



ENSAYO

PERCEPCIÓN DE JUSTICIA Y SU EFECTO MODERADOR EN LA IDENTIDAD Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: DESARROLLO DE SUPUESTOS TEÓRICOS

JUSTICE PERCEPTION AND ITS MODERATING EFFECT ON THE IDENTITY AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE FAMILY BUSINESSES: THEORETICAL ASSUMPTIONS DEVELOPMENT

Resumen / Abstract

El presente trabajo es una investigación documental basada en 4 líneas teóricas: la empresa familiar, la identidad, el compromiso y la justicia organizacionales. El objetivo es examinar el efecto moderador de las percepciones de justicia que tienen los empleados de la empresa familiar en su identidad y compromiso organizacional, para generar supuestos teóricos que sean la base teórica para futuros trabajos con dichas variables y dimensiones. Se desarrollaron 3 supuestos teóricos que buscan explicar la mayor identidad que tienen los miembros de la familia con respecto a los empleados no familiares, también, el efecto que tiene la identidad organizacional sobre las tres dimensiones del compromiso organizacional y, por último, la mediación que ejerce la percepción de justicia organizacional en sus tres dimensiones sobre las variables identidad y compromiso. Se concluye que la influencia de las percepciones de justicia en los empleados puede provocar niveles de compromiso e identidad de manera diferenciada, es decir, es posible que exista compromiso organizacional independientemente de los niveles de identificación, cuando las percepciones de justicia son altas.

Palabras clave: empresa familiar; identidad; compromiso; percepciones de justicia.

This work is a documentary research based on four (4) theoretical lines: the family business, organizational identity, commitment and justice. Its objective is to examine the moderating effect of justice perceptions that family business employees have on their identity and organizational commitment, so as to generate theoretical assumptions which should be the theoretical basis for future work with these variables and dimensions. Three (3) theoretical assumptions were developed that try to explain the greater identity that family members have with respect to non-family employees, and the effect that organizational identity has on the three dimensions of organizational commitment and, finally, the mediation that exercises the organizational justice perception in its three (3) dimensions on the identity and commitment variables. It is concluded that the influence of justice perceptions can cause commitment and identity levels in a differentiated way, that is, it is possible that there is organizational commitment regardless of the identification levels, when justice perceptions are high.

Keywords: family business; identity; commitment; justice perceptions.

■ FRANCISCO MOISÉS ARREOLA BRAVO

<https://orcid.org/0000-0002-6343-8590>
moisesarreola222@gmail.com

■ ANEL YADIRA PÉREZ MELO

<https://orcid.org/0000-0001-6363-8149>
anelperezmelo@gmail.com

■ JESÚS MANUEL CANIZALES RODRÍGUEZ

<https://orcid.org/0000-0002-9581-8934>
jmcanizalesr@yahoo.com.mx

Departamento de Ciencias
Económico Administrativas,
Universidad Autónoma de
Occidente, México.

Introducción

Las empresas familiares forman las dos terceras partes de las empresas del mundo (Gersick et al., 1997) y lograr una forma eficaz de dirigir a los empleados no familiares es uno de sus grandes retos; reclutar personas calificadas que demuestren actitudes y comportamientos que generen valor puede ser un factor fundamental de éxito o fracaso en la organización. Asegurar su compromiso y colaboración puede resultar más difícil si ellos perciben que los procesos de toma de decisiones e interacciones no son imparciales y justos. El involucramiento e influencia familiar tiene efectos en las prácticas aplicadas al manejo de los recursos humanos y el trato que pueden afectar de manera particular a los empleados no familiares, pues ellos son parte de la empresa, mas no de la familia, su identidad y compromiso organizacional estarán en función de sus percepciones de justicia, así como su desempeño (Barnett y Kellermanns, 2006). Existe una cantidad importante de estudios relacionados con justicia organizacional en el campo de la empresa familiar; sin embargo, muy poco se ha investigado acerca de las percepciones de imparcialidad e injusticia de los empleados no familiares y su efecto en la relación identidad-compromiso organizacional (Arasli et al., 2019; Carmon et al., 2010); además, en México, son prácticamente inexistentes estos estudios.

