

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**Relación entre el clima familiar y el clima organizacional de la empresa
familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR

Bruno Enrique Balarezo Saavedra

ASESOR

Diogenes Jesus Diaz Rios

<https://orcid.org/0000-0002-0955-7994>

Chiclayo, 2023

**Relación entre el clima familiar y el clima organizacional
de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano
E.I.R.L.**

PRESENTADO POR:

Bruno Enrique Balarezo Saavedra

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo
para optar el título de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADA POR:

Linda Marita Cruz Pupuche

PRESIDENTE

Camilo Rafael Girón Cordova

SECRETARIO

Diogenes Jesus Diaz Rios

VOCAL

Dedicatoria

Dedico este proyecto de tesis a Dios y a mis padres, mis hermanos y a mi novia. A Dios porque ha estado con conmigo en cada paso que doy, guiándome, cuidándome y otorgándome esa fortaleza para continuar, a mis padres, quienes a lo largo de mi vida han velado por mi bienestar y por mi educación siendo mi apoyo en todo momento, mis hermanos siendo la fuente principal de apoyo y por último a mi novia, otorgándome su confianza, motivación y felicidad todos los días.

Agradecimientos

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, en sus aulas, he recibido el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la escuela profesional de administración de empresas, aportándome todos los días con enseñanzas nuevas para la vida laboral.

Especialmente a mi profesora Marita Cruz Pupuche por sus enseñanzas y exigencias al guiarme en el transcurso de este trabajo, además agradezco a mi asesor, el Mgtr. Diogenes Jesus Diaz Rios por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su entusiasmo para lograr concluir con éxito el presente proyecto.

RELACIÓN ENTRE EL CLIMA FAMILIAR Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO E.I.R.L.

INFORME DE ORIGINALIDAD

25%

INDICE DE SIMILITUD

23%

FUENTES DE INTERNET

6%

PUBLICACIONES

9%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1

hdl.handle.net

Fuente de Internet

8%

2

Submitted to Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo

Trabajo del estudiante

1%

3

core.ac.uk

Fuente de Internet

1%

4

Submitted to Universidad Cesar Vallejo

Trabajo del estudiante

1%

5

www.theibfr.com

Fuente de Internet

<1%

Índice

Resumen	9
Abstract	10
I. Introducción.....	11
II. Marco Teórico.....	13
2.1. Antecedentes del problema.....	13
2.2. Bases teórico científicas.....	15
III. Metodología.....	26
3.1. Tipo y nivel de investigación.....	26
3.2. Diseño de investigación.....	27
3.3. Población, muestra y muestreo.....	27
3.4. Criterios de selección.....	27
3.5. Operacionalización de variable.....	28
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	30
3.6.1. Análisis de Fiabilidad.....	30
3.7. Procedimientos.....	31
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos.....	32
3.9. Matriz de consistencia.....	32
3.10. Consideraciones éticas.....	34
IV. Resultados.....	34
4.1 Determinar el nivel del clima familiar en la empresa familiar Industria del	

	Dulce Lambayecano EIRL.....	35
4.2	Determinar el nivel del clima organizacional en la empresa familiar Industriadel Dulce Lambayecano E.I.R.L.....	37
4.3	Relación que existe entre el clima familiar y el clima organizacional.....	40
V.	Discusión.....	41
VI.	Conclusiones.....	43
VII.	Recomendaciones.....	44
VIII.	Referencias.....	45
IX.	Anexos	52

Lista de tablas

Tabla 1. Modelos del Clima Familiar de diferentes autores	19
Tabla 2. Modelos del Clima Organizacional de diferentes autores	23
Tabla 3. Operacionalización de las variables.....	28
Tabla 4. Valor Alfa de Cronbach de George y Mallery.....	30
Tabla 5. Análisis de fiabilidad	31
Tabla 6. Matriz de consistencia	32
Tabla 7. Datos demográficos de los encuestados.....	35
Tabla 8. Baremo del Clima Familiar y sus dimensiones	36
Tabla 9. Baremos del Clima Organizacional y sus dimensiones	37
Tabla 10. Correlaciones Cruzadas	39
Tabla 11. Correlaciones de las Variables Clima Familiar y Clima Organizacional	40
Tabla 12. Análisis de fiabilidad del Clima Familiar	60
Tabla 13. Análisis de fiabilidad del Clima Organizacional	60
Tabla 14. Análisis de fiabilidad de la dimensión de Proceso de familia	60
Tabla 15. Análisis de fiabilidad de la dimensión Estilo Intergeneracional.....	60
Tabla 16. Análisis de fiabilidad de la dimensión Cohesión Familiar	61
Tabla 17. Análisis de fiabilidad de la dimensión Gestión del personal	61
Tabla 18. Análisis de fiabilidad de la dimensión Contribución.....	61
Tabla 19. Análisis de fiabilidad de la dimensión Autoexpresión	61

Lista de figuras

Figura 1. Modelos de los tres círculos.....	18
Figura 2. Nivel de las dimensiones del clima familiar en la empresa familiar Industria de Dulce Lambayecano en función de los baremos.....	36
Figura 3. Nivel de las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano en función de los baremos.....	38

Resumen

La investigación presenta un estudio que analizó la relación entre el clima familiar y el clima organizacional en la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL., se tomó una muestra de 25 trabajadores familiares, el propósito de esta investigación es conocer los diversos problemas que comprenden dos instituciones como lo son la familia y la empresa, por eso se tuvo como objetivo general, determinar la relación entre el clima familiar y el clima organizacional de la empresa familiar Industria el dulce “Lambayecano”, durante los meses de agosto a diciembre del 2019, el tipo de investigación utilizada se enmarcó en un diseño no experimental, de tipo correlacional. Se aplicó una escala para medir actitudes, mediante el escalamiento tipo Likert, para la variable del clima familiar se utilizó el modelo de N. Nicholson y A. Bjornberg y para la segunda variable del clima organizacional se ejecutó el modelo de Brown y Leigh, el cual se adaptó y elaboró para medir las dos variables en estudio. Los resultados demuestran que el clima familiar tuvo una relación positiva media con el clima organizacional, debido a que los trabajadores se centran más en cumplir de forma rutinaria las actividades de la empresa, por lo tanto, no consideran mucho el aspecto familiar, siendo este fundamental en el desarrollo de las actividades y el manejo de las relaciones entre los integrantes de la empresa.

Palabras clave: clima familiar, clima organizacional, estilo intergeneracional, cohesión.

Clasificaciones JEL: D1, M10, L66

Abstract

The research presents a study that analyzed the relationship between family climate and organizational climate in the company Industria del Dulce Lambayecano EIRL., A sample of 25 family workers was detected, the purpose of this investigation is to know the various problems that affect two institutions such as the family and the company, that is why the general objective was to determine the relationship between the family climate and the organizational climate of the family business Industria el dulce "Lambayecano", during the months of August to December 2019, the type of research used was framed in a non-experimental, correlational type design. A scale was applied to measure attitudes, using the Likert-type scaling, for the variable of family climate, the model of N. Nicholson and A. Bjornberg was verified, and for the second variable of organizational climate, the model of Brown and Leigh, the which was adapted and elaborated to measure the two variables under study. The results that the family climate had a positive relationship with the organizational climate, because the workers focus more on routinely fulfilling the company's activities, therefore, they did not consider much the family aspect, being this fundamental in the development of the activities and the management of the relations between the members of the company.

Keywords: family climate, organizational climate, family skills, cohesion

JEL Classifications: D10, M10, L66

I. Introducción

En la empresa existen patrones de la familia que forman el entorno familiar que se distingue en la influencia del entorno, y en los sistemas de creencias de la familia. Estos patrones se sustentan en las perspectivas similares de los miembros de la familia y perdura debido a las costumbres, para hacerle frente con éxito a estas situaciones difíciles, las familias deben entender y comprender lo fundamental que es su clima familiar, solo de esa forma serán capaces de reorganizar sus recursos y adaptarse a condiciones cambiantes. (Ceja, 2013).

La familia se considera distinta en este tipo de empresas, en el cual hay dificultades como conflictos y preocupaciones en el ámbito familiar y en el manejo de las actividades, es decir lo que ocurre en la familia influye directamente al negocio por falta de definición en funciones, tareas y obligaciones que especifique el límite entre ambas instituciones. (Molina, Botero, & Montoya, 2016).

Un estudio en España de la consultora Family Business Solutions, indica que el relevo generacional es uno de los problemas en este tipo de organizaciones, señala además que buena parte del fracaso de las empresas familiares se debe tanto a problemas con el clima familiar destacando la mala comunicación, la falta de visión compartida, las discusiones y rivalidades de intereses entre accionistas. (Agustín, 2018).

El clima familiar en las empresas familiares logra ser más complejos a las empresas no familiares, la diferencia inicia principalmente de las interacciones entre la unidad familiar, la empresa y la gestión de la misma. Por eso la gran importancia, ya que repercute en el clima laboral, afectando en la armonía en el desarrollo de las actividades del negocio con la emocionalidad de la familia propietaria pudiendo perjudicar en la toma de decisiones, generar conflictos o crear favoritismo desmedido. (Gonzales & Olivie, 2018).

En las empresas familiares no suele presentarse amenazas externas, al contrario, con mayor frecuencia se producen internamente, desde el núcleo, por eso, para poder abordarlo, se debe tener definidas ideas, pensamientos, motivaciones, perspectivas, visiones comunes claras entre todos los miembros familiares arraigando a las posteriores generaciones favoreciendo así en la armonía del clima familiar dentro de la empresa. (Deloitte Insights, 2019).

En las empresas familiares, rigen las emociones y resalta la protección como la fidelidad del negocio, a su vez mantienen funciones en dos sistemas completamente diferentes, afectando al clima familiar y organizacional, por un lado, son miembros de familia con ciertas labores y de quienes los mismos familiares esperan un buen desenvolvimiento y éxito, y a su vez,

trabajadores de la empresa, con roles diferentes a la expectativa de alcanzar un buen desarrollo y obtención de resultados. (Acosta de Marvárez, Molina, Andino Chancay, & Rodríguez López, 2019).

En las empresas peruanas, el ingreso de miembros de la familia en cargos claves del negocio, son elegidos según la cercanía en relación al nexo familiar, pero no toman en cuenta si esta persona está preparada para el cubrir el puesto, es así que eligen los cargos por vínculo familiar más que por merecimiento. Además, existe falta de regularización en comportamiento y valores familiares, más aún si el directivo es flexible en cuanto a actitudes o conductas del personal debido al lazo familiar, motivo por el cual existen disconformidades que en muchos casos dañan a la empresa. Esto afecta en el clima laboral, más aún con los trabajadores que no tienen relación familiar con el propietario (Massart, 2020).

El comportamiento organizacional es mucho más complejo en una empresa familiar porque en lo que respecta en la adaptación e innovación es difícil de contener, aún más cuando generaciones logran contraponerse con los fines o dirección que quieren tomar como rumbo del negocio, generando controversias sobre todo si estas no se ven reflejados en el ideal del fundador, de igual manera se tiene que destacar que las generaciones fundadoras suelen ser más reacias a cambios y las generaciones posteriores arriesgan más en nuevos cambios y métodos. (Zambrano & Vegas, 2020).

La empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano fue fundado desde 1998, teniendo ya más de 20 años en el mercado, ubicado en Calle Jorge Chávez N°175 – Santo Domingo, Lambayeque. La organización cuenta con seis áreas: ventas, enfriamiento, cocina, panadería, embazado y almacenamiento. Participo en diferentes ferias de gastronomía, siendola más reconocida Mistura. Además, se dedican a la preparación y comercialización de dulces tradicionales de diversos productos como alfajores, guindones, etc. Siendo el principal de todos los kinkones. Actualmente trabajan 36 colaboradores siendo 25 colaboradores familiares.

