

# **Clima Organizacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Tepic**



**Griselda Carmona Peña  
Luz Lilian Beltrán Gómez  
Domingo Mariscal Haro  
José Francisco Haro Beas  
Irma Yolanda Beltrán Gómez  
Mirta Citlali Paez Gutiérrez  
Fabiola Zabala Olvera**

# **Clima Organizacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Tepic**



## **Editorial**

Clima Organizacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Tepic, es una publicación editada por la Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C., calle 20 de Noviembre, 75, Col. Mololoa, C.P. 63050. Tel. (31)1212-5253, [www.tecnocientífica.com](http://www.tecnocientífica.com). Diciembre 2017. Primera Edición digital. Tiraje: 50 ejemplares.

**ISBN:**

**978-607-9488-60-4**

Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de La Universidad Tecnocientífica del Pacífico S.C.

# **Clima Organizacional en las Empresas Familiares de la Ciudad de Tepic**

## **Autores**

Griselda Carmona Peña  
Luz Lilian Beltrán Gómez  
Domingo Mariscal Haro  
José Francisco Haro Beas  
Irma Yolanda Beltrán Gómez  
Mirta Citlali Paez Gutiérrez  
Fabiola Zabala Olvera

## **Diseño de Portada**

Gisela Juliet Estrada Illán

# Resumen

---

Las empresas familiares son el principal motor de la economía, por tanto deben contar con un clima organizacional de trabajo familiar sano, esto significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. El que los empleados sientan que la organización confía plenamente en su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente sin necesidad de supervisión les da un sentido de satisfacción y de reconocimiento de sus habilidades. Sin embargo este trabajo refleja que la propiedad, la familia y la empresa como tres sistemas componentes de la empresa familiar en Tepic, se sobre posicionan generando conflicto en la estabilidad de la empresa familiar.

Palabras clave: Empresas Familiares, clima organizacional, Cohesión, Presión, Reconocimiento, Equidad, Innovación, Apoyo.

# Índice

---

Introducción .....	6
Empresa Familiar y Clima Laboral .....	7
Clima Laboral en el Contexto de la Empresa Familiar .....	7
Clima Laboral.....	8
Autonomía.....	9
Estructura Administrativa .....	9
Cohesión.....	11
Objetivo .....	14
Metodología.....	15
Resultados .....	16
Conclusión.....	23
Bibliografía .....	25

# Introducción

---

La calidad de la vida de los trabajadores favorece el éxito y la permanencia de las organizaciones (*Toro, 2002*). Este trabajo muestra un análisis del clima laboral en el ámbito de la empresa familiar de Tepic, Nayarit; a través de un estudio realizado en 17 empresas familiares situadas en diferentes puntos de la Ciudad, con la intención medir la influencia de la familia en los comportamientos organizativos.

Los resultados revelan la importancia de los aspectos estratégicos como la autonomía, la estructura administrativa, presión, apoyo, reconocimiento, equidad, e innovación, que nos muestran la percepción que tienen los integrantes de las empresas y son los propios encargados de la construcción del clima y dificultad de la separación entre los aspectos personales de los profesionales. Estas percepciones sobre diferentes atributos de la realidad laboral constituyen un elemento fundamental, no solo para la implementación de políticas de gestión de las personas, sino también, para el desarrollo estratégico de la organización (*Cooper, Cartwright y Earley, 2001; Koys y DeCotiis, 1991; Schneider, 1990; Silva, 1996*).

# Empresa Familiar y Clima Laboral

---

## Clima Laboral en el Contexto de la Empresa Familiar

Las empresas familiares surgen de la idea de generar ingresos económicos en donde trabajan varios o todos los miembros de una familia. Los distintos puestos jerárquicos son ocupados por los miembros de la familia, desde cargos operativos hasta los directivos.

Las empresas familiares no son propiamente de nuestro país las podemos encontrar por todas partes del mundo, con las particularidades propias de cada país. Son ante todo un reto ante la globalización de los grandes intereses económicos mundiales, sin embargo aportan un porcentaje significativo del producto interno bruto y son fuentes importantes generadoras de empleo.

Conocer, monitorear e intervenir esta realidad del trabajo constituye una herramienta estratégica para la productividad en mercados cada vez más inestables e impredecibles (*Salanova, 2009*).

