



Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, Ciudad de México, México.  
ISSN 2707-2207 / ISSN 2707-2215 (en línea), Noviembre-Diciembre 2025,  
Volumen 9, Número 6.

[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i6](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i6)

# **PERCEPCIONES DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL Y COMPROMISO DE CONTINUIDAD DE EMPLEADOS EN LA EMPRESA FAMILIAR DEL SECTOR SERVICIOS: UN MODELO DE REGRESIÓN LINEAL MÚLTIPLE**

**ORGANIZATIONAL JUSTICE AND CONTINUITY OF  
EMPLOYEES IN THE FAMILY BUSINESS OF THE SERVICE  
SECTOR: A MULTIPLE LINEAR REGRESSION MODEL**

**Francisco Moisés Arreola Bravo**  
Universidad Autónoma de Occidente

**Hugo Manuel López Hernández**  
Universidad Autónoma de Occidente

**Jesús Manuel Canizales Rodríguez**  
Universidad Autónoma de Occidente

**Lidyeth Azucena Sandoval Barraza**  
Universidad Autónoma de Sinaloa

**Raúl Aguilar Angulo**  
Universidad Autónoma de Occidente

## Percepciones de Justicia organizacional y compromiso de continuidad de empleados en la empresa familiar del sector servicios: un modelo de regresión lineal múltiple

**Francisco Moisés Arreola Bravo<sup>1</sup>**

[arreolabravofrancisco@hotmail.com](mailto:arreolabravofrancisco@hotmail.com)

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

Universidad Autónoma de Occidente  
México

**Hugo Manuel López Hernández**

[hugo.lopez@uadeo.mx](mailto:hugo.lopez@uadeo.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-2181-5666>

Universidad Autónoma de Occidente  
México

**Jesús Manuel Canizales Rodríguez**

[Jesus.canizales@uadeo.mx](mailto:Jesus.canizales@uadeo.mx)

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

Universidad Autónoma de Occidente  
México

**Lidyeth Azucena Sandoval Barraza**

[azucena\\_sandoval@uas.edu.mx](mailto:azucena_sandoval@uas.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-1580-3645>

Universidad Autónoma de Sinaloa  
México

**Raúl Aguilar Angulo**

[raul.aguilar@uadeo.mx](mailto:raul.aguilar@uadeo.mx)

<https://orcid.org/0000-0001-6964-198X>

Universidad Autónoma de Occidente  
México

### RESUMEN

El objetivo de este trabajo es analizar la relación entre la percepción de justicia organizacional de los trabajadores no familiares de la empresa familiar del sector servicios y su compromiso de continuidad. Se utiliza el método cuantitativo a través de la aplicación de una encuesta con escala de Likert a 147 trabajadores de empresas del sector servicios de propiedad y control familiar de 3 estados de la república mexicana. A través de un modelo de regresión lineal múltiple se encuentra que existe relación directa entre las dimensiones distributiva e informacional, además se encontró que estas dimensiones son las que explican el compromiso de continuidad de los empleados no familiares. También se utiliza la teoría del intercambio social para el análisis y explicación de los resultados y se sugieren líneas de investigación en otras dimensiones del compromiso organizacional y el análisis mediante la regresión logística.

**Palabras clave:** empresa familiar, justicia organizacional, compromiso de continuidad, regresión lineal múltiple

---

<sup>1</sup> Autor principal

Correspondencia: [arreolabravofrancisco@hotmail.com](mailto:arreolabravofrancisco@hotmail.com)

# Organizational justice and continuity of employees in the family business of the service sector: a multiple linear regression model

## ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the relationship between the perception of organizational justice of non-family workers in the family business in the service sector and their commitment to continuity. The quantitative method is used through the application of a survey with a Likert scale to 147 workers of companies in the family-owned and controlled service sector from 3 states of the Mexican Republic. Through a multiple linear regression model, it is found that there is a direct relationship between the distributive and informational dimensions, and it was also found that these dimensions are those that explain the commitment to continuity of non-family employees. The theory of social exchange is also used for the analysis and explanation of the results and lines of research are suggested in other dimensions of organizational commitment and analysis through a logistic regression.

**Keywords:** family business, organizational justice, commitment to continuity, multiple linear regression

*Artículo recibido 20 octubre 2025*

*Aceptado para publicación: 15 noviembre 2025*



## INTRODUCCIÓN

Existe una cantidad limitada de estudios relacionados con justicia organizacional en el campo de la empresa familiar (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005) y muy poco se ha investigado acerca de las percepciones de imparcialidad o injusticia por parte de los empleados no familiares y su efecto en el compromiso organizacional de continuidad (Leineweber, Peristera, Bernhard-Oettel, & Eib, 2020; Arasli, Arici, Arici, 2019; Carmon, Miller, Raile & Roers, 2010). Este trabajo se estructura de la siguiente manera: primero se hace una revisión de la importancia de la justicia organizacional en las empresas familiares y su influencia en el compromiso de continuidad de los trabajadores; en segundo lugar se desarrolla un marco teórico que sustenta las variables de estudio de este trabajo: justicia organizacional y compromiso organizacional, así como la teoría del intercambio social y el desarrollo de hipótesis; enseguida se explica el apartado metodológico y finalmente se presentan los resultados y conclusiones.

La empresa familiar (EF) es una unidad económica donde una familia se encuentra involucrada en la propiedad y control en diferentes niveles de la organización (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999); estas organizaciones forman las dos terceras partes de las empresas del mundo (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997) y a diferencia de las empresas no familiares, donde la concentración de la propiedad es reducida, así como la toma de decisiones, en la empresa familiar los dueños logran tener una mayor concentración de la toma de decisiones y menos complicaciones para alinear los intereses de la empresa y los de los empleados no familiares, corregir problemas de agencia y mejorar los niveles de desempeño y compromiso (Gomez-Mejia, Nuñez-Nickel y Gutierrez, 2001; Azouz, Antheaume, Charles-Pauvers, 2021). Aun así, para la empresa familiar, lograr una forma eficaz de dirigir y retener a los empleados no familiares sigue siendo uno de sus grandes retos; reclutar personas calificadas y con cualidades que demuestren actitudes y comportamientos que generen valor y desarrollen lealtad, pueden ser factores fundamentales de éxito o fracaso en la organización, además, asegurar su compromiso de continuidad y colaboración es una tarea complicada si ellos perciben que los procesos de toma de decisiones e interacciones no son imparciales con respecto a otros empleados o con quienes tienen vínculos familiares y/o afectivos sólidos con la familia propietaria; esas posibles diferencias pueden influir en su disposición a permanecer en la empresa y sus comportamientos y desempeño estarán afectados por sus



percepciones de justicia organizacional (Rahman, Shahzad, Mustafa, Khan & Qurashi, 2016; Barnett & Kellermanns, 2006; Atılgan & Kellermanns, 2025).