Identidad

Son las características centrales, distintivas y continuas de una entidad. La identidad describe la esencia de “¿quién soy y quiénes somos?”; además, incluye una perspectiva más subjetiva en la que se abarca los valores, metas, creencias, estereotipos, habilidades, tratos, conocimiento y narrativas que articulan la identidad (Ashforth et al., 2011). En la empresa familiar, la identidad organizacional está fuertemente relacionada con su historia y esta se construye a través de los legados históricos (Oertel y Thommes, 2018); la imagen externada en la empresa familiar es resultado de un acto intencional de proyección de la identidad organizacional, que influye fuertemente en su éxito (Craig et al., 2008). No obstante la existencia

de una cantidad importante de trabajos acerca de identidad organizacional e imagen en la empresa familiar (Fauchart y Gruber, 2011; Zellweger et al., 2010), no existe la suficiente claridad acerca de cómo se da el proceso de construcción de sentido a través de la identidad organizacional (Zellweger et al., 2012). La Identidad en la Empresa Familiar (FFI¹, por sus siglas en inglés) ha sido estudiada como factor determinante del mejor desempeño y ventajas competitivas sobre las no familiares, teniendo resultados superiores de desempeño y de mejor percepción como organizaciones (Botero et al., 2013; Zellweger et al., 2010). En la identidad familiar hay un entendimiento de la colectividad, reputación familiar y compromiso organizacional, aspectos que son más fuertes en los miembros de la familia que en quienes no lo son (Matherne et al., 2017).

Compromiso organizacional

Desde los trabajos de Allen y Meyer (1996) se abrió una línea de investigación acerca del compromiso organizacional, estudios en los que se ha demostrado la importancia del compromiso organizacional. Los empleados que se muestran más comprometidos exponen actitudes y comportamientos más positivos que los que no (Meyer et al., 2002). El compromiso organizacional, en sus tres dimensiones, i) afectiva; ii) normativa y iii) de continuidad, no es un fenómeno que depende solamente del empleado, sino que es resultado de un contexto y una historicidad. En ese contexto organizacional se encuentran la identidad y percepciones de justicia o apoyo organizacional que experimentan las personas (Heffernan y Dundon, 2016).

Percepción de justicia

La teoría del Intercambio Social (SET², por sus siglas en inglés) sugiere que, en la medida en que los individuos experimentan reciprocidad de otros, se desarrollarán sentimientos de obligación que en un futuro serán respondidos de la misma manera; sin embargo, cuando los empleados no perciben dicha reciprocidad por parte de la organización

1. Family Firm Identity

2. Social Exchange Theory (Blau, 1964).

Figura 1
Mediación de la percepción de justicia en la identidad y compromiso organizacional



o sus representantes, como jefes inmediatos o supervisores, reducen su desempeño a través de actitudes y comportamientos que a su vez inciden en su identificación a nivel de grupo y organizacional, porque consideran que no habrá tal reciprocidad esperada (Colquitt, 2001). La percepción de apoyo organizacional (POS³, por sus siglas en inglés) es entendida como la calidad de relación empleado-organización, la cual es medida por el nivel en que un empleado cree que su organización valora sus contribuciones y cuida por su bienestar, así que en la medida en que una organización trata bien y valora los esfuerzos de sus empleados, en esa misma proporción se podrá esperar la disposición a ayudar a la organización en el logro de sus metas (Masterson et al., 2000; Robbins et al., 2000). Algunos trabajos que abordan la percepción de justicia organizacional han sido estudiados en su relación con liderazgo (Kiersch y Byrne, 2015; Strom et al., 2013; Zill et al., 2018), desempeño y rotación (Arasli et al., 2019; Collins et al., 2012; Diehl et al., 2016; Rubenstein et al., 2019), salud física o psicológica (Eib et al., 2014; Haines et al., 2017); sin embargo, es muy escaso el número de trabajos acerca de las percepciones de imparcialidad e injusticia en la empresa familiar y más específicamente de los empleados no familiares y su efecto en la relación identidad-desempeño (Arasli et al., 2019). En la Figura 1 se muestra la relación entre las tres variables, mediadas por la variable percepción de justicia.

El objetivo de este trabajo es examinar el efecto moderador de las percepciones de justicia que tienen los empleados de la empresa familiar en su identidad y compromiso organizacional, para generar supuestos teóricos que sean la base teórica para futuros trabajos con dichas variables y dimensiones.

