

Familia y Empresa: Influencia de los valores familiares en el liderazgo empresarial en Guanajuato, México.

Autor

Nombre completo: Breidy Daniela Achury Rincón

Correo institucional: breidyachury@ustavillavo.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-2102-4208>

Afiliación institucional: Universidad Santo Tomás – Facultad de Negocios Internacionales

Grupo de investigación: Grupo Holos

Información del artículo:

Versión del documento: Preprint – No revisado por pares

Fecha de elaboración: Junio 2025

Licencia: Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

Idioma del artículo: Español

Abstract

This article socializes and analyzes the influence of family values in four major companies in Guanajuato, Mexico: Grupo VISE, Tejas el Aguila, ZDC (Zona Diseño y Construcción) and Flecha Amarilla. The research, adopts a qualitative and explanatory approach based on interviews and documentary analysis seeks to determine how family values impacted decision making, work environment and sustainability of these companies between 2019 and 2024.

Aspects such as the transfer of values from generation to generation, internal cohesion, labor stability and the integration between tradition and innovation are evaluated. The results indicate that prioritizing principles such as coexistence, respect, well-being, trust and commitment, over purely economic interests, has strengthened productivity, reducing staff turnover and consolidating business resilience.

Despite the diversity of states in Mexico, Guanajuato is positioned as a national reference due to the integration of values in its companies, which give them direction and have allowed them

to maintain their identity over time. The connection between companies, community and tradition has strengthened a management model focused on people, allowing economic development with human sense. Therefore, the case of Guanajuato is presented as a valuable approach that can be relevant for situations such as Colombia, where the family also represents a key position of cohesion and progress.

Keywords: Decision making, family studies, organisational culture, working environment, family, leadership.

Introducción

En el actual mundo globalizado, la interdependencia entre naciones ha permitido que los valores culturales jueguen un papel importante en varios contextos como el comercio internacional, la manera en que se establecen alianzas, la formulación de políticas, la creación y difusión de expresiones artísticas y la adopción de tecnologías.

Especialmente, la cultura ha promovido una influencia relevante en las formas de liderazgo empresarial, la cual ha permitido que muchos líderes en la actualidad tengan diferentes estilos de administración y de gestión en las compañías. En

las empresas, el modo en que se desarrollan y aplican los valores culturales, afecta directamente la percepción de roles, la atención hacia los clientes y la coordinación de responsabilidades. Dentro de ellos, valores como la solidaridad, el afecto, la lealtad y la fuerza de la familia han demostrado ser impulsores importantes para el progreso de las organizaciones en distintas regiones del mundo.

Dentro de Latinoamérica, México representa un gran ejemplo de la fuerza activa de la familia en el mundo empresarial y social. Gracias a su rica y diversa historia cultural, reflejada por sus lenguas, costumbres y creencias. México mantiene prácticas empresariales donde los valores familiares siguen jugando un papel fundamental. A diferencia de otros países, donde este vínculo se ha debilitado y los procesos se orientan más hacia el interés personal, en México la familia sigue teniendo una influencia significativa en el aspecto social, emocional y organizacional.

La esencia de la familia en México predomina no solo en la formación de conexiones interpersonales, sino que también impacta en la forma en que las personas trabajan, interactúan, lideran, desarrollan sus ideas, plantean sus objetivos y toman decisiones dentro de las organizaciones.

Se ha afirmado que los jóvenes mexicanos encuentran seguridad en su identidad a través de su vínculo familiar, dando a entender que los mexicanos no solamente valoran a la familia, sino también priorizan su desarrollo como individuo. El respeto y admiración hacia los padres son características distintivas de la cultura mexicana en comparación a otras culturas (De Comunicación Anáhuac Querétaro, 2020). Este sentido de pertenencia fortalece la identidad personal y refuerza la integración en los entornos laborales.

En este contexto, es crucial analizar los valores familiares como un factor que orienta la dirección estratégica de las empresas. Los directivos empresariales deben comprender cómo los valores inciden en la formulación de la misión,

las metas y el posicionamiento de las organizaciones en el mercado.

Aguilar Trejo et al. (2020) encontraron que, en el estado de Guanajuato, el 73 % de los negocios municipales son familiares, administrados por una sola familia que toma decisiones basándose en sus intereses propios. La mayoría de las MIPYMES han sido heredadas de generación en generación. En contraste, las microempresas no familiares suelen tener un único propietario y solo algunas cuentan con varios socios.

Muchas de estas empresas familiares han logrado posicionarse en el mercado gracias a los valores familiares que forman parte directa en la toma de decisiones, la cohesión directa y la forma en la que se dirigen. Los guanajuatenses son caracterizados por el sentido de identidad y compromiso con las tradiciones, lo que muestra la forma en que gestionan sus compañías. Estos valores han sido fundamentales para la permanencia y transformación de las empresas familiares en la región. Estas empresas han conseguido mantener una trayectoria exitosa, adaptándose a los cambios sin perder su esencia.

Sin embargo, en el entorno dinámico actual, mantener un equilibrio entre la preservación de los valores tradicionales y el desarrollo de los colaboradores dentro de las empresas es un desafío constante. La adaptación de diversas personalidades y sistemas de creencia sin comprometer la esencia de la organización será crucial para la coordinación del trabajo, el éxito y la progresión empresarial a largo plazo.

Por consiguiente, en este estudio se busca comprender el impacto de los valores familiares en el liderazgo empresarial de compañías destacadas del Estado de Guanajuato, como Tejas el Águila, Grupo VISE, Flecha Amarilla y ZDC (Zona Diseño y Construcción). A través del análisis de testimonios de profesionales con experiencia y conocimientos, se identificarán los valores familiares más predominantes en estas organizaciones, se examinará su influencia en la toma de decisiones y se estudiará su contribución en la generación de entornos laborales sostenibles.

De esta forma, se resaltarán como el trabajo en conjunto, el compromiso con la organización y la unión familiar han permitido que estas empresas se consoliden como grandes ejemplos de sostenibilidad y competitividad en el actual entorno empresarial dinámico.

Objetivos

Objetivos Generales

Socializar y analizar la influencia de los valores familiares mexicanos en el liderazgo empresarial de Tejas El Águila, Grupo VISE, Flecha Amarilla y ZDC (Zona Diseño y Construcción) en Guanajuato, México desde el año 2019 al 2024, y su impacto en la toma de decisiones, el ambiente laboral y la sostenibilidad a largo plazo.

Objetivos Específicos

1. Identificar los valores familiares más predominantes en Tejas El Águila, Grupo VISE, Flecha Amarilla y ZDC de Guanajuato.
2. Analizar la conexión entre los valores familiares y la toma de decisiones dentro de estas empresas.
3. Determinar el impacto de los valores familiares en el desarrollo del ambiente laboral y sostenibilidad de estas compañías.

Marco Teórico

Los valores familiares tienen su raíz en la antigüedad. La tradición y su continuidad han permitido que perduren en diferentes aspectos de la vida contemporánea, reflejándose especialmente en el ámbito empresarial, donde contribuyen a una gestión más efectiva en las empresas familiares. Varias fuentes coinciden en definirla como los principios éticos y morales que inspiran un liderazgo auténtico y participativo, dando lugar a una cultura empresarial caracterizada por metas y creencias compartidas (Mikušová et al., 2024).

Una teoría fundamental para comprender la relación entre los valores organizacionales y el liderazgo es la teoría de Schein, donde afirma que

la cultura organizacional se divide en tres niveles: artefactos, valores adoptados y suposiciones básicas. Según Alsaqqa (2020), en su reseña sobre la teoría de Edgar H. Schein, explica que para que un líder pueda sostener su cultura organizacional debe tener en cuenta que su habilidad es crucial para trabajar sobre esos niveles de forma dinámica. Además, el liderazgo no solo guía, sino que también ayuda a construir y modificar la cultura familiar, reforzando el papel estratégico en decisiones clave de la empresa.

