UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN

"DIAGNOSTICO DE LA INDUSTRIA TEXTIL EN TIJUANA, B.C."

TESIS

Que para obtener el grado de
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

Presenta
DOROTA MARIA - SANCHEZ

Director de Tesis
DRA. MARIA VIRGINIA FLORES ORTIZ

Tijuana, B. C., JULIO de 2010.

AGRADECIMIENTOS

A mi directora de tesis, la Dra. Maria Virginia Flores por su apoyo en cada momento de mi trabajo.

A la Dra. Nancy Montero Delgado quien siempre me motivo para obtener el postgrado aunque hubo muchos obstáculos en mi vida.

A toda mi familia, especialmente mi esposo Pedro María Sánchez por su apoyo incondicional, compresión y motivación. A mis hijos Pedro María Romek y Anna María Romek que son las más importantes personitas en mi vida dándome energía y amor, a mis suegros Martha Sánchez Esquivel y Pedro María Montes que siempre creyeron en mi apoyándome como si estuviera mis padres a mi lado, a mis papas en Polonia Stanislawa Romek y Wladyslaw Romek quienes me motivaron a diario para trabajar constantemente con mi tesis. Finalmente a mis cuñados en Tijuana Juan Carlos María Sánchez y Pablo Alejandro María Sánchez y a mis hermanos Grzegorz Romek y Pawel Romek por el apoyo mental.

A todas las demás personas que estuvieron involucrados en esta investigación por sus sugerencias y aportes durante el desarrollo de este trabajo.

ÍNDICE:

Introducción 8
Justificación de la investigación 10
Hipótesis de la investigación 10
Planteamiento del problema 10
Preguntas de investigación 10
Objetivos del estudio 11
Universo 11
Muestra 11
Sujetos del estudio 11
Tipo de investigación 12
Variables 12
Capítulo I 13
1 Marco Teórico 14
1.1 La empresa familiar 14
1.2 Las raíces de las empresas familiares en México 14
1.3 La empresa familiar y sus características 16
1.3.1 Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia 18
1.4 Conflictos intergrupales 21
1.5 Contexto familiar 27
1.6 Clima organizacional 31
1.6.1 Gestión 35
1.6.2 Medición del clima organizacional 37
1.6.3 Resultados esperados de un diagnostico del clima organizacional 39
Capítulo II 41
2 Metodología 42
2.1 Metodología de la investigación 42
2.2 Diseño de la investigación 42
2.3 Diseño búsqueda de la información 43
2.4 Metodología a utilizar 43
2.5 Ámbito especial y temporal 43
2.5.1 Marco especial 43
2.5.2 Marco temporal 43
2.6 Tipo de investigación 43
2.7 Universo del estudio 44
2.8 Determinación de la muestra 45
2.9 Planteamiento del problema de la investigación 45
2.10 Formulación de las preguntas básicas de la investigación 46
2.11 Hipótesis 46
2.11.1 Hipótesis principal 46
2.12 Tipo de variables 46
2.12.1 Variable dependiente 46
2.12.2 Variables independientes 46

2.13 Objetivos específicos 47
Capítulo III 48
3 Instrumento de la investigación 49
3.1 Escalas de medición 50
3.2 Confiabilidad del instrumento 50
3.3 Aplicación del cuestionario 51
Capítulo IV 52
4. Trabajo de campo 53
4.1 Desarrollo de trabajo de campo 53
4.2 Escala de medición 53
Capitulo V 55
5. Medidas de tendencia central 56
5.1 Figuras de la distribución de frecuencias 58
Resultados de la investigación 82
Recomendaciones 83

Tablas 5
Figuras 6
Anexo 84

TABLAS

Tabla 1. Correspondencia entre variables, dimensiones, indicadores y preguntas de análisis factorial exploratorio el cuestionario 49
Tabla 2 Análisis factoral confirmatorio 51

FIGURAS

Figura 1. Clasificación de las empresas por número de trabajadores 16
Figura 2. Modelo de los tres círculos 17
Figura 3. Solapamiento de los sistemas familiar, laboral y de propiedad 19
Figura 4. Cuadro de sucesión 20
Figura 5. Conflictos manifiestos y sin manifestar 25
Figura 6. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno 30
Figura 7. Percepción del empleado en la organización 31
Figura 8. Factores y estructura del clima organizacional 32
Figura 9. Esquema Organizacional 33
Figura 10. Determinación de la muestra 45
Figura 11. La empresa cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y el área de capacitación 58
Figura 12. El trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y habilidades 59
Figura 13. La empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados 60
Figura 14. La empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus empleados 60
Figura 15. En la empresa los empleados están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional 61
Figura 16 La empresa brinda oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades 61
Figura 17 En la empresa los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional 62
Figura 18 Los empleados en mi empresa están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que lo ayuden en su carrera laboral 63
Figura 19 La empresa cuenta con un organigrama 64
Figura 20 Cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto 64
Figura 21 Existe una definición de cargos en la empresa 65
Figura 22 Todos tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que se espera de ellos 66
Figura 23 Los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa tales como vehículos 66
Figura 24 Los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos por el trabajo que realizan 67
Figura 25 Los trabajadores se encuentran satisfechos con las oportunidades que los ofrece el trabajo que realizan y les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse 68
Figura 26 El trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les de las oportunidades de realizar las cosas que les gustan 69
Figura 27 Las actividades se encuentran remuneradas de manera adecuada con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directos 69
Figura. 28 Los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros

de la familia y directivos las pueden lograr 70
Figura. 29 Las relaciones interpersonales con los miembros de la familia y directivos y empleados son excelentes 71
Figura 30 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben 71
Figura 31 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados 72
Figura 32 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la forma en que se juzga su trabajo 73
Figura 33 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa 74
Figura 34 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con el apoyo que revisen de mi parte 75
Figura 35 Los miembros de la familia, directivos y empleados mantienen una excelente comunicación conmigo 75
Figura 36 Los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa son eficaces para la toma de decisiones 76
Figura 37 Los familiares que trabajan en la familia y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo 76
Figura 38 Los familiares que trabajan en la familia y los directivos se esfuerzan vigorosamente y los demás los apoyan 77
Figura 39 La relación conmigo (propietario) y los miembros de la familia 78
Figura 40 La relación conmigo (propietario) y los directivos de la empresa 78
Figura 41 La relación conmigo (propietario) y los demás colaboradores de la empresa 79
Figura 42 En la empresa se administra la capacitación de los miembros de la familia y/o empleados 79
Figura 43 En la empresa se han observado mejoras como resultado de la capacitación de personal 80
Figuran 44 Los criterios a determinar para designar al sucesor de la empresa 81
Figura 45 La remuneración del trabajo de los miembros de las familiares en comparación con el valor del mercado en la empresa 81

INTRODUCCIÓN

Esta investigación determina los factores como son conflictos intergrupales y el clima organizacional para el crecimiento del Sector Textil en Baja California, México.

Durante el estudio se considero una muestra de 43 empresas del sector textil ubicadas en Tijuana, B.C para obtener la información que determinan el crecimiento de las mismas, usando pruebas estadísticas para conocer cuales son estos factores, a través de la aplicación de un instrumento validado de la Tesis de Doctorado "**Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir en Tijuana, B.C."** realizada por la Dra. Maria Virginia Flores Ortiz, asi como la fiabilidad de la muestra sujeta de estudio.

La propuesta de esta investigación consiste en una descripción que permite definir las variables que determinan el crecimiento del Sector Textil, Tijuana, B.C., México, se dirige principalmente empresarios del sector textil, donde se observa que el clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en las organizaciones y lo viven a diario dentro de la cultura empresarial.

Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. Numerosos estudios han indicado que el clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo desempeño.

La medición del clima organizacional se suele hacer mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima organizacional como debería ser.

La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos como los conflictos

intergrupales que se pueden presentar en las empresas en donde no se toma en cuenta el clima organizacional.

Algunas de las variables relevantes a la hora de medir el clima laboral, y que han demostrado hacer una importante diferencia en los resultados de una organización, incluyen flexibilidad, responsabilidad, estándares, forma de recompensar, claridad y compromiso de equipo, así como los conflictos intergrupales que es otro de los factores que se toman en cuenta en estar trabajo de investigación.

La bondad con que los integrantes de la organización perciben y evalúan su medio ambiente laboral, es uno de los aspectos clave en el desempeño de la empresa. En particular, el clima organizacional es más crítico, en la medida que el medio ambiente se torna más competitivo y complejo.

Ante esta realidad, que es la que están enfrentando las empresas en nuestro medio, la dirección general necesita disponer de información confiable para instrumentar estrategias que le permitan involucrar, y comprometer, a los empleados de la organización en el mejoramiento de la calidad y la productividad y, como consecuencia la competitividad de su empresa.

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional.

Este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Se realiza esta investigación para determinar los factores de crecimiento de las empresas del sector textil de Tijuana, B.C. tomando en cuenta los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

Hipótesis principal

Hipótesis 0=.Existe una relación directa entre el crecimiento de las empresas del sector textil y clima organizacional así como los conflictos intergrupales.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se desconoce que factores determinan el crecimiento del sector textil en Tijuana, B.C. El presente trabajo se circunscribe a las empresas del sector textil, específicamente las que se encuentran afiliadas en el padrón de CANACINTRA de la ciudad de Tijuana, Baja California, México.

PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1. ¿Cuál es la relación entre el crecimiento de las empresas del sector textil y los conflictos intergrupales?
2. ¿Cuál es la relación entre el crecimiento de las empresas del sector y el clima organizacional?

OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Objetivo general

Describir el crecimiento de las empresas del sector textil ante los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

Objetivos específicos

- Describir las variables que determinan el crecimiento de las empresas del sector textil ante los conflictos intergrupales.
- Describir las variables que determinan crecimiento de las empresas del sector textil ante ante el clima organizacional.

UNIVERSO

Todas las empresas del sector textil en la Ciudad de Tijuana, B.C. que inscritas en el padrón de la Cámara de la Industria y Transformación (CANACINTRA) delegación Tijuana. De un padrón de 282 empresas de las cuales 57 son empresas familiares de prendas de vestir. (Flores Ortiz, 2009)

MUESTRA

Se intentara aplicar un censo a las 57 de las empresas registradas en el padrón de la CANACINTRA.

SUJETOS DEL ESTUDIO

Los empresarios del sector textil de las empresas afiliadas a CANACINTRA, delegación Tijuana, B. C.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación descriptiva ya que se busca medir el grado en que están asociadas dos variables, los conflictos intergrupales y el clima organizacional que se presentan en las empresas del sector textil.

Serán sujetos de investigación las empresas familiares prendas de vestir, de la ciudad de Tijuana, B.C. de acuerdo a la clasificación que realizó la Secretaría de Economía.

VARIABLES

Variable dependiente

- Crecimiento de las empresas del sector textil

Variables independientes

- Conflictos internos
- Clima organizacional

CAPITULO I

1. MARCO TEÓRICO

1.1 La empresa familiar

La empresa familiar desarrolla y acumula experiencia que se trasmite de padres a hijos. Principios y criterios de acción que cada generación debe seguir para conservar, consolidar o mejorar el negocio. En el siglo XIX, en el medio latinoamericano era muy común que las compañías llevaran en su razón social, no solo el nombre del propietario, sino el de hijo y/o sucesores. Industrias y comercios ostentaban orgullosamente el nombre del fundador y, como consecuencia, la razón de ser empresas familiares: Antonio Fernández y Sucs; López Arriaga e Hijos, comerciantes. Esta modalidad en el nombre de las empresas fue imitada en el continente Europeo. Los estadounidenses se inclinaron por el modelo de la empresa como sociedad anónima.[1]

La empresa familiar es uno de los modelos de organización más antiguos en todas las civilizaciones. La familia, como grupo social primario, se ha relacionado desde la antigüedad con el trabajo. La familia trabajo primero para conseguir su propia supervivencia. (Garza, 1995).

1.2 Las raíces de las empresas familiares en México.

¿Por qué la mayoría de las empresas que surgen en México son familiares? Como la empresa familiar surge, se desarrolla y diversifica entre las personas ligadas con el parentesco, sus antecedentes en México son muy antiguos. Tres antecedentes son importantes y pueden destacarse:

- Los oficios en la época prehispánica.
- Los gremios en la época colonial.
- Las haciendas mexicanas en los siglos XVIII y XIX.

[1] Marco Teorico tomado de la Tesis Doctoral "Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir en Tijuana, B.C., Flores Ortiz, 2009.

Los oficios en la época prehispánica. El antecedente más primitivo de las empresas familiares, lo podemos encontrar en los oficios desarrollados en la época prehispánica. Los oficios desempeñados por miembros de una misma familia era un trabajo de los indígenas. Numerosas técnicas artesanales fueron descubiertas y transmitidas por grupos familiares.

Se puede describir a las empresas familiares como aquellas cuyo capital, independientemente de su monto, está controlado por un grupo de personas ligadas por parentesco consanguíneo o político. Así mismo, en la empresa familiar se comparten la propiedad, la administración y las relaciones familiares. El consejo directivo está compuesto exclusivamente por parientes y se reúnen una vez por semana todas las acciones las tiene la familia, pero ahora están considerando una nueva política en la que probablemente el próximo año la empresa venderá acciones al público. Las acciones pagaran dividendos comparables de otras compañías inscritas en la Bolsa de Valores.

Los expertos sostienen que la causa fundamental de la baja "esperanza de vida" de los negocios familiares está en que sus directivos toman muy tarde, o sencillamente no toman, cruciales decisiones para asegurar la vida de sus compañías en un entorno competitivo cada vez más dinámico y complejo.

Una de esas cruciales decisiones que las empresas familiares suelen resistirse a tomar es la planificación de la sucesión. Normalmente el problema es más grave en las empresas familiares que están pasando de primera a segunda generación, pues en ellas el fundador de la empresa suele ejercer una influencia muy poderosa al ser simultáneamente dueño, gerente y cabeza de la familia. Sus naturales temores a la muerte, pérdida de poder y de actividad laboral, luego de décadas en la cima de la empresa, lo llevan a resistirse normalmente a la sucesión. Retirarse a tiempo no es fácil.

El no planificar la sucesión suele tener resultados muy perjudiciales para la empresa familiar, y a veces provocar su desaparición. Normalmente, a la muerte súbita del fundador sobreviene un serio conflicto en la familia para designar al sucesor. Los conflictos de poder, las envidias y viejas rencillas entre los hermanos que datan de cuando eran pequeños, suelen manifestarse entonces en su máxima dimensión. El hermano designado, muchas veces el mayor, puede no tener ninguna

capacidad ni preparación para ocupar el cargo máximo en la empresa. Incluso si posee el talento necesario, lo más probable es que no haya recibido la formación sistemática que requiere un sucesor.

1.3 La empresa familiar y sus características.

Según Donnelley (1964) las empresas familiares son aquéllas que se identifican con al menos dos generaciones de la familia y donde ese vínculo lleva a una influencia en la compañía de los intereses y objetivos de la familia.

Otra definición, sería la de Rosenblatt (1985), los cuales la definen como cualquier negocio en el cual la mayoría de la propiedad y del control se encuentran en manos de una familia y en el que, dos o más miembros familiares están implicados en los negocios de la empresa.

Existen tres rasgos de la empresa familiar:

a) La transferencia del negocio a través de las distintas generaciones,

b) La propiedad y dirección mayoritariamente en manos de una familia,

c) La implicación de dicha familia en todo lo concerniente a la firma.

En México la clasificación de las empresas por su número de trabajadores, se determina de acuerdo a la tabla publicada en el Diario Oficial de la Federación del día 30 de diciembre de 2002 estableciéndose los criterios de la siguiente manera:

Unidad económica	Empleados por sector		
	Industria	Comercio	Servicios
Micro	01 a 16	01 a 06	01 a 06
Pequeñas	16 a 50	06 a 15	06 a 50
Medianas	51 a 250	16 a 250	51 a 250
Grandes	251 a más	250 a más	251 a más

Figura 1. Clasificación de las empresas por número de trabajadores.

El modelo de los tres círculos (Tagiuri & Davis, 1982), probablemente el primero que se presentó en el tiempo, es uno de los que han sido más empleados para describir distintas situaciones actuales y futuras de las empresas familiares. En este modelo cada círculo representa un grupo de personas, con particulares características en relación con la empresa familiar, y las intersecciones de los círculos los grupos de personas que poseen dos o tres de las tres características identificadas por el modelo que presenta la figura 1.

Sobre este tema son muy importantes los estudios realizados por Davis y Tagiuri (1982) con el "Modelo de los tres círculos", el cual ha sido objeto de mención en trabajos posteriores (Leach, 1993; Gersick, Davis, Mc Collon y Lansberg, 1997).Otra característica que destaca en estas empresas es la cultura**,** o dicho en otras palabras, los valores, actitudes y creencias propias de una familia que mayoritariamente dirige y controla la empresa en cuestión.

Las principales ventajas de este modelo son que, además de resultar fácil de comprender, tiene una gran aplicación práctica. Ante cualquier situación conflictiva en una empresa familiar resulta muy útil tomarse la molestia de dibujas estos tres círculos y ubicar a los individuos implicados en el sector que corresponda.

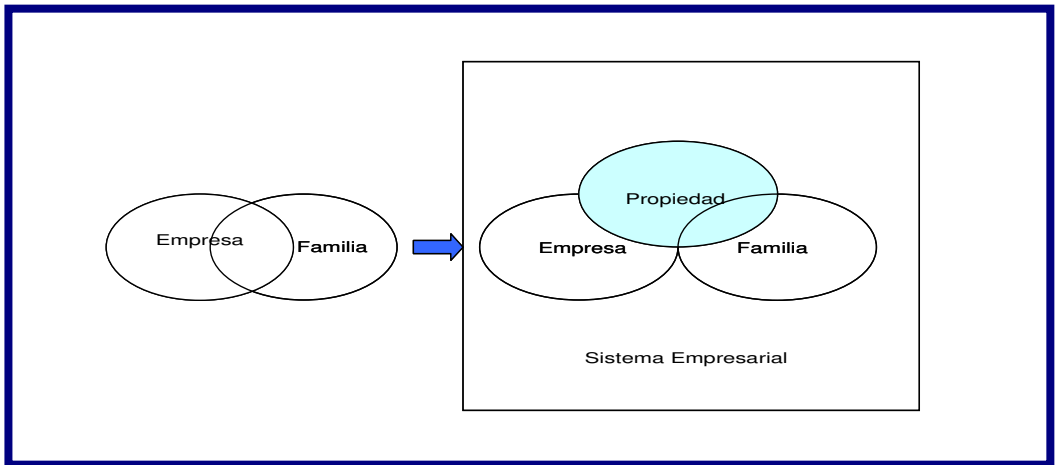

Figura 2. Modelo de los tres círculos.

Por último, hay que mencionar otro aspecto significativo que es la visión a largo plazo que este tipo de negocios plantea y que es fruto de numerosas disparidades con las empresas no familiares. Estudios como los realizados por Daily y Dollinger (1991; 1992; 1993) o Donckels y

Fröhlich (1991) demuestran esa afinidad a la continuidad a lo largo de las generaciones, la cual implica uno de los problemas más importantes tratados a través de los años como es la sucesión, puesto que aun existiendo esa visión a largo plazo muchas empresas no logran superar el cambio de generación.

1.3.1. Confusión del patrimonio de la empresa y de la familia.

En el caso de la empresa familiar, la dualidad entre propiedad y gestión puede ser fuente de una ventaja competitiva para ésta puesto que, por un lado, la propiedad permite apostar por el largo plazo y, por el lado de la gestión, ser más eficaz cuando estos dos factores actúan conjuntamente. Sin embargo, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar es determinar la relación entre esa propiedad y la gestión, debiendo establecerse claramente los límites entre la compañía y la familia. De esta manera, existe una clara necesidad de integrar con éxito el subsistema familiar y el empresarial con el fin de limitar al máximo los problemas particulares de este tipo de negocios (Cole, 2000).

En este sentido, la confusión del patrimonio en estas firmas ha sido uno de los problemas tratados desde hace ya muchos años por autores como Leach (1993), Gersick et al. (1997), Gallo (1998), entre otros. Asimismo, y como señalábamos anteriormente, son importantes las aportaciones de los autores Davis y Tagiuri (1982), pasando de un sistema empresa familiar en el que se incluían dos subsistemas: la familia y la empresa a otros modelos que siguiendo al anterior sumaban un tercer subsistema conocido como la propiedad aumentando así la complejidad, como se muestra en la figura 3.

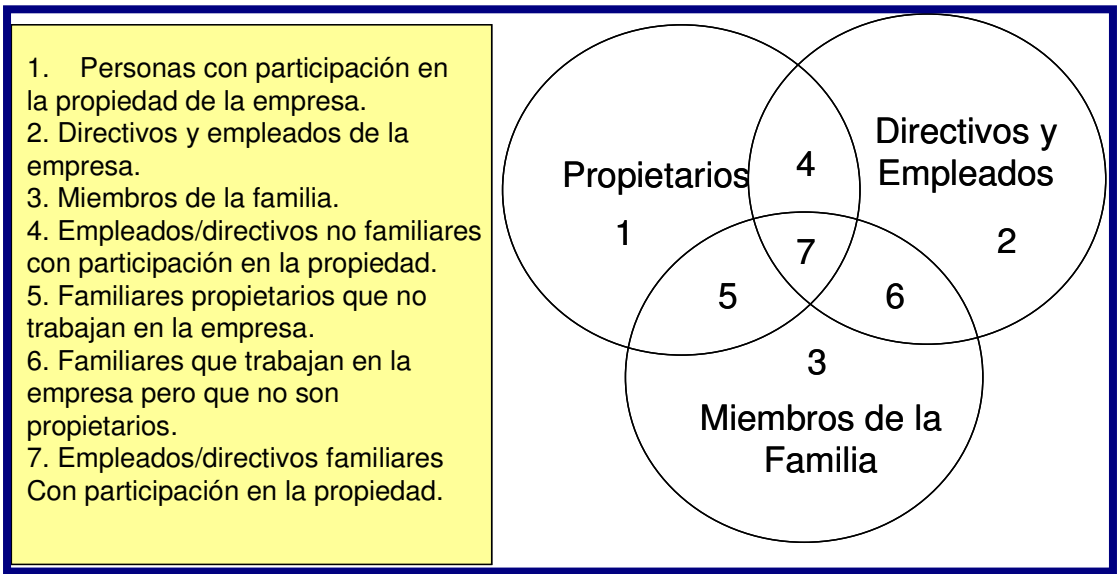

Figura 3. Solapamiento de los sistemas familiar, laboral y de propiedad

Además, se debe resaltar que cuando una familia funda una empresa generalmente se cometen dos errores (Oltra, 1999). En primer lugar, estos familiares creen que el afecto mutuo basta para afrontar los posibles problemas empresariales que puedan surgir. Y, en segundo lugar, piensan que una empresa familiar se puede equiparar a cualquier otra empresa sin recibir ningún trato especial. Así, la existencia de los tres subsistemas anteriores, para el caso de la empresa familiar, junto con el establecimiento difuso de los límites que separan dichos subsistemas, el tratamiento especial que deben recibir y los errores que generalmente cometen estas firmas, hacen más conflictivo y más complejo el tratamiento de las mismas.

