

XVII Congreso Internacional de Análisis Organizacional
“Emprendimiento e innovación en las organizaciones de México y América Latina”

El comportamiento organizacional y la competitividad en las empresa familiares del Sector Comercio en Tijuana, B.C., México

Mesa Temática: MiPyMEs y empresa familiar.
Modalidad: Investigación concluida

Nombre: María Virginia Flores Ortiz¹

Correo Electrónico: vicky.floresortiz@gmail.com

Teléfono: 664 628 3338

Universidad Autónoma de Baja California

Dirección: Calzada Tecnológico 14418 Parque Industrial Internacional Otay
Código 22440, Tijuana, B.C., México

Nombre: Alfonso Vega López

Correo Electrónico: alfonsovegalopez@gmail.com

Teléfono: 664 331 6578

Universidad Autónoma de Baja California

Nombre: Edgar Armando Chávez Moreno

Correo Electrónico: gared74mx@uabc.edu.mx

Teléfono: 665 118 5907

Universidad Autónoma de Baja California

Nombre: Luis Alfredo Ávila López

Correo Electrónico: avila.luis@uabc.edu.mx

Teléfono: 664 118 4107

Universidad Autónoma de Baja California

Nombre: Carolina Zayas Márquez

Correo Electrónico: carolina.zayas@uabc.edu.mx

Teléfono: 664 5023615

Universidad Autónoma de Baja California

Ciudad de México, México.
9 al 13 de septiembre de 2019

¹ María Virginia Flores Ortiz

El comportamiento organizacional y la competitividad en las empresa familiares
del Sector Comercio en Tijuana, B.C., México

Resumen

El presente trabajo contempla una investigación para conocer la relación que existe entre el comportamiento organizacional y la competitividad en las empresas familiares del sector comercio en Tijuana, B.C.; sin lugar a dudas el primordial activo de las organizaciones es el recurso humano ya que es a través de un buen equipo de trabajo que la empresa logra sus objetivos y metas asegurando así su desarrollo y posicionamiento en el mercado, no se debe dejar de lado el comportamiento organizacional y la importancia que este tiene dentro de las empresas. De aquí la finalidad de analizar el comportamiento organizacional en las empresas familiares del sector comercio y la competitividad para determinar si esta incide de manera directa en su crecimiento e incluso en el éxito de la compañía. Para lograr los resultados se realizaron 74 encuestas representativas a los empleados de las empresas familiares del sector comercio registradas en el Sistema de Información Empresarial Mexicano, (SIEM), correspondiente a Tijuana, en Baja California, México, realizándose la investigación los dos últimos cuatrimestres del 2017 y todo el año 2018. Es una investigación cuantitativa ya que se aplicaron para el levantamiento de encuestas, cuestionarios a los empleados de las empresas familiares del sector comercio.

Palabras clave: comportamiento organizacional, competitividad, empresas

familiares

Introducción

En términos generales, las empresas familiares han tenido un desempeño positivo, ya que el 66% presentó crecimiento en los últimos 12 meses y el 64% espera seguir haciéndolo de manera sostenida en los próximos cinco años. Los problemas internos claves que enfrentan las empresas familiares en México son similares a los que se enfrentan las empresas de todo el mundo, aunque hacen más énfasis en la reorganización de la empresa, el desarrollo del negocio/producto y las condiciones del mercado en México. De acuerdo a la encuesta empresas familiar 2014, muestra que el 54% de las empresas familiares está exportando y aproximadamente tres cuartas partes de las mismas esperan exportar a finales de los próximos cinco años, y predicen que estas serán alrededor de una quinta parte de todas las ventas. Aquellas empresas que tienen especial interés en crecer internacionalmente son las que apuntan a un crecimiento agresivo. (Simón, 2014)