Los problemas identificados en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano a través de entrevistas previas al gerente, a los trabajadores familiares, revelaron que en el últimamente existen diversos problemas en la empresa como: baja comunicación, falta de adaptabilidad frente a problemas, mal clima laboral, falta de reconocimiento a los colaboradores, permisividad y desacato de ordenes por parte de los colaboradores a la directiva; dificultando que la empresa sea más competitiva en su sector. Muchos trabajadores se muestran desinteresados por las asambleas que proporciona la empresa y muchos de los empleados no le interesa concurrir a las capacitaciones. Más del 60% de empleados son familiares de la misma, motivo por el cual genera en alguna coyuntura la desmedida confianza en incurrir errores, no

solo funcionales, sino también relacionales.

La formulación del problema se resume en la siguiente pregunta: ¿Cuál es la relación del clima familiar entre el clima organizacional de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.?

El objetivo general es determinar la relación del clima familiar y el clima organizacional en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. Por otro lado, los objetivos específicos son, determinar la construcción del concepto del clima familiar y el clima organizacional, determinar el nivel del clima familiar en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L y determinar el nivel del clima organizacional de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano.

Para el análisis de las variables se utilizó la escala del modelo del clima familiar de (Å. Björnberg, N. Nicholson, 2007). Aplicado a los colaboradores familiares de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano y el modelo del clima organizacional de (Brown y Leigh, 1996). Aplicado a los trabajadores familiares de la empresa mencionada. Para hallar los resultados se desarrolló a través del instrumento como es el cuestionario, técnica la encuesta y la escala de medición Likert.

La presente investigación cuenta con 8 apartados. El primer capítulo está constituido por: la situación problemática, planteamiento del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación. El segundo capítulo es el marco teórico, el cual se compone por los antecedentes, bases teóricas y la metodología. El tercer capítulo permite determinar las características metodológicas de nuestro estudio, el cual de acuerdo al nivel de investigación es correlacional y en cuanto al enfoque es cuantitativo, según el período del estudio es transversal. El diseño de investigación es un estudio de caso, el instrumento es un cuestionario con preguntas cerradas; los datos obtenidos fueron procesados a través del software SPSS, además se tomaron algunas consideraciones éticas relevantes para la investigación. El cuarto capítulo concierne a los resultados obtenidos de la investigación. En el quinto capítulo se desarrolla la discusión del presente trabajo, el sexto capítulo se desarrollan conclusiones y recomendaciones, ambas alineadas a lo alcanzado en la investigación. El capítulo siete se verá las referencias bibliográficas y por último el capítulo ocho se presentarán los anexos.

II. Marco Teórico

2.1. Antecedentes del problema

El siguiente antecedente es importante porque se utilizó el instrumento de la presente

tesis:

(Rodríguez Zapatero, Rodríguez Jiménez, & Rodríguez Alcaide, 2009), en su investigación tiene como objetivo estudiar el clima familiar empresaria en diversas empresas conformadas por un mismo núcleo familiar, utilizaron como metodología la encuesta adaptada Asa Björnberg y Nigel Nicholson analizando tres variables principales como lo son, la comunicación, la familiaridad y la cohesión, como conclusiones se tuvo que se identificó que las dimensiones del clima familiar como es la cohesión y la atención intergeneracional están relacionados ya que en las familias que atravesaban por la segunda o tercera generación se complicaba más porque los hijos del fundador ya conformaban una nueva familiar, se casan, a su vez tenían hijos, dificultando la visión del negocio y su continuidad, se debe tener en cuenta que son pocas las empresas familiares que pueden perdurar en el tiempo a través de sus cambios generacionales.

(Aira, 2016), en su investigación tiene como fin general implantar los atributos requeridos para la secuencia en empresas familiares de manera efectiva en el Estado de Carabobo. La metodología que presenta es exploratoria y descriptiva, además de un estudio cualitativo basada en entrevistas, concluyo que el negocio familiar está en manos de personas que son familia, estos tienen competencias profesionales y virtudes como lo son la fidelidad, paciencia, confianza, trato, etc. Esto a su vez repercute en el clima organizacional, reflejando un buen rol de mando, motivación en la consecución de los objetivos, integridad afectiva y mayor compromiso.

(Rossignoli, 2016), indica que las empresas familiares, son instituciones que tienen que hacer frente a diversos escenarios con bastante complejidad, el cual puede afectar a la empresa sino también el lazo familiar. El fin del trabajo es instaurar una similitud entre la sucesión generacional y el clima organizacional de sus empleados en empresas familiares. La metodología usada, es cualitativa y se interioriza más mediante la observación, se concluyó que se debe reforzar la confianza del equipo de trabajo con el líder, quien debe prepararse y aprender habilidades de mando, inculcando los valores y la cultura de la empresa, para la satisfacción de las expectativas de los clientes, es necesario mantener altos niveles de motivación y compromiso en el clima organizacional por parte de los miembros de la organización.

(Aguirre Cerrón, 2016), en su estudio tuvo como fin principal mejorar el clima organizacional de la empresa Logomundo para incrementar la satisfacción de los trabajadores. La metodología usada fue el modelo de Brown y Leigh, además de la observación, como

conclusión el clima organizacional de la compañía en análisis es buena pero aún existe factores específicos que pueden mejorarse. Un problema constante es el poco apoyo de los jefes hacia los colaboradores, las múltiples críticas a las nuevas ideas, la poca confianza para delegarles responsabilidades, la baja transparencia de sus expresiones sentimentales de los colaboradores hacia su trabajo en dicha empresa.

(Robleto, 2017), en su investigación comparo los resultados e ideales que puede afectaren los diferentes tipos de liderazgo generacional, la metodología empleada es cuantitativa/cualitativa, los medios usados son la entrevista y la encuesta, el cual han sido aplicados al objeto de estudio, siendo los empleados de una empresa especializada al mercadeo de productos de diversas marcas reconocidas internacionalmente. Los resultados asientan que el liderazgo anterior, fue más efectivo, como consecuencia, los trabajadores se sentían más preparados, comprometidos y motivados en la organización a la hora de ejecutar sus movimientos, demostrando una mayor confianza, proactividad y cooperación, lo cual en general el ambiente laboral mejoro de forma exponencial, además teniendo crecimientos en los resultados financieros. Por otro lado, en el liderazgo generacional posterior, resulto un impacto poco benévolo en la ejecución e incentivación de los trabajadores, las diversas ideas con respecto al liderazgo anterior, el poco reconocimiento e incentivos brindados hacia los empleados, todo esto sumado con el cambio de las políticas internas, dio como resultado a la empresa familiar a liquidar sus posesiones para salir de la mala situación económico.

(Cabrera, Déniz, & Martín, 2020), indican que el clima familiar afecta a los objetivos de las empresas familiares y suscita que este impacto está medida por el grado de reconocimiento de la familia con el negocio, la finalidad de la investigación es saber que cuantomás positivo es el clima familiar, mayor es el grado de reconocimiento que los integrantes de la familia tienen con el negocio familiar, para ello utilizaron como metodología la Escala del Clima Familiar (FCS), concluyendo que el clima familiar es esencial para que prevalezca la protección emocional de cada miembro familiar dentro de la organización, creando un sentido de identificación o compromiso familiar dentro de esta, basando de pilares fundamentales comola cohesión, la comunicación y la confianza.

2.2. Bases teórico científicas

2.2.1. Clima familiar

El clima familiar tiene un papel fundamental en la interpretación de la culturaempresarial y en la conducta de la familia, en gran parte es a través del traspaso de losvalores familiares

que infunden en el modo de actuar en la empresa. (Nicholson, 2007). En las empresas familiares el clima familiar es un medio intangible de tipo relacional, debido a que se genera fuera del negocio, pero por la consecuencia de la familia en la empresa, se interioriza dentro de ella, por lo tanto, es indispensable para el negocio. El clima familiar significa lo que la familia “siente”, como lo siente y, lo

que la familia “es”. (Carrasco, Olaz, & Ortiz, 2013).

Las familias empresarias tienen que conocer y comprender su clima familiar, solo de esa forma serán capaces de movilizar y reorganizar sus recursos y adaptarse a condiciones cambiantes. (Ceja, 2013).

Las familias empresarias tienen que promover un clima familiar saludable, donde la organización se sienta una parte importante de la identidad familiar, se tiene que tener presente los beneficios de pertenecer en la empresa familiar y esto transmitirlo en las nuevas generaciones. (Tápies, 2013).

El refuerzo de los valores y virtudes son esenciales para un buen desarrollo, entorno y compromiso del líder hacia los sucesores familiares en este caso, la ausencia de estos puede perjudicar de manera directa a la efectividad del negocio y más aún en la supervivencia de está, ya que no habría una continuidad. (García Beltrán, 2019).

Las empresas familiares tienen un capital emocional, que se conceptualiza como la sensación cercana de pertenencia entre los integrantes de la familia con referencia al

negocio familiar, enfocado en la misión comercial de está, cuanto más involucrado y comprometidos estén más efectivos serán con la organización familiar. (Ambroggio, 2020).

Se debe recalcar que autores como Nicholson y Carrasco, explican que el clima familiar nace fuera de la organización, pero se refleja a través de los valores, pensamientos e ideas en la empresa por el hecho de que los integrantes de la familia laboran en ella. Por último, Tápies señala que es muy fundamental que cada miembro de la familia perciba una identidad y orgullo de pertenecer en la organización donde su familia labora y esto transmitirlo a las generaciones futuras.

Cultura Empresarial

La cultura empresarial en la empresa familiar se considera como el ideario básico seguida por la familia propietaria, se caracteriza por los valores, normas, tradiciones o maneras de ejercer en la vida. (Esparza Aguilar, García Pérez de Lema, & Gómez Guillamón, 2010).

La cultura empresarial en la empresa familiar logra ser la serie de valores, definido por el comportamiento que existe dentro de la empresa, la conformidad familiar y la relación entre

la familia y los negocios definen la cultura empresarial familiar. (Esparza Aguilar & Gómez Guillamón, 2011).

Valores Familiares

Las empresas familiares resaltan por repartir valores, principios y cultura formando parte de su ADN, siendo este resultado de la dirección de un patrimonio propio, con el fin de formar un legado y teniendo presente la unión como dimensión humana, además estos valores logran ser una parte intangible de sus activos sacando diferencias de otras empresas. (Instituto de la Empresa Familiar, 1992)

La importancia de los valores en la empresa familiar

La autoridad del pionero de la empresa familiar es fundamental en la incorporación de la cultura en la empresa, que rige mediante sus valores, creencias y normas de comportamiento que se originan del mismo entorno familiar que pueden reflejarse incluso en las actividades diarias del negocio. (Medina Quintero, de la Garza Ramos, Cheín Schekaibán, & Ayup González, 2011)

Los valores de la empresa se originan de los principios que diferencian a la familia propietaria, transmitiéndose de generación en generación, y la preservación de estos principios es fundamental para lograr la continuidad siendo estos la base para un desarrollo a posteriori de los valores. (Tápies, 2013).

Los valores pilares en las empresas familiares son la honestidad, la búsqueda de la calidad y el trabajo duro esto genera un mayor tiempo de longevidad para la organización, esto siempre y cuando haya una visión compartida entre los miembros de la empresa. (Paladino, Traverso, & Caputo, 2020)

Identidad Familiar

La identidad familiar es un componente esencial para otorgar una razón de continuidad y de distinción a la organización, compuesta por principios y valores, fomenta la orientación a la conducta de las personas que moldean parte de la familia y el negocio, teniendo presente la cohesión, la cultura, los valores y principios tanto de la empresa como de la familia. (IBGC Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa, 2020).