La segunda consistiría en desarrollar estrategias que ayuden a reconocer y analizar los problemas familiares y empresariales, para luego enfrentarlos con el fin de llegar a un equilibrio entre ambos subsistemas, equilibrio que se consigue cuando se maneja adecuadamente la firma sin alterar la armonía familiar. Para lograr lo anterior se recomienda la “entrada de nuevos directivos” en la compañía, con la particularidad de que estas personas sean ajenas a la familia y se hagan cargo de algunos asuntos del negocio, además de adoptar las medidas preventivas oportunas, y, tratar de llevar a buen término la sucesión con el paso de las distintas generaciones por la empresa familiar.

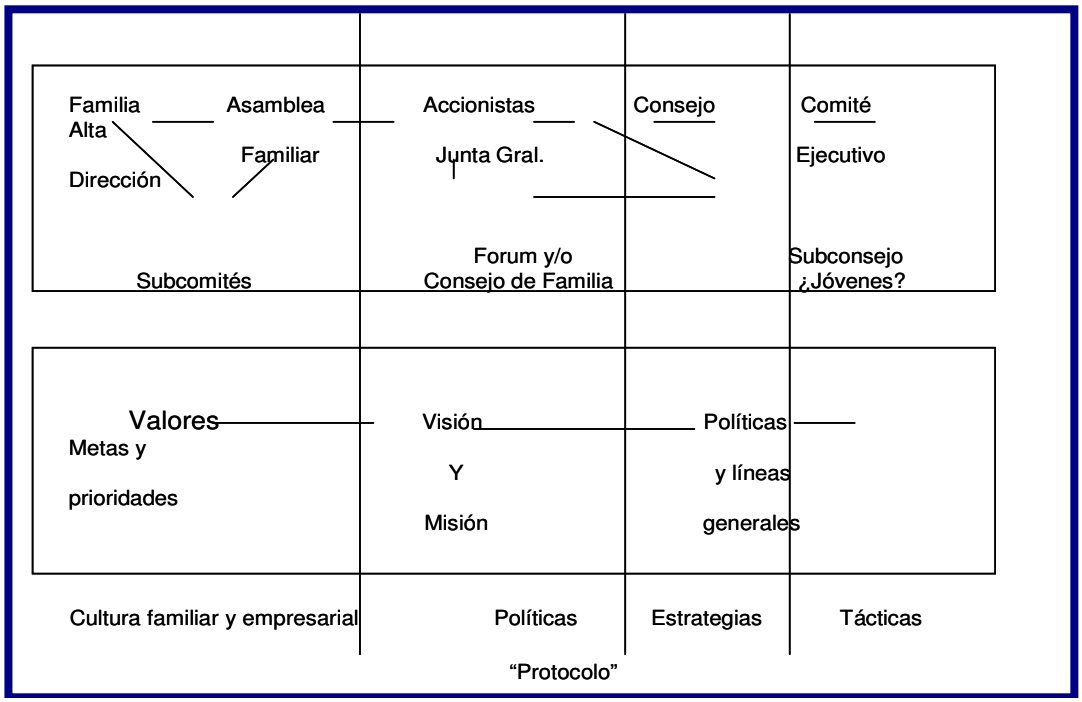

Figura 4. Cuadro de sucesión.

Según la figura 4, corresponden a la familia los dos primeros bloques, es decir, los valores y la misión, mientras que al Consejo y Dirección le corresponden la introducción de las políticas y el establecimiento e implantación de la estrategia, así como los temas referentes a la sucesión y metas de la empresa. A este respecto, el Consejo de Familia, órgano más informal y que ha cobrado importancia en la actualidad, será un lugar de encuentro para comunicar los planes de la familia a la empresa y viceversa. Se tratará, por tanto, de una reunión informal donde se abandonará, por unos minutos, el rol del directivo para tratar temas de la empresa que inciden en la familia.

Por consiguiente, es interesante su constitución ya que de lo contrario existe la posibilidad de que dichos temas sean tratados en el Consejo de Administración y esto puede suponer un alto costo para el funcionamiento de la empresa. Entre otros, las competencias de este Consejo Familiar son: la formulación de los valores familiares, las políticas de incorporación, las normas de comportamiento, la resolución de conflictos familia-empresa, etc. Sobre todo, deberá existir un compromiso de aquellas personas que no formen parte de la Dirección de la empresa, con el fin de asegurar el futuro de la misma.

Por último, otra cuestión que se debe tener muy en cuenta por su importancia no sólo en este tipo de negocios, sino en todos es la que hace referencia a la "comunicación". Ésta debe ser fluida y constructiva, de forma que en ningún caso se ponga en tela de juicio la continuidad de la empresa. De esta manera, la comunicación directa entre los miembros de la familia inmersos en la organización es imprescindible a fin de limitar los conflictos que se puedan producir en la empresa.

1.4 Conflictos Intergrupales

El conflicto surge de la percepción de la incompatibilidad de los objetivos. Lo que desea una parte, es considerado por la otra parte como perjudicial para sus intereses. En el núcleo del conflicto encontramos una disputa por el control de recursos materiales y/o recompensas sociales (respeto, prestigio, etc.). La fuente más frecuente de conflicto es la competitividad, por la cual, las partes se enfrentan directamente.

Teoría realista del conflicto. De acuerdo a Campbell, 1965, Levine y Campbell, 1972, Sheriff, 1966 La hostilidad intergrupal se origina por la competitividad entre grupos por recursos materiales escasos y valiosos. Comparados con los grupos cooperativos, los grupos competitivos sienten mayor agrado por el endogrupo y mayor desagrado por el exogrupo.

Teoría de la privación relativa. De acuerdo con Stoufer, 1949, Crosby, 1976 y Berstein y Crosby, 1980, es la comparación social que tiene como resultado sentimientos de descontento y no la realidad objetiva, lo que determina la satisfacción o insatisfacción de las personas con lo que tenemos.

- Privación relativa egoísta: "Mi situación es peor que la de los otros"
- Privación relativa fraternal: "Mi grupo no dispone de los mismos beneficios que los otros grupos"

Teoría de la privación relativa. ¿Por qué la competencia entre grupos es más fuerte que entre individuos?

1. Los grupos suelen valorar más el respeto que la riqueza.
   - Ej.: 1992 (EEUU) Lucha entre Ford y Honda por ser el "Número uno en ventas" casi hace desparecer las ganancias

- Reflexión: Numerosos **conflictos** bélicos se inician con el fin de demostrar la superioridad de un país sobre otro, aun sabiendo que tanto la victoria como la derrota supondrán para ambos

2. Cuando afloran los conflictos, aumenta la cohesión grupal.

- Se exige lealtad y adhesión estricta a las normas grupales impidiendo cualquier interacción empatía con el grupo externo
- Los líderes cuyos cargos se tambalean, suelen comportarse de manera más competitiva durante las negociaciones. Probablemente, para probarse a si mismos y fortalecer sus posiciones ante el grupo.

Teoría de la privación relativa.

3. Las personas esperan que los grupos sean más competitivos y reaccionan en consecuencia.

- Efecto de la profecía auto-cumplida.

4. *Los grupos ofrecen mayor apoyo social para la competitividad.*

- Conductas que serían reprochadas a nivel individual, como aprovecharse de los demás, jugar sucio o poner el propio interés sobre el interés general, etc. pueden ser racionalizadas como una forma de lealtad grupal.

Por lo siguiente hablando sobre los conflictos intergrupales es necesario mencionar las **etapas** del conflicto:

1. Conflicto Latente
   - Competición por la obtención de recursos
   - Aparecen los primeros desacuerdos
2. Conflicto Percibido
   - Manifestación de las diferencias de opinión o incompatibilidad de metas
   - Percepción de amenaza
3. Conflicto Sentido
   - Sensación de tensión / angustia
   - El conflicto se vuelve “algo personal”
4. Conflicto Evidente
   - Conductas observables que tienen como objetivo frustrar los intentos de otra persona por alcanzar sus metas

Existen siguientes tipos de soluciones de los conflictos

- Soluciones impuestas
    - Supuesto: El desacuerdo mutuo y el beneficio mutuo son imposibles
        - *Lo que gana una parte, lo pierde la otra*

    El sentimiento de pérdida puede aumentar la hostilidad entre las partes
- Soluciones distributivas

    Implican concesiones mutuas
        - *Buscar la solución en un punto intermedio entre las demandas de las partes*
- Soluciones integradoras
    - La ganancia de una parte no implica la pérdida de la otra
        - Soluciones ganar-ganar
    - Estrategias generadoras de soluciones integradoras (Dean Pruitt, 1986)
        - Concesiones mutuas
        - Recorte de gastos

Existen siguientes **niveles** del conflicto:

- A nivel Individual
    - Conflicto cognitivo y conflicto afectivo
    - La presión del rol: Serie de comportamientos reales o potenciales que genera expectativas
        - Ambigüedad de roles
            - Se generan diferentes expectativas sobre la misma persona
            - Las expectativas generadas no han sido aclaradas
        - Conflicto de roles
            - Expectativas incompatibles
        - Sobrecarga del rol
            - Expectativas compatibles pero con exigencias mayores de las competencias que se perciben como poseídas.
    - El conflicto interpersonal
- A nivel grupal
- A nivel organizacional

Resolución de conflictos

- Resolución: Búsqueda en colaboración conjunta, de la solución de problemas. El primer paso supone poner de manifiesto la existencia de un conflicto y delimitarlo, de manera que las dos partes sean conscientes del conflicto y aporten maneras de solucionarlo
- Estilos de resolución de conflictos
    - Competencia
    - Colaboración
    - Llegar a un acuerdo
    - Evasión
    - Adaptación

Se puede mencionar los procesos formales para resolver conflictos:

- Procedimientos para agravios
    - Queja ante la gerencia cuando se siente que no se ha recibido un trato justo o que ha habido una violación de derechos
    - Le sirve a la gerencia para contestar las quejas de los trabajadores
- Mediación y arbitraje
    - Recurrir a especialistas externos
    - Mediador: Como parte neutral ayuda a los querellantes a que encuentren una solución
    - Árbitro: Actúa como juez de la querella, pero no se lleva a cabo en un tribunal
- Negociación

De acuerdo con Bustillos (1999), en su definición de conflictos en empresas familiares: conflicto es la discrepancia en torno a decisiones, caminos a seguir, políticas o normas. Es la esencia de la gerencia; pero en la empresa familiar, como en ninguna otra, los conflictos pueden alcanzar dimensiones difíciles de manejar por su contenido emocional y porque la gerencia, la familia y el patrimonio no están diferenciados.

El trabajo de administrar una empresa familiar se complica frecuentemente debido a fricciones que surgen de las rivalidades entre padre e hijo, entre hermanos, y entre otros miembros de la familia que ocupan puestos dentro de la empresa o que derivan ingresos de la misma, A no ser que los dirigentes se enfrenten a estos sentimientos hostiles, el negocio sufrirá y posiblemente morirá. (Levinson, 1990).

En las empresas familiares de más éxito frecuentemente son los padres las personas que han formado sus propias empresas. Pero, irónicamente, ese mismo éxito les ocasiona a ellos, y a algunos de sus familiares, problemas de una intensidad con la cual raramente se enfrentan los gerentes profesionales. Y esos problemas probablemente hacen que las empresas familiares sean las más difíciles de operar.

Varios enfoques han tenido buenos resultados. En algunos casos, los hijos les han dicho a sus padres que reconocen la importancia que tiene para él administrar su propio negocio, pero que también es importante para ellos tener la oportunidad de "hacer sus propias cosas." En esos casos establecen pequeñas empresas mixtas, ya sea bajo la sombra corporativa o fuera de ella, sin de-sertar a su padre.

La base del modelo universal de la resolución conflictos de John Burton según de la Figura 5 es la premisa de que para que un conflicto se ocasione, se necesita de resultados insatisfactorios presentándose en gran parte por el conflicto.

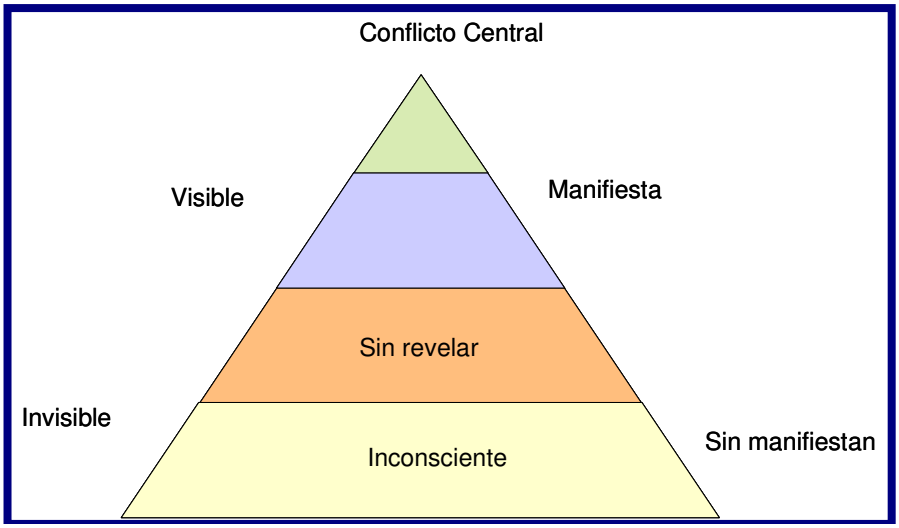

Figura 5. Conflictos manifiestos y sin manifestar

Tillett (2001) comenta acerca de que el conflicto esta relacionado profundamente con las necesidades humanas y sus valores. A veces estos son expresados a través de problemas o disputas, que son manifestaciones superficiales del conflicto y si este no es canalizado o dirigido, la disputa o el problema continua o un nuevo problema o disputa aparece.

Es un problema crítico cuando en la empresa familiar la tensión existe entre los integrantes de la familia. Esta tensión se vuelve una forma de conflicto intergrupal en el cual los roles de los miembros ejercen presión en el trabajo y la casa. Las consecuencias de los conflictos en las empresas familiares pueden se extremo, resultando en comportamientos destructivos tanto para la familia como para la empresa.

La diferencia clave entre la empresa familiar y la que no es familiar, es la naturaleza única de la relación entre los miembros de la familia, copropietarios, empleado o empleadores, esta única relación posee tres factores que son complejos que pueden ser la causa del conflicto: las reglas, los roles u una dual relación entre los miembros.

La sucesión, tal y como se ha señalado, es uno de los temas más importantes dentro del ciclo de vida de una empresa familiar, puesto que sólo el 30% de las empresas familiares en México pasan a la segunda generación. La cuestión clave, en este caso, es determinar qué problemas se esconden detrás de esa dificultad de supervivencia. En este sentido, podemos distinguir tres posibles situaciones derivadas del traspaso generacional en la empresa familiar: (Tillett, 2001)

1. La intransigencia o resistencia del fundador a aceptar su retirada y por tanto a traspasar sus poderes al sucesor, no existiendo en estos casos un plan para llevar a cabo el proceso de sucesión de forma estudiada y meditada ni preparando al sucesor para su futuro papel de empresario.
2. Tensiones entre el fundador y sus descendientes por la designación del sucesor como líder en la empresa, con el consiguiente deterioro de las relaciones con aquellos que no sean designados como sucesores.

3. Y, tensiones entre los mismos herederos por la designación de ese sucesor. Cuando llega el momento de la sucesión, se ha de hacer hincapié en el aumento de la complejidad no sólo en el ámbito empresarial sino también en el ámbito emocional.

Por otro lado, otra solución, que complementa a la anterior planificación, es comenzar con la planificación del proceso de sucesión. Este cambio debe estar planeado de antemano ya que afecta a muchos factores, no solo a la familia sino también a la organización, facilitándose con dicha planificación el proceso.

Por lo tanto, se debería empezar a estructurar el problema de la sucesión comenzando por establecer las partes que componen dicho problema y cómo éstas se relacionan entre sí. Por consiguiente, el proceso de sucesión estará formado por:

a) La preparación del sucesores;
b) El desarrollo de la organización;
c) El desarrollo de las relaciones entre la empresa y la familia;
d) El retiro del fundador.

De esta manera, la elección del futuro sucesor es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el fundador. Así, dada la situación actual de los mercados, debido al incremento de la competitividad y a los avances tecnológicos, no hay duda de que la preparación profesional del futuro sucesor exige adquirir un cúmulo de conocimientos tanto teóricos como experimentales que le ayuden a hacer frente a los posibles conflictos que la empresa pueda presentar. De esta manera, la experiencia recomienda la formación del sucesor mediante la educación reglada, la experiencia en empresas distintas a la futura empresa familiar e incluso ampliando conocimientos de los mercados nacionales e internacionales.

1.5 Contexto familiar

El contexto familiar esta relacionado directamente con la cultura de la empresa y su entorno. Lo económico condiciona pero no determina lo cultural. Sociedades con estructuras económicas muy similares tienen, sin embargo, culturas muy diferentes; el contexto familiar tiene que ver con las

personas que pertenecen a un mismo grupo social puede sostener valores muy distintos, tener gustos diferentes, expresarse de maneras diferente. Esto es así porque en la formación de la cultura de una sociedad o de un grupo no sólo intervienen los aspectos económicos, también depende de aspectos históricos, sociales, de la educación que hayan recibidos las personas y de demás factores. (Amigo y Ferro, 2003)

Hablando sobre las funciones del diagnóstico del contexto familiar se señala que, en coherencia con los principios del Diagnóstico en Educación, se dirigirán a la corrección cuando sea necesario, pero también, y sobre todo, a la prevención y al desarrollo de las familias. La finalidad última será colaborar para que las familias aprendan a conocerse mejor a sí mismas, comprendan mejor sus mecanismos de funcionamiento, y encuentren sus propios caminos para una mayor realización personal y familiar, lo cual conecta directamente con la perspectiva del *"fortalecimiento".* Para cuando se encuentren en un entorno *laboral* en la empresa familiar se den relaciones interpersonales sanas.

Desde la orientación familiar, Ausín, López y Martín-Izard (1998) señalan esta última, o de empowerment, como la primera línea a destacar; seguida de la línea de prevención, en la que el objetivo no es lograr una "familia fuerte", sino una "familia saludable" (si bien encuentran en ambas líneas intensas interrelaciones); y por último, señalan la de modificación, para familias con elevadas necesidades (grandes discrepancias entre la situación actual y deseable).

En palabras de Patton (2002): *"los participantes son co-iguales".* El diagnóstico participativo nos remite a las necesarias competencias diagnósticas participativas y sociales, que se aproximan a lo que Moustakas (1995), según recoge Patton (2002), denominaría el desarrollo de una relación con las familias, expresada en el *being-in* (escuchar, aceptar, comprender...), *being-for* (tomar partido por el desarrollo), y *being-with* (escuchar, implicarse y ofrecer la propia perspectiva).

El diagnóstico del contexto familiar, puede situarse en distintos niveles dependiendo, principalmente de si el análisis de la familia forma parte de un diagnóstico de naturaleza holística que incluye a la familia, entre otros factores (por ejemplo, los profesores, los programas educativos,

las políticas educativas y sociales, los recursos de la escuela y del barrio, la cultura de la empresa familiar); o bien, se dirige al estudio de la familia como fenómeno educativo propio.

A pesar de su complejidad, el diagnóstico del contexto familiar está llamado a ser cada vez más demandado, dado el aumento constatado, sobre todo en las últimas décadas, en el auge de la orientación educativa familiar y el crecimiento de la empresa familiar (Martínez González y Pérez Herrero, 2004; Martínez y Álvarez, 2002), y por consiguiente, la evidente necesidad del diagnóstico para fundamentar las acciones orientadoras y de intervención socioeducativa y laboral.

Desde el punto de vista de "los destinatarios", podrían mencionarse cuatro niveles básicos de diagnóstico: para familias individuales, para familias con necesidades parecidas, para comunidades, y para el asesoramiento de personas con responsabilidades institucionales o políticas. El diagnóstico de las familias individuales nos remite a la "unicidad" de las necesidades familiares (Bradley-Johnson, 1994), y en general humanas, y se conecta con las funciones de consulta y consejo individualizado en la labor orientadora (Santana, 2003).

De cualquier forma, y ya que el catálogo de diversidad en las familias es muy amplio, parece conveniente clasificarla en categorías más molares. De acuerdo con Rapoport (1982), existen las siguientes categorías de diversidad familiar:

- Organizacional (respecto al trabajo familiar y externo).
- Cultural (de nivel cultural, etnia, política, religión).
- Clase social.
- Cohorte (generaciones marcadas por las circunstancias temporales como, por ejemplo, un conflicto bélico).
- Ciclo vital que atraviesa la familia (Freixa, 1993; 2003).

Dentro del contexto familiar se debe considerar el entorno-cultura en el que se desenvuelve la empresa, existe un modelo holístico de le empresa familiar y su entorno en el modelo se presenta como figura central la del fundador propietario-directivo y la de su esposa, situado en el circulo familiar. Fuera del círculo familiar se encuentran los miembros ajenos a la familia que participan en el subsistema directivo así como en las áreas de la propiedad empresarial y cuya presencia (o

ausencia) deberían tenerse en cuenta como fortalezas o debilidades potenciales antes de desarrollar las estrategias de negocio.

