



**Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la
implementación de la responsabilidad social empresarial**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

**Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la
implementación de la responsabilidad social empresarial**

**Walter Iván Navas Bayona¹, Christian Agustín Vera Alava², Cristian Ricardo Amen
Chinga³**

1 Universidad San Gregorio de Portoviejo, winavas@sangregorio.edu.ec

2 Universidad San Gregorio de Portoviejo, cavera@sangregorio.edu.ec

3 Universidad San Gregorio de Portoviejo, cramen@sangregorio.edu.ec

RESUMEN

La investigación desarrollada tuvo como objetivo caracterizar las dificultades y la posible orientación que debe desarrollarse en las empresas familiares para implementar la responsabilidad social en ellas. La investigación se basó en una revisión bibliográfica con respecto a: características de las Empresas Familiares, Responsabilidad Social Empresarial y la Administración del Cambio utilizando para ello Google Académico que se complementó con la revisión del Journal Citation Report (JCR) y del Social Science Citation Index (SSCI) a partir de 1961.

Se destacan como conclusiones que el capital gerencial social es una habilidad clave que debe manejarse en una empresa familiar, para manejar en forma oportuna las relaciones y vínculos sociales tanto internos y externos de esta. Un programa de responsabilidad social a la vez genera costos, que, en una empresa familiar, en donde el patrimonio familiar está siendo afectado, pueden ser críticos, aunque existe evidencia empírica que indica que a largo plazo se generan beneficios cuando se aplican los principios de RSE. Es imprescindible que la gerencia propietaria de la empresa familiar realice una planificación que contemple las acciones que permitan enfrentar los difíciles problemas que conlleva la resistencia al cambio.

Palabras claves: empresas familiares, responsabilidad social empresarial, cambio organizacional.



**Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la
implementación de la responsabilidad social empresarial**

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

**Management of organizational change in family businesses for the implementation of
corporate social responsibility**

ABSTRACT

The objective of the research developed was to characterize the difficulties and the possible orientation that should be developed in family businesses to implement social responsibility in them. The research was based on a bibliographic review with respect to: characteristics of Family Businesses, Corporate Social Responsibility and Change Management using Academic Google, which was complemented by the revision of the Journal Citation Report (JCR) and the Social Science Citation Index (SSCI) from 1961.

It stands out as conclusions that social managerial capital is a key skill that must be managed in a family business, to consider in a timely manner the relationships and social links both internal and external. A social responsibility program at the same time generates costs, which, in a family business, where the family patrimony is being affected, can be critical, although there is empirical evidence that long-term benefits are generated when the principles of CSR. It is essential that the management that owns the family business carry out a plan that contemplates the actions that allow facing the difficult problems that the resistance to change entails.

Keywords: family businesses, corporate social responsibility, organizational change.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

1. INTRODUCCIÓN

. Las empresas familiares son organizaciones que han sido estudiadas y analizadas en los últimos años, generándose nuevas teorías o conceptos sobre la aplicación de conocimientos para la administración de las mismas, debido a las particularidades que se presenta en este tipo de empresas en relación a las de capital abierto.

Dentro de los estudios y observaciones que se han realizado a las empresas familiares, está el ratificar si las teorías y principios que se han generado sobre la administración y la gestión es aplicable a este tipo de organizaciones; debido a la influencia que la cultura familiar genera en la cultura corporativa; dándole valores y principios organizacionales similares a los del grupo familiar.

De igual manera, las necesidades y prioridades del grupo familiar, puede generar cambios en el modelo de gestión o de negocio de la empresa, debido a la influencia del grupo familiar sobre la organización, pudiendo inclusive afectar en forma positiva o negativa a la imagen de la organización, en los casos en que las actividades personales de algún miembro del grupo familiar, es asociado por los grupos de interés, como parte del comportamiento organizacional de la empresa.

Por otro lado, la Globalización y el incremento en el nivel competitivo en los diferentes sectores económicos, generan nuevas amenazas para las empresas de cualquier tipo, incluyendo las empresas familiares, más aún cuando la intensidad en la rivalidad de los competidores del mercado, permite la innovación y desarrollo de tecnologías a todo tipo de organización, obligando a las empresas a adaptarse a los cambios, para no perder competitividad o incluso desaparecer.

Para adaptarse a estos cambios continuos, el estudio del proceso de administrar los cambios organizacionales se mantiene como un tema de interés para los líderes de las organizaciones, convirtiéndose en una temática vigente y necesaria en la literatura de administración actual. Esto ha permitido la generación de teorías y epistemologías que analizan el rol sistemático del personal de las organizaciones en los procesos de cambios, siendo el objeto determinar la forma más eficiente y eficaz para administrar dicho proceso, minimizando el efecto de la resistencia al cambio en el interior de las organizaciones.

Esta necesidad de cambios en las organizaciones, la cual se ha generado en forma continua y la que debe ser considerada como parte de la cultura organizacional; ha generado a los administradores la necesidad de invertir en una diversidad de cambios en sus organizaciones,



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

con el fin de mejorar su eficiencia y adaptarse a las cambiantes condiciones del entorno, las mismas que están influenciadas por el tamaño de las empresas; orientándose estos cambios hacia los niveles estratégicos más que a los operativos. (Raineri, 2001). Siendo cada vez más el número de organizaciones que aprecian en la administración del cambio organizacional como una herramienta de competitividad.

Por otra parte, la responsabilidad social empresarial ha registrado un incremento significativo de empresas que la acogen en forma voluntaria, como una herramienta que permite mejorar las relaciones de las organizaciones con sus grupos de interés. Existiendo cada vez más teorías que evidencian cómo ha evolucionado la aplicación de RSE en las empresas, incrementándose cada vez el número de organizaciones que aplican esta normativa; así como el conocimiento en general que hay por parte de los empresarios sobre la responsabilidad social de las organizaciones.