Empresa Familiar

Las empresas familiares están constituidas por trabajadores o director general miembro de la familia que influye en el negocio a través de su cooperación, control de propiedad y la

cultura. (Esparza Aguilar & Gómez Guillamón, 2011).

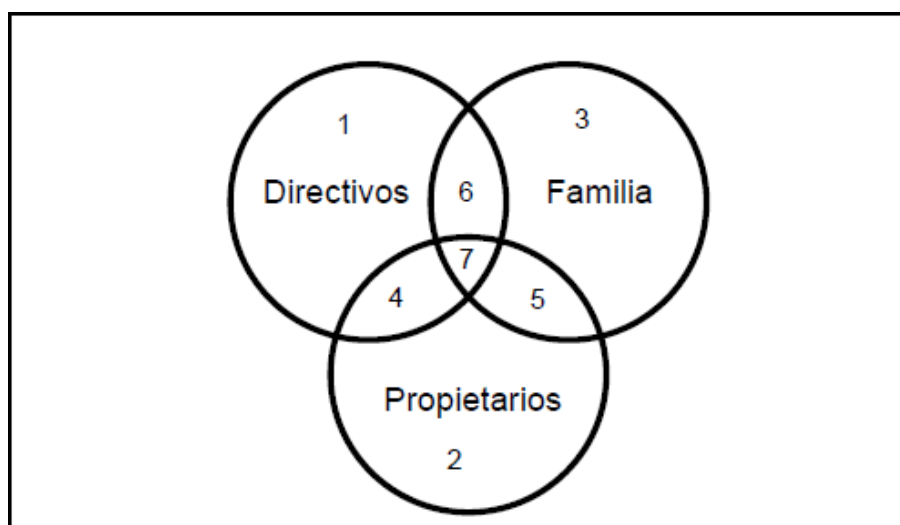
Las principales características que muestran las empresas familiares son que la propiedad de la organización tiene que estar dirigida por uno o varios individuos que tengan un lazo familiar directo, de hecho, o legal (matrimonio), además que las funciones directivas estén manejadas por familiares pertenecientes a esta y por último que exista continuidad y desarrollo del negocio. (Muñoz, Matabanchoy, & Canchala, 2020)

Las empresas familiares suelen diferenciarse principalmente por la propiedad y la dirección que poseen, ya que están dirigidas por uno o más integrantes de un mismo grupo familiar y existe la probabilidad de que proceda en manos de la familia teniendo en cuenta factores que puede influir como los valores, unidad familiar, la visión estratégica, etc. (Dodero, 2020)

Tipología de las empresas familiares

El modelo de los tres círculos, sea probablemente uno de los más antiguos que se encontró a través del tiempo, siendo uno de los más utilizados para delinear diversas situaciones presentes y venideras de las compañías familiares.

Figura 1. Modelos de los tres círculos



Nota: Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1982). Recuperado de Tipologías de las organizaciones familiares. (Gallo, 2004).

En este representativo, cada círculo simboliza a un grupo de personas con propiedades particulares en relación con la empresa familiar. Las bifurcaciones de los círculos muestran a los integrantes que logran poseer dos o tres propiedades particulares por el modelo. La principal intención de este representativo consiste en ver en que mayor o menor grado de coincidencia tienen, es decir que tan atraídos o no, existiendo diferencias que se marcan por el número de participantes que gestionan en ella o la relación que tienen por las diferentes funciones o

intereses.

Sistemas Familiares

Las familias son sistemas abiertos que dependen sobre el medio ambiente para su supervivencia, además regula su interacción de forma tanto interna como externa para lograr un estado de equilibrio. (Bateson, 1971). Dentro de este marco se concluye que tres temas generales necesarios para ser capturado para ser medidas.

Se presenta un cuadro con diferentes modelos de clima familiar de diversos autores:

Tabla 1. *Modelos del Clima Familiar de diferentes autores*

Autores	Dimensiones
Moos y Trickett (1994)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cohesión ✓ Autoexpresión ✓ Discusión ✓ Autonomía ✓ Actuación ✓ Cultural ✓ Ocio ✓ Religión ✓ Organización ✓ Control
(Nicholson & Bjornberg, 2007)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proceso de familia ✓ Estilo Intergeneracional ✓ Cohesión Familiar

Posteriormente de haber examinado los diversos mecanismos con la finalidad de medir el clima familiar, se estimó trabajar con la Escala de Clima Familiar de Bjornberg y N. Nicholson debido a que el representativo que más se acopla al fin de la investigación., se ha modificado el instrumento por el tamaño de la muestra.

Las diferentes dimensiones expuestas se pueden describir de la siguiente manera:

Proceso de familia

Es la capacidad de cada miembro familiar para la consecución de ajustes adecuados a su forma de relacionarse conforme a sus necesidades. A su vez es el proceso en el que participa el individuo, la familia y la cultura. (García-Méndez, Rivera-Aragón, Reyes-Lagunes, & Díaz-Loving, 2006).

Comunicación abierta

En las empresas familiares la comunicación abierta es indispensable, porque dentro de esta tenemos capacidades de escucha y confianza, a su vez se incluyen habilidades relacionadas como lo son la empatía y la atención a la otra persona, la cortesía, bondad, honestidad, respeto y compromiso. (Olson, 1989).

(Nicholson, 2007), define que la comunicación abierta en las empresas familiares es una función de suma importancia, puesto a que este sistema familiar se tiene que gestionar límites o restricciones que van más allá de los de la propia familia.(Stafford, 2007).

La clave para manejar los problemas o dificultades a los que se afrontan las empresas familiares es a través de una comunicación eficaz, el buen trato persistente de los familiares que forman parte de la organización hace útil una comunicación más razonable y menos emotiva, ya que una mala o nula comunicación puede traer consecuencias como rupturas o problemas de tipo familiar empresarial. (Bosch, Riumalló, & Urzúa, 2020).

La comunicación es básica en las empresas familiares para disminuir conflictos, se debe aprender a comunicar de manera abierta, honesta y constructiva. Para poder alcanzar un consenso sobre el proyecto empresarial y sus valores, luego se articulan reglas básicas para una convivencia positiva, sin esa comunicación de calidad será complicado dar un sentido de continuidad a la familia empresaria, segura y sostenible.(Gonzales & Olivie, 2018).

Adaptabilidad

Definición de Adaptabilidad

Es la habilidad dentro de la empresa familiar para variar su conformación de mando, conexión de funciones y normas, en respuesta al estrés de la situación y del desarrollo, adecuándose a coyunturas dentro o fuera que produzca cambios, con el propósito de preservar la funcionalidad. (Olson, 1989).

(Nicholson, 2007), afirma que es fundamental para el logro a lo largo del tiempo de las empresas familiares, cuando se tiene una organización familiar con normas rígidas, inamovibles, es probable que estén peor preparadas para enfrentar nuevos retos, en cambio si la empresa familiar es flexible se podrá moldear y transformar para adaptarse a los retos del negocio en el pasar del tiempo. (daneses, 2007).

La capacidad de acoplarse a las situaciones cambiantes a nivel ambiental y de desarrollo, logra ser esencial para la supervivencia de las familias empresarias a través de las generaciones. (Ceja, 2013).

Estilo Intergeneracional

Definición de Estilo Intergeneracional

Es el atributo de la familia en que cada integrante sabe manejar cada aspecto de la empresa y permanecer una cohesión tanto emotiva y cognitiva, logrando realizar un aprendizaje en el transcurso del tiempo. (Rodríguez, 2009).

Atención Intergeneracional

Definición de Atención Intergeneracional

Es la relación con los posibles sucesores en el contexto de la empresa familiar, definiendo como se adaptarán las próximas generaciones, así como para el resto de relaciones con los miembros de la familia en el futuro. (Ceja, 2013).

(Nicholson, 2007), describe que es el proceso de sucesión de las próximas generaciones en la empresa familiar, siendo importante lo que se refiere a la socialización de los sucesores potenciales en un contexto de negocios de la familia. (Morris & Nel, 2007).

Sucesión

Un gran número de compañías familiares sienten el desarrollo de sucesión con tensión en la familia y en la organización, por el crecimiento de la rivalidad entre padre e hijo, hermanos o diversos familiares, generando zozobra. (Hinojosa Garamendi, 2010).

La sucesión familiar permite que entren los más jóvenes para aportar con ideas y formas de perdurar a la organización revitalizado y actualizada, por otro lado, al ser trasladada a la siguiente generación se cuenta con el atajo de que los hijos han sido parte de la empresa desde niños ven la estructura y la manera en cómo se labora teniendo un conocimiento previo. (Herrera Bernal, 2021)

Autoridad Intergeneracional

Definición de Autoridad Intergeneracional

(Ceja, 2013), lo define como la capacidad de un integrante de la familia para conseguir que los demás, incluyendo las próximas generaciones, quieran hacer lo que él quiere, tiene que ver con el poder. (Pin, 2013).

Es la libertad en las relaciones personales y de trabajo entre generaciones. En este sentido, las generaciones mayores actúan como moldes de la empresa familiar y construyen las bases para una convivencia sana entre los integrantes de la empresa familiar, un sentido de autoridad y liderazgo es importante para el sustento, protección y orientación de las próximas generaciones. (Nicholson, 2007).

Cohesión Familiar

Definición de Cohesión Familiar

Es el lazo emocional que los integrantes de la familia conservan entre sí, evaluando el grado en que los integrantes de la familia están separados o conectados a ella. (Olson, 1989).

Es la unión o separación entre los miembros de la familia, la cohesión se da entender como el nivel de unión emocional que se percibe por cada integrante de la familia. (Schmidt & Maglio, 2010).

(Ceja, 2013), describe que es la unión de lo racional y lo emocional, logrando ser una característica única de las empresas familiares. (Vries & Eddleston., 2013).

La cohesión familiar en la empresa logra alcanzar el éxito empresarial, lo esencial es fortalecer el vínculo emocional y en ese sentido poder materializar en actividades que puedan conectar a la familia con la empresa y su historia, otorgando una unidad familiar. (Cabrera Suárez, Déniz Déniz, & Martín Santana, 2014).

Cohesión Cognitiva

Definición de Cohesión Cognitiva

(Ceja, 2013), describe que la fundación de un liderazgo eficaz, fuerte y unificada basada en valores, normas, intereses e ideas compartidas por cada uno de los integrantes de la familia. (Nicholson, 2007).

Cohesión Emocional

Definición de Cohesión Emocional

Recalca que es necesaria para la elaboración de relaciones, no solo dentro de la familia sino también de las partes interesadas de la comunidad. (Nicholson, 2007).

Los integrantes de la familia encuentran la manera de seguir construyendo nexos emocionales, ritos familiares, como celebraciones, fiestas, eventos o las tradiciones familiares, almuerzos familiares, pueden facilitar la construcción de fuertes vínculos emocionales. (Ceja, 2013).

2.2.2. Clima organizacional

Es una agrupación de características captadas por los colaboradores para diferenciar a una empresa de las demás, también puede afectar de forma significativa en la estabilidad y en la conducta de los colaboradores de la empresa. (Gilmer & Forehan, 1964)

El clima organizacional es un grupo de atributos que tiene una organización y son inferidos por los trabajadores y repercute de forma positiva o negativa en su desempeño y motivación. (Acosta & Venegas, 2010).

Especifica el clima organizacional como un grupo de rasgos y atributos que se otorgan en el contexto empresarial, éstas son percibidas e influyen en los trabajadores que conforman parte

de ella. (García & Solarte, 2009).