Entre muchos indicadores posibles para conocer la Calidad de la Vida Laboral, el Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo. (*Toro, 2002*).

## Clima Laboral

El clima laboral no es otra cosa el medio en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. La calidad de este clima influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad empresarial. Si eres capaz de conseguir una mayor productividad con un buen clima laboral, se tiene todo lo necesario para conseguir grandes éxitos en la empresa.

De aquella manera, mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto, malestar y generando un bajo rendimiento.

La calidad del clima laboral se encuentra íntimamente relacionado con el manejo social de los directivos y las ventajas y desventajas del liderazgo empresarial, con los comportamientos de los trabajadores, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con las características de la propia actividad de cada uno.

Propiciar un buen clima laboral es responsabilidad de la alta dirección, que con su cultura y con sus sistemas de gestión, prepararán el terreno adecuado para que se desarrolle.



Las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas como escalas de evaluación para medir el clima laboral. (Emprendepyme).

## **Autonomía**

Significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores.

El que los empleados sientan que la organización confía plenamente en su capacidad para realizar su trabajo de manera eficiente sin necesidad de supervisión les da un sentido de satisfacción y de reconocimiento de sus habilidades.

La idea se basa en que quienes se hayan directamente relacionado con una tarea son los más indicados para tomar decisión al respecto en el entendido de que posee las actitudes requeridas para ellas.

## **Estructura Administrativa**

Una estructura Organizacional o administrativa define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización.

- **Especialización Laboral**

En la actualidad aplicamos el término especialización laboral o división del trabajo al grado en que las tareas de la organización están divididas en puestos de trabajo.

- **Departamentalización**

Después de dividir las tareas mediante la especialización hay que agruparlas de modo que se puedan coordinar aquellas que sean comunes. La base para agrupar las tareas se llama departamentalización.

- **Cadena de Mandos**

La cadena de mandos es una línea continua de autoridad que se extiende de la parte superior de la organización hasta el último escalafón y aclara quien reporta a quien. Responde preguntas de los empleados como a quien acudir si se presenta un problema o ante quien son responsables.

- **Tramo de control**

¿Cuántos empleados pueden dirigir eficazmente un gerente? Esta cuestión del tramo de control es importante porque, en buena medida, determina el número de niveles y administradores que tiene una organización.

- **Centralización y descentralización**

En algunas organizaciones, los directores toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior solamente siguen las instrucciones de la dirección. En el otro extremo, hay organizaciones en las que la toma de decisiones se lleva hasta los gerentes que están tan cerca de la

acción. Las primeras organizaciones están muy centralizadas; las últimas están descentralizadas.

- **Formalización**

La formalización es el grado en el que las tareas en la organización están estandarizadas. Si un puesto de trabajo está muy formalizado, quien lo ocupa tiene muy poca libertad sobre qué hace, cuándo lo hace y cómo lo hace. Se espera que los empleados manejen los mismos insumos de la misma manera y entreguen un producto constante y uniforme. Las descripciones de los puestos son explícitas, hay muchas reglas internas y se definen con claridad los procedimientos que abarcan los procesos de trabajo en las organizaciones más formalizadas. (Robbins, 2004)

## **Cohesión**

Es posible analizar la coherencia desde diferentes perspectivas: como la que puede haber entre lo que alguien piensa y lo que dice, entre lo que piensa y lo que hace, entre lo que dice y lo que hace o, finalmente, entre lo que hace y diversas normas o principios colectivos reguladores de la acción. Cada uno de estos tipos de coherencia es diferente y requiere su propio análisis. El hecho de que alguien exhiba coherencia en alguno de ellos no es garantía de que sea coherente en otro u otros. Además, una persona puede mostrarse muy coherente en relación con unas realidades de su vida y al tiempo muy incoherente en relación con otras. (Toro, 2002).

<b>VARIABLE</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Presión laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño del puesto de trabajo, sistema y métodos de trabajo, estilo de mando y toma de decisiones, condiciones de trabajo y la tecnología entre otros (Chiavenato).</li> </ul>	Reducir el estrés laboral para lograr los objetivos
Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuestras acciones nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para nuestro bienestar (Maslow).</li> </ul>	Premiar los logros en el trabajo de los trabajadores
Equidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los trabajadores, sin importar sus habilidades, altas o bajas, o su salario, son miembros importantes y valiosos dentro de su espacio laboral (Quigley).</li> </ul>	Tener un trato justo e igual para todos
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instituir modernos métodos de entrenamiento en el trabajo, incluyendo a las gerencias (W. Edwards Deming ).</li> </ul>	Conectar la tecnología para facilitar las actividades
Apoyo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la importancia de la participación de los</li> </ul>	El trabajador cuente con el

	trabajadores en las decisiones organizacionales (Joseph Scanlon).	soporte necesario para poder realizar su trabajo
Estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar científicamente a los empleados, para ser puestos en donde pueden aplicar sus aptitudes. (Frederick Winslow Taylor ).</li> </ul>	Al contar con una estructura definida los empleados conocerán las funciones de lo demás <b>y el ámbito de aplicación</b>
Cohesión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de socialización, los trabajadores comparten su conocimiento resultado de sus experiencias, de sus habilidades y hasta de la creatividad (Nonaka y Takeuchi).</li> </ul>	Formando un conjunto de esfuerzos y objetivos comunes lo fortifica, le facilita sus logros y lo lleva a altos niveles de desarrollo
Autonomía	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las personas se involucren en la toma de decisiones, mejora su desempeño (Elton Mayo).</li> </ul>	Asertividad en la elección de proyectos, roles o clientes

## Objetivo

---

Evaluar las dimensiones del clima organizacional en las empresas familiares de la Ciudad de Tepic, Nayarit; para diseñar estrategias que contrarresten las debilidades de la organización y mejoren e incrementen su productividad.

Es necesario por tanto desarrollar estrategias que permitan potenciar la comercialización de productos típicos del Estado de Nayarit y posicionarlos en la mente del consumidor local para posteriormente incursionar en mercados nuevos.

# Metodología

---

Para la realización de este estudio se determinó que fuera un estudio descriptivo, analítico, propositivo, transversal y de campo, ya que para el mismo se aplicó un instrumento que evalúa el clima laboral contando éste con 8 variables: autonomía, estructura administrativa, cohesión, presión, apoyo, reconocimiento, equidad e innovación. Está conformado con 101 ítems que permitieron contar con resultados para dar cumplimiento a la parte descriptiva y analítica y fundamentar estrategias de solución.

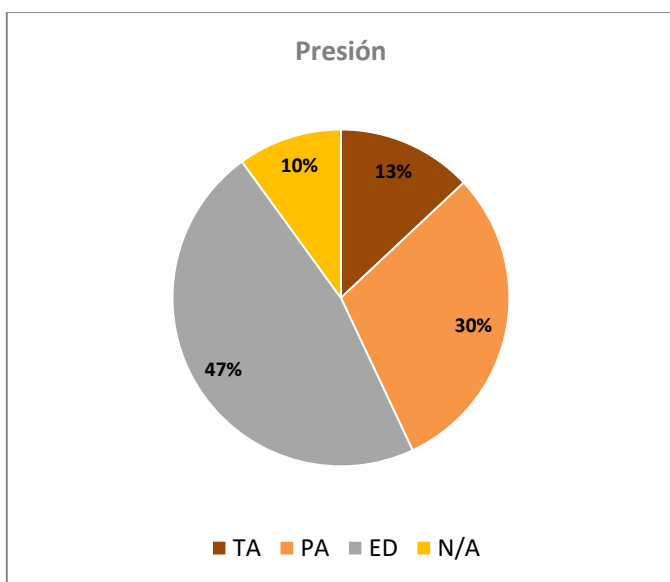
# Resultados

---

## Presión

La mayor parte de la encuesta aplicada señalan que el 47% (9 personas) de los encuestados no trabajan bajo presión y con muy poca diferencia, el 30% (6 personas) establece una presión moderada, y el resto si presenta una presión continua en los labores profesionales.

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
3	6	9	2

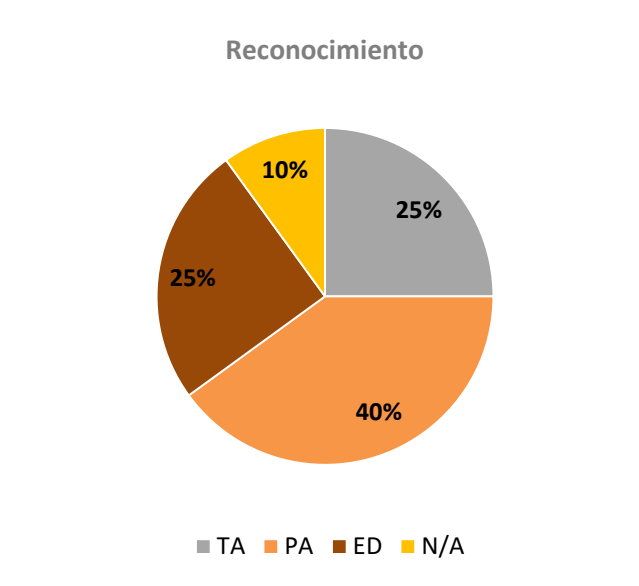




## Reconocimiento

El 42% de los empleados opina que se les reconoce su trabajo laboral dentro de la empresa, al 23% (5 personas) si se le es gratificante, mientras que al resto, la empresa no le interesa o no se preocupa por hacer saber que los empleados son importantes y que todo reconocimiento hecho aunque sea mínimo es de mucha ayuda para la productividad de la misma.

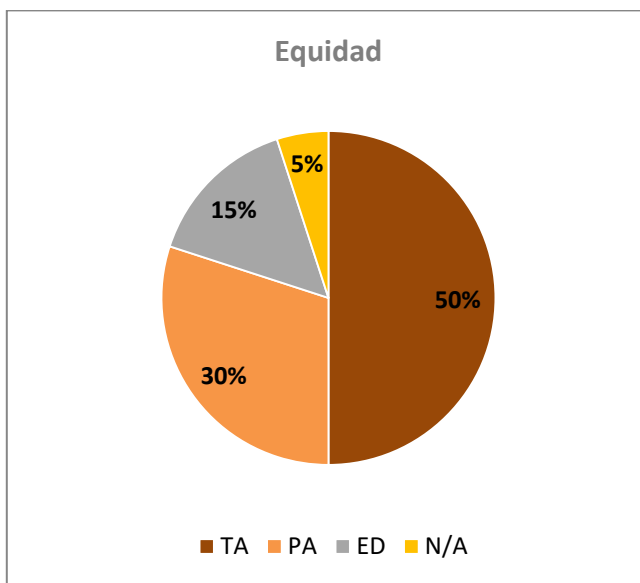
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
5	8	5	2



## Equidad

Por lo tanto el 54% (10 personas) de la muestra realizada nos arroja resultados igualitarios y equitativos con el jefe, el 28 % (6 personas) parcialmente muestra un comportamiento adecuado y normal, mientras que el resto opina que no tiene un favoritismo, trato justo y equitativo en el ambiente laboral dentro de la organización.

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
10	6	3	1

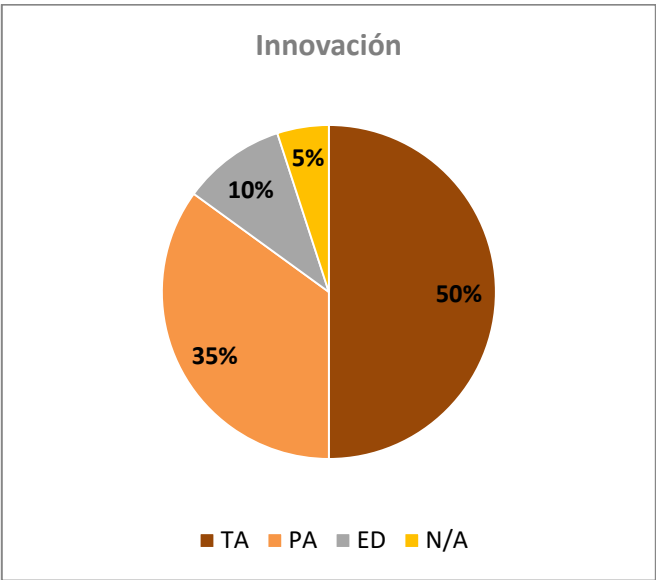


## Innovación

Conforme a la encuesta nos muestra que ni la mitad (9 personas) de los encuestados les permiten poder opinar para poder lograr mejoras y acabar las necesidades que tiene la empresa.

El 39% (8 personas) se les toma en cuenta muy poco y no son constantemente motivados y el resto desafortunadamente no es tomada en cuenta, solo se mantienen al margen para obedecer órdenes.

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
9	8	2	1

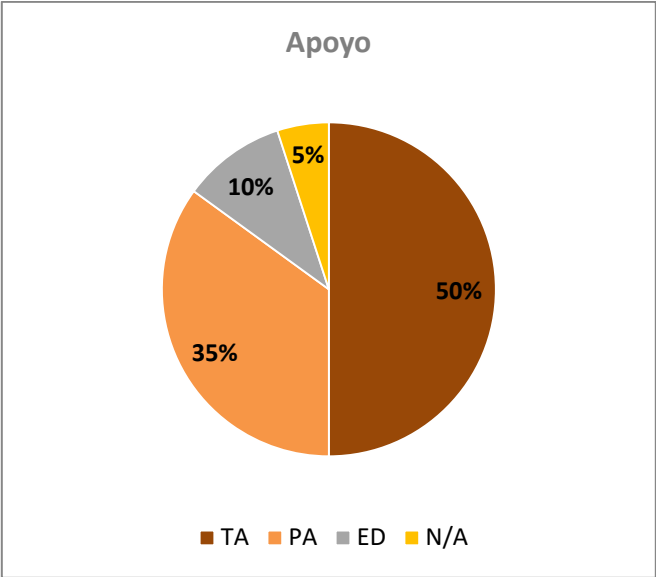


**Apoyo**

Mediante el análisis realizado a los trabajadores de la empresa familiar pudimos observar que 56% (11 personas) que representa más de la mitad de la población encuestada se siente con el respaldo de su superior para sentirse cómodo en la toma de decisiones, sin embargo el 33% ( 7 personas) no se siente completamente respaldado y con ciertas limitantes que no le permite desarrollar su trabajo mientras que

el 11(2 personas) no se siente con la libertad de tomar acciones y por lo tanto se sienten poco productivos.

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
11	7	2	0



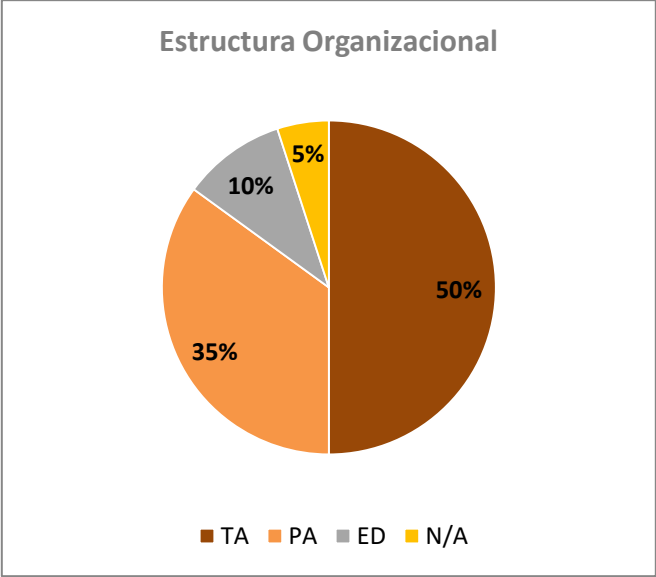
**Estructura Organizacional**

Un 53% (10 personas) de los empleados están afirmando que la empresa está constituida y caminando bien pero aun así no es una cifra buena ya que por lo regular todas las instituciones deberían está correctamente establecida e ir creciendo dentro del nivel marcado.

De lo cual el 34% (7 personas) aún no está completamente seguro ya que existen irregularidades que nos les permiten caminar hacia las metas establecidas, y el 13% (2 personas) asegura que la compañía

no funciona de acuerdo a sus necesidades marcadas en el marco global de competencias de las organizaciones.

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
10	7	2	1



**Cohesión**

En base a las encuestas realizadas se puede observar que el 52% (10 personas) estas comprometidas con la empresa y dispuesta a trabajar para poder lograr objetivos y metas establecidas para su crecimiento y el resto simplemente trata de cumplir con lo esencial.

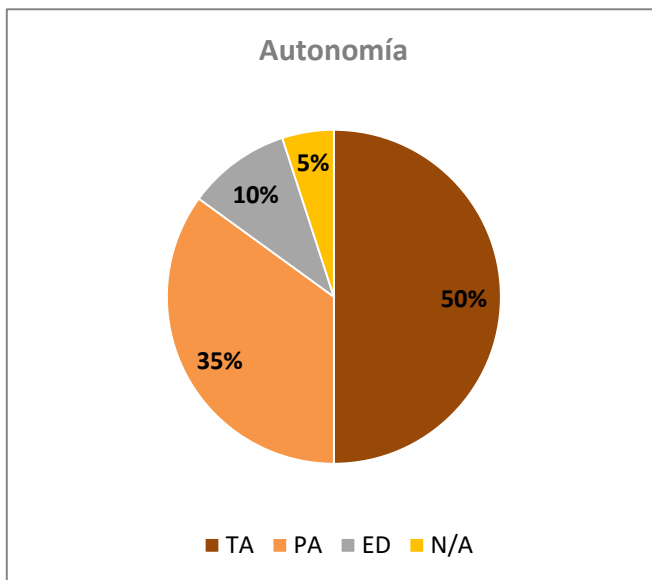
Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
10	8	2	6

## Autonomía

El 72% (14 personas) de los trabajadores se sienten capaces, motivados y comprometidos de sacar su trabajo adelante gracias a que los altos mandos dan el espíritu de confiabilidad y asertividad, lo cual es un motivo para sentirse muy bien personal y profesionalmente al ser reconocido por lo desempeñado.

El 27% (5 personas) no se sienten autónomos en su totalidad, ya que dependen de las personas para poder sentirse indispensable y esto provoca que no tengamos un espíritu para impulsarnos a realizar las actividades a como nosotros creemos que son correctas.

Totalmente de Acuerdo	Parcialmente de Acuerdo	En Desacuerdo	No Aplica (N/A)
14	5	1	0



# Conclusión

---

A lo largo de la investigación se han encontrado diferentes conclusiones en cada campo. Sin embargo, todo apunta a la importancia de analizar la empresa familiar no sólo desde el punto de vista estratégico como toda empresa sino desde los tres sistemas que la componen: la propiedad, la familia y la empresa. La sobre posición de estos sistemas genera el conflicto en la estabilidad de la empresa familiar.

A raíz de ello, hemos encontrado tres factores principales de conflicto: la inadecuada comunicación entre los miembros de la familia, la inapropiada participación de la familia en la empresa y en la toma de decisiones y la falta de planeación, no sólo estratégica sino familiar y de la sucesión.

No siempre es tarea sencilla explicar el clima laboral de una organización —en nuestro caso empresa familiar— a través de un conjunto de variables, aun admitiendo una clara correlación estadística. Las dificultades son de distinta naturaleza (conceptuales, metodológicas, operativas...) pero no por ello deben suponer algo insalvable.

En suma, diferentes percepciones y construcciones del clima laboral en el contexto de la empresa familiar, donde por sus particulares características es fácil rebasar el ámbito de lo profesional y adentrarse en terreno personal y, por extensión, en el familiar que en última

instancia define buena parte de la esencia y estrategia del negocio.  
(Olaz, 2017)



# Bibliografía

---

Emprendepyme. (s.f.). *Emprendepyme.net*. Recuperado el 03 de diciembre de 2017, de [www.emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net): <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-clima-laboral.html>

Olaz, A. (2017). *Researchgate.net*. Recuperado el 04 de diciembre de 2017, de [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net): [https://www.researchgate.net/publication/301542866\\_EL\\_CLIMA\\_LABORAL\\_EN\\_LA\\_EMPRESA\\_FAMILIAR\\_UN\\_ESTUDIO\\_EMPIRICO\\_1\\_Angel\\_Olaz](https://www.researchgate.net/publication/301542866_EL_CLIMA_LABORAL_EN_LA_EMPRESA_FAMILIAR_UN_ESTUDIO_EMPIRICO_1_Angel_Olaz)

Toro, F. (2002). *Desempeño y Productividad*. Medellín: Cincel.

Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento Organizacional* (Decima ed.). (E. Q. Duarte, Ed.) México, D.F., Mexico: Pearson.