

# EL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA FAMILIAR: UN ESTUDIO EMPÍRICO <sup>1</sup>

ÁNGEL OLAZ

PILAR ORTIZ

Profesores del Departamento de Sociología y Política Social  
Universidad de Murcia

---

## ABSTRACT

■ *El objetivo de este trabajo es analizar el concepto de clima laboral en el ámbito de la empresa familiar, a través de un estudio realizado en 282 empresas familiares sobre un total de 500 pequeñas y medianas empresas de toda España. El modelo teórico de análisis se ha basado en la escala F-PEC de Astracan, Klien y Smyrnios desarrollado con el fin de medir la influencia de la familia en los comportamientos organizativos. Los resultados revelan la importancia de los aspectos estratégicos en la percepción y construcción del clima más que otros aparentemente importantes como el conflicto o la separación entre los aspectos personales de los profesionales.*

*Palabras Clave: Comportamiento Organizativo / Cultura / Escala F-PEC / Recursos Humanos / Valores.*

■ *Lan honen xedea, Espainia osoan dauden 500 enpresa txiki eta ertainetatik 282 familia-enpresetan egindako ikerketa baten bidez familia-enpresen eremuan «lan-giroa» kontzeptua aztertzea da. Analisiaren eredu teorikoak, erakunde-portaeran familiak duen eragina neurtu ahal izateko, Astracan, Klien eta Smyrnios-en*

---

<sup>1</sup> *Este estudio ha sido financiado por el Ministerio de Ciencia e Innovación a través del proyecto CSO2010-17761.*

*F-PEC eskalan oinarritu da. Emaitzek agerian jarri dute, lan-giroaren hautematean eta eraikuntzan, alderdi estrategikoez duten garrantzia, ustez garrantzitsua goak diren beste alderdi batzuk baino, esaterako, gatazka edo alderdi pertsonalen eta profesionalen arteko banaketa.*

*Hitz gakoak: Erakunde Portaera / Kultura / F-PEC Eskala / Giza Baliabideak / Balioak.*

■ *The aim of this paper is to analyze the concept of laboral climate in the context of family business, through a study in 282 family businesses in a total of 500 small and medium enterprises in Spain. The theoretical model analysis was based on the F-PEC scale of Astrakhan, Klien and Smyrniotis developed to measure the influence of the family in organizational behavior. The results reveal the importance of strategic aspects in the perception and construction of the climate more than other seemingly important as the conflict or separation between the personal and professional aspects.*

*Key words: Organizational Behavior / Culture Business / F-PEC Scale / Family Business / Human Resources / Values.*

---

## 1. Aspectos introductorios

Este trabajo tiene por objeto analizar el concepto de clima laboral desde el ámbito de la *empresa familiar*, poniendo de manifiesto las especiales singularidades que en ella concurren. El estudio toma como referencia a 282 *empresas familiares* sobre un total de 500 pequeñas y medianas empresas de toda España. El modelo teórico de análisis ha sido la escala F-PEC (Power, Experience y Culture) de Astracan, Klien y Smyrniotis (2002) desarrollado con el fin de medir la influencia de la familia en los comportamientos organizativos y más concretamente en el clima laboral.

El documento se ha estructurado en tres partes. En la primera se introducen algunas consideraciones relacionadas con el concepto de *clima laboral*, precisando su significado y relacionándolo con otras cuestiones afines como son la satisfacción en el puesto de trabajo, el liderazgo y la cultura de empresa, por citar solo algunos. En la segunda parte, se aborda el significado del clima laboral en el contexto de la *empresa familiar* a través del análisis de datos y, por último, en la tercera, se desarrolla un conjunto de reflexiones y conclusiones que permitirán una mejor comprensión de los elementos y el peso que estos tienen en la explicación del clima laboral en el ámbito de la empresa familiar.

## 2. Mapa conceptual y teórico: Algunas consideraciones relacionadas con el concepto de Clima Laboral

Desde que en 1924 Elton Mayo se preguntara acerca de qué elementos podrían contribuir a mejorar el bienestar productivo de las organizaciones, muchos han sido los intentos por dar una respuesta satisfactoria a esta cuestión. El estudio que realizó en la planta de Hawthorne, perteneciente a la Western Electric Co., ayudó a comprender que el *clima* de una organización se encuentra sometido a una serie de variables que, dependiendo de su signo e intensidad, repercuten en el estado emocional de las personas y, además, en los resultados económicos esperados en la organización.

Aunque no hay constancia precisa de que se hablara explícitamente de *clima laboral* o *clima organizativo*, las primeras alusiones al término de *clima organiza-*

*cional*, desde una perspectiva psicológica, se encuentran recogidos poco tiempo después en los trabajos de Lewin *et al.* (1939).

Algo más tarde Fleishman (1953) retoma la interpretación psicologista y habla del concepto de *clima*, ligándolo al del liderazgo desde una perspectiva académica. Desde entonces, numerosos investigadores se han acercado al siempre interesante mundo del *clima laboral* y no han sido pocos los intentos por caracterizarlo, sin que por el momento se pueda concluir en la preeminencia de un modelo sobre otro.

En este sentido —y más concretamente en el ámbito de la *empresa familiar*—, los estudios realizados hasta el momento, no son tan numerosos como los realizados en otros ámbitos, de ahí el motivo por el que este trabajo pretende contribuir señalando algunas características particulares.

Es sabida la dificultad formal que supone enunciar el concepto de *clima laboral*. En la actualidad, y casi 50 años después de que comenzara a caracterizarse y a intentar su formalización, no existe un grado de consenso sobre una definición al uso (Parker *et al.*, 2003).

En general, el *clima laboral* se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo (Patterson *et al.* 2005).

Esta falta de concreción hace que existan una diversidad de términos tales como *clima organizacional* (Salgado *et al.* 1996) o *clima psicológico* (Tordera *et al.* 2007) sin olvidar el que se denomina *clima laboral* como conceptos convergentes.

Por todo ello, parece sensato aproximarse al concepto señalando un conjunto de rasgos relacionados:

- Desde un punto de vista funcional, puede considerarse, al menos en un principio, como una variable dependiente de otros elementos con los que interactúa tales como: La comunicación, motivación, liderazgo y trabajo en equipo —por citar sólo algunos— que pueden ir variando su peso explicativo en el transcurso del tiempo, afectando no de igual manera a todos aquellos integrantes de la organización.
- El *clima laboral* puede convertirse en variable independiente de otros aspectos relacionados: Nivel desempeño, productividad y desarrollo organizativo entre otros. Esta perspectiva unida a la anterior convierte al *clima* en efecto y causa a la vez de cuantas relaciones puedan establecerse en un mapa de categorías.