El clima organizacional en el contexto de las empresas familiares se verá involucrado en elementos como la preocupación por el negocio, el orgullo por la compañía, la influencia de la familia, los valores familiares y la conflictividad. (Olaz, 2013).

El clima organizacional es de gran atracción para muchas instituciones familiares, por su predominio en los desarrollos institucionales y psicológicos como la comunicación, solución de conflictos, motivación, toma de resolución, eficiencia institucional y satisfacción de sus miembros. (Peña Cárdenas & Díaz Díaz, 2015).

Se recalca que para los autores Olaz y Peña, el clima organizacional es de vital importancia en las empresas familiares porque estarán relacionadas con diversos procesos que van a influenciar en el futuro del negocio y en la satisfacción de sus trabajadores.

Se muestra un esquema de las diferentes dimensiones del clima organizacional creadas por diversos autores:

Tabla 2. *Modelos del Clima Organizacional de diferentes autores*

Autores	Dimensiones
Gavin (1975)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estructura Organizacional ✓ Recompensa ✓ Espíritu del trabajo ✓ Confianza por parte de los trabajadores ✓ Riesgos y desafíos ✓ Obstáculo
(Gilmer & Forehan, 1964)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estilo de liderazgo ✓ Tamaño de la organización ✓ Estructura Organizacional ✓ Formas de liderazgo ✓ Complejidad sistemática

(Meyer & Allen, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Normas ✓ Responsabilidad ✓ Atribución ✓ Claridad de roles. ✓ Equipo laboral ✓ Conformidad
(Likert, 1961)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Métodos de mando ✓ Toma de decisiones ✓ Procesos de control ✓ Motivación ✓ Procesos comunicacionales ✓ Procesos de interacción ✓ Fijación de los objetivos ✓ Objetivos de resultados
(Leigh & Brown, 1996)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gestión del personal ✓ Contribución ✓ Autoexpresión

En semejanza al esquema anterior, se cumple que los autores plantean dimensiones similares, seleccionando para consecuencia de esta investigación el modelo de Brown y Leigh para aplicar el modelo de clima organizacional este modelocuenta con tres dimensiones que esté compuesto por seis indicadores que son Gestión del personal, Claridad de rol, Autoexpresión, Contribución, Reconocimiento y Desafío, más abajo se explicara cada dimensión nombrada anteriormente.

Gestión del personal

Definición de Gestión del personal

Es la percepción del empleado que tiene al ser apoyado por su superior, ya sea en la elección de resoluciones como en el uso de sus labores, se pueden encontrar dos extremos. En uno se encuentran problemas como la falta de respaldo en los trabajadores y el otro que permite adaptarse a las circunstancias cambiantes, aprovechando las

equivocaciones y usar la imaginación para la resolución de problemas. (Scarpello & Vanderberg, 1987).

(Leigh & Brown, 1996). Resaltan que los trabajadores pueden intentar y fracasar sin temor a

represalias, permitiéndolos tener control sobre su trabajo además de experimentar con nuevos métodos para lograr sus metas y aportar con su creatividad a los obstáculos laborales que enfrentan. Por el contrario, el control duro e inflexible de la administración sobre los trabajadores podría señalar que esta tiene poca confianza en sus habilidades para llevar a cabo sus actividades laborales sin una supervisión estrecha. Es posible que el control, la libertad de elección y el sentido de seguridad hecha por la gestión de apoyo aumente la motivación y promueva una mayor participación en el trabajo. (Kahn, 1996).

Claridad de rol

Definición de Claridad de rol

(Leigh & Brown, 1996), Comprende la manera de ver las expectativas de sus funciones que no logran ser claras, inconsistentes o impredecibles, si esto pasa es probable que la participación y claridad de funciones sea baja. En contraste, si las expectativas son claras y las normas de trabajo son consistentes y predecibles crean un entorno seguro con una mayor participación laboral. (Kahn, 1996).

Es la definición del puesto de trabajo, puede caer en ambigüedad de rol existiendo incertidumbre, no interviene la preparación académica, lo que corrobora que está más asociada a circunstancias laborales, produciendo un estrés para el integrante de la empresa. (Julca, Macalupú, Manrique, & Salizar, 2014).

Existe asimetría de roles, es decir desempeñar un rol en un contexto que no le corresponde, más aún en una empresa familiar donde el padre se cruza ante un dilema, su pariente puede que no sea competente para cierto cargo arriesgando la rentabilidad de la empresa, por otro lado, tenemos que las normas familiares establecen que debe producirse el apoyo incondicional, mostrando aquí un conflicto de roles. (Contreras, Diaz, & Ramos, 2015)

Autoexpresión

Definición de Autoexpresión

(Leigh & Brown, 1996) Definen que cuando los trabajadores se sientan seguros en sus roles laborales, es más probable que expresen sus personalidades, creatividad, sentimientos y autoconceptos en sus puestos laborales, además los empleados estarán

más involucrados en sus trabajos al expresar aspectos de sí mismo, por lo tanto, la libertad percibida de autoexpresión aumenta la participación en el trabajo. (Kahn, 1996).

Es la percepción de cada colaborador sobre la libertad laboral que conlleva en la transparencia de sus sentimientos sobre su trabajo o funciones y hacia la organización, sin temor a castigo alguno. (Agut Nieto & Carrero Planes, 2007).

Contribución

Definición de Contribución

(Leigh & Brown, 1996) Definen que es la percepción en sus respectivos trabajos pudiendo afectar de forma significativa y positiva a los procesos y resultados de la empresa es probable que mejore el trabajo percibido por ellos y su identificación con sus roles laborales, además cuando cada trabajador está contribuyendo a los objetivos de la empresa, esto va a involucrar más en sus actividades. (Kahn, 1996).

La contribución implica, de acuerdo, a lo que aporte cada cual a la empresa y a su vez equitativo, esto significa que la distribución debe ser igualitaria entre los miembros de la organización dependiendo su labor, significancia y rol, de lo contrario esto afectará en la creación de valor y a sus integrantes de la misma. (Medina, Gallegos, & Lara, 2008)

Reconocimiento

Definición de Reconocimiento

(Leigh & Brown, 1996), Comprenden que la empresa aprecia y valora los esfuerzos y contribuciones de cada trabajador, esto ocasiona que se sientan que sus aportaciones son reconocidas de forma adecuada por la empresa, llegando a identificarse con sus trabajos e involucrarse mucho más. (Kahn, 1996).

Es la convicción o confianza de que la organización admira, valora y a su vez reconoce el esfuerzo o trabajo de cada empleado en las diversas áreas de la compañía. (Spector, 1997).

Desafío

Definición de Desafío

(Leigh & Brown, 1996), Describe que el crecimiento personal en el puesto laboral ocurre cuando el trabajo es desafiante o retador y además requiere el uso de la creatividad y una variedad de habilidades, el trabajo desafiante induce a los trabajadores a invertir cantidades de sus recursos tanto físicos, cognitivos y emocionales en su trabajo. (Hackman, Oldham, & Kahn, 1990).

III. Metodología

3.1. Tipo y nivel de investigación

La presente tesis es de tipo Aplicada porque va a comprobar una relación teórica ya existente llevadas a la empresa en cuestión, además tiene enfoque Cuantitativo porque busca medir las variables propuestas, tomando a la población estudiada como datos, finalmente es de nivel Correlacional porque se midió la relación entre ambas variables tanto el clima familiar como

el clima organizacional en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. (Sampieri, 2014).

3.2. Diseño de investigación

La presente tesis para aprobar su hipótesis se ha diseñado el siguiente procedimiento que tuvo un diseño No Experimental ya que no se podrá reproducir el fenómeno, además se trata de un Corte Transversal, dando a entender que la pesquisa será sustentada en un tiempo definido, es también prospectivo ya que la información será sacada mediante encuestas. (Sampieri, 2014).

3.3. Población, muestra y muestreo

La presente tesis se aplicó a los 25 empleados familiares de la compañía familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L. para investigar dado que la población es finita, se llevó a cabo un censo que va a permitir estimar parámetros como la media, mediana, moda y la estimación de coeficientes de relación.

Se aplicó una escala para medir actitudes, mediante el escalamiento tipo Likert. Debido a que una actitud es una inclinación enseñada para replicar coherentemente de manera propicia o adversa ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o sus símbolos. Por ello, se usa el escalamiento Likert, que reside en un grupo de ítems que se muestra en forma de aserción para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías.

3.4. Criterios de selección

La presente tesis, se realizó previa conversación con el gerente, estuvo dirigida a los empleados familiares de la compañía familiar Industria del Dulce Lambayecano, además se ha escogido porque tienen relación con el entorno familiar y a su vez laboran en la empresa.

3.5. Operacionalización de variable

Tabla 3. Operacionalización de las variables

Variab	Dimensiones	Definición	Indicadores	Técnic	Instrument
Clima Familiar (Nicholson & Bjornberg, 2007)	Proceso de familia	Función básica para las empresas familiares, siendo el intercambio de información y resolución de conflictos	Comunicación abierta Adaptabilidad	Encuesta	Cuestionario
	Estilo Intergeneracional	Mide el intercambio de la familia y el progreso dentro de la empresa	Atención Intergeneracional Autoridad Intergeneracional		
	Cohesión Familiar	Es vital para la elaboración de relaciones, dentro y fuera de la familia, basado en valores y normas	Cohesión Cognitiva Cohesión Emocional		

Nota: Cuadro de operacionalización del Clima Familiar. Adaptado por Bjronson y Nicholson (2007).

Variables	Dimensiones	Definición	Indicadores	Técnica	Instrumento
Clima Organizacional (Leigh & Brown, 1996)	Gestión del personal	Mide la forma de gestión en el trato de los empleados con la compañía y en la descripción con las funciones de la misma	Gestión del personal Claridad de rol	Encuesta	Cuestionario
	Contribución	Mide los logros obtenidos para sentirse a gusto con su trabajo debido al aporte o esfuerzo por parte de cada trabajador	Contribución Reconocimiento		
	Autoexpresión	Mide la captación de los empleados sobre su libertad y sentimientos con respecto a sus funciones en la organización	Autoexpresión Desafío		

Nota: Cuadro de operacionalización de la variable del Clima Organizacional.

Adaptado de Brown y Leigh (1996)

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación fue una reducción de fuentes primarias porque se procedió a codificar, verificar, analizar y a tabular a los colaboradores familiares de la empresa con preguntas cerradas tipo nominal (edad, sexo, estado civil, etc.).

Preciso la consecución de los resultados se validó el instrumento aplicado en el presente estudio, desarrollo que tardó aproximadamente 20 días. Los expertos que contribuyeron con sus juicios al presente estudio fueron: Mgtr. Rafael Camilo Girón Córdova, Mgtr. Rafael Ángel Olaya León, Mgtr. Ángel Eduardo Llatas Rivas y el Ing. Martín Mares.

Se contó con dos variables: clima familiar y clima organizacional, para la primera variable se ejecutó el modelo de N. Nicholson y Asa Bjornberg adaptado que está compuesta por 24 ítems y asociado con 3 dimensiones las cuales son: proceso de familia, estilo intergeneracional y cohesión familiar (véase en el anexo 1). Para la segunda variable se ejecutará el modelo de Brown y Leigh adaptado que está compuesto por 18 ítems y asociado con 3 dimensiones las cuales son: gestión del personal, reconocimiento y autoexpresión (véase en el anexo 2).

Tabla 4. *Valor Alfa de Cronbach de George y Mallery*

Alfa de Cronbach de George y Mallery	Valor
(>0.90 – 0.95)	Excelente
(>0.80 – 0.90)	Bueno
(>0.70 – 0.80)	Aceptable
(>0.60-0.70)	Cuestionable
(>0.50-0.60)	Pobre
(<0.50)	Inaceptable

Nota: Valoración del alfa de Cronbach. Recuperado de George y Mallery (2003).