De acuerdo con Cropanzano y Schminke (2001), para que las transacciones en la organización sean justas, estas deben ser consistentes con ciertos estándares éticos o de conducta; la percepción de justicia organizacional de los empleados no familiares en la empresa familiar depende de la calidad de la relación empleado-familia propietaria y esta relación es diferente a la que se genera en las empresas no familiares, pues en la empresa familiar se desarrollan vínculos más fuertes entre organización y empleados, incluyendo a los no familiares, e incluso puede presentarse un fenómeno al que Giderler y Ergun (2023) identifican como propiedad psicológica<sup>2</sup>; no obstante, aún bajo estas circunstancias particulares y distintivas de la empresa familiar, esta relación es mediada por el grado en que un empleado percibe que su organización valora sus cualidades, lealtad, contribuciones y cómo cuida por su bienestar como si fuese un miembro más de la familia; así que, en la medida en que la organización trata bien y valora los esfuerzos de sus empleados, en esa misma proporción se podrá esperar la disposición a colaborar con la organización en el logro de sus metas (Masterson, Lewis, Goldman, & Taylor, 2000; Robbins, Summers, Miller, & Hendrix, 2000; de Groot, Mihalache & Elfring, 2022). Así pues, cuando las interacciones con la familia o sus representantes, como jefes inmediatos o supervisores, no son percibidas como recíprocas o justas, como respuesta, los empleados estarán dispuestos a reducir su desempeño y compromiso a través de actitudes y comportamientos que a su vez inciden en su identificación con la familia y organización, porque consideran que no reciben el trato que les corresponde (Colquitt, 2001; Giderler y Ergun, 2023).

Suliman y Kathairi (2013) afirman que es posible que las empresas que tienen empleados más leales y comprometidos, tal como sucede en las empresas familiares, son más productivas y por lo tanto más rentables, al contrario de las empresas conocidas por tener empleados menos leales y comprometidos, como es el caso de las no familiares, donde es más recurrente esta circunstancia (Hoon, C., Brinkmann, J. y Baluch, A., 2023; Dorsch, Jaskiewicz, Combs, & Wulf, 2023).

---

<sup>2</sup> La propiedad psicológica de la organización puede motivar a las personas a comprometerse con la organización, adoptar conductas de gestión, asumir riesgos personales y realizar sacrificios (Mayhew, Ashkanasy, Bramble, y Gardner, 2007; Pierce et al., 2001, 2009).

Para Meyer y Allen (1991), cada una de las tres dimensiones del compromiso organizacional: afectivo, normativo y de continuidad, contribuyen a un estado psicológico que caracteriza a la relación de los empleados con la organización y tiene implicaciones para su continuidad y puede ser influida por diversos antecedentes como su desempeño laboral y “ciudadanía organizacional<sup>3</sup>”. El supuesto principal es que la empresa alcanza sus objetivos basándose en la satisfacción de sus empleados. La decisión de un empleado acerca de dar sus servicios de manera totalmente comprometida o no, depende en gran medida de la forma en que percibe su trabajo, remuneración, promociones, su relación con superiores y colegas; el compromiso organizacional es resultado de un contexto de intercambios y percepciones, historicidad, afectos y resultados (Heffernan y Dundon, 2016; Yilmaz, Raetz, Groote & Kammerlander, 2024).

Las empresas familiares normalmente hacen uso de la misma familia para satisfacer su necesidad de capital humano y los empleados no familiares se convierten en indispensables porque los miembros de la familia son un número muy limitado; de hecho, los miembros no familiares son aproximadamente el 80% de la fuerza laboral en las empresas familiares (Mass Mutual Financial Group, 2007). En este sentido, desde la muy particular complejidad de la empresa familiar, principalmente por la intersección de las dimensiones familia-empresa-propiedad (Tagiuri y Davis, 1982) y los criterios socioemocionales en sus procesos de toma de decisiones (Gomez Mejia, 2007; Medina-Craven & Bracamonte, 2024), los empleados no familiares pueden desarrollar vínculos muy fuertes con la organización y la familia propietaria y establecer relaciones de amistad y lealtad muy sólidas a largo plazo (Björnberg y Nicholson, 2012); no obstante, cuando los intercambios entre empleados no familiares y empresa no son percibidos como justos o equitativos, o incluso, si los empleados que poseen lazos de sangre o amistad fuertes en la empresa disfrutan de preferencias o favoritismo y mayor estabilidad laboral (Gomez-Mejia, Nunez-Nickel & Gutierrez, 2001), dejando al margen a los empleados que no forman parte del círculo familiar cercano y de confianza; puede suceder que la disposición de los empleados no familiares a mantener sus niveles de lealtad y compromiso se vean disminuidos y afecten también a los objetivos organizacionales y familiares (Nec kebrouck, Schulze & Zellweger, 2018).

---

<sup>3</sup> Ciudadanía organizacional (Chrisman, 2019; James et al., 2017)



El objetivo de este trabajo es examinar la relación entre de las percepciones de justicia organizacional que tienen los empleados no familiares y su compromiso de continuidad en la empresa familiar del sector servicios.

Con este trabajo se busca hacer aportaciones en diferentes niveles: primero, como una aportación al campo de estudio de la administración, específicamente en la línea del comportamiento organizacional en las empresas familiares estableciendo una relación entre justicia organizacional y compromiso de continuidad; además, a nivel práctico, se busca tener un entendimiento de cómo las empresas familiares son percibidas por sus empleados en cuanto a su forma de ejercer la justicia organizacional; por último, ofrecer un análisis orientado a resaltar la importancia de la justicia organizacional y cómo puede ser un factor determinante de éxito en las empresas familiares logrando retener a empleados valiosos para su desempeño, resultados y visión a largo plazo (Hoon, Brinkmann & Baluch, 2023).

### **Marco teórico-conceptual y desarrollo de hipótesis**

#### *Compromiso organizacional en la empresa familiar*

Algunos estudios han demostrado que en la EF el desempeño es beneficiado por la participación de los empleados no familiares, ya sea por su nivel de profesionalización y orientación a la eficiencia y competitividad, mejoran la calidad de la toma de decisiones y ayudan a enfrentar el ambiente competitivo de la organización y de esa forma mejora su desempeño (Madison, Daspit, Turner & Kellermanns, 2017; Dekker, Lybaert, Steijvers & Depaire, 2015; Dawson, 2011; Stewart & Hitt, 2012), sin embargo, la contratación de empleados no familiares, especialmente en puesto de toma de decisiones, es uno de los puntos de mayor vulnerabilidad de las EF y utilizan a sus propios miembros aunque no sean los más calificados (Karra, Tracey, & Phillips, 2006; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2003; Ellen, McLarty, Medina-Craven & Bracamonte, 2024).

#### *Compromiso de continuidad*

Los empleados desarrollan compromiso de continuidad cuando perciben que el costo de dejar sus trabajos es alto; son dos dimensiones en que el compromiso de continuidad se basa, a) las inversiones, es decir, el cálculo de las pérdidas al dejar el trabajo y b) los empleos alternativos, lo que significa que cuando un empleado tiene otras opciones de trabajo, su disposición al compromiso de continuidad será débil (Meyer and Allen, 1997). Cuando un empleado que se identifica con la familia propietaria, su



percepción del costo que implica dejar su trabajo, incluye cortar los lazos que lo unen con la familia y la empresa, lo que significa también perder su identidad y no tiene la certeza que en su próximo trabajo sea tratado de la misma forma (Le Breton-Miller & Miller, 2006), lo que trae consigo una relación fuerte entre su visión a largo plazo y su compromiso de continuidad (Meyer et al. 2002; Vardaman, Allen & Rogers, 2017; Matherne, Waterwallb, Ringb & Credoa, 2017).