- Es el resultado de un proceso generalmente fraguado en el tiempo y que suele estar influido por las propias inercias culturales de la organización (creencias, comportamientos, valores, visión y códigos éticos).
- Puede advertirse como un fenómeno exterior al individuo, no obstante, su grado de percepción puede variar en función de los umbrales de percepción de cada persona, siendo, en ocasiones, divergentes las interpretaciones que pueden hacerse del mismo, esto es, no todo el mundo necesariamente lo percibe de igual modo y manera.
- El *clima laboral* se encuentra vinculado a la satisfacción-insatisfacción en el puesto de trabajo, es decir, las macropercepciones que pueden asociarse al *clima*, pueden impactar en las micropercepciones individuales y viceversa. De algún modo, el impacto de lo global puede afectar a la esfera de lo individual y de ésta última, por agregación, a lo general.

De manera más intuitiva, el *clima laboral* guarda relación con las sensaciones generalmente compartidas por los miembros de una comunidad laboral y que pueden conectarse con otros términos como el «ambiente», la «atmósfera» o el «aire» que se respira en el seno de una organización.

### 3. Una aproximación al significado del concepto de clima laboral

Sin pretender una total exhaustividad en las definiciones que se han realizado acerca del término *clima laboral* —algo por otra prácticamente inabordable e imposible de precisar— debido a la importantísima producción científica generada en este campo, pero con la pretensión de buscar una lógica de continuidad, se realizará un breve recorrido por las principales aproximaciones.

Al principio de la década del pasado siglo, Lewin (1951) indicó la relevancia del *clima* al señalar que el comportamiento humano está influido por el «campo» psicológico o el ambiente en el que se desenvuelve la persona. En este sentido, el *clima* es relevante para entender otros aspectos objetivos de la organización.

Haciendo una interpretación de Argyris (1957) se sobreentiende que si uno de los elementos más destacados de la organización es la cultura, también el *clima organizativo* se caracteriza por una serie de componentes y, más concretamente, por la presencia de matices concretos en cada una de las diferentes subculturas que componen el mapa organizativo. Otro elemento importante en su análisis estriba en la relación de conflicto entre el sistema e individuo, al entender que el individuo al querer satisfacer sus necesidades entra inevitablemente en conflicto con la organización, ya que la autonomía y autorrealización personal no siempre es coincidente con la severidad que de facto exige la organización al intentar homogeneizar comportamientos individuales.

Al hilo de estas argumentaciones Tagiuri (1968) y Pace (1968) coinciden en señalar que el *clima laboral* es ante todo una «cualidad» del medio ambiente de una organización, que la experimentan sus miembros e influye en su conducta, es decir, los valores —como referencia cultural— se hacen presentes en la particular forma en que se conforman los comportamientos y acciones de los individuos.

James y Jones (1974) apuestan por una definición en la que el *clima laboral* no puede entenderse sin una referencia expresa al que puede denominarse *clima psicológico*, que se encuentra definido en clara conexión con las conductas y las motivaciones de los trabajadores y que, según la interpretación que de estos autores hacemos, alude a los comportamientos objetivos de los individuos.

Precisamente Campbell (1976) —hablando de comportamientos— señala que el *clima organizacional* es variable dependiente e independiente de la estructura organizativa y de todos aquellos diferentes procesos generados en la organización que, a la postre, terminan redefiniendo y dibujando los comportamientos de los trabajadores.

Otros autores como Dessler (1979) conciben el *clima* como las percepciones que el sujeto tiene de la organización en la que trabaja y la opinión que de ella se haya formado en términos organizativos (estructura y recompensas), de recursos humanos (consideración y apoyo) y culturales (apertura), es decir, una amalgama de aspectos que interactúan entre sí y que deconstruyen el significado inicial otorgado al *clima*.

Flippo (1984), en tono didáctico, relaciona el *clima laboral* con el meteorológico, aseverando que este constructo se refiere a las condiciones ergonómico-ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los diferentes componentes de la organización.

Brunet (1987) en un intento por sistematizar una pluralidad de enfoques, señala que el *clima* refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros y que debido a su especial naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del *clima*. Nuevamente el *clima* puede entenderse como causa y efecto del modo en que se comporta la organización, según anticipó Campbell (1976).

Ya en la década de los años noventa, Reichers y Schneider (1990) aprecian que el *clima laboral* se encuentra ligado a un conjunto de percepciones compartidas por los individuos acerca de su ambiente y en correspondencia con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales. En este sentido, la incorporación de los elementos informales resulta de especial interés en la comprensión del fenómeno, ya que no todo es racionalmente cuantificable ni clasificable como se quisiera en un principio.

Para otros autores *clima* y cultura son dos cuestiones relacionadas. Mientras que el *clima* es expresión de la personalidad de la organización —que según Robbins (1990) puede ser «medida» en grados de temperatura— la cultura permite reafirmar las tradiciones, valores, costumbres y prácticas.

Siguiendo el esquema didáctico de Flippo (1984), Chiavenato (1990) sugiere que el *clima organizacional* se constituye en expresión de la atmósfera organizativa. De entre los elementos que ayudan a su comprensión como son: Las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo y la etapa de la vida del negocio, por citar sólo algunos, no resulta trivial, ni mucho menos el papel del componente tecnológico.

Álvarez (1992) enfatiza en la idea del ambiente y de cómo éste, sea favorable o no, para los miembros de la organización, terminará repercutiendo en la definición del concepto de *clima* y, por extensión, impulsando en mayor o menor medida el sentido de pertenencia y la satisfacción laboral.

De nuevo y moviéndonos en el terreno de las sensaciones y de la interpretación subjetiva, Peiró (1995) indica que el *clima organizacional* está conectado con ese mundo dominado por las percepciones, impresiones o imágenes de la realidad organizacional, motivo por el que —siempre desde nuestra apreciación personal— no siempre la valoración es coincidente en todos y cada uno de los miembros de la organización.

Silva (1996) define tres coordenadas en su intento por definir el significado del *clima laboral* en atención a sus principales protagonistas: La persona, los grupos y la organización, testigo que «anonimizado» (2009a; 2009b) recoge y amplía en sus formulaciones teóricas

#### 4. El Clima en el contexto de la empresa familiar

La literatura ha sido pródiga en el análisis relacional del *clima* con otras categorías objeto de estudio, aunque no tanto con estudios específicos en el ámbito de la *empresa familiar*.

Las razones por las que no es fácil localizar estudios de naturaleza teórica pueden deberse a diferentes aspectos, entre los que cabría mencionar el interés «macro» de los investigadores por fundamentar los grandes ejes de la investigación en el ámbito de organizaciones complejas; la presunción de que el «mal clima» es más evidente en organizaciones de gran tamaño y, posiblemente, también a un grado de sensibilidad menor por parte del empresariado familiar hacia estas cuestiones, además de la creencia de que con los conocimientos del negocio siempre pueden atajarse cualquier disfunción existente en esta materia.