Por otro lado, la teoría de las dimensiones culturales de Hofstede, según Žemojtel-Piotrowska y Piotrowski (2023), identifica (seis) dimensiones culturales: individualismo vs colectivismo, evitación de la incertidumbre, distancia de poder, masculinidad vs feminidad, orientación a largo plazo vs corto plazo, indulgencia vs moderación. El colectivismo, se expresa como una forma de liderazgo clave para las relaciones personales y la cohesión del grupo, asegurando la importancia de la familia extendida. La distancia de poder se interpreta como estructuras jerárquicas con el fin de que los líderes se comporten como figuras protectoras, así como el padre de familia. Además, la orientación a largo plazo promueve decisiones empresariales que buscan la sostenibilidad y el legado familiar. Por ende, esta teoría, da forma a los estilos de liderazgo que enfatizan la lealtad, el respeto y la responsabilidad compartida, claves en la gestión empresarial.

Además, desde la teoría del liderazgo ético de Brown, Treviño y Harrison, los líderes deben actuar conforme a principios éticos y valores morales, como la honestidad, la equidad, la justicia y la responsabilidad. Según, Nava (2024), el liderazgo ético fomenta un empoderamiento en los trabajadores de una organización, generando un compromiso y un buen desempeño. Así, vincula directamente los principios morales con la gestión efectiva, impactando positivamente en la cultura organizacional y el desarrollo sostenible de las compañías.

Esta información permite entender que los valores familiares no solo orientan el

comportamiento interno, sino que también se convierten en un recurso estratégico. Esto es especialmente relevante en el contexto mexicano, donde la cercanía interpersonal, la confianza y herencia generacional continúan siendo propulsores fundamentales de las empresas familiares. En este entorno, es importante conocer los elementos distintivos que explican la resiliencia y autenticidad con la que muchas de estas enfrentan contextos cambiantes y complejos.

Antecedentes

Diferentes estudios han examinado como los valores familiares influyen en el liderazgo y la cultura organizacional de las empresas familiares en México. La investigación de Gutiérrez Olvera et al. (2022), mediante un análisis de la relación entre las prácticas de liderazgo y la cultura organizacional en empresas familiares de la Región Valles de Jalisco, México. Los autores hallaron que predomina la cultura de tipo "clan", caracterizada por lealtad, tradición, cohesión y compromiso, y está relacionada con valores aprendidos en el núcleo familiar. Esta cultura influye en la toma de decisiones, la gestión del talento humano y la proyección a largo plazo de las organizaciones. Además, el liderazgo en este tipo de empresas se construye a partir de la transmisión de principios familiares como la responsabilidad, el respeto mutuo y el sentido de comunidad.

Otro estudio, realizado por Palafox Soto et al. (2021), enfatizó que existe una relación entre los tipos de liderazgo adoptados por los líderes y el tipo de cultura organizacional establecido en las empresas, este caso analizado en pequeñas y medianas empresas familiares en la ciudad de Obregón, Sonora. Los autores identificaron que un liderazgo autocrático se asocia con culturas organizacionales jerárquicas, mientras que estilos de liderazgo más participativos se relacionan con culturas de clan, que enfatizan la cohesión y el trabajo en equipo. Este estudio recalca la importancia del estilo de liderazgo con la cultura organizacional para mejorar el desempeño y la sostenibilidad de las empresas familiares.

Por consiguiente, en México, los valores familiares han sido clave para la vida social y empresarial, influyendo en la forma en que se dirigen y gestionan muchas empresas. En estados como Guanajuato, donde la familia mantiene un papel central en las personas, estos valores han dado lugar a un estilo de liderazgo cercano y colaborativo, y a una identidad organizacional basada en el respeto, la confianza y la tradición. Asimismo, las compañías incorporan espacios de convivencia y formación, y han impulsado la enseñanza entre generaciones, donde fundadores y sucesores trabajan en equipo en proyectos clave, garantizando tanto la transmisión de la visión original como la incorporación de nuevas ideas innovadoras.

Metodología

Tipo de estudio

Esta investigación es de carácter descriptivo y exploratorio, ya que busca dar a entender cómo los valores familiares mexicanos, en los últimos cinco años, han influido en el liderazgo empresarial de ciertas compañías en Guanajuato. Este enfoque descriptivo se justifica porque se pretende identificar aspectos específicos de lo observado: la manera en que los valores familiares se expresan y toman forma dentro de la gestión empresarial. Del mismo modo, se considera exploratorio porque aborda un tema poco tratado desde una perspectiva cultural aplicada a empresas locales, a pesar de estar presente en lo empresarial.

Diseño metodológico

Este estudio se desarrolló bajo un diseño cualitativo con enfoque fenomenológico, ya que el objetivo del estudio fue conocer, a través de la experiencia vivida y percibida, una descripción de como los trabajadores y actores clave consideran que los valores familiares inciden en el liderazgo y en la dinámica organizacional. Este enfoque permitió interpretar, desde la perspectiva de los propios actores, el sentido que atribuyen a prácticas de liderazgo influenciadas por su cultura familiar.

Se realizó una investigación de campo basada en estudio de casos, resaltando (dos) empresas de Guanajuato: Tejas El Águila y Grupo VISE. La elección de estas empresas responde a su visita en sus instalaciones, su trayectoria, estructura familiar y presencia regional, lo que las convierte en ejemplos representativos en la gestión empresarial.

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a (cuatro personas), un trabajador de Tejas El Águila, una docente universitaria con formación en liderazgo organizacional, otra a una colaboradora del Poliforum León con experiencia en cultura empresarial y un empresario y directivo de la Universidad la Salle Bajío. Las entrevistas buscaron conocer las experiencias personales y puntos de vista sobre cómo los valores familiares se expresan en la toma de decisiones, en el trato cotidiano y en la cultura laboral de las empresas.

Además, se utilizó análisis documental, observando información disponible en los sitios web oficiales de las empresas, reportajes en medios de comunicación, artículos académicos, publicaciones institucionales, información de artículos y libros dados por la Universidad la Salle Bajío de Guanajuato, México, junto con recursos electrónicos disponibles en el Centro de Recursos para el Aprendizaje e Investigación (CRAI) de la Universidad Santo Tomás y otros recursos electrónicos con el fin de identificar estudios, informes y publicaciones relevantes que aborden el tema de la relación entre los valores familiares y la gestión empresarial. Esta estrategia permitió enriquecer el estudio con datos sobre otras organizaciones familiares de Guanajuato, como Flecha Amarilla y ZDC (Zona Diseño y Construcción), a manera de contraste y contextualización.

Técnica de análisis

Para el análisis de datos, se aplicó un análisis temático y documental manual, sin apoyo de software especializado, basado en los objetivos específicos del estudio. Las entrevistas realizadas

a los trabajadores de estas empresas fueron registradas, transcritas y sometidas a un proceso de categorización que permitió estructurar los hallazgos en función de aspectos clave como valores predominantes, impacto en la toma de decisiones, dinámica del ambiente laboral y sostenibilidad empresarial.

Por último, se realizó una búsqueda documental enfocada en las empresas Flecha Amarilla y ZDC. Se consultaron fuentes como sus páginas web oficiales, artículos periodísticos, entrevistas a sus líderes disponibles en línea y otras publicaciones digitales. A partir de esta información, se redactaron descripciones que reflejan cómo integran valores familiares en su funcionamiento, complementando los hallazgos obtenidos en las entrevistas, generando un marco analítico más claro. Además, mediante una figura se representó de manera visual la relación de los valores familiares con el ambiente laboral y la sostenibilidad. Esto facilita la identificación y comprensión de los aspectos clave que vinculan la cultura familiar con el liderazgo empresarial en Guanajuato.

