

El impacto de la sucesión en el clima organizacional de las empresas familiares

The Impact of Succession on the Organizational Climate of Family Businesses

Laura Leticia, Gaona-Tamez¹, Gabriel, Aguilera-Mancilla², Juan Carlos, Centeno-Maldonado³

Resumen

Las empresas familiares presentan una última prueba el paso de una generación a la siguiente es de los más complicado, por lo que es conveniente que la sucesión se efectúe mientras el fundador se encuentra aun laborando en la empresa. El objetivo de esta investigación es conocer sí el cambio generacional afecta el clima organizacional de las empresas familiares, considerando los siguientes factores: la pertenencia, la colaboración y los objetivos. Con el propósito de originar nuevas estrategias y conocimientos que ayuden a controlar el efecto que genere la sucesión en el clima organizacional en las empresas familiares. Se utilizó un instrumento de 73 reactivos que se aplicaron al total de los empleados de un grupo de empresas familiares que tuvieron un proceso de sucesión recientemente en el que se midió el clima organizacional arrojando que la sucesión en las variables analizadas no genera un impacto negativo en el clima organizacional.

Palabras clave: *clima organizacional, empresa familiar, sucesión.*

Abstract

Succession is the ultimate test of a family business, the passage from one generation to the next is one of the most difficult, so it is useful that it is done while the founder is still active. The objective of this research is to know if generational change affects the organizational climate of family businesses, considering the following factors: belonging, collaboration and objectives. With the purpose of originating new strategies and knowledge that help control the effect that succession generates on the organizational climate in family businesses. An instrument of 73 items was used and applied to the total number of employees of a group of family businesses that recently had a succession process in which the organizational climate was measured, showing that the succession in the variables analyzed does not generate a negative impact on the organizational climate.

Key words: *organizational climate, family Business, succession*

Códigos JEL: M1, M10, M14

¹ Doctora en Administración y alta dirección; Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Coahuila, México, líneas de investigación: sucesión en empresa familiar, permanencia y consolidación empresarial. Autor de correspondencia, correo electrónico: lauragaonatamez@uadec.edu.mx, <https://orcid.org/0000-0002-8411-830X>.

² Doctora en Administración y alta dirección; Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Coahuila, México, líneas de investigación: sucesión en empresa familiar, permanencia y consolidación empresarial, <https://orcid.org/0000-0002-0128-9155>.

³ Doctor en Política Pública; Profesor-investigador de la Universidad Autónoma de Coahuila, México, líneas de investigación: Derechos Humanos y Políticas Públicas, <https://orcid.org/0000-0002-2378-3779>.

Introducción

Una de las pruebas más difíciles a las que se enfrenta las empresas familiares es la sucesión, el traspaso de una generación a la siguiente es un gran reto, por lo que es vital que se realice cuando el fundador aún se encuentra en funciones para que sea un proceso que sea planificado y no genere un impacto negativo en el clima organizacional, ya que en las empresas familiares es un elemento crucial para su sostenibilidad y éxito a lo largo del tiempo.

La forma en que las empresas gestionan la sucesión de liderazgo tiene un impacto directo en variables fundamentales del clima organizacional, como la pertenencia, la colaboración y los objetivos compartidos. Estos factores, cuando se manejan adecuadamente, pueden fortalecer la cohesión y el rendimiento, pero, si se descuidan, pueden generar tensiones que afecten negativamente la cultura y el ambiente de trabajo.

La pertenencia en las empresas familiares es un pilar central, ya que los empleados familiares suelen identificarse fuertemente con los valores y la visión de la organización. Según Bettinelli, Sciascia, Randerson y Fayolle (2019), la sucesión genera riesgos cuando no se logra preservar el sentido de pertenencia, lo cual puede afectar la cohesión interna. En este contexto, es crucial que el nuevo líder mantenga una continuidad en los valores y la identidad organizacional para evitar la desestabilización del clima laboral (Filser, Brem, Gast, Kraus & Calabrò, 2019).

Asimismo, la colaboración entre miembros de la familia y empleados es vital para el funcionamiento eficaz de la empresa. Durante el proceso de sucesión, las relaciones colaborativas pueden verse afectadas si no existe una adecuada comunicación y planificación, lo que podría desencadenar conflictos y afectar el clima organizacional (Brumana, Minola, Garrett & Digan, 2021). La falta de alineación entre las generaciones que suceden en el liderazgo puede debilitar la cooperación interna, dificultando la adaptación al cambio y reduciendo la productividad organizacional (Long & Chrisman, 2020).