Sin embargo, la oportunidad del estudio del clima en las empresas familiares está justificada por la alta posibilidad de factores de conflicto derivados de su propia naturaleza. El hecho de ser el resultado de la simbiosis de dos sistemas, la familia y la empresa, a veces con culturas y sistemas de valores contrapuestos, convierte a estas organizaciones en un idóneo «laboratorio» para el análisis de la resolución de situaciones y conflictos en los que el clima es un excelente barómetro. En este sentido, son bastante importantes los estudios que relacionan una mala influencia familiar sobre la empresa (Schulze, Lubatkin, Dino y Buchholz, 2001).

De la misma forma, en un sentido positivo, los activos de una empresa familiar, como el compromiso familia-empresa, la preocupación por su destino o el orgullo y satisfacción con el negocio, son elementos muy importantes a la hora de analizar el clima organizativo, especialmente su relación con la satisfacción laboral. No obstante, no son tan claros los efectos de la familia sobre el clima y los resultados en la empresa familiar (Habbershon y Williams, 1999; Nicholson, 2005) ni existen claras evidencias empíricas para apoyar esta posición (Nicholson y Björnberg, 2004).

Hechas estas consideraciones, entre los aspectos que con más frecuencia se relaciona el estudio del clima laboral destaca especialmente el que lo relaciona con la satisfacción en el puesto de trabajo (Locke 1976; Schneider y Bartlett, 1978; Brunet 1987). Las razones que justifican esta conexión se basan en como el *clima* global de la organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto, así como la satisfacción en dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del *clima laboral*.

Otra de las relaciones que se hace patente a la hora de relacionar el *clima laboral* con otras categorías, es la que conecta directamente con la idea de los estilos de dirección. En este sentido, no deben olvidarse los estudios de Likert (1967) al proponer una teoría orientada al diagnóstico organizacional basada en variables causales, intermedias y finales dando lugar cuatro tipos de *clima* distintivos: autoritario—explotador, autoritario— paternalista, consultivo y participativo. No son menos importantes otros estudios relacionados con los anteriores que correlacionan *clima* y liderazgo (Pritchard, y Karasick 1973; Likert y Likert 1976; Schein 1985; Goleman 2000; Stringer 2002), ya que de igual modo que los estilos de liderazgo pueden ejercer una importante influencia sobre el *clima* organizativo, es altamente probable que el *clima* repercuta en los estilos de dirección existentes. En este sentido, la variable clima, ha sido especialmente olvidada en el estudio del liderazgo en la empresa familiar, especialmente centrado en aspectos relacionados con la forma de ejercer la dirección atendiendo al ciclo de vida de la empresa familiar, o cuestiones como el liderazgo y los procesos de sucesión (Gallo, 1995).

Existen también otras vías de análisis igualmente singulares que vinculan el *clima* con el *desempeño individual* (Day y Bedeian, 1991), el *grado de involucreción en el trabajo* (Brown y Leigh, 1996) y productividad (Anderson y West, 1998; Young y Parker, 1999), hasta el establecimiento de una vinculación entre

el *clima* y los *resultados empresariales* (Morrison, 1997, Bernhard *et al.* 2000 y Riordan *et al.* 2000) y con la *implantación de la Tecnología* (Klein y Sorra, 1996).

Una de las conexiones que con más frecuencia se observan en la literatura revisada, es la que relaciona el *clima laboral* con la cultura organizativa. Una primera conexión entre el *clima* y la cultura, viene de la necesidad de captar metodológicamente lo que algunos autores denominaron el «*clima colectivo*» (Joyce y Slocum, 1984). En esta línea de trabajo otros autores (González-Roma y Peiró, 1999) señalan que ya no se trata de insistir en la percepción individual de la «atmósfera» organizativa, sino de analizar el producto de la interacción de los individuos, cuyo resultado es este «*clima colectivo*»; un *clima* que refleja también un determinado contexto social: el de la organización.

Más tarde otros autores («*anonimizado*» y «*anonimizado*», 2009) relacionan el concepto de *clima organizativo* como expresión de la cultura organizativa y, más concretamente examinando esta relación en el ámbito de la *empresa familiar* («*anonimizado*», «*anonimizado*» y Carrasco, 2009).

Como ya se ha comentado anteriormente, el estudio del *clima laboral* se ha caracterizado por contextualizarse en el conjunto de las organizaciones, sin que de un modo específico se hayan prologado del mismo modo estudios concretos en el ámbito de la *empresa familiar*, ahora bien, no estaría de más finalizar estas reflexiones sin hacer alusión al concepto de *clima ético* del trabajo, al entenderse que en el ámbito de lo familiar adquiere una especial resonancia, al entenderse este término (Victor y Cullen, 1988) entendida como una característica general de una organización afectando a una amplia gama de acciones y decisiones. En este contexto, de algún modo, el clima «informa» e influye en los miembros de la organización acerca de lo que cada persona puede hacer y lo que debe hacer con relación a los demás, algo que no escapa a la realidad del clima ético en el contexto familiar (Belak, 2009).

Es indudable que el clima familiar desempeña un papel fundamental en la explicación de éxito del negocio, el desarrollo de la cultura y los resultados de éste. No obstante, existe un déficit de atención sobre la psicología familiar y los mecanismos por los cuales el clima familiar influye en la empresa o la literatura psicométrica sobre la psicología de la familia, no es claramente concluyente.

En un intento de dilucidar con precisión los estos procesos desde una perspectiva sistémica, Björnberg y Nicholson (2007) definen el clima familiar como la percepción individual y colectiva que tienen los miembros de una familia con respecto a su familia de origen y su familia extensa, teniendo en cuenta dimensiones tales como la comunicación abierta, la adaptabilidad, la autoridad intergeneracional, la atención a las necesidades intergeneracionales, la cohesión emocional y la cohesión cognitiva. En este estudio, los autores consideran el clima como un recurso potencial e «inimitable» de la empresa familiar.

## 5. Aspectos metodológicos del estudio

Partiendo de estas premisas teóricas, este análisis pretende caracterizar el clima laboral en el ámbito de la *empresa familiar* con la pretensión de configurar un modelo explicativo de la influencia de éste en el contexto específico de este tipo de organizaciones. Las dificultades para encontrar estudios sobre el tema lejos de provocar un teórico desánimo en el campo de la investigación, pueden constituirse en una oportunidad para profundizar en el modo en que el clima laboral cobra forma en el contexto familiar y, lo que es más importante, facilita un nuevo espacio para la discusión y el análisis.

En el siempre complejo intento de medir la influencia de la familia en la empresa en el comportamiento de las organizaciones y, por consiguiente, en el estado de salud de la misma (clima organizativo) Astrachan, Klien y Smyrniotis (2002) diseñan la escala F-PEC (Power, Experience, Culture) estableciendo tres perspectivas que permitirían evaluar la influencia de la familia en la empresa, esto es, el poder, la experiencia y la cultura.

