando la prueba de Kruskal-Wallis, se obtienen el siguiente resultado sobre los valores organizacionales como factor de impacto en la supervivencia en los estudios de caso de las empresas familiares.

Cuadro Número 29. Estadístico de contraste de los valores organizacionales en las empresas familiares.

Estadísticos de contraste Valores organizacionales/Supervivencia	
Chi-cuadrado (χ^2)	12,881
Gl	4
Sig. asintót.	,012

c. Prueba de Kruskal-Wallis

d. Variable de agrupación: Valores organizacionales.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Observando el cuadro número 29, el valor estadístico de chi-cuadrado (χ^2) (12,881), sus grados de libertad (4) y su significación asintótica (.012) con un grado de significancia de 10%, se interpreta que los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia de los estudios de caso de las empresas familiares del sector servicios, comercio y manufactura en Aguascalientes; esto es porque el valor de la significación es menor a 0.10 a lo cual, los valores organizacionales no tienen una distribución uniforme; esto se refiere, que el impacto de los valores organizacionales es de forma diferente en las empresas familiares de acuerdo a los valores que se empleen en la organización; esto conlleva a los grandes valores de orden superior de Schwartz (1992): apertura al cambio, conservación, auto mejora, auto trascendencia y hedonismo; por lo tanto, de acuerdo a los valores de orden superior desarrollados en la empresa será el impacto de los valores organizacionales en la supervivencia de la empresas familiar.

Con base en lo antes mencionado, en ésta investigación se utilizó el modelo de valores de orden superior desarrollado por Schwartz (1992) el cual analizó los valores organizacionales en los estudios de caso de las 6 empresas familiares en Aguascalientes, determinando el nivel de predominancia de cada tipo de valor de orden (apertura al cambio, conservación, auto mejora, auto trascendencia y hedonismo) en la empresa familiar. En la siguiente tabla número 14 de contingencia se muestra el porcentaje de predominancia de valores de orden del modelo propuesto por Schwartz (1992) en las empresas familiares; para su realización se consideró la percepción de los miembros de la empresa familiar sobre si los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar donde la respuesta se mide bajo la escala de Likert de 5 puntos, además de la percepción del tipo de valores de orden dominante en la empresa familiar, medido bajo el modelo de Schwartz (1992).

Tabla Número 14. Tabla de contingencia de los valores organizacionales y los valores de orden superior en las empresas familiares.

Tabla de contingencia Valores organizacionales * Tipo de valores							
			TIPO DE VALORES				Total
			Apertura al cambio	Conservación	Auto mejora	Auto trascendencia	
VALORES ORG.	1,00	% del total	18,2%	12,1%	6,1%	0,0%	36,4%
	2,00	% del total	3,0%	6,1%	15,2%	0,0%	24,2%
	3,00	% del total	15,2%	3,0%	3,0%	3,0%	24,2%
	4,00	% del total	3,0%	3,0%	0,0%	3,0%	9,1%
	5,00	% del total	3,0%	0,0%	3,0%	0,0%	6,1%
Total		% del total	42,4%	24,2%	27,3%	6,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En la tabla número 14 de contingencia, se observan los valores de orden superior de Schwartz (1999) dominantes son los de apertura al cambio de acuerdo a su porcentaje de 42.4%, seguidos por los valores de auto mejora con 27.3%, los valores de conservación con 24.2% de representación en las empresas y al final los valores de auto trascendencia con 6.1%.

De igual manera la tabla de contingencia número 14, muestra el porcentaje de encuestados que consideran que los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa familia; se observa, que 36.4% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo en que los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar, 24.2% de los encuestados consideran estar totalmente de acuerdo en que los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar, 24.2% de los encuestados consideran estar moderadamente de acuerdo en que los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar, 9.1% de los encuestados consideran estar totalmente en desacuerdo en que los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar y 6.1% de los encuestados consideran estar muy en desacuerdo en que los valores han contribuido a la supervivencia de la empresa familiar.

4.4. Prueba de hipótesis.

La investigación planteó la siguiente hipótesis: *Si las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia*, la cual se aceptó mediante el método de estudio de caso, empleando un instrumento tipo encuesta, donde se cuestionó a los miembros de la empresa familiar sobre el grado de acuerdo en la contribución de la cultura y los valores organizacionales en la supervivencia de la empresa, empleando una escala de Likert de 5 puntos como medición, siendo la escala: 1. *totalmente de acuerdo*, 2. *muy de acuerdo*, 3. *moderadamente de acuerdo*, 4. *muy en desacuerdo* y 5. *totalmente en desacuerdo*, a continuación se muestran las respuestas porcentuales de los miembros de las empresas familiares estudiadas:

Cuadro Número 30. Grado de acuerdo en la contribución de la cultura y los valores organizacionales en la supervivencia de las empresas familiares, en base a porcentaje.

Empresa familiar.	Supervivencia en años.	Porcentaje de acuerdo en la contribución de la cultura organizacional.	Cultura organizacional dominante	Grado de acuerdo en la contribución	Valores organizacionales dominantes.
Caso 1. Sector servicios	8 años	50% Muy de acuerdo	Clan.	75% Muy de acuerdo	Auto trascendencia
Caso 2. Sector servicios	12 años	50% Totalmente de acuerdo	Jerarquizada.	50% Muy de acuerdo	Auto mejora.
Caso 3. Sector comercio	5 años	100% Totalmente de acuerdo	Clan.	100% Totalmente de acuerdo	Auto trascendencia.
Caso 4. Sector comercio	10 años	42% Muy de acuerdo	Jerarquizada.	50% Moderadamente de acuerdo	Apertura al cambio.
Caso 5. Sector manufacturero	37 años	67% Totalmente de acuerdo	Jerarquizada.	67% Totalmente de acuerdo	Conservación.
Caso 6. Sector manufacturero	7 años	63% Totalmente de acuerdo	Jerarquizada.	88% Totalmente de acuerdo	Conservación.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

En los resultados mostrados en el cuadro anterior, se observa que tanto la cultura como los valores organizacionales son considerados por los miembros de las empresas familiares estudiadas como un factor de impacto en la supervivencia de las empresas familiares en Aguascalientes. Esto se observa con base en las respuestas de los miembros de cada una de las empresas familiares estudiadas; en la mayoría de las empresas se tiene un mínimo de 50% en el grado de acuerdo en la contribución de la cultura organizacional a la supervivencia, solamente el caso 4 del sector comercio con 10 años en el mercado tiene un porcentaje menor del 50%, sin embargo la escala de Likert elegida se considera dentro de la aceptación de acuerdo a la contribución de la cultura, puesto que es *moderadamente de acuerdo*, dejando claro que se encuentra dentro del rango de acuerdo.

Ahora bien, al estudiar la cultura y los valores organizacionales en las empresas familiares de Aguascalientes de los tres sectores económicos ya mencionadas, se observó la existencia de culturas y valores dominantes en cada una de ellas, por lo que ésta investigación brinda una aportación de literatura al señalar que, a pesar de que la cultura y los valores organizacionales son un factor de supervivencia, existen particularidades en cada tipo de cultura y valores de cada empresa estudiada que las han llevado a la supervivencia. Dicho de otra manera, en cada empresa familiar se determinó el tipo de cultura y valores organizacionales dominantes, puesto que, los casos de estudio muestran cierta relación entre la cultura organizacional y el sector económico donde se desarrollan, así como los años de supervivencia y los valores organizacionales.

Con respecto a la cultura organizacional, los resultados observados de la aplicación del instrumento adaptado de MVC de Cameron y Quinn (2011), Rodríguez y Romo (2013) y Sepúlveda (2004), brindan dos tipos de cultura organizacional dominante: clan y jerarquizada, mientras que los valores organizacionales dominantes observados después de aplicar el instrumento adaptado del modelo de valores de Schwartz (1992) son: auto trascendencia, auto mejora, apertura al cambio y conservación. Por lo que, con el fin de determinar el tipo de cultura y valores organizacionales dominantes en las empresas familiares estudiadas, se consideraron los ítems que hacen referencia a los otros factores que afectan la supervivencia en las empresas y se realizó una transformación de datos, la cual permitió confirmar la cultura y los valores organizacionales dominantes de la empresa familiar, mediante la prueba para varias muestras independientes: Kruskal-Wallis.

Dicha prueba es un método aplicable a cualquier variable, particularmente de tipo ordinal o nominal, así como de distribuciones diversas, sin exigir supuestos numerosos ni severos (Mendenhall, Beaver, Beaver, 2010), por lo que, con base en la tabla de contingencia resultante por la cual se identificó el porcentaje de personas pertenecientes a la empresa que consideran que una cultura en específico ha contribuido con la supervivencia.

Con respecto a la transformación de datos mencionado con anterioridad, el proceso fue el siguiente: se vaciaron los datos de las respuestas del instrumento aplicado a los 33 miembros de las seis empresas familiares al programa estadístico SPSS, de las dimensiones de supervivencia, con el fin de obtener los valores numéricos manteniendo la representación empírica (Salvador, 1996) y de esta manera confrontar los ítems que integran la dimensión de supervivencia integrado por diversos factores que afectan a la supervivencia (preservación de propiedad, cambios de actividades, posicionamiento de la empresa, etc.) contra los ítems de cultura y valores organizacionales. Arrojando como resultado la aportación académica sobre la confirmación de la cultura dominante será influenciada por el sector en que se desarrolle la empresa y los valores de la organización se verán influenciados por el número de años que tenga la empresa en el mercado.

Tabla Número 13 . Tabla de contingencia de la cultura organizacional y la cultura dominante en las empresas familiares.