Otro factor clave es la alineación de los objetivos entre los miembros de la familia y los empleados, lo cual es esencial para la continuidad y el éxito a largo plazo. Estudios recientes sugieren que, durante la sucesión, una clara definición y alineación de los objetivos estratégicos es fundamental para mantener la estabilidad organizacional y el compromiso de los empleados (López-Fernández, Serrano-Bedia & Pérez-Pérez, 2022). Si los sucesores no comparten la misma visión que la generación anterior, es probable que se produzcan divergencias que afecten negativamente el clima organizacional (Cabrera-Suárez, Martín-Santana, & De Saá-Pérez, 2021).

Las empresas familiares tienen un impacto significativo en el clima organizacional, especialmente en aspectos como la pertenencia, la colaboración y los objetivos. Para evitar consecuencias negativas, es necesario que las empresas gestionen este proceso de manera planificada y estratégica, garantizando que se mantengan los valores organizacionales, se promueva una cultura de colaboración y se alineen los objetivos entre las diferentes generaciones.

En la presente investigación se seleccionaron los aspectos de pertenencia, colaboración y objetivos para medir como impacto la sucesión en el clima organizacional de un grupo de empresas familiares, considerando que estos aspectos son relevantes ya que el sentido de pertenencia mide la continuidad del compromiso y la identidad de los empleados con la empresa tras el cambio de liderazgo. La colaboración evalúa la capacidad de los equipos para seguir trabajando de manera efectiva y cooperativa durante y después de la sucesión y los objetivos permite determinar si el nuevo liderazgo y los empleados están alineados estratégicamente, evitando conflictos que puedan deteriorar el ambiente organizacional. Al considerar estos factores, las empresas familiares pueden gestionar mejor los retos de la sucesión, minimizando los impactos negativos en su clima organizacional y garantizando una transición más fluida y exitosa. Por todo lo expuesto anteriormente se seleccionaron estos tres aspectos, el resto de ellos serán considerados para futuras investigaciones.

Por lo que esta investigación plantea como objetivo conocer si el cambio generacional o sucesión tiene impacto en el clima organizacional de las empresas familiares, considerando las siguientes variables pertenencia, colaboración y objetivos. Con el propósito de originar nuevas estrategias y conocimientos que sean de utilidad para controlar el impacto que genere la sucesión de la empresa familiar en el clima

organizacional. Esta investigación se realizó a un grupo de empresas familiares pertenecientes a un mismo dueño en el que se generó un proceso de sucesión.

La presente investigación se encuentra estructurada de la siguiente manera: marco teórico o revisión de literatura de los principales conceptos: sucesión, clima organizacional, empresa familiar, después el apartado de la metodología donde se explica que se empleó un método de tipo cuantitativa, posteriormente el apartado de resultados y el análisis y discusión de los mismos, y al final el apartado de conclusiones donde se presenta el hallazgo de la investigación y por último las referencias.

Marco Teórico

Empresa Familiar

La familia o familias dueñas de la empresa tienen el control legal y accionario de esta y buscan mantener su sostenibilidad para las siguientes generaciones (Navarro, 2008).

“Una empresa familiar es una organización controlada y operada por los miembros de una familia”. Desde una perspectiva diferente, digamos metafórica, es posible referirse a empresas con alma, dado que el corazón de la familia está en ellas, y la visión del empresario es que no solo permanezca, sino que se desarrolle aunado a la integración familiar. (Perret, 2007).

Las empresas familiares son las que están administradas por uno o más integrantes de una misma familia y ellos controlan la gestión, ejecución y desarrollo de proyectos. (Universidad DA VINCI de Guatemala, 2020).

Según Rentería y Orozco (2012) una empresa familiar es una entidad permeada por un vínculo familiar, que influye en las políticas, intereses y objetivos de la empresa. La ventaja que tienen estas organizaciones es el compromiso de los integrantes de la familia con la empresa, fundamentado en la confianza.

Sucesión

La sucesión en la empresa familiar debe ser planeada ya es que es un proceso de los más importantes y críticos donde se transmite la propiedad y el poder de decisión a la siguiente generación, de aquí la trascendencia que sea un proceso bien preparado por el fundador y la familia para asegurar la continuidad de la empresa familiar a cargo de la misma familia.

La planeación de la sucesión es clave para la continuidad de los negocios familiares, ya que pueden enfrentar a eventos adversos que no es posible anticipar y ponen en riesgo la continuidad de la operación, como la muerte del fundador o separación de un socio o ejecutivo clave. (Grant Thornton International Ltd, 2023). Un aspecto clave para la continuidad y éxito de las empresas familiares es la sucesión. Esta es una de las decisiones más complicadas, en muchas ocasiones no se toma lo que genera un problema mayor en el futuro. (Faura, 2020).