Limitaciones

La información que se analiza en este artículo proviene tanto de información pública como de datos proporcionados durante las visitas y entrevistas realizadas a algunas empresas. No se obtuvo acceso a reportes o informes internos ni a indicadores cuantitativos que permitieran profundizar más en la investigación. Además, el número de casos estudiados fue reducido, ya que no todas las empresas visitadas eran familiares, lo que limitó el alcance de estudio. Por ende, para ampliar el análisis, fue necesario complementar con información en línea sobre otras empresas del mismo estado que estuvieran alineadas con los objetivos de la investigación.

Resultados

Objetivo específico 1

Los valores familiares influyen en su capacidad para nutrir y fortalecer las relaciones

interpersonales, fomentar la confianza y la coordinación dentro del equipo, lo que contribuye a un bienestar equilibrado y permite a los líderes orientar e implementar acciones coherentes con los principios empresariales, impulsando el análisis de alternativas para determinar que decisiones contribuyen al logro de los objetivos a largo plazo de la organización (El Grupo Consultor de Empresas Familiares, 2024). En el estado de Guanajuato, destacan empresas familiares como Tejas el Águila y Grupo VISE, compañías que velan por seguir la tradición y marcar en la sociedad gracias a su compromiso con valores que les han permitido consolidarse en sus respectivos sectores.

En el caso de Tejas El Águila, la información proporcionada por el trabajador Erick Mauricio Mora Alvarado, encargado de las redes sociales y marketing (2024), destaca que la empresa está dirigida por tres hermanos con diferentes roles, pero con una participación activa entre sí: dos de ellos se encargan de la dirección y toma de decisiones, mientras que el tercero se enfoca más en las relaciones públicas. Adicionalmente, dentro de la empresa, se encuentran otros proyectos familiares, un ejemplo de esto es la empresa Nordex, creada por el hijo de uno de los socios, que está enfocada en el transporte ecológico, y Trinitate, perteneciente a la esposa de otro miembro de los propietarios, la cual se especializa en cerámica.

El valor familiar fundamental dentro de la empresa Tejas El Águila es la convivencia, ya que fortalece la comunicación y el trabajo en equipo. Un estudio sobre la empresa familiar, titulado “La regla de oro de la empresa familia: comunicación abierta y honesta”, afirma que la convivencia promueve un entorno basado en la confianza y facilita la coordinación de trabajo entre los empleados del negocio, lo que aporta a una gestión más eficiente y al fortalecimiento de la identidad organizacional (The Family Business Consulting Group, 2023).

Así mismo, la información digital proporcionada por el señor Erick enfatiza que valores como el respeto, la confianza, la

responsabilidad, el compromiso y la empatía son fundamentales para la buena interacción entre los empleados y el desarrollo eficiente de las actividades. El compañerismo es promovido como un pilar importante, permitiendo trabajar como un equipo con el propósito de cumplir metas, como una familia unida.

Un caso que refuerza la importancia de estos valores es el Grupo Flecha Amarilla, enfocada en el servicio urbano de transporte de pasajeros, la cual también resalta el valor de la convivencia como aspecto que ha enmarcado su liderazgo empresarial. Es una empresa fundada en 1932, donde, a través del tiempo y gracias a la salida del primer camión de pasajeros con destino a la ciudad de Irapuato, le permitió marcar un crecimiento y expansión al estar presente en (siete) Estados diferentes.

Según Jáuregui (2022), la empresa, al celebrar su aniversario número 90, destacó la importancia de la convivencia y el compromiso de sus colaboradores para el éxito de la empresa. Durante el evento, la presidenta municipal, Ale Gutiérrez Campos, participó diciendo que todo se debe al integrar los distintos trabajos que se han desarrollado de generación en generación (León, 2022).

Por otro lado, el Grupo VISE, empresa encargada de la construcción de cualquier proyecto que implique infraestructura. Fue fundada en 1965, por Santiago Villanueva Sandoval y Arcadio Serra Sala, jóvenes comprometidos con el desarrollo de México. Según su página web, la compañía promueve valores como la honestidad y la seriedad, los cuales se reflejan en el desarrollo de cada proyecto, así como en su relación con los clientes y colaboradores.

Esto se evidencia en el Centro Recreativo VISE (CER VISE), espacio para la convivencia y entretenimiento de su personal, el cual pone a disposición áreas deportivas como trota pista, canchas de fútbol profesional, básquetbol y voleibol; cuenta con espacios para actividades educativas y sociales (VISE Posible es Trascender, 2025). Estas iniciativas reflejan el compromiso de

WISE con la calidad de vida y el bienestar de su equipo, pilares de su empresa que promueven un sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Otro valor central en Grupo VISE es la pasión por trascender, lo que ha impulsado a la compañía hacia la innovación y al crecimiento sostenible, asegurando la continuidad en el sector de la construcción y fortaleciendo su legado empresarial a lo largo de la historia (WISE Posible es Trascender, 2025). Este principio entendido como ir más allá de lo normal, superarlo y buscar un desarrollo hacia la excelencia, promueve la mejora continua y le permite a la empresa la adaptación en mercados competitivos. Busca que los colaboradores continúen con el legado y la responsabilidad intergeneracional, fomentando la implementación de tecnologías innovadoras y estrategias acorde a las tendencias que le permita a la empresa una relevancia y ventaja competitiva.

En Guanajuato, diversas empresas familiares comparten valores fundamentales. Por ejemplo, ZDC, especializada en el diseño y construcción de casas residenciales, área comercial y de hotelería. Iván Magallón, Socio y director de Zona Diseño y Construcción, destaca que valores como el respeto hacia las personas, la comunicación, la honestidad y la seriedad han sido pilares para la compañía (Decisión de Empresario, 2020).

Estos valores no solo fortalecen los lazos entre empleados y clientes, sino que también generan emociones, construyen un vínculo inquebrantable y promueven relaciones basadas en la confianza. Como resultado, ZDC ha logrado desarrollar una cultura organizacional que guían a la compañía hacia un crecimiento sostenible, integrarse en todos los sectores de la construcción y construir una identidad corporativa resiliente y adaptable ante los cambios del mercado.

A nivel regional, las microempresas familiares desempeñan un papel fundamental en la economía local, y su éxito a menudo se basa en la transmisión de valores, tradiciones y conocimientos de generación en generación. Según la entrevistada Angie Anguiano, miembro

del equipo de comunicación y relaciones públicas de Poliforum León (2024), la tradición y la visión de progreso son características distintivas de las familias empresarias en León. En sus palabras:

“Aquí en León, somos muy tradicionales, somos mucho de que los hijos aprendan los valores, las costumbres, el cómo podamos hacer que las cosas sucedan. De hecho, hay algo que nos distingue y es que son muy visionarios. Buscamos siempre la manera de cómo hacer mejor las cosas. Desde muchas generaciones atrás, gente muy talentosa que ha buscado hacer que una ciudad como León trascienda. Entonces, creo que esto se ha transmitido de generación en generación, las familias buscamos que nuestros hijos nos superen en cuanto a capacidad, creatividad y competencia”

Además, menciona que: “También mis abuelos y tatarabuelos fueron gente empírica, gente que con la experiencia de la vida lograron generar empresas, negocios o crear alguna oportunidad de actividad económica, pero que se ha ido profesionalizando porque los hijos estudiaron, tuvieron licenciatura, tuvieron experiencia en el extranjero. Entonces, creo que aun todas las familias son muy tradicionales; todavía buscamos el cómo nuestros hijos puedan llegar a ser buenos ciudadanos que con su trabajo impacten en el desarrollo comunitario”.