La aplicación de la responsabilidad social empresarial en las empresas familiares está siendo analizado actualmente en diferentes estudios, debido a la incertidumbre sobre el efecto de los valores familiares y su cultura, en el desarrollo de una nueva cultura corporativa basada en los principios de RSE; así como analizar si la aplicación de esta herramienta difiere de una empresa familiar con una no familiar.

La administración de cambio organizacional se convierte por lo tanto en el proceso adecuado para empatar los cambios en la cultura organizacional de una empresa familiar, que desea tomar como políticas la aplicación de la responsabilidad social empresarial; y es por medio de estos procedimientos, reducir la resistencia al cambio individual o grupal, de manera que esta herramienta pueda ser manejada por los administradores, de manera tal, que la transición a este nuevo enfoque empresarial no sea traumático para las organizaciones y sus colaboradores.

Esta contribución se propuso como objetivo caracterizar las dificultades y la posible orientación que debe desarrollarse en las empresas familiares para implementar la responsabilidad social en ellas.

2. METODOS

La investigación se basó en una revisión bibliográfica con respecto a:

- a) Características de las Empresas Familiares.
- b) Responsabilidad Social Empresarial.
- c) Administración del Cambio.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

Se utilizó el Google Académico y se complementó con la revisión en a la revisión del Journal Citation Report (JCR) y del Social Science Citation Index (SSCI) a partir de 1961.

3. RESULTADOS

Empresa Familiar

Las empresas familiares han existido desde el inicio de las organizaciones comerciales, algunos consideran que fue el primer tipo de empresa, y es aun en la actualidad el tipo de negocio más común, por eso las mismas son consideradas como el motor económico más importantes en las regiones y países de economía abierta, de ahí su importancia macroeconómica lo cual ha originado el nacimiento de estudios e investigaciones en defensa de sus intereses y desarrollo (Serrano, 2015), por eso en el mundo académico desde hace décadas estas organizaciones han atraído la atención de investigadores, analistas de empresas, así como de instituciones que están haciendo estudios sobre la naturaleza e implicaciones que se generan alrededor de estas forma de organización.

Se considera como punto de partida 1961 como periodo en donde se inicia la investigación, según (Benavides, Guzman, & Quintana, 2011), debido a que en ese año se publica el primer artículo que se centraba en los problemas de las empresas familiares; esto en base a la revisión del Journal Citation Report (JCR) del Social Science Citation Index (SSCI), para el año 2008, en donde se revisó 684 artículos publicados, siendo este grupo los recibidos por el Institute for Scientific Information (ISI) (Benavides, Guzman, & Quintana, 2011). Demostrando aquello que en las últimas cinco décadas es donde se genera la literatura sobre las familias empresarias. Existe por la importancia actual de las empresas familiares un sin número de definiciones que de acuerdo a los investigadores llegan a cerca de 90 (Rojo, Dieguez, & Lopez, 2011), a pesar de eso, hay confusión por la naturaleza de la empresa familiar, las cuales en muchas ocasiones se inician como micro, pequeñas o medianas empresas, lo cual hace confundir a la empresa familiar con PYMES.

Dentro del desarrollo de conceptos de lo que es una empresa familiar una definición aceptada por la comunidad es considerar que una empresa familiar está compuesta por tres círculos: la propiedad, la familia y la empresa; siendo la interacciones de estos tres factores la característica de la empresa familiar (Tagiuri & Davis, 1996); este modelo ha sido ampliado en sus conceptos en donde se define el fuerte porcentaje que representan las empresas familiares en un país, en base a la propiedad de las mismas. (Ward & Dolan, Defining and describing family business ownership configurations, 1998).



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

Existen varios factores de análisis e investigación en el mundo académico referente a las empresas familiares, uno de ellos por su importancia estratégica es el proceso de sucesión de la propiedad y su impacto en los grupos de interés (Brockhaus, 2004). A pesar de las distintas variables que influyen en una empresa familiar, el proceso de sucesión de la empresa familiar es un factor considerado como crítico para la perdurabilidad de la organización; ante lo cual se ha analizado y desarrollado estudios sobre las habilidades que debe manejar y los nuevos conocimientos que debe manejar el sucesor en una empresa familiar, para no quedarse solo con las ideas o acciones del fundador; mostrándose la importancia de contar con habilidades y conocimiento que permita la sostenibilidad en las siguientes generaciones de la empresa (Sharma, 1997).

Por otro lado, se mantiene que la supervivencia de las compañías familiares en el tiempo dependen del éxito como administrador del sucesor, siendo necesario que el sucesor pueda innovar y adaptarse a los cambios que se presentan en los entornos de la empresa, buscando mantenerla competitiva y acorde a los requerimientos de sus grupos de interés (King, Solomon, & Fernald, 2001). Caso contrario se tendría que definir entre vender o quedarse con la empresa por parte de la familia, así como la definición de la redistribución del poder dentro de la empresa (De Aguilar, 1998).

Es muy útil conocer a profundidad el proceso de sucesión, puesto que si la familia decide quedarse en el negocio, la probabilidad de conflictos familiares entre sus miembros se incrementa, puesto que la perspectiva individual de cada miembro acerca de la empresa, hace que se complique la gestión dentro de la organización, por ende la elaboración de un plan familiar se convierte en una necesidad para dar continuidad al negocio (Leach, 1999), siendo útil la profesionalización de las operaciones de la empresa para mitigar los aspectos del compromiso familiar y permitir el ingreso de miembros de la familia a trabajar en la empresa, si tienen competencias en áreas de interés de la organización.