En el sistema de la familia empresaria la sucesión es un proceso de cambio: en el liderazgo, en la propiedad y en la gestión de los negocios. Este proceso no precisamente sucede al mismo tiempo en las tres dimensiones, en algunos casos, se presenta la transición de una generación a otra entre la familia y en el caso de la gestión o en la propiedad puede contar con la presencia de no familiares. (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2020).

Cultura y clima organizacional

La Cultura organizacional simboliza los valores y principios que rigen a los miembros de una organización en su trabajo diario. Es el resultado de la historia de la empresa, que surge de la visión, la manera en que está organizada y las experiencias de los que en ella participan. (Lapzo, 2023).

De acuerdo con Chiavenato (2007), la Cultura Organizacional se define como “la forma de hacer las cosas dentro de una organización, es la que distingue a una organización de otra, haciendo que tenga su propia identidad, donde se comparten sistemas de significados entre sus miembros”. La cultura organizacional es un resultado de las costumbres, tradiciones, normas, procedimientos y sistemas con lo que opera y funcionan las empresas. (Manzanilla, 2021).

El impacto de la sucesión en el clima organizacional de las empresas familiares

El clima organizacional hace referencia a las percepciones y actitudes de los trabajadores respecto a su ámbito laboral. Es la medición de cómo los empleados perciben aspectos como la comunicación, el liderazgo, las políticas y la estructura en la organización. (Terreros, 2023).

De acuerdo a Manzanilla (2021) el clima organizacional describe el ambiente en la empresa y para diagnosticarlo, se debe considerar las emociones y los sentimientos tanto los positivos como los negativos que tienen los empleados con respecto a su lugar de trabajo, sus relaciones interpersonales, las comunicaciones con todos los niveles jerárquicos, las instalaciones, espacios físicos y equipos de trabajo.

Pertenencia

La pertenencia, en el contexto de una empresa u organización, se refiere al sentimiento de conexión, identificación y compromiso que tienen los empleados con la empresa para la que trabajan. (Fundación Juan XXIII, 2022). Es la sensación de formar parte de algo más grande que uno mismo, de sentirse involucrado y comprometido con los objetivos, valores y cultura de la organización. Cuando los empleados tienen un sentido de pertenencia fuerte, tienden a sentirse más motivados, comprometidos y satisfechos en su trabajo. Esto puede conducir a un mejor desempeño laboral, mayor retención de empleados y un clima laboral más positivo en general. (World Vision Costa Rica, 2022).

La pertenencia se construye a través de varios factores, como la cultura organizacional, el liderazgo efectivo, el reconocimiento y la valoración del trabajo, las oportunidades de desarrollo profesional, la comunicación abierta y la colaboración entre colegas. Cuando estos elementos están presentes y se fomentan en el entorno laboral, los empleados tienden a desarrollar un sentido de pertenencia más sólido hacia la empresa. (Redacción, 2021).

Colaboración

La colaboración es un proceso en el que dos o más personas o entidades trabajan juntas para lograr un objetivo común, compartiendo recursos, conocimientos y esfuerzos. En el contexto empresarial, la colaboración puede manifestarse de diversas formas, desde equipos de trabajo que colaboran en proyectos específicos hasta alianzas estratégicas entre empresas para alcanzar metas mutuas y puede ocurrir en una oficina tradicional o entre miembros de un equipo virtual. (Lhh, 2023).

La colaboración implica una interacción activa y cooperativa entre las partes involucradas, donde cada una contribuye con sus habilidades, ideas y recursos para lograr un resultado conjunto que beneficie a todos los involucrados. Esto puede incluir compartir información, coordinar acciones, tomar decisiones conjuntas y resolver problemas en equipo. (Fernández, 2023).

El trabajo colaborativo es el acto de interacción entre diferentes personas en pro del intercambio de ideas, habilidades y conocimientos, con el objetivo común de llevar a cabo un proyecto. Esta forma de trabajar se basa en la inteligencia colectiva; es decir, en poner las competencias de los miembros del equipo al servicio de la consecución de metas. (Aguirre, 2023)

Objetivos

Los objetivos son metas específicas y mensurables que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado. Estos objetivos son fundamentales para guiar las acciones y el progreso hacia un resultado deseado. (Ortega, 2023).