Es por esta yuxtaposición de la teoría de los sistemas abiertos con la teoría de los sistemas familiares la que nos permite considerar el fenómeno de la empresa en su globalidad. La segunda proporciona la descripción de las cuestiones emocionales que afectan al funcionamiento racional de la empresa y la primera explica la interacción de la empresa con entorno, de manera que una esta incompleta sin la otra que muestra la figura 6.

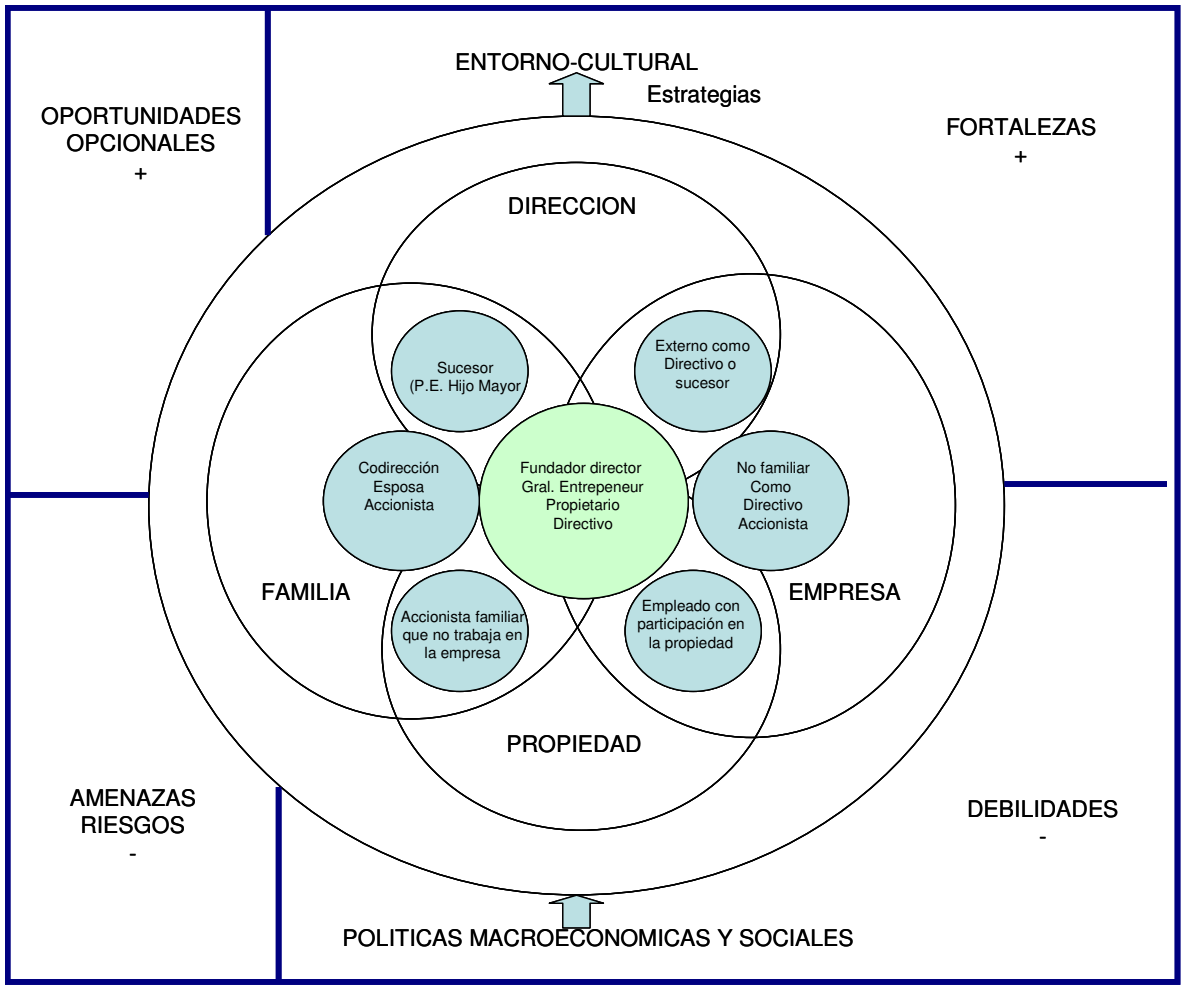

Figura 6. Modelo holístico de la empresa familiar y su entorno

1.6 Clima organizacional

En la literatura de investigación sobre comportamiento organizacional, la noción de clima organizacional este definida en principio en términos de percepciones compartidas de las políticas organizacionales, practicas y procedimientos (Reichers & Schneider, 1990). Además el clima organizacional incluye las percepciones de los empleados y evaluaciones de las prácticas de liderazgo, procesos de toma de decisiones, relaciones interpersonales entre empleados, papeles, roles, reconocimientos, apreciaciones y objetivos.

El clima organizacional, refleja la forma en que están hechas las cosas en un entorno de trabajo determinado. Las percepciones sobre el clima organizacional son consideradas un determinante crítico del comportamiento de los individuos en las organizaciones, mediante la relación entre las características del entorno laboral y las respuestas de los empleados.

Las actitudes y aptitudes de los individuos se construyen en diferentes instancias y contextos, sin importar la naturaleza o características de los mismos. La persona no solamente se forma en el ámbito de la escuela sino en múltiples espacios, muchos de los cuales ni siquiera se proponen deliberadamente participar en el proceso formativo alguno.

Desde que este tema despertara interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Figura 7. Percepción del empleado en la organización.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, Figura 7 sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1982).

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, completando el circuito, como se muestra en el Figura 8.

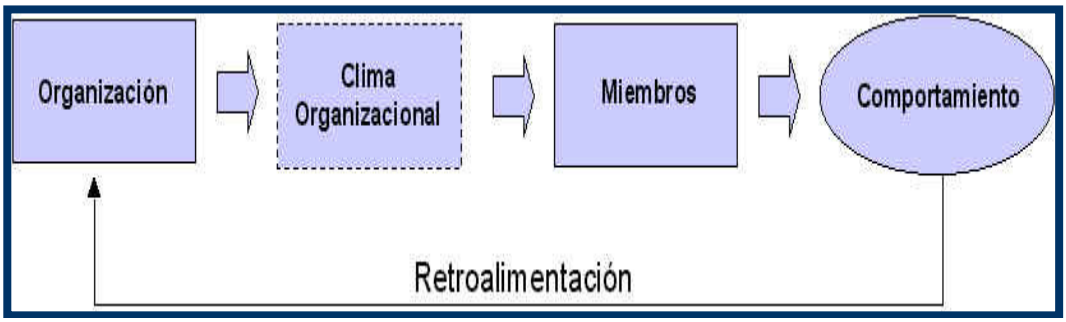

Figura 8. Factores y estructura de la Clima Organizacional

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes elementos:

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interveniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

De acuerdo a las consideraciones anteriores, Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional. Figura 9

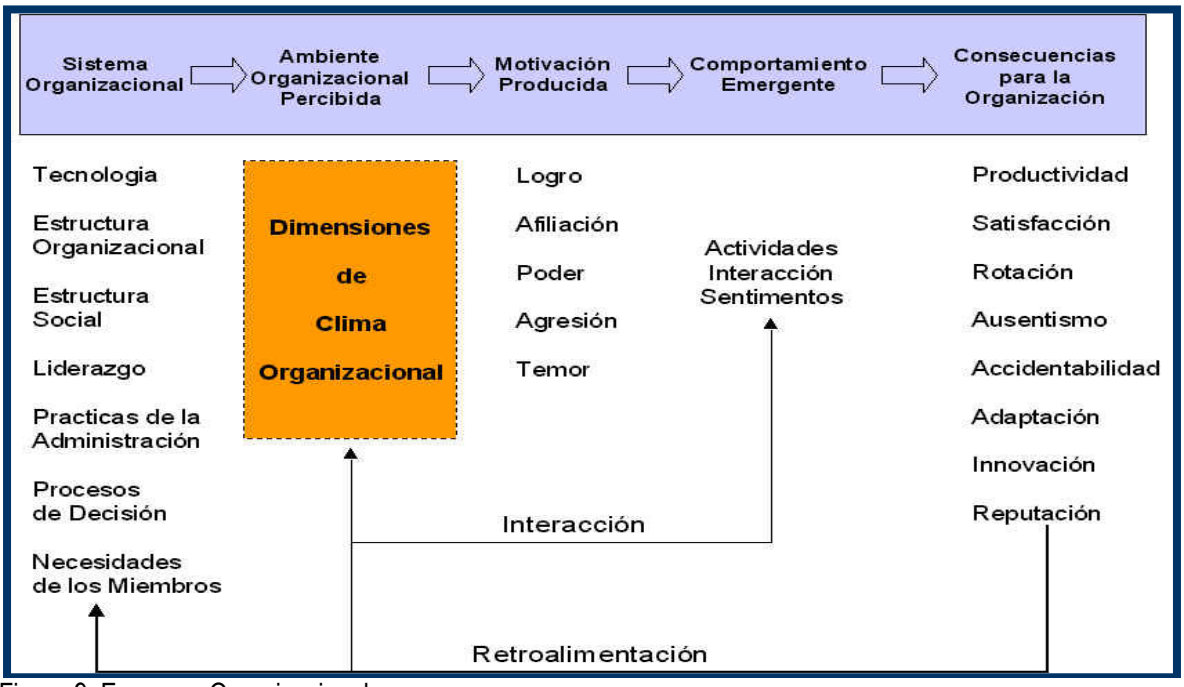

Figura 9. Esquema Organizacional

Desde esa perspectiva el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este

comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Dimensiones del Clima Organizacional

Campbell, Dunnette, Lawer y Weick (1970) propusieron cuatro dimensiones importantes:

- Autonomía individual,
- El grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, l
- Las recompensas,
- Las consideraciones, el apoyo y la contención.

Entre las alternativas para estudiar el Clima Organizacional (C.O.), se destaca la técnica de Litwin y Stinger (1978), utilizan un cuestionario que se aplica a los miembros de la organización. Este cuestionario está basado en la teoría de los autores mencionados, que postula la existencia de nueve dimensiones que explicarían en el clima existente en una determinada empresa. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura. Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (*empowerment*). Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa. Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío. Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación. Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares. Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos. Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad. Es el sentimiento de pertenencia a la organización y que se es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

1.6.1 Gestión

Según (Goncalves, 2000) el clima organizacional es un estado más transitorio que la cultura. Es el "aire", el estado de ánimo que se respira hoy y que mañana puede cambiar. Lo determinan factores extrínsecos e intrínsecos y puede medirse mediante el análisis del campo de las personas (pp. 82)

Las funciones del clima organizacional se pueden traducir como el cumplimiento de los objetivos que se plantean, por lo tanto se menciona:

1. Vinculación - lograr que cada grupo que actúa mecánicamente (un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza), se comprometa.

2. Obstaculización - Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles. Facilitando su trabajo.

3. Espíritu - es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.

4. Intimidad - Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.

5. Acercamiento - Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.

6. Énfasis en la productividad - Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentaccion.

7. Empuje - Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la Organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.

8. Consideración - Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.

9. Estructura - Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?

10. Responsabilidad - El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer. Saber que es su trabajo.

11. Recompensa - El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.

12. Riesgo - El sentido de riesgo e incitación en el oficio y en la organización. ¿Se insiste en correr riesgos calculados o es preferible no arriesgase en nada?

13. Cordialidad - El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

14. Apoyo - La ayuda percibida de los jefes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.

15. Normas - La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16. Conflicto - El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17. Identidad - El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18. Conflicto e inconsecuencia - El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución e instrucciones, son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19. Formalización - El grado en que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20. Adecuación de la planeación - El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.

21. Selección basada en capacidad y desempeño - El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más que en política, personalidad, o grados académicos.

22. Tolerancia a los errores - El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

1.6.2 Medición del clima organizacional

Cada organización tiene implícito un clima organizacional, bajo el cual se desarrollan las actividades diarias de trabajo. Por lo tanto, se debe mencionar que el clima organizacional es susceptible de cuantificar a través de instrumentos como son: cuestionarios y entrevistas, diseñados para obtener información acerca de los estímulos y las respuestas que estos mismos producen, a través de la actitud en el trabajo del personal. Por lo tanto en seguida se explica los instrumentos mencionados:

Actitud

"Un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta".

"Una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

Estímulo – respuesta

Un estímulo no siempre recibe la misma respuesta. Debemos reconocer la importancia del organismo para influir en la conducta. El estímulo causado por el pinchazo de un alfiler acarrea casi siempre una contracción rápida como respuesta; pero en planos más elevados, la conducta no puede ya reducirse a simple relación estímulo-respuesta, sino que depende en gran medida de la forma en que el individuo reciba el estímulo. Toda conducta compleja depende de la forma en que la experiencia enseña al individuo a captar el ambiente que lo rodea.

Ejemplo: El directivo de un área se sorprende al enterarse de que su oficina, que él considera un lugar amistoso, atractivo e interesante, no es vista así por sus empleados.

La sencilla explicación, es que los empleados no "experimentan" la misma oficina, desde el punto de vista de sus necesidades, la oficina es un lugar muy diferente al que "experimenta" el directivo.

Para cada grupo separado dentro del edificio, cada individuo percibe todo de acuerdo con sus propias actitudes y perspectiva mental. Es importante recordar, que para lograr esta mejora se necesita la participación activa de los miembros de cada área, aportando ideas y sugerencias mediante los canales de comunicación institucionales ya establecidos o bien, presentándolos en forma directa al titular, subdirector o similar correspondiente.

Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima organizacional: como es, la formación profesional, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, entre otros.

1.6.3 Resultados esperados de un diagnostico del clima organizacional

La siguiente lista muestra algunos de los resultados que se pueden esperar de las diferentes intervenciones del diagnóstico del clima organizacional:

1. Realimentación. Se refiere al aprendizaje de nuevos datos acerca de uno mismo, de los demás, de los procesos de grupo o de la dinámica organizacional - datos que antes la persona no tomaba en cuenta en una forma activa. La retroalimentación se refiere a las actividades y los procesos que reflejan una imagen objetiva del mundo real. La conciencia de esa nueva información puede ser conducente al cambio si la retroalimentación no es amenazadora. La retroalimentación es prominente en intervenciones como consultoría de procesos, reflejo de la organización, capacitación en sensibilidad, orientación y consejo, y retroalimentación de encuestas.

2. Conciencia de las normas socioculturales cambiantes o de las normas disfuncionales actuales. A menudo las personas modifican su conducta, actitudes, valores, entre otros factores, cuando se percatan de los cambios en las normas que están ayudando a determinar su conducta. Por consiguiente, la conciencia de la nueva norma tiene un potencial de cambio, porque el individuo ajustará su conducta para alinearla con las nuevas normas.

3. Incremento en la interacción y la comunicación. La creciente interacción y comunicación entre individuos y grupos, en y por sí misma, puede efectuar cambios en las actitudes y la conducta. La creciente comunicación contrarresta esta tendencia, lo cual permite que uno verifique sus propias percepciones para ver si están socialmente validadas y compartidas.

4. Confrontación. Se refiere a sacar a la superficie y abordar las diferencias en creencias, sentimientos, actitudes, valores o normas, con el fin de eliminar los obstáculos para una interacción efectiva. La confrontación es un proceso que trata en forma activa de discernir las diferencias reales que se están "interponiendo en el camino", de hacer salir a la superficie esos problemas y trabajar en ellos de una manera constructiva. La recomendación en el caso de que llegue a ser un conflicto, seria optar por el cambio de roles y argumentos entre las partes relacionadas ó buscar arreglarlo con la partición de un tercero.

5. Educación. Referida a las actividades diseñadas para mejorar:

• La capacitación.

• El conocimiento y los conceptos

• Las creencias y actitudes anticuadas

• Las habilidades.

Esta puede estar dirigida hacia el entendimiento de estos componentes en varias áreas de contenido: logro de la tarea, relaciones y conductas humanas y sociales, dinámica de procesos de la organización, y procesos de administración y control del cambio.

6. Participación. Las actividades que incrementan el número de personas a quienes se les permite involucrarse en la resolución de problemas, el establecimiento de metas, y la generación de nuevas ideas. Se ha demostrado que la participación incrementa la calidad y la aceptación de las decisiones, la satisfacción en el trabajo, y que promueve el bienestar de los empleados.

7. Energía y optimismo crecientes. Esto se refiere a las actividades que proporcionan energía a las personas y las motivan por medio de visiones de nuevas posibilidades o de nuevos futuros deseados. Estos son algunos de los elementos que se deben considerar cuando se planifican los programas de la organización.

CAPITULO II

2. METODOLOGÍA

2.1. Metodología de la investigación

Una investigación científica se debería presentar en forma secuencial y simultánea, por lo tanto el proceso de la investigación se planea cuidosamente, así que se elabora un proyecto con las etapas claras por realizar, definiendo que es lo que se pretende lograr y qué tipo de investigación se realizara (cuales datos se recopilaran y que metodología se utilizara). Para finalizar el proyecto se ha planteado el uso de una metodología desarrollada en el proceso de la investigación científica.

La metodología está basada en los hechos relevantes en el problema del desarrollo de las empresas familiares ante la falta de los planes de sucesión en la Ciudad de Tijuana, Baja California.

2.2. Diseño de la investigación

Una vez determinada la metodología de investigación del presente estudio, se identifican diferentes modelos y teorías con respecto a los planes de sucesión, así como las variables que establecen dichos modelos. Con posterioridad se detallan varios estudios que proporcionan los elementos necesarios sobre las generalidades de los planes de sucesión en las empresas de distintos sectores y su situación en el contexto mundial y su importancia en México.

La investigación está centrada en las empresas del sector textil de la Ciudad de Tijuana, Baja California por lo tanto se realiza un estudio exploratorio que proporciona la información descriptiva del objeto de estudio.

2.3. Diseño búsqueda de la información

Documentación general: fichas bibliofiguras de libros, revistas, periódicos, ponencias, ensayos, estudios, reportes, documentos de Internet, archivos y documentos oficiales y datos estadísticos.

Documentación especializada: tesis de doctorado, revistas especializadas, investigaciones científicas, tesis de maestría y bancos de datos, estado del arte y los estudios previos relacionados con los planes de sucesión en las empresas familiares y su entorno.

2.4. Metodología a utilizar

Por lo que se refiere al método, se utiliza el método hipotético-deductivo, postulando hipótesis que se pondrán a prueba y que antecederán y determinaran las observaciones.

2.5. Ámbito especial y temporal

2.5.1. Marco especial

Empresas del sector textil Tijuana, Baja California, México.

2.5.2. Marco temporal

2006 – 2010

2.6. Tipo de investigación

Investigación documental se basa en uso de fuentes históricas, información estadística y de todo tipo de material que aporte información para el análisis del problema, así existen

antecedentes bibliográficos del tema a estudiar que se notan claramente en el marco teórico y en el estudio de la empresa familiar en el contexto mundial.

No experimental que significa que las variables de estudio no serán manipuladas, no se perturbaran las condiciones existentes; sino que, a partir de los hallazgos se harán interpretaciones y se obtendrán conclusiones al respecto.

Retrospectiva parcial donde existe parte de la información la cual se utilizara en la investigación, el resto se obtendrá durante el desarrollo y el avance de la misma.

Descriptiva se describen los parámetros estudiados en la región de la empresa familiar de Baja California, específicamente en Tijuana.

Observacional mide el fenómeno de estudio, no se modifican las variables que intervienen en el mismo. Al realizar la investigación no se modifican a voluntad las variables consideradas como la causa.

Nuestra investigación es exploratoria, descriptiva y propositiva ya que se describen las variables que intervienen en el estudio y a partir de ello se aplica la estadística descriptiva para determinar las tendencias de medidas centrales.

2.7. Universo del estudio

- Marco Muestral: Censo del Padrón de CANACINTRA al cual pertenece este tipo de empresas.
- Población = 43 (Flores, Ortiz, 2009)
- Estratos: Por tamaño de empresa según el criterio de acuerdo al Diario Oficial de la Federación del día 30 de Diciembre del 2002, en relación con el número de empleados.
- Subestratos: El listado esta segmentado una clasificación de las empresas por su número de empleados por sector-tamaño, industria, comercio y servicios.

2.8. Determinación de la muestra

En la investigación se cuenta con la participación de un total de 282 empresas afiliadas al padrón de CANACINTRA de las cuales 43 se dedican a las prendas de vestir. Los factores en el cálculo de la muestra se presentan en lo siguiente:

a) La población se considera con características homogéneas.

b) Se cuenta con una población finita

c) Formula empleada para el cálculo de la muestra:

$$n = \frac{\partial^2 pq}{e^2(N-1)\,\partial^2 pq}$$

Total de empresas según CANACINTRA, Marzo 2009

	Población	Muestra
Total empresas fabricantes de prendas de vestir	43	33

Figura 10 Determinación de la muestra (Flores Ortiz, 2009)

Los sujetos de la investigación son los propietarios de las empresas familiares de prendas de vestir en la Ciudad de Tijuana B.C., México.

2.9. Planteamiento del problema de la investigación

Se desconoce cual es el crecimiento ante los conflictos intergrupales y el clima organizacional. El presente trabajo está enfocado a las empresas del sector textil afiliadas en el padrón de CANACINTRA de la Ciudad de Tijuana, Baja California, México.

En resumen, se desconoce el crecimiento de las empresas del sector textil ante los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

2.10 Formulación de las preguntas básicas de la investigación

- ¿Cuál es la relación entre el crecimiento y los conflictos intergrupales en las empresas del sector textil?
- ¿Cuál es la relación entre el crecimiento y el clima organizacional en las empresas del sector textil?

2.11 Hipótesis

2.11.1 Hipótesis principal

Hipótesis 0=.Existe una relación directa entre el crecimiento de las empresas del sector textil y clima organizacional así como los conflictos intergrupales.