Estas declaraciones reflejan como la transmisión de valores y conocimientos de generación en generación ha sido fundamental para el éxito de las empresas en la región, permitiéndoles formar a sus empleados como personas que velan por el bienestar colectivo. El aprendizaje continuo, considerando los valores del pasado y evitando repetir errores, fortalece el crecimiento personal. Además, el contar con habilidades que se pulen a medida que se va adquiriendo conocimiento permite a las nuevas generaciones motivar a los demás miembros de la organización y a prepararse para enfrentar los retos empresariales de forma innovadora. Así, no solo se hereda una compañía, sino también una mentalidad de progreso continuo, respeto a los orígenes y responsabilidad con el futuro de la comunidad.

Por su parte, la licenciada Alejandra Monserrat Rodríguez Chico, docente de la Universidad la Salle Bajío (2024) enfatiza que “uno de los valores fundamentales es mantener tú trabajo. Actualmente, hay muchos cambios y es difícil conseguir trabajo, pero es muy fácil ser reemplazado. Entonces, mientras en la empresa tú me des certeza que voy a mantener mi trabajo seguro, yo ya me siento tranquilo porque no tengo la duda de si mañana voy a tener dinero o no. ¿Qué buscan las empresas familiares? Que el negocio que fue del abuelo, del papa y ahora del hijo, se conserve. Que el hijo tenga la oportunidad de poder enseñar lo que aprendió por temas generacionales. Que se mantenga la esencia de la empresa, pero que al mismo tiempo se traiga nuevas estrategias para que la empresa se adapte al mundo que está viviendo”.

Esta información resalta la estabilidad laboral como un valor fundamental, pues brinda certeza a los trabajadores y fortalece su compromiso con la compañía. Cuando una empresa le asegura al empleado que su trabajo será duradero, se cultiva un profundo sentido de pertenencia y se retiene el talento. El colaborar deja de verse como un colaborador cualquiera y pasa a considerarse una ficha indispensable del rompecabezas empresarial, clave para el logro de los objetivos y el desarrollo de las actividades. De igual forma, al asegurarles su salario, le otorga seguridad al empleado y lo libera de su incertidumbre económica, permitiéndole concentrar su energía en aportar ideas, mejorar procesos y transmitir conocimiento con otros miembros del equipo.

Asimismo, José Julio Carpio Mendoza, director de administración y finanzas de la Universidad la Salle Bajío, destaca que la influencia generacional en la transmisión de conocimientos y valores en las empresas familiares es significativa. Según Carpio Mendoza (2024), “Hay una influencia enorme del padre al hijo, ya que el padre le hereda el trabajo al hijo. Pero, en la universidad, la mayoría de los hijos muestran desinterés en continuar con los negocios familiares, pero a medida que pasa el tiempo, el

hijo empieza a valorar, toma experiencia antes de ir al trabajo y ve lo complicado que es la vida laboral. El concepto de los valores es el ejemplo y la tradición de pasar el conocimiento del saber hacer”.

Este proceso de adaptación y aprendizaje es un reflejo de la sostenibilidad y resiliencia de las empresas familiares en Guanajuato, donde más que un simple proceso entre generaciones se trata de una revalorización continua, donde la experiencia laboral externa les devuelve a las personas el verdadero valor del legado familiar. Así, la continuidad empresarial no perdura solo por tradición u obligación, sino por la habilidad para transformar el aprendizaje heredado de acuerdo con los cambios actuales. Por consiguiente, las empresas familiares no solo se sostienen, sino que evolucionan, porque enseñan a cada generación a apoderarse del pasado para moldear su propio futuro.

Igualmente, las microempresas familiares han logrado evolucionar y trascender al combinar la tradición con la adaptación a nuevas tecnologías y herramientas educativas (Hurtado, 2024). Este equilibrio les permite mantenerse competitivas en el mercado y consolidar su legado empresarial.

Más que una forma de sobrevivir, esta incorporación consciente de tradición y modernidad es la manera de honrar las raíces que lo vieron crecer. Cada tecnología que se incluya es un vínculo entre quienes fueron y quienes serán, recalcando que no todo radica en la tradición, sino en la capacidad de convertirlo en proyectos actuales que ayuden a la sociedad, estimulando la integración colectiva y estableciendo alianzas más allá del círculo familiar.

También, pequeñas empresas artesanales en Guanajuato desempeñan un papel crucial en la preservación de tradiciones, apoyo económico y a mantener los elementos identitarios y culturales de las comunidades, fortaleciendo los valores familiares (Flores Rosas & Del Carpio Ovando, 2017). Un ejemplo de ello es el caso de las nieves artesanales en Dolores Hidalgo, donde los microproductores combinan prácticas

tradicionales con estrategias de mercado para ofrecer productos únicos que atraen a los locales como a turistas (Montiel Flores et al., 2023). Este tipo de iniciativas refuerzan los lazos familiares, garantizando la transmisión de conocimientos.

En este parámetro, la unión de valores familiares, conocimientos transmitidos y la visión de los negocios ha permitido que empresas se consoliden y sigan desempeñando un papel importante en el desarrollo de Guanajuato. La preservación de las tradiciones marca a las empresas, su cultura organizacional las guía hacia el éxito empresarial y a la sostenibilidad en el futuro.

Objetivo específico 2

La toma de decisiones dentro de una empresa permite determinar sus objetivos a largo plazo y establecer la mejor estrategia para alcanzarlos. Facilita la planificación para lograr metas, gestionar riesgos e impulsar la innovación, asegurando la supervivencia y el éxito organizacional (Santos, 2024).

En una empresa, llegar a ser una figura importante dentro de ella o liderarla, pone en una balanza condiciones que pueden afectar la proyección de esta, se deben generar estrategias que mantengan estable los procesos internos de la empresa. Su liderazgo puede perjudicar o beneficiar la forma de ser o actuar de un equipo de trabajo. Por ende, emplear los valores familiares en la toma de decisiones resulta fundamental al momento de desempeñar un papel directivo con responsabilidades y una visión integral.

Los resultados positivos son obtenidos gracias a una buena gestión de decisiones por parte del líder. Un buen liderazgo promueve una organización eficiente al coordinar y distribuir correctamente los roles de cada empleado. Esto permite alcanzar el éxito organizacional. Por lo tanto, tomar buenas decisiones en las empresas, es un aspecto fundamental que hay que tener en cuenta para que la dirección en el que va encaminada la empresa esté ligada a la propiedad del negocio (Santos, 2024).

Además, dentro de la cultura familiar, las decisiones empresariales se ven impregnadas por los valores, ideales y creencias compartidas por la familia propietaria. Estos valores actúan como guía en la gestión de la empresa, orientando desde la selección de proyectos hasta la manera de comunicarse o interactuar con empleados y clientes (Letonja & Duh, 2020).

Comprender si los valores familiares son sólidos y están orientados hacia el futuro, puede ser la fuerza que impulsa a la empresa a tomar decisiones con confianza y claridad. Sin embargo, cuando estos se convierten en un obstáculo, puede desviar a la compañía hacia decisiones que ya no tiene sentido en el entorno que la rodea. Por lo tanto, el propósito no debe ser solo aumentar ganancias, mejorar la inversión o mantener la competitividad; se trata de garantizar que lo que se construye vaya más allá de los números y asegure un sentido profundo que lo haga sobresalir en el mundo empresarial.

En el caso de la empresa Tejas el Águila, su estabilidad ha sido posible gracias a su gestión basada en la convivencia, lo que le ha permitido tomar decisiones más alineadas con los valores familiares. El buen ambiente laboral y la estructura organizativa han garantizado que cada decisión estratégica refleje el bienestar de la compañía, garantizando su continuidad y diversificando de sus productos en diferentes industrias. La comunicación efectiva entre los miembros de la familia ha permitido a la empresa coordinar las labores y obtener grandes logros en el éxito de la empresa.