### *Dimensiones de la Justicia Organizacional*

*Dimensión distributiva.* Cuando los empleados reciben asignaciones de recursos y calculan que son equiparables a sus aportaciones, ellos perciben una señal de justicia (Sieger, Bernhard & Frey, 2011), sin embargo, en la EF estos cálculos no funcionan de la misma forma, pues los lazos familiares exigen altruismo y sacrificio, nepotismo y favoritismo; cuando estas asimetrías llegan a niveles que exceden los límites de comprensión por parte de los empleados no familiares, surgen percepciones de injusticia distributiva (Lubatkin, Ling & Schulze, 2007). Los niveles de justicia distributiva están en función de las asignaciones de recursos como promociones, políticas de pago y compensaciones; cuando los empleados no familiares estiman que estos aspectos son injustos, concluyen que la EF es injusta y sus actitudes y comportamientos se modificarán expresándose en pérdida paulatina de la identidad y compromiso organizacional, incluyendo su interés en permanecer o abandonar la organización, en cambio, si las percepciones de justicia son positivas, el resultado será traducido en actitudes y comportamientos que refuercen la identidad y compromiso organizacional (Colquitt, 2001). Los empleados también percibirán que los recursos que ellos han invertido, como el conocimiento, tiempo, creatividad, experiencia y entrenamiento, han sido compensados (Janssen, Lam & Huang, 2009; Hoon, Brinkmann & Baluch, 2023).

*H1: Las percepciones de justicia distributiva están relacionadas directamente con el compromiso de continuidad de los empleados no familiares en la empresa familiar del sector servicios.*

*Dimensión procedimental.* Esta dimensión implica que los procedimientos cumplan con los siguientes criterios: i) información precisa; ii) libre de sesgos; iii) que sea aplicados consistentemente en las personas y a través del tiempo; iv) existencia de mecanismos para corregir errores; v) considerar las opiniones de los diferentes grupos implicados y vi) se apliquen conforme a estándares éticos (Sieger et al. 2011; Colquitt, 2001). Normalmente las EF son caracterizadas como proclives a violar estos criterios



(Gomez-Mejia et al. 2001), los empleados no familiares tenderán a juzgar a la EF que es justa si perciben que los procedimientos son justos; sin embargo, estos juicios se elaboran con base en dos posibles perspectivas, a) basada en el evento y b) basada en la identidad, con respecto al primero, “el juicio se hace solamente a partir del evento y en el segundo, se hace con base en un juicio sumario de una entidad social” (Sieger et al. 2011: 82). En cualquiera que se basen los empleados no familiares para evaluar lo justo o injusto que es su organización, el resultado será que a una percepción justa de los procedimientos que realiza la EF, los empleados no familiares se sentirán más conformes e identificados, mostrando comportamientos y actitudes afines a la identidad organizacional y su compromiso de continuidad será mayor; en caso contrario, el resultado será el opuesto (Arasli et al. 2019; Humphrey, Massis, Picone, Tang & Piccolo, 2021).

*H2: Las percepciones de justicia procedimental están relacionadas directamente con el compromiso de continuidad de los empleados no familiares en la empresa familiar del sector servicios.*

*Dimensión interpersonal.* Greenberg (1993) propuso que la justicia interaccional se divida en 2 componentes, llamándolos i) Justicia informacional y ii) Justicia interpersonal, dimensiones que son fundamentales para los empleados en la EF porque todos esperan que las interacciones sean de trato humano. La justicia interpersonal consiste en la percepción de qué tan justo es el trato que reciben los trabajadores por parte de los tomadores de decisiones, es decir, si este trato es con dignidad, respeto y sensibilidad. Leineweber et al. (2020) consideran que la justicia interpersonal es la dimensión más importante para estudiar las intenciones de rotación, además de ser motivo de reacciones emocionales fuertes que conllevan a los empleados a dejar a su empleador. Cuando los empleados son tratados con respeto, ellos sienten que son valorados y su perspectiva de permanecer en la organización es a largo plazo, siempre y cuando se conserven estas relaciones de respeto y trato digno (Kidwell, Eddleston, Kidwell, Cater & Howard, 2024).

*H3: Las percepciones de justicia interpersonal están relacionadas directamente con el compromiso de continuidad de los empleados no familiares en la empresa familiar del sector servicios*

*Dimensión Informacional*

*Dimensión informacional.* Se refiere a aspectos como la exhaustividad, sensatez y veracidad u honradez de las explicaciones para argumentar las decisiones y procedimientos aplicados (Colquitt, 2001;

Cropanzano, Anthony, Daniels & Hall, 2017). La justicia informacional describe si un proceso o explicación es correctamente convenido, es el acto de comunicar razones relevantes para los procedimientos usados en la valoración y la lógica aplicada en la distribución de recompensas a los empleados en la organización (Greenberg, 1993). La dimensión informacional de la justicia organizacional ha sido relacionada con un fuerte efecto de apego a la organización y factor determinante de la permanencia de los empleados sin mostrar intenciones de separarse (Arif & Junaidah, 2011; Lanz, Burke, Haag & Omidvar, 2025).

*H4: Las percepciones de justicia informacional están relacionadas directamente con el compromiso de continuidad de los empleados no familiares en la empresa familiar del sector servicios.*

#### *Teoría del intercambio social*

Las teorías de intercambio social coinciden en que la vida social implica una serie de intercambios o transacciones entre las partes que participan en ella (Mitchell, Cropanzano & Quisenberry, 2012; Miroshnychenko, Torres de Oliveira, De Massis & Überbacher, 2024). Los recursos son intercambiados entre los actores involucrados en un proceso de reciprocidad, donde una parte tiende a pagar el “bien” o “mal. La calidad de estos intercambios está influenciada por la relación entre los participantes. El proceso del intercambio inicia cuando un actor organizacional, normalmente un supervisor o compañero, trata a un individuo específico de una manera determinada, es decir, existen acciones iniciales a) positivas, como apoyo organizacional o trato justo, o b) negativas, como supervisión abusiva, incivilidad o bullying (Cropanzano et al. 2017). La teoría del intercambio social juega un prominente rol en la investigación relacionada con el compromiso organizacional, éste, como un constructo multidimensional y predictor de satisfacción laboral, rotación de personal y comportamientos prosociales (Masterson et al. 2000; Lubinski & Gartner, 2023).

#### **Instrumentos y métodos estadísticos utilizados**

Este trabajo es de corte cuantitativo y relacional, se busca desarrollar un modelo de regresión lineal múltiple para encontrar las posibles asociaciones entre las dimensiones de justicia organizacional y el compromiso de continuidad.

#### *Participantes*

Este estudio se realizó en organizaciones del sector servicios de propiedad familiar de 3 estados de México: Sinaloa, Nayarit y Guerrero, y que cuenten con más de 50 empleados. La muestra incluye 147 empleados no familiares de diferentes posiciones en las empresas, ya sea a niveles de gerencia, supervisión y operativos. Este trabajo fue resultado de un proyecto derivado de la línea de investigación de comportamiento organizacional.

### *Mediciones*

Para la dimensión de percepción de justicia organizacional, se utilizó como base los trabajos de Colquit (2001), Carmon et al. (2010), Palm, Diaz-Moriana & Kammerlander, (2023) y Gerlach (2019); de igual forma, para las dimensiones de Compromiso Organizacional, a Matherne et al. (2017). Se usó la escala tipo Likert. En la Tabla 1 se muestran las variables, dimensiones e ítems del instrumento aplicado.