Por eso es una variable importante para el fundador el saber que habrá continuidad generacional, convirtiéndose este en un objetivo individual importante para el fundador y por ende objetivo estratégico de la empresa; el mismo que luego se convierte en el deseo de los sucesores en la mayoría de los casos, puesto que quieren mantener el control sobre la propiedad, la empresa y el influencia de la familia en el negocio (Astrachan, Klein, & Smyrniotis, 2002); en donde se aprecia que la influencia de la familia se centra en el poder que ejerce, la experiencia que han formado y la cultura que tienen.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

Dentro del proceso de sucesión se debe analizar las habilidades y el conocimiento que el sucesor debiera adquirir a lo largo de los años, de tal manera que hay una formación dirigida hacia crear las capacidades gerenciales esenciales que debe poseer el sucesor, porque estas capacidad permitirán que el desempeño de la compañía familiar y de la familia mejoren y generen el rendimiento esperado (Adner & Helfat, 2003).

Es muy importante sin embargo para un proceso de sucesión adecuado, analizar los aspectos financieros y de mercado que ayuden a verificar la efectividad de la sucesión, aunque no es suficiente, porque de acuerdo a estudios las transiciones de los negocios familiares se producen con más facilidad cuando las relaciones entre los miembros de la familia son afables, y basados en la confianza; porque un cierto nivel de conflicto o conflictos puede generar impacto significativo en el rendimiento posterior de la empresa (Morris, Williams, Allen, & Avila, 1997).

Siendo una realidad que la alta dirección en un compañía familiar promedio es la misma que de la familia, esto indica que la historia, tradiciones y ciclo de vida de la familia propietaria suelen ser la misma que la empresa, más aun en la etapa del fundador, de ahí que las habilidades individuales y el conocimiento de sus miembros deben estar unidos para formar un sistema mayor, que debe impulsar la formación y el desarrollo de capacidades gerenciales entre los miembros de la familia, para lograr adaptar los cambios de la empresa a la realidad del entorno y no del grupo familiar (Habbershon, Williams, & Mac Milan, 2003). Siendo este un paradigma que ya no solo contempla la obligación del sucesor de contar con las capacidades gerenciales, sino que involucra a que todos los miembros desarrollen dichas habilidades.

Las capacidades gerenciales se desarrollan en base a las interacciones de varios pilares, los mismos que permiten alcanzar las competencias al administrador de una empresa familiar, estos pilares de acuerdo a los estudios realizados son: el capital gerencial humano, el capital gerencial social y el capital gerencial cognitivo.

Como habilidad gerencial el capital humano ha sido analizado por el impacto que genera en las destrezas del administrador, existiendo estudios en donde se encontró que este capital humano de la organización y sus interrelaciones, influyen positivamente a la capacidad de innovación de la organización (Subramaniam & Youndt, 2005). Siendo necesario que el capital humano sea complementado con el capital social para generar resultados mucho más innovadores radicales en las organizaciones.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

El capital gerencial social es una habilidad gerencial que requiere el administrador de una empresa familiar, para manejar en forma oportuna sus relaciones y vínculos sociales tanto internos y externos dentro de la organización, buscando ser la forma de persuasión requerida para el desarrollo de las metas o fines propuestos (Gupta & Govindarajan, 2000). Se considera que este capital permite mejorar las relaciones internas y por ende el clima laboral; así mismo es una habilidad gerencial esencial para la gestión de cambio dentro de una organización y por ende un recurso necesario para impulsar una cultura orientada hacia la responsabilidad social.

El capital gerencial cognitivo se refiere a las habilidades de conocimiento y experiencia que debe tener el gerente de una empresa familiar, este conocimiento debe permitir impulsar sus habilidades hacia el desarrollo de la organización y una mejora individual y por ende familiar (Valhondo, 2003). Este capital hay literatura que señala debe ser inclusive planificada por la familia para impulsar la participación de sus miembros dentro de la organización.

De igual manera otra variable de estudio en las empresas familiares ha sido el análisis del proceso de adaptación organizacional y la competitividad en este tipo de organización (Hatun & Pettigrew, 2004). Incluso se han desarrollado nuevas teorías o literatura acerca de los aspectos estratégicos de estas organizaciones, en donde se plantea la necesidad del adecuado manejo de la gestión y las características que debe tener un administrador de este tipo de empresa familiar (Daily & Dollinger, 1993). Estos estudios se dan porque aún sigue siendo objeto de investigación las diferencias entre una empresa familiar de una no familiar; un claro ejemplo son los estudios de Birley quien analiza las actitudes de los gerentes propietarios con las decisiones familiares, mostrando que si la actitud del gerente es que la empresa siga siendo familiar, se orientaban hacia a que la familia sea parte del proceso de poder y toma de decisión, así como lograr el equilibrio entre familia y empresa (Birley, 2001). Existe también interés de las motivaciones que tienen los fundadores de empresas, para lo cual se ha desarrollado literatura sobre las diferencias en las motivaciones de los individuos para la fundación de una empresa familiar de una no familiar, siendo visible que los propietarios de empresas familiares registraron factores negativos que fueron los motivadores más para la creación de un nuevo negocio (Littunen, 2003). Estos motivadores permiten estimar si la cultura organizacional basada en los principios del fundador o de la familia, se orienta hacia la responsabilidad social.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

El estudio de las motivaciones del fundador genera análisis inclusive desde el punto de vista histórico y jurídico, de acuerdo a (Giron Tena, 1976) las empresas familiares no han estado sin estudios, porque desde la óptica jurídica y mercantil estas organizaciones han mantenido normativas propias, porque ha existido ese ordenamiento jurídico histórico para atender las realidades empresariales de índole familiar, como la sociedad colectiva. Teniendo esto sus raíces desde la edad media, donde se buscaba la continuación de los hijos en los negocios del padre fallecido. Esto genera la conformación de comunidad familiar basado en el negocio, luego una comunidad de trabajo basado en el negocio mercantil y luego da inicio a la conformación de personas que por mutua confianza forman comunidades empresariales (Garrigues, 1976).