Marco teórico y desarrollo de supuestos teóricos

Teoría de la identidad social

Identidad social. La identidad social de un individuo se forma cuando este se ve a sí mismo o a sí misma en categorías⁴ sociales tales como organizacionales, religiosas, de edad, tomando como referencia las similitudes y diferencias; esta clasificación social es un medio a través del cual los individuos realizan dos procesos: a) segmenta y ordena cognitivamente el entorno social, obteniendo un medio para definir a los otros de una manera sistemática y b) le permite ubicarse a sí mismo en una categoría social. Cuando los individuos otorgan valor a la identidad y pertenencia a un grupo, buscan la manera de distinguir el ser parte del grupo y el estar fuera de él, escenarios que estarán determinados por prototipos. Hogg y Terry (2000) definen a los prototipos como “escenarios confusos acerca de las características necesarias para la membresía grupal... frecuentemente representados por miembros ejemplares o ideales... los prototipos personifican todos los atributos que caracterizan y distinguen a los grupos de otros” (p. 123). Un aspecto crítico de los prototipos es que maximizan las similitudes y las diferencias con otros grupos y estas percepciones son compartidas entre los miembros del grupo.

Auto categorización. Como parte del proceso de incorporación del prototipo grupal, se da a nivel individual una especie de despersonalización, pues, cognitivamente, el individuo se auto asimila en el prototipo y de esa manera despersonaliza su auto concepción. Esta transformación es subyacente al fenómeno grupal, el cual genera comportamientos normativos, estereotipación,

3. Perceived Organizational Support

4. Características abstraídas por los miembros de los grupos sociales (Turner, 2010).

etnocentrismo, actitudes positivas hacia el grupo, cohesión, altruismo, contagio emocional y empatía, comportamiento colectivo, normas compartidas e influencia mutua (Hogg y Terry, 2000).

Identidad organizacional (IO)

Es un tipo de identificación social que provoca percepciones de valores compartidos, pertenencia y lealtad en las organizaciones; por lo tanto, la identificación es sumamente importante para empleados que inevitablemente deberán abrirse espacio entre divisiones naturales, con el fin de encontrar su lugar en la empresa familiar (Carmon et al., 2010; De Massis et al., 2016). Conforme la identidad organizacional se incrementa, esta influye positivamente en actitudes, comportamientos y resultados. Existen estudios que asocian teórica y empíricamente a la identidad organizacional con la motivación, toma de decisiones, interacciones y antigüedad laboral, rotación (Mael y Ashforth, 1992) y satisfacción laboral y desempeño (Zellweger et al., 2012). Ya es sabido, las EF (empresas familiares) en su proceso de toma de decisiones incluyen los factores socioemocionales (Berrone et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007) y esta forma de operar forma parte de su identidad, enfocándose más en el valor de la empresa con indicadores de tipo afectivo y de preservación de la unidad familiar que en los intereses de otros grupos de interesados, incluyendo a los empleados no familiares (Matherne et al., 2017). Así pues, los empleados no familiares que se identifican con los grupos donde se encuentran los familiares, que perciben ser parte de y tener membresía en esos grupos, se sentirán más comprometidos. La teoría de la Identidad Social sugiere que, para entender mejor las experiencias de los empleados en la EF, se conozcan sus percepciones de trato e igualdad, en otras palabras, de justicia organizacional; por lo tanto, las percepciones de justicia organizacional pueden influir en la forma en cómo ven a la organización los empleados no familiares y tener importantes implicaciones en su identidad organizacional (Carmon et al., 2010). Aunque familiares y no familiares pueden identificarse con la familia que controla la empresa, los empleados familiares se identificarán con mayor fuerza pues de manera inherente se identifican con su propia familia (Matherne et al., 2017).

Supuesto teórico 1: Los empleados miembros de la familia propietaria tienen mayor nivel de identidad organizacional que los empleados no familiares.

Identidad y Compromiso organizacional en la empresa familiar

Algunos estudios han demostrado que en la EF el desempeño es beneficiado por la participación de los empleados no familiares, ya sea por su nivel de profesionalización o por su orientación a la eficiencia y competitividad. Mejoran la calidad de la toma de decisiones y ayudan a enfrentar en ambiente competitivo de la organización y de esa forma mejora su desempeño (Dawson, 2011; Dekker et al., 2015; Madison et al., 2017; Stewart y Hitt, 2012). Sin embargo, la contratación de empleados no familiares, especialmente en puestos de toma de decisiones, es uno de los puntos de mayor vulnerabilidad de las EF y utilizan a sus propios miembros aunque no sean los más calificados (Karra et al., 2006). Craig et al. (2008) demuestran que “el desarrollo de una identidad basada en la marca familiar contribuye positivamente al desempeño de la EF en sus dimensiones de crecimiento y rentabilidad” (p. 364), pues para las EF su identidad y reputación se convierten en su legado a las próximas generaciones, promoviendo su nombre e identidad para construir una ventaja competitiva que posteriormente influye en las decisiones de crecimiento y expectativas de desempeño (Neubaum et al., 2019; Lansberg, 1999). Por otro lado, si no se aprovecha esa oportunidad, no sería posible explotar totalmente esas ventajas arraigadas en sus características distintivas e inimitables que pueden influir en los resultados de su desempeño (Craig et al., 2008).