**Tabla 1**

Instrumento para medir la percepción de justicia organizacional y compromiso de continuidad

Variable/Dimensión	Ítems
Compromiso de Continuidad	1. No tengo miedo a lo que pudiera pasar si dejo mi trabajo actual sin tener otra opción en puerta
	2. Sería muy difícil para mí dejar mi organización, aunque sea mi decisión dejarla
	3. Demasiado en mi vida personal se vería afectado si dejo mi organización en este momento, aunque fuera mi propia decisión hacerlo
	4. No me costaría mucho dejar mi organización en este momento
	5. En este momento, estar en mi organización es un asunto de necesidad y deseo al mismo tiempo
	6. Siento que tengo muy pocas opciones como para considerar dejar esta organización
	7. Una de las serias consecuencias de dejar esta organización es la escasez de alternativas de trabajo disponibles



8. Una de las razones por las que sigo trabajando para esta organización es que salirme requeriría un sacrificio personal, pues alguna otra tal vez no me daría los mismos beneficios que tengo ahora

Variable: Percepción de justicia organizacional

- |               |   |
|---------------|---|
| Procedimental | 9. Los procedimientos se aplican de igual forma para todos                                    |
|               | 10. Los procedimientos se basan en información precisa  |
|               | 11. Los procedimientos se aplican con estándares éticos y morales                             |
|               | 12. Los procedimientos se aplican de manera consistente                                       |
| Distributiva  | 13. Los resultados que he obtenido son de acuerdo con el esfuerzo que he puesto en mi trabajo |
|               | 14. Los resultados que he obtenido son apropiados al trabajo que realizo                      |
|               | 15. Los resultados que he obtenido reflejan lo que hecho por la organización                  |
|               | 16. Lo que he obtenido se justifica de acuerdo con mi desempeño                               |
| Interpersonal | 17. Mis superiores me han tratado amablemente   |
|               | 18. Mis superiores me han tratado de una forma respetuosa                                     |
|               | 19. Mis superiores me han tratado con dignidad  |
|               | 20. Mis superiores me han tratado con respeto   |
|               | 21. Mis superiores evitan hacerme comentarios inapropiados                                    |
| Informacional | 22. Mis superiores han sido espontáneos en su comunicación conmigo                            |
|               | 23. Mis superiores me han explicado clara y ampliamente los procedimientos                    |
|               | 24. Mis superiores han explicado los detalles a tiempo, oportunamente                         |

25. Mis superiores se han adaptado a mis necesidades específicas al comunicarse conmigo

26. Mis superiores hacen sus explicaciones de los procedimientos de manera razonable

---

Fuente: Propia de los autores, basado en Colquit (2001), Carmon et al. (2010), Gerlach (2019) y Matherne et al. (2017).

## RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Para este trabajo, se calculó el Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad del instrumento, el cual arrojó un 0.953 como se observa en la tabla 2. Por lo que se considera altamente confiable.

**Tabla 2**

Estadística de fiabilidad

Alfa de	N de
Cronbach	elementos
.953	53

---

Fuente: Propia de los autores

*El análisis de regresión lineal múltiple* es una técnica estadística utilizada para predecir el comportamiento de una variable, denominada variable dependiente o variable respuesta, en función de dos o más variables, llamadas variables independientes, explicativas o regresoras. En este trabajo, la variable dependiente es la dimensión de Compromiso de Continuidad y las variables independientes o factores explicativos para este fenómeno, son las dimensiones de Justicia Organizacional: a) Procedimental, b) Distributiva, c) Interpersonal, d) Informacional. Sin embargo, antes de efectuar el análisis de regresión, es necesario comprobar que sí es posible llevar a cabo este análisis con estas variables. Es decir, para que el modelo sea válido, es necesario que los datos cumplan con ciertos supuestos o condiciones. Es verificar que no se violen las hipótesis sobre las que se estima el modelo. Estos supuestos son: *linealidad, independencia, homocedasticidad, normalidad y no multicolinealidad*.

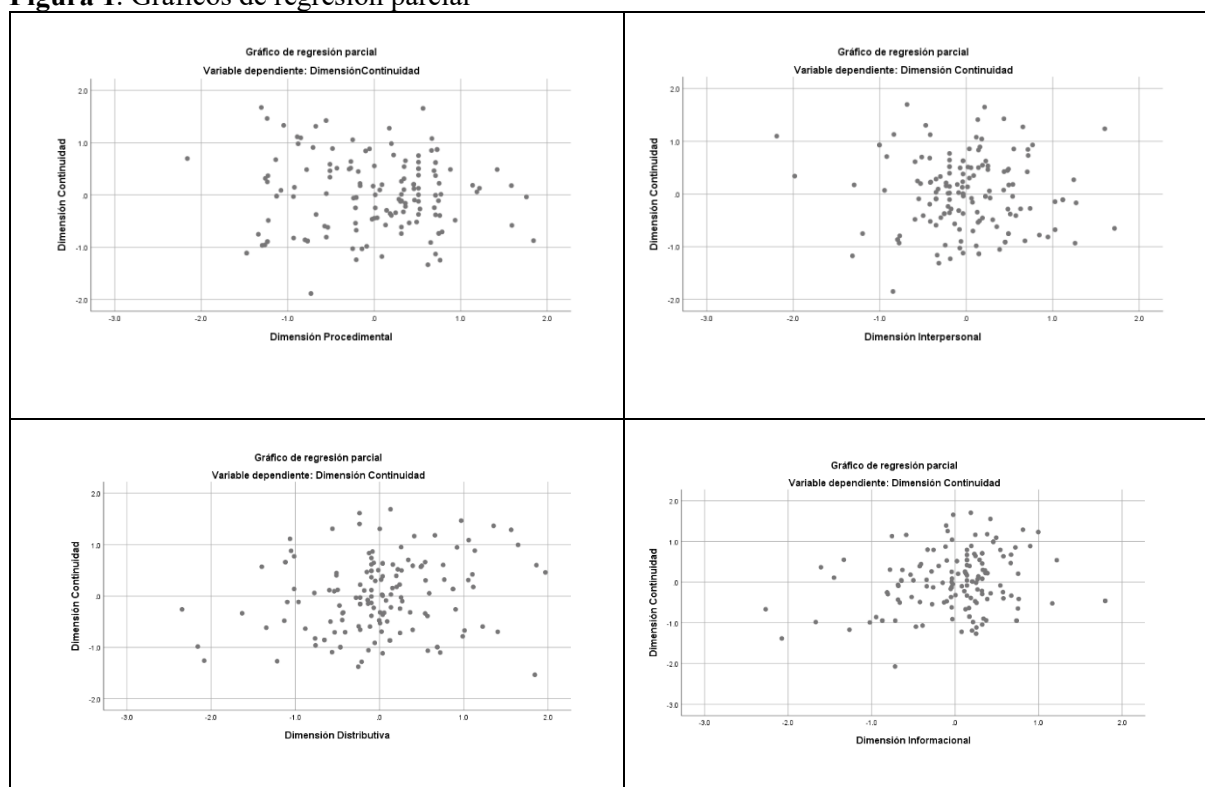


A continuación, se presenta cada uno de estos supuestos, analizados con las puntuaciones residuales; es decir, mediante la diferencia entre las puntuaciones observadas y las pronosticadas por el modelo de regresión.

### *Supuesto 1. Linealidad*

Los diagramas de regresión parcial permiten ver, de manera rápida, la relación que existe entre la variable dependiente, y cada una de las variables independientes por separado. Es decir, eliminando el efecto de las otras variables independientes. Estos gráficos no son con base en los datos originales de las variables, sino en los residuos obtenidos al efectuar un análisis de regresión con el resto de las variables independientes. A continuación, en la figura 1, se presentan los cuatro gráficos de regresión parcial.

**Figura 1.** Gráficos de regresión parcial



Fuente: Propia de los autores

En los cuatro gráficos puede observarse una relación lineal con la variable Continuidad, y cada una de las variables independientes. En el caso de las variables predictoras, dimensión Procedimental y dimensión Interpersonal, se observa una relación lineal negativa; y para las variables, dimensión

Distributiva y dimensión Informacional, se distingue una relación lineal positiva. Con esto se confirma el supuesto de linealidad.