La aparición de las nuevas tecnologías, la liberalización del comercio, la globalización y los cambios sociales y de consumo, entre otros muchos, están provocando que el macro entorno sea tan rápidamente cambiante que apenas sea posible seguir su ritmo por parte de las empresas familiares, por lo tanto encuentran complicado cumplir su doble misión, que no es más que responder a los cambios del entorno para satisfacer las necesidades de los distintos grupos de interés y a la vez garantizar una cierta estabilidad interna que le permita sobrevivir por muchos años. (Fajardo, 2009)

Es justamente cuando en ese preciso momento en el que el comportamiento organizacional surge con fuerza. Las organizaciones necesitan una nueva perspectiva

de estudio y de análisis, que vaya mucho más allá de lo puramente funcional y que parta de que las empresas familiares son un sistema socio técnico abierto, lo que significa que en su seno se interrelacionan personas, grupos y entorno de una forma organizada para conseguir un fin determinado. Por lo tanto, el comportamiento organizacional debe poder explicar qué hace la empresa familiar y cómo lo hace, cómo se organiza para ello y qué recursos moviliza, quién hace cada cosa en la organización y qué tareas, actividades y procesos se llevan a cabo, cómo se ejecutan las diferentes acciones y cómo se controlan. Por ello, el análisis del comportamiento organizacional exige una mirada profunda sobre el qué es la organización y su relación entre sus diferentes partes, así como su relación con el resto de los grupos de interés externos, sin olvidar su parte más puramente funcional. Esto exige que para estudiar el comportamiento organizacional, lo hagamos desde una serie de perspectivas que nos van a facilitar su conocimiento. (Fajardo, 2009)

La investigación está organizada de la siguiente manera: en la sección de revisión literaria se presentan conceptos de franquicias de diversos autores, su clasificación y ventajas; asimismo, se trata el tema del clima organizacional como factor de competitividad, abordando su concepto de distintos autores, la competitividad como un factor dentro del entorno organizacional y cómo puede el clima laboral ser estudiado de diversas maneras para poder mejorar la competitividad, se explica el modelo utilizado como base de la investigación y por último se definen los factores de competitividad que influyen en el clima organizacional tales como: autonomía, apoyo, comunicación, presión, reconocimiento, equidad, innovación, percepción a la orga-

nización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general. Asimismo, en el apartado de metodología se presentan los procedimientos, técnicas y métodos utilizados, operacionalización de las variables, así como, el esquema general para llevar a cabo la investigación, en la sección de resultados se muestran los principales resultados y hallazgos de la información recaba por la encuesta. Por último se encuentran las conclusiones y recomendaciones producto del análisis de la información documental, de campo y de la experiencia de los investigadores.

Revisión Literaria

Empresa familiar.

Hasta la fecha aún no se ha llegado a un consenso entre los diversos autores acerca de una definición de empresa familiar, como se menciona en estudio realizado por Arenas y Rico (2014). Esto se debe a que en buena medida los negocios familiares son realidades multidimensionales por naturaleza. La propiedad o el control de la empresa se define: a partir del porcentaje de participación de la familia en el capital de la empresa o del hecho de que un familiar controla su empresa. El poder que la familia ejerce sobre la empresa: se debe a partir del trabajo desempeñado en la empresa por algunos miembros de la familia. En muchos casos hace referencia a que la familia propietaria desempeña funciones ejecutivas en la empresa o a que el director general de la empresa es un miembro de la familia propietaria. La intención de transferir la empresa a generaciones venideras: se define en relación con el deseo de mantener en el futuro la participación de la familia en la empresa, al número de generaciones de la familia propietaria que intervienen en la misma o al hecho de que los descendientes directos del fundador tienen el control sobre la gestión o propiedad de la empresa. (Casillas, et al. 2005, Uhlaner, 2002). Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia. En la empresa familiar debe de haber interacción entre dos o más miembros de una familia para que se viva en realidad la dinámica propia de este tipo de organizaciones. (Belausteguigoitia, 2012)