Tabla de contingencia CULTURA ORGANIZACIONAL * TIPO DE CULTURA					
	TIPO DE CULTURA				Total
	Clan	Adhoc	Mercado	Jerarquizada	
CULTURA ORGANIZACIONAL	15,2%	0,0%	6,1%	21,2%	42,4%
	9,1%	3,0%	9,1%	12,1%	33,3%
	12,1%	0,0%	0,0%	3,0%	15,2%
	3,0%	0,0%	0,0%	3,0%	6,1%
	0,0%	0,0%	3,0%	0,0%	3,0%
	% del total	39,4%	3,0%	18,2%	39,4%

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

1. Se observó, que el tipo de cultura organizacional clan tiene una predominancia de 39.4% en las empresas familiares estudiadas, del mismo modo que cultura tipo jerarquizada representada porcentualmente por 39.4%; dichos resultados sugieren que ambos tipos de cultura organizacional han sido factor de supervivencia para la empresa familiar.

Tabla Número 14. Tabla de contingencia de los valores organizacionales y los valores de orden superior en las empresas familiares.

Tabla de contingencia Valores organizacionales * Tipo de valores					
	TIPO DE VALORES				Total
	Apertura al cambio	Conservación	Auto mejora	Auto trascendencia	
VALORES ORGANIZACIONALES	18,2%	12,1%	6,1%	0,0%	36,4%
	3,0%	6,1%	15,2%	0,0%	24,2%
	15,2%	3,0%	3,0%	3,0%	24,2%
	3,0%	3,0%	0,0%	3,0%	9,1%
	3,0%	0,0%	3,0%	0,0%	6,1%
% del total	42,4%	24,2%	27,3%	6,1%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

2. Con respecto a los resultados observados, el tipo predominante de valores organizacionales es la apertura al cambio representada con un 42.4%, orientados al: pensamiento independiente y elección de la propia acción, se deriva de la necesidad de la variedad y del estímulo para mantener un nivel óptimo de la activación, dicho resultado podría interpretarse como que este tipo de valor organización ha servido para la supervivencia de las empresas familiares estudiadas.

Después de mencionar los resultados del análisis estadístico no paramétrico, confirmamos la aceptación de la hipótesis de la investigación, que refiere que *las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia.* Así mismo, al aceptar la hipótesis, esta investigación brinda la aportación de la identificación del tipo de cultura y valores organizacionales dominantes, que han llevado a la supervivencia a las empresas familiares estudiadas.

4.5. Discusión de resultados.

La variable supervivencia en las empresas familiares es de importancia para la economía mexicana y en especial para el estado de Aguascalientes, por contar con micro y pequeñas empresas como bases en la economía del estado, considerando la mayoría de estas empresas como empresas familiares. Mediante la revisión de literatura, se observa que la supervivencia de la empresa familiar está integrada por diversos factores como: la etapa del ciclo de vida de la empresa, la distribución y propiedad del patrimonio, la profesionalización de los miembros de la familia, la situación financiera de la empresa, la relación con los proveedores, el protocolo familiar y la sucesión de la empresa, etc. por mencionar algunos de los factores que se detectaron en la revisión de literatura. Con base en lo antes mencionado, se eligió dentro de los factores de supervivencia a las variables cultura y valores organizacionales puesto que la literatura sobre dichas variables es muy escasa, por lo tanto, las preguntas de esta investigación son las siguientes:

1. ¿La cultura organizacional es un factor de impacto en la supervivencia en las empresas familiares del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio de Aguascalientes?
2. ¿Los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia en la empresa familiar del sector de servicios, de comercio y manufacturero de los casos de estudio de Aguascalientes?

Las preguntas de investigación antes mencionadas, tienen el propósito de establecer los pasos metodológicos para cumplir con el objetivo de la investigación, por lo que, el desarrollo de la investigación para contestar las preguntas fue el siguiente: para comenzar se realizó una revisión de literatura sobre la cultura organizacional, los valores organizacionales, la empresa familiar y la supervivencia de las empresas familiares; con esto se detectó la escasa literatura sobre la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar a nivel nacional. Por lo que con esta investigación se genera conocimiento en la línea de cultura organizacional, la línea de valores organizacionales y la línea de empresas familiares. Además, se investigaron y estudiaron diversas teorías de cultura y valores organizacionales, con el fin de elegir la teoría más óptima para responder las preguntas de investigación, a continuación se muestran estas teorías:

Cuadro Número 31. Teorías de cultura y valores organizacionales.

Teorías de cultura organizacional	Teorías de valores organizacionales.
<p>Teoría de los tres niveles: Esta teoría fue desarrollada por Edgar Schein, en la cual, la cultura es analizada en tres niveles (artefactos, valores y creencias, supuestos básicos subyacentes); (Schein, 2010; 1984).</p>	<p>Modelo de valores de Schwartz: Schwartz (1992) desarrolló un modelo en el estudio de valores y la estructura del sistema de valores, que permite establecer relación con las conductas.</p>
<p>Modelo teórico del marco de valores de competencia: De Cameron y Quinn (2011), el cual realiza un diagnóstico en el ambo de la cultura organizacional identificando cuatro tipos de cultura dominantes (clan, ad-hoc, jerarquizada y mercado).</p>	<p>Valores superiores y utilitarios: Identifica dos clases de valores; los superiores y utilitarios (Rokeach citado por García, 2001; Jones & George, 2006).</p>

Fuente: Elaboración propia (2016) citando a Cameron y Quinn (2011); Schein (2010; 1984); Schwartz (1992); García, (2001); Jones & George, (2006).

El cuadro número 31, muestra las bases teóricas que se han empleado en diversas investigaciones sobre cultura y valores organizacionales; para esta investigación se optó por elegir el modelo teórico del marco de valores de competencia de Cameron y Quinn (2011) con respecto a la cultura organizacional porque estos autores son de los principales investigadores en la línea de cultura organizacional; con respecto a la teoría de los valores organizacionales, se eligió el modelo de valores de Schwartz por la estructura del sistema de valores.

Con respecto a la metodología de la investigación, se realizó con base en el método de estudio de caso apoyado con la aplicación de la prueba de hipótesis Kruskal-Wallis con k muestras; en relación con el diseño y realización del instrumento se adaptaron instrumentos de investigadores como: Treviño, (2012); Nueno, (2011); Carlock & Ward (2010); Castillo *et al* (2009); Doderó (2008); Belausteguigoita (2007); ProfitConsulting & Banamex (2009); Simón (2013); González (2014); Rodríguez *et al* (2010); Cameron & Quinn (2011); Salazar & Navarro (2008); Sepúlveda (2004); Rodríguez & Romo (2013); Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rokeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); dichos investigadores estudian las líneas de supervivencia en la empresa familiar, la cultura y los valores organizacionales.

En cuanto al estudio de campo, se empleó el método de estudio de caso, aplicado a seis empresas familiares, dos del sector servicios, dos del sector comercio y dos del sector manufactura en Aguascalientes; la totalidad de las empresas familiares estudiadas cuentan con supervivencia, de acuerdo con el INEGI (2015) ya que cuentan con más de 5 años de fundación. En la generalidad de las empresas familiares estudiadas, al menos un integrante de la familia aparte del fundador laboraba dentro de la empresa, reafirmando la conformación de empresas familiares como lo mencionan investigadores como De la Rosa *et al* (2009) y Flores & Vega (2013), los cuales mencionan que la conformación de las empresas familiares pueden ser constituidas cuando uno de los integrantes de la familia, decide la inversión de su patrimonio en un negocio propio e incorpora a los miembros de la familia.

En lo que respecta al análisis descriptivo, la relación de la cultura organizacional como factor de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes, se desarrolló de la siguiente manera: en cada una de las empresas familiares estudiadas se aplicó un instrumento tipo encuesta en la cual se abordaba cuestionamientos divididos en cuatro dimensiones: perfil de la empresa familiar, supervivencia, cultura organizacional y valores organizacionales, lo que conlleva a comenzar con la discusión de los resultados, se observó que el promedio de los años de los sectores económicos en el que se desarrollan las empresas familiares estudiadas, cumplen con el promedio de años de supervivencia mencionado por el INEGI (2012), por lo que se puede referir que las empresas familiares estudiadas cuentan con supervivencia en el mercado, con el fin que este punto quede claro a continuación se muestra la tabla número 15, donde se observa el promedio de años por sector de las empresas estudiadas y el promedio de años referido por el INEGI.

Tabla Número 15. Promedio de años con base en las empresas estudiadas e INEGI.

Sector económico Empresa familiar.	Supervivencia en años.	Promedio de años de supervivencia de acuerdo al INEGI.
Sector servicios	10 años	7.8 años
Sector comercio	7.5 años	6.7 años
Sector manufacturero	22 años	9.2 años
Promedio de los 3 sectores.	13 años	7 años.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Continuado con la variable supervivencia, el INEGI (2012) también refiere que las pequeñas empresas están mayormente expuestas a sufrir de ausencia de supervivencia, la totalidad de las empresas familiares son micro y pequeñas empresas, logrando la supervivencia por medio de los factores de impacto de cultura y los valores organizacionales, entre otros. Respecto al ciclo de vida en que se encuentran las empresas, en su totalidad es de *liderazgo*, de acuerdo con la literatura Doderó (2008) y Barugel (2008) refieren que la empresa familiar desarrolla cuatro etapas dentro de su supervivencia, con base en la estimación potencial de estabilidad, refieren que dentro de las características de esta etapa del ciclo vida se da la generación y estructuración de objetivos para la empresa, los hijos del fundador comienzan en la edad económicamente activa, por lo que se crea la superposición de roles tanto dentro de la empresa como dentro del núcleo familiar, referente a lo antes mencionado, se observó en las empresas familiares estudiadas, que los hijos de los fundadores o miembros de familia laboran en la empresa, quienes respondieron con el siguiente porcentaje *estar de acuerdo en continuar con la empresa familiar*:

Cuadro Número 32. Continuación con desarrollo de la empresa familiar.