#### *Supuesto 2. Independencia.*

Este supuesto hace referencia a la independencia entre los residuos, y se verifica con el estadístico de Durbin-Watson. Se consideran independientes si el estadístico se encuentra entre 1.5 y 2.5 (Vilá Baños, Torrado Fonseca & Reguant Álvarez, 2019). En la tabla 3 se presenta el valor encontrado.

**Tabla 3**  
Estadístico de Durbin-Watson  
Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	de la estimación Durbin-Watson
1	.437 <sup>a</sup>	.191	.168	.7034	1.793

a. Predictores: (Constante), Dimensión Informacional, Dimensión Distributiva,

Dimensión Procedimental, Dimensión Interpersonal

b. Variable dependiente: Dimensión Continuidad

Fuente: propia de los autores

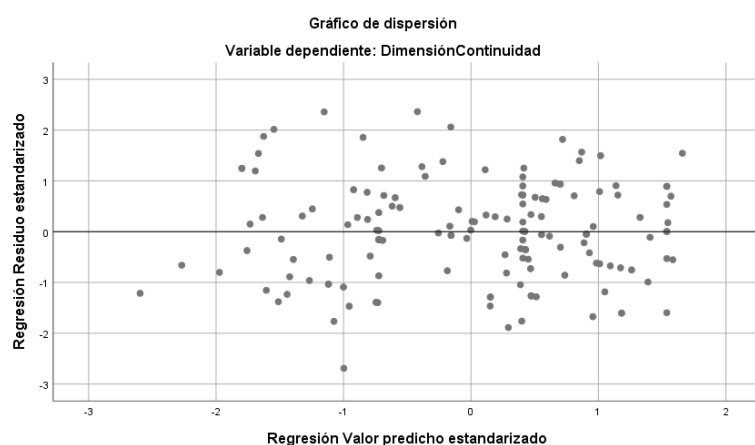
Como se observa en la tabla 3, el valor del estadístico Durbin-Watson es de 1.793; y se encuentra dentro del rango 1.5 a 2.5, por tanto, se demuestra la independencia de los residuos.

#### *Supuesto 3. Homocedasticidad.*

Significa que la variación respecto de la recta de regresión es igual para todos los valores de las variables independientes. La mejor forma de determinar la homocedasticidad de los residuos es a través de un gráfico de dispersión (Lind, Marchal & Wathen, 2012). En el gráfico de la figura 2, puede observarse que los trazos de los residuos muestran una distribución aleatoria de valores positivos y negativos. Los puntos están dispersos, y no se visualizan pautas de asociación, o no se presenta algún patrón. Por tanto, se confirma el supuesto de homocedasticidad.



**Figura 2.** Gráfico de dispersión para verificar la homecedasticidad

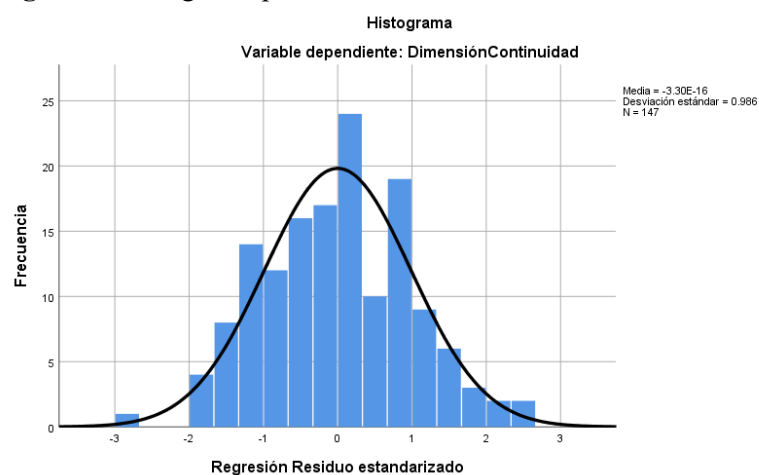


Fuente: propia de los autores

#### *Supuesto 4. Normalidad.*

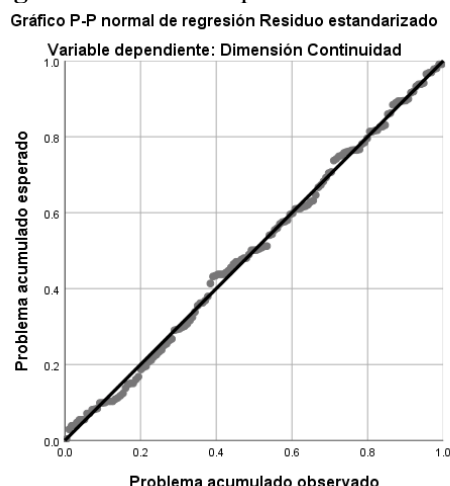
Este supuesto analiza si la distribución de los residuos sigue una distribución normal. Y puede verificarse gráficamente, o con una prueba de contraste, como la de Kolmogorov-Smirnov, dado que el tamaño de muestra es mayor a 50. Para que se acepte el supuesto de normalidad, la significancia obtenida tiene que ser mayor a 0.05 (Vilá et al. 2019; Virk, Corner, Combs & Jaskiewicz, 2024). En las figuras 3 y 4 se presenta el histograma y el gráfico de probabilidad normal.

**Figura 3.** Histograma para verificar normalidad.



Fuente: propia de los autores

**Figura 4.** Gráfico de probabilidad normal.



Fuente: Propia de los autores

Tanto en el histograma, como en el gráfico de probabilidad se observa normalidad. En este último puede verse como lo observado y lo esperado tienen buen ajuste, los puntos trazados están muy cerca de la recta. Si buscamos normalidad de una manera más analítica, podemos utilizar como ya se comentó, la prueba K-S (Kolmogorov-Smirnov). En la tabla 4, aparece la prueba de normalidad.

**Tabla 4.**

Prueba de normalidad con el estadístico de Kolmogorov-Smirnov.

Pruebas de normalidad	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Unstandardized Residual	.043	147	.200*	.993	147	.671

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: propia de los autores

Como se aprecia en la tabla 4, la prueba de Kolmogorov-Smirnov reporta una significancia de 0.200. Valor que es mayor a 0.05, por tanto, se confirma normalidad.

*Supuesto 5. No multicolinealidad.*

Este supuesto implica que las variables independientes no estén correlacionadas entre ellas. En realidad, casi siempre vamos a tener variables independientes o explicativas, que sostendrán un cierto grado de correlación, por lo que la colinealidad es una cuestión de grado. El problema de la colinealidad es que valores altos de ésta, son perjudiciales para la regresión, sobre todo para la inferencia. Existen estadísticos que diagnostican colinealidad y el grado de tolerancia para cada una de las variables independientes.

La tolerancia es un estadístico que mide el grado de relación entre las variables independientes. Una variable con una tolerancia muy baja es colineal, y puede causar problemas de cálculo. Un valor próximo a uno del índice de tolerancia indica que la variable independiente no está correlacionada con el resto de las variables. Y, por el contrario, si el valor se aproxima a cero, revelaría que sí tiene relación con las demás. Se considera el valor de 0.1 como referencia para el diagnóstico de colinealidad. Valores menores a este parámetro, revelan un grave problema de colinealidad (López & Fachelli, 2016). Otro estadístico que determina si existe colinealidad, es el factor de inflación de la varianza (VIF), que, de hecho, es el recíproco del valor de tolerancia. Valores de VIF grandes, son indicadores de existencia de colinealidad. Kleinbaum y Kupper (1978, como se cita en López & Fachelli, 2016) señalan que valores de VIF superiores a 10, significan problemas reales de colinealidad. Otra medida usada para detectar si el grado de multicolinealidad presente en el modelo es preocupante, es el número o índice de condición. Belsley (1982, como se cita en Salmerón & Rodríguez, 2017) afirma que valores de Índice de condición entre 20 y 30 suponen multicolinealidad moderada, y valores superiores a 30, denotan multicolinealidad grave.