El compromiso, la empatía y el compañerismo en Tejas el Águila han facilitado la planificación sostenible y la continuidad de la compañía, evitando conflictos que puedan comprometer su estabilidad. Según un artículo de *FasterCapital 2024*, el compromiso juega un papel crucial al garantizar la continuidad del negocio, fomentando una visión a largo plazo y proporcionando flexibilidad ante los cambios del entorno. Además, permite a la empresa adaptarse a condiciones variables, impulsando el esfuerzo necesario para lograr el éxito. También brinda un

apoyo emocional que contribuye a aliviar la presión y fortalecer la resiliencia organizacional.

Por su parte, en Grupo VISE, la toma de decisiones está orientada a generar un entorno laboral estable y confiable. La honestidad y la seriedad son ejes centrales que aplican en su cultura organizacional, asegurando un crecimiento basado en estrategias que responden tanto a las necesidades de la empresa como al bienestar de sus empleados.

Como se mencionó en el objetivo anterior, la empresa ha desarrollado iniciativas que refuerzan su compromiso con la trascendencia y las relaciones laborales. Un ejemplo de ello es el Centro Recreativo VISE (CER VISE), un espacio donde la empresa ofrece actividades deportivas, educativas y sociales, con opciones como cursos y talleres. Es una iniciativa que va más allá de la rentabilidad, priorizando el bienestar de los trabajadores y sus familias. Esta visión le ha permitido al Grupo VISE diferenciarse en el sector, generando un ambiente de estabilidad que favorece la retención de talento y la continuidad generacional del negocio.

Los valores familiares no solo fortalecen la estructura interna de una empresa, sino que también generan una proyección de transparencia, confianza y credibilidad organizacional. La toma de decisiones se realiza teniendo en cuenta situaciones reales de cómo está la empresa generando acciones justas, evitando tomar decisiones al azar o poco analizadas, lo que fortalece la motivación y el compromiso con los empleados.

En el caso de las otras empresas mencionadas como Grupo Flecha Amarilla, la integración de diferentes generaciones en la dirección ha influido en la toma de decisiones estratégicas. La combinación de experiencias y conocimientos entre generaciones ha impulsado la innovación y la adaptabilidad en la gestión empresarial (vocol.com, s. f.). Las generaciones actuales aportando diversidad de perspectivas y fomentan ideas acordes a las tendencias actuales, lo que permite a la empresa generar beneficios para

los empleados y clientes, asegurando su permanencia en el mercado y su posicionamiento en la industria del transporte (Psico-smart, 2024).

Esta dinámica no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también fomenta un ambiente de trabajo inclusivo, fortalece la colaboración y fortalece la colaboración dentro de la empresa. Gracias a la diversa experiencia y perspectivas de los miembros de la compañía, la competitividad empresarial se ve favorecida. Además, cuando las empresas promueven principios éticos, las decisiones se toman de manera reflectiva y fundamentada, sin caer en impulsos irracionales que pueda afectar la estabilidad a largo plazo.

La conexión, cuando conviven distintas generaciones en la dirección empresarial, permite transformar las tradiciones en una vía hacia el futuro, incentivando una cultura organizacional flexible y orientada a la sostenibilidad. Este enfoque impulsa a la empresa a encontrar soluciones adaptativas y relevantes, promoviendo un crecimiento auténtico y eficiente, donde la creatividad y la agilidad se unen para afrontar nuevos retos.

En la empresa ZDC (Zona Diseño y Construcción), los valores como el respeto y la honestidad han sido fundamentales en la consolidación de relaciones internas y externas, impulsando una toma de decisiones orientada en la confianza y la estabilidad a largo plazo. Se consideran todas las opiniones y miembros de la empresa, fomentando un ambiente laboral más colaborativo (Humansmart, 2024). También, una cultura de honestidad asegura que las decisiones se tomen con base en información precisa y en el mejor interés de la empresa.

En este aspecto, estos valores se vuelven cruciales para la comunicación en la empresa, al garantizar que toda la información fluye de manera abierta en las diferentes áreas. Por ejemplo, al pedir el detalle de los costos que lleva iniciar un proyecto hasta la retroalimentación de un diseño, se reducen errores y se anticipan riesgos antes de comenzar la ejecución. Esto les permite a los líderes de ZDC, y a cualquiera que implemente estos valores, actuar

con mayor rapidez, ya que saben que sus decisiones se apoyan de datos confiables y en una visión compartida de las metas.

Los valores familiares también influyen en la toma de decisiones dentro de la gestión y cultura organizacional. La lealtad fomenta la toma de decisiones orientadas a promover relaciones sólidas y un compromiso con los objetivos organizacionales, asegurando la continuidad del negocio a través de las generaciones. Por último, la dedicación, hace a la empresa y guía decisiones claves dentro de ella. El compromiso y el esfuerzo permite enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en el mercado. (Instituto de la Empresa Familiar, 2022).

Por ende, la lealtad va más allá de comprometerse con la compañía, consiste en hacer sentir a mis compañeros y a mis superiores que están respaldados, sin miedo al rechazo. De igual forma, la dedicación hacia un trabajo o empresa no es solo trabajar y trabajar, sino en identificar y corregir sutilmente pequeños detalles que optimizan el desempeño. Ese esfuerzo se acumula en el tiempo y se refleja tanto en la dedicación por el trabajo como en la pasión por prosperar profesionalmente.

En Guanajuato, las microempresas y las pequeñas empresas artesanales han integrado valores en sus procesos de toma de decisiones, asegurando la continuidad de la compañía y el apego cultural en su gestión. Sectores como la fabricación de calzado en León han preservado productos tradicionales y conocimientos de generación en generación, gracias a la confianza y la responsabilidad dentro del núcleo familiar.

Por esta razón, independientemente si la empresa es multinacional, mediana, pequeña o micro, los valores familiares han permitido construir una base sólida a través de la tradición. Esto ha facilitado la capacidad de enfrentar adversidades, sostener su identidad en el tiempo y conservar relaciones con clientes y proveedores. Así, la herencia cultural asegura la permanencia del “ser” de la empresa, guiándola con sabiduría a

lo largo de su transformación y ayudándola a tomar sabias decisiones en cada fase de su crecimiento.

En este sentido, aunque incluir las tradiciones al momento de tomar decisiones fortalece el compromiso y la armonía interna, también puede ocasionar choques cuando surgen nuevas ideas que retan las prácticas heredadas. Este choque entre lo preservado y lo innovador pone a prueba la flexibilidad del liderazgo: quienes guían la compañía deben aprender, apreciar lo aprendido del pasado y no cerrarse de la exploración de métodos distintos. Así, la clave es usar esa tensión como impulso, de manera que la tradición establezca el rumbo y la innovación aporte nuevas rutas de crecimiento.

Objetivo específico 3

Los valores familiares son la base de la moral profesional de las personas, guiando su comportamiento en el entorno laboral y promoviendo prácticas responsables. Además, en las empresas familiares, influyen mucho en la gestión de relaciones entre los miembros y en las estrategias destinadas a garantizar la continuidad del negocio.

El ambiente laboral es fundamental para la asignación efectiva de roles, la coordinación y convivencia dentro de una empresa. Un ambiente laboral positivo influye en la armonía en el lugar de trabajo y facilita la implementación de prácticas sostenibles. Además, promueven un compromiso compartido con los objetivos organizacionales, asegurando la continuidad del negocio a través de las generaciones.

La cohesión interna permite identificar fortalezas y áreas de mejora en grupo, facilitando el desarrollo de planes o estrategias que impulsen cambios positivos o potencien aspectos ya establecidos en la empresa. Sin embargo, la sostenibilidad de una empresa no solo depende del ambiente interno de la empresa, sino también de como los líderes motivan y apoyan a los empleados, atraen inversiones responsables y gestionan recursos alineados con principios éticos.