Empresa familiar.	Número de miembros de la familia	Ud. como miembro de la familia, quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar
Caso 1. Sector servicios	3 miembros de la familia.	100% Totalmente de acuerdo
Caso 2. Sector servicios	6 miembros de la familia.	25% Moderadamente de acuerdo
Caso 3. Sector comercio	2 miembros de la familia.	100% Totalmente de acuerdo
Caso 4. Sector comercio	2 miembros de la familia.	100% Totalmente de acuerdo
Caso 5. Sector manufacturero	3 miembros de la familia.	100% Totalmente de acuerdo
Caso 6. Sector manufacturero	4 miembros de la familia.	67% Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Como se observa en el cuadro anterior, la mayoría de los miembros de la familia que laboran en la empresa, tienen contemplado continuar con el desarrollo de la empresa, la única empresa familiar que está moderadamente de acuerdo en continuar con la empresa es el caso 2, del sector servicios. Por lo que, retomando lo referido por Doderó (2008) y Barugel (2008), esta etapa del ciclo de vida es crucial, puesto que, se va generando la posible visión de continuación de la empresa o término de la misma, por parte de los miembros de la familia que son candidatos a la sucesión.

De acuerdo a lo mencionado, para que la empresa continúe con la supervivencia, se necesita del convencimiento de los miembros de la familia que son categorizados como sucesores. Un punto importante en la sucesión de acuerdo a la literatura es la profesionalización, Castillo, et al (2009) que la ausencia de profesionalización en los miembros de la familia al cargo de la administración, conlleva a la ausencia de supervivencia, por lo que dentro de esta investigación se les cuestionó a los miembros de la familia considerados como futuros sucesores: *Ud. como miembro de la familia, está preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa*, observando las siguientes respuestas:

Cuadro Número 33. Miembros de la familia con profesionalización para asumir la administración de la empresa familiar.

Empresa familiar.	Número de miembros de la familia	Ud. como miembro de la familia, está preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa
Caso 1. Sector servicios	3 miembros de la familia.	100% Totalmente de acuerdo
Caso 2. Sector servicios	6 miembros de la familia.	50% Muy en desacuerdo
Caso 3. Sector comercio	2 miembros de la familia.	100% Totalmente de acuerdo
Caso 4. Sector comercio	2 miembros de la familia.	100% Moderadamente de acuerdo
Caso 5. Sector manufacturero	3 miembros de la familia.	100% Moderadamente de acuerdo
Caso 6. Sector manufacturero	4 miembros de la familia.	67% Muy de acuerdo

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento.

Observando los resultados en el cuadro anterior, solo en dos (caso 1 y caso 3) de los seis casos, la respuesta fue *totalmente de acuerdo* al cuestionamiento sobre la profesionalización de los posibles candidatos, los casos 4 y 5 respondieron estar *moderadamente de acuerdo* con su profesionalización para asumir la responsabilidad de la empresa, mientras que, en el caso 2, los miembros de la familia se consideran *muy en desacuerdo* sobre estar preparado profesionalmente.

Ahora bien, si conjuntamos los resultados observados sobre los dos cuestionamientos anteriores (*estar de acuerdo en continuar con la empresa familiar y Ud. como miembro de la familia, está preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa*) se podrá complementar la observación sobre el potencial futuro de la empresa, puesto que, la ausencia de profesionalización pudiera derivar en ausencia de supervivencia. En la mayoría de los casos, se puede referir ilación en sus respuestas, puesto que, consideran continuar con la empresa además de sentirse preparados profesionalmente para hacerse cargo de la administración; los casos 1, 3 y 6, refuerzan lo antes mencionado, así mismo ambos resultados del caso 2 muestran ilación, puesto que consideran moderadamente continuar con la empresa y no se sienten preparados para estar a cargo de la administración, mientras que los casos 4 y 5, tienen la visualización moderada de continuar con la empresa, sin embargo refieren estar preparados para administrarla.

Los resultados anteriores conllevan a la consideración del plan de sucesión de las empresas familiares para cuando falte el fundador, a lo que, los miembros de la familia respondieron de la siguiente manera: con respecto a las empresas que cuentan con un plan de sucesión, se encuentran los casos 1, 3, 5 y 6, mientras que los casos 2 y 4 consideran estar moderadamente de acuerdo en contar con un plan de sucesión. Después de mencionar los resultados, se contrastan con la revisión de literatura, Hernández y Belausteguigoitia (2009) así como Barugel (2008) refieren que el plan de sucesión comienza con un diagnóstico sobre la potencial visualización de continuación de la empresa, por lo que, las empresas estudiadas cumplen con el primer paso para desarrollar su plan de sucesión, como anteriormente se mencionó, se cuestionó a los miembros de la familia sobre la continuidad de la empresas.

Ahora bien, retomando uno de los principales factores estudiados en la investigación, que es la cultura organizacional, los resultados obtenidos de estas seis empresas familiares, muestran una inclinación por dos tipos de cultura organizacional, *clan* y *jerarquizada*; las empresas que tienen la cultura tipo *clan*, tienen menos de 10 años en el mercado, siendo del sector servicios (caso 1) y comercio (caso 3), ambas tienen la similitud de valores organizacionales (auto transcendencia), donde se busca aprecio, tolerancia y protección del bienestar de todas las personas. Con respecto a las empresas familiares donde domina la cultura *jerarquizada*, tienen más de 5 años en el mercado, son de diferentes sectores económicos y reflejan diferentes valores organizacionales: el caso 2, tiene 12 años en el mercado, es del sector servicios y su valor es de auto mejora; el caso 4 tiene 10 años en el mercado, es del sector comercio y su valor es de apertura al cambio, el caso 5 y 6 son del sector manufacturero con 37 y 7 años respectivamente con valores de conservación.

Con lo anterior se puede referir, que la cultura organizacional en las empresas familiares estudiadas da la pauta de seguimiento y comportamiento de los miembros de la empresa sean integrantes o no de la familia, sin embargo se detecta en estos seis casos, que los valores organizacionales tienen una vinculación con el sector y los años de supervivencia de cada una de las empresas. Es decir, las empresas con menos años en el mercado se inclinan por valores que los impulsen a seguir y adaptarse, mientras que las empresas que tienen más años tienen por valores estables.

Retomando la literatura sobre lo antes mencionado, de acuerdo con el modelo de Cameron y Quinn (2011), cada cultura dominante tiene características específicas que contribuyen a la cultura organizacional, por lo que, para estos autores las características de la cultura dominante tipo *clan* refieren que las empresas familiares caso 1 y caso 3, obtienen mayor beneficio de sus recursos trabajando en equipo, se tiene un acercamiento de forma fraternal con los clientes, el ambiente de trabajo es más humano, el fundador busca el involucramiento de los miembros de la empresa en las funciones y actividades de la empresa, además de promover la flexibilidad, la innovación lealtad, la participación y el compromiso (Cameron y Quinn, 2011; Rodríguez & Romo, 2013; Sepúlveda 2004).

Mientras que para las empresas familiares caso 2, caso 4, caso 5 y caso 6 que su cultura dominante se orienta a la cultura tipo jerarquizada, los autores refieren que las empresas familiares son estructuradas y formalizadas, los líderes son organizados y coordinados en las reglas y las políticas, buscan un enfoque interior, requieren satisfacer la necesidad de estabilidad y control; por lo que se recomienda el establecimiento de estándares y procesos bien definidos para no dejar incertidumbre al miembro de la empresa en la forma de actuar en sus actividades, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de ella brinda prevención y seguridad, se busca un enfoque interno recompensando al personal con ascensos y aumentos en las remuneraciones (Cameron y Quinn, 2011; Rodríguez & Romo, 2013; Sepúlveda 2004). A continuación se muestra el cuadro número 33, donde se identifican las culturas organizacionales dominantes y sus características.

Cuadro Número 34. Características de la cultura organizacional dominante en los casos de estudio de las empresas familiares.

Empresa familiar.	Cultura dominante	Características de la cultura
Caso 1.	Clan.	La empresa es un lugar amistoso para trabajar, se enfoca en las relaciones humanas, bienestar de empleados, autonomía e integración, así como el trabajo en equipo; en cuanto a la empresa familiar, se orienta hacia el interior, busca flexibilidad e innovación (Cameron y Quinn, 2011).
Caso 2.	Jerarquizada.	La empresa tiene la necesidad de estabilidad y control, el fundador es organizado, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de la empresa brinda prevención y seguridad (Cameron y Quinn, 2011).
Caso 3.	Clan.	La empresa es un lugar amistoso para trabajar, se enfoca en las relaciones humanas, bienestar de empleados, autonomía e integración, así como el trabajo en equipo; en cuanto a la empresa familiar, se orienta hacia el interior, busca flexibilidad e innovación (Cameron y Quinn, 2011).
Caso 4.	Jerarquizada.	La empresa tiene la necesidad de estabilidad y control, el fundador es organizado, existe una planeación adecuada con bajos costos, el trabajar dentro de la empresa brinda prevención y seguridad (Cameron y Quinn, 2011).
Caso 5.	Jerarquizada.	
Caso 6.	Jerarquizada.	

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Cameron & Quinn (2011).

En relación con lo antes mencionado, se puede apoyar en la conceptualización de la cultura organizacional a autores como Pumpin (1988), Davis & Newstrom (2003), Peters & Waterman (1982), los cuales mencionan en sus conceptos que la cultura organizacional está caracterizada por ser un sistema social, un conjunto de opiniones, con particularidades donde el comportamiento de sus miembros resulta en una cultura; como se observa en el cuadro anterior número 32, cada comportamiento conlleva a una cultura dominante y ésta a su vez lleva a la cultura organizacional de la empresa. Dicho de otra manera, el comportamiento de los miembros de la empresa familiar caso 1 y caso 3 originan que la cultura dominante organizacional sea tipo clan; el comportamiento de los miembros de la empresa familiar caso 2, caso 4, caso 5 y caso 6 originan que la cultura dominante organizacional sea tipo jerarquizada.