3.6.1. Análisis de Fiabilidad

La prueba de fiabilidad se efectuó para determinar el alfa de Cronbach, tanto las dimensiones que analizan la variable del Clima Familiar como la variable del Clima

Organizacional, dispone de índices de fiabilidad favorables puesto que son mayores a 0.7.

Tabla 5. *Análisis de fiabilidad*

Variable	Dimensiones	Fiabilidad	Calificación
Clima Familiar		.856	Bueno
	Proceso de Familia	.776	Aceptable
	Estilo Intergeneracional	.711	Aceptable
	Cohesión Familiar	.807	Bueno
Clima Organizacional		.807	Bueno
	Gestión del personal	.813	Bueno
	Contribución	.853	Bueno
	Autoexpresión	.789	Aceptable

Nota: Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25

3.7. Procedimientos

Los 25 trabajadores encuestados, lograron dedicar gentilmente su tiempo y me proporcionaron las ideas necesarias que se buscaba obtener; cabe resaltar que dichas personas cumplían con las especificaciones para la población.

Se concluyeron los cuestionarios en un mes aproximadamente, por motivos de que en algunas ocasiones no se encontraba toda la población en un mismo día y se tuvo que ir en tres ocasiones más.

Se realizó en el mismo establecimiento en estudio en la compañía Industria del Dulce Lambayecano, con el previo permiso del gerente general el Sr. Natalio Cruz Tiquillahuanca, se tuvo que visitar en total cuatro veces al establecimiento anteriormente mencionado, el miércoles dos de octubre se pudo completar un total de 15 cuestionarios, posteriormente con previo acuerdo con el gerente se realizó una segunda visita para encuestar a los que faltaban, el cual fue el día jueves diecisiete de octubre logrando realizar 7 cuestionarios más y por último se logró ir con previo aviso del gerente, el día veintinueve de octubre obteniendo así la totalidad de los cuestionarios, se ejecutó dos cuestionarios diferentes por las variables en estudio. Por último, se logró codificar, verificar, analizar y a tabular a los colaboradores de la empresa con preguntas cerradas tipo nominal (edad, sexo, estado civil, etc.).

Se les menciono a los empleados que la encuesta tiene como propósitos únicamente académicos, remarcando la importancia de la transparencia de sus respuestas, también de mencionarles que el anonimato será respetado en la investigación presente.

Se tuvo que explicar a los encuestados la forma del llenado de los cuestionarios, los encuestados lograron marcar los 42 ítems sin inconvenientes.

3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

A través del procesamiento y análisis de datos se pretenderá cumplir con los objetivos trazados en el estudio; como es determinar el nivel de clima familiar y organizacional para la empresa familiar Industrial del dulce “Lambayecano” E.I.R.L; para ello se importó los datos del Excel al SPSS para su posterior análisis. Se comprobó el análisis de fiabilidad general, por cada variable y por cada dimensión. Después, se encontró la prueba de normalidad Shapiro Wilks en cada dimensión de ambas variables. Luego se analizó el nivel de cada variable y dimensión respectivamente para por último la realización de la correlación respectiva para la consecución del objetivo general. Finalmente, los resultados, mostraron la conexión entre ambas variables mediante la Correlación de Spearman, dando cumplimiento al objetivo general de la presente tesis.

3.9. Matriz de consistencia

Tabla 6. *Matriz de consistencia*

Problema Principal	Objetivo General	Hipótesis	Variables
Cuál es la relación entre el clima familiar y el clima organizacional de la empresa familiar	Determinar la relación entre el clima familiar y el clima organizacional de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano EIRL	Si Existe relación entre el clima familiar y el clima organizacional de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano	Clima Familiar
			Clima Organizacional

Industria del Dulce Lambayeca no EIRL	Objetivos Específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores
	Determinar el nivel del clima familiar de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano EIRL	Clima Familiar	Proceso de familia	Comunicación abierta Adaptabilidad
			Estilo Intergeneracional	Atención intergeneracional
				Autoridad Intergeneracional
	Determinar el nivel del clima organizacional de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano EIRL		Cohesión Familiar	Cohesión Cognitiva
Método (enfoque), Diseño y Tipo de Investigación	Población, muestra y muestreo	Clima Organizacional	Gestión del Personal	Gestión del Personal Claridad de Rol

Método (enfoque): Cuantitativo	Población: 25 colaboradores – finita	Reconocimiento	Reconocimiento Contribución
Diseño: No experimental y de corte transversal	Muestra: 25 colaboradores – censo	Autoexpresión	Autoexpresión Desafío
Tipo de investigación: n: Aplicada			

Nota: Análisis general de la investigación

3.10. Consideraciones éticas

Se desarrolló las encuestas de forma anónima, además de usar los resultados para fines exclusivamente para desarrollo de esta investigación. Se contó con el consentimiento informado, el cual se les indicaba a los colaboradores de la presente investigación las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio abarca,

además de la confidencialidad, el cual se les menciona la garantía y amparo de su identidad como participantes del presente trabajo.

IV. Resultados

El presente capítulo señala la tipificación de la población censal, compuesto por: Género, Edad y Estado civil. Además, la conexión entre las variables Clima Familiar y Clima Organizacional. Para lo cual, se ha empleado estadísticos descriptivos. Esta descripción sociodemográfica estuvo formulada de la siguiente manera (frecuencia y porcentaje):

Tabla 7. Datos demográficos de los encuestados

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	7	28,0%
Masculino	18	72,0%
Total	25	100,0%
Edad	Frecuencia	Porcentaje
18 – 29	11	44,0%
30 – 59	14	56,0%
Total	25	100,0%
Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	17	68,0%
Soltero	8	32,0%
Total	25	100,0%

Nota: Datos Obtenidos de Data IBM SPSS Statidictis

4.1 Determinar el nivel del clima familiar en la empresa familiar Industria del DulceLambayecano EIRL

Para determinar los niveles encontrados en cada variable y dimensión, se desarrolló los baremos de cada uno de estos, en la siguiente tabla, se presentan los resultados en el cual se clasifican en tres partes, siendo el nivel “bajo”, el cual tiene como significado que no se ejecuta de la forma indicada, “medio”, siendo ese un punto imparcial el cual la variable puede mejorar, y el punto “alto”, el que significa que se está desarrollando de manera adecuada.

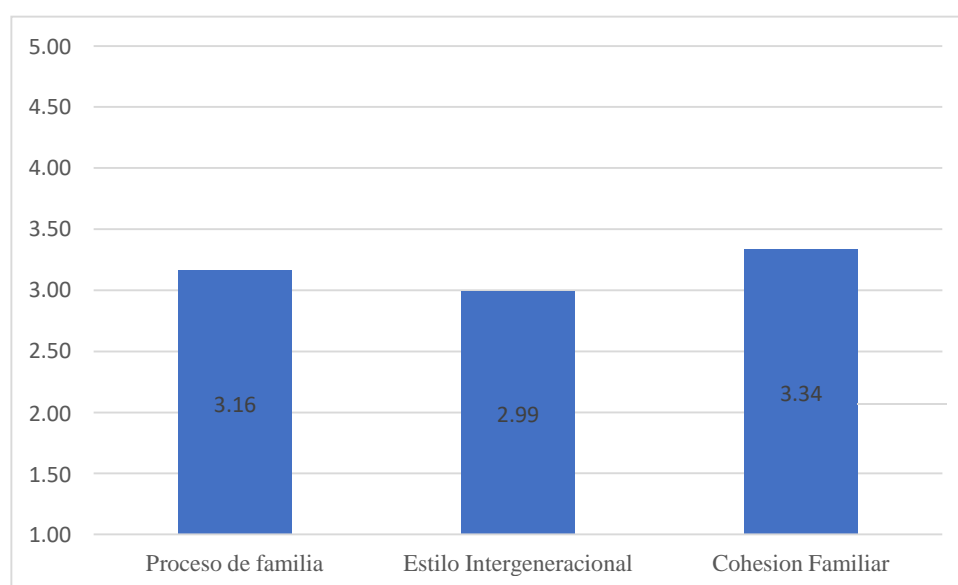
Tabla 8. *Baremo del Clima Familiar y sus dimensiones*

	Nivel	Proceso de familia	Estilo Intergeneracional	Cohesión Familiar	Clima Familiar
Media		3.16	2.99	3.34	3.16
Desv. Estándar		0.64	0.53	0.64	0.51
Percentiles	Bajo	Hasta 2.88	Hasta 2.63	Hasta 3.17	Hasta 2.78
	Medio	>2.88 - 3.42	>2.63 - 3.29	>3.17 - 3.63	>2.78 - 3.42
	Alto	>3.42 - 5	>3.29 - 5	>3.63 - 5	>3.42 - 5

Nota: Baremación de las dimensiones y de la variable clima familiar según percentiles de 33% (bajo), 66% (medio) y 99% (alto). Datos obtenidos IBM SPSS Statistics 25.

Figura 2. Nivel de las dimensiones del clima familiar en la empresa familiar Industriade

Dulce Lambayecano en función de los baremos



Nota: Media de las dimensiones de la variable clima familiar.

La dimensión con el promedio más bajo es el estilo intergeneracional, lo cual, confirma en una entrevista previa con el gerente, manifestó que la generación más joven tenía puntos de vista diferentes respecto al negocio familiar, por lo tanto, afecta el desempeño de estos en la organización.

Otra dimensión con el promedio regular es el proceso de familia, el cual, los trabajadores familiares no expresan ni escuchan de forma clara y sincera entre ellos, causando en ocasiones estrés, inseguridad para sacar a luz sus opiniones, exclusión, frustración, etc.

4.2 Determinar el nivel del clima organizacional en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano E.I.R.L.

Para determinar los niveles encontrados en cada variable y dimensión, se desarrolló los baremos de cada uno de estos, en la siguiente tabla, se presentan los resultados en el cual se clasifican en tres partes, siendo el nivel “bajo”, el cual tiene como significado que no se desarrolla de la manera apropiada, “medio”, siendo ese un punto neutral el cual la variable puede mejorar, y el punto “alto”, el que significa que se está desarrollando de manera adecuada.

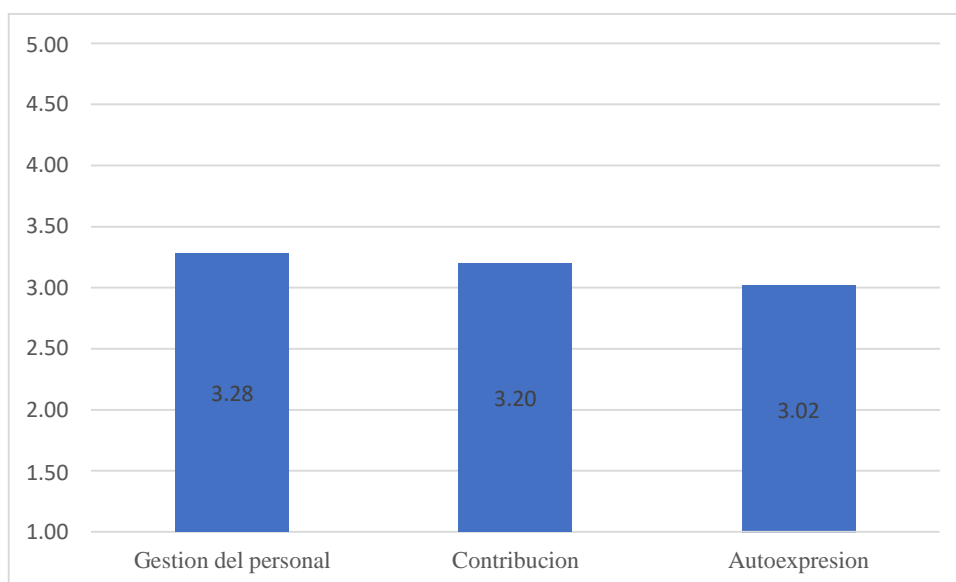
Tabla 9. *Baremos del Clima Organizacional y sus dimensiones*

		Gestión del personal	Contribución	Autoexpresión	Clima Organizacional
Media		3.28	3.20	3.02	3.17
Desv. Estándar		0.64	0.69	0.73	0.50

Percentiles	Bajo	Hasta 3.11	Hasta 2.89	Hasta 2.50	Hasta 2.98
	Medio	>3.11 - 3.72	>2.89 - 3.50	>2.50 - 3.33	>2.98 - 3.46
	Alto	>3.72 - 5	>3.50 - 5	>3.33 - 5	>3.46 - 5

Nota: Baremación de las dimensiones y la variable Clima Organizacional según los percentiles 33% (bajo), 66% (medio), y 99% (alto).