Cada una de éstas presenta un grado de desagregación que pasamos a comentar. En primer lugar la *subescala de poder* agrupa a tres variables de referencia: el porcentaje de propiedad de la empresa en manos de la familia, el número de miembros familiares y no familiares que se encuentran en el órgano de gobierno de la empresa y, en tercer lugar, el número de personas familiares y no familiares que ocupan cargos de alta dirección en la empresa.

En segundo término la *subescala de experiencia* giran en torno a: la experiencia que adquiere y acumula la empresa durante el proceso de sucesión, la generación de propietarios, la generación activa en la dirección, la generación activa en el gobierno del negocio y el número de miembros de familiares vinculados.

La *subescala de cultura* mide en qué grado los valores de la familia están interconectados con los valores de la empresa y, en segundo lugar, qué comprometida está la familia con la empresa.

Bajo estos supuestos y en el marco metodológico de este proyecto se configura el cuestionario (ver anexo) que ha permitido obtener los datos, a través de los cuales se ha intentado una aproximación a una mejor comprensión de qué variables y en que modo pueden ayudar a entender el clima laboral en el ámbito familiar.

## 6. Análisis de Datos

El estudio se articula en torno a dos aspectos. El primero trata de perfilar las características contextualizadoras de las *empresas familiares* participantes en el es-

tudio (tamaño de la empresa, sexo del responsable, nivel de estudios y antigüedad en el cargo) y en un segundo paso se comentar las posibles conexiones del clima laboral con otras variables como son los valores compartidos, orgullo y preocupación por el destino del negocio, entendimiento y defensa de las decisiones junto a otras como la separación de los aspectos personales de los profesionales, por citar solo algunas.

El estudio se ha realizado en un total de 500 empresas pequeñas y medianas de toda España, mediante entrevista telefónica a alguno de los principales responsables de la empresa (Director General, Gerente, Director de Recursos Humanos y puestos afines). El trabajo de campo se desarrolló entre los días 28 de febrero y el 1 de marzo de 2011. Para la realización de este trabajo se empleó un marco muestral compuesto por un total de 5.113 empresas de toda España, cuyo número de trabajadores estaba comprendido entre los 25 y los 249 empleados. La muestra se segmentó atendiendo al tamaño de la empresa, de manera que se realizaron 200 encuestas entre empresas de entre 25 y 49 trabajadores, y 300 encuestas entre empresas mayores, con entre 50 y 249 trabajadores. Finalmente y a efectos concretos de este trabajo, la muestra se centra en 282 empresas familiares. El error muestral fue de  $\pm 4,25\%$ , considerando el UOE al número de empresas facilitadas en el marco muestral utilizado (5.113) y asumiendo criterios de muestreo aleatorio simple, para el caso de máxima indeterminación [ $P$  (probabilidad del fenómeno) =  $q$  (probabilidad complementaria) = 50%] y un nivel de confianza del 95,5% ( $k=2$ ). La selección unidad muestral se realizó siguiendo un proceso Aleatorio sistemático, a través de llamadas telefónicas. El cuestionario estructurado constó de 18 preguntas referidas a la situación de políticas fiscales, recursos humanos e innovación. La depuración de la matriz de datos se realizó a través de los programas BARWIN, CODI, MINITAB, EXCEL, SPSS bajo la coordinación de la empresa IMAES.

## 7. Aspectos relacionados con el Clima Laboral

De las 282 *empresas familiares* recogidas en este estudio un 51.1% están compuestas por un máximo de 49 trabajadores quedando el restante 48.9% en manos de aquellas que tienen 50 o más trabajadores. En cuanto al perfil del gerente de la empresa existe una preponderancia del género masculino (92.9%) frente al femenino (7.1%), una primacía de los estudios universitarios (63.8%) sobre los primarios / secundarios (36.2%) y la antigüedad en el puesto superior a los 5 años es del 81.3%.

Sin más pretensiones que poner en correspondencia la influencia de la familia en la empresa, a través de una serie de variables como son el destino y orgullo del negocio, defensa de las decisiones, influencia de la familia, valores compartidos, diferenciación del plano familiar con el personal y el conflicto —siempre

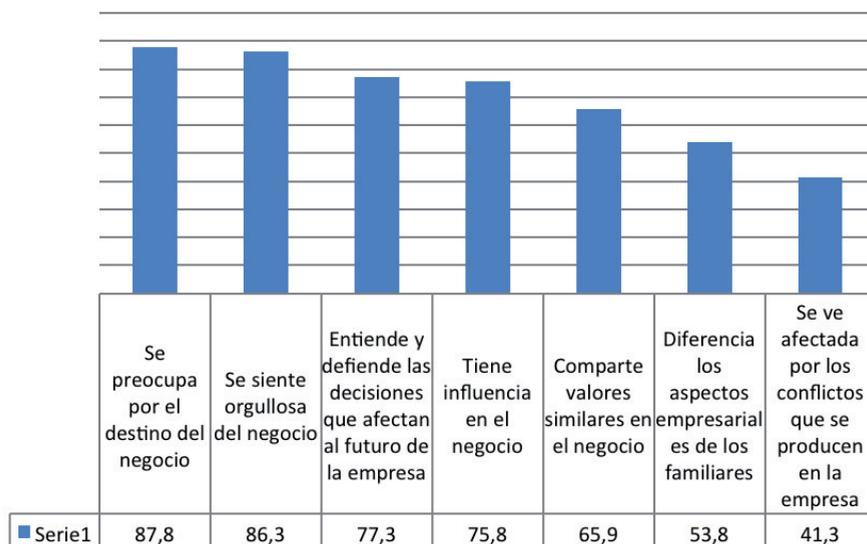
bajo la idea de poder, experiencia y cultura (escala F PEC)— con el clima organizativo existente, las siguientes líneas permitirán conocer el grado o intensidad con que los responsables de las empresas 282 participantes se identifican. No siempre es tarea sencilla, tanto en este caso como en otros, dar una respuesta satisfactoria a la luz de los datos observados, de ahí la necesidad de trascenderlos y considerar los aspectos cualitativos en la interpretación final.

Una primera lectura (ver Gráfico 1) nos indica que al relacionar el clima organizativo de la empresa con otros aspectos el grado de total coincidencia se produce de forma gradual. Así, mientras que para un 87.8% de los encuestados la preocupación por el destino del negocio esta altamente relacionado con el clima, en el otro extremo solo un 41.3% considera que son dos aspectos grandemente vinculados.

Buscando una mayor profundización en cada uno de estos aspectos relacionados con el clima laboral, a continuación las siguientes tablas dan cuenta de ello.