Dimensiones del Compromiso organizacional

El compromiso organizacional es un comportamiento asociado con la identidad organizacional y el comportamiento de ciudadanía organizacional (OCB⁵, por sus siglas en inglés), definido como la relación que tiene un empleado con la organización y su influencia en la decisión de mantener su membresía. Existen tres niveles de compromiso organizacional: afectivo, de continuidad y normativo (Allen y Meyer, 1996).

5. Organizational Citizenship Behavior.

a) *Compromiso afectivo*. Se refiere al apego emocional que pueden tener los individuos a la organización y el involucramiento e identificación con ella; además, el compromiso afectivo incluye tres aspectos: i) el desarrollo de una afinidad psicológica con la empresa; ii) una asociación con la organización y iii) el deseo de permanecer como miembro de la organización. El compromiso afectivo se ha asociado con varios resultados positivos como bajo ausentismo, rotación, comportamiento organizacional y desempeño laboral (Meyer y Herscovitch, 2001).

Sieger et al. (2011) afirman que los empleados no familiares exponen comportamientos de compromiso organizacional, especialmente compromiso afectivo, y dichos comportamientos son muy positivos para las organizaciones. Las EF también tienden normalmente a una orientación de largo plazo y buscan conservar a sus empleados a pesar de situaciones críticas, lo que genera niveles altos de compromiso (Le Breton-Miller & Miller, 2006). Si un empleado no familiar percibe que los comportamientos y actitudes de la familia propietario se alinea con los suyos, entonces elegirá adoptar esos mismos valores y se auto categorizará en ese grupo (Hogg y Terry, 2000), pues la identidad familiar será la identidad social más sobresaliente en su contexto laboral y se identificará con la identidad familiar por ser la que está en el nivel

más alto de las identidades disponibles. Una vez que el empleado vea a la familia como similar a la organización, mayor será la asociación que haga entre la identificación y el compromiso afectivo (Matherne et al., 2017).

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

c) *compromiso normativo*. Es la obligación del empleado para continuar en la organización; es la idea del deber, lo que los mantiene en su empleo, por sentir la obligación de permanecer

Tabla 1
 Dimensiones de la justicia organizacional

Dimensiones de la justicia organizacional		Definición
Dimensión		
Distributiva		Se refiere a la percepción de imparcialidad en las decisiones de asignación de recursos organizacionales, especialmente lo relacionado con salarios y otros incentivos asociados al trabajo.
Procedimental		Es la percepción que se tiene de imparcialidad de las políticas y procedimientos utilizados para tomar decisiones.
Interaccional	Informacional	Involucra aspectos como la exhaustividad, sensatez y veracidad u honradez de las explicaciones para argumentar las decisiones y procedimientos aplicados.
	Interpersonal	Se refiere al grado en que los empleados son tratados con cortesía, dignidad y respeto.

Elaboración propia, basado en Colquitt (2001)

por la inversión que ha significado para la empresa, en tiempo y dinero, generando la obligación moral de permanecer como un acto de lealtad (Meyer y Allen, 1997). Zhang et al. (2013) afirman que, si los empleados desarrollan relaciones fuertes con sus supervisores, quienes suelen ser miembros de la familia también y tienen compromisos a largo plazo con la organización, generan vínculos emocionales que los llevan a compartir la visión de éxito a largo plazo, desarrollando una identificación y lealtad con la familia y empresa, siendo menos susceptibles a renunciar en su compromiso. Por lo tanto, la identificación con la EF está relacionada positivamente con el compromiso normativo (Matherne et al., 2017; Meyer et al., 2002).

Supuesto teórico 2: La identidad organizacional en la EF tiene una relación directa con el compromiso organizacional afectivo, de continuidad y normativo.