Por todo lo anterior, como resultado se considera que la cultura y sus valores organizacionales son factores de impacto en la supervivencia de las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes que tienen más de 5 años de fundadas; de estos dos factores de impacto, la cultura organizacional de cada empresa familiar estudiada tiene como influencia el sector en el que se desarrolla, aunado al número de años en el mercado, los cuales suelen determinar los valores organizacionales.



CAPITULO V. CONCLUSIONES.

La presente tesis planteó como objetivo general de investigación, analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes. Con respecto a esto, se demostró mediante evidencia empírica con base en el método de estudio de caso aplicado a seis empresas familiares de los tres diferentes sectores económicos (servicios, comercio y manufactura) apoyada por un análisis estadístico no paramétrico, la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar en Aguascalientes. Es así que, la presente investigación cumplió con el objetivo general, de igual manera, se dio respuesta a la pregunta de investigación, además se aceptó la siguiente hipótesis planteada: *si las empresas familiares de los estudios de caso del sector servicio, comercio y manufactura en Aguascalientes tienen más de 5 años de fundadas, su cultura y sus valores organizacionales son un factor de impacto en su supervivencia.*

Para especificar el cumplimiento del objetivo de la investigación y la aceptación de la hipótesis antes mencionados, se retoman en el siguiente cuadro número 35 los resultados sobre la cultura y los valores organizacionales en los seis estudios de caso de las empresas familiares:

Cuadro Número 35. Características de los casos de estudio de las empresas familiares.

Empresa familiar.	Supervivencia en años.	Cultura dominante	Valores organizacionales
Caso 1. Sector servicios	8 años	Clan.	Auto trascendencia
Caso 2. Sector servicios	12 años	Jerarquizada.	Auto mejora.
Caso 3. Sector comercio	5 años	Clan.	Auto trascendencia.
Caso 4. Sector comercio	10 años	Jerarquizada.	Apertura al cambio.
Caso 5. Sector manufacturero	37 años	Jerarquizada.	Conservación.
Caso 6. Sector manufacturero	7 años	Jerarquizada.	Conservación.

Fuente: Elaboración propia (2016) basada en los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento citando a Cameron & Quinn (2006); INEGI, (2015); Kluckhohn & Strodtbeck (1961); Rockeach (1973); Schwartz (1992); Sverko & Vizek-Vidovic (1995); Arciniega & González (2000); Rodríguez & Romo (2013).

Con respecto a los resultados mostrados en el cuadro número 35, la cultura y los valores organizacionales son un factor de impacto en la supervivencia de la empresa familiar, puesto que cada tipo de cultura brinda una estructuración organizacional propia que facilita la supervivencia, la cual dependerá de cada sector económico en que se desempeñe la empresa.

Para precisar lo antes mencionado, con base en el método de estudio de caso, el tipo de cultura organizacional y el tipo de valores de cada empresa familiar son factores de supervivencia que, conforme al sector en el que se desarrolle económicamente, manifiesta un tipo de cultura y valores organizacionales característico. La importancia de los valores que integran la cultura organizacional en la empresa familiar son el resultado de la influencia del o los fundadores de la misma, provenientes del ambiente familiar, al modificar dichos valores en la empresa también se modifica la cultura impactando el rendimiento de la misma (De la Rosa *et al*, 2009; Rosenthal & Masarech, 2003) resultando en la afectación de la supervivencia de la empresa (Le Brenton-Miller & Miller, 2006; Andrade, 2002).

Ahora bien, es cierto que existen más factores que favorecen a la supervivencia de la empresa familiar, como lo son: la etapa del ciclo de vida de la empresa, la distribución y propiedad del patrimonio, la profesionalización de los miembros de la familia, la situación financiera de la empresa, la relación con los proveedores, el protocolo familiar y la sucesión de la empresa. Con respecto a esto, Grabrinsky (citado por Sánchez, 1998); Flores & Vega (2013); Marcelino *et al* (2012); Urzúa (2012); Velázquez (2010); Miller & Brenton-Miller (2006) refieren que las empresas con supervivencia son las que se caracterizan por tener visión, responsabilidad social, vínculos estrechos con clientes, liderazgo familiar, participación amplia y prevista de los miembros de la familia, así como la profesionalización de los integrantes de la familia contemplando el traspaso generacional; esto se corrobora en la presente investigación puesto que, dentro del instrumento se dirigieron preguntas exclusivas para los miembros de la familia con respecto a estas características, dando resultados favorables para los casos de estudios.

Recapitulando con lo antes mencionado, y concluyendo con las aportaciones de la presente investigación, la cultura y los valores organizacionales son un factor de supervivencia en las empresas familiares puesto que favorecen y respaldan el cumplimiento de los objetivos de la empresa familiar, para que de esta forma se pueda tener supervivencia en el mercado, se identificó que el tipo de cultura y los valores organizacionales dominantes dependerán del sector económico. En consideración al sector económico de las empresas familiares, el INEGI (2015); Audretsch (citado por Iturrioz et al, 2009); Miller & Brenton-Miller (2006) y Leach (1991) lo determinan como un factor de supervivencia, pues consideran que las empresas familiares son más estables; ahora bien con respecto a esto, mediante la realización de esta investigación, se observó que factores como el sector económico, el tiempo de supervivencia de la empresa y la cultura organizacional están relacionados, esto se respalda con los resultados de los estudios de las empresas del sector servicios y del sector comercio, puesto son las empresas con menor número de años de supervivencia, observándose una orientación similar hacia la cultura dominante; mientras que las empresas familiares estudiadas del sector manufacturero tienen una orientación hacia una cultura organizacional dominante específica.

De acuerdo al sector, a la dinámica cultural y a los valores organizacionales que se desarrollan en la empresa familiar, se pueden implementar estrategias que la lleven a la supervivencia (Peters & Waterman, 1982), tal como lo mencionan Gerdhe, (2012); Dávila y Martínez (1999) al conceptualizar que la cultura promueve estrategias administrativas, de aquí la relevancia de diagnosticar la cultura organizacional en las empresas; este fue el caso de estudio de Salazar & Navarro (2008), puesto que mediante el conocimiento y análisis de las subculturas definieron la coherencia y dominancia de la cultura de la organización. De esta manera se comprende la cultura y se trabajan los valores para brindar supervivencia a la empresa familiar. Con respecto a la supervivencia con base en el tamaño de la empresa, autores como Iturrioz et al (citando a Acs & Audrestch; Mata; Audrestch *et al*; Segarra & Callejón; Nurmi; Esteve-Pérez & Castillejo, 2009) mencionan que las empresas con mayor probabilidad de resistir a los cambios en el entorno externo e interno de acuerdo a los sectores en los que se desarrolle una empresa, son las empresas de mayor tamaño; puesto que cuentan con mayores niveles de producción; sin embargo en los estudios de caso de esta investigación observamos que las MIPyME han obtenido supervivencia a pesar de su tamaño a través de una cultura valores organizacionales, puesto como refiere

Latameconomy (2013) las empresas de menor tamaño se consideran flexibles, por lo cual esto les da una ventaja de supervivencia en el mercado.

Haciendo referencia a lo antes mencionado, con esta investigación se percibe la limitante apreciación sobre la importancia de la cultura y los valores organizacionales por parte de las pequeñas empresas familiares, puesto que consideran no contar con una cultura y valores organizacionales formales; sin embargo, al momento de la aplicación del instrumento se dieron cuenta que contaban con cultura y valores organizacionales al responder los ítems. Aunado a esto, las pequeñas empresas percibieron que las variables cultura y valores organizacionales, contribuyen a la supervivencia de la misma.

5.1. Implicaciones.

Las implicaciones de la presente investigación se agrupan desde la perspectiva académica y práctica. La implicación académica de la investigación integra literatura sobre la cultura y los valores organizacionales, así como, sobre la supervivencia en la empresa familiar; pretendiendo abordar los factores y la problemática de supervivencia, se analiza la cultura organizacional dominante y los valores organizacionales dominantes en los casos de estudio de 6 empresas familiares en Aguascalientes, con base en instrumentos validados empíricamente; haciendo una adaptación para su aplicación en esta investigación, contribuir a la disminución de ausencia de investigaciones empíricas sobre la relación de las variables de investigación (supervivencia, cultura y valores organizacionales) en México y por ende aportar la línea de estudio sobre la relación de las tres variables. Las implicaciones desde la perspectiva práctica de esta investigación, se presentan con base en los resultados de la aplicación del instrumento a los 6 casos de estudio de las empresas familiares en Aguascalientes, permitiendo el diagnóstico de la cultura y los valores organizacionales en dichas empresas, a su vez la toma de decisiones empresariales sobre la orientación de la cultura y los valores organizacionales dominantes.

5.2. Limitantes.

En el desarrollo de esta investigación se presentaron limitaciones en la existencia de literatura sobre la relación de las variables de supervivencia, cultura y valores organizacionales, limitaciones de accesibilidad, de tiempo, de interés por parte de empresarios de la localidad y las limitantes de los sesgos de la investigación.

Con respecto a las limitaciones en la existencia de literatura sobre la relación de las variables de supervivencia, cultura y valores organizacionales en México, se encontró en las investigaciones sobre empresas familiares que la supervivencia es conceptualizada como sucesión de la empresa, mediante el establecimiento del protocolo familiar, sin embargo, no se encontró una definición de lo que es la supervivencia en la empresa familiar como tal, por lo que como contribución esta investigación redactó un concepto en base a las características de la investigación. Continuando con la revisión de literatura, existe una gama importante de investigaciones sobre la cultura organizacional en las empresas familiares a nivel nacional, las cuales refieren teorías de cultura organizacional, como la teoría de los tres niveles de cultura desarrollada por Schein (2010; 1984) y el modelo de teórico Competing Values Framework (CVF) de Cameron y Quinn (2011), así como los modelos de propiedad, familia y empresa en las empresas familiares; sin embargo la literatura que relaciona la cultura organizacional y la supervivencia en las empresas familiares se enfoca a empresas familiares a nivel internacional, sobre todo en literatura española, mediante estudios de casos. Sobre las investigaciones de los valores organizacionales en las empresas familiares, de igual forma existe escasez en la literatura a nivel nacional sobre la relación con la supervivencia de la empresa familiar.