Los objetivos, se refieren a un grupo de actividades que se realizan dentro de la empresa para lograr las meta. Los objetivos de la organización se convierten de esta manera en fines menores que se deben conseguir para lograr el fin máximo. Suponen los resultados concretos que deben obtenerse por cada uno de los integrantes de la organización. (García, 2023)

Los objetivos de una empresa son las metas que la empresa intenta obtener en el futuro manejando sus recursos disponibles. (Arias, 2022)

Metodología

En esta investigación es cuantitativa debido a su naturaleza y para el cumplimiento del objetivo se utilizó un enfoque exploratorio no experimental de tipo trasversal. En enfoque utiliza la recopilación de datos numéricos y al análisis estadístico, con el propósito de conocer y generar patrones de comportamiento.

De acuerdo con Hernández- Sampieri, R., Fernández- Collado, C., y Baptista- Lucio, P. (2010), se empleó el método estadístico-analógico para expresar cuantitativamente las relaciones que guardan las variables que conforman el fenómeno objeto de estudio y obtener conclusiones a partir de comparar los cambios y evolución de las variables del clima organizacional en la empresa objeto de estudio a partir de la sucesión.

El instrumento está dividido en 14 variables que son: roles, pertenencia, objetivos, colaboración, liderazgo, innovación y cambio, higiénicos, motivación, recursos humanos, capacitación, presiones, productividad y resultados, políticas, visión y misión, incertidumbre y cambio y desarrollo personal e institucional y consta de 73 reactivos. Para efectos de la presente investigación solo se consideraron 3 que son las que se presentan a continuación en la operacionalización de las variables.

Operacionalización de las variables

En esta investigación para la medición del clima organizacional se utilizó un instrumento formulado por 73 reactivos empleando una escala de Likert (1997). A continuación, se presentan en la Tabla 1 la operacionalización de las variables donde se presenta el indicador y los ítems o preguntas de cada uno de los factores de pertenencia, colaboración y objetivos

Tabla Numero 1
Operacionalización de las variables.

| Variable | Indicador | Ítems |
|-----------------|---|--|
| Pertenencia | Es el sentimiento de conexión, Es la sensación de formar parte de algo más grande que uno mismo, de sentirse involucrado y comprometido con los objetivos, valores y cultura de la organización | Existe lealtad hacia la empresa. Siento que mi realización personal se da juntamente con el éxito de la empresa. Trabajar en esta empresa me hace sentir orgulloso. Me interesa poco lo que pase en la empresa, mientras me paguen. |
| Colaboración | La colaboración implica una interacción activa y cooperativa entre las partes involucradas, donde cada una contribuye con sus habilidades, ideas y recursos para lograr un resultado conjunto. | En mi departamento se manejan adecuadamente los problemas que se presentan. Si tengo problemas en mi trabajo puedo contar con mis compañeros. Recibo respaldo y atención adecuada para atender mis problemas laborales. |
| Objetivos | Los objetivos, se refieren a un grupo de actividades que se realizan dentro de la empresa para lograr las meta. | Las personas de mi departamento están comprometidas en el logro de los objetivos. Se da seguimiento al cumplimiento de objetivos en mi departamento. Nuestros objetivos son flexibles. Se adecuan sobre la marcha. |

Fuente: Gaona, Saldaña & Muñoz, 2017, p.1699

Cabe mencionar que el instrumento aplicado al grupo de empresas familiares ha sido aplicado a otras empresas para medir el clima organizacional en investigaciones anteriores, la fuente es Gaona, Saldaña & Muñoz, 201. De las 14 variables solo se consideraron 3 los aspectos de pertenencia, colaboración y

El impacto de la sucesión en el clima organizacional de las empresas familiares

objetivos para medir como impacto la sucesión en el clima organizacional de un grupo de empresas familiares, considerando que estos aspectos son relevantes ya que el sentido de pertenencia mide la continuidad del compromiso y la identidad de los empleados con la empresa tras el cambio de liderazgo. La colaboración evalúa la capacidad de los equipos para seguir trabajando de manera efectiva y cooperativa durante y después de la sucesión y los objetivos permite determinar si el nuevo liderazgo y los empleados están alineados estratégicamente, evitando conflictos que puedan deteriorar el ambiente organizacional. Al considerar estos factores, las empresas familiares pueden gestionar mejor los retos de la sucesión, minimizando los impactos negativos en su clima organizacional y garantizando una transición más fluida y exitosa. El resto de ellos serán considerados para futuras investigaciones.

El grupo de las empresas familiares analizadas en esta investigación cuentan con un total de 45 empleados. El instrumento fue aplicado al total de la población.

Resultados

Para la elaboración de las figuras se suman todos los porcentajes totalmente de acuerdo y de acuerdo