Comportamiento Organizacional

En cuanto al comportamiento organizacional como factor de competitividad diversos autores han abordado el tema de comportamiento organizacional tales como: Chivato (2011), comenta al respecto que retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones, en tanto que Hellriegel & Slocum (2009), hacen referencia que realiza el estudio de individuos y grupos en el contexto de una organización y el estudio de los procesos y prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y la organización, asimismo Robbins (2004), el cual menciona que es un campo de estudio que investiga el impacto de los individuos, grupos y estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar los conocimientos adquiridos en la mejora de la eficacia de una organización

Amorós (2007), en su libro Comportamiento Organizacional en busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas menciona que las metas y objetivos del comportamiento organizacional busca: a) Describir: Sistemáticamente cómo se comportan las personas en condiciones distintas, b) Comprender: Por qué las personas se comportan como lo hacen, c) Predecir: El comportamiento futuro de los empleados d) Controlar: Al menos parcialmente las actividades humanas en el trabajo.

Asimismo Amorós (2007), menciona que con el primer objetivo describir, al lograrlo permite que los administradores se comuniquen con un lenguaje común respecto del comportamiento humano en el trabajo. Con el segundo objetivo comprender: entienden las razones del porqué de su comportamiento y pueden entre otros lograr explicaciones, mejorar métodos. Con el tercer objetivo predecir, es consecuencia

del primero y el segundo, ya que al describir y comprender los gerentes, directivos, administradores, conocerán al personal, sus habilidades, relaciones intergrupales, tendrían la capacidad de predecir cuáles empleados son dedicados y productivos, y cuáles se caracterizarán por ausentismo, retardos u otra conducta perturbadora en determinado momento (de modo que sea posible emprender acciones preventivas). El objetivo último del comportamiento organizacional es controlar, los supervisores, gerentes, administradores, por ser responsables de los resultados de rendimiento, les interesa de manera vital tener efectos en el comportamiento, el desarrollo de habilidades, el trabajo de equipo, coordinación de esfuerzos y la productividad de los empleados. Necesitan mejorar los resultados mediante sus acciones y las de sus trabajadores, y el comportamiento organizacional puede ayudarles a lograr dicho propósito.

Modelo de Cultura Organizacional

El Modelo de cultura organizacional que se utiliza para la presente investigación es el modelo colegial de Chiavenato (2011). El término colegial alude a un grupo de personas con un propósito en común. El concepto de equipo, este modelo se aplicó inicialmente con cierta amplitud en laboratorios de investigación y entornos de trabajo similares. Recientemente, sin embargo, también ha sido aplicado a una extensa variedad de situaciones de trabajo diferentes. Por tradición, el modelo colegial se ha empleado escasamente en líneas de ensamble, dada la dificultad de desarrollarlo en un entorno de trabajo tan rígido como éste. Por efecto de una relación de

contingencias, tiende a ser más útil en condiciones de trabajo no programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra en las labores.

En otros entornos es común que los administradores juzguen más adecuados y exitosos otros modelos. El modelo colegial depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados. El resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Puesto que al mismo tiempo se dan cuenta de que también los administradores hacen importantes contribuciones, les resulta fácil aceptar y respetar el papel de éstos en la organización. En vez de ser vistos como jefes, se considera a los administradores como colaboradores. La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo. La dirección funge como el entrenador a cargo de la creación de un equipo de gran calidad. La respuesta de los empleados a esta situación es la responsabilidad. (Chiavenato, 2011)