Para nuestro trabajo, los valores de los estadísticos citados anteriormente se presentan en las tablas 5 y 6.



**Tabla 5**

Estadísticos de colinealidad, Tolerancia y VIF

Coeficientes<sup>a</sup>

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Estadísticas de colinealidad		
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.	Tolerancia	VIF
1 (Constante)	1.967	.268		7.349	.000		
Dimensión Procedimental	-.011	.077	-.015	-.143	.887	.530	1.885
Dimensión Distributiva	.195	.078	.268	2.495	.014	.494	2.022
Dimensión Interpersonal	-.052	.097	-.063	-.533	.595	.404	2.473
Dimensión Informacional	.249	.094	.304	2.655	.009	.434	2.306

a. Variable dependiente: Dimensión Continuidad

Fuente: Propia de los autores

**Tabla 6**

Diagnósticos de colinealidad, Índice de condición

Diagnósticos de colinealidad<sup>a</sup>

Proporciones de varianza								
Autovalor			Índice de condición		Dimensión Procedimental		Dimensión Interpersonal	
			Dimensión Distributiva		Dimensión Informacional			
Model	Dimensión	r	condición	(Constante)	al	Distributiva	Informacional	
1	1	4.867	1.000	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.053	9.573	.24	.49	.06	.03	.03
	3	.034	11.898	.42	.01	.22	.05	.33
	4	.031	12.433	.34	.38	.50	.08	.00



5	.014	18.468	.01	.11	.22	.85	.64
---	------	--------	-----	-----	-----	-----	-----

a. Variable dependiente: Dimensión Continuidad

Fuente: Propia de los autores

En la tabla 5, se observa que la Tolerancia es mayor a 0.1, y el VIF es menor a 10 en todos los casos. Por su parte, en la tabla 6, los Índices de condición son menores a 20. Por lo tanto, podemos concluir que se verifica o se cumple con el supuesto de no multicolinealidad entre las variables.

### Modelo de regresión

Una vez validados los supuestos necesarios para la aplicación y obtención del modelo de regresión múltiple, se presentan en la tabla 7, los coeficientes no estandarizados y coeficientes estandarizados beta. Estos últimos se basan en puntuaciones típicas, de esta manera pueden ser comparables entre ellos. Así, las variables con un coeficiente mayor son las que tienen más peso en el modelo.

**Tabla 7**  
Coeficientes del modelo de regresión.  
Coeficientes<sup>a</sup>

		Coeficientes			
		Coeficientes no estandarizados			
Modelo		B	Desv. Error	Beta	t
1	(Constante)	1.967	.268		7.349
	Dimensión	-.011	.077	-.015	-.143
	Procedimental				
	Dimensión Distributiva	.195	.078	.268	2.495
	Dimensión Interpersonal	-.052	.097	-.063	-.533
	Dimensión Informacional	.249	.094	.304	2.655

a. Variable dependiente: Dimensión Continuidad

Fuente: Propia de los autores

En la tabla 7, en la columna de Coeficientes estandarizados Beta, se observa que las variables con mayor peso, y ordenadas de mayor a menor, son: la Dimensión Informacional y la Dimensión Distributiva.



Además, en la columna de significancia, se advierte que estas mismas variables son las significativas (significación menor a 0.05); es decir, las que más contribuyen a explicar la variable dependiente (Dimensión de Continuidad). Algo importante a señalar es que el signo de los coeficientes de estas variables es positivo, significando que tienen una relación directa con la variable Dimensión de Continuidad. Las otras dos variables, Dimensión Procedimental y Dimensión Interpersonal, tienen un coeficiente muy chico, y negativo (cuando se analizó el supuesto de linealidad, mediante los gráficos de regresión parcial, se advirtió de la relación lineal negativa de estas variables), indicando esto, que no son buenas predictoras, y que guardan una relación inversa con la Continuidad. En concreto, podemos decir que las variables que más se asocian y explican la Continuidad, son: la Dimensión Informacional y la Dimensión Distributiva. De esta manera, la ecuación de regresión, tomando en cuenta solo los coeficientes no estandarizados significativos, sería:

$$\text{Continuidad} = \text{constante} + 0.195(\text{Dim. Distributiva}) + 0.249(\text{Dim. Informacional})$$

$$\text{Continuidad} = 1.967 + 0.195(\text{DD}) + 0.249(\text{DI}) \quad (\text{Ecuación 1})$$

**DD**= dimensión distributiva

**DI** = dimensión informacional

Los Coeficientes estandarizados Beta para la Dimensión Distributiva y la Dimensión Informacional, son respectivamente: 0.268 y 0.304.

*Bondad de ajuste del modelo.*

Para cuantificar la relación entre la variable Continuidad, con las variables independientes, en términos de capacidad explicativa, empleamos el Coeficiente de Determinación. En la tabla 8, aparece que el valor de este coeficiente es de 0.191 (R cuadrado ajustado es igual a 0.168). Esto significa que un 19.1% de la variabilidad en la variable de Continuidad, se explica por la relación lineal de ésta, con las variables independientes.

**Tabla 8**

R cuadrado (Coeficiente de Determinación)

Resumen del modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R cuadrado		Error estándar de la estimación
		R cuadrado	ajustado	
1	.437 <sup>a</sup>	.191	.168	.7034

a. Predictores: (Constante), Dimensión Informacional, Dimensión Distributiva, Dimensión

Procedimental, Dimensión Interpersonal

b. Variable dependiente: Dimensión Continuidad

Fuente: Propia de los autores

Si bien es cierto que el valor encontrado del Coeficiente de Determinación es bajo, debemos considerar que en estudios que manejan variables relacionadas con el comportamiento humano, no es de esperar valores altos de este estadístico. Por otra parte, analizando la tabla 9 de ANOVA, podemos observar que existe relación lineal significativa (Sig=0.000) entre la variable Continuidad y las variables independientes del modelo, por tanto, podemos concluir que el modelo es adecuado.

**Tabla 9**

ANOVA

ANOVA <sup>a</sup>					
Modelo		Suma de	Media		Sig.
		cuadrados	gl	cuadrática	
1	Regresión	16.617	4	4.154	8.396
	Residuo	70.260	142	.495	.000 <sup>b</sup>
	<b>Total</b>	<b>86.876</b>	<b>146</b>		

a. Variable dependiente: Dimensión Continuidad

b. Predictores: (Constante), Dimensión Informacional, Dimensión Distributiva, Dimensión Procedimental, Dimensión Interpersonal

Fuente: Propia de los autores





## CONCLUSIONES

De acuerdo a Heffernan & Dundon (2016), el compromiso depende de un contexto de intercambios e historicidad, elementos que van conformando las experiencias y percepciones de los individuos en la organización; no obstante, la naturaleza de la empresa familiar como sistema donde se entrelazan los subsistemas de la familia y empresa principalmente, obedece a criterios de gestión y supervivencia que incluye la unidad familiar y visión a largo plazo que pretende la permanencia de la familia en el control y propiedad de la empresa, dando como resultado un permanente sesgo hacia los miembros de la familia en cuanto a las dimensiones de la justicia organizacional: procedimental, distributiva, interpersonal e informacional. En este trabajo encontré que sí existe una correlación positiva entre las percepciones de justicia en sus dimensiones distributiva e informacional, por otro lado, las dimensiones interpersonal y procedimental no tienen una relación positiva. Es decir, el compromiso de continuidad de los empleados que no son miembros de la familia o al menos no tienen un trato como tal, es decir, que la decisión de permanecer o abandonar la organización, está asociada con sus percepciones de justicia distributiva e informacional.