Uno de los factores claves investigados es la longevidad y éxito de las empresas familiares, existiendo alguna que llevan más de 40 generaciones en algunos países. La literatura menciona al desarrollo y la importancia de las empresas familiares multigeneracionales, en donde se analiza a los individuos y como están influenciados por los principios y valores de las familias propietarias, generando que estos mismos valores y principios que influyen en la sociedad, teniendo como propósito motivar a los integrantes a pertenecer y a alcanzar los resultados esperados por la familia (Gomez -Betancourt, Bentacourt, & Zapata, 2012)

Es muy útil conocer que los valores y principios se consideran como parte del éxito de las empresas familiares multigeneracionales, para ello el modelo Dinastía (Gomez, 2010) menciona que el secreto del éxito de estos negocios familiares radica en el tipo de familia, es decir en los valores y principios que promueve el núcleo familiar a las futuras generaciones. Esto indica que es necesario que la responsabilidad social sea parte de la visión familiar, debido a la dificultad que tendría una empresa familiar a orientarse a la responsabilidad social si sus principios se basan en modelos individualistas.

La longevidad de las empresas familiares es importante para lograr multigeneraciones, por eso la literatura menciona modelos basados en organizaciones orientadas a las personas, en donde se alcanza individuos y grupos motivados; y comprometidos para promover el éxito en el corto plazo y la longevidad en estas empresas (Gallo & Amat, 2003),

Como parte de la perdurabilidad de las empresas familiares, los estudios indican que toda empresa es como la sociedad, es decir una comunidad de personas, donde cada uno de sus integrantes registras aspectos diferentes en lo que respeta a las personalidades, sus factores de motivacionales, inclusive en sus preferencias para lograr su satisfacción personal; habiendo



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

tres tipos de motivaciones: extrínsecos, intrínsecos y trascendentes (Perez - Lopez, 1994). Siendo necesarios generar motivadores para cada uno de los tipos, porque permiten alcanzar satisfacción laboral, mejorando con ello el empoderamiento del individuo hacia la organización.

Además de las motivaciones individuales, la longevidad de las empresas familiares de acuerdo a investigaciones permiten a esta instituciones lograr desarrollar ventas competitivas, las mismas que las hacen posicionar a la empresa en sus entornos; para lo cual se ha considerado útil para este fin: la políticas, los propósitos, los procesos y el parentesco (Ward, 2004). Estas cuatro variables son planteadas como variables que deben ser manejadas por las empresas y el grupo familiar.

La literatura actual no muestra un desarrollo considerable a la variable de la responsabilidad social dentro de una empresa familiar, a pesar que las organizaciones se muestran interesadas en realizar acciones encaminadas a interactuar con sus grupos de interés; siendo notorio que las empresas familiares mantienen comportamientos con sus empleados, proveedores, clientes, la sociedad, la familia propietaria y otros grupos.

Para la aplicación de la Responsabilidad Social Empresarial se ha determinado que aún hay gerentes propietarios que desconocen que implica ser una empresa socialmente responsable, de ahí la visión ampliada o reducida de los mismos sobre este tema y sus ventajas o desventajas para las organizaciones que dirigen; para esto (Cabrera, Deniz, & Santana, 2005) siendo la visión reducida y la clásica la que mantienen los gerentes propietarios, es decir poco conocimiento de responsabilidad social y poco conocimiento sobre las ventas competitivas que puede generar la misma.

De acuerdo a Quazi y O'Brien la mayoría de los modelos que describen la responsabilidad social en las empresas son descriptivos, lo cual dificulta relacionar la cultura y el conocimiento sobre RSE; por lo que resulta útil hacer un modelo que determine los ambientes socio-culturales y de mercado, para conocer la orientación del gerente propietario, estimando que el modelo bidimensional es la mejor forma de conocer cómo reaccionan las empresas familiares hacia la responsabilidad social empresarial (Quazi & O'Brien, 2000)

Responsabilidad Social Empresarial

La Responsabilidad Social Empresarial es uno de las líneas de investigación que ha generado un gran desarrollo en las últimas décadas lográndose determinar que implica ser una empresa



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

responsable con la sociedad y como atender a los grupos de interés que se relacionan con la empresa

Uno de los principales aspectos que se plantearon al inicio de la investigación, era el definir las principales cuestiones o variables que debe orientarse la responsabilidad social, determinándose por los académicos y administradores definir que implicaba para una organización la responsabilidad social, que problemas sociales que la organización debe abordar y como debe ser la respuesta de la organización a los aspectos sociales (Carroll, 1979) permitiendo en análisis de estos tres aspectos definir la planificación y gestión que deber ser al administrador para desarrollar la empresa familiar a ser socialmente responsable. Parte del análisis generado en las últimas décadas sobre responsabilidad social es si esto representa unos costos o un beneficio para la empresa, más aún cuando las organizaciones son micro o pequeñas empresas, en donde participar en programas de este tipo puede significar egresos adicionales o no dar la prioridad de atender el giro del negocio. Esto implica que la responsabilidad social es vista aun por algunos gerentes propietarios o familias empresarias como una desventaja por suponer costos para la organización (Anderson, 1989), esto implica que son las utilidades el parámetro para medir la gestión del gerente, visto como beneficio de corto plazo. Esto se ratifica en los estudios realizados hacia los rendimientos, en donde las empresas pequeñas muestran preocupaciones mayores en los costos que puede generarse por ejemplo el manejar responsabilidad social ambiental (Ahmed, Montagno, & Firenze, 1998). A pesar del pensamiento del impacto en costos que genera una programa de responsabilidad social, más aun cuando es una empresa familiar, en donde el patrimonio familiar está siendo afectado, existe evidencia empírica que indica que a largo plazo se genera beneficios mayor cuando se aplica los principios de RSE; siguiendo el ejemplo de una empresa que ejecuta acciones de cuidado del ambiente, a largo plazo esta institución logrará más beneficios que aquella que se preocupó solo por los costos del corto plazo (Carlson, Grove, & Kangum, 1993), esto sucede por el manejo de información actual que tienen los grupos de interés sobre las empresas y sus acciones con la sociedad, en donde se exige cada vez más participación de las empresas al buen manejo de su entorno.