De acuerdo a Chiavenato (2011), el modelo colegial toma en cuenta lo siguiente: la sociedad basándose en el trabajo de equipo en donde la organización trabaja en equipo para ayudarse y colaborar con la sociedad para tratar de que no se vea el impacto de la globalización dentro de la organización. En la orientación gerencial basándose en el trabajo en equipo, en donde la organización trabaja de manera conjunta para poder facilitar el equilibrio del capital dentro de la globalización. Orientación del empleado tomando en cuenta la responsabilidad en donde de manera colectiva los empleados asumen su rol y cada quien tiene la misma responsabilidad de cumplir con sus obligaciones para que la organización siga siendo más compe-

titiva y enfrente la globalización en el factor económico. El resultado psicológico basado en la autodisciplina en donde cada miembro de la organización tiene la oportunidad de tomar decisiones y enfrentar los problemas de la globalización. Necesidades del empleado en cuanto a la autorrealización de los empleados de la organización para que estos se sientan satisfechos por haber cumplido adecuadamente su labor y al sentirse ya realizados de cumplir sus necesidades y objetivos y por último el resultado del desempeño tomando en cuenta el entusiasmo moderado, viendo los resultados de la organización tanto del líder como del empleado de sentirse satisfechos por el desempeño y de la forma de enfrentar la globalización para aumentar beneficios económicos, políticos, culturales y sociales.

Metodología.

La metodología de la investigación es cuantitativa y cualitativa. La investigación cuantitativa se aplica para el levantamiento de encuestas, a través de cuestionarios a los empleados según una muestra aleatoria de la población total de las franquicias de comida rápida. Se procesó la información recabada con aplicación del programa estadístico SPSS para el análisis descriptivo e inferencial. La variable dependiente es el clima organizacional, Hernández (2012), lo definen como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas reflejan la interacción entre los elementos individuales, las características y procesos de la organización (Schneider, 2011; Datta et al., 2010; Neal et al., 2005). En cuanto a las variables independientes como factores de competitividad se tomaron las siguientes: autonomía, trabajo en equipo, apoyo, comunicación presión, reconocimiento,

equidad, innovación, percepción a la organización, motivación, remuneración, capacitación y desarrollo, ambiente físico y cultural, visión y satisfacción general.

Para el presente trabajo, la variable dependiente es el comportamiento organizacional como factor de competitividad. Así el comportamiento organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente. Expresándose en el concepto, la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se pueda describir como cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. (Chiavenato, 2011). Y como variables independientes se tomaron en cuenta las siguientes: sociedad de trabajo en equipo, trabajo en equipo, responsabilidad, autodisciplina, autorrealización y entusiasmo moderado.

Objetivos.

Objetivo General.

Determinar el comportamiento organizacional como factor de competitividad en las empresas familiares del sector comercio de Tijuana, B.C., México.

Objetivo específico.

Determinar si los elementos de sociedad de trabajo en equipo, trabajo en equipo, responsabilidad, autodisciplina, autorrealización y entusiasmo moderado inciden en la competitividad de las empresas familiares del sector comercio de Tijuana, B.C., México.

Muestra.

La investigación se llevó a cabo los dos últimos cuatrimestres del 2017 y todo el año 2018. El diseño de la muestra, es resultado de la identificación de una población total de 153 empresas familiares del sector comercio, afiliadas al padrón del Sistema de Información Empresarial Mexicana (SIEM), de Marzo de 2017 delegación Tijuana, Baja California y de la consideración del porcentaje de presencia sobre la población total, dando como resultado 74 empresas familiares del sector comercio como muestra representativa, como se ejemplifica en la Tabla 1. Los factores que se tomaron en cuenta en el cálculo de la muestra, es que la población se considera con características homogéneas, además, de contarse con una población finita, ya que el número de las empresas familiares del sector comercio es conocido y la representatividad de la muestra está determinada por un error permisible de 0.068, con un nivel de confianza del 95% y $p = q = 0.5$.

Tabla 1

Total de Empresas según SIEM, Marzo 2018

<i>Población</i>	<i>Muestra</i>
153	74

Fuente: Elaboración propia, (2019)

Validación del instrumento.