Figura 3. Nivel de las dimensiones del Clima Organizacional en la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano en función de los baremos



Nota: Media de las dimensiones de la variable Clima Organizacional

La dimensión con el promedio más bajo fue autoexpresión, lo cual, demuestra que los encuestados, no se sienten libres para demostrar sus sentimientos en el desarrollo de sus actividades, dificultando así el avance de sus tareas diarias y afectando la relación con los demás colaboradores.

Otra dimensión con índice medio es contribución, el cual, los trabajadores familiares manifiestan que las posibilidades de ascenso o reconocimiento son escasas, esto causa poca motivación por parte de estos al desarrollo de sus actividades diarias.

Tabla 10. *Correlaciones Cruzadas*

		GEST. PERS.	CONT.	AUT.
PROC. FAMILIA	Correlación de Spearman	,200	,513	,092
	Sig. (bilateral)	,338	,009	,662
	N	25	25	25
EST. INT	Correlación de Spearman	-,077	,525	,310
	Sig. (bilateral)	,714	,007	,131
	N	25	25	25
COH. FAM	Correlación de Spearman	,148	,413	,204
	Sig. (bilateral)	,479	,0040	,329
	N	25	25	25

Nota: Datos obtenidos en Data IBM SPSS Statistic 25

De acuerdo a la tabla N°18, se percibe que entre las dimensiones del clima familiar y clima organizacional existe una correlación media, por lo mismo de que el coeficiente de Spearman se encuentra muy alejado del 1, puntuación perfecta. Cabe mencionar, que algunas muestran una relación positiva baja, es decir, al incrementarse una de las dimensiones de “X” también se dará en una de “Y”, pero esto de manera mínima, esta situación se da en:

Proceso de familia con Contribución, lo que indica que, la comunicación e adaptabilidad tiene una relación baja con lo que respecta al reconocimiento e contribución, esto puede ser debido a que los trabajadores familiares no comunican su incomodidad al no ser transparentes con lo que sienten, ser poco valorados o reconocidos por la empresa.

Estilo Intergeneracional con Contribución, lo que indica que, la autoridad y atención intergeneracional presentan una relación baja con lo que respecta al reconocimiento y

contribución, esto debido a que las generaciones no sienten que son piezas fundamentales en la empresa y solo están allí por ser parte del entorno familiar más no por sus habilidades.

Cohesión Familiar con Contribución, lo que indica que presenta una relación baja con lo que respecta a la cohesión cognitiva y emocional con respecto a la contribución y reconocimiento, esto debido a que no comparten actividades sociales, ya sea capacitaciones, eventos o reuniones, lo cual no se sienten identificados, valorados ni reconocidos por la empresa, perjudicando en las funciones de la organización.

4.3 Relación que existe entre el clima familiar y el clima organizacional

Análisis de Correlaciones

La tabla N°11, responde a nuestro objetivo general, que es determinar la relación del clima familiar en el clima organizacional, obteniendo como resultado que el grado de relación entre las dos variables es de 0.404 por lo cual indica que existe una correlación positiva moderada entre ambas variables. (Hernández y Fernández, 1998).

Tabla 11. *Correlaciones de las Variables Clima Familiar y Clima Organizacional*

			Clima Familiar	Clima Organizacional
Rho de Spearman	Clima Familiar	Coeficiente de Correlación	1	,404*
		Sig. (bilateral)		,045
	Clima Organizacional	Coeficiente de Correlación	,404*	1
		Sig. (bilateral)	,045	

Nota: *Correlación Spearman significativa ($p < 0,05$)

V. Discusión

La investigación permite mencionar que la relación entre ambas variables es media, a causa de que los trabajadores familiares se centran mucho más en aspectos de las funciones del negocio y descuidan el apartado familiar.

En la presente investigación se puede reflejar de los resultados conseguidos de las pesquisas aplicadas a los 25 colaboradores familiares de la empresa familiar Industria del Dulce Lambayecano, el cual, si se encontró una relación media y estadísticamente significativa entre el clima familiar y el clima organizacional, afirmando así la hipótesis, probada de que el clima familiar positivo repercute en los trabajadores de las organizaciones familiares. (Cabrera, Déniz y Martín, 2020).

El nivel del clima familiar resultó ser un índice medio, indicando que los colaboradores a través de los valores, pensamientos e ideas familiares lo reflejan en las diversas actividades diarias, repercutiendo en la integridad afectiva, el compromiso, la comunicación y la designación de roles, cabe mencionar que existen diversos problemas que pueden arraigar futuros inciertos en la permanencia de la empresa como conflictos en el apartado de la familia. (Carrasco, Olaz, Ortiz, 2013; Ceja, 2013; Aira, 2016; Rossignoli, 2016; Robleto, 2017; García Beltrán, 2019).

La dimensión de proceso de familia tienen un nivel medio, esto debido a que los trabajadores no expresan de forma abierta sus opiniones y no suelen transmitir o hablar de sus preocupaciones a los integrantes de la familia, la comunicación logra ser cordial pero no existe suficiente confianza por escuchar de forma sincera a los demás, en diferentes reuniones familiares, tienden a comunicarse de manera amena, pero es baja la capacidad de escucha, por ende, la poca transparencia al expresar sus sentimientos en la empresa dificulta mucho que se pueda adaptar a las diferentes situaciones. (Olson, 1989; Ceja, 2013; Aguirre Cerrón, 2016; García Beltrán, 2019).

Entre los resultados se resalta que la dimensión de cohesión familiar presenta un nivel medio, debido a que existe igualdad de creencias y actitudes pero que, sin embargo, por más que se trata de fomentar la participación familiar a través de actividades que puedan conectar a la familia con la historia de la empresa se presenta desinterés por asistir a estas actividades familiares, reuniones sociales o eventos que realiza la organización, produciendo así un débil vínculo emocional, afectando a la cohesión entre los integrantes causando conflictos o discusiones que se reflejan aún en la misma empresa. (Schmidt & Maglio, 2010; Carrasco, Olaz y Ortiz, 2013; Ceja, 2013; Cabrera, Déniz y Martín, 2014; Aguirre Cerrón, 2016; Ambroggio,

2020).

Por otro lado, con respecto al estilo intergeneracional, obtiene la media más baja en comparación con las otras dimensiones, se puede mencionar que no se percibe un liderazgo claro y óptimo, esto respalda el hecho de que, en una entrevista previa al gerente, menciono que existe una cierta flexibilidad o permisividad por su parte hacia los colaboradores familiares, causando problemas en la ejecución de ordenes por parte de estos. Si existe una preocupación por la generación más joven pero igual logra ser complicado que la empresa familiar tenga una dirección enfocada principalmente a su visión y misión, esto dificulta las promesas, intereses y planes futuros de las próximas generaciones y a su vez con la continuidad de la empresa (Carrasco, Olaz, Ortiz, 2013; Aguirre Cerrón, 2016; Robleto, 2017; Cabrera, Déniz y Martín, 2020).

Al determinar el nivel del clima organizacional se obtuvo un índice medio, el cual, se pudo determinar que se encuentra presente la comunicación como la motivación, pero deben mejorar la confianza de equipo de trabajo con el líder, por ello existe poco apoyo de los jefes hacia los colaboradores, las diversas críticas a ideas nuevas, poca delegación de funciones y la baja expresividad de los colaboradores con respecto a sus roles o puestos en la empresa. (Olaz, 2013; Peña, 2015; Rossignoli, 2016; Aguirre Cerrón, 2016; García Beltrán, 2019).

Con respecto a la gestión del personal, se destacó que no existe apoyo o soporte permanente por parte del gerente general hacia sus trabajadores o colaboradores, esto resalta más en determinadas áreas de la empresa, en las cuales no logran cumplir o realizar sus funciones de forma eficiente, esto disminuye a la adaptación de respuestas a las circunstancias cambiantes sin aprovechar de sus propias equivocaciones y usar su ingenio para la resolución de conflictos. Además, existe sanciones severas y críticas hacia los trabajadores, incluyendo la presión que sienten en sus actividades respectivas. (Scarpello & Vandenberg, 1897; Aguirre, 2016; Rossignoli, 2016).

La dimensión de contribución logra tener un índice medio, debido a que algunos trabajadores por su condición o apelativo de familiar sienten que no son útiles en la empresa y que la actividad que realizan no es apreciada o reconocida para los directivos, siendo críticos a las nuevas ideas, poca opción de delegación de los directivos hacia ellos, además de que existe escasa posibilidad de ascenso o forma de premiar o distinguir el esfuerzo de los colaboradores en sus actividades diarias. (Medina, Gallegos & Lara, 2008; Aguirre Cerrón, 2016; Robleto, 2017).

En la dimensión de autoexpresión, presenta un nivel medio, debido a que los colaboradores no se encuentran satisfechos en sus respectivos puestos de trabajo que actualmente ocupan,

ocasionando rechazo en la realización de las labores de estos, además no expresan sus sentimientos de forma clara en lo que respecta en su entorno laboral, no logran usar todas sus capacidades, habilidades ni recursos al máximo, sin tomar la iniciativa para implementar algún ingrediente o estrategia, todo esto sumado a la baja capacidad de sacar productos nuevos al mercado, además de las limitaciones que tienen para poder desarrollar nuevas estrategias o ideas. (Agut Nieto & Carrero Planes, 2007; Rossignoli, 2016; Aguirre Cerrón, 2016).

Al analizar la relación entre las dimensiones del clima familiar y el clima organizacional, se obtuvieron relaciones positivas bajas, esto debido a que los trabajadores familiares les dan mucha más importancia y tiempo a las diversas actividades de la empresa, sin tener en cuenta el apartado de la familia ya sea por desconocimiento o desinterés, a pesar de que en la cohesión familiar es un vínculo emocional que puede ser reflejado en diversos roles o funciones que conecten a la familia con la organización. (Cabrera, Déniz & Martín, 2020). Del mismo modo sucede con la relación entre el proceso de familia y el clima organizacional, es básico para que exista una comunicación entre los integrantes de la empresa familiar, proporcionando disminución de conflictos, alcanzando a su vez un consenso sobre el proyecto de la empresa creando reglas para una convivencia entre cada integrante de la empresa. (Bosch, Riumalló & Urzúa, 2020).