Teoría de la justicia organizacional

El estudio de la justicia organizacional busca conocer el efecto de la justicia en el funcionamiento de las organizaciones. Una de las asunciones de esta teoría es que los empleados evalúan la justicia organizacional desde 4 dimensiones: i) justicia distributiva; ii) justicia procedimental; iii) justicia informacional y iv) justicia interpersonal (Colquitt, 2001). Dentro de la literatura en justicia organizacional, se asocia la percepción de justicia con identidad, propiedad emocional, compromiso afectivo, comportamiento ciudadano, desempeño (Carmon et al., 2010).

Percepciones de justicia organizacional y su efecto mediador

Las investigaciones hechas en el campo de la justicia organizacional pretenden explicar por qué las percepciones de justicia de los empleados influyen en sus actitudes y comportamiento y los procesos que subyacen a estas asociaciones (Gerlach, 2019). Estas percepciones de justicia en los empleados no familiares emergen de las comparaciones que hacen entre ellos mismos y los empleados familiares o cercanos a la familia en la EF en la forma en cómo son tratados y el desarrollo de sus identidades organizacionales. Los empleados de la EF que perciben que existe la igualdad o justicia

organizacional, probablemente, incrementen su identidad organizacional, pues mientras más perciban que reciben trato similar al resto de los empleados, más conectados se sentirán con toda la organización (Carmon et al., 2010). Sieger et al. (2011) estudian las percepciones de justicia distributiva y procedimental y su relación con comportamientos y actitudes a favor de la EF, como el compromiso afectivo y la satisfacción laboral, usando como mediador la propiedad psicológica de los empleados no familiares, encontrando que la propiedad psicológica sí actúa como mediador entre las percepciones de justicia y los comportamientos positivos y satisfacción laboral. Cuando los empleados perciben la propiedad de la organización, esta se convierte en parte de la identidad y como una extensión de sí mismo, independientemente de la propiedad formal (Pierce y Jussila, 2009).

Madison et al. (2017) sugieren que existe un efecto diferenciado en la profesionalización de los recursos humanos cuando hay percepciones de injusticia, manifestadas en forma de sesgos o asimetrías entre empleados miembros de la familia y no familiares en las prácticas de monitoreo; dichas prácticas son percibidas como desiguales, generando percepciones de injusticia y trato preferencial hacia los miembros de la familia propietaria-controladora, teniendo efectos en su desempeño en términos financieros, es decir, a mayor igualdad en las prácticas de monitoreo, mayor será la relación directa entre profesionalización y desempeño.

El hecho de que los empleados en la EF que no forman parte del sistema familiar tengan que enfrentar situaciones complejas por su estatus de no ser parte de la familia genera sentimientos de exclusión y percepciones de injusticia. La influencia de la familia es un factor determinante de este fenómeno pues su presencia en las decisiones relacionadas con procesos como promoción, compensaciones, vigilancia, reconocimiento al desempeño, identidad, es afectada por las múltiples apreciaciones de los miembros del sistema familiar. Barnett y Kellermanns (2006) sugieren que, basándose en la teorías de justicia social, identidad social o intercambio social, “la consistencia y neutralidad son factores clave en la conducción de percepciones de justicia organizacional” (p. 842), así pues, las decisiones deberían basarse en “hechos y reglas, más que en opiniones personales o preferencias” (Tyler y Blader, 2000,

p. 87). Sin embargo, en la EF es sabido que los sistemas informales son predominantes (Pittino y Visintin, 2013) y su tendencia a la informalidad y discrecionalidad lleva a situaciones como sistemas de compensación injustos, nepotismo, exclusión en oportunidades de desarrollo para los empleados no familiares (Pittino et al., 2016; Matherne et al., 2017).

Dimensión Justicia distributiva. Cuando los empleados reciben asignaciones de recursos y calculan que son equiparables a sus aportaciones, ellos perciben una señal de justicia (Sieger et al., 2011). Sin embargo, en la EF, estos cálculos no funcionan de la misma forma, pues los lazos familiares exigen altruismo y sacrificio, nepotismo y favoritismo; cuando estas asimetrías llegan a niveles que exceden los límites de comprensión por parte de los empleados no familiares, surgen percepciones de injusticia distributiva. Los niveles de justicia distributiva están en función de las asignaciones de recursos como promociones, políticas de pago y compensaciones; cuando los empleados no familiares estiman que estos aspectos son injustos, concluyen que la EF es injusta y sus actitudes y comportamientos se modificarán expresándose en pérdida paulatina de la identidad y compromiso organizacional; en cambio, si las percepciones de justicia son positivas, el resultado será traducido en actitudes y comportamientos que refuercen la identidad y compromiso organizacional (Colquitt, 2001). Los empleados también percibirán que los recursos que ellos han invertido, como el conocimiento, tiempo, creatividad, experiencia, entrenamiento, han sido compensados (Janssen et al., 2009).