Esta tendencia de mayor manejo de información por parte de los grupos de interés, se ve reflejado en que los mismos prefieren adquirir productos de aquellas empresas socialmente responsables, implicado además de participar de los programas que realizan e inclusive llegar a comprar acciones o hacer donaciones a los proyectos que estas empresas realizan; un claro



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

ejemplo de esto es el desarrollo de las ventas de los productos considerados verdes (Zaman, Yamin, & Wong, 1993).

Estos puntos de vista han generado una serie de definiciones sobre la responsabilidad social, para eso La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) crea la familia de las normas ISO 26000, la cual trata sobre la responsabilidad social y la plantea como una normativa global, es decir se dirige para todo tipo de organización sin importar la región, país o situación económica (Argandoña & Silva, 2011), esta normativa permite definir a una organización las pautas de cómo integrar la responsabilidad social.

Pero la principal razón que ha impulsado la motivación en las empresas actuales de implementar la responsabilidad social, es la generación de ventajas competitivas, lo cual permite dar un sin número de beneficios a las organizaciones en casi todos los aspectos empresariales, en donde la parte comercial, financiera, operativa y de recurso humano se desarrollan favorablemente (Gallardo-Vazquez & Sanchez-Hernandez, 2013), siendo esto un factor importante para las empresas familiares por la sostenibilidad que da la implementación de RSE en las organizaciones, por lo cual debería incorporarse a la planificación estratégica. Adicionalmente se ha desarrollado literatura que señala la importancia de la responsabilidad social en las empresa familiares, una de ellas es por el tema del nepotismo que se dan en estas organizaciones, en donde un miembro familiar recibe ascensos o remuneraciones en ventaja a un empleado no familiar, inclusive la rapidez del ascenso y en las obligaciones laborales (Beehr, Drexler jr, & Faulkner, 1997). Siendo la falta de profesionalismos de los miembros de la familia que trabajan en la empresa un factor que afecta la ética de la empresa y la motivación en la permanencia de los empleados no miembros de la familia.

Otro factor importante que relaciona las empresas familiares con la responsabilidad social, es que la adopción de RSE es que los valores corporativos y familiares impulsan a la organización a elaborar mejores productos, mejorar el ambientes de trabajo, se genera una percepción de mayor seguridad en los empleados y con ello más empoderamiento de los mismos, cuidar del medio ambiente, la responsabilidad de los dueños en apoyar financieramente a la empresa; pero sin lugar a dudas el impulso y consolidación de la imagen corporativa en la sociedad y el beneficios de largo plazo, son sin dudar el motivante mayor de las familias empresarias que adoptan ser socialmente responsable (Donnelley, 1988).

Ratificando porque se considera que la responsabilidad social empresarial en las empresas familiares genera ventaja competitiva y por ende sostenibilidad de la organización; esto indica



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

que el deseo de longevidad del dueño fundador y de los miembros familiares puede apoyar en el RSE.

En relación a la ventaja competitiva que generan las empresas familiares con RSE, es que los valores de la familia impulsan a mantener sus instalaciones en donde crecieron como empresa o inclusive en donde empezó la organización, haciendo que en las juntas de directorio participen ms activamente los miembros de la familia, e inclusive forme parte voluntariamente a asociaciones o grupos como hospitales, iglesias, escuelas o instituciones benéficas, que apoyan al desarrollo de la comunidad local (Graafland, 2002), la filantropía se convierte en parte de la orientación socialmente responsable de la familia, y como se puede fácilmente verificar esta orientación se ha observado en muchos empresarios que han donado recursos para actividades benéficas; siendo la motivación las recompensas sociales e interpersonales más que lo financiero (Gersick, 2002). Esto indica que las empresas pueden mostrar aparte de sus intereses propios como familia, preocupación por los grupos de interés de la sociedad a la cual pertenecen (Chua, Chirisman, & Sharma, 1999).

Se puede definir por lo expuesto que una empresa familiar se orienta hacia la responsabilidad social, por los valores corporativos que manejan en la empresa, los cuales sin lugar a dudas deben ser los mismos valores de la familia, en donde los principios deben ser orientados o dirigidos para mejorar a las personas (Salvato, 2002). Los valores de la familia pueden generar afectaciones significativas, porque los gerentes fundadores o las otras generaciones con el tiempo pueden no querer asumir riesgos y conservar sus políticas empresariales, debido al riesgo que puede darse en el fracaso de nuevos proyectos (Zahira, Hayton, & Salvato, 2004) esto normalmente se ve reflejado en la cultura organizacional de la empresa, la cual debe orientarse hacia una gestión del cambio.