Las limitaciones de accesibilidad en el desarrollo de la investigación, se refieren a la negativa de varias empresas familiares a otorgarnos el permiso para aplicar el instrumento dentro de su empresa, esta limitación se relaciona con la limitación de interés por parte de los empresarios de la localidad. La limitación del tiempo es referente en esta investigación a que en ocasiones no se coincidía con los tiempos disponibles que sugerían los empresarios de las empresas familiares analizadas, por lo que fueron requeridas más de una visita a la empresa, con el fin de aplicar el instrumento de la investigación; por esta razón también se produjo la limitación con base en el sesgo en la información respecto al número de muestras recolectadas, sin embargo la investigación cumple con el método de estudio de caso, ya que de acuerdo con Chetty (1996) la selección de una muestra de casos puede ser entre 4 y 10 casos para ser representativa, esta investigación analizó 6 empresas familiares; de igual manera se cumplió con las características requeridas por la prueba de Kruskal-Wallis con k muestras, pues es aplicable a cualquier variable, particularmente de tipo ordinal o nominal, así como de distribuciones diversas, sin exigir supuestos numerosos ni severos (Mendenhall *et al*, 2010).

5.3. Líneas de futuras investigaciones.

La empresa familiar posee características específicas que enriquecen la literatura sobre su relación con diversas líneas; en esta investigación se ha hecho referencia, sobre los factores que integran la supervivencia en las empresas familiares; factores como lo son la familia, la empresa, las tradiciones, la sucesión, el patrimonio, la cultura organizacional, los valores organizacionales, la profesionalización de los miembros de la familia y las finanzas.

Para esta investigación estos factores se derivan en futuras líneas de investigación, puesto que solo se analizaron la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia en las empresas familiares, cumpliendo con su objetivo; sin embargo los temas de la cultura y los valores organizacionales brindan una amplia gama sobre temas no contemplados en esta investigación, tales como los valores del fundador en la empresa familiar, la figura del fundador en la toma de decisiones, el liderazgo del fundador en la empresa familiar, establecimiento del protocolo familiar como parte de la cultura organizacional, características de la cultura organizacional de acuerdo al género del fundador, por mencionar algunos de los temas que se podrán considerar en futuras investigaciones.

En la aplicación del instrumento se detectaron algunas de las probables razones por las que los miembros de la familia tomarían la decisión de privar de supervivencia a la empresa familiar: 1) problemas con el giro de la empresa, 2) fallecimiento del fundador, 3) falta de profesionalización entre los miembros de la familia, 4) ausencia de apoyo familiar, 5) problemática con la familia y 6) falta de financiamiento; por lo tanto estas probables razones podrán ser investigaciones a realizarse en un futuro, continuando sobre la línea de investigación de empresas familiares.

Por último, se presenta el apartado de glosario con la recopilación de definiciones sobre la terminología utilizada en la investigación, además del apartado de la bibliografía consultada, así como, el apartado de anexos con los anexos 1 instrumento tipo encuesta y 2 base de datos para el análisis estadístico no paramétrico.

GLOSARIO.

Cambio generacional.	Integración de personas a una empresa de diferentes edad a los miembros de la empresa.
Emprendedurismo.	Actividades de un individuo dirigidas a iniciar actividades económicas en cualquier sector.
Empresa familiar.	Es una entidad gestionada por un fundador, donde su decisión tiene efectos en el núcleo familiar debido a la interrelación de la existencia de la empresa con la relación familiar.
Estructura organizacional.	Marco jerárquico de la empresa, donde se identifica cada puesto y función satisfaciendo las necesidades de la empresa.
Fundador.	Persona que crea una empresa de la cual será miembro.
Gobierno corporativo.	Conjunto de principios y normas que tienen la función de regular el diseño, la integración y funcionamiento de los órganos de gobierno de una empresa.
Holding	Sociedad financiera creada con el fin de administrar la propiedad de otras sociedades.
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía.
Item	Son los elementos que son calificados en un instrumento.
Marketing	Conjunción de planeaciones y operaciones orientadas al cliente.
Miembros de la familia.	Son las personas pertenecientes a un grupo consanguíneo de familia.
MIPyME	Micro, pequeñas y medianas empresas.

OCAI	Instrumento denominado Organizational Culture Assessment Instrument, desarrollado por Cameron y Quinn para la recolección de datos.
Órganos de gobierno estructurado.	Estructuras internas administrativas creadas por una empresa, con el fin de planear estratégicamente y controlar funciones específicas.
Producto Interno Bruto	Término macroeconómico sobre la magnitud que expresa el valor monetario de la producción de bienes y servicios de demanda final de un país.
Red de investigadores de empresas familiares México	Red de investigadores que propicia un espacio para discutir, intercambiar, reflexionar y contribuir al avance del conocimiento de las empresas familiares.
SPSS	Paquete de software utilizado para análisis estadístico.
Sucesión.	Proceso realizado por alguna persona para continuar con el trabajo o actividad de otra persona dentro de una empresa.

BIBLIOGRAFÍA.

- Aguascalientes, G. d. (2011). *Plan Sexenal de Gobierno del Estado*. Obtenido de http://www.aguascalientes.gob.mx/CEPLAP/Docs/PLAN_SEXENAL_de_Gobierno_2010-2016.pdf
- Aguilar, A. (2009). *El Diagnóstico de la Cultura Organizacional, Global Media Journal Edición Iberoamericana, Volumen 6, Número 11 Pp. 67-81*. Obtenido de
- Alvarado, O. & Monroy, R. (2013). Cultura Organizacional en una Empresa propiedad de sus Trabajadores. *Cuadernos de Administración*. Vol. 26 Issue 47 p259-283.
- Andrade, J. (2002). Sucesión en la empresa familiar: Su futuro cuando la muerte se acerca. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 19, 378-389.
- Aranda, M; Baldazo, F. & Valdés, O. (2012). El método del estudio de caso para las empresas familiares, *Pensamiento y Gestión*, N. 33 ISSN 165706276
- Araque, F. (2013). Una aproximación teórica-conceptual para el estudio de las organizaciones familiares. *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*. Vol. 15. No.1. 103-116. Maracaibo: Venezuela. Universidad Rafael Beloso Chacín.
- Arciniega, L. & Zazueta, H. (2010). *Desarrollo de los valores en el trabajo*. 1ª Edición, Ed. Trillas, México, D.F. pp. 29, 63,98.
- Arciniega, L. & González, L. (2000). *Desarrollo y validación de la escala de valores hacia el trabajo EVAT 30*, *Revista de psicología social*, (15),3, 281-296, Fundación infancia y aprendizaje, ISSN 0213-4748.
- Arias, F. (2001). El compromiso personal hacia la organización y la intención de permanencia: algunos factores para su incremento. *Contaduría y Administración*, 6-11.
- Bain, J. (1968). *Industrial organization*, 2nd edn, New York: John Wiley.
- Barugel, E. (2008). Un código de buenas prácticas para la supervivencia de la Empresa Familiar. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA pp 17-22
- Barroso, A; Sanguino, R. y Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de Empresa Familiar. Una aportación desde Extremadura, España, *Ideas CONCYTEG*. 7 (83), pp 611-622.
- Belausteguigoitia, I. (2007). Empresas Familiares a la Mexicana: Dinámica e Influencia. *Dirección Estratégica: La revista de negocios del ITAM*. ITAM.
- Bolio, A. (1998). *Las Empresas Familiares*. ISTMO.

- Brenes, E. & Madrigal, K. (2008). La clave del éxito para la continuidad de las Empresas Familiares. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA
- Cameron, K. & Quinn, R. (2011) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, Ed. San Francisco, CA: Jossey-bass.
- Cameron, K. (2004) *A process for changing Organizational culture* University of Michigan Business Michael Driver Ed. The Handbook of organizational development.
- Cameron, K. & Ettington, D.R. (1989) The conceptual foundations of organizational culture, En J.C. Smart (Ed), Higher education: Handbook of theory and research, New York: Academic Press.
- Campos, S.; Carro, R; Duran, C & Fernández H. (2000) Un enfoque para el análisis de las organizaciones. *La Ecología Organizacional. FACES*, 6, N 9, Pág. 9-22.
- Carlock, R. & Ward, J. (2010). *La excelencia en la Empresa Familiar*, Palgrave McMillan, España.
- Castillo, M., Aguilera, L., Romo, L., & Mata, S. (2009). *Estrategias para la transición de la empresa familiar a la profesionalización (Pequeña y Mediana Empresa del Sector Agroindustrial del Estado de Aguascalientes)*. Aguascalientes.
- Cayón, A & Pérez, E (2008) Estructura de valores de Schwartz en el personal directivo universitario privado, *Telos* vol. 10, núm 3, pp 403-417
- Chetty, S. (1996). The case study method for research in small-and medium – sized firms. *International small business journal*, 5.
- Consejería de Economía, Innovación, Ciencia y Empleo (2013). *Supervivencia Empresarial 2006/2013*. Universidad de Almería.
- Corral, Y. (2009). Validez y confiabilidad de los instrumentos de investigación para la recolección de datos, *Revista ciencias de la educación*, Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales Universidad de Carabobo Valencia Estado Carabobo Venezuela, Vol. 19 No. 33.
- Dávila, N. & Martínez, N. (1999). *Cultura en Organizaciones Latinas: Elementos, injerencia y evidencia en los proceso organizacionales*. Siglo XXI Editores. ITESM.
- Davis, K. & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- De la Garza, M., Medina, J., Cheín, N., Jiménez, K., Ayup, J., & Díaz, J. (2011). Los Valores Familiares y la Empresa Familiar en el Nordeste de México. *Cuadernos de Administración, Ser. Organ.* Bogotá, Colombia, Enero- Junio 24, (42) pp. 315-333.