Dimensión Justicia procedimental. Esta dimensión implica que los procedimientos cumplan con los siguientes criterios: i) información precisa; ii) libre de sesgos; iii) que sean aplicados consistentemente en las personas y a través del tiempo; iv) existencia de mecanismos para corregir errores; v) considerar las opiniones de los diferentes grupos implicados y vi) se apliquen conforme a estándares éticos (Colquitt, 2001; Sieger et al., 2011). Normalmente las EF son caracterizadas como proclives a violar estos criterios (Gomez-Mejia et al., 2001). Los empleados no familiares tenderán a juzgar que la EF es justa si perciben que los procedimientos son justos; sin embargo, estos juicios se elaboran con base en dos posibles perspectivas: a) basada en el evento y b) basada en la identidad. Con respecto al primero, “el juicio se hace solamente a partir

del evento y en el segundo, se hace con base en un juicio sumario de una entidad social” (Sieger et al., 2011, p. 82). En cualquiera que se basen los empleados no familiares para evaluar lo justa o injusta que es su organización, el resultado será que a una percepción justa de los procedimientos que realiza la EF los empleados no familiares se sentirán más conformes e identificados, mostrando comportamientos y actitudes afines a la identidad organizacional; en caso contrario, el resultado será el opuesto (Arasli et al., 2019).

Dimensión justicia interaccional. Greenberg (1993) propuso que la justicia interaccional se divida en dos componentes, llamándolos i) Justicia informacional y ii) Justicia interpersonal, dimensiones que son fundamentales para los empleados en la EF porque todos esperan que las interacciones sean de trato humano. La justicia informacional se refiere a aspectos como la exhaustividad, sensatez y veracidad u honradez de las explicaciones para argumentar las decisiones y procedimientos aplicados; la justicia interpersonal es el grado en que los empleados perciben que son tratados con cortesía, dignidad y respeto (Cropanzano et al., 2017). Este tipo de justicia es relacionada con comportamientos de ciudadanía organizacional y satisfacción laboral en empleados que la perciben en sus contextos laborales (Carmon, 2010). También se ha encontrado que existe relación positiva directa entre las percepciones de justicia interaccional e identidad organizacional y soporte entre trabajadores (Byrne, 2003; Masterson et al., 2000). Carmon et al. (2010) afirman que “mientras más justamente se sientan tratados los empleados no familiares, más dispuestos estarán a comprometerse por encima de los requerimientos de la organización, sentirse más satisfechos laboralmente y más identificados con sus colegas y la EF en general” (p. 213). Los eventos negativos, asociados a las diferencias y falta de identificación con la familia controladora por parte de los empleados no familiares, que generan percepciones de trato injusto, pueden conducir a que el empleado se involucre en grupos de otros empleados no familiares emprendiendo identificación con grupos de amistades y con la organización al mismo tiempo, por recibir sentido de pertenencia, pues estos grupos son sinónimo de la organización y la identidad se extiende a ese nivel organizacional (Heffernan et al., 2016; Vardaman, 2017). En la Figura 2 se muestran los supuestos teóricos desarrollados.

Figura 2
Supuestos teóricos desarrollados



Supuesto teórico 3: las percepciones de justicia distributiva, procedimental e interaccional de los empleados no familiares en la EF tienen un efecto mediador en su identidad y compromiso organizacionales.

Conclusiones

Este trabajo busca las siguientes aportaciones. Primero, contribuir al campo de estudio de la empresa familiar, específicamente en la importancia del trato justo a los trabajadores, por ser un tema elemental en la sociedad y por resultar en beneficios tanto para los empleados como la organización, de manera sostenible, midiendo los niveles de identidad y compromiso organizacional y el efecto que tienen las percepciones de justicia en estas dos variables. Segundo, determinar las diferencias entre dichas percepciones en los empleados no familiares y familiares y cómo estas percepciones afectan los comportamientos y actitudes que pueden beneficiar o perjudicar tanto a los empleados como a las familias propietarias. Por último, en situaciones como las que actualmente se viven a nivel mundial, específicamente hablando del tema de la pandemia y la enfermedad COVID-19, se han acentuado las dificultades para sobrevivir en las EF. Resulta de gran relevancia entender más a fondo las problemáticas surgidas y cómo abordarlas, pues han generado nuevos retos y también han dejado al descubierto o agravado los problemas que ya existían pero que no eran tan visibles.