A los empleados de las empresas del sector comercio se les aplicó un cuestionario conformado de 60 preguntas, el cual fue validado relacionado al tema de estudio. Se utilizó una escala de medición de *Likert*. Se elaboraron los cuadros que permiten un análisis de los factores que inciden en la competitividad de las franquicias de comida rápida. La validez del cuestionario se determinó mediante el coeficiente de confiabilidad de *Alfa-Cronbach*, por medio del programa SPSS: el resultado arrojado por dicho programa fue de .80, un grado de confiabilidad aceptable (ya que está por arriba .60 y de 0.70, puntuación mínima aceptable). A continuación se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2

Análisis de fiabilidad

<i>Alfa de Cronbach</i>	<i>Muestra</i>
.914	60

Fuente: elaboración propia, (2019)

Resultados.

Los resultados se determinaron a través de Correlaciones Bivariadas (Matriz de *Pearson*) de las Variables Independientes. Para determinar las variables en las que existe correlación se utilizó la Matriz de Correlación de *Pearson*. Los resultados de las correlaciones permiten concluir que dos variables están relacionadas con otras

dos variables: Se propone como estrategia de investigación que, a partir de la evidencia empírica que arroja la matriz de coeficientes de correlación de *Pearson*, considerar sólo aquellas correlaciones significativas al rango de 0.01 y 0.05 y de una magnitud igual o mayor a 0.50, lo cual representa una correlación positiva de moderada a fuerte. Como se muestra en la Tabla 3. Resultando las variables independientes con una correlación más alta de acuerdo al criterio establecido con anterioridad, los elementos que son parte de la cultura organizacional y que inciden de manera directa en la competitividad en las empresas familiares del sector comercial de Tijuana, B.C., México., presentándose a continuación:

Tabla 3
Correlaciones Bivariadas (Matriz de Pearson) de las Variables

Variable	Correlación
Sociedad de trabajo en equipo	0.673**
Trabajo en equipo	0.618**
Responsabilidad	0.622**
Autodisciplina	0.634**
Autorrealización	0.610**
Entusiasmo moderado	0.646**

Fuente: Elaboración propia (2019).

Los resultados de las correlaciones anteriores, permiten concluir que las siguientes variables están relacionadas con el comportamiento organizacional: sociedad de trabajo en equipo, trabajo en equipo, responsabilidad, autodisciplina, autorrealización y entusiasmo moderado. Dando como resultado que el comportamiento organizacional si es un factor de competitividad. Se presenta una correlación de .0673 en la sociedad de trabajo en equipo existiendo una colaboración con la sociedad para la obtención de los resultados y que las empresas familiares sean competitivas ante los mercados globales. En cuanto al trabajo en equipo con una correlación de 0.618 en donde los equipos de trabajo colaboran y se auxilian para facilitar el equilibrio y el alcanzar las metas fijadas por la empresa. La responsabilidad con 0.622 ya que cada colaborador tiene bien definidas cuáles son sus actividades y asumen su rol al tener cada quien la misma responsabilidad para que la organización continúe siendo competitiva, en cuanto a la autodisciplina con una correlación de 0.634 ya que la empresa le brinda la oportunidad a cada empleado de tomar sus decisiones y enfrentar los problemas que se presenten en la misma. En lo referente a la autorrealización la correlación es de 0.610 la empresa si busca que sus empleados se sientan satisfechos a través de incentivos tanto económicos como de reconocimiento por haber cumplido adecuadamente con su trabajo y logra que estos se sientan realizados al satisfacer sus necesidades y objetivos tanto personales como laborales, por último el entusiasmo moderado con una correlación de 0.646 se logran los resultados esperados por la empresa en este caso tanto el jefe como los colaboradores al sentirse satisfechos por el desempeño se aumentan los beneficios económicos, políticos, culturales y sociales.

Conclusiones.

El objetivo de la presente investigación, es determinar el comportamiento organizacional como factor de competitividad de las empresas del sector comercio de Tijuana, B.C., México, a través de los elementos los elementos de sociedad de trabajo en equipo, trabajo en equipo, responsabilidad, autodisciplina, autorrealización y entusiasmo moderado.