El desarrollo de la responsabilidad social empresarial requiere un control que encamine las acciones de la empresa familiar hacia el cumplimiento de las obligaciones sociales y morales con los empleados, siendo esto parte fundamental de una organización enfocada en RSE, siendo la familia propietaria quienes deben buscar ese bienestar de los empleados, proporcionando los medios de vida adecuados para su desarrollo profesional y humano (Goffee, 1996), sin embargo hay ocasiones que a pesar de cumplir con las responsabilidades con los empleados, las empresas y el grupo familiar no da atención a los demás integrantes de los grupos de interés (De Vries, 1997), siendo esto cubierto si se incorpora la responsabilidad social empresarial en la organización.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

Por consiguiente se requiere una visión moderna y ampliada sobre la responsabilidad social en las empresas familiares, donde los empleados son considerados como un recurso valioso (Deniz & De Saá, 2003), pero también a los demás grupos de interés, siendo el grado de participación de la empresa y su visión de negocios quienes generen y promuevan el cambio dentro de la cultura de la empresa y de la familia propietaria, de manera que se pueda gestionar en forma adecuada el proceso de cambio de sus valores actuales, hacia una estrategia basada en la responsabilidad social empresarial.

Administración del Cambio

La innovación continua en los negocios, producto de la globalización y la fuerte competencia entre empresas locales, nacionales e internacionales, por captar un mercado cada vez más informado sobre los beneficios que pueden generar los productos; se convierte en el centro de las estrategias de negocio, haciendo que las empresas sufran procesos de cambios permanentes, de acuerdo a (Ancona, Kochan, Scully, Van Maanen, & Westney, 1996) las empresas contemporáneas muestran estructuras más flexibles y funcionales en relación a las empresas que le precedieron, en donde los niveles jerárquicos son ahora más plano, dando una mayor responsabilidad empresarial a sus unidades de negocio y una mayor autonomía a sus funcionarios.

La flexibilidad de las organizaciones, permite que la administración cambio sea una realidad que las organizaciones y sus conjuntos de colaboradores, no puedan evitar o negar, debido a que es un hecho inevitable la evolución y mejora continua en el mundo actual, por eso es fundamental que los administradores estén más conscientes de esta realidad.

El aceptar este hecho les permitirá adaptarse más rápidamente a los desafíos y retos del entorno, lo cual ayuda a generar un nuevo pensamiento más acorde a la realidad de la organización, el mismo que debe estar compaginado al proceso de cambio de la empresa (Lopez , Lanzas, & Lanzas, 2007). Esto implica que las estrategias que implementan las organizaciones como parte del cambio, deben darse una construcción colectiva; permitiendo que se alcance el éxito de manera más efectiva.

Para el manejo de la administración de cambio en forma colectiva, los sistemas de información son unos de los factores claves para un exitoso proceso de cambios en una organización, los cuales afectan la gestión sea una empresa pública o privada; situación que ha sido analizada en los últimos años, más una por los efectos que se generaba en la gestión del cambio dentro de las empresas públicos; para ello las instituciones están implementando



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

cambios en su tecnología de la información en la actualidad, en donde los estudios de casos han demostrado que la comunicación de la alta dirección junto con el trabajo con cooperación de las organizaciones implicadas o grupos de interés, permitió superar la resistencia al cambio en las organizaciones (Sutanto, Kankanhalli, Tay, Tan, & Tan, 2009); lográndose una exitosa gestión del cambio que permitió la adaptación de las organizaciones a los nuevos los procesos de comunicación.

Dentro del manejo de los sistemas de información una tendencia que también se aprecia en la actualidad, es que algunas organizaciones han emprendido importantes iniciativas para hacer cambios en sus procesos de negocio, siendo un factor que ha permitido impulsar dicho cambio son el manejo de la tecnología de la información, en donde el factor de éxito del proceso de cambio implica contar con facilitadores en todas dimensiones de la estructura de la organización, el mismo que debe lograr que los esfuerzos de cambios sean canalizados en el entorno de cambio, en la gestión de procesos y en la gestión de cambio (Guha, Grover, Kettinger, & Teng, 1977).

De igual manera la Globalización, las desregulaciones, las privatizaciones y otros factores han creado fuerzas que están impactando a las organizaciones de todo el mundo (Balmer & Gray, 1999) de ahí que la comunicación permite mejorar la relación del cambio concerniente a la gestión del cambio y la comunicación interna, como se logra en forma exitosa el proceso de cambio por el buen manejo de la comunicación interna.

El liderazgo como se ha apreciado es un factor fundamental para el manejo del proceso de cambio en las organizaciones, puesto que el administrador debe ser capaz de plantear una estrategia de gestión de cambio adecuada para la organización, debido a la resistencia al cambio que se genera en las empresas por el cambio cultural que puede implicar la adaptación a nuevos procesos o realidades de las empresas (Kavanagh & Ashkanasy, 2006).

Para el adecuado desarrollo del cambio es muy útil un estilo de liderazgo que permita la innovación organizacional, el mismo que impulse una actitud hacia el cambio. Para esto el liderazgo debe ser considerado como un antecedente para la capacidad de innovación y el estilo de liderazgo transformacional parece ser más apropiada para explorar y fomentar las actividades de innovación (Mokhber, Wan, & Vakilbashi, 2011). Cómo liderazgo transformacional influye en los resultados psicológicos mediante la demostración de que los sentimientos permiten el empoderamiento de los colaboradores hacia la empresa, mediada por la relación entre el compromiso organizacional y el liderazgo transformacional. Situación que



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

permite impulsar la relación entre el compromiso organizacional y la cultura organizacional (Asgari, Nojavaee, & Hadipoor, 2011) siendo importante la generación de la cultura para realizar el cambio organizacional y con ello empoderarse de la responsabilidad social. Este estilo de liderazgo corrobora los estudios en psicología y sociología que plantea que los individuos tienen utilidades que cambian y, además, dejan totalmente de prever esos cambios o incluso reconocen que se han producido, siendo mejor encausados los cambios en los individuos y en los grupos por la orientación de las personas hacia la obediencia de la autoridad (Akerlof, 1991).