- De la Rosa A., Lozano, O & Ramírez, J. (2009) *Organización, Empresa y Familia: de la Empresa Familiar a la Organización Familiar*. Gestión y Estrategia (n.36)
- Denison, D. (1984) Bringing corporate culture to the bottom line, *Organizational Dynamics*, 13, 4-22
- Diccionario de la Real Lengua Española (2016). <http://dle.rae.es/?id=YIFjai2>
- Dodero, S. (2008). El ciclo de vida de las Empresas Familiares. *Revista temas de management*. Universidad de la CEMA pp. 9-12
- Durán, J. (2013). Retos y prioridades de las empresas familiares mexicanas en el Contexto internacional. *e- consulta.com*. Obtenido de <http://e-consulta.com/opinion/2013-09-04/retos-y-prioridades-de-las-empresas-familiares-mexicanas-en-el-contexto>
- Egea, J. (2007). Protocolo familiar y pactos sucesorios. La proyectada reforma de los heredamientos. *Revista para el Análisis del Derecho*. Universidad Pompeu Fabra.
- Esparza, J., García, D., & Gómez, A. (2010). La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 13-20.
- Ericsson, R. & Pakes, A. (1990). An Alternative Model, of Industry and Firm Dynamics, *Working Paper, Yale University*.
- Fernández, P., & Casanova, L. (2012). Algunas claves de la longevidad de las grandes empresas familiares brasileñas. *Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico*, 273-300.
- Flores, M., & Vega, A. (2013). Factores Claves que influyen en el proceso de sucesión en las empresas familiares del sector textil en Tijuana, B.C., México. *Congreso Global Administración y Finanzas*, 1302-1314
- Folle, C. (2012). Compromiso y continuidad en las empresas familiares. *Revista de Negocios del IEEM*, 54-59.
- Fuentelsaz, L; Gómez, J. & Polo, Y. (2004). Aplicaciones del análisis de supervivencia a la investigación en economía de la empresa. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. Núm. 19, 2004, 081-114
- Gagliardi, P. (1986) The creation and change of organization cultures, A conceptual Framework, *Organizational Studies*, 117, 134. Pp 123
- Galindo, P. (2002). *La Cultura Organizacional y el Desarrollo del Capital Humano*. La Organización como sistema de Relaciones Sociales.

- García, M. & Peralbo, M. (2014). *Cultura, aculturación y percepción de las relaciones familiares*, Universidad de la Coruña.
- García Tenorio, J.; Pérez, M.; Sánchez, I.; Basco, R. & Jiménez, J. (2013). *Fundamentos en la dirección de la Empresa Familiar*; Ediciones Paraninfo, S.A. Madrid, España ISBN 978-84-9732-508-0.
- García, M. (2001). *Los valores del Fundador y su influencia en la Empresa Familiar en Galicia*; Tesis Doctoral Universidad Autónoma de Barcelona
- Gerdhe, S. (2012). The policies that affect the extent of the subcultures alignment in organization, *Journal of Knowledge Management, Economics and Information Technology*, Vol, II, Issue 1 pp. 191.
- Ginebra, J. (2005). *Empresas Familiares: Su dirección y su Continuidad*. Sexta reimpresión: Panorama Editorial, S.A. de C.V., México, D.F.
- Gobierno del estado de Aguascalientes, (2012) Segundo informe de gobierno, *Difusión* Obtenido de <http://www.aguascalientes.gob.mx/difusion/2doinforme/informe-gobags-2012.pdf>
- Gómez-Betancourt, G; Betancourt, J; Zapata, N. (2012). Empresas Familiares Multigeneracionales. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*. Vol. 8, núm. 2, julio-diciembre, pp. 38-49. Universidad Libre. Cali, Colombia.
- González, J. (2014). Empresas familiares en México: El desafío de crecer, madurar y permanecer, KPMG, México, D.F.
- Granato, L. & Oddone, N. (2007). *La empresa familiar: el eterno dilema de la supervivencia*, Revista OI DLES, ISSN: 1988-2483 Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/oidles/02/Granato.htm#11>.
- Grueso, M. (2010) Implementación de buenas prácticas de promoción de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización, *INNOVAR*, 20(36) p79-90
- Guédez, V (2006), *Ética y Práctica de la Responsabilidad Social Empresarial*, Caracas Editorial Planeta.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1989) *Organizations Ecology*, Cambridge, M.A.: Harvard University Press.
- Hannan, M.T. & Freeman, J. (1977) The Population Ecology of Organizations, *American Journal of Sociology*, Vol. 82 pp. 929-964.

- Hernández, M. (2004). *La cultura Empresarial en México*. H. Cámara de Diputados, LIX Legislatura, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Miguel Ángel Porrúa. Distrito Federal: México
- Hernández, A. & Belausteguigoitia, I. (2009). *Entrepreneur Mexico* Vol. 17 Issue 7, p86
- Hernández, R; Fernández, C & Baptista, P. (1991). *Metodología de la investigación*, Mc Graw Hill Interamericana, México DF, ISBN 968-422-931-3.
- Hollander, B. & Bukowitz, W. (1990). *Mujeres, cultura familiar y empresa familiar*. Obtenido de Family Firm Institute, Inc. Obtenido de <http://www.ffi.org/search/all.asp?bst=mujeres+cultura+familiar+y+empresas+familiares>
- INEGI, (2015) Esperanza de vida al nacer por sector económico, *Esperanza de vida de los negocios en México*, Aguascalientes, INEGI. Obtenido de <http://www.inegi.org.mx/inegi/contenidos/investigacion/Experimentales/Esperanza/default.aspx>
- INEGI, (2012a) *Análisis la Demografía de los Establecimientos 2012*. Aguascalientes: INEGI.
- INEGI. (2012). *Zonas Metropolitanas de los Estados Unidos Mexicanos, Censos Económicos 2009*. Aguascalientes: INEGI.
- Iturrioz, C., Aragón, C., & Olarte, F. (2009). La supervivencia de las empresas familiares guipuzcoanas; un estudio longitudinal de tres décadas. *Ekonomiaz N° 70*, 388-408.
- Jiménez, G., Cuevas, G., Rojas C., y Ceccarelli, A., (2012). Protocolo Familiar Legalmente Vinculante. *Ciclo Empresas Familiares*. Universidad Adolfo Ibáñez. Centro de Empresas Familiares.
- Jones, G. & George, J. (2006). *Administración Contemporánea*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kammerer, M; Murgas, B & Najera, F. (2014) Valores organizacionales y responsabilidad social en las universidades públicas binacionales, *Punto de vista*, V, 9, Julio-Diciembre, 81-94.
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientation s*. Evanston: Row Peterson.
- Latameconomy (2013) Caracterización y políticas de pymes en América. Latina. Obtenido de <http://www.latameconomy.org/es/outlook/2013/traits-and-policies-of-latin-american-smes/the-economic-context-in-which-firms-operate/>

- Leach, P. (1991). *Empresas Familiar*, Ediciones Granica, S.A de C.V., México D.F. ISBN 84-7577-475-X
- Le Breton-Miller, I. & Miller, D. (2006). Why Do Some Family Businesses Out- Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 731-746.
- Lederman, D; Messina, J; Pienknagura, S & Rigolini, J. (2014). *El emprendimiento en América Latina, Muchas empresas y poca innovación*. Banco Nacional de Reconstrucción y Fomento/Banco Mundial.
- Lee, J. & Yu, K (2004) Corporate culture and organizational performance, *Journal of Managerial Psychology*. 19, (4), 340-359.
- Litterer, J. (1986). *Análisis de las Organizaciones*. México: Editorial Limusa S.A. de C.V.
- López, G., Aguirre, G., Gil, M. & Fleitas, M. (2010) Diagnóstico del Modelo de Organización: Caso Empresa Comercial de Acabados para Construcción, *Ingeniería Industrial* ISSN 0258-5960 Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Cuba.
- Lozano, O, Niebla, J, Cisneros, L. & De la Rosa, A. (2011). *Metodología y estudio de la empresa familiar*. México: Hess.
- Marcelino, M., Baldazo, F., & Valdés, O. (2012). El método del Estudio de caso para estudiar las empresas familiares, *Pensamiento y Gestión*, Universidad del Norte de Colombia, Núm. 33 Julio-Diciembre, pp. 125-139, ISSN 1657-6276
- Mendenhall, W; Beaver, R; Beaver, B (2010). *Introducción a la probabilidad y estadística*, Cengage Learning Editores, S.A. de C.V. México, D.F. ISBN-13: 978-607-481-466-8
- Miller, D.& Breton-Miller, I., (2006). *Gestionar a largo plazo, la ventaja competitiva de las mayores empresas familiares*, Ediciones Deusto, Barcelona, ISBN 84-234-2334-4
- Monreal, J. Sánchez, G. & Meroño, A. (2010). Análisis y diagnóstico de la gestión en la empresa familiar, *Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia*, Servicio de publicaciones de la Universidad de Murcia. ISBN 978-84692-8321-9.
- Morales, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Nardy, C. (1999) Desafio da mudança: como gerenciar as transformacoes e os resultados das empresas. Sao Paulo: Gente.
- Nueno, P. (2011). Iniciativa emprendedora y empresa familiar: emprendiendo a través de las generaciones. *Universia Business Review*, 96-102.