La sociedad de trabajo en equipo esta manifiesta en las empresas familiares de este sector porque existe una colaboración con la sociedad para la obtención de los resultados que buscan alcanzar y para que las empresas familiares sean competitivas ante los mercados globales Se manifiesta el trabajo en equipo por la alta coordinación y el esfuerzo de manera conjunta enfatizando en el logro de objetivos y planes, por lo cual el alto desempeño, es motivado de manera continua. Dando como resultado el compromiso de los empleados con los propósitos de la organización. Esto se logra porque la mayoría de las veces en el departamento en que se desempeña el empleado comparten la información más que guardársela, existe una comunicación permanente entre los compañeros de trabajo y se da una relación cordial, por lo mismo, existe la confianza entre ellos y reconocen sus fallas o errores cuando se equivocan. Tomando en cuenta lo complejo que es la comunicación, el jefe cumple una función de vital importancia para que los equipos de trabajo funcionen adecuadamente pero también cada participante cumpla con una función similar por lo que deben existir siempre mensajes claros, flexibilidad para resolver conflictos entre profesionales, alentar la comunicación entre todos sus miembros y facilitar la cohesión grupal.

Asimismo en cuanto a la responsabilidad se refiere cada colaborador tiene bien definidas cuáles son sus actividades y asumen su rol al tener cada quien la misma responsabilidad ya que conocen a través del análisis de puestos sus actividades y tareas asignadas, se les da un plan de trabajo que les permite de antemano como administrar el tiempo y organizarse para cumplir en tiempo y forma con las fechas de entrega o con los plazos estipulados por la organización, optimizar los recursos otorgados por la empresa, todo esto con la finalidad de que la organización continúe siendo competitiva.

En tanto que la autodisciplina la empresas familiares del sector les brindan la oportunidad a cada empleado de tomar sus decisiones y enfrentar los problemas que se presenten en la misma, es decir, se le permite que a través de su experiencia y capacidad de solución de problemas los resuelva y presente iniciativas a la organización, de igual manera cumplir con los programaciones establecidas para el desempeño específico dentro de cada proceso establecido en la empresa y que trabajen con eficiencia alcanzando las metas fijadas, lo cual puede llamársele un elemento profesional de la autodisciplina que incluye las buenas prácticas en las áreas de trabajo respectivas,

En cuanto a la autorrealización las empresas premian el esfuerzo de los colaboradores, a través del establecimiento de objetivos claros y medibles, para que los puedan alcanzar y recompensar sus logros con incentivos, por lo tanto, los empleados se encuentran satisfechos con los sueldos que les pagan y consideran justo el pago, así como, con las promociones y ascensos que realiza la empresa y los incentivos tanto profesionales o personales que otorga la organización. El reconocimiento, sí

se da en la empresa ya que existe un programa de incentivos tales como: el empleado del mes y colocar su fotografía en un espacio visible de la empresa, es decir, si perciben el valor de los empleados que laboran en la organización, a través de la evaluación de las tareas asignadas. El jefe reconoce los puntos fuertes de sus empleados y se los hace notar, lo utiliza como ejemplo de lo que se debe de hacer bien y reconoce a sus colaboradores cuando realizan un buen trabajo. Asimismo, las empresas analizadas manejan la promoción y carrera, dentro de la empresa, existiendo criterios definidos para las promociones, como la antigüedad, evaluaciones de desempeño, disposición del empleado y la actitud frente a su jefe y compañeros de trabajo.

Por último el entusiasmo moderado se refleja porque se logran los resultados esperados por la empresa en este caso tanto el jefe como los colaboradores al sentirse satisfechos por el desempeño se aumentan los beneficios económicos, políticos, culturales y sociales. Las empresas familiares de este sector satisfacen tanto las necesidades de cada uno de sus colaboradores y logran las metas organizacionales, ya que promueven entre sus empleados que adquieran habilidades técnicas y conocimientos a través de la capacitación para que sean productivos.