A pesar de la necesidad de contar con un liderazgo que motive y genera una buena gestión del cambio en una organización; se debe estar vigilante del comportamiento tóxico individual del líder dentro de la empresa, porque su liderazgo disfuncional puede afectar a toda la estructura de la institución (Goldman, 2006); los niveles extremos de liderazgo disfuncional, dan como resultado una contaminación organizacional, de ahí la importancia de la personalidad del líder de la organización.

Se concluye que las empresas que deseen convertirse en verdaderos entornos de intercambio de conocimientos deben entender los aspectos motivacionales de desarrollo de la empresa y adoptar una cultura que motiva a los empleados a compartir, mientras que reconociendo la falta de lealtad y necesidad de los empleados de independencia (Byrne, 2001)

Estas consideraciones señalan la importancia del conocimiento, el desarrollo y el papel de la gestión del conocimiento en asegurar la competitividad. (Carneiro, 2000) propuso un modelo conceptual, con especial atención a la relación entre la gestión del conocimiento, la competitividad y la innovación.

La gerencia propietaria de la empresa familiar debe orientarse para implementar la responsabilidad social en la organización y para ello es necesario una planificación que contemple las acciones que permitan enfrentar los difíciles problemas que conlleva la resistencia al cambio (Aladwani, 2001). De acuerdo con la literatura revisada la planificación de recursos empresariales, se ha convertido en un mecanismo exitoso para la gestión de la información y la dirección de las organizaciones. Entre los factores esenciales para su ejecución se encuentran la evaluación de desempeño, el desarrollo de software y el apoyo de la dirección, entre otros (Fui-hoon Nah, Lee- Shang Lau, & Kuang, 2001).



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

4. CONCLUSIONES

El capital gerencial social es una habilidad gerencial clave que debe manejarse en una empresa familiar, para manejar en forma oportuna las relaciones y vínculos sociales tanto internos y externos de esta. Este capital es clave para la gestión de cambio dentro de una organización y por ende un recurso necesario para impulsar una cultura orientada hacia la responsabilidad social.

Un programa de responsabilidad social genera costos que genera costos en una empresa familiar, en donde el patrimonio familiar está siendo afectado, pero existe evidencia empírica que indica que a largo plazo se generan beneficios cuando se aplican los principios de RSE. La gerencia propietaria de la empresa familiar debe realizar una planificación que contemple las acciones que permitan enfrentar los difíciles problemas que conlleva la resistencia al cambio para implementar un programa de RSE.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adner, R., & Helfat, C. E. (October de 2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011-1025.
- Ahmed, N. U., Montagno, R. V., & Firenze, R. J. (1998). Organizational performance and environmental consciousness: an empirical study. *Management Decision*, 36(2), 57-62.
- Akerlof, G. A. (1991). Procrastination and Obedience. *The American Economic Review*, 81(2), 1-19.
- Aladwani, A. M. (2001). Change management strategies for successful ERP implementation. *Business Process management journal*, 266-275.
- Ancona, D., Kochan, T. A., Scully, M., Van Maanen, J., & Westney, E. (1996). *Managing for the Future: Organizational Behavior and Processes*. Cincinnati: South-Western College.
- Anderson, J. W. (1989). *Corporate social responsibility. Guidelines for top Management*. Connecticut: Greenwood Publishing Group.
- Argandoña, A., & Silva, R. I. (2011). *ISO 26000, una guía para la responsabilidad social de las organizaciones*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- Asgari, M. H., Nojavaee, S. S., & Hadipoor, N. (2011). Relation Between Commitment and Organizational Culture in Staff Field of Vocational and Technical Training in the Country. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(8), 224-229.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

- Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrniotis, K. X. (Marzo de 2002). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business. *Family Business Review*, 15(1), 45-58.
- Balmer, J. M., & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 171-177.
- Beehr, T. A., Drexler jr, J. A., & Faulkner, S. (Mayo de 1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 297-312.
- Benavides, C. A., Guzman, V. F., & Quintana, C. (2011). Evolución de la literatura sobre empresa familiar como disciplina científica. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 78-90.
- Birley, S. (2001). Owner-manager attitudes to family and business issues: A 16 country study. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(2), 63-76.
- Brockhaus, R. H. (21 de junio de 2004). Family Business Succession: Suggestions for Future Research. *Family Business Review*, 17(2), 165-177.
- Byrne, R. (2001). Employees: capital or commodity. *The Learning Organization*, 8(1), 44-50.
- Cabrera, M. K., Deniz, M. d., & Santana, D. J. (28 de Febrero de 2005). Responsabilidad social corporativa y empresa familiar. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 14(4), 43-58.
- Carlson, L., Grove, S. J., & Kangum, N. (1993). A Content Analysis of Environmental Advertising Claims: A Matrix Method Approach. *Journal of Advertising*, 22(3), 27-39.
- Carneiro, A. (2000). How does knowledge management influence innovation and competitiveness? *Journal of Knowledge Management*, 4(5), 87-98.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 23, 19-40.
- Daily, C. M., & Dollinger, M. J. (Abril de 1993). Alternative methodologies for identifying family- versus nonfamily-managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31(2), 79.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