Con el modelo regresión múltiple se validaron los supuestos del modelo, lo que indica que sí es posible predecir la Continuidad a través de las variables explicativas señaladas con un modelo de regresión lineal múltiple. El hecho de que el modelo no presenta un ajuste alto, dado que solo explica el 19.1% ( $r^2$  ajustado = 0.168) de la variabilidad en la Continuidad con estas variables regresoras, no es algo “grave”, porque debemos tener en cuenta que los datos analizados contienen inherentemente una porción alta de inexplicable variabilidad, porque al final de cuentas, no estamos analizando datos físicos de Ciencias Naturales, sino que estamos trabajando con personas, dentro del ámbito de las Ciencias Sociales. Ahora que, si se quiere aumentar la potencia explicativa del modelo, se sugiere que, en futuros trabajos, se añadan más variables predictoras. Cabe resaltar que la interpretación de las variables significativas es la misma tanto para modelos con alto o bajo coeficiente de determinación. Es decir, aun cuando el valor encontrado de  $r^2$  sea bajo, los valores  $P$  bajos (significancia < 0.05) indican una relación real entre las variables significativas y la variable respuesta. Y en este trabajo, se encontró que las variables explicativas, que son significativas para predecir la Continuidad, y que tienen una relación directa con ésta, son: la Dimensión Informacional y la Dimensión Distributiva; las otras dos dimensiones,



procedimental e Interpersonal, no son buenas predictoras y guardan una relación inversa con la Continuidad. Por último, la significancia de 0.000 obtenida en la tabla 9 de ANOVA, valida el modelo. Es decir, las variables explicativas influyen de forma conjunta y lineal sobre la Continuidad. Sí existe una relación lineal significativa. En cuanto a las hipótesis desarrolladas en este trabajo, se concluye que las hipótesis 1 y 4 son aceptadas y las hipótesis 2 y 3 son rechazadas. Además, se puede agregar que, desde el análisis de la teoría del intercambio, en el caso de los empleados no familiares de la empresa familiar del sector servicios, los resultados nos indican que para estos empleados es más importante y determinante en su decisión de permanecer en la organización, los intercambios obtenidos en las dimensiones Distributiva e Informacional. En el caso de la dimensión distributiva, la forma en cómo se asignan los recursos y oportunidades, los individuos calculan si lo que reciben es consistente con lo que ellos consideran fueron sus aportaciones, pues al no asumirse, ni ser tratados como miembros de la familia, ellos no entran en la lógica del altruismo y sacrificio por la familia, sino que solamente esperan asignaciones justas (Sieger et al. 2011). Por otro lado, en la dimensión informacional, los participantes demostraron darle importancia a esta dimensión, en la que valoran la exhaustividad, sensatez y veracidad u honradez de las explicaciones para argumentar las decisiones y procedimientos aplicados (Colquitt, 2001; Cropanzano et al. 2001), esto es, la manera en que se transparenta y difunde la información, especialmente la que corresponde a los procedimientos aplicados en la asignación de recompensas. Tal como se mencionó anteriormente, los fenómenos de carácter humano y que se miden con base en las percepciones de los individuos requieren de mayor exhaustividad y creatividad para su estudio, se sugiere que en trabajos posteriores se añadan variables predictoras e incluir otras dimensiones del compromiso organizacional, como el normativo o afectivo. O incluso hacer el análisis mediante una regresión logística.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1–18.  
<https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>
- Arasli, H., Arici, H., Arici, N. (2019). Workplace favouritism, psychological contract violation and turnover intention: Moderating roles of authentic leadership and job insecurity climate. *German*



- Journal of Human Resource Management*, 33(3), 197-222.  
<https://doi.org/10.1177/2397002219839896>.
- Arif, H. & Junaidah, H. (2011). Role of Organizational Justice in Determining WorkOutcomes of National and Expatriate Academic Staff in Malaysia. *International Journal of Commerce and Management*, 21(1), 82-93. <https://doi.org/10.1108/10569211111111711>.
- Atılgan, Ö., & Kellermanns, F. (2025). Family Firm Leader's Socioemotional Wealth Importance Perceptions: The Influence of Negative Forms of Conflict. *Family Business Review*, 38(1), 34-57. <https://doi.org/10.1177/08944865251315791>
- Azouz A., Antheaume N., Charles-Pauvers B. (2021). An ethnography of fairness perceptions among non-family employees: Does religion matter? *Journal of Family Business Strategy*, 12(3), 100375. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100375>
- Barnett, T., and Kellermanns, F. (2006). ¿Are We Family and Are We Treated as Family? Nonfamily Employees' Perceptions of Justice in the Family Firm. *Entrepreneurship Theory & Practice*, Vol. 30, Number (6), pp. 837-8. <https://doi/10.1111/j.1540-6520.2006.00155.x>
- Barnett, T. and Kellermanns, F. (2006). Affective commitment and job satisfaction among non-family employees: Investigating the roles of justice perceptions and psychological ownership. *Journal of Family Business Strategy*, 2(2), 78-89. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.03.003>
- Carmon, A., Miller, A., Raile, A. and Roers, M. (2010). Fusing family and firm: Employee perceptions of perceived homophily, organizational justice, organizational identification, and organizational commitment in family businesses. *Journal of Family Business Strategy*, 1 (4), 210-223. <https://DOI:10.1016/j.jfbs.2010.10.003>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23, 19–39. <https://doi.org/10.1177%2F104225879902300402>
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0021-9010.86.3.386>



- Cropanzano, R., Anthony, E., Daniels, S. and Hall, A. (2017). Social Exchange Theory: A Critical Review with Theoretical Remedies. *Academy of Management Annals*, 11 (1), 479–516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Dawson, A. (2011). Private equity investment decisions in family firms: The role of human resources and agency costs. *Journal of Business Venturing*, 26(2), 189–199. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.004>
- de Groot, M., Mihalache, O., & Elfring, T. (2022). Enhancing Enterprise Family Social Capital Through Family Governance: An Identity Perspective. *Family Business Review*, 35(3), 306–328.
- Dekker, J., Lybaert, N., Steijvers, T., & Depaire, B. (2015). The effect of family business professionalization as a multidimensional construct on firm performance. *Journal of Small Business Management*, 53(2), 516–538. <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12082>
- Dorsch, T., Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Wulf, T. (2023). Uncertainty around Transgenerational Control: Implications for Innovation Prior to Succession. *Family Business Review*, 36(4), 402–425. <https://doi.org/10.1177/08944865231203047>
- Ellen, B. P., McLarty, B. D., Medina-Craven, M. N., & Bracamonte, M. (2024). Microfoundations in Family Firm Research: A Review and Agenda for Theoretically Driven Future Inquiry. *Family Business Review*, 37(1), 186–238. <https://doi.org/10.1177/08944865231219289>
- Gerlach, G. (2019). Linking justice perceptions, workplace relationship quality and job performance: The differential roles of vertical and horizontal workplace relationships. *German Journal of Human Resource Management*, 33(4), 337–362 <https://doi.org/10.1177/08944865231219289>
- Gersick, K., Davis, J., Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston: Harvard Business School Press.
- Gomez-Mejia, LR., Nunez-Nickel, M. and Gutierrez, I. (2001). The role of family ties in agency contracts. *Academy of Management Journal*, 44(1), 81–95. <https://doi.org/10.2307/3069338>
- Greenberg J (1993) The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. In: Cropanzano R (ed.) *Justice in the Workplace: Approaching Fairness in Human Resource Management*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 79–103.