Aportación de la investigación.

La principal contribución de este trabajo, es la determinación de los elementos más importantes que integran el clima organizacional, como factor de competitividad en las de sociedad de trabajo en equipo, trabajo en equipo, responsabilidad, autodisciplina, autorrealización y entusiasmo moderado inciden en la competitividad de las

empresas familiares del sector comercio de Tijuana, B.C., México, permitirá a los directivos de estas organizaciones implementarlos con sus empleados, lo que contribuirá a mejorar los niveles de su competitividad. También presenta información útil, acerca del comportamiento organizacional que prevalece en las empresas familiares del sector comercio, siendo el de desafío, el que más contribuye al logro de la competitividad.

Limitación de la investigación.

La principal limitación que se presentó en la investigación, fue la recolección de la información, debido básicamente a la resistencia y poca colaboración que se presentó al inicio de la aplicación de los cuestionarios por parte de los sujetos de estudio, prolongando significativamente, el periodo para recabar los datos y por ende el procesamiento de la información para obtener los resultados de la investigación.

Lista de referencias

Bibliografía

Arenas, H. A. y Rico, D. (2014). *La empresa familiar, el protocolo y la sucesión familiar*. Estudios Gerenciales, (132), pp. 252-258.

Belausteguigoitia, I. (2012). *Empresas Familiares. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Tercera Edición. México: Mc Graw Hill.

Casillas, J. C., y Vásquez, A. (2005). *La gestión de la empresa familiar*. Madrid: Thomson.

Chiavenato I. (2011) "Administración de Recursos Humanos. El capital humano en las organizaciones." Editorial McGraw Hill, Novena Edición.

Datta, D. K., Guthrie, J. P., Basuil, D. y Pandey, A. (2010) "Causes and effects of employee downsizing: A review and synthesis." *Journal of Management*. Vol. 36 (1). pp. 281-348.

Hellriegel D., Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 12a Edición. p4. Cengage Learning Editores. México.

Neal, A., West, M. A. y Patterson, M. G. (2005) "Do organizational climate and competitive strategy moderate the relationship between human resource management and productivity?" *Journal of Management*, Vol. 3(4). pp. 492-512. DOI: 0.1177/0149206304272188

Robbins S. (2004). Comportamiento Organizacional. Teoría y práctica. 10a Edición. Tomo I p-4, 6, 8, 23. Pearson Educación de Méjico. S. A. Prentice-Hall INC. México.

Schneider, B. J., Ehrhart, M. G. y Macey, W. H. (2011) "Organizational climate research: Achievements and the road ahead. En En N. Ashkanasy, C. P. M. Wilderom y M. F. Peterson (Eds.)" *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA, EE.UU.: Sage. pp. 29-49

Simón, J.C. (2014). Encuesta a Empresas Familiares México 2014

Uhlener, L. M., (2002). *The use of the Guttman scale in development of a family business index*. Research Forum Proceedings of 13th Annual World Conference of Family Business Network, Helsinki.

Referencias digitales

Amorós E. (2007). Comportamiento Organizacional. En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. Biblioteca Virtual EUMEDNET p.251 a 255. Extraído el 12 de Mayo 2019 del sitio web: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm>.

Fajardo, O. (2009). La importancia de la gestión del comportamiento organizacional. Extraído el 12 de Mayo de 2019 del sitio web: <https://fbusiness.wordpress.com/2009/11/15/la-importancia-de-la-gestion-del-comportamiento-organizacional/>

Hernández Sampieri, R. y Méndez, S. (2012). Exploración factorial del clima y la cultura organizacional en el marco del modelo de los valores en competencia.

Extraído el 19 Junio 2019 del Sitio web: <http://www.ucvlima.edu.pe/psique-mag/pdf/PsiqueMag02.pdf>