Por último, las dimensiones y variables en estudio son de niveles medio, debido a factores por mejorar como la comunicación entre los colaboradores familiares, los intereses entre generaciones, desinterés por participar en actividades, poco apoyo por el directivo, escasas oportunidades de crecer en la empresa, limitaciones en nuevas ideas, rechazo por el puesto actual, etc. Mencionar además la posibilidad de nuevas investigaciones en aspectos como la sucesión de liderazgo, impacto de la comunicación en los trabajadores familiares, influencia del clima familiar en los trabajadores familiares y no familiares, etc.

VI. Conclusiones

Se determina que existe una relación media entre las variables clima familiar y clima organizacional en la empresa Industria del Dulce Lambayecano EIRL.

Posteriormente de cuantificar el nivel del clima familiar en los empleados familiares de la compañía en estudio, se determinó que se tiene diferentes puntos de vista, dado también a que no se tramita de forma adecuada las reglas en la empresa, no hay una visión adecuada para el futuro de la organización, no hay un orgullo del trabajo que realizan sin ánimos con sus funciones que cumplen, afectando directamente con su desempeño laboral. Sin embargo, los

niveles de las tres dimensiones de esta variable, se mantienen en un nivel regular, demostrando que pueden mejorarse. Además, no logran expresar lo que sienten realmente entre ellos, complicando más su relación dentro del espacio laboral, causando inseguridad, estrés e insatisfacción en muchos casos.

El nivel del clima organizacional en los trabajadores familiares de la empresa, se determinó que no se sienten a gustos en la empresa, no comunican sus molestias o preocupaciones a los demás, esto afecta en la relación con los demás trabajadores y también en el cumplimiento de rol que tienen en sus respectivos puestos, para ellos, permanecer tantos años en la misma área, el no ascender, sin motivación o si quiera reconocimiento por parte de sus superiores, hacen que no se sientan valorados, a su vez menospreciados, sin ser escuchados e incómodos. Lo expuesto anteriormente permite determinar que se tiene un nivel regular, pero sin embargo al igual que las otras dimensiones de esta variable, pueden mejorarse.

De acuerdo con los objetivos planteados se determina que, si existe relación entre el clima familiar y el clima organizacional de los trabajadores familiares en la empresa Industrial del Dulce Lambayecano EIRL, debido a que los trabajadores se centran más en cumplir de forma rutinaria las actividades de la empresa, por lo tanto, no consideran mucho el aspecto familiar, siendo este fundamental en el transcurso de las funciones y el manejo de las relaciones entre los integrantes de la empresa.

VII. Recomendaciones

La dimensión de Contribución al tener correlación directa con las tres dimensiones del Clima Familiar, para aumentarlo se debe brindar reconocimientos como “trabajador del mes”, mayores posibilidades de ascenso reconocimientos económicos para estimular en ellos y motivarlos en el desarrollo de sus actividades.

Para sumar el nivel del clima familiar y desarrollar más en aspectos como lo es el estilo intergeneracional, el directivo debe capacitarse de modo que desarrolle una autoridad clara y fuerte, pero teniendo en cuenta en todo momento los intereses y preocupaciones de las generaciones más jóvenes, además de actividades de integración el cual puedan hablar de aspectos de la empresa y crear vínculos más fuertes entre todos los colaboradores familiares.

Por otro lado, mejorar también en la capacidad de escucha empática, con la intención de dar una respuesta positiva en lugar de preocuparse de comprenderlo realmente, claro está que requiere práctica, pero es esencial para crear un clima de confianza, consideración y estima en la empresa familiar.

En cuanto al clima organizacional, se tiene que implementar charlas, conferencias o

capacitaciones a los trabajadores familiares sobre aspectos emocionales para poder desarrollar un manejo mejor de control de sus emociones e ideas sobre sus actividades en la empresa.

Después de tomar algunas medidas correctivas, se puede volver a aplicar nuevamente la encuesta pasado un tiempo que puede ser dentro de 6 o 8 meses con la finalidad de obtener los efectos o avances que se tuvo en un inicio.

VIII. Referencias

- Acosta de Marvárez, A., Molina, Andino Chancay, T., & Rodríguez Lopéz, V. (Octubre-Diciembre de 2019). Sistema Familiar y continuidad de las empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*. Zulia, Venezuela: Universidad de Zulia.
- Acosta, B., & Venegas, C. (2010). *Clima Organizacional en una Empresa Cervecera: Un Estudio Exploratorio*. México D.F.: Universidad del Papaloapan.
- Aguirre Cerrón, M. (Junio de 2016). *Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*. Obtenido de El Clima Organizacional en la Empresa Logomundo: <https://repositorioinstitucional.buap.mx/handle/20.500.12371/2338>
- Agustín, R. (Abril de 2018).
- Agut Nieto, S., & Carrero Planes, V. (2007). *Contribuciones al estudio de la motivación laboral: enfoques teóricos desde la dimensión de autoexpresión del ser humano*. Madrid, España: Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 23, núm. 2, 2007, pp. 203-225.
- Aira. (2016). *LA SUCESION EXITOSA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES*. (Revista Orbis 11(33)) Obtenido de <https://search.proquest.com/docview/1912188116?accountid=37610>
- Ambroggio, N. (20 de Mayo de 2020). La Importancia de la Propiedad Emocional en la Empresa Familiar. (P. M. Fuentes Godo, Entrevistador)

Bateson, G. (1971). *Interacción familiar : Aportes fundamentales sobre teoría y técnica*.

Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires UBA.

Bosch, M., Riumalló, M. P., & Urzúa, M. (2020). *Manejo de las Emociones en el Trabajo*.

ESE Business School Universidad de los Andes .

Cabrera Suárez, K., Déniz Déniz, C., & Martín Santana, J. (2014). El clima familiar y la benevolencia entre los miembros del equipo de alta dirección como antecedentes de la orientación hacia los stakeholders en la empresa familiar. *ScienceDirect*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa Volume 23 páginas 11-21.

Cabrera, M., Déniz, M. d., & Martín, J. (2020). Empresa familiar: La importancia del clima familiar y la identificación de la familia con su empresa. En M. Cabrera, *Emprendimiento y Negocios Internacionales Vol. 5 N°1* (págs. 8-12). Canaria.

Carrasco, A., Olaz, A., & Ortiz, P. (2013). El clima familiar como factor determinante en la conformación de la empresa familiar. *Revista de Empresa Familiar*, 17-27.

Ceja, L. (2013). Navarra: IESE Business School University of Navarra.

Contreras, Y., Diaz, F., & Ramos, H. (2015). Asimetría y Conflicto de Roles en la Empresa Familiar Estudio de Caso. *Red Internacional de Investigadores en Competividad*, 1224-1236.

daneses, o. y. (2007). *Las escalas del clima familiar: desarrollo de una nueva medida de uso en la investigación de negocios familiares*.

Deloitte Insights. (Mayo de 2019). *Deloitte*. Obtenido de Encuesta global de empresas familiares 2019 a medio camino entre los objetivos a largo plazo y un impulso a corto plazo:

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/es/Documents/acerca-de->

deloitte/Deloitte-ES-encuesta-empresa-familiar-2019.pdf

Dodero, S. (2020). *El Metodo EFE: Empresas Familiares Exitosas*. El Ateneo.

Esparza Aguilar, J. L., & Gómez Guillamón, A. D. (2011). *La Cultura de las Empresas Familiares Mexicanas y su Influencia en la mejora de la gestión y el rendimiento: Un estudio múltiple de casos del sector turístico*. Obtenido de http://www.aeca1.org/pub/on_line/comunicaciones_aal2011/cd/38d.pdf

Esparza Aguilar, J., García Pérez de Lema, D., & Gómez Guillamón, A. (abril de 2010). *La cultura empresarial en la gestión de las empresas familiares: Una aproximación teórica*. Obtenido de *Investigación y Ciencia*, vol. 18, núm. 47 pp. 13-20.

García Beltrán, M. F. (9 de Noviembre de 2019). *Cultura organizacional en las empresas familiares*. Obtenido de [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36883/GarciaBeltranMari aFernanda2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36883/GarciaBeltranMari%20aFernanda2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

García, & Solarte. (2009). *Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación*.

García-Méndez, M., Rivera-Aragón, S., Reyes-Lagunes, I., & Díaz-Loving, R. (2006). *Construcción de una escala de funcionamiento familiar. Redalyc Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación - e Avaliação Psicológica*, vol. 2, núm.22, 2006, pp. 91-110.

Gilmer, & Forehan. (1964). *El origen del clima organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la administración: Una aproximación*.

Gonzales, E., & Olivie, C. (Junio de 2018). *EAE Business School*. Obtenido de EAE Business School : https://www.laempresafamiliar.com/wp-content/uploads/2019/01/SRC_Emprendimiento_EmpresaFamiliar-1.pdf

Hackman, Oldham, & Kahn. (1990). *Una nueva mirada al clima psicológico y su*

relación con la participación, el esfuerzo y el desempeño laboral.

- Herrera Bernal, L. L. (2021). Mediación empresarial y la sucesión generacional en empresas familiares. *Revista de Mediación*, 14, 1, e4 (9 páginas).
- Hinostroza Garamendi, L. R. (2010). *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Años)*. Lima: UNMSM Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- IBGC Instituto Brasileño de Gobernanza Corporativa. (2020). *Identidad de la Familia Empresaria Un Elemento de Cohesión para la Continuidad de los Negocios*. São Paulo : BID Invest.
- Instituto de la Empresa Familiar. (1992). *Instituto de la Empresa Familiar*. Obtenido de <https://www.iefamiliar.com/>
- Julca, I., Macalupú, M., Manrique, M., & Salizar, C. (2014). *Impacto de la rotación de personal de venta directa en el resultado de la empresa Vendedores Presenciales, en los años 2014 y 2015*. Lima: UPC Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.
- Kahn. (1996). *Una nueva mirada al clima psicológico y su relación con la participación, el esfuerzo y el desempeño laboral.* .
- Leigh, & Brown, S. (1996). *Una nueva mirada al clima psicológico y su relación con la participación, el esfuerzo y el desempeño laboral.*
- Likert, R. (1961). *Nuevos patrones de gestión*. EU: McGraw-Hill.
- Massart. (1 de Enero de 2020). Estos son los principales problemas que afrontan las empresas familiares peruanas. *Gestión*.
- Medina Quintero, J. M., de la Garza Ramos, M. I., Cheín Schekaibán, N. F., & Ayup González, J. (2011). Los valores familiares y la empresa familiar en el Nordeste

- de México. *Scielo*, Cuád. Adm. vol.24 no.42.
- Medina, Gallegos, & Lara. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Scielo Revista de Administración Pública*, 42(6):1213-30,.
- Meyer, J., & Allen, N. (1997). *Compromiso en el lugar de trabajo: Teoría, investigación y aplicación*. SAGE.
- Molina, Botero, & Montoya. (2016). *Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis*. Bogota.
- Morris, W., & Nel. (2007). *Las escalas del clima familiar: desarrollo de una nueva medida de uso en la investigación de negocios familiares*.
- Muñoz, D., Matabanchoy, S., & Canchala, N. (2020). Empresas Familiares: Definiciones, Características y Contribuciones. *Scielo*, Vol. 21 N°1 Pasto.
- Nicholson. (2007). Las escalas del clima familiar: desarrollo de una nueva medida de uso en la investigación de negocios familiares. . *ResearchGate*.
- Nicholson, N., & Bjornberg, A. (2007). *IESE Business School University of Navarra*.
- Olaz. (2013). *El clima laboral en la empresa familiar: Un estudio empírico*. Murcia: Universidad de Murcia.
- Olson. (1989). *Funcionamiento familiar según el modelo circunplejo de Olson en adolescentes tardíos*.
- Paladino, M., Traverso, L., & Caputo. (2020). *De la empresa familiar a la familia empresaria*. Madrid: LID Editorial.
- Peña Cárdenas, M., & Díaz Díaz, G. C. (2015). Relación del Clima Organizacional y la Satisfacción Laboral en una pequeña Empresa Familiar. *SSRN, Revista Internacional Administración & Finanzas*, v. 8 (1) p. 37-50.
- Pin, J. (2013). *IESE Business School University of Navarra*.