El total acuerdo entre clima y preocupación por el destino del negocio (Cuadro I) se convierte en la variable que mayor porcentaje de participación presenta con un 87.8%. Esta estrecha conexión permite reflexionar acerca de cómo el clima puede verse alterado por el interés mostrado por el empresariado por el propio futuro de la organización y como, a su vez, el estado general del clima laboral en las organizaciones puede sino determinar, al menos condicionar, el destino del negocio.

Gráfico 1  
Vinculación entre Clima Laboral y variables relacionadas



Fuente: Elaboración Propia

Cuadro I  
**Clima y grado de acuerdo con la afirmación**  
**«La familia propietaria se preocupa por el destino del negocio»**

Escala	Porcentaje*
1 Total desacuerdo	0,7
2	1,4
3	3,2
4	6,8
5 Total acuerdo	87,8
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia.

Prácticamente en los mismos niveles de aceptación (86.3%) se relacionan los conceptos de clima y el orgullo del negocio (Cuadro II), si bien puede advertirse una mayor concentración de porcentajes en las respuestas ofrecidas, es decir, de las 282 empresas consultadas ninguna ha manifestado en una escala de 1 a 5 el desacuerdo con esta proposición. En otras palabras ninguna de las empresas encuestadas se plantea el que no haya conexión entre el clima organizativo y el orgullo del propio negocio. Estos aspectos sugieren la posibilidad de hacer ver que un buen clima es expresión del orgullo que se siente por la empresa y como igualmente un buen clima laboral redundaría en un mayor orgullo y confianza en la empresa, corroborando así las tesis que apuntan al clima como recurso en la empresa familiar.

Cuadro II  
**Clima y grado de acuerdo con la afirmación**  
**«La familia propietaria se siente orgullosa del negocio»**

Escala	Porcentaje*
3	3,6
4	10,1
5 Total acuerdo	86,3
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia.

Siguiendo con el análisis y entrando en el terreno de la comparativa con las otras dimensiones de este estudio, en el Cuadro III al observar la relación entre el clima y el grado de comprensión y defensa de las decisiones que bien pudieran afec-

tar al futuro de la empresa comienza a observarse menor grado de acuerdo entre las empresas consultadas, posiblemente debido a que no todas las decisiones son entendidas de igual modo, ni son defendidas de la misma manera. Es más los enfoques pueden ser notablemente divergentes o incluso pueden quedar sometidos a cierta espera a tenor de la imprevisibilidad y contingencia de los acontecimientos.

Cuadro III  
Clima y grado de acuerdo con la afirmación «La familia propietaria entiende y defiende las decisiones que afectan al futuro de la empresa»

Escala	Porcentaje*
1 Total desacuerdo	0,7
2	1,4
3	2,9
4	17,6
5 Total acuerdo	77,3
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia.

Existe una alta identificación entre la variable clima y la influencia que la familia propietaria tiene en el negocio (75.8%). Es decir, 3 de 4 empresas consultadas ve una importante vinculación de los acuerdos formales o informales tomados en el contexto familiar y su repercusión en el clima de la empresa. Desde otra perspectiva, también podría indicarse que para una inmensa mayoría de las empresas consultadas, el clima organizativo tiene su referencia en el grado de acuerdo existente entre los diferentes miembros que componen el clan familiar.

Cuadro IV  
Clima y grado de acuerdo con la afirmación «La familia propietaria tiene influencia en el negocio»

Escala	Porcentaje*
1 Total desacuerdo	1,4
2	2,8
3	6,8
4	13,2
5 Total acuerdo	75,8
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia

En el capítulo referido a la posible vinculación entre clima y modo en que son compartidos los valores —entiéndase desde la perspectiva de este estudio como similares— los datos señalan que existe una menor coincidencia en el total acuerdo (65.9%) según se advierte en el Cuadro V. Este aspecto sitúa prácticamente en 2 de cada 3 los empresarios que coinciden en señalar un total acuerdo, esto es, los valores similares ayudan a la comprensión del clima, sin embargo, los valores no siempre son coincidentes y esto puede ser más frecuente de lo que aparentemente pudiera sospecharse en el ámbito de la *empresa familiar*.

Cuadro V  
Clima y grado de acuerdo con la afirmación  
«La familia propietaria comparte valores similares en el negocio»

Escala	Porcentaje*
1 Total desacuerdo	1,5
2	1,9
3	8,5
4	22,2
5 Total acuerdo	65,9
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia.

Donde parece que el acuerdo total entre variables puede ser menor es en el capítulo que relaciona clima laboral con diferenciación entre los aspectos familiares y empresariales (ver Cuadro VI). Prácticamente la mitad de las empresas analizadas (53.8%) identifica totalmente esta relación. La complejidad por separar —en el contexto de las *empresas familiares*— las facetas de índole empresarial con los aspectos de temática personal no es una cuestión de fácil concreción por sus singulares características. Estas cuestiones y las posibles interferencias entre el plano formal organizativo y el informal familiar dificultan y en muchas ocasiones pueden provocar discrepancias que debiliten o incluso deterioren el clima organizativo existente.

Cuadro VI  
**Clima y grado de acuerdo con la afirmación**  
**«La familia propietaria sabe diferenciar los aspectos empresariales de los familiares»**

Escala	Porcentaje*
1 Total desacuerdo	2,2
2	7,0
3	16,1
4	20,9
5 Total acuerdo	53,8
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia.

Por último y siguiendo el criterio explicativo de total identificación o acuerdo, entre la variable clima y la posible conflictividad que pudiera darse en la empresa, se observa un porcentaje muy bajo (41.3%) según se aprecia en el cuadro 7. No siempre es tarea sencilla, tanto en este caso como en otros, dar una respuesta satisfactoria a la luz de los datos observados, de ahí la necesidad de trascenderlos y considerar los aspectos cualitativos en la interpretación final.

En este sentido, el hecho de que la presencia de conflictos pueda darse no tiene necesariamente que generar un deterioro del clima organizativo en el medio y largo plazo, debido a las especiales singularidades que se producen en el seno de la *empresa familiar* donde el resto de los factores analizados y, en especial, el que pudiéramos llamar «sentido de la trascendencia» mitiga las posibles desavenencias que en otro contexto no-familiar tendría otros efectos adversos.

Cuadro VII  
**Clima y grado de acuerdo con la afirmación «La familia propietaria se ve afectada por los conflictos que se producen en la empresa»**

Escala	Porcentaje*
1 Total desacuerdo	15,5
2	9,6
3	14,0
4	19,6
5 Total acuerdo	41,3
Total	100,0

\*Significación asintótica en prueba Chi-cuadrado de Pearson: 0,000.

Fuente: Elaboración Propia.

## 8. Reflexiones y conclusiones finales

No siempre es tarea sencilla explicar el clima laboral de una organización —en nuestro caso *empresa familiar*— a través de un conjunto de variables, aun admitiendo una clara correlación estadística. Las dificultades son de distinta naturaleza (conceptuales, metodológicas, operativas...) pero no por ello deben suponer algo insalvable a la hora de, al menos, singularizar aquellos aspectos más reseñables, sobre todo si se concede cierto espacio a la indagación cualitativa.