También, la sostenibilidad de la empresa se ha convertido en una clave para el éxito y la perdurabilidad en el tiempo. La planeación de sucesión es fundamental para garantizar la continuidad y preservar los valores familiares que han sustentado el crecimiento de la empresa. Un legado firme no solo se convierte en un activo estratégico, sino que crea un sentido de pertenencia entre los empleados y fomenta la lealtad de los clientes.

En este contexto, las empresas que integran de forma equilibrada los valores familiares en sus procesos de decisión alcanzan ambientes laborales más sólidos, promueven eficiencia en sus operaciones y mejoran los indicadores de sostenibilidad a largo plazo. Por consiguiente, se enfatizan los enfoques de las compañías.

Tejas el Águila, se basa en la naturaleza y combina el talento humano con tecnología avanzada para crear detalles de alta calidad en sus productos. La empresa enfatiza valores como el respeto, la convivencia, confianza, el compromiso y el compañerismo, que se reflejan en su clima de trabajo y en la producción sostenible de sus productos. Estos valores le han otorgado una estabilidad y crecimiento en el mercado, ya que han optimizado los procesos gracias a la colaboración y a una cultura organizacional sólida.

El Grupo VISE, enfatiza el bienestar y el desarrollo de sus colaboradores y sus familias. Dentro de sus valores, promueven la creación de un ambiente laboral positivo que retiene a los empleados y sus familias, integrándolos y fomentando un espacio laboral donde se prioriza la seguridad y estabilidad. Además, la sostenibilidad de la empresa está estrechamente ligada al valor de “pasión es trascender”, lo que impulsa crear, innovar y potencializar los proyectos o ideas dentro de la empresa. Al ejecutar estas iniciativas, la empresa puede escalar y atraer a más clientes, generando una mayor rentabilidad y éxito a largo plazo.

Grupo Flecha Amarilla ha demostrado que la convivencia y el compromiso con sus

colaboradores influyen en la forma en que se organizan y distribuyen las responsabilidades dentro de la empresa. Ha contribuido a mejorar la eficiencia operativa y a consolidar un equipo de trabajo altamente comprometido.

En la empresa ZDC, les han permitido consolidar relaciones internas y externas que promuevan un ambiente laboral, colaborativo y decisiones estratégicas alineadas con la sostenibilidad. Fomentando la confianza y la transparencia, elementos esenciales para la continuidad a largo plazo.

Por otro lado, las micro y pequeñas empresas artesanales de León han preservado sus técnicas familiares para proteger su herencia familiar y asegurar la continuidad de la tradición. La confianza y la responsabilidad dentro del núcleo familiar le proporcionan un entorno coordinado basado en la cultura y principios compartidos, incentivando a los trabajadores a laborar por el bienestar futuro de las empresas.

En estos casos empresariales, no solo se evidencian valores compartidos, sino que resalta como el ambiente laboral surge como un motor vital para la sostenibilidad de estas. Estas organizaciones indican que no se puede construir un futuro si se omite el presente de quien los crea. La confianza, el respeto y la pasión por trascender son fuerzas ocultas que sostienen la productividad, innovación y la permanencia en el mercado. Un agradable ambiente laboral, no solo retiene talento, sino que también genera emociones que fortalecen la capacidad para adaptarse, renovarse y trascender generaciones.

De este modo, es indispensable conocer cómo se vinculan los valores familiares con la sostenibilidad y el ambiente laboral, con el fin de fortalecer la cultura organizacional y asegurar el crecimiento responsable de las empresas.

Figura 1

Relación de los valores familiares con el ambiente laboral y la sostenibilidad



Nota. La figura muestra cómo se relaciona los valores familiares identificados en las diferentes empresas de la investigación con la sostenibilidad y el ambiente laboral. Se observa que el compromiso, responsabilidad, honestidad, respeto, estabilidad laboral y confianza se posicionan como valores comunes en ambos ámbitos. Fuente. Elaboración propia en Canva.

Se identifica que, aunque valores como la pasión por trascender, la seriedad y la lealtad se asocian principalmente con la continuación de la empresa, y el compañerismo, la convivencia y la empatía apuntan al bienestar del equipo, existe una unión de principios que se aplican en ambos sentidos. El compromiso, la responsabilidad, la honestidad, el respeto, la estabilidad laboral y la confianza funcionan como un conjunto de valores que refuerza el clima laboral interno, unificando criterios y reduciendo los roces en el desarrollo de las tareas. Además, asegura que se puedan abordar y resolver los problemas de manera constructiva, cuidando el uso de los recursos y del equipo.

Esto le permite a la compañía mantener su relevancia a lo largo del tiempo, tener un mejor desempeño con las personas y planificar los pasos a continuar con una visión actualizada que preserve el legado familiar y fortalezca la posición competitiva en su sector correspondiente.

Discusión

Con respecto a los hallazgos de esta investigación en el contexto guanajuatense, los valores familiares no solo forman parte del ámbito individual, sino que también se proyectan al entorno empresarial, en un escenario colectivo que fortalece el trabajo en equipo y da sentido a la forma de desempeñar las funciones,

diferenciándolas de otras empresas que lo consideran innecesario y se orientan únicamente a la rentabilidad económica.

Las empresas Tejas El Águila y Grupo VISE, consideran que los principios de convivencia, el respeto, la confianza y la responsabilidad no solo se ve en la cotidianidad, sino que se reflejan en las decisiones organizacionales en el trato entre empleados y en la manera en que se proyecta el futuro empresarial. Esto coincide con lo analizado por Schein (Alsaqqa, 2020), quien enfatiza que los valores compartidos dentro de una empresa, cuando son fuertes y coherentes, pueden formar parte de la identidad organizacional y guiar el liderazgo.

El tipo de liderazgo identificado en este estudio, basado en valores familiares, tiene una clara conexión con la cultura tipo clan descrita por Gutiérrez et al. (2022), caracterizado por la cohesión interna, la lealtad y el sentido de comunidad. En los casos estudiados, los entrevistados describieron cómo la toma de decisiones se apoya en la comunicación abierta, el consenso y el respeto por las generaciones anteriores, fortaleciendo la permanencia de la empresa, pero también puede frenar la innovación. Este aspecto, como lo dice Palafox et al. (2021), quienes advierten que cuando se privilegia el liderazgo tradicional sin tener mente abierta a ideas nuevas, se corre el riesgo de frenar el crecimiento.

A pesar de todo, como se mencionó anteriormente, este método de decisión trae consigo tensiones. En un mercado en constante cambio, en el que la competencia requiere respuestas ágiles. Una organización que prioriza el acuerdo familiar puede volverse lenta y poco adaptable al cambio. Por lo tanto, una de las consideraciones fundamentales es que los valores familiares necesitan irse renovando para evitar que se transformen en obstáculos. Tomar decisiones soportadas en la tradición, no está del todo incorrecto, siempre y cuando ese legado no obstaculice la adaptación. Como menciona la teoría de Hofstede, la orientación a largo plazo es una fortaleza, pero necesita ir acompañada de una

disposición constante a la transformación (Żemojtel-Piotrowska y Piotrowski, 2023).

Del mismo modo, se observa que los valores familiares no solo moldean la cultura interna, sino que también brindan una ventaja competitiva en los mercados modernos que aprecian la responsabilidad social y la autenticidad. Estas empresas comprenden y respetan la cultura en la que viven, lo que les permite crear productos y servicios con los que los consumidores se sientan identificados, estableciendo una relación más fuerte que una simple transacción comercial.

En este sentido, así como lo expone Nava (2024), es crucial vincular directamente los principios morales con una gestión más humana, participativa y sostenible. Así como lo ejecuta el Grupo VISE mediante iniciativas de bienestar interno con su centro de incentivos recreacionales y espacios de formación, generando una visión ética de la empresa.