- Heffernan, M. and Dundon, T. (2016). Cross-level effects of high-performance work systems (HPWS) and employee well-being: the mediating effect of organisational justice. *Human Resource Management Journal*, 26 (2), 211–231. <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12095>.
- Hoon, C., Brinkmann, J. y Baluch, A. (2023). Narrative Memory Work of Employees in Family Businesses: How Founding Stories Shape Organizational Identification. *Family Business Review*, 36(1) 37–62. <https://doi.org/10.1177/08944865231159475>
- Humphrey, R. H., Massis, A. D., Picone, P. M., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Emotions, Memories, and Experiences. *Family Business Review*, 34(2), 122-131. <https://doi.org/10.1177/08944865211012139>
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2009). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787–809. <http://www.jstor.org/stable/41683947>
- Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(6), 861–877. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00157.x>
- Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., Kidwell, L. A., Cater, J. J., & Howard, E. (2024). Families and Their Firms Behaving Badly: A Review of Dysfunctional Behavior in Family Businesses. *Family Business Review*, 37(1), 89-129. <https://doi.org/10.1177/08944865241226739>.
- Lanz, S., Burke, G., Haag, K., & Omidvar, O. (2025). Family Lives in Motion: Toward a Life Course Process Theory of Ownership Transfer in Business-Owning Families. *Family Business Review*, 38(3), 210-238. <https://doi.org/10.1177/08944865251361198>
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2006). Why do some family businesses out-compete? Governance, long-term orientations, and sustainable capability. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(6), 731–746. <https://doi.org/10.1111%2Fj.1540-6520.2006.00147.x>
- Leineweber, C., Peristera, P., Bernhard-Oettel, C., & Eib, C. (2020). Is interpersonal justice related to group and organizational turnover? Results from a Swedish panel study. *Social Science & Medicine*, 256. doi:10.1016/j.socscimed.2020.1135



- Lind, D. A; Marchal, W. G. □ Wathen, S. A. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía. Edit. Mc Graw Hill.
- López-Roldán, P.; Fachelli, S. (2016). Análisis de regresión. En P. López-Roldán y S. Fachelli, Metodología de la Investigación Social Cuantitativa. Bellaterra (Cerdanyola del Vallès): Dipòsit Digital de Documents, Universitat Autònoma de Barcelona. 1ª edición. Edición digital: <http://ddd.uab.cat/record/163569>.
- Lubatkin, M. H., Ling, Y., & Schulze, W. S. (2007). An organizational justice-based view of self-control and agency costs in family firms. *Journal of Management Studies*, 44(6), 955–970. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00673.x>
- Lubatkin, M.H., Schulze, W.S., Ling, Y., & Dino, R.N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, 26(3), 313–330. <https://doi.org/10.1002/job.307>
- Lubinski, C., & Gartner, W. B. (2023). Talking About (My) Generation: The Use of Generation as Rhetorical History in Family Business. *Family Business Review*, 36(1), 119-142. <https://doi.org/10.1177/08944865231152283>
- Madison, K., Daspit, J., Turner, K. and Kellermanns, F. (2017). Family firm human resource practices: Investigating the effects of professionalization and bifurcation bias on performance. *Journal of Business Research*, 84(5), 327-336. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.06.021>
- Matherne, C. Waterwallb, Ringb, K. and Credoa, K. (2017). Beyond organizational identification: The legitimization and robustness of family identification in the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, 8 (3), 170-184. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.001>
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment of work relationships. *Academy of Management Journal*, 43, 738–748. <https://doi.org/10.2307/1556364>
- Meyer, J., Allen, N., & Smith, C. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.78.4.538>



- Meyer, J., Stanley, D., Herscovitch, L., y Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52. <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Meyer, J.P. & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace. Theory, research and application*. Thousand Oaks: Sage.
- Miroshnychenko, I., Torres de Oliveira, R., De Massis, A., & Überbacher, R. (2024). Family Involvement and Firm Performance: A Worldwide Study Unveiling Key Mechanisms. *Family Business Review*, 37(4), 449-475. <https://doi.org/10.1177/08944865241290856>
- Mitchell, M., Cropanzano, R., & Quisenberry, D. (2012). Social exchange theory, exchange resources and interpersonal relationships: A modest resolution of theoretical difficulties. In K. Tornblom & A. Kazemi (Eds.), *Handbook of social resource theory: Theoretical extensions, empirical insights, and social applications*: 99–118. New York, NY: Springer.
- Neckebrouck J, Schulze W and Zellweger T (2018). ¿Are family firms good employers? *Academy of Management Journal*, 61(2), 535–585. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.0765>
- Palm, M. D., Diaz-Moriana, V., & Kammerlander, N. (2023). Restructuring of Poorly Performing Family-Owned Portfolio Firms: The Role of Socioemotional Wealth. *Family Business Review*, 37(2), 267-291. <https://doi.org/10.1177/08944865231210901>
- Rahman, A., Shahzad, N., Mustafa, K., Khan, M. & Qurashi, F. (2016). Effects of Organizational Justice on Organizational Commitment. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 6(S3), 188-196. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.09.129>
- Robbins, T., Summers, T., Miller, J. & Hendrix, W. (2000). Using the group-value model to explain the role of noninstrumental justice in distinguishing the effects of distributive and procedural justice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(4), 511–518. <https://psycnet.apa.org/doi/10.1348/096317900167191>
- Salmerón Gómez, Román & Rodríguez Martínez, Eduardo (2017). Métodos cuantitativos para un modelo de regresión lineal con multicolinealidad. Aplicación a rendimientos de letras del tesoro. *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, 24,169-189. [fecha de





Consulta 10 de Agosto de 2021]. ISSN: Disponible en:  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233154079006>

- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46(2), 179–194. <https://doi.org/10.2307/30040613>
- Sieger, P., Bernhard, F., & Frey, U. (2011). The Committed and the Happy: Exploring the Effects of Justice and Ownership perceptions among Non-Family Employees. Paper presented at the 11th International Family Enterprise Research Academy (IFERA) Annual Conference, Palermo, Italy.
- Stewart, A., & Hitt, M. A. (2012). Why can't a family business be more like a nonfamily business? Modes of professionalization in family firms. *Family Business Review*, 25(1), 58–86. <https://doi.org/10.1177%2F0894486511421665>
- Vardaman, J., Allen, D. and Rogers, B. (2017). ¿We Are Friends but Are We Family? Organizational Identification and Nonfamily Employee Turnover. *Entrepreneurship Theory and Practice* 1–20. <https://doi.org/10.1177%2F1042258717749235>
- Vilá Baños, R; Torrado Fonseca, M. □ Reguant Álvarez, M. (2019). Análisis de regresión lineal múltiple con SPSS: un ejemplo práctico. *REIRE Revista d'Innovació i Recerca en Educació*, 12 (2), ISSN: 2013-2255. Disponible en: <http://doi.org/10.1344/reire2019.12.222704>
- Virk, R., Corner, A. J., Combs, J. G., & Jaskiewicz, P. (2024). Social Exchanges in Family Businesses: A Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 37(3), 320-346. <https://doi.org/10.1177/08944865241273435>
- Yilmaz, Y., Raetze, S., Groote, J. de, & Kammerlander, N. (2024). Resilience in Family Businesses: A Systematic Literature Review. *Family Business Review*, 37(1), 60-88. <https://doi.org/10.1177/08944865231223372>