Se plantean tres supuestos teóricos. En el primero, se afirma que los miembros de las familias

propietarias tienen mayor identidad organizacional; sin embargo, es importante someter esta afirmación a prueba y de ser cierta, se pueden determinar estrategias para fortalecer la identidad tomando en cuenta las tres dimensiones de justicia organizacional. Por otro lado, en la segunda hipótesis se plantea que la identidad y el compromiso en sus dimensiones afectivo, de continuidad y normativo, están relacionados directamente. En caso de ser aceptada una hipótesis de este tipo, se sigue en la misma línea de causalidad, donde la identidad y el compromiso son dos procesos que están asociados. Por último, se asevera que las percepciones de justicia tienen un efecto moderador entre la identidad y el compromiso, pues en función de las percepciones que tengan los empleados de ser tratado justamente, en las tres dimensiones explicadas, la relación entre identidad y compromiso organizacionales será mediada por estas percepciones. Teniendo casos en los que aún sin haber una fuerte identificación con la empresa, pero con la percepción de recibir un trato justo, es posible que haya niveles de compromiso organizacional altos o aceptables. En caso contrario, sería posible que, a pesar de haber una fuerte identificación, pero con percepciones de justicia negativas, el compromiso organizacional sea débil. Finalmente, se sugiere que estas hipótesis pueden ser retomadas para futuros trabajos y ser sometidas en escenarios tanto de empresa familiar como no familiares incluso.

Referencias

Allen, N. J. y Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment

- to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>
- Arasli, H., Arici, H. y Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197-222. <https://doi.org/10.1177/2397002219839896>
- Ashforth, B., Rogers, K. M. y Corley, K. G. (2011). Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics. *Organization Science*, 22(5), 1144–1156. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0591>
- Barnett, T. y Kellermanns, F. W. (2006). Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 30(6), 837-854. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00155.x>
- Berrone, P., Cruz, C. C. y Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: A review and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0894486511435355>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Botero, I., Thomas, J., Graves, C. y Fediuk, T. (2013). Understanding multiple family firm identities: An exploration of the communicated identity in official websites. *Journal of Family Business Strategy*, 4(1), 12-21. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.11.004>
- Byrne, Z. (2003). *Perceptions of organizational justice, identification, and support within work teams* [Ponencia]. The annual meeting of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Orlando, FL.
- Carmon, A., Miller, A., Raile, A. y Roers, M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 210-223. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.10.003>
- Collins, B., Mossholder, K. y Taylor, S. (2012). Does process fairness affect job performance? It only matters if they plan to stay. *Journal of Organizational Behavior*, 33(7), 1007-1026.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386>
- Craig, J., Dibrell, C. y Davis, P. (2008). Leveraging Family-Based Brand Identity to Enhance Firm Competitiveness and Performance in Family Businesses. *Journal of Small Business Management*, 46(3), 351–371. <https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00248.x>
- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. y Hall, A. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.004>
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T. y Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Petruzzelli, A. y Wright, M. (2016). Innovation through tradition: lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116. <https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017>
- Diehl, M., Richter, A. y Sarnecki, A. (2016). Variations

- in Employee Performance in Response to Organizational Justice: The Sensitizing Effect of Socioeconomic Conditions. *Journal of Management*, 44(6), 2375-2404.
- Eib, C., Bernhard-Oettel, C., Näswall, K. y Sverke, M. (2014). The interaction between organizational justice and job characteristics: Associations with work attitudes and employee health cross-sectionally and over time. *Economic and Industrial Democracy*, 36(3), 549-582. <https://doi.org/10.1177%2F0143831X14525060>
- Fauchart, E. y Gruber, M. (2011). Darwinians, communitarians, and missionaries: the role of founder identity in entrepreneurship. *Academy of Management Journal*, 54(5), 935–957.
- Gerlach, G. (2019). Linking justice perceptions, workplace relationship quality and job performance: The differential roles of vertical and horizontal workplace relationships. *German Journal of Human Resource Management*, 33(4), 337-362. <https://doi.org/10.1177%2F2397002218824320>
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.
- Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., y Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106-137. <https://doi.org/10.2189%2Fasqu.52.1.106>
- Gomez-Mejia, L. R., Nunez-Nickel, M. y Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management* (pp. 79–103). Lawrence Erlbaum Associates.
- Haines, V., Patient, D. y Marchan, A. (2017). Systemic justice and burnout: A multilevel model. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 92-111. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1111/1748-8583.12166>
- Heffernan, M. y Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 211–231. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>
- Hogg, M. y Terry, D. (2000). Social Identity and Self-Categorization Processes in Organizational Contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. <https://doi.org/10.2307/259266>
- Janssen, O., Lam, C. K. y Huang, X. (2009). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787–809. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1002/job.614>
- Karra, N., Tracey, P. y Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861–877. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00157.x>
- Kiersch, C. y Byrne, Z. (2015). Is Being Authentic Being Fair? Multilevel Examination of Authentic Leadership, Justice, and Employee Outcomes. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(3), 292-303. <https://doi.org/10.1177%2F1548051815570035>
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. Harvard Business School Press Books.
- Le Breton-Miller, I. y Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12095>