Por otro lado, se reconoce que cuando los valores familiares son incorporados de forma estratégica en la cultura laboral, se promueven ambientes laborales más estables, colaborativos y sostenibles. La motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia expresados por los trabajadores entrevistados afirman que estos valores tienen un impacto positivo no solo en la productividad, sino también en la transmisión de conocimiento intergeneracional. Así como el enfoque de Mikušová et al. (2024), quienes afirman que la coherencia entre los valores de la familia empresaria y la cultura organizacional impulsa el crecimiento continuo y el desarrollo humano dentro de las organizaciones.

En el entorno empresarial actual, las empresas familiares enfrentan el reto de equilibrar la preservación de sus valores tradicionales con la necesidad de adaptarse a un mercado en transformación. La implementación de incentivos puede ser clave para fomentar la innovación sin comprometer la identidad familiar. Según Villani et al. (2023), al integrar la cultura organizacional con estrategias claras de recursos humanos, puede

abrir nuevas oportunidades para el desarrollo innovador de las empresas familiares.

Con base en lo comprendido anteriormente, resulta apropiado que futuras investigaciones se enfoquen en tres aspectos fundamentales: el rol que desempeñan los empleados no familiares en la evolución de los valores de la organización, el rol que desempeñan los empleados no familiares en la evolución de los valores de la organización y, cómo los jóvenes sucesores de estas empresas reinterpretan los valores familiares ante los desafíos tecnológicos y sociales contemporáneos. Estas líneas no solo facilitarían una mejor comprensión del fenómeno, sino que también permitirían seguir su evolución de manera más consciente.

Conclusiones

Empresas familiares en Guanajuato han identificado que valores como la convivencia, respeto, confianza, responsabilidad, compromiso, honestidad y la pasión por trascender le han permitido obtener el éxito y sostenibilidad en México. Los conocimientos y valores que se han transmitido de generación en generación aseguran la cultura e identidad de las compañías y le permite adaptarse a los cambios que se van generando en el tiempo en el mercado sin perder la esencia de la empresa.

Además, otros valores como la seriedad, lealtad, compañerismo y la estabilidad laboral le han concedido progresar interna y externamente a las empresas en la gestión de decisiones, unión laboral y prosperidad en el mundo empresarial. Mediante casos como Tejas el Águila, Grupo VISE, Flecha Amarilla y ZDC, se muestra que la relación entre lo tradicional y lo contemporáneo promueve la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, reforzando su papel en la región.

En estas organizaciones, el proceso de toma de decisiones se enfoca en la herencia familiar, proporcionando consistencia y respaldo emocional a cada elección estratégica. No obstante, la prevalencia de elementos emocionales puede disminuir la capacidad para responder a desafíos externos debido a la ausencia de sistemas de

evaluación imparciales. En el futuro, la posibilidad de expansión reside en la implementación de mecanismos de planificación profesional, tales como consejos mixtos, indicadores de desempeño y otras herramientas que permitan mantener el respaldo interno sin arriesgar la agilidad necesaria para enfrentar la competitividad del mercado.

En conclusión, los valores familiares son clave para la continuidad y la sostenibilidad de las empresas en Guanajuato, influyendo en su ambiente laboral, estrategias organizacionales y la toma de decisiones. La planificación sucesora efectiva, la cohesión interna y la trascendencia familiar ha permitido preservar el legado familiar y fortalecer la resiliencia a lo largo del tiempo. Además, esto ha permitido que estas empresas demuestren a la sociedad cómo los valores familiares fortalecen el liderazgo empresarial de Guanajuato de una forma positiva. La coordinación entre la familia y los trabajadores fomenten un ambiente laboral armonioso y una toma de decisiones acorde con los propósitos de la empresa, lo que favorece su éxito y estabilidad empresarial.

Implicaciones

Implicaciones para la práctica

En la práctica, las empresas familiares colombianas pueden trasladar esos valores de los fundadores a todo el equipo. A través de la incorporación de herramientas de gestión como juntas ejecutivas que incluyan tanto miembros de la familia como personas externas e indicadores de desempeño (KPIs), que no solo midan resultados financieros, sino que también evalúen niveles de cohesión y la calidad de las decisiones de la compañía. De esta forma, la cultura colaborativa se convierte en un motor de innovación, compromiso y productividad, pues cada trabajador actúa como protector de la herencia y favorece el crecimiento sostenible.

Implicaciones académicas

La literatura futura sobre el liderazgo y los valores familiares debería ampliar su mirada hacia la interacción entre herencia familiar y adaptabilidad empresarial en Latinoamérica, especialmente en Colombia. Es fundamental analizar cómo los valores familiares locales influyen en la gestión y sostenibilidad de las empresas, especialmente en regiones donde la familia sigue siendo el eje social y económico. Explorar la conexión entre tradición, comunidad e innovación permitirá construir teorías más cercanas a la realidad y relevantes para la realidad organizacional latinoamericana.

Implicaciones para políticas públicas

El Estado colombiano puede reconocer a las empresas familiares como ejes de desarrollo regional destacados por su aporte económico y cultural. Se podría fomentar alianzas educativas (pasantías y proyectos entre universidades, colegios y negocios informales), establecer planes estratégicos, programas de inversión y fondos de innovación que combinen tradición y tecnología, y crear redes de comercio local que destaquen el símbolo de la familia en el sector empresarial. Así, Colombia reforzaría sus raíces culturales y fomentaría el relevo generacional y la generación de empleo en todo el territorio.

Licencia de uso y derechos de autor

Este documento se distribuye bajo la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0).

Referencias

Aguilar Trejo, M., Hernández Sampieri, R., Herrera Riveros, L. K., & Cuevas Romo, A. (2020). *El futuro del trabajo y las MIPYMES en Guanajuato. Retos, oportunidades y estrategias hacia una nueva realidad*. Educación Superior de Celaya, A.C.
<https://www.udec.edu.mx/publicaciones/Futuro%20MIPYMES%202020.pdf>