En este sentido, las empresas familiares manifiestan como elementos explicativos del clima laboral, según su importancia o impacto, la preocupación por el destino del negocio (87.8), el orgullo por la empresa (86.3), el peso de las decisiones (77.3), la influencia de la familia (75.8), los valores compartidos (65.9), la separación entre los aspectos empresariales de los familiares / personales (53.8) y la conflictividad (41.3).

Unos aspectos que sin cuestionarse —no en vano son expresión de las valoraciones recogidas en la investigación— sin embargo, pueden resultar sorprendentes, en el sentido de que aspectos cotidianos, esto es, el conflicto (41.3) y la separación de lo personal de lo profesional (53.8), no tienen el impacto que intuitivamente pudiera atribuírsele en la explicación del clima laboral. En otras palabras, de producirse estos aspectos, no se les concede la importancia que presuntamente podrían tener y de producirse, quedarían relegados a un conjunto de factores comúnmente asumidos sin más.

Siguiendo con las conclusiones, los valores compartidos (65.9) —en una clara alusión al concepto de cultura de empresa— solo interviene explicativamente para dos de cada tres empresarios familiares, lo que anticipa la idea de que cuando existen valores y no son necesariamente homogéneos o coincidentes ello no comporta ni una mejora ni un deterioro del clima. Es más, puede que los valores no sean compartidos e incluso ser divergentes como expresión de diferentes microculturas que cohabitan en un espacio y tiempo común.

Son otros factores como la influencia de la familia (75.8) y las decisiones (77.3) las que ya empiezan a tener un mayor peso explicativo en la construcción y comprensión del clima, al menos para más de tres sobre cuatro empresarios consultados. Dicho de otro modo, todas aquellas cuestiones que implican decidir y que lógicamente pueden comprometer el futuro de la organización ayudan a entender la conformación de un buen clima, mucho más que el mejor o peor ambiente cortoplacista que teóricamente podría ser más sencillo gestionar.

Además de estos aspectos, el orgullo por el negocio (86.3) o si se prefiere la satisfacción por la empresa y la proyección que de ésta se hace, también pueden contribuir a entender el clima organizativo. Parece evidente que pocos son los casos en los que el empresario no se encuentra orgulloso de su obra y pocos

también los que consideran que el clima no es el más adecuado, porque incluso de poder serlo se entendería como algo pasajero y en el peor de los casos como algo con lo que se debe contar irremediablemente.

Es por último, la preocupación por el destino del negocio, el elemento que concita mayor número de coincidencias entre los entrevistados, con un 87.8 como factor explicativo del buen o mal clima laboral. Puede entenderse que cuando el horizonte se encuentra despejado y las posibilidades del entorno confían en la supervivencia de la empresa, la tranquilidad moldea positivamente los modos de hacer y de gestión y, lo que es más importante, dibuja una senda de crecimiento. En este contexto el clima laboral presenta signos evidentes de una buena salud que se traslada al ambiente de trabajo. Huelga decir, que cuando las percepciones son de signo contrario el resultado en el clima laboral se transforma en algo tóxico. Asistimos, por tanto, a la paradoja de que son los aspectos más relacionados con el futuro, las expectativas y las construcciones sociales los que mayor impacto y peso explicativo tienen en la comprensión del clima laboral, mucho más que los aspectos reales y cotidianos que experimenta la organización.

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

## Anexo-Cuestionario

### 1. General

1. Indique el número medio de empleados que ha tenido su empresa en el último año: \_\_\_\_\_ empleados

2. En comparación con sus competidores más directos, su empresa...:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. Es más rentable	1	2	3	4	5
2. Tiene un mejor comportamiento en ventas	1	2	3	4	5
3. Presenta mayor independencia financiera	1	2	3	4	5
4. Cuenta con mayor reputación y mejor imagen	1	2	3	4	5

3. Indique, con respecto al director general / gerente de la empresa...:

- |                            |   |   |
|----------------------------|---|---|
| 1. Sexo:                   | <input type="checkbox"/> Hombre                     | <input type="checkbox"/> Mujer          |
| 2. Nivel de estudios:      | <input type="checkbox"/> Primarios /<br>Secundarios | <input type="checkbox"/> Universitarios |
| 3. Antigüedad en el cargo: | _____ años  |   |

4. En relación con la internacionalización de su empresa...:

- |   |
|---|
| 1. ¿Qué porcentaje representan las exportaciones sobre el total de ventas del último ejercicio: _____ %                               |
| 2. ¿A qué zonas exporta su empresa?: <input type="checkbox"/> UE <input type="checkbox"/> Iberoamérica <input type="checkbox"/> Resto |

5. Indique la importancia de los siguientes límites para la internacionalización de su empresa:	Nada Importante			Muy Importante	
1. El mercado nacional ofrece más oportunidades de crecimiento	1	2	3	4	5
2. Su producto/servicio está orientados al consumidor nacional	1	2	3	4	5
3. El nivel de tecnología resulta insuficiente (para los mercados internacionales)	1	2	3	4	5
4. Los recursos financieros resultan insuficientes (para acceder a los mercados internacionales)	1	2	3	4	5
5. Hay resistencia de la propiedad y/o dirección a la internacionalización	1	2	3	4	5

6. Tiene la empresa carácter familiar? (una o varias familias forman parte de la propiedad y/o dirección):

- No (Pase a P14)  Sí

## 2. Orientación cultural y familiar

### 7. Piense en el principal accionista de su empresa, así como en los familiares del mismo, y responda:

1. Proporción de propiedad en manos de: (a) Familia del principal accionista \_\_\_%  
(b) Otros propietarios no familiares \_\_\_%
2. ¿Tiene su negocio consejo de administración?  No  Sí  
(a) ¿Qué % de sus miembros son familiares? \_\_\_%
3. ¿Qué % de puestos directivos está ocupado por miembros de la familia? \_\_\_%
4. ¿Qué generación controla la propiedad del negocio?  Fundadora  Otra: ¿Cuál? \_\_\_\_\_
5. ¿Qué generación dirige actualmente la compañía?  Fundadora  Otra: ¿Cuál? \_\_\_\_\_
6. ¿El director general / gerente es miembro de la familia propietaria?  No  Sí

### 8. ¿Existe en su empresa...?:

1. Protocolo familiar:  No  Sí
2. Consejo de familia:  No  Sí

### 9. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones. «La familia propietaria...»:

	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. Tiene influencia en el negocio	1	2	3	4	5
2. Comparte valores similares en el negocio	1	2	3	4	5
3. Se siente orgullosa del negocio	1	2	3	4	5
4. Se preocupa por el destino del negocio	1	2	3	4	5
5. Entiende y defiende las decisiones que afectan al futuro de la empresa	1	2	3	4	5
6. Sabe diferenciar los aspectos empresariales de los familiares	1	2	3	4	5
7. Se ve afectada por los conflictos que se producen en la empresa	1	2	3	4	5
8. Con sus valores familiares contribuye a generar un buen clima en la empresa	1	2	3	4	5