- Reyes. (2019). *Clima organizacional en una empresa minera de San Luis Potosí*. San Luis. Robleto. (2017). *El cambio de liderazgo en una empresa familiar*. Obtenido de Repositorio Digital Institucional de Buenos Aires:
http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-1121_RobletoVargasSR.pdf
- Rodríguez. (2009). El triangulo climatico de la empresa familiar: Del analisis del caso a lateoria . *Academia.edu*.
- Rodríguez Zapatero, M., Rodríguez Jimenéz, M., & Rodríguez Alcaide, J. (Junio de 2009). *Cuadernos de Investigación de la Catedra PRASA de la Empresa Familiar*. Obtenidode El Triangulo Climatico de la Empresa Familiar: Del Analisis del Caso a la Teoría:
http://www.uco.es/catedrasyaulas/catedraprasa/img/0_x11_1339576718.pdf
- Rossignoli. (2016). La Sucesión en Empresas Familiares y el Comportamiento de los Empleados.
- Sampieri. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Scarpello, & Vanderberg. (1987). *La satisfacción con mi supervisor escala: Su utilidad para la investigación y aplicaciones prácticas*. *Revista Gestión* 13, 447-466.
- Schmidt, B., & Maglio. (2010). *Escala de evaluación del funcionamiento*. . Cuenca.
- Spector, P. (1997). *Satisfacción laboral: aplicación, evaluación, causas y consecuencias*.
 Thousand Oaks, CA, EE.UU.
- Stafford. (2007). *Las escalas del clima familiar: desarrollo de una nueva medida de uso en la investigación de negocios familiares*.
- Tápies, J. (2013). *IESE Bussines School*. Navarra: IESE Bussines School Navarra.

Vries, K. d., & Eddleston. (2013). *IESE Bussines School University of Navarra*.

Zambrano, D., & Vegas, J. (22 de Julio de 2020). *Gerencia del propósito estratégico*.

Una oportunidad de innovación en empresas familiares. Obtenido de Polo del

Conocimiento Vol. 5 N°7:

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/rt/printerFriendly/1549/html>

Anexos*Anexo 1. Constancia de autorización de uso de datos*

King Kong
Lambayecano
www.kingkonglambayecano.com

INDUSTRIA DEL DULCE "LAMBAYECANO" E.I.R.L.

CARTA DE ACEPTACIÓN

Lambayeque, 8 de abril del 2019

Yo, **NATALIO CRUZ TIQUILLAHUANCA** con el cargo de gerente general de la empresa "INDUSTRIA DEL DULCE LAMBAYECANO EIRL" ubicado en la calle Jorge Chávez N° 175- Urb. Santo Domingo, Lambayeque. Acepto el permiso para el estudiante Bruno Enrique Balarezo Saavedra que actualmente cursa el noveno ciclo de la carrera de Administración de Empresas en la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo realice el levantamiento de información correspondiente para desarrollar su proyecto de investigación titulado "Asociación del clima familiar en el clima organizacional de la empresa familiar de industria del dulce Lambayecano E.I.R.L." durante el tiempo que considere necesario.



NATALIO CRUZ TIQUILLAHUANCA

King Kong
Lambayecano

gerencia@kingkonglambayecano.com
kingkong_lambayecano@hotmail.com

Jorge Chávez N°175
Santo Domingo - Lambayeque - PERÚ
(00) (51) (74) 505530

Anexo 2. Cuestionario aplicado

Modelo del clima familiar de N. Nicholson y A. Bjornberg

**CUESTIONARIO
GRADO DE COMUNICACIÓN EN LA FAMILIA**

NOMBRE:
EMPRESA:
DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Nosotros en general no expresamos abiertamente las opiniones.					
2. Nos guardamos nuestros puntos de vistas para nosotros mismos.					
3. Somos adecuados pero no somos sinceros en el modo de comunicarnos entre nosotros.					
4. Normalmente hablamos de las cosas que nos preocupan.					

**CUESTIONARIO
ADAPTABILIDAD DE LA FAMILIA**

NOMBRE:
EMPRESA:
DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Somos capaces de afrontar retos de modo efectivo.					
2. Somos flexibles cuando afrontamos dificultades.					
3. Somos ineficaces al enfrentarnos a cosas inesperadas.					
4. Nos ayudamos mutuamente cuando surge la necesidad.					

**CUESTIONARIO
RELACIÓN INTERGENERACIONAL EN LA FAMILIA**

NOMBRE:
EMPRESA:
DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. La generación joven trata de acomodarse a lo que desea la generación mayor					
2. Se cumple con los deseos expresados por los mayores					
3. No se cuestiona la autoridad de los mayores de la familia					
4. Las reglas en la familia son definidas por los mayores					

CUESTIONARIO ATENCIÓN INTERGENERACIONAL EN LA FAMILIA

NOMBRE:
EMPRESA:
DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Los mayores prestan una gran atención a las actividades de los jóvenes					
2. Los mayores se preocupan de modo activo del bienestar de los jóvenes					
3. Se espera que los jóvenes cuiden de sí mismos					
4. Los mayores tienen una actividad protectora hacia los jóvenes.					

CUESTIONARIO COHESIÓN COGNITIVA EN LA FAMILIA

NOMBRE:
EMPRESA:
DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Tenemos una visión similar de los asuntos.					
2. Acostumbramos a tener diferencias en la mayoría de temas sociales.					
3. Tenemos intereses y gustos compartidos.					
4. Nuestras creencias y actitudes son similares.					

CUESTIONARIO COHESIÓN EMOCIONAL EN LA FAMILIA

NOMBRE:
EMPRESA:
DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Para muchos de nosotros los lazos emocionales más fuertes están fuera de la familia.					
2. Los lazos emocionales entre todos nosotros son muy fuertes.					
3. Normalmente somos felices los unos con los otros en la familia.					
4. Nos añoramos unos y otros cuando circunstancialmente nos alejamos.					

Modelo del clima organizacional de Brown y Leigh 1996

Supportive Management ($\alpha = .83$ and $.85$)

- S1. My boss is flexible about how I accomplish my job objectives.
- S2. My manager is supportive of my ideas and ways of getting things done.
- S3. My boss gives me the authority to do my job as I see fit.

Role Clarity ($\alpha = .78$ and $.76$)

- C11. Management makes it perfectly clear how my job is to be done.
- C12. The amount of work responsibility and effort expected in my job is clearly defined.
- C13. The norms of performance in my department are well understood and communicated.

Contribution ($\alpha = .78$ and $.71$)

- Co1. I feel very useful in my job.
- Co2. Doing my job well really makes a difference.
- Co3. I feel like a key member of the organization.

Recognition ($\alpha = .76$ and $.70$)

- R1. I rarely feel my work is taken for granted.
- R2. My superiors generally appreciate the way I do my job.
- R3. The organization recognizes the significance of the contributions I make.

Self-Expression ($\alpha = .83$ and $.73$)

- E1. The feelings I express at work are my true feelings.
- E2. I feel free to be completely myself at work.
- E3. There are parts of myself that I am not free to express at work. [reverse scored]
- E4. It is okay to express my true feelings in this job.

Challenge


- Ch1. My job is very challenging.
- Ch2. It takes all my resources to achieve my work objectives.

Anexo 3. Constancia de validación de experto de cuestionario y/o entrevista

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Rafael Camilo Giron Córdova, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "Relación del clima familiar en el clima organizacional de la empresa familiar, Industria del Dulce "Lambayecano" E.I.R.L., elaborado por el universitario Bruno Enrique Balarezo Saavedra; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo 30 de Octubre de 2019.
FIRMA DEL EXPERTO
DNI 02600492

Dr./Mg./Lic.Nombre: Rafael Camilo Giron Córdova
Cargo Actual: Coordinador del Área de Talento Humano
Fac. CCEE



USAT
Universidad Católica
Santo Toribio de Mogrovejo

ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION
TÍTULO DE TESIS
ASOCIACIÓN DEL CLIMA FAMILIAR EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA FAMILIAR
**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO
POR JUICIO DE EXPERTOS**

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la asociación del clima familiar con el clima organizacional en la empresa familiar?

Quien suscribe, Mg. Rafael Angel Olaya León, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "Asociación del clima familiar en el clima organizacional de la empresa familiar de industria del dulce "Lambayecano" E.I.R.L., elaborado por la Bach. Bruno Enrique Balarezo Saavedra; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

OBJETIVO GENERAL


Atentamente

Chiclayo, 25 de Septiembre de 2017.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1) Determinar el nivel de clima familiar en la empresa familiar industria del dulce "Lambayecano" E.I.R.L.

2) Determinar el nivel de clima organizacional en la empresa familiar industria del dulce "Lambayecano" E.I.R.L.


FIRMA DEL EXPERTO
DNI 16727207

Dr./Mg./Lic.Nombre: Mg. Rafael Angel Olaya León
Cargo Actual: Docente Tiempo Parcial



ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACION

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO, POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Mg. Ángel E. Llatas Rius, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "Asociación del clima familiar en el clima organizacional de la empresa familiar de industria del dulce "Lambayecano" E.I.R.L., elaborado por la Bach. Bruno Enrique Balarezo Saavedra; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 25 de Septiembre de 2017.

FIRMA DEL EXPERTO
DNI 40012208

Dr./Mg./Lic. Nombre: Mg. Ángel Eduardo Llatas Rius

Cargo Actual: Docente Empresarial



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DE CUESTIONARIO POR JUICIO DE EXPERTOS

Quien suscribe, Ing. Martín MAREJ, mediante la presente hago constar que el instrumento de recolección de datos de la tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, titulado "Asociación del clima familiar en el clima organizacional de la empresa familiar de industria del dulce "Lambayecano" E.I.R.L., elaborado por la Bach. Bruno Enrique Balarezo Saavedra; reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerados válidos, por tanto, aptos para ser aplicados en el logro de los objetivos que se plantearon en la investigación.

Atentamente

Chiclayo, 25 de Septiembre de 2017.

FIRMA DEL EXPERTO

DNI 167.60795

Dr./Mg./Lic.Nombre: Ing. Martín MAREJ

Cargo Actual: Profesor adscrito de
la Facultad de
Ciencias Empresariales.

Anexo 4. Estadísticas descriptivas complementarias

Fiabilidad General

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.832	42

En la tabla N°5 los resultados nos muestran que con respecto a un análisis general de ambas variables que son el clima familiar y el clima organizacional en la Industria del Dulce Lambayecano son aceptables, con el alfa de cronbach 0.832, mostrando que el coeficiente alfa es bueno para esta investigación.

Tabla 12. *Análisis de fiabilidad del Clima Familiar*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.856	24

Tabla 13. *Análisis de fiabilidad del Clima Organizacional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.807	18

Tabla 14. *Análisis de fiabilidad de la dimensión de Proceso de familia*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.776	8

Tabla 15. *Análisis de fiabilidad de la dimensión Estilo Intergeneracional*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.711	8

Tabla 16. *Análisis de fiabilidad de la dimensión Cohesión Familiar*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.807	8

Tabla 17. *Análisis de fiabilidad de la dimensión Gestión del personal*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.813	6

Tabla 18. *Análisis de fiabilidad de la dimensión Contribución*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.853	6

Tabla 19. *Análisis de fiabilidad de la dimensión Autoexpresión*

Alfa de Cronbach	N de elementos
.789	6