- Padua, J., Ahman, I., Apezechea, H. & Borsotti, C. (1979) *Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales*. Fondo de Cultura Económica, Chile, 1994.
- Pallares, M. (2013). México es el quinto país con más empresas familiares a nivel mundial. *El Financiero*. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/secciones/negocios/38057-mexico-es-el-quinto-pais-con-mas-empresas-familiares-a-nivel-mundial.html>
- Peralta, M. (2005) Descripción de la cultura organizacional y los valores de convivencia y responsabilidad social en un call center en Bogotá, *Psicología desde el Caribe* ISSN 0123-417X No. 15
- Peters, T. & Waterman R. (1982) *In search of excellence: lessons from Americas best-run companies*, New York: Harper & Row.
- Peña, W. (2009). El estudio de caso como recurso metodológico apropiado a la investigación en ciencias sociales. *Revista Educación y Desarrollo Social*, 2, 180 - 195.
- ProfitConsulting & Banamex (2009). *Empresas familiares longevas en México*, Citigroup, México DF.
- Pumpin, C. (1988). Cultura Empresarial. *Cultura de la Organización*. Instituto de Dirección y Organización de Empresas. Universidad de Alcalá
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Robbins, S. (2003). *Administración Teórica y Práctica*. México: Pearson.
- Rodríguez, C. & Romo, L. (2013). Relación entre la Cultura y Valores Organizacionales, *Conciencia Tecnológica*, núm 45 Enero-Junio pp 12-17, Instituto Tecnológico de Aguascalientes, México.
- Rodríguez, M.; Rodríguez, M. & Rodríguez, J. (2010). *Interpretación de la Familia Empresaria*, Vistalegre Impresores S.L., ISBN, 84-88423-70-5
- Rodríguez, A. (2007). *Principales Modelos de Socialización Familiar*, Foro de Educación n°9 ISSN 1698-7799.
- Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional. Elementos para su estudio*. Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. Nueva York: Free Press.
- Rosales, A.; Montilla, P. & Moreno, F. (2009). Comunicación estratégica para promover los valores y cultura corporativa. *Daena: International Journal of Good Consciencie* 4(2): 2229-242. ISSN 1870-557X.
- Rosenthal, J., y M. Masarech (2003) "High-performance cultures: how values can drive business results", *Journal of Organizational Excellence*, núm. 22 vol. 2, pp. 3-18.

- Ruiz Bolívar, C. (2002). *Instrumentos de Investigación Educativa*. Venezuela: Fedupel.
- Samper, P. (1999). *Variables familiares y formación en valores*, Tesis doctoral, Universitat de Valencia, España.
- Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid, Pirámide.
- Salazar, A. & Navarro, P. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*, Universidad Católica Andrés Bello Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Escuela de Ciencias Sociales.
- Salvador, F. (1996). *Quantificació de les observacions, escales de mesura*. Barcelona: Edi UOC.
- Sánchez, G. & Carrasco, A. (2013). La gestión de la dimensión familiar en la Empresa, *Empresarios Familiares. Testimonios sobre la Influencia de la Familia en la Empresa*, Catedra Mare Nostrum Empresa Familiar. Thomson Reuters.
- Sánchez, A. (1998). Reseña "La Empresa Familiar. Guía para crecer y Sobrevivir" de Salo Grabinsky, *Sociológica*, vol. 13, núm. 37, mayo-agosto, 1998, pp. 311-315 Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México.
- Schwartz, M. D., Taylor, K. L., Willard, K. S., Siegel, J., Lamdam, R. M. & Moran, K. (1999). Distress, personality and mammography utilization among women with a family history of breast cancer. *Health Psychology*, 18, 327-332.
- Schwartz, S. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1-65.
- Schein, E. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4a Edición. Ed. Jossey-Bass. USA.
- Schein, E. H. (1984). "Coming to a new awareness of organizational culture". *Sloan Management Review*, 25 (2). Winter, 1984.
- Secretaría de Economía. (2014). *Retos de las Pymes dentro del Comercio Internacional*. Pro México Inversión y Comercio. Obtenido de <http://www.promexico.gob.mx/comercio/retos-de-las-pymes-dentro-del-comercio-internacional.html>
- Serna, M. (2012). Empresas Familiares frente a las crisis. *Economía, Sociedad y Territorio*, 43-80.

- Sepulveda, F. (2004). *El modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional*, Revista de Economía y Administración Universidad de Chile, No. 63, <http://www.uchile.cl/portal/facultades-e-institutos/economia-y-negocios/academicos-y-publicaciones/38826/revista-de-economia-y-administracion>.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358
- Simón J. (2013) Encuesta de Empresas Familiares 2012. Compromiso y agilidad. Familias Empresarias. Obtenido de <http://www.pwc.com/mx/es/encuesta-empresas-familiares/archivo/2013-01-empresa-familiar-finales.pdf>
- Stake, R. (1998). *Investigación con estudios de casos*. 1ª Edición. Ed. Ediciones Morata. Madrid.
- Steckerl, V. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento y Gestión*, 20, 194-215.
- Sverko, B. & Vizek-vidovic, V. (1995). Studies of the meaning of work: Approaches, models, and some of the findings. En D. E. Super, y B. Sverko (Eds.), *Life Roles, Values, and Careers; International Findings of the Work Importance Study* (pp. 3-21). San Francisco: Jossey Bass.
- Tápies, J. (2009). Empresa familiar: el valor en los valores, *Revista de antiguos alumnos*, IESE.
- Trevinyo, R. (2012). Empresa Familiar: ¿Para servir o para servirse? *Revista de Negocios de IEEM*, 48-54.
- Trice, H. & Beyer, J. (1993) *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- Urzúa, J. (2012). Empresas Familiares: Lo primero es el negocio. México: KPMG.
- Van der Wal, Z., Pevkur, A. y Vrangbaek, K. (2008). Public Sector Value Congruence Among Old and New EU Member-States, *Public Integrity Denmark*, 10(4):317–333.
- Varela, L. (2009). La cultura organizacional: un análisis de casos de las organizaciones educativas del nivel medio superior, *Cuaderno de Educación y desarrollo*, Vol.1 No. 10, ISSN 1989-4155.
- Velázquez, A. (2010). *Las Empresas Familiares en México*. Guanajuato: Gobierno del Estado de Guanajuato.
- Villarreal, O. & Ruiz, S. (2015). La internacionalización de una gran empresa familiar,

- Velatia.. Universidad del País Vasco. Obtenido de <https://www.ehu.eus/documents/1751002/3797056/Caso+docente+Velatia>
- Vírgenes, D; Pereyra, A & Madero, J. (2013). Situación actual de las microempresas familiares rurales de las comisarías de la zona metropolitana noreste de Mérida Yucatán. *XVIII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*. ANFECA.
- Wilks, S. (1947). *Mathematical statistics*, Princeton University Press, Princeton, New Jersey, Obtenido de <https://archive.org/stream/mathematicalstat032505mbp#page/n7/mode/2up>
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

ANEXOS.

Anexo 1. Instrumento tipo encuesta.



La Cultura y los Valores Organizacionales como Factores de Supervivencia en la Empresa Familiar

Objetivo: **Analizar la relación de la cultura y los valores organizacionales como factores de impacto en la supervivencia de la empresa familiar.**

Instrucciones: Favor de señalar las respuestas a la información que se enlistan referente al perfil de la empresa.

I. PERFIL DE LA EMPRESA.

1. Nombre de la empresa:				
2. Misión de la empresa:				
3. Esta empresa está registrada como:	Persona Física	Persona Moral		
4. Antigüedad de la Empresa:				
De 1 a 5 años	De 16 a 20 años.			
De 6 a 10 años.	Otro (especifique)			
De 10 a 15 años				
5. Ciclo de vida en que se encuentra la empresa	1. Fundadora	2. Liderazgo	3. Sucesión	4. Corporación
6. La Empresa cuenta con sucursales:	Si	No	Especifique cuantas: (En caso que su respuesta sea Si)	
7. Tamaño de la Empresa Familiar:	Micro (Hasta 10 empleados)	Pequeña (Desde 11 hasta 50 empleados)	Mediana (Desde 51 hasta 250 empleados)	
8. Número Miembros de la Familia que laboran en la Empresa.	1 miembro		4 miembros	
	2 miembros		5 miembros	
	3 miembros		Otros (Especifique):	
9. Miembros de la Familia que laboran en la Empresa.	Padre (Fundador)		Yernos (del Fundador)	
	Madre (conyugue del Fundador)		Nueras (del Fundador)	
	Hijos (del Fundador)		Nietos (del Fundador)	
	Hijas (del Fundador)		Otros Especifique:	
10. El fundador de la Empresa aún labora en la Empresa.	Si		No	
Si la respuesta anterior es Si conteste la pregunta 9 si es No pasar a la pregunta 10.				
11. Cual es la edad del Fundador:	De 35 a 40 años		De 55 a 60 años	
	De 41 a 45 años		De 60 a 65 años	
	De 45 a 50 años		Otro (especifique):	
12. La Empresa es Administrada por:	Fundador (Quien creo la Empresa)	Dueño (Tiene propiedad de la Empresa pero no la creó)	Administrador (Persona que ejerce la toma de decisiones)	Encargado (Responsable de la Empresa)
13. El administrador de la Empresa es también miembro de la familia	Si		No	
14. El administrador de la Empresa es:	Hombre		Mujer	
15. La empresa cuenta con una estructura organizacional	Si		No	

Instrucciones: Se le pide contestar las preguntas del bloque sobre la Supervivencia en la Empresa Familiar.