### 10. Indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. Los descendientes deberían conocer el negocio cuanto antes	1	2	3	4	5
2. Los futuros directivos deberían ser escogidos de la familia	1	2	3	4	5
3. El fundador o anterior generación deberían tener siempre un papel formal en la empresa	1	2	3	4	5
4. El negocio es más fuerte cuando la familia está implicada	1	2	3	4	5

11. Señale la importancia de los siguientes aspectos para su empresa familiar:	Nada Importante		Muy Importante		
1. Las redes sociales desarrolladas por relaciones personales de los miembros familiares	1	2	3	4	5
2. La existencia de códigos de conducta compartidos por los miembros familiares	1	2	3	4	5
3. La reputación de la empresa en las relaciones con otras empresas y los empleados	1	2	3	4	5
4. Compartir información y conocimiento entre miembros familiares	1	2	3	4	5

### 3. Fiscalidad empresa familiar

#### 12. En relación con la fiscalidad de su empresa...:

- |   |  |                             |
|---|--|-----------------------------|
| 1. ¿Conoce los beneficios fiscales de las empresas familiares?: | <input type="checkbox"/> No (Pase a P14) | <input type="checkbox"/> Si |
| 2. ¿Cree que son suficientes?:                                  | <input type="checkbox"/> No              | <input type="checkbox"/> Si |

#### 13. ¿Qué beneficios fiscales le parece que se deberían incorporar al sistema fiscal español?

- |   |                          |
|---|--------------------------|
| 1. Deducciones adicionales a la formación profesional del empresario y sus familiares más cercanos que trabajen en la empresa en el Impuesto sobre Sociedades | <input type="checkbox"/> |
| 2. Deducciones adicionales a la inversión en I+D+i en el Impuesto sobre Sociedades  | <input type="checkbox"/> |
| 3. Implantar el régimen especial de empresas de reducida dimensión a todas las empresas familiares  | <input type="checkbox"/> |
| 4. Deducción en el IRPF a los familiares por las aportaciones para la capitalización de la empresa familiar   | <input type="checkbox"/> |
| 5. Reducción del tipo de gravamen en el Impuesto sobre Sociedades   | <input type="checkbox"/> |
| 6. Otros (indique cuál): _____  | <input type="checkbox"/> |

#### 4. Recursos humanos e innovación

14. La política de de recursos humanos de su empresa se caracteriza por...:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. La rigurosidad en el proceso de selección	1	2	3	4	5
2. La selección de empleados en función de habilidades requeridas para el puesto	1	2	3	4	5
3. La selección de empleados según potencial de desarrollo en la empresa	1	2	3	4	5
4. La existencia de una política formativa integral	1	2	3	4	5
5. La disponibilidad de formación continua para empleados	1	2	3	4	5
6. El fácil acceso de los nuevos contratados a acciones formativas	1	2	3	4	5
7. La estrecha relación entre el rendimiento del empleado y la retribución que recibe	1	2	3	4	5
8. El pago de incentivos individuales (bonus o primas)	1	2	3	4	5
9. El pago de incentivos de grupo (reparto de beneficios)	1	2	3	4	5
15. En su empresa...:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. Se adopta una visión conservadora cuando se toman decisiones importantes	1	2	3	4	5
2. Existe una tendencia a apoyar proyectos cuyos resultados esperados son ciertos	1	2	3	4	5
3. Sus operaciones generalmente son previamente testadas	1	2	3	4	5
4. Sus operaciones generalmente se caracterizan como de bajo riesgo	1	2	3	4	5
5. Se han introducido gran cantidad de productos/servicios nuevos al mercado	1	2	3	4	5
6. Se han introducido muchas modificaciones a los productos/servicios existentes	1	2	3	4	5
7. Constantemente se buscan nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
8. Se introducen nuevos productos/servicios que causan gran impacto en la industria.	1	2	3	4	5

## 5. Capital financiero

16. ¿Ha solicitado su empresa financiación a las entidades de crédito en los últimos 3 años?:

1.  No
2.  No, porque a pesar de necesitarlo no lo conseguiría
3.  Si (a) ¿Ha obtenido la financiación solicitada?:  No  
 Si, pero menos de lo solicitado  
 Si

17. Con relación a las condiciones de financiación bancaria durante los 3 últimos años:	Total Desacuerdo			Total Acuerdo	
1. Las garantías y avales que necesita para acceder a la financiación han aumentado	1	2	3	4	5
2. El coste de la financiación se ha incrementado	1	2	3	4	5
3. El plazo exigido de la devolución se ha acortado	1	2	3	4	5

18. Con respecto a las entidades financieras (bancos, cajas de ahorro y cooperativas de crédito) con las que trabaja su empresa?:

1. ¿Con cuantas entidades financieras trabaja?: \_\_\_\_\_
2. Del total de su deuda, ¿qué porcentaje mantiene con su principal entidad financiera?: \_\_\_\_\_
3. ¿Cuántos años lleva trabajando con su principal entidad financiera?: \_\_\_\_\_

ID [ \_ \_ \_ \_ ]