2.12 Tipo de variables

2.12.1 Variable dependiente

Crecimiento de las empresas del sector textil en Tijuana, B.C.

2.12.2 Variables independientes

- Conflictos internos
- Clima organizacional

2.13. Objetivos específicos

Objetivo general

Describir el crecimiento de las empresas del sector textil ante los conflictos intergrupales y el clima organizacional.

Objetivos específicos

- Describir las variables que determinan el crecimiento de las empresas del sector textil ante los conflictos intergrupales.
- Describir las variables que determinan crecimiento de las empresas del sector textil ante ante el clima organizacional.

CAPITULO III

3. INSTRUMENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El instrumento de la investigación para la recolección de la información fue el cuestionario con las opciones. Gracias a este instrumento se pudo obtener la información sobre cada de las variables que influyen en los factores que determinan el desarrollo ante la falta de un plan de sucesión. El cuestionario se diseño para confirmar o no las hipótesis propuestas antes en el trabajo. Se aplico una prueba piloto a 30 empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir, entregándose dicho instrumento a los propietarios de las empresas.

El cuestionario contiene 46 preguntas en base a la escala de Lickert y está dividido en cuatro partes que es plan de sucesión, conflictos internos y clima organizacional.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADORES	PREGUNTAS
Conflictos internos	Proceso de sucesión	Actitudes ante el plan sucesión	9,10
	Contexto Familiar	Actitudes proceso de sucesión	31,32,33
	Desarrollo de personal	Conflictos Disfuncionales Dinámica Interpersonal	1, 2,3,4,5,6,7,8, 34,35
		Capacitación Plan de vida y carrera	
Clima organizacional	Gestión	Recursos Humanos Remuneración Satisfacción Laboral	11,12,13,14,15,16,17,18, 1936,37,38, 39,40,41
	Supervisión	Relaciones Interpersonales Comunicación	20,21,22,23,24,25,26,27, 28
	Esfuerzo	Dedicación en el trabajo Intensidad en el trabajo.	29,30

Tabla 1. Correspondencia entre variables, dimensiones, indicadores y preguntas de análisis factoral exploratorio el cuestionario (Flores Ortiz, 2009)

3.1 Escalas de medición

En esta investigación se aplica la escala de medición de intervalo para conocer los factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares ante la falta de un plan de sucesión. En el diseño del cuestionario se considera que cada uno del ítem tiene igual peso, y así los puntajes de los reactivos son sumados para proporcionar el puntaje de las percepciones de un individuo. La escala de intervalo se integra por 10 asertos que van de menor a mayor aceptación, quedando de la siguiente manera:

0. Completo desacuerdo, 1. Parcialmente en desacuerdo, 2. Indiferente,
4. Medianamente de acuerdo, 5. Completamente de acuerdo,

3.2 Confiabilidad del instrumento

Se diseño y elaboro desde el primer borrador de cuestionario hasta el que se propone en esta investigación. Esta parte tiene por objeto someterlo a prueba para validar su confiabilidad y validez. Para la validación del cuestionario hay modelos como *Alpha Cronbach.*

En la presente investigación se utilizo el Alpha de Cronbach verificando la fiabilidad de los factores. Según Nunally (1967), en una etapa inicial de investigación, valores de Alpha de Cronbach entre 0.6 y 0.7 son aceptables.

En el cuestionario se aplico a un grupo de 33 propietarios de inicio, de los cuales los 30 entregaron el cuestionario lleno, por lo que se considera n=33 para las pruebas.

Fórmula utilizada para el cálculo del coeficiente alfa de Cronbach

α = A partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{K}{K-1}\right]\left[1 - \frac{\sum_{i=1}^{K} S_i^2}{S_t^2}\right],$$

Siendo

S_i^2 la suma de varianzas de cada ítem.

S_t^2 la varianza del total de filas (puntaje total de los jueces)

K el número de preguntas o ítems.

La confiabilidad del cuestionario se determino mediante el coeficiente de confiabilidad de Alfa-Cronbach, promedio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que esta por arriba de 0.7, puntuación mínima aceptable.).

Variable	Dimensión	Alfha Normal	Alfha Estándar
Conflictos internos	Proceso de sucesión	0.8	0.8
	Contexto familiar	0.8	0.8
	Desarrollo de Personal	0.8	0.8
Clima organizacional	Gestión	0.7	0.8
	Supervisión	0.9	0.9
	Esfuerzo	0.9	0.9

Tabla 2 Análisis factoral confirmatorio (Flores Ortiz, 2009)

3.3 Aplicación del cuestionario

Se planeaba aplicar el cuestionario a 43 empresas, de las cuales solo se logro encuestar a 33. Al inicio se tuvo una plática con cada propietario y cuando se procedió a encuestar, se les entrego un oficio emitido por parte de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California. (Flores Ortiz, 2009)

CAPITULO IV

4. TRABAJO DE CAMPO

4.1. Desarrollo de trabajo de campo

En el trabajo de campo se realiza contacto directo con el objeto de estudio, en donde se colecta los datos de la investigación, por lo tanto requiere un proceso de acercamiento con las empresas maquiladoras (en nuestro caso) de la localidad. Los pasos seguidos en esta investigación incluyeron:

- *Selección y ubicación de la población y la muestra* – se identifico las empresas que habrían de ser abordadas por medio de directorios generales de empresas de la localidad y de CANACINTRA)
- *Acercamiento a las empresas* - se elaboraron una carta de presentación dirigidas a ellos. También se les mando por correo electrónico el cuestionario a los propietarios de las empresas, asimismo, se les ofreció un análisis de frecuencias de sus resultados en el programa SPSS.
- *Contacto con los actores directos* - el contacto con las empresas fue bastante lento y muy difícil porque hubo problemas localizarlos por teléfono, tener el acceso a las empresas por las medidas de seguridad, la negación de la mayor parte de ellos para cooperar en lo relacionado con la aplicación de los cuestionarios, por la tardanza en contestar los cuestionarios y entregarlos en los tiempos acordados, etcétera. Por lo tanto se encuesto 32 empresas de total 43. (Flores Ortiz, 2009)
- *Entrega de cuestionarios*.
- *Recolección de cuestionarios.*

4.2 Escala de medición

La medición, según Davis (2001), es el acto de asignar números y otros símbolos apropiedades empíricas (objetos, cuentas o variables) conforme a ciertas reglas. De esta definición, se consideran tres aspectos relevantes:

Los numerales son símbolos que se pueden usar para etiquetar objetos o personas cuando se les da significado cuantitativo, estos se convierten en número dando la posibilidad de aplicar modelos

matemáticos y estadísticos para describir, explicar y predecir los fenómenos en estudio. El tercer concepto de medición es la regla donde los numerales o números se van a asignar a los sujetos o eventos así que las reglas son los componentes más significativos en la medición.

Es necesario mencionar que hay dos tipos básicos de datos:

- cualitativos (no métricos) - atributos, características y propiedades categóricas que se pueden usar para identificar las posibles diferencias del sujeto en cantidad y grado, se miden con escalas o niveles de medición nominal y ordinal.
- cuantitativos (métricos) - cantidad o distancia relativa, se miden con escala intercalar o racional

La medición de la actitud o de las percepciones puede realizarse con diferentes escalas:

- Escala de Thurstone.
- Escala de Likert.
- Escala de Guttman.
- Escalas multidimensionales.
- Escala de Stoufer.

CAPITULO V

5. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL

La Media Aritmética

- *La media aritmética para datos no agrupados*

Si se dispone de un conjunto de números, tales como X_1, X_2, X_3,…, Xn, la media aritmética de este conjunto de datos se define como "la suma de los valores de los n_i números, divididos entre n", lo que usando los símbolos explicados anteriormente, puede escribirse como:

$$\bar{X} = \frac{X1, X2, X3, \ldots, Xn,}{n} = \frac{\Sigma X_i}{n}$$

- *La media aritmética para datos agrupados*

Si los datos se presentan en una tabla de distribución de frecuencias, no es posible conocer los valores individuales de cada una de las observaciones, pero si las categorías en las cuales se hallan. Para poder calcular la media, se supondrá que dentro de cada categoría, las observaciones se distribuyen uniformemente dentro alrededor del punto medio de la clase, por lo tanto puede considerarse que todas las observaciones dentro de la clase ocurren en el punto medio, por lo expuesto la media aritmética para datos agrupados puede definirse de la siguiente manera:

$$\bar{X} = \frac{X_1f_1 + X_2f_2 + X_3f_3 + \ldots + X_nf_n}{f_1 + f_2 + f_3 + \ldots + f_n} = \frac{\Sigma(X_if_i)}{\Sigma f_i} = \frac{\Sigma(X_if_i)}{N}$$

Donde: N = número total de observaciones, por tanto Σf_i puede simplificarse y escribirse como N ($N= \Sigma f_i$)

La Mediana ($X_{0.5}$):

Cuando una serie de datos contiene uno o dos valores muy grandes o muy pequeños, la media aritmética no es representativa. El valor central en tales problemas puede ser mejor descrito usando una medida de tendencia central llamada *mediana.*, y denotada por $X_{0.5}$

La mediana es una medida de posición y se define como la posición central en el arreglo ordenado de la siguiente manera:

- *La Mediana para datos no agrupados.*

Sea X_1, X_2; X_3;… ; X_n; una sucesión de datos, la mediana denotada por $X_{0.5}$ se calcula de la siguiente manera:

$X_{0.5} = X_{(n+1)/2}$ *si n es par*

$X_{n/2} + X_{(n/2)+1}$

$X_{0.5}$= ---------- *si n es impar*

- *La mediana para datos agrupados*

Si se tiene una distribución de frecuencias, la mediana es igualmente ese valor que tiene 50% de las observaciones por debajo y 50 % por encima. Geométricamente, la mediana es el valor de X sobre el eje de las abscisas correspondiente a la ordenada que divide un histograma en dos partes de igual área.

Para hallar el valor de la mediana, en el caso de datos agrupados debe encontrarse primero la clase mediana, la que se define como la clase más baja para la cual la frecuencia acumulada excede N/2 (siendo $N=\Sigma f_i$). Encontrada esta clase, la siguiente formula servirá para hallar el valor de la mediana

$$X_{0.5} = L_i + \frac{N/2 - fa}{f_i}(C)$$

Donde:

L = límite inferior de la clase mediana.

N = frecuencia total o Σf_i.

fa = frecuencia absoluta acumulada hasta la clase premediana

f_i = frecuencia absoluta de la clase mediana

C = amplitud de la clase mediana.

La Moda (Mo.)

A veces es importante conocer cuál es el valor que más prevalece en el conjunto de datos. El valor que ocurre con más frecuencia se le conoce como moda. La moda es la medida de tendencia central especialmente útil para describir mediciones de tipo ordinal, de intervalos y nominal.

En un conjunto de números la moda se define como el valor ó número que ocurre con más frecuencia

- *La Moda para datos agrupados (Mo.):*

La Moda puede deducirse de una distribución de frecuencia o de un histograma a partir de la fórmula.

$Mo. = L_i + [(\Delta_1 / \Delta_1+\Delta_2)] C$

Donde;

L_i = *límite inferior de la clase modal (clase de mayor frecuencia absoluta (fa)*

Δ_1 = *diferencia de las frecuencias absolutas de la clase modal y premodal.*

Δ_2 = *diferencia de las frecuencias absolutas de la clase modal y postmodal*

C = amplitud de la clase modal.

5.1 Figuras de la distribución de frecuencias

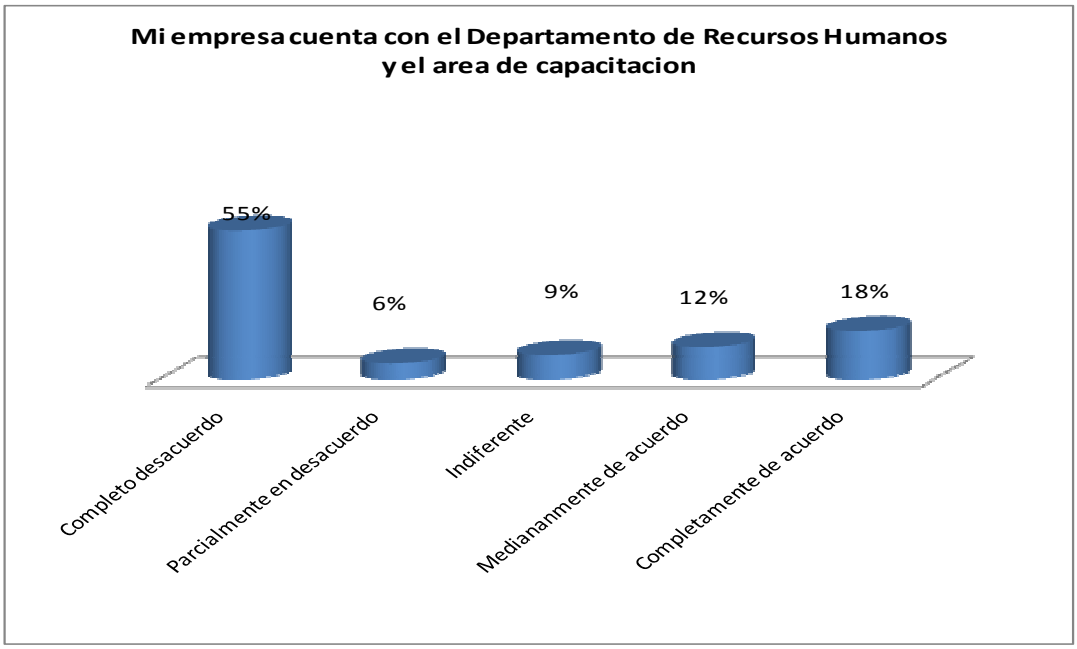

Figura 11. La empresa cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y el área de capacitación

En la figura 11 el 55% menciono estar en completo desacuerdo en que la empresa cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y el área de capacitación el 18% completamente de acuerdo, el 12% medianamente de acuerdo, el 9% es indiferente y al 6% parcialmente en desacuerdo.

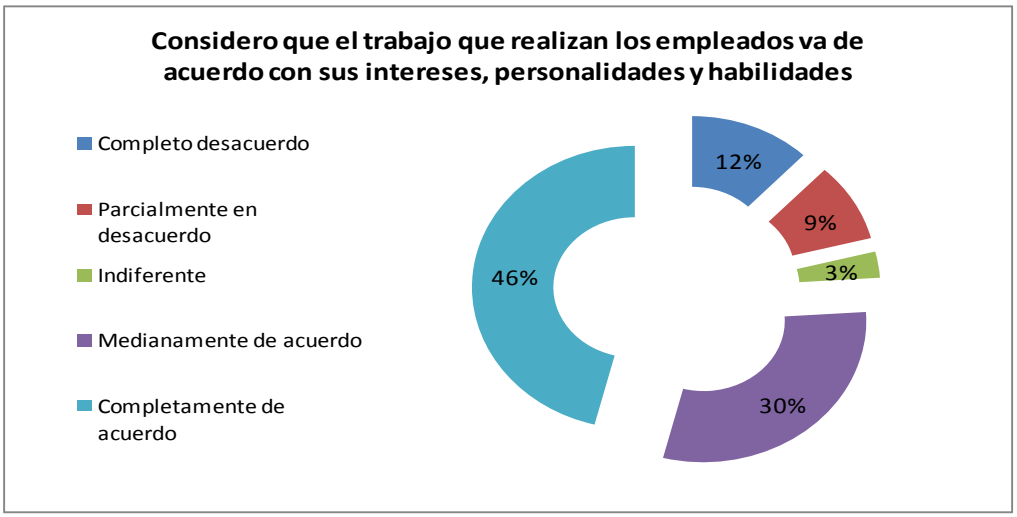

Figura 12. El trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y habilidades.

En la figura 12 el 46% se puede observar que están completamente de acuerdo que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses personalidades y habilidades el 30% esta medianamente de acuerdo el 12% está en completo desacuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo, el 3% es indiferente.

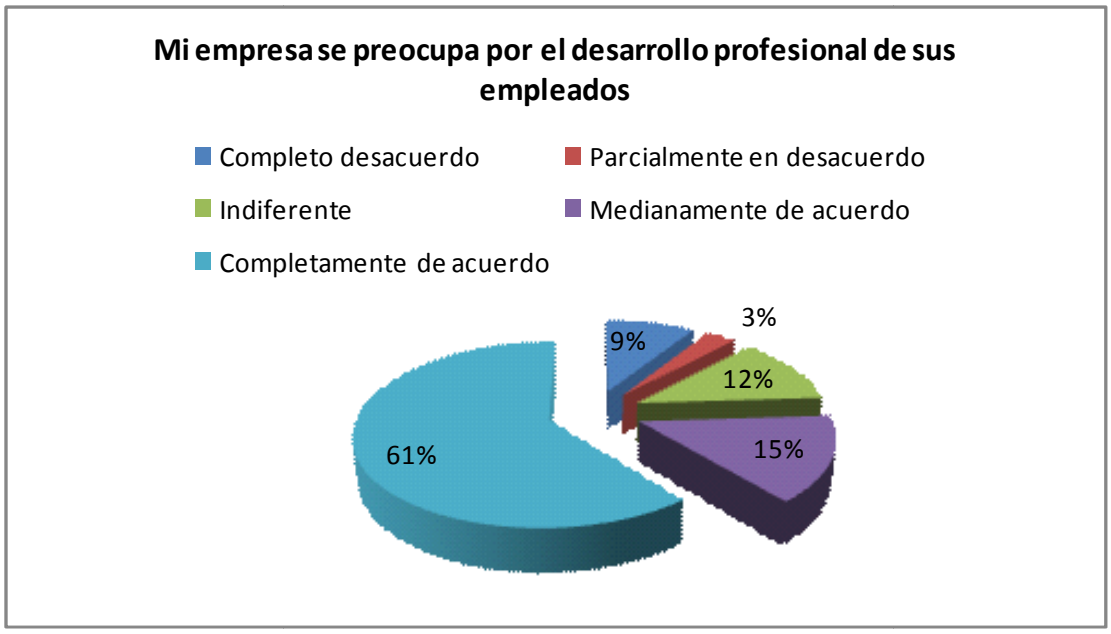

Figura 13. La empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados

En la figura 13 se presenta 61% que es completamente de acuerdo en que su empresa se preocupa por el desarrollo profesional de su empleados el 15% se mostro medianamente de acuerdo, el 12% es indiferente, el 9% está completamente desacuerdo y el 3% está parcialmente en desacuerdo.

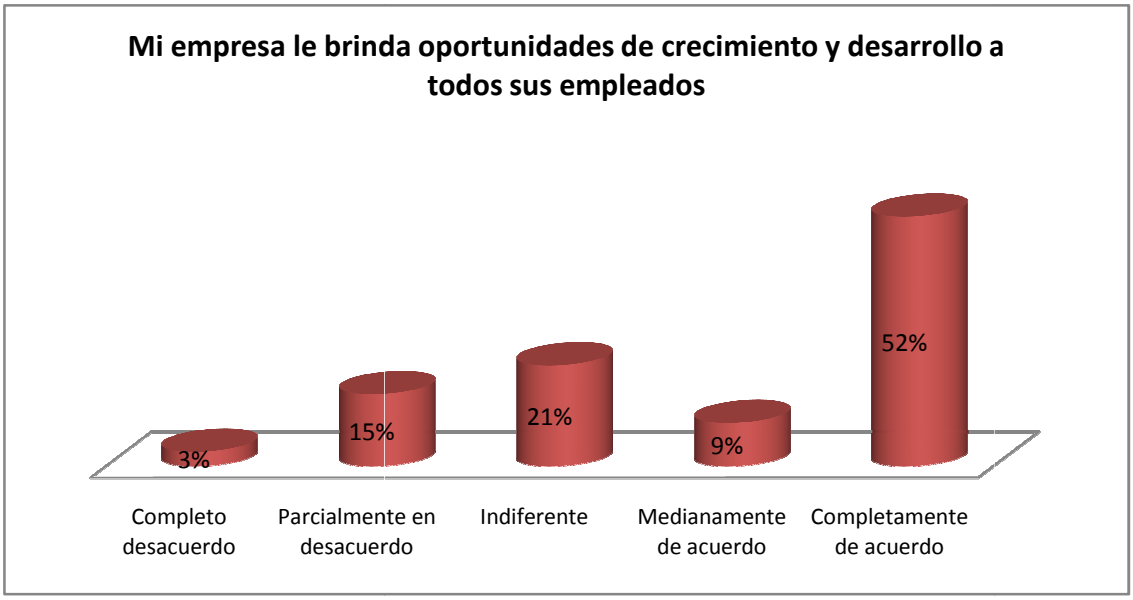

Figura 14. La empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus empleados.

En la figura 14 el 52% está completamente de acuerdo que su empresa brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus empleados, el 21% es indiferente el 15% parcialmente desacuerdo el 9% medianamente de acuerdo y el 3% en completo desacuerdo.

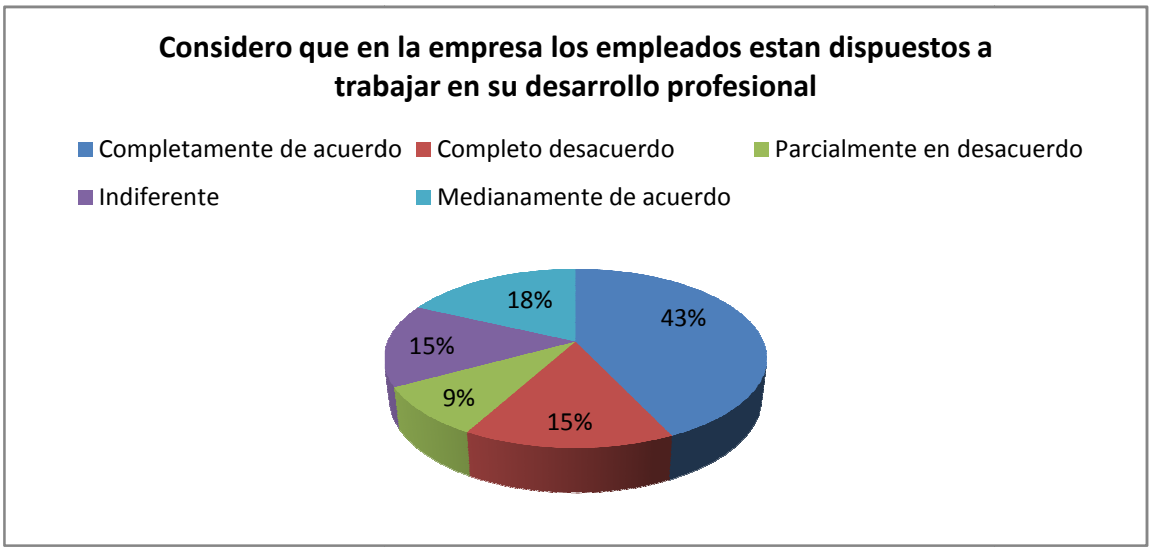

Figura 15 En la empresa los empleados están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional

En la figura 15 se observa que 43% considera que en la empresa los empleados están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional, el 18% medianamente de acuerdo, el 15% completo desacuerdo el 15% indiferente y el 9% está parcialmente en desacuerdo.