- Ávila, D. E. V. (2023). Las empresas familiares y los modelos de empresas, una aproximación conceptual. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, 3(6), 82-93. <https://doi.org/10.56216/radee022023dic.a06>
- Benavides González, G., Manzano Arellano, M. & Aragón García, V. (2017). *La importancia del desarrollo organizacional en las empresas familiares en el caso particular de la empresa AVPSA*. Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. <https://hdl.handle.net/20.500.12371/416>
- Calderón, G., Vivares, J. A., & Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1-29. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>
- Calderón, N. C., Álvarez, A. P. R., Gómez, E. M., Lemus, J. A. L., & Estrada, C. R. (2023). El liderazgo y su relación con la toma de decisiones del sector empresarial en el estado de Guanajuato. *Jóvenes en la ciencia*, 21, 1-8. <https://www.jovenesenlaciencia.ugto.mx/index.php/jovenesenlaciencia/article/view/4096>
- Cervantes, Y., Lozano, X. S., Ovalle, H. E. S., Romeo, V. P. M., Cepeda, R. M., & González, J. M. (2022). La deficiencia de las MIPYMES en Saltillo Coahuila, México, un problema económico social a causa del desempleo. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2), 250-267. <https://doi.org/10.56712/latam.v3i2.79>
- Decisión de Empresario. (2020). Zona Diseño + Construcción: Cuatro años ofreciendo lo mejor en diseño y construcción. *Revista Decisión de Empresario*. <https://www.decisiondeempresario.com/zona-diseno-y-construccion/>
- De Massis, A., Kotlar, J., & Manelli, L. (2021). Family Firms, Family Boundary Organizations, and the Family-Related Organizational Ecosystem. *Family Business Review*, 34(4), 350-364. <https://doi.org/10.1177/08944865211052195>
- EuroSciVoc. (s. f.). organisational culture - EU Vocabularies - Publications Office of the EU. EU Vocabularies. <https://op.europa.eu/web/eu-vocabularies/concept/-/resource?uri=http://eurovoc.europa.eu/7948>
- FasterCapital. (2025). Compromiso familiar Como demostrar y reforzar tu compromiso y dedicacion con tu empresa familiar - *FasterCapital*. <https://fastercapital.com/es/contenido/Compromiso-familiar--Como-demostrar-y-reforzar-tu-compromiso-y-dedicacion-con-tu-empresa-familiar.html>
- González, M. G. G., & Briones, M. y. G. (2025). Cultura organizacional de las empresas familiares del Cantón Portoviejo. *Revista San Gregorio*, 1(Especial 2), 7-14. <https://doi.org/10.36097/rsan.v1iespecial.2.3220>
- Gutiérrez Olvera, S., Montañez Moya, G. S., & Haro Ruíz. (2022). El liderazgo y la cultura organizacional en las empresas familiares: desde la perspectiva de género. *UNAM*. <https://ru.iiiec.unam.mx/5896/1/4.%20050-Gutiérrez-Montañez-Haro.pdf>
- Hillen, C., & Lavarda, C. E. F. (2020). Sucessão intergeracional e inovação em empresas familiares: revisão de literatura. *Innovar*, 30(77), 11-24. <https://doi.org/10.15446/innovar.v30n77.87426>
- Humansmart. (s. f.). How can companies build a culture of honesty and integrity to attract customers? <https://blogs.humansmart.com.mx/blog-how-can-companies-build-a-culture-of-honesty-and-integrity-to-attract-customers-56274>
- Instituto de la Empresa Familiar. (2022). Respeto, lealtad y transmisión de valores:

- contribución del accionista responsable en la empresa familiar. Instituto de la Empresa Familiar.
<https://www.iefamiliar.com/noticia/respeto-lealtad-y-transmision-de-valores-contribucion-del-accionista-en-la-empresa-familiar>
- Jáuregui, G. F. (2022). Grupo Flecha Amarilla celebra 90 años. *PressReader*.
<https://www.pressreader.com/mexico/periodico-am-leon/20220919/282394108306013>
- León, P. (2022). Celebran 90 años de grupo flecha amarilla. *Entérate León*.
<https://enterate.leon.gob.mx/celebran-90-anos-de-grupo-flecha-amarilla>
- Letonja, M., & Duh, M. (2020). Family businesses culture and innovativeness of successors. *Mednarodno Inovativno Poslovanje = Journal of Innovative Business and Management*, 12(2), 57-69.
<https://doi.org/10.32015/jibm.2020.12.2.6.57-69>
- Marcelino Aranda, M., Torres Ramírez, A., Marcelino, D. M., & Camacho, A. D. (2020). Profesionalización en la empresa familiar: evolución y líneas de investigación. *Nova Scientia*, 12(25).
<https://doi.org/10.21640/ns.v12i25.2508>
- Mas, J. (s. f.). La toma de decisiones en las empresas familiares, clave para garantizar su futuro. *Mas Ventas*. <https://www.mas-ventas.com/la-toma-de-decisiones-en-las-empresas-familiares-clave-para-garantizar-su-futuro/>
- Mikušová, M., Friedrich, V., Poláková, G., & Linhart, O. (2024). Are the values of family members consistent with the organizational culture of their business? *SAGE Open*, 14(2), 1–21.
<https://doi.org/10.1177/21582440241253563>
- Montiel Flores, J. C., Mendoza Jiménez, G., & Valenzuela, J. P. (2023). Estrategias para la orientación al mercado: El caso de nieves artesanales en Guanajuato, México. *Revista Enfoques*, 7(27), 236–249.
<https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v7i27.168>
- Olynick, J., & Li, H. Z. (2020). Organizational culture and its relationship with employee stress, enjoyment of work and productivity. *International Journal of Psychological Studies*, 12(2), 14.
<https://doi.org/10.5539/ijps.v12n2p14>
- Palafox Soto, M. O., Ochoa Jiménez, S., & Jacobo Hernández, C. A. (2021). Liderazgo y su relación con la cultura organizacional en las pequeñas y medianas empresas familiares de Ciudad Obregón, Sonora. *Nova Scientia*, 13(26).
<https://doi.org/10.21640/ns.v13i26.2682>
- Paredes Saavedra, M., Vallejos, M., Huanchuire-Vega, S., Morales-García, W., & Geraldo-Campos, L. (2024). Work team effectiveness: Importance of organizational culture, work climate, leadership, creative synergy, and emotional intelligence in university employees. *Administrative Sciences*, 14(11), 280.
<https://doi.org/10.3390/admsci14110280>
- Pérez, B. M. R. (2025). La empresa familiar en México y la gestión del conflicto. *Ciencia Latina, Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 9561-9576.
https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16580
- Pittino, D., Chirico, F., Baù, M., Villasana, M., Naranjo-Priego, E. E., & Barron, E. (2020). Starting a family business as a career option: The role of the family household in Mexico. *Journal of Family Business Strategy*, 11(2), 100338.
<https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100338>
- Psico-smart. (2024). ¿Cuál es el papel de la diversidad generacional en la gestión de la diversidad e inclusión en las organizaciones? <https://psico-smart.com/articulos/articulo-cual-es-el-papel-de-la-diversidad-generacional-en-la-gestion-de-la-diversidad-e-inclusion-en-las-organizaciones-36251>

- Ramirez Lozano, J., Peñafior-Guerra, R., & Sanagustín-Fons, V. (2023). Leadership, communication, and job satisfaction for employee engagement and sustainability of family businesses in Latin America. *Administrative Sciences*, 13(6), 137. <https://doi.org/10.3390/admsci13060137>
- Salesforce. (s. f.). *Flecha Amarilla traslada a sus clientes a través de una experiencia omnicanal*. <https://www.salesforce.com/mx/customer-success-stories/flecha-amarilla>
- Sarmiento Barros, M. L. (2024). Desarrollo de liderazgo y su impacto en la cultura organizacional. *MQRInvestigar*, 8(2), 1820-1841. <https://doi.org/10.56048/mqr20225.8.2.2024.1820-1841>
- Stimulus. (2022). *El conflicto entre el trabajo y la familia como fuente de estrés*. <https://stimulus-consultoria.com/conflicto-trabajo-familia/#:~:text=El%20apoyo%20familiar%20incrementa%2C%20en,el%20rendimiento%20profesional%20y%20viceversa>
- Tejas EL Águila. (2023). *Inicio-Tejas El Águila*. <https://www.tejaselaguila.com/>
- Villani, E., Linder, C., De Massis, A., & Eddleston, K. A. (2023). Employee incentives and family firm innovation: A configurational approach. *Journal of Management*, 50(5), 1797-1835. <https://doi.org/10.1177/01492063231157323>
- Web, C. (2024). Descubre la fascinante historia de las tejas del águila. *CuriosaWeb*. <https://curiosaweb.com/la-historia-de-las-tejas-del-aguila/>
- Zapata Terán, K. V., & Tovar Molina, E. A. (2024). El clima organizacional y su relación con la productividad. *Zenodo*, 5(12), 913-928. <https://doi.org/10.5281/zenodo.13311667>
- Żemojtel-Piotrowska, M., & Piotrowski, J. (2023). Hofstede's cultural dimensions theory. In *Springer eBooks* (pp. 1-4). https://doi.org/10.1007/978-3-031-08956-5_1124-1
- Zhu, H., & Chen, A. Y. Y. (2022). Work-to-family effects of inclusive leadership: The roles of work-to-family positive spillover and complementary values. *Frontiers in psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1004297>