[org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00147.x](https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00147.x)

- Madison, K., Daspit, J., Turner, K. y Kellermanns, F. (2017). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84, 327-336. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Mael, F. y Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. y Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43(4), 738-748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- Matherne, C., Waterwall, B., Ring, J. K. y Credo, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8(3), 170-184. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>
- Meyer, J. P. y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Sage.
- Meyer, J. P. y Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resources Management Review*, 11(3), 299-326. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L. y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Neubaum, D., Kammerlander, N. y Brigham, K. (2019). Capturing Family Firm Heterogeneity: How Taxonomies and Typologies Can Help the Field Move Forward. *Family Business Review*, 32(2), 106-130. <https://doi.org/10.1177%2F0894486519848512>
- Oertel, S. y Thommes, K. (2018). History as a Source of Organizational Identity Creation. *Organization Studies*, 39(12), 1-23. <https://doi.org/10.1177%2F0170840618800112>
- Pierce, J. y Jussila, I. (2009). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834. <https://doi.org/10.1002/job.628>
- Pittino, D. y Visintin, F. (2013). The adoption of high-performance work systems in family versus non-family SMEs: the moderating effect of organizational size. En K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris y S. Goel (Eds.), *Handbook of research on family business* (2ª ed., pp. 406-424). Edward Elgar.
- Pittino, D., Visintin, F., Lenger, T. y Sternad, D. (2016). Are high performance work practices really necessary in family SMEs? An analysis of the impact on employee retention. *Journal of Family Business Strategy*, 7(2), 75-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.04.002>
- Robbins, T., Summers, T., Miller, J. y Hendrix, W. (2000). Using the group-value model to explain the role of noninstrumental justice in distinguishing the effects of distributive and procedural justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 511-518. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1348/096317900167191>
- Rubenstein, A., Allen, D. y Bosco, F. (2016). What's Past (and Present) Is Prologue: Interactions Between Justice Levels and Trajectories Predicting Behavioral Reciprocity. *Journal of Management*, 45(4), 1569-1594. <https://doi.org/10.1177%2F0149206317728107>
- Sieger, P., Bernhard, F. y Frey, U. (2011). The Committed and the Happy: Exploring the Effects of Justice and Ownership perceptions among Non-Family Employees [Ponencia]. The 11th International Family Enterprise

Research Academy (IFERA) Annual Conference, Palermo, Italy.

Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking, 16(11), 836-842.

- Stewart, A. y Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177%2F0894486511421665>
- Strom, D., Sears, K. y Kelly, K. (2013). Work Engagement: The Roles of Organizational Justice and Leadership Style in Predicting Engagement Among Employees. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 71–82. <https://doi.org/10.1177%2F1548051813485437>
- Turner, J. C. (2010). Social categorization and the self-concept: A social cognitive theory of group behavior. En T. Postmes y N. R. Branscombe (Eds.), *Rediscovering social identity* (pp. 243–272). Psychology Press.
- Tyler, T. R. y Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Psychology Press.
- Vardaman, J., Allen, D. y Rogers, B. (2017). We Are Friends but Are We Family? Organizational Identification and Nonfamily Employee Turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 4(2), 1–20. <https://doi.org/10.1177%2F1042258717749235>
- Zellweger, T., Eddleston, K. y Kellermanns, F. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 54-63. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003>
- Zellweger, T., Kellermanns, F., Eddleston, K. y Memili, E. (2012). Building a family firm image: How family firms capitalize on their family ties. *Journal of Family Business Strategy*, 3(4), 239–250. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.001>
- Zhang, N., Zhou, Z., Su, C. y Zhou, N. (2013). How Do Different Types of Community Commitment Influence Brand Commitment? The Mediation of Brand Attachment.