FECHA: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

CARGO ENCUESTADO (Presidente/ Gerente /

Director de Área /...): \_\_\_\_\_

## Referencias bibliográficas

- ALVAREZ, G. (1992). «El constructo clima organizacional: Concepto, teorías e investigaciones y resultados relevantes». *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 11 (1-2), 25-50.
- ANDERSON, N. y WEST, M. (1998). «Measuring climate for work group innovation: Development and validation of the Team Climate Inventory». *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 235-258.
- ARGYRIS, C. (1957). *Personality and organization*. New York: Harper and Row.
- ASTRACHAN, J., KLIEN, S. y SMYRNIOS, K. (2002). «The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem». *Family Business Review*, 15 (1), 45-58.
- BELAK, J. (2009). Valores fundamentales, la cultura y el clima ético en la familia frente a la no familia. Conferencia Internacional sobre gestión, empresa y benchmarking, Budapest, 5 y 6 de junio.
- BERNHARDT, K.; DONTHU, N. y KENNET, P. (2000). «A longitudinal analysis of satisfaction and profitability». *Journal of Business Research*, 47, 2, 161-171.
- BJÖRNBERG, A., y NICHOLSON, N. (2007). The Family Climate Scales – Development of a new measure for use in Family Business Research. *Family Business Review*, 10, 229-246.
- BROWN, S. P. y LEIGH, T. W. (1996). «A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance». *Journal of Applied Psychology* 81 (4), 358-368
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- CAMPBELL, J. (1976). «Psychometric theory». En: DUNNETTE, M. (ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- CHIAVENATO, I. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw-Hill.
- DAY, D. y BEDEIAN, A.G. (1991). Work Climate and type a status as predictors of a job satisfaction: A test of the international perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 25 (4), 444-461.
- DESSLER, G. (1979). *Organización y administración, enfoque situacional*. México: Prentice Hall Internacional.
- FLEISHMAN, Edwin A. (1953). «Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior». *Personnel Psychology*, 6, 205-222.
- FLIPPO, E. (1984). *Personnel management*. New York: McGraw-Hill.
- GALLO, M.A. (1995). *Empresa Familiar. Texto y Casos*. Madrid: Praxis.
- GOLEMAN, D. (2000). «Leadership that gets results». *Harvard Business Review*. 78 (2), 78-90.
- GONZALEZ-ROMA, V. y PEIRO, J. (1999). «Clima en las organizaciones laborales y en los equipos de trabajo». *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52 (2-3), 269-285.
- HABBERSHON, T. G. y WILLIAMS, M. L. (1999). «A resourcebased framework for assessing the strategic advantages of family firms». *Family Business Review*, 12, 1-25.
- JAMES, L. & JONES, A. (1974). «Organizational climate: A review of theory research». *Psychological Bulletin*, 20, 1393-1402.
- JOYCE, W. y SLOCUM, J. (1984). «Collective climate: Agreement as a basis for defining aggregate climates in organizations». *Academy of management journal*, 27, 721-742.
- KLEIN, K. y SORRA, J.S. (1996). «The challenge of innovation implementation», *Academy of Management Review*, 21, 4, 1055-1088.
- LEWIN, K. (1951). *Field theory in social science*. New York: Harper and Row.

- LEWIN, K., LIPPIT, R. y WHITE, R.K. (1939). «Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates». *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- LIKERT, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- LIKERT, R. y LIKERT, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- LOCKE, E.A. (1976). «The nature and causes of job satisfaction». En: DUNNETTE M.D. (ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Chicago: Rand Mc Nally.
- «ANONIMIZADO»
- , (2009a). «Propuesta de un Modelo de Análisis del Clima Laboral basado en la Gestión por Competencias». En: GALLEGO, S y GOMEZ, M. (coords.). *Igualdad, Desarrollo y Cooperación*, Toledo: Centro de iniciativas de Cooperación al Desarrollo (Universidad de Alcalá).
- , (2009b). «Diseño de un Modelo de Valoración Cuantitativa de Procesos del Clima Laboral en la Gestión de Recursos Humanos». *Capital Humano*, 230, 92-96.
- «ANONIMIZADO» y «anonimizado» (2009). «Conexiones entre cultura organizativa y clima laboral: Aproximación a un modelo de auditoría sociolaboral de recursos humanos», Ponencia realizada en el *VII International Workshop on HRM, New Scenarios in Human Resource Management*. Murcia.
- «ANONIMIZADO»; «anonimizado» y CARRASCO, A. (2009). «Clima y cultura en la empresa familiar». En: MONREAL, J.; SANCHEZ, G.; MEROÑO, A. y SABATER, R. (coords.). *La Gestión de las Empresas Familiares*, Madrid: Thomson Reuters,
- NICHOLSON, N. (2005). *Towards an evolutionary theory of kinship and family business*. Working paper. London: London Business School.
- NICHOLSON, N., y BJÖRNBERG, A. (2004). Evolutionary psychology and the family firm: structure, culture and performance. En: TOMASELLI, S. y MELIN, L. (eds.), *Family firms in the wind of change*. Lausanne: Research Forum Proceedings, IFERA. The Family Climate Scales.
- PARKER, C.P.; BALTES, B.B.; YOUNG, S.A.; HUFF, J.W.; ALTMANN, R.A.; LACOST, H.A. y ROBERTS, J.E. (2003). «Relationships between psychological climate perceptions and work outcomes: A meta-analytic review». *Journal of Organizational Behaviour*, 24 (4), 389-416.
- PACE, C. (1968). «The concept of organizational climate». En: TAGIURI, R. & LITWIN, G. (eds.). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Boston: Harvard Graduate School of Business Administration.
- PATTERSON, M.G., WEST, M.A.; SHACKLETON, V.J.; DAWSON, J.F.; Lawthom, R.; MAITLIS, S., ROBINSON, D.L. y WALLACE, A.M. (2005). «Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation». *Journal of Organizational Behavior*, 26, 379-408.
- PEIRO, J. M. (1995). *Psicología de la organización*. Madrid: Torán.
- PRITCHARD, R.P. y KARASICK, B.W. (1973). «The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction». *Organizational behavior and human performance*, 9, 126-146.
- QUINN, R.E. y ROHBRAUGH, J. (1983). «A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis». *Management Science*, 29, 363-377.
- REICHERS, A. & SCHNEIDER, B. (1990). «Climate and culture: An evolution constructs». En: SCHNEIDER, B. (ed.). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey-Bass.
- ROBBINS, S. (1990). *Organizational theory*. México: Prentice Hall.

- SALGADO, J.F.; REMENEIRO, C.; IGLESIAS, M. (1996). «Clima organizacional y satisfacción laboral en una PYME». *Psicothema*, 8 (2), 329-335.
- SCHEIN, E.M. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Londres: Jossey-Bass.
- SCHNEIDER, B. y BARTLETT, C.J. (1968). «Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development». *Personnel psychology*, 21, 447-455.
- SILVA, M. (1996). *El clima en las organizaciones. Teoría, método e intervención*. Madrid: EUB.
- SCHULZE, W. S., LUBATKIN, M. H., DINO, R. N. y BUCHHOLTZ, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12, 99-116.
- STRINGER, R. (2002). *Leadership and Organizational Climate*. New Jersey: Prentice Hall.
- TAGIURI, R. (1968). «The concept of Organizational Climate». En: TAGIURI, R. y LITWIN, G.H. (eds.). *Organizational Climate: Explorations of a Concept*. Boston. Harvard University Division of Research, Graduate School of Business Administration.
- TORDERA, N.; PEIRO, J.M.; RAMOS, J. y GONZÁLEZ-ROMÁ, V. (2007). «La calidad del intercambio líder-miembro (LMX) y el clima psicológico: Un análisis longitudinal de sus relaciones recíprocas», *Psicología*, 21 (1), 59-81.
- VICTOR, B. y CULLEN, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33 (1), 101-125.
- WILEY, C. (1999). «A comparative analysis of certification in human resource management». *The international journal of human resource management*, 10 (4), 737-762.
- YOUNG, S.A. y PARKER, C.P. (1999): Predicting collective climates: Assessing the role of shared work values, needs, employee interaction and work group membership. *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 7, 1199-1218.