- De Aguilar, E. (1998). *Beneficios fiscales en la empresa familiar: patrimonio y sucesiones*. Barcelona: Colección Estudios e Informes.
- De Vries, M. K. (1997). Family business: human dilemmas in the family firm. *ORGANIZATION STUDIES-BERLIN-EUROPEAN GROUP FOR ORGANIZATIONAL STUDIES*, 543-543.
- Deniz, M. d., & De Saá, P. (2003). A Resource-Based View of Corporate Responsiveness Toward Employees. *Organization Studies*, 24(2), 299-319.
- Donnelley, R. G. (1988). The family business. *Family Business Review*, 427-445.
- Fui-hoon Nah, F., Lee- Shang Lau, J., & Kuang, J. (2001). Critical factors for successful implementation of enterprise systems. *Business process management journal*, 7(3), 285-296.
- Gallardo-Vazquez, D., & Sanchez-Hernandez, M. I. (2013). Análisis de la incidencia de la Responsabilidad Social Empresarial en el éxito competitivo de las microempresas y el papel de la innovación. *Universia Business Review*, 14-32.
- Gallo, M. A., & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias*. Barcelona, Catalonia, España: Deusto.
- Garrigues, J. (1976). *Derecho Mercantil*. Madrid: Ed. Tecnos.
- Gersick, K. E. (2002). Generations of giving: North-American view. Precís of the forthcoming book of the Challenges and Continuity in Family Philanthropy. In *The Future of Family Business. Values and Social Responsibility. Family Business Network 13th Annual World Conference Helsinki*, 391-401.
- Giron Tena, J. (1976). *Derecho de Sociedades*. Madrid: Sociedades colectivas y comanditarias.
- Goffee, R. (1996). Understanding family businesses: issues for further research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 2(1), 36-48.
- Goldman, A. (2006). High toxicity leadership: Borderline personality disorder and the dysfunctional organization. *Journal of Managerial Psychology*, 21(8), 733-746.
- Gomez -Betancourt, G., Bentacourt, J. B., & Zapata, N. (2012). Empresas familiares multigeneracionales. *Unilibre Cali*, 38-49.
- Gomez, G. (2010). *Gonzalo. ¿Cómo construir un legado familiar? Un*. Bogotá: Cengage Learning.
- Graafland, J. J. (2002). Corporate social responsibility and family business. In *Research Forum of the Family Business Network 13th Annual Conference*, 11-14.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

- Guha, S., Grover, V., Kettinger, W. J., & Teng, J. T. (1977). Business Process Change and Organizational Performance: Exploring an Antecedent Model. *Journal of Management Information Systems, 14*(1), 119-154.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (2000). Knowledge Management's Social Dimension: Lessons From Nucor Steel. *MIT Sloan Management Review, 42*(1), 71-80.
- Habbershon, T. G., Williams, M., & Mac Milan, I. C. (julio de 2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing, 18*(4), 451-465.
- Hatum, A., & Pettigrew, A. (Septiembre de 2004). Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms. *Family Business Review, 17*(3), 237-258.
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management, 17*(1), 81-103.
- King, S. W., Solomon, G., & Fernald, L. W. (2001). Issues in Growing a Family Business: A Strategic Human Resource Model. *Small Business Management, 39*(1), 3-13.
- Leach, P. (1999). *La Empresa Familiar*. Londres: Ediciones Granica SA.
- Littunen, H. (Septiembre de 2003). Management Capabilities and Environmental Characteristics in the Critical Operational Phase of Entrepreneurship—A Comparison of Finnish Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review, 16*(3), 183-197.
- Lopez, E., Lanzas, A. M., & Lanzas, V. E. (Diciembre de 2007). Administración de Cambio en las Organizaciones. *Scientia et Technica, 13*(37), 301-303.
- Mokhber, M., Wan, W. K., & Vakilbashi, A. (2011). The Impact of Transformational Leadership on Organizational Innovation Moderated. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5*(6), 504-508.
- Morris, M. H., Williams, R. O., Allen, J. A., & Avila, R. A. (Septiembre de 1997). Correlates of success in family business transitions. *Journal of Business Venturing, 12*(5), 385-401.
- Perez - Lopez, J. (1994). *Fundamentos de la dirección de empresas*. Madrid: Ediciones Rialp.
- Quazi, A. M., & O'Brien, D. (Mayo de 2000). An Empirical Test of a Cross-national Model of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics, 25*(1), 33-51.
- Raineri, A. (2001). Administración del cambio organizacional en empresas chilenas. *Estudios de Administración, 8*(2), 1-39.



Administración del cambio organizacional en las empresas familiares para la implementación de la responsabilidad social empresarial

Revista Publicando, 5 No 15. (2). 2018, 1344-1364. ISSN 1390-9304

- Rojo, A., Dieguez, J., & Lopez, P. (2011). Importancia del Concepto de Empresa Familiar en la Investigación: utilización de la base de datos SABI para su clasificación. *Revista de Empresa Familiar, 1*(1), 54.
- Salvato, C. (2002). *Towards a stewardship theory of the family firm*. Helsinki: In Communication à la 13ème conférence du FBN.
- Serrano, J. M. (22 de Mayo de 2015). Las empresas familiares: una caracterización empresarial. *Revista de Fomento Social, 70*, 75-110.
- Sharma, P. (1997). *Determinants of the satisfaction of the primary stakeholders with the*. Canada: The University of Calgary.
- Subramaniam, M., & Youndt, M. A. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal, 48*(3), 450-463.
- Sutanto, J., Kankanhalli, A., Tay, J., Tan, R., & Tan, B. (2009). Change Management in Interorganizational Systems for the Public. *Journal of Management Information Systems, 25*(3), 133-175.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (Junio de 1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review, 9*(2), 199-208.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Barcelona, Cataluña, España: Días de Santos.
- Ward, J. (2004). *Perpetuating the family business: 50 lessons*. New York: Palgrave MacMillan.
- Ward, J., & Dolan, C. (1998). Defining and describing family business ownership configurations. *Family Business Review, 305-310*.
- Zahira, S. A., Hayton, J. C., & Salvato, C. (2004). ENTREPRENEURSHIP IN FAMILY VS. NON-FAMILY FIRMS: A RESOURCE-BASED ANALYSIS OF THE EFFECT OF ORGANIZATIONAL CULTURE. *Entrepreneurship Theory and Practice, 363-381*.
- Zaman, M., Yamin, S., & Wong, F. (1993). Environmental consumerism and buying preference for green products. *Journal of advertising, 22*(3), 27-39.