II. SUPERVIVENCIA.

II.I. Preguntas sobre Supervivencia de la Empresa Familiar.		Totalmente De acuerdo	Muy de acuerdo	Moderada en acuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente desacuerdo
1	Existen tradiciones en la empresa impuestas por el fundador.					
2	Es Ud. respetuoso con las tradiciones del fundador.					
3	Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios					
4	La empresa familiar ha tenido un cambio sustancial de actividades de cuando se fundó hasta hoy.					
5	La empresa familiar ha tenido un incremento de empleados desde su fundación.					
6	El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el fundador					
7	El posicionamiento de la empresa familiar, lo constituyó el sucesor del fundador					
8	La familia ha contribuido a la supervivencia de la empresa					
9	La cultura organizacional ha contribuido a la supervivencia de la empresa					
10	Los valores organizacionales han contribuido a la supervivencia de la empresa					
11	La empresa cuenta con problemas financieros para continuar con su supervivencia					
12	La empresa cuenta con apoyo gubernamental a nivel estatal					
13	La empresa cuenta con proveedores comprometidos para satisfacer la demanda del mercado					
14	La empresa separa la propiedad, el control y la familia					
15	La empresa cuenta como apoyo a la supervivencia con una estructura administrativa definida					
16	La empresa cuenta con un plan de sucesión para cuando llegue a faltar en la empresa					
17	La empresa tiene contemplado el entrenamiento para el sucesor de la misma					
18	La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la competencia extranjera					
19	La empresa considera que dentro de los factores problemáticos se encuentra la dinámica familiar					
Conteste las siguientes preguntas si es Ud. miembro de la familia empresaria, si no pase al siguiente bloque de cultura organizacional.						
20	Ud. como miembro de la familia, es candidato para ser sucesor de la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.					
21	Ud. como miembro de la familia, esta preparado profesionalmente para asumir la responsabilidad administrativa de la empresa.					
22	Ud. como miembro de la familia, quiere continuar con el desarrollo de la empresa familiar.					
23	Ud. como miembro de la familia, tiene una visión personal dentro de la empresa					
24	Ud. como miembro de la familia, tiene una visión familiar dentro de la empresa					
25	Ud. como miembro de la familia, tiene un plan estructurado para seguir con la empresa, cuando el fundador llegue a faltar dentro de la empresa.					
26	Ud. como miembro de la familia, considera en integrar a la empresa nuevos miembros, aunque no pertenezcan a la familia.					

En la siguiente pregunta, elige del 1 al 6 cual es la respuesta, siendo el 1 la de mayor peso y el 6 la de menor peso.		
27. Por cuál de las siguientes razones consideraría cerrar la empresa.	<input type="checkbox"/> Falta de financiamiento	<input type="checkbox"/> Falta de profesionalización entre los miembros de la familia
	<input type="checkbox"/> Problemática con la familia	<input type="checkbox"/> Fallecimiento del fundador
	<input type="checkbox"/> Problemática con el giro de la empresa	<input type="checkbox"/> Ausencia de apoyo familiar
	<input type="checkbox"/> Otro, especificar:	

Instrucciones: Se le pide contestar las preguntas del bloque sobre la cultura organizacional en la empresa familiar.

III. CULTURA ORGANIZACIONAL.

Instrucciones: Favor de asignar un puntaje del 1 al 100 entre las cuatro alternativas, en la columna "actual" basado a lo que ocurre en su empresa; continuando con la asignación de puntaje del 1 al 100 en la columna "preferido" en base a lo que Ud, considerara que debería ser lo correcto en su empresa.

III.1. Preguntas sobre Cultura Organizacional.		Actual	Preferido
Características Dominantes			
A	La organización es como una familia, las personas disfrutan de la compañía de otros.		
B	La organización es un lugar muy dinámico con características emprendedoras.		
C	En la organización a las personas les gusta tomar riesgos.		
D	La organización está muy orientada a los resultados.		
TOTAL		100	100
Liderazgo Organizacional			
A	El liderazgo de la organización es generalmente usado para apoyar la innovación, el espíritu emprendedor y la toma de riesgos.		
B	El liderazgo de la organización es generalmente usado para lograr los resultados.		
C	El liderazgo de la organización es generalmente usado como un instrumento de facilitar, guiar y enseñar a sus miembros.		
D	El liderazgo de la organización es generalmente usado para coordinar, organizar o mejorar la eficiencia.		
TOTAL		100	100
Administración de Empleados			
A	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el trabajo en equipo		
B	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por el individualismo y libertad.		
C	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la competencia y exigencias		
D	El estilo de manejo del recurso humano se caracteriza por la seguridad y estabilidad en el trabajo		
TOTAL		100	100
Pegamiento organizacional			
A	Lo que mantiene unido a la organización es la lealtad y la confianza mutua.		
B	Lo que mantiene unido a la organización es el cumplimiento de metas.		
C	Lo que mantiene unido a la organización son las políticas y las reglas.		
D	Lo que mantiene unido a la organización es la innovación y el desarrollo.		
TOTAL		100	100
Énfasis Estratégico			
A	La organización enfatiza la confianza entre sus miembros		
B	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y desafíos.		
C	La organización enfatiza el hacer acciones para ganar espacios en los mercados		
D	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad entre sus miembros		
TOTAL		100	100
Criterio de Éxito			
A	La organización define el éxito sobre la base de contar con un producto único		
B	La organización define el éxito sobre la participación de mercado		
C	La organización define el éxito sobre los recursos humanos, las relaciones personales y el reconocimiento de las personas		
D	La organización define el éxito sobre la eficiencia en el cumplimiento de las tareas.		

TOTAL	100	100
-------	-----	-----

Instrucciones: Se le pide contestar las preguntas del bloque sobre los valores organizacionales en la empresa familiar.

IV. VALORES ORGANIZACIONALES.

Instrucciones: Favor de contestar las siguientes preguntas sobre la empresa familiar y sus valores organizacionales.

- Primero, favor de ordenar los valores organizacionales, en base a la importancia que Ud. percibe en la empresa; del 1 al 10, siendo el número 1 el más importante y el 10 el de valor de menor importancia.
- Segundo, contestar las preguntas sobre valores organizacionales de la empresa familiar, en base a su grado de acuerdo o desacuerdo.

Ordene los valores por importancia	IV.I. Preguntas sobre valores organizacionales de la Empresa Familiar.	Totalmente De acuerdo	Muy de acuerdo	Moderada en acuerdo	Muy en desacuerdo	Totalmente desacuerdo
	1.La empresa elige sus metas con independencia. (Auto dirección)					
	2.La empresa maneja variedad y estímulo en sus actividades (Estimulación)					
	3.La empresa tiene respeto a las tradiciones (Tradición)					
	4.La empresa restringe sus acciones, si estas dañan a las expectativas sociales (Conformidad)					
	5.La empresa ofrece estabilidad a sus trabajadores (Seguridad)					
	6.La empresa establece metas ambiciosas y exigentes y las cumple (Logro)					
	7.La empresa cuenta con un posicionamiento y un prestigio en la sociedad (Autoridad)					
	8.La empresa cuenta con apertura, respeto hacia el medio ambiente e igualdad entre sus trabajadores (Universalismo)					
	9.La empresa fomenta el bienestar a sus trabajadores (Benevolencia)					
	10.La empresa se preocupa solo por las finanzas y no por su trabajadores (Hedonismo)					

Instrucciones: Del siguiente listado de valores organizacionales favor de elegir, los que se emplean en la empresa, por orden de importancia del 1 al 10, siendo el 1 el más importante y 10 el menos importante.

IV.I.I Valores organizacionales específicos.				
Apertura al cambio	Conservación		Auto mejora	
() Innovación	() Respeto	() Veracidad	() Participación de mercado	() Triunfo
() Independencia	() Aceptación	() Claridad	() Logro de objetivos	() Eficiencia
() Creatividad	() Tradición	() Justicia	() Rentabilidad	() Excelencia
() Transformación	() Estabilidad	() Rectitud	() Competitividad	() Mejor producto
() Dinamismo	() Eficiencia	() Transparencia	() Prestigio	() Soluciones
() Superación	() Permanencia	() Lealtad	() Control	() Calidad
() Responsabilidad	() Consistencia	() Pertenencia	() Liderazgo	() Servicio
() Profesionalismo	() Humildad	() Seguridad.	() Cumplimiento	() Visión
() Apertura	() Integridad		() Experiencia	
() Imaginación	() Confianza		() Perseverancia	
() Delegación	() Honestidad		() Solvencia	
Auto trascendencia		Hedonismo		
() Aprecio	() Integridad	() Poder		
() Tolerancia	() Honestidad	() Logro		
() Bienestar	() Confianza	() Placer		
() Bondad	() Veracidad	() Gratificación		
() Solidaridad	() Claridad			
() Compromiso	() Justicia			
() Comunicación	() Rectitud			
() Desarrollo	() Transparencia			
() Humildad	() Lealtad			
() Pertenencia	() Seguridad.			

IV.I.I. En caso de que la empresa tenga otros valores no considerados anteriormente, favor de especificarlos:

Muchas Gracias por su colaboración.

Dudas y/o sugerencias.

M.C.E.A. Rosa Mayela Mendoza Esparza
 Estudiante de Doctorado en Ciencias Administrativas
 Universidad Autónoma de Aguascalientes
rosamayela.mendoza@gmail.com

Dra. Laura Romo Rojas
 Investigadora del Centro de Ciencias Económicas Administrativas
 Universidad Autónoma de Aguascalientes
lrr485@yahoo.com.mx

Anexo 2. Base de datos para el análisis estadístico no paramétrico.

Caso	Cultura organizacional dominante.	Supervivencia
1.	1,00	2,35
2.	2,00	2,79
3.	3,00	2,32
4.	2,00	2,16
5.	1,00	2,62
6.	2,00	2,27
7.	3,00	2,88
8.	1,00	2,69
9.	2,00	2,42
10.	1,00	2,42
11.	1,00	1,88
12.	1,00	1,69
13.	2,00	2,77
14.	2,00	2,73
15.	3,00	2,53
16.	3,00	2,89
17.	2,00	2,42
18.	1,00	2,74
19.	2,00	2,58
20.	3,00	2,79
21.	4,00	2,53
22.	2,00	2,11
23.	4,00	2,84
24.	4,00	3,00
25.	1,00	2,19
26.	1,00	2,16
27.	2,00	2,63
28.	1,00	2,26
29.	1,00	2,50
30.	1,00	2,58
31.	2,00	2,27
32.	1,00	2,21
33.	1,00	2,42

Fuente: Elaboración propia (2016) de la base de datos obtenida de la aplicación del instrumento.