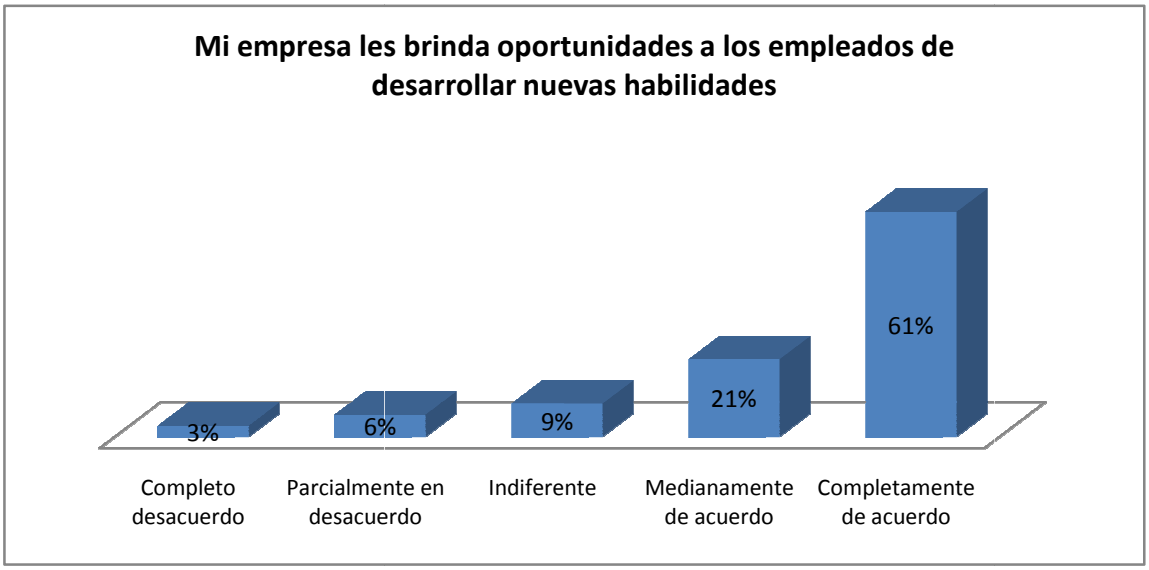

Figura 16 La empresa brinda oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades.

En la figura 16 se presenta 61% que la empresa brindas oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades el 21% medianamente de acuerdo, el 9% indiferente, el 6% parcialmente en desacuerdo y el 3% completo desacuerdo.

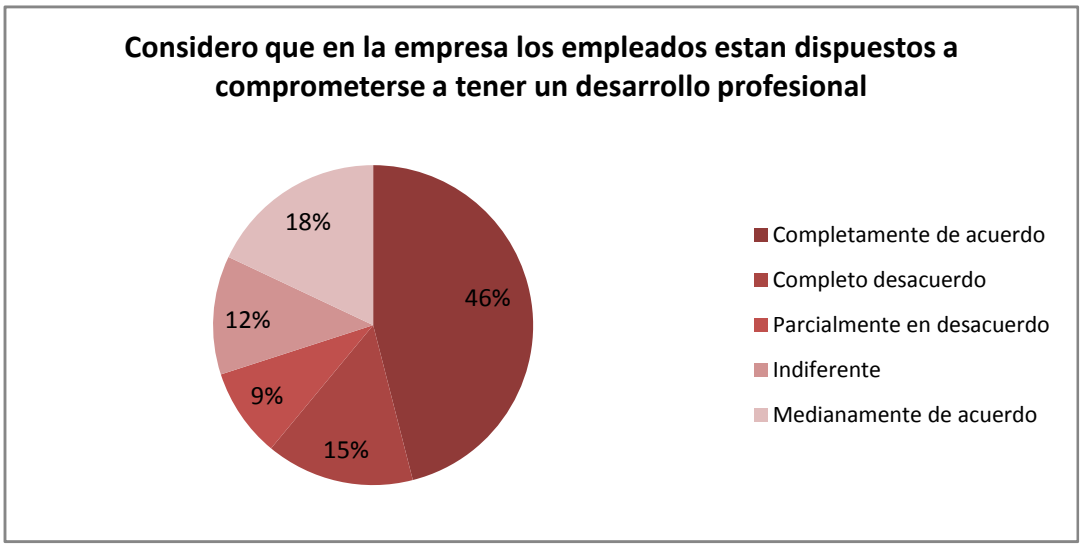

Figura 17 En la empresa los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional

En la figura 17 se muestra que el 46% está completamente de acuerdo en que en la empresa los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional el 18% medianamente de acuerdo, el 15% en completo desacuerdo el 12% es indiferente y el 9% está parcialmente en desacuerdo.

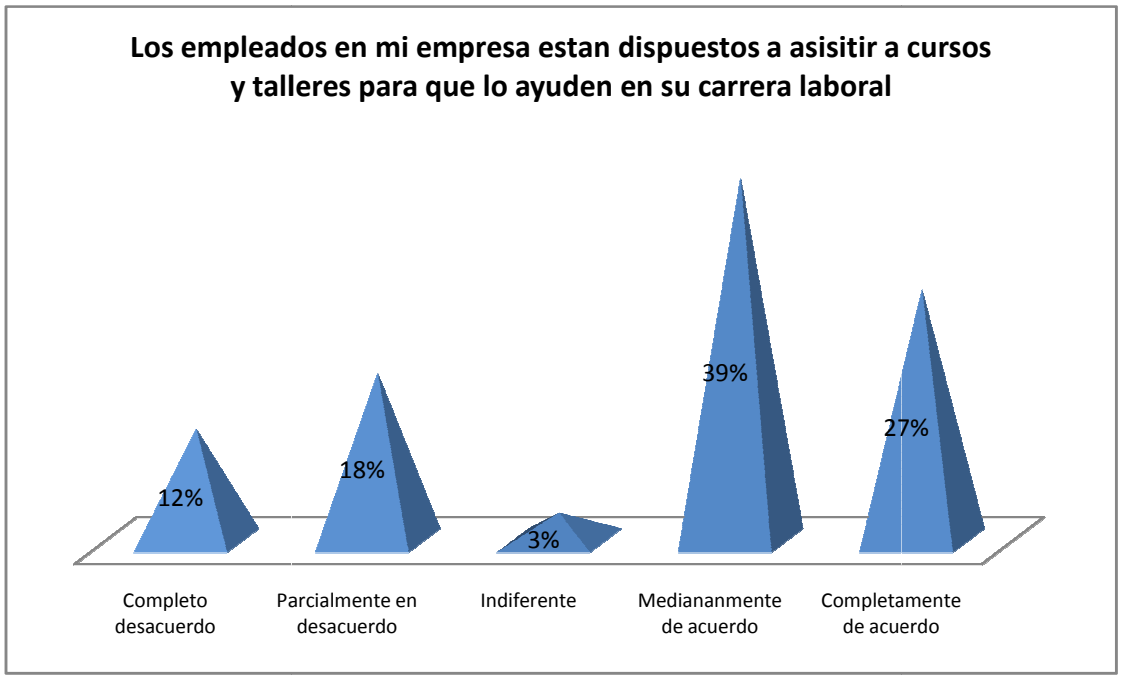

Figura 18 Los empleados en mi empresa están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que lo ayuden en su carrera laboral.

En la figura 18 el 39% dijo que los empleados en sus empresas están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que lo ayuden en su carrera laboral, el 27% completamente de acuerdo, el 18% parcialmente en desacuerdo, el 12% completo desacuerdo y el 3 % indiferente.

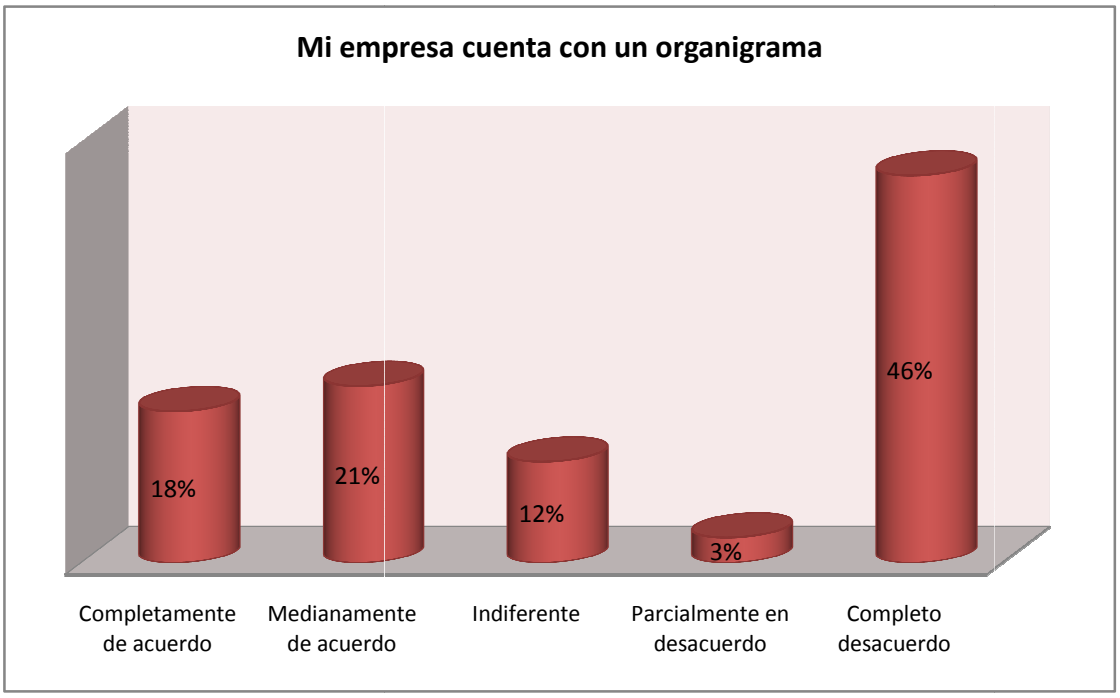

Figura 19 La empresa cuenta con un organigrama.

En la figura 19 está mostrando que el 46% es completo desacuerdo que la empresa cuenta con un organigrama, el 21% medianamente de acuerdo, el 18% completamente de acuerdo, el 12% indiferente y el 3% parcialmente desacuerdo.

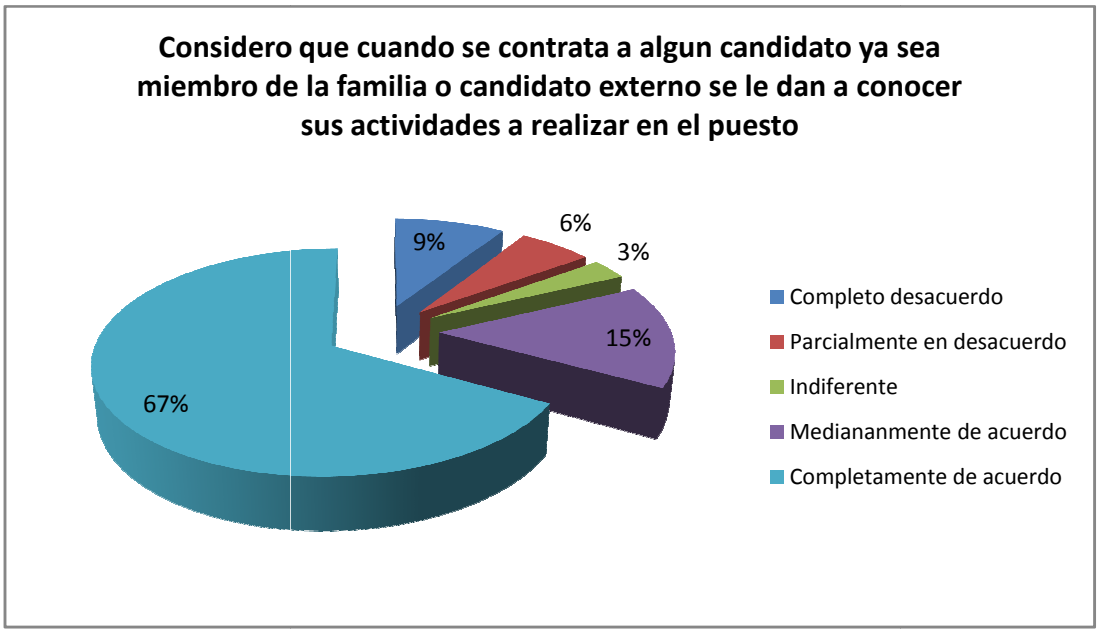

Figura 20 Cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto

En la figura 10 el 67% de muestra es completamente de acuerdo con la opinión que cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto, el 15% medianamente de acuerdo, el 9% completo desacuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo, el 3% indiferente.

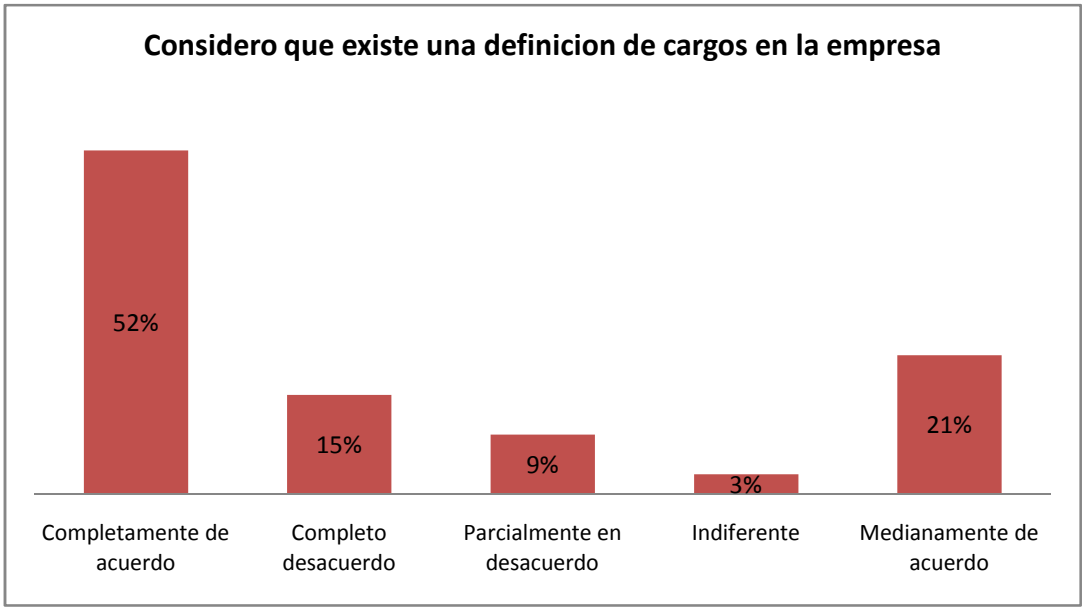

Figura 21 Existe una definición de cargos en la empresa

En la figura 21 se puede observar que el 52% es completamente de acuerdo que existe una definición de cargos en la empresa el 21% medianamente de acuerdo, el 15% completo desacuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 3% indiferente.

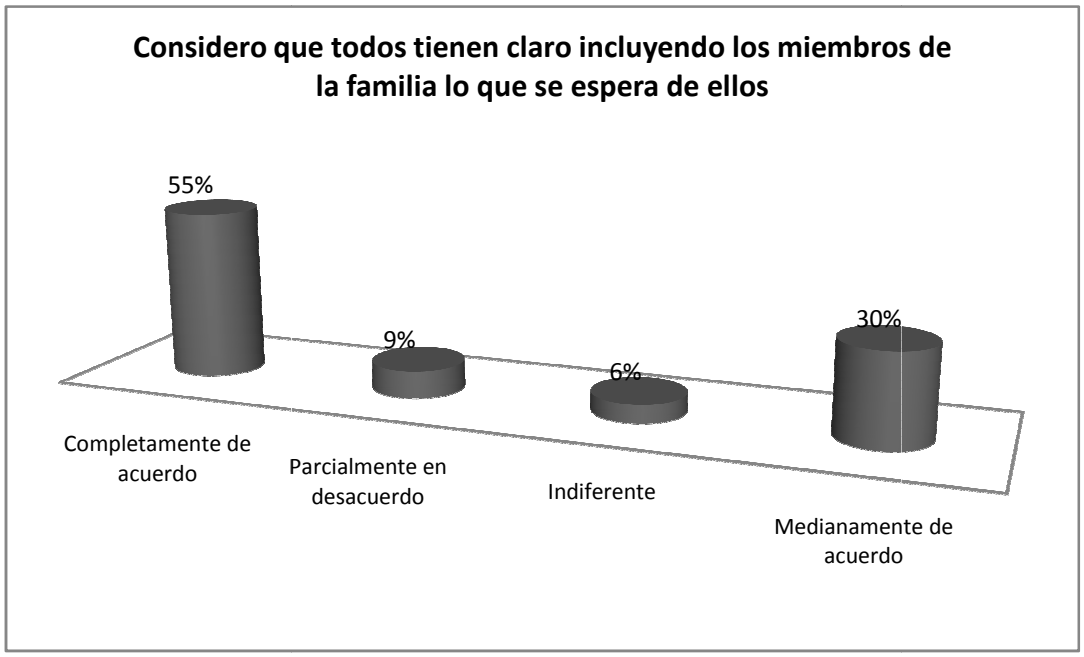

Figura 22 Todos tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que se espera de ellos.

En la figura 22 el 55% de muestra es completamente de acuerdo que todos tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que espera de ellos, el 30% medianamente de acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 6% indiferente.

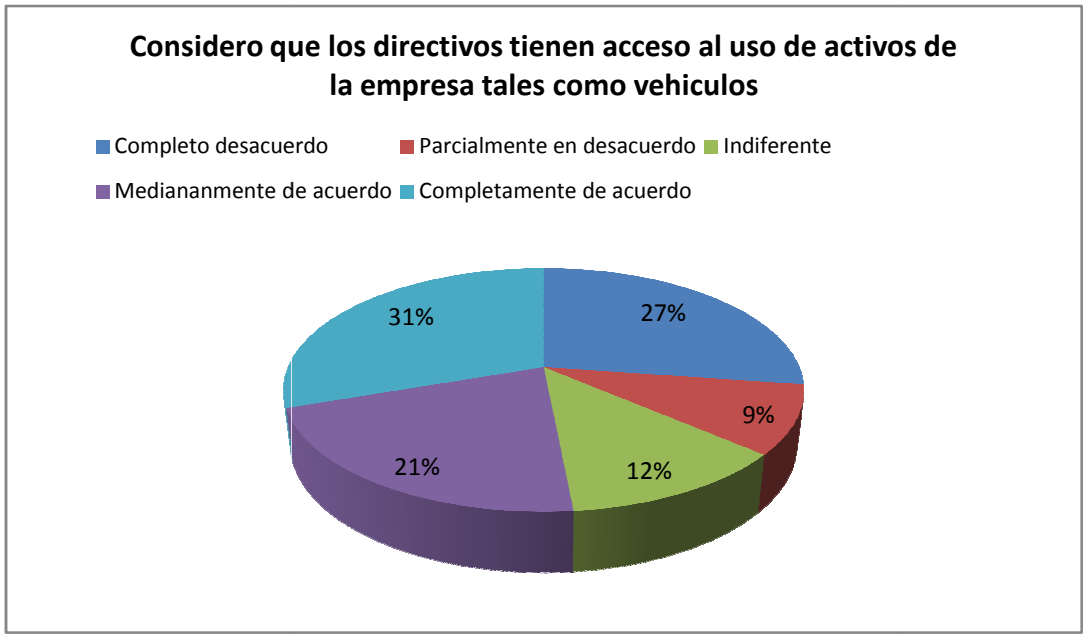

Figura 23 Los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa tales como vehículos

En la figura 23 el 31% es completamente de acuerdo que los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa tales como vehículos, el 27% completo desacuerdo, el 21% medianamente de acuerdo, el 12% indiferente y 9% parcialmente en desacuerdo.

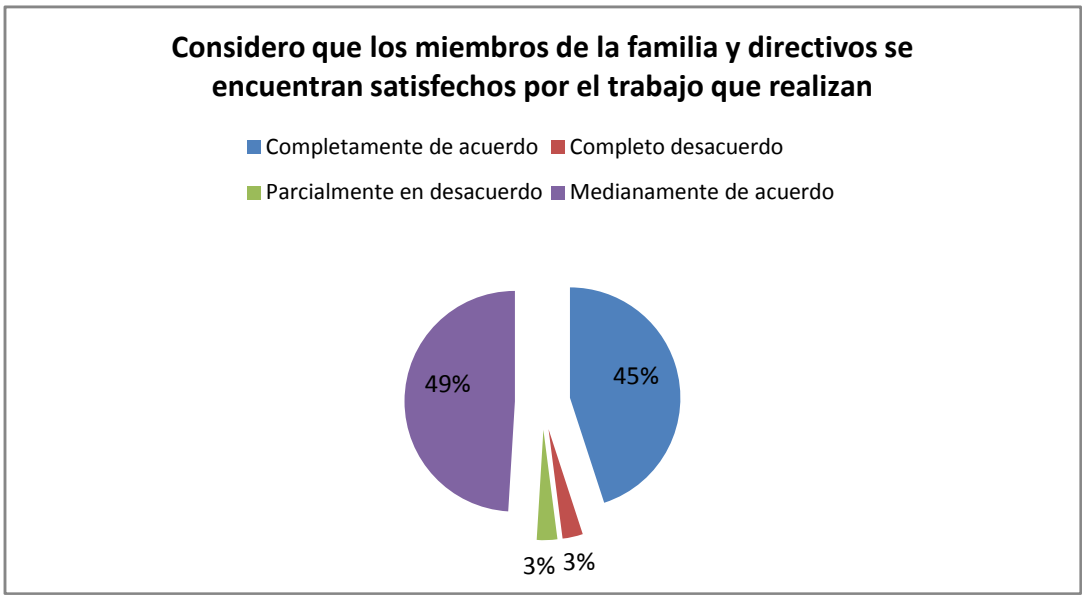

Figura 24 Los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos por el trabajo que realizan

En la figura 24 el 49% dijo estar medianamente de acuerdo en que considera que los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos con el trabajo que realizan, el 45% está completamente de acuerdo, el 3% completamente desacuerdo y el 3% parcialmente desacuerdo.

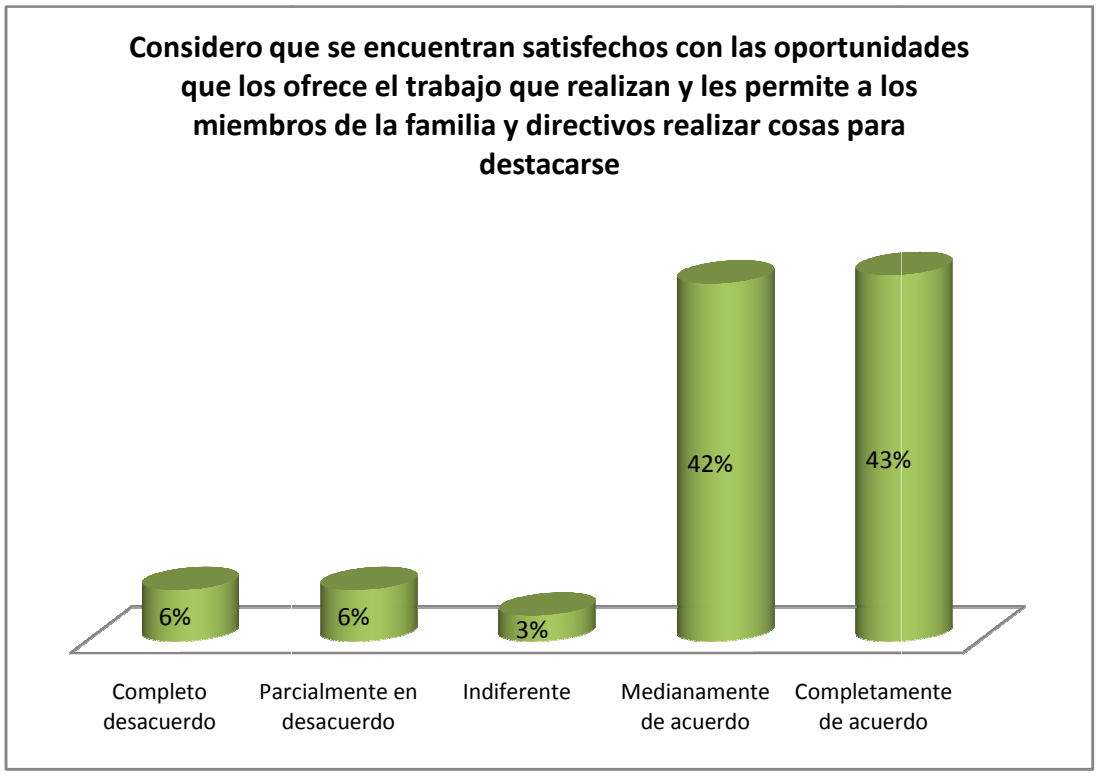

Figura 25 Los trabajadores se encuentran satisfechos con las oportunidades que los ofrece el trabajo que realizan y les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse.

En la figura 25 se observa que 43% de la muestra está completamente de acuerdo en que considera que se encuentran satisfechos con las oportunidades que los ofrece el trabajo que realizan y les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse, el 42% medianamente de acuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo, el 6% completo desacuerdo y el 3% indiferente.

En la figura 26 el 44% esta medianamente de acuerdo que el trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les da las oportunidades de realizar las cosas que les gustan, el 41% completamente de acuerdo, el 9% indiferente, el 3% parcialmente en desacuerdo y el 3% completo desacuerdo.

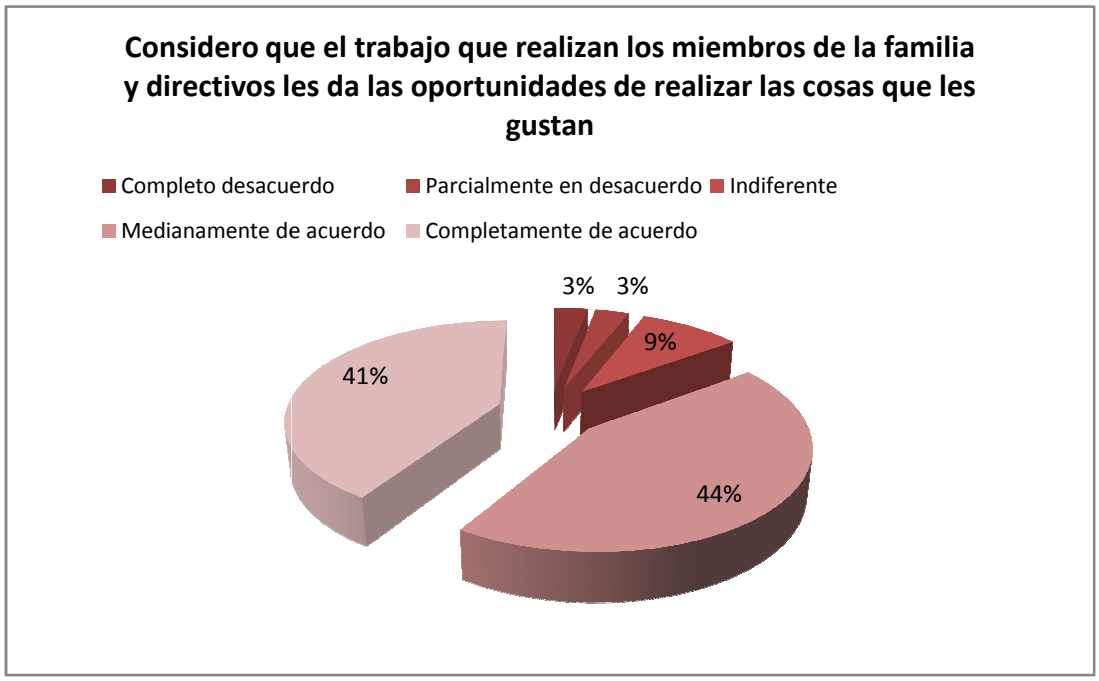

Figura 26 El trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les da las oportunidades de realizar las cosas que les gustan

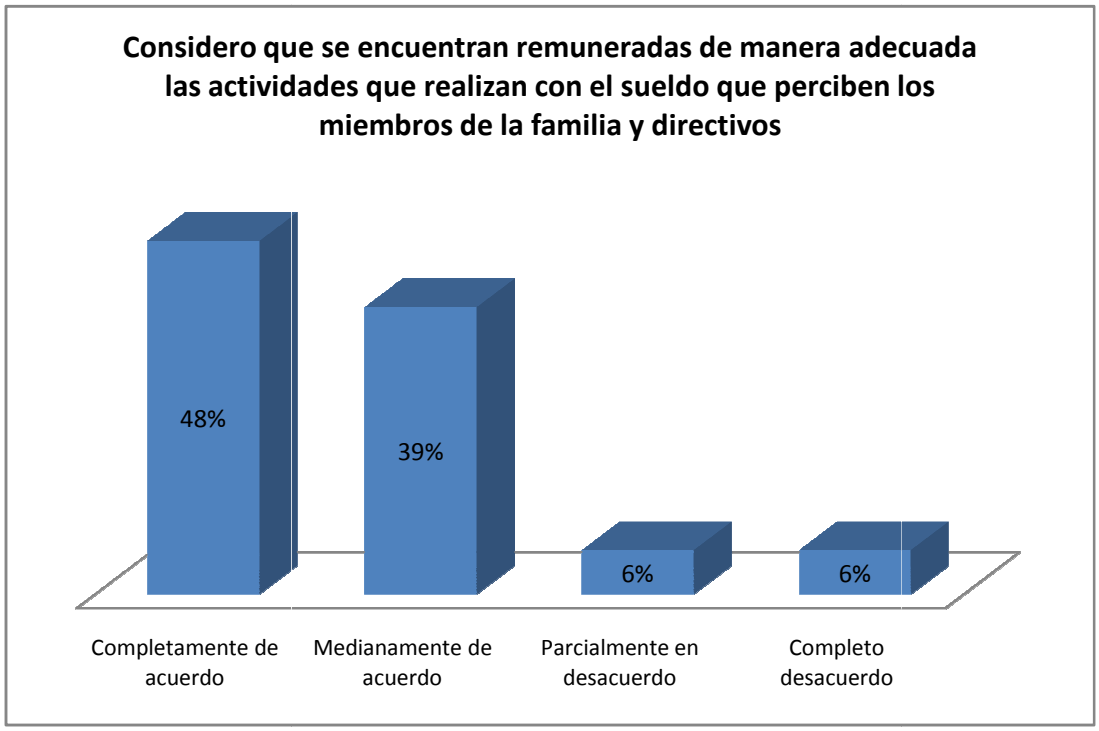

Figura 27 Las actividades se encuentran remuneradas de manera adecuada con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directos

En la figura 27 el 48% considero completamente de acuerdo que se encuentran remuneradas de manera adecuada las actividades que realizan con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directos, el 39% esta medianamente de acuerdo, el 6% en completo desacuerdo y el 6% parcialmente desacuerdo.

Figura 28 Los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros de la familia y directivos las pueden lograr.

En la figura 28 el 70% dijo que esta completamente de acuerdo que los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros de la familia y directivos las pueden lograr, el 24% esta medianamente de acuerdo, el 3% completo desacuerdo y el 3% indiferente.

En la figura 29 se puede observar que el 55% de la muestra esta completamente de acuerdo en que considera que las relaciones interpersonales con los miembros de la familia y directivos y empleados son excelentes, el 36% esta medianamente de acuerdo con esta cuestion, el 6% parcialmente de acuerdo y el 3% es indiferente.

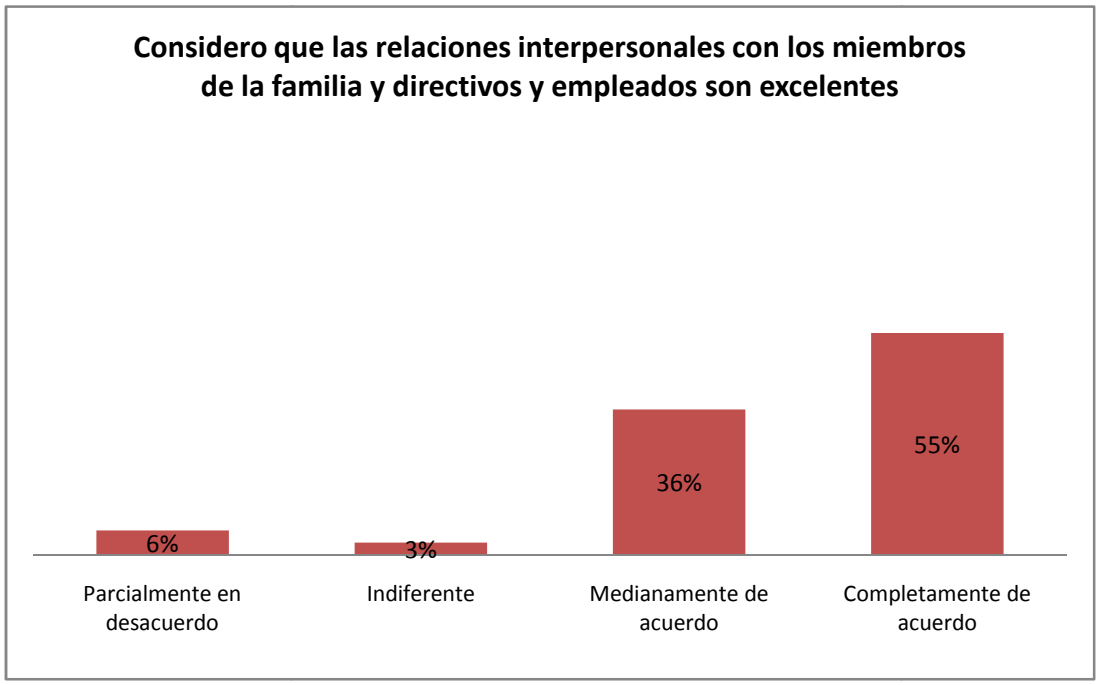

Figura 29 Las relaciones interpersonales con los miembros de la familia y directivos y empleados son excelentes.

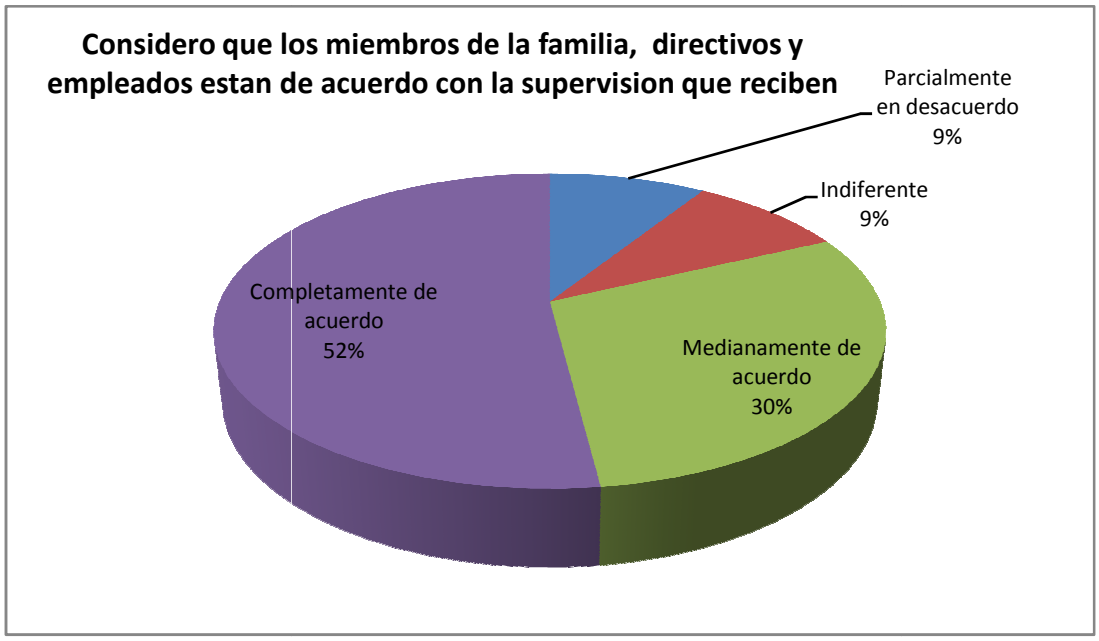

Figura 30 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben

En la figura 30 se puede ver que el 52 % está completamente de acuerdo en que considera que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión

que reciben, el 30% esta medianamente acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 9% indiferente.

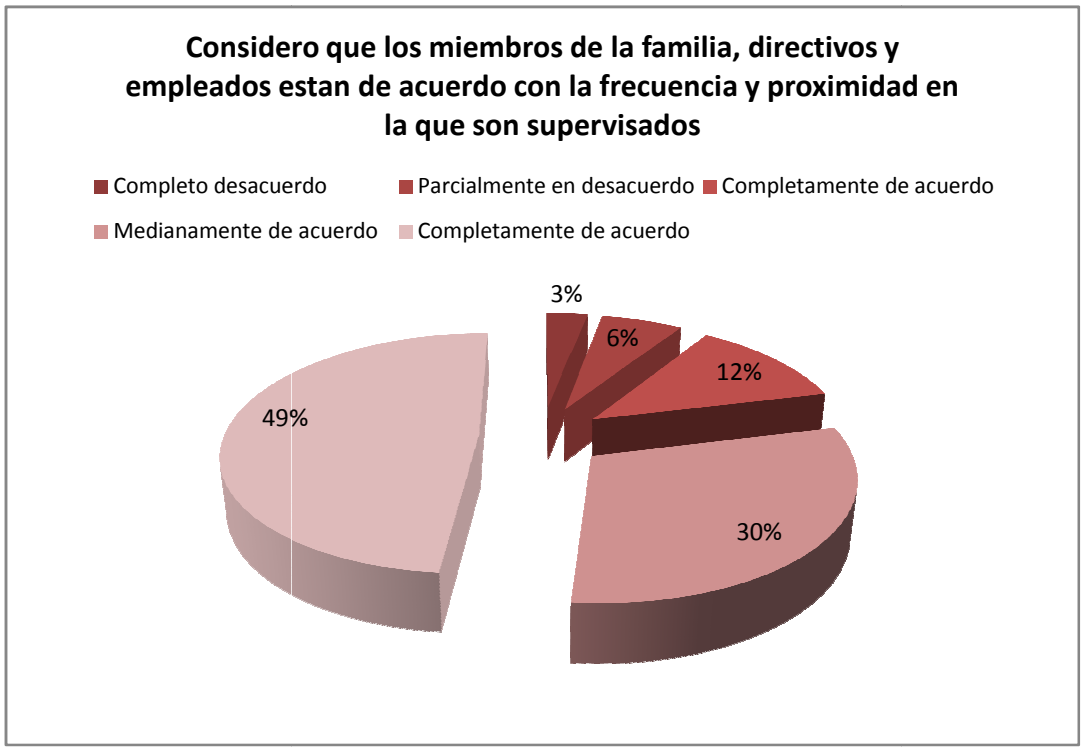

Figura 31 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados.

En la figura 31 el 49% de la muestra está completamente de acuerdo en que considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados, el 30% medianamente de acuerdo, el 12% completamente de acuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo y el 3% completo desacuerdo.

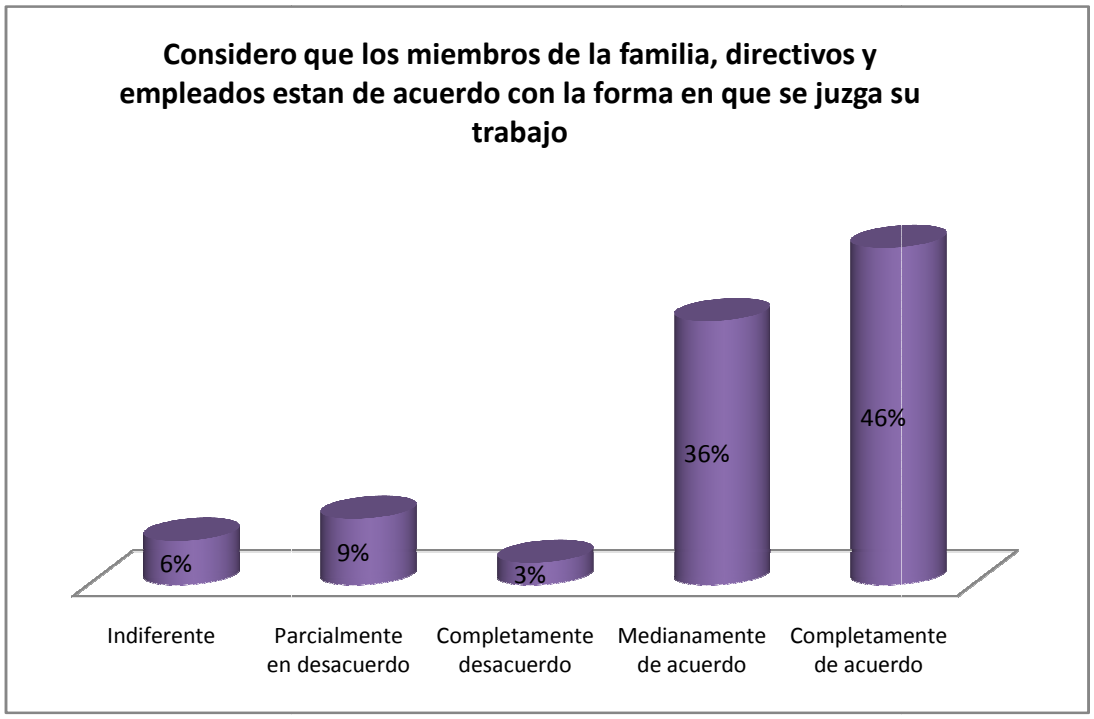

Figura 32 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la forma en que se juzga su trabajo

En la figura 32 el 46% está completamente de acuerdo con la opinión que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la forma en que se juzga su trabajo, el 36% esta medianamente de acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo, el 6% indiferente y el 3% completamente desacuerdo.

La figura 33 muestra que el 61% está completamente de acuerdo en que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa, el 21% medianamente de acuerdo, el 9% indiferente, el 6% completo desacuerdo y el 3% parcialmente desacuerdo.

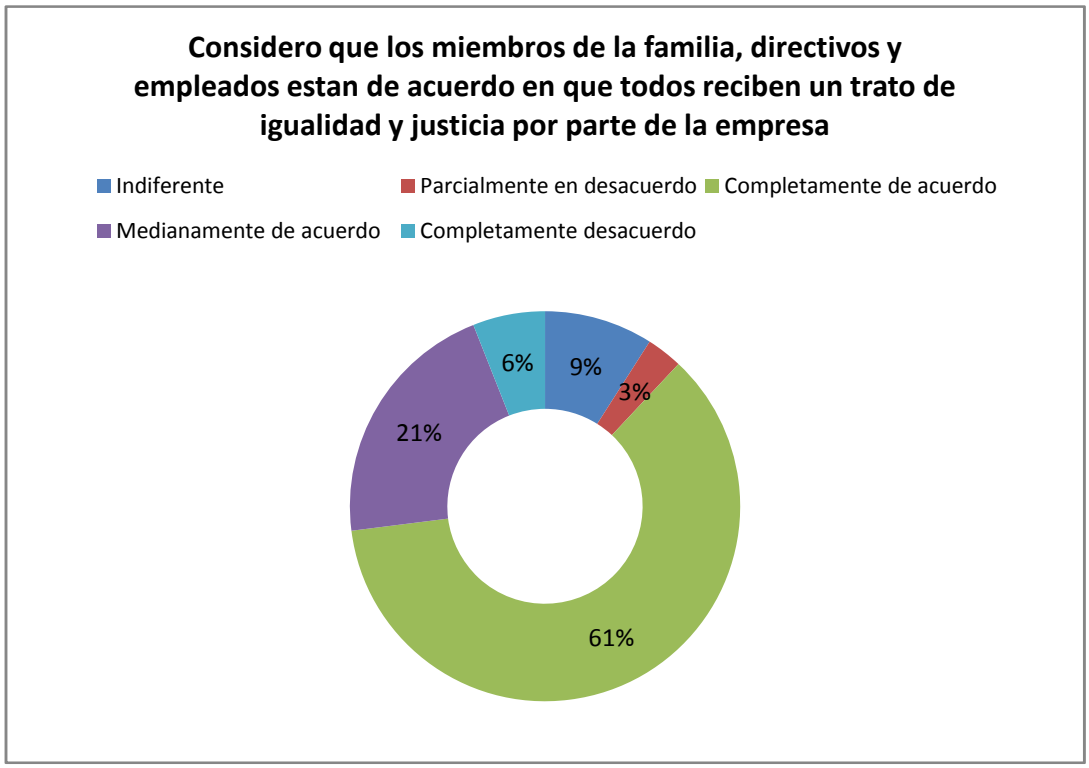

Figura 33 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de cualidad y justicia por parte de la empresa.

En la figura 34 se muestra el 64% está completamente de acuerdo en que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con el apoyo que reciben de mi parte, el 24% medianamente desacuerdo, el 6% completo desacuerdo, el 3% parcialmente en desacuerdo e indiferentes.

La figura 35 nos muestra que el 58% de la muestra está completamente de acuerdo en que los miembros de la familia, directivos y empleados mantienen una excelente comunicación con ellos, el 30% esta medianamente de acuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo, el 3% completo desacuerdo y indiferente.

Figura 34 Los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con el apoyo que revisen de mi parte

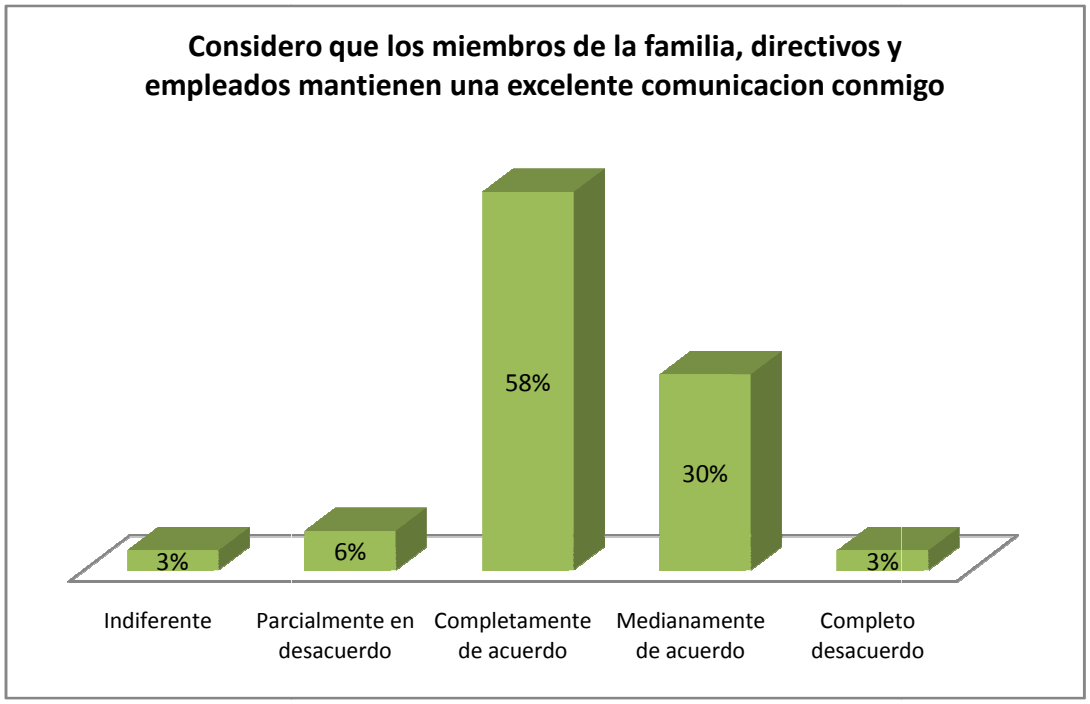

Figura 35 Los miembros de la familia, directivos y empleados mantienen una excelente comunicación conmigo

Figura 36 Los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa son eficaces para la toma de decisiones

La figura 36 muestra que 61% respondió que está completamente de acuerdo en que considero que los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa son eficaces para la toma de decisiones, el 24% medianamente de acuerdo, el 6% parcialmente en desacuerdo e indiferente, finalmente el 3% está completo desacuerdo.

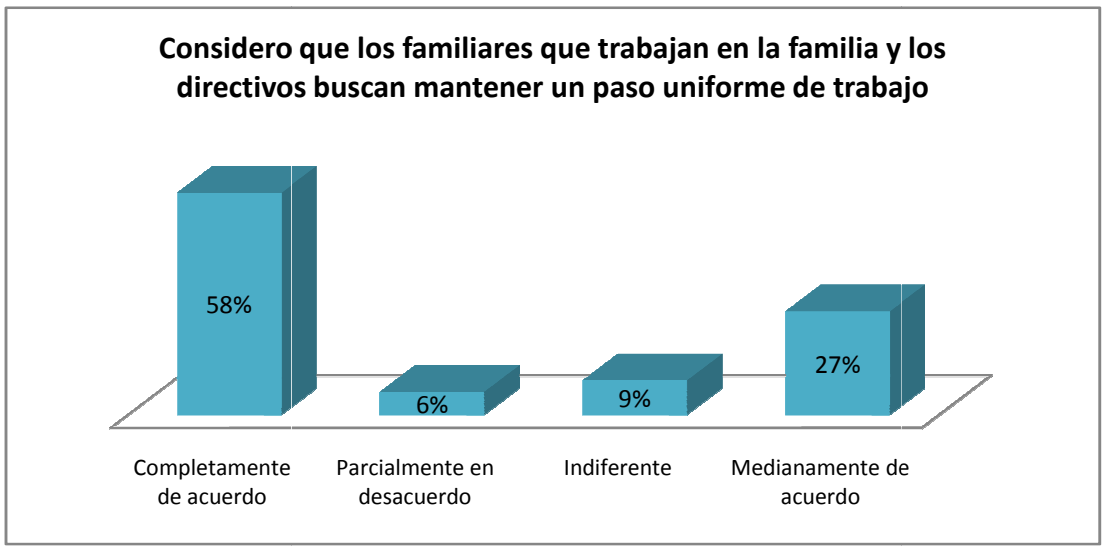

Figura 37 Los familiares que trabajan en la familia y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo

En la figura 37 se observa que el 58% está completamente de acuerdo con la opinión que los familiares que trabajan en la familia y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo, el 27% esta medianamente de acuerdo, el 9% indiferente y finalmente el 6% parcialmente en desacuerdo.

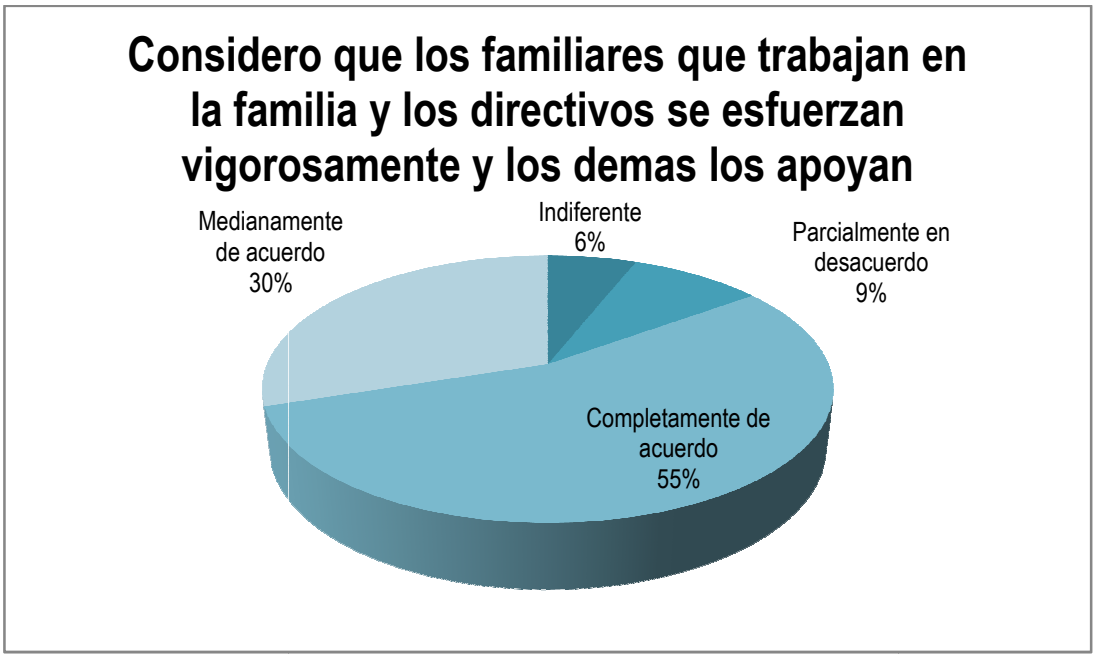

Figura 38 Los familiares que trabajan en la familia y los directivos se esfuerzan vigorosamente y los demás los apoyan.

La figura 38 enseña que 55% de muestra está completamente de acuerdo con decreto que los familiares que trabajan en la familia y los directivos se esfuerzan vigorosamente y los demás los apoyan, el 30% medianamente de acuerdo, el 9% parcialmente en desacuerdo y el 6% indiferente.

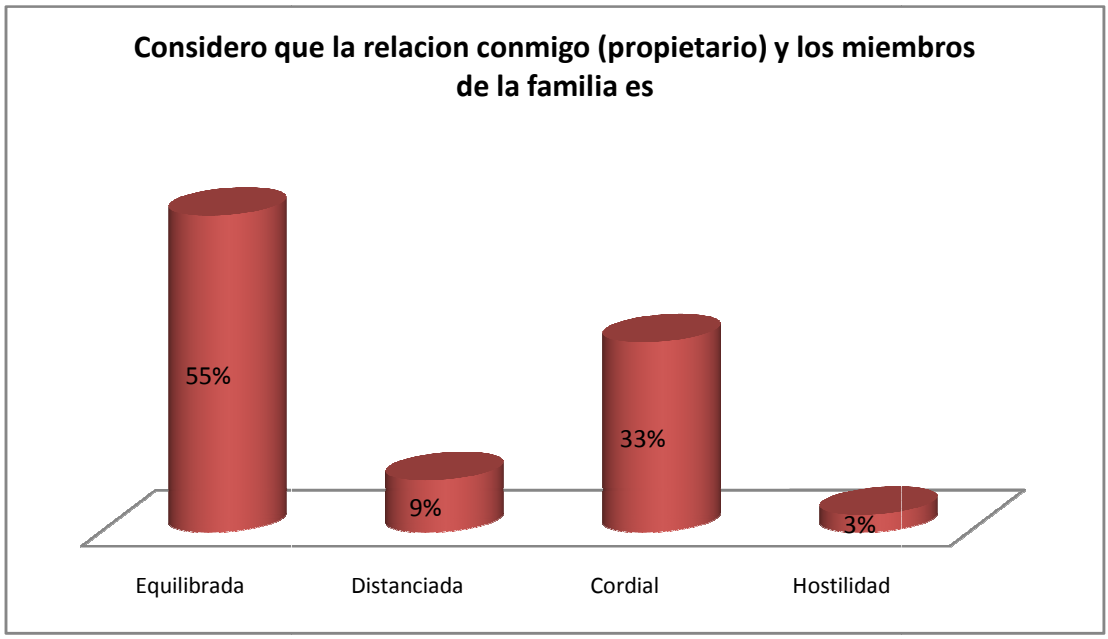

Figura 39 La relación conmigo (propietario) y los miembros de la familia.

En la figura 39 el 55% de los encuestados dijo que la relación con ellos y los miembros de la familiares equilibrada, el 33% menciono que es cordial, el 9% dijo estar distanciada y tan solo un mínimo 3% consideraba su relación hostil.

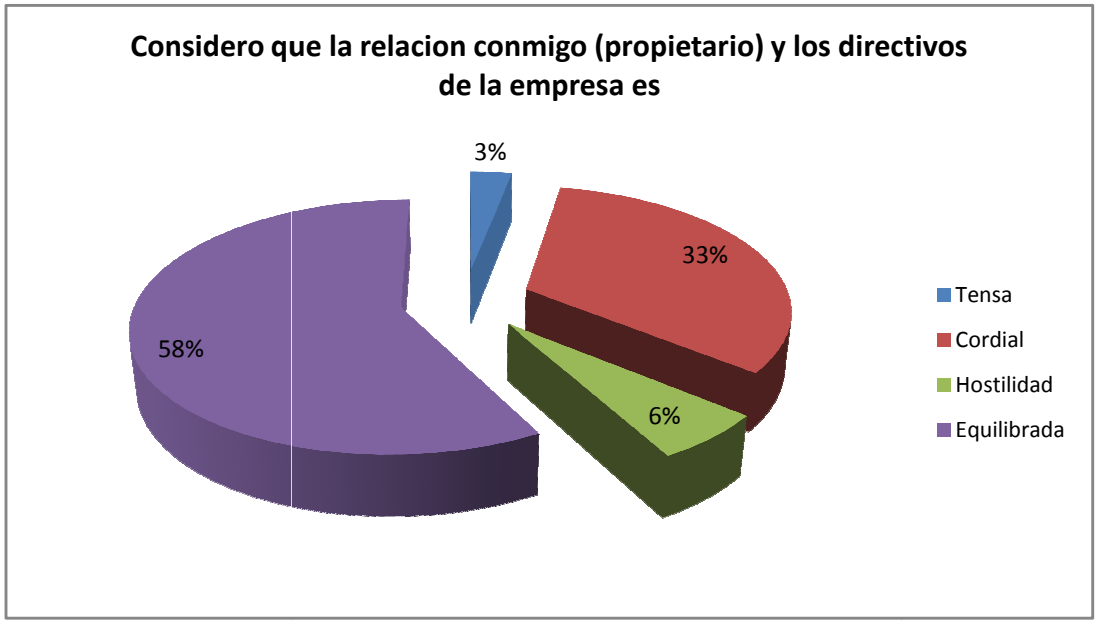

Figura 40 La relación conmigo (propietario) y los directivos de la empresa.

En la figura 40 se observa que el 58% dijo que la relación conmigo (propietario) y los directivos de la empresa es equilibrada, el 33% cordial, el 6% hostilidad y el 3% tensa.

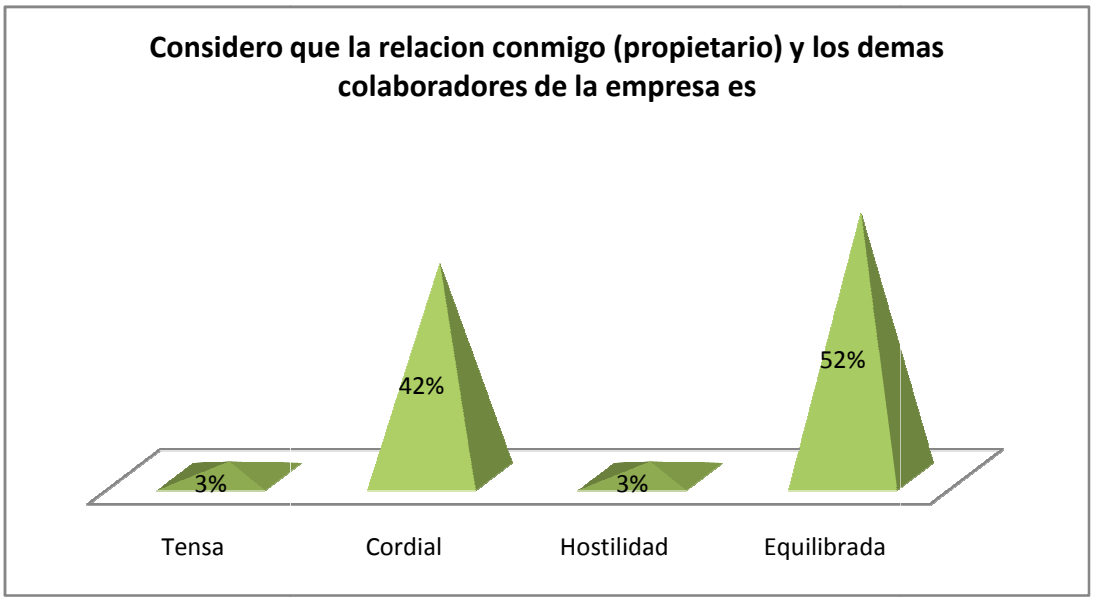

Figura 41 La relación conmigo (propietario) y los demás colaboradores de la empresa

En la figura 41 se mostro la relación conmigo (propietario) y los demás colaboradores de la empresa en siguiente modo el 52% dijo que es equilibrada, el 42% cordial y el 3% tensa y hostilidad.

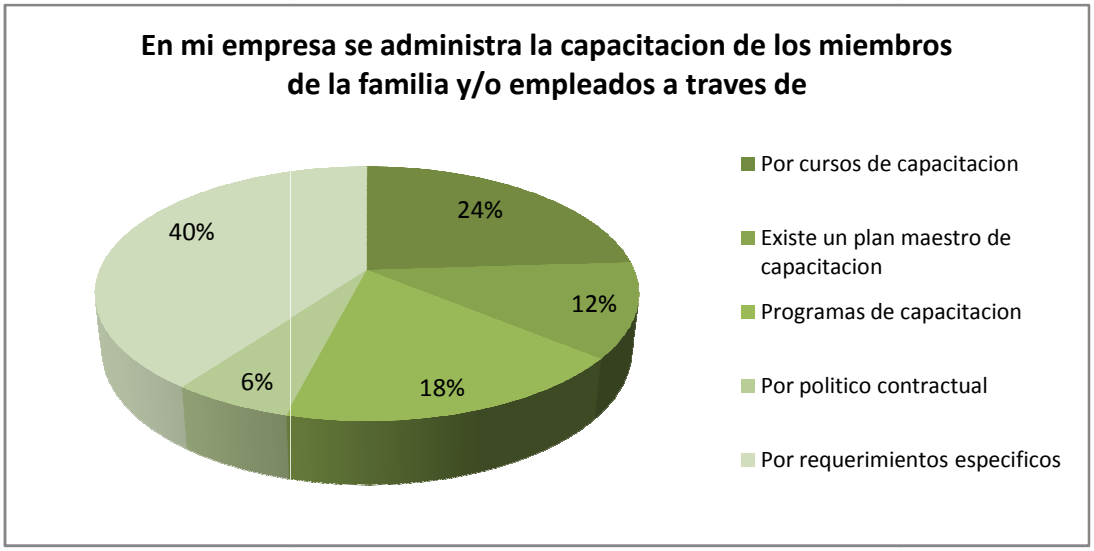

Figura 42 En la empresa se administra la capacitación de los miembros de la familia y/o empleados

En la figura 42 se puede analizar que el 40% de los encuestados dijo que en la empresa se administra la capacitación de los miembros de la familia a través de requerimientos específicos, el 24% por cursos de capacitación, el 18% programas de capacitación, el 12% dijo que existe un plan maestro de capacitación y finalmente el 6% menciono que por política contractual.

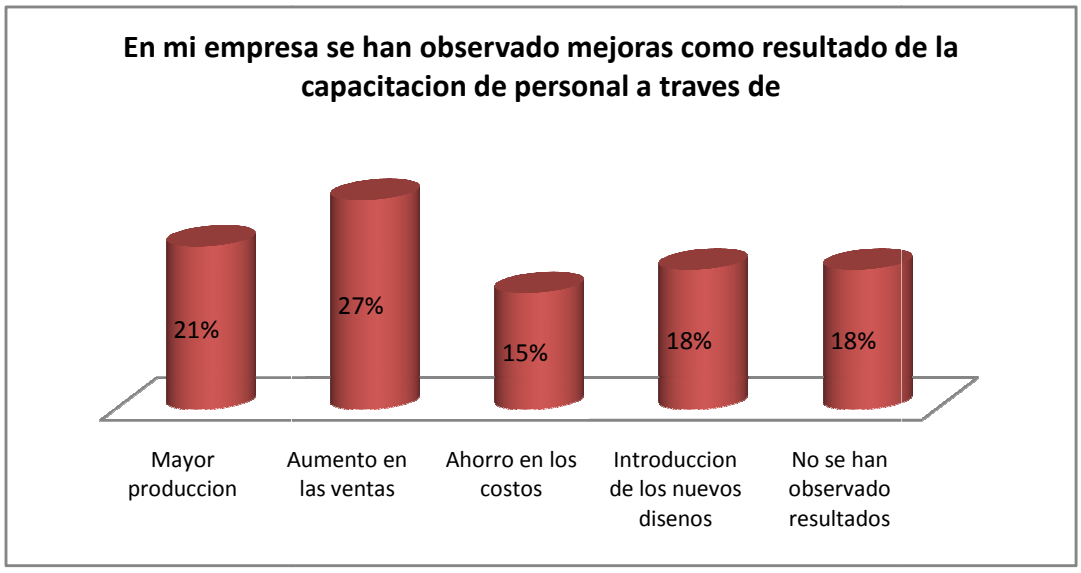

Figura 43 En la empresa se han observado mejoras como resultado de la capacitación de personal

La figura 43 muestra que en la empresa se han observado mejoras como resultado de la capacitación de personal a través del aumento de las ventas 27%, mayor producción con 21%, el 18% con introducción de los nuevos diseños, el 15% con ahorro en los costos y el 18% no se han observado resultados.

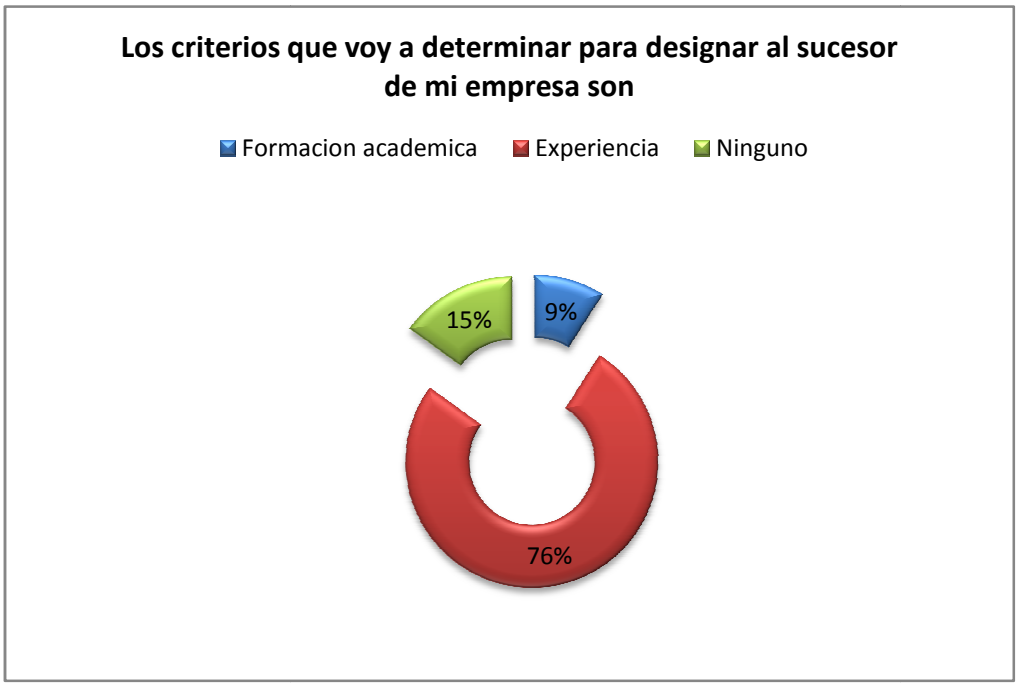

Figura 44 Los criterios a determinar para designar al sucesor de la empresa.

En la figura 44 el 76% dijo que la experiencia es el criterio principal para designar al sucesor de la empresa, el 15% ninguno y el 9% que la formación académica.

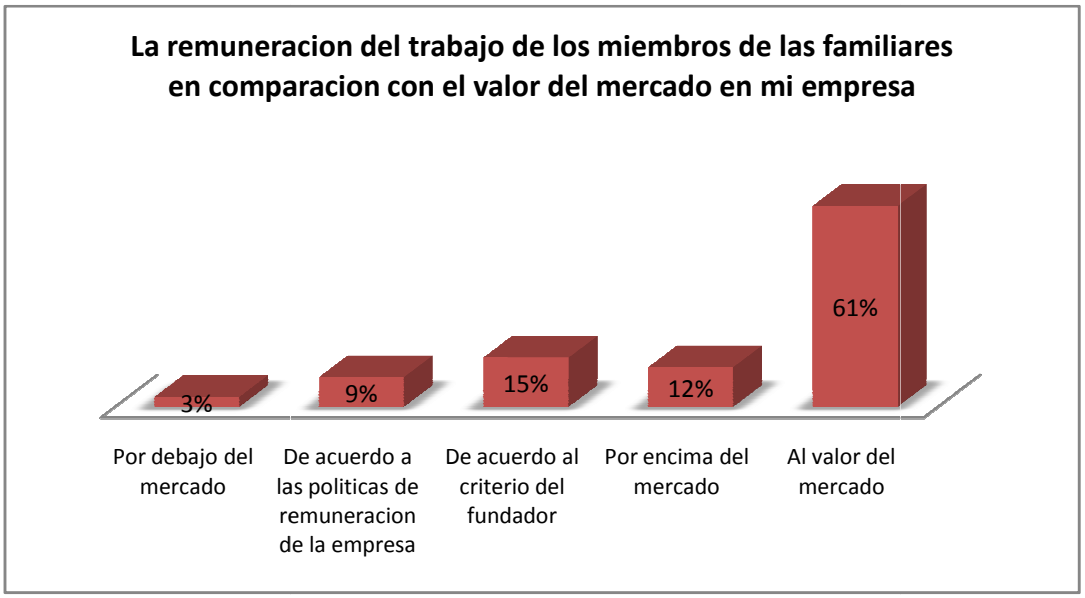

Figura 45 La remuneración del trabajo de los miembros de las familiares en comparación con el valor del mercado en la empresa.

La figura 45 muestra la remuneración del trabajo de los miembros de las familiares en comparación con el valor del mercado en la empresa en siguiente modo, el 61% al valor del mercado, el 15% de acuerdo al criterio del fundador, el 12% por encima del mercado, el 9% de acuerdo a las políticas de remuneración de la empresa, el 3% por debajo del mercado.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Las empresas del sector textil no tienen con un departamento de recursos humanos porque los empresarios realizan las actividades de esta área. Cuentan con un empleado para realizar la nomina y los diferentes movimientos ante el Instituto Mexicano del Seguro Social.
2. Los empresarios consideran que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses y que empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados por lo tanto les da oportunidades de crecimiento y desarrollo a los empleados.
3. La empresa ayuda a los empleados a desarrollar nuevas habilidades que es la capacitación y aprendizaje en otras aéreas por lo cual los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un crecimiento profesional.
4. No todos empleados están dispuestos a asistir a cursos y talleres para desarrollar su carrera profesional.
5. Los conflictos internos usualmente son neutrales para no hacerlos más difíciles el empresario evita los conflictos y cuando se presenta el propietario trata calmar a la gente por ser justo y alcanzar una solución equitativa.
6. Cuando se crea un conflicto los empresarios consideran que lo dominan parcialmente para que no altere la disciplina de trabajo pero cuando surgen estos tratan de identificar los motivos que lo originan y buscan darle solución.
7. Las empresas tienen los sueldos de los miembros de la familia igualado al valor del mercado actual, es decir, no existe una sobre valuación de los puestos.
8. Los miembros de la familia directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben y están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados.
9. Hablando sobre esfuerzo, los familiares se esfuerzan vigorosamente y los demás apoyan para alcanzar las metas y objetivas.

RECOMENDACIONES

Se debe mencionar que las empresas deben cuenten con una persona responsable del área de recursos humanos optimizando la administración elemento humano y que empresa vaya creciendo integre a su estructura administrativa un departamento de recursos humanos.

Se sugiere que las empresas familiares tengan un organigrama adecuado al tamaño de la organización y requerimientos de la operación del negocio para poder encontrar las fallas estructurales que no permitan optimizar la eficiencia.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. El cuestionario se planeaba aplicar a 43 empresas sin embargo se logro solamente 33.
2. Representa un problema recabar la información por parte de los propietarios en el transcurro de la investigación se detecto 14 empresas familiares de este giro cerraron.

ANEXO

CUESTIONARIO

La información proporcionada por las empresas pertenecientes al sector será confidencial y utilizada con el fin de reunir datos estadísticos. Con la información obtenida, se realizará un análisis sobre la problemática y la situación actual de las empresas familiares dedicadas a la fabricación de prendas de vestir en la región de Tijuana B.C., y se propondrá un Modelo que permitan mejorar su competitividad.

Cuestionario No. _____

Fecha _____

Nombre o Razón Social: _____

R. F. C. _____

Domicilio:_____

_____

_____C.

P._____

Teléfono: ( ) _____ FAX: ( )_____

E-mail: _____

Conflictos Internos: Desarrollo de Personal

1.Mi empresa cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y el área de capacitación:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

2. Considero que el trabajo que realizan los empleados va de acuerdo con sus intereses, personalidades y habilidades:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

3.Mi empresa se preocupa por el desarrollo profesional de sus empleados

0 Completo Desacuerdo

1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

Conflictos Intergrupales: Desarrollo de Personal

4.Mi empresa le brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo a todos sus empleados:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

5. Considero que en la empresa los empleados están dispuestos a trabajar en su desarrollo profesional:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

6. Mi empresa les brinda oportunidades a los empleados de desarrollar nuevas habilidades:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

7. Considero que en la empresa los empleados están dispuestos a comprometerse a tener un desarrollo profesional:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

8. Los empleados en mi empresa están dispuestos a asistir a cursos y talleres para que lo ayuden en su carrera laboral:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

Clima Organizacional: Gestión

11. Mi empresa cuenta con un organigrama:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

12. Considero que cuando se contrata a algún candidato ya sea miembro de la familia o candidato externo se le dan a conocer sus actividades a realizar en el puesto:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

13. Considero que existe una definición de cargos en la empresa:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

14. Considero que todos tienen claro incluyendo los miembros de la familia lo que se espera de ellos:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

15. Considero que los directivos tienen acceso al uso de activos de la empresa tales como vehículos:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

16. Considero que los miembros de la familia y directivos se encuentran satisfechos por el trabajo que realizan:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente

3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

17. Considero que se encuentran satisfechos con las oportunidades que les ofrece el trabajo que realizan y este les permite a los miembros de la familia y directivos realizar cosas para destacarse:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

18. Considero que el trabajo que realizan los miembros de la familia y directivos les da las oportunidades de realizar las cosas que les gustan:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

19. Considero que se encuentran remuneradas de manera adecuada las actividades que realizan con el sueldo que perciben los miembros de la familia y directos:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

20. Considero que los objetivos y metas que deben alcanzar los miembros de la familia y directivos las pueden lograr:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

Clima Organizacional: Supervisión

21. Considero que las relaciones interpersonales con los miembros de la familia y directivos y empleados son excelentes:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

22. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la supervisión que reciben:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

23. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la frecuencia y proximidad en la que son supervisados:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

24. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con la forma en que se juzga su trabajo:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

25. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo en que todos reciben un trato de igualdad y justicia por parte de la empresa:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

26. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados están de acuerdo con el apoyo que revisen de mi parte:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

27. Considero que los miembros de la familia, directivos y empleados mantienen una excelente comunicación conmigo:

0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente

3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

28. Considero que los mecanismos de comunicación con los que cuenta la empresa son eficaces para la toma de decisiones:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

Clima Organizacional: Esfuerzo

29. Considero que los familiares que trabajan en la familia y los directivos buscan mantener un paso uniforme de trabajo:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

30. Considero que los familiares que trabajan en la familia y los directivos se esfuerzan vigorosamente y los demás los apoyan:
0 Completo Desacuerdo
1 Parcialmente en desacuerdo
2 Indiferente
3 Medianamente de acuerdo
4 Completamente de acuerdo

Conflictos Intergrupales: Contexto Familiar

31. Considero que la relación conmigo (propietario) y los miembros de la familia es:
1. Equilibrada
2. Tensa
3. Distanciada
4. Cordial
5. Hostilidad

32. Considero que la relación conmigo (propietario) y los directivos de la empresa es:
1. Equilibrada
2. Tensa
3. Distanciada
4. Cordial
5. Hostilidad

33. Considero que la relación conmigo (propietario) y los demás colaboradores de la empresa es:

1. Equilibrada
2. Tensa
3. Distanciada
4. Cordial
5. Hostilidad

Conflictos Intergrupales: Desarrollo de Personal

34. En mi empresa se administra la capacitación de los miembros de la familia y/o empleados a través de:

1. Programas de capacitación
2. Por política contractual
3. Por requerimientos específicos
4. Por cursos de capacitación
5. Existe un plan maestro de capacitación

35. En mi empresa se han observado mejoras como resultado de la capacitación de personal a través de:

1. Mayor producción
2. Aumento en las ventas
3. Ahorro en los costos
4. Introducción de nuevos diseños
5. No se han observado resultados

Clima Organizacional: Gestión

40. Los criterios utilizados al momento de designar cargos directivos en mi empresa son:

1. Formación y experiencia profesional independientemente de que el ocupante no sea miembro de la familia
2. Formación y experiencia profesional de un miembro de la familia
3. Formación de jóvenes miembros de la familia
4. Por dar trabajo a un miembro de la familia
5. Que los familiares ocupen puestos claves en la empresa

41. La remuneración del trabajo de los miembros de los familiares en comparación con el valor del mercado en mi empresa esta:

1. Por encima del mercado
2. Al valor del mercado
3. Por debajo del mercado
4. De acuerdo a las políticas de remuneración de la empresa
5. De acuerdo al criterio del fundador

REFERENCIAS

Amigo, Roberto y Ferro, Fabiola. (2003): Culturas y Estéticas contemporánea. Ediciones Polimodal.
Ausín, T., López, D. y Martín-Izard, J. F. (1998): La intervención familiar. En R. Bisquerra (coord.), Modelos de orientación e intervención psicopedagógica (pp. 391-403).
Belausteguigoitia R., Imanol. (2003): Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación.Editorial Mc Graw Hill. Pag. 190
Bradley-Johnson, S. (1994): Psychoeducational assessment of students who are visually impaired or blind. Austin, Texas
Burke W.W. (2002): Organization Change: Theory and Practice", Sage Publications, U.S.A
Bustillos, J. (1999). Empresas familiares: El dilema entre gerencia profesional y vínculo familia. En: Revista Debates IESA. Volumen V. Número 1. Julio-Septiembre. pp. 20-24. Venezuela.
Casilla Bueno J.C., Diaz Fernández C., Vázquez Sanchez A. (2005). La gestión de la empresa familiar. Cengage Learning Editores.
Chiavenato, Idalberto. (2003): Administración de recursos humanos. Editorial Mc Grill. Quinta Edición.
Cole P. (2000): "Understanding family business relationships: preserving the family in the business". Family Journal, Vol. 8, nº 4, p. 351-359.
Cruz Zamorano, Alma (2005): China: Competencia comercial con México y Centroamérica. Comercio Exterior, Vol. 55, Num. 3. pp. 282-289
Daily, C. M.; Dollinger, M. J. (1993): "Alternative methodologies for identifying family-versus nonfamily- managed businesses". Journal of Small Business Management, Apr; Vol. 31, nº 2, p. 79-9.
Davis Keith, Newstrom, Jonh W. (2002): Comportamiento Humano en el trabajo. Undécima Edición. Mc Graw Hill. Pág. 246.
Davis, J. Y Tagiuri, R. (1982): "Bivalent Attributes of the Family Firm". Working paper, Harvard Business School, Cambridge, Mass. Ambient en Family Business Review, 1996, Vol. 9, nº2, p. 199-208.
Dessler, Gary. (2001): Administración de personal. Editorial Prentice Hall. Octava Edición. Pág. 133.
Dimensiones del CLIMA ORGANIZACIONAL por Alexis P. Gonçalves Miembro Honorario de la Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC) y Vice Presidente para Latinoamérica de Gestión de la Calidad del Citibank - Banca Corporativa
Donkles, R. Y Frölich, E. (1991): "Are family business really different? European experience from Stratos. Family Business Review, Vol. IV, Nº2, p. 149-160.
Donnelley, Robert. (1964): The Family Business. Harvard Business Review Vol. 4 No. 2 pp: 149-160
Dyer, W. G. (1986): Culture Change in Family Firms: Anticiping and Managing Business and Family Transitions. Jossey-Bass Inc., Publishers.
Fernández, E., Montes, J. y Vázquez C. (1997): "La importancia del sector como determinante del beneficio". XI Congreso Nacional – VII Hispano-Francés de AEDEM, LLeida.
Flores Ortiz, M.V. (2009): Tesis Doctoral "Factores que determinan el desarrollo de las empresas familiares de prendas de vestir en Tijuana, B.C." Universidad Autónoma de Baja California, Tijuana, Mexico.
Freixa, M. (1993): El ciclo vital de la familia de la persona con disminución psíquica. Siglo Cero 146, 45-55.
Freixa, M. (2003). Diagnóstico del contexto familiar. En M. Álvarez y R. Bisquerra (coords.) Manual de Orientación y Tutoría (pp. 464/79-93). Barcelona: Praxis.

Gallo, M. A. (1992): "Cultura en Empresa Familiar" en Empresa Familiar 4, por Miguel Ángel Gallo, Estudios y Ediciones IESE, Barcelona.
Gallo, M. A. (1998): La Sucesión en la Empresa Familiar. Colección de Estudios e Informes Nº 12, Caja de Ahorros y Pensiones de Barcelona.
Gallo, M. A. (2002): "Evolución hacía una empresa familiar y multinacional". Seminario impartido en la Universidad de Alicante, departamento de Organización de Empresas.
García Álvarez Ma. Ercilla. (2001): Tesis Doctoral Los Valores del fundador y su influencia en la empresa familiar en Galicia.
García Parra M., Jorda Lloret J.M. (2004). Direccion financiera. Edición UPC.
Garman, Andrew N., Tyler, J. Larry. (2004): CEO Succession Planning in Freestanding U.S. Hospital: Final Report. American Collage of Healthcare Executives. October 27, 2004. Pag. 5
Garza Treviño, Juan Gerardo (1995): Administración Contemporánea. Reto para la empresa mexicana. Editorial Alambra Mexicana. Primera Edición. Pág. 816).
Gersik K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.; Landsberg, I. (1997): Empresas Familiares. *Generación a* Generación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A.
Goleman D., Boryatziz R. & McKee A. (2002): Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. Harvard Business Schooll Press.
Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad.
Gràcia, M. (2003): Comunicación y lenguaje en primeras edades: intervención con familias. Lleida: Milenio.
Guinjoan Farre M., Llaurado J.M. (2000). El empresario familiar y su plan de sucesión. Ediciones Díaz de Santos.
Hernández Blasi, C. (1996): Bronfenbrenner y los modelos ecológicos. En R. Clemente y C.
Lansberg I., Merli A. (2001). Los sucesores en la empresa familiar. Ediciones Granica S.A.
Lázaro, A. (1999): Revisión de las tendencias en la evaluación psicopedagógica. Contextos educativos, pp. 2, 167-180.
Leach, P. (1993): La Empresa Familiar. Ediciones Granica, Barcelona.
Levinson, Harry (1990). Conflictos que aquejan a las empresas Familiares. Harvard Business Review.
Litwin, G. y Stinger, H. (1978). "Organizational Climate", Simon & Schuster, N.Y
Lopez P., Ferruz Agudo L. (1996). Finanzas de Empresa. Editorial Universitaria Ramon Areces.
Martínez González, R. A. y Pérez Herrero, M. H. (2004): Evaluación e intervención educativa en el campo familiar. Revista Española de Orientación y Psicopedagogía 15, (1), 89-104.
Martínez, M. C. & Álvarez, B. (2002): Orientación familiar. Madrid: UNED.
Moustakas, C. (1995): Being- in, being-for, being-with. Northvale, NJ: Jason Aronson
Oltra, V. (1999): Manual para el estudio de la empresa familiar y su continuidad .Ed. Vicente Oltra Climent. I.S.B.N. 84-605-9271-5.
Patton, M. Q. (2002): Qualitative research & evaluation methods. Thousand Oaks CA: Sage.
Rapoport, R. & Rapoport, R. N. (1982): British families in transition. In R. N. Rapoport et al (eds.), Families in Britain (pp. 475-499). Londres: Rouledge.
Reichers, A.E. & Schneider, B. (1990). Climate and culture: An evolution of constructs. In B. Schneider (Ed.), Organsiational climate and culture. San Francisco: Jossey-Bass
Riggs J.L. (2000). Sistemas de producción: Planeacion, Análisis y Control. Limusa.

Rosenberg, M.J. y Hovland, C.I. (1960). Cognitive, affective and behavioral components of attitudes. En C.I. Hovland y M.J. Rosenberg (Eds.). Attitude organization and change: An analysis of consistency among attitude components. New Haven (Conn.): Yale University Press.
Rosenblatt, P.C., De Mik, L., Anderson, R.M., Johnson P.A. (1985): The family in business: Understanding and Dealing with the challenges entrepreneurial families faces. San Francisco: Jossey-Bass San Francisco, California. U.S.A.
Rothwell William J., Poduch Stan. (2004): Introducing Technical (Not Managerial) Succession Planning. Public Personnel Management. Volume 33 No. 4, Winter 2004. Pag. 406.
Santana, L. E. (2003): Orientación educativa e intervención psicopedagógica. Madrid: Pirámide.
Schneider, B.; Hall, D.T. (1982). Toward specifying the concept of work climate. En Journal of Applied Psychology , Vol. 56 . no 6; p. 447- 455
Schroeder R. (2005). Administracion de operaciones. McGraw-Hill Companies.
Secretaria de Desarrollo Económico (2006): Estadísticas Básicas de Baja California
Secretaría de Desarrollo Económico (2006): Indicadores del empleo en Baja California 2000-2006 (I Trimestre)
Terry, George R., Franklin Stephen G., Principios de Administración. Editorial Continental. Cuarta Edición. Pág. 102.
Tokoro, Yasuhiro (2004): México y Japón una perspectiva del Acuerdo de Asociación Económica. Economía UNAM Vol. 3 Num 7. pp. 47-68.
Ward, J.L. (1988). Keeping the family business healthy. Jossey Bass, San Francisco, California. U.S.A.
Wayne Mondy, R. Noe, Robert (2000): Administración de recursos humanos. Novena Edición Editorial Pearson Prenticice Hall. Pag.5
Wilsons, J. (2003): Como evaluar y mejorar su estilo de dirección. Ediciones Gestión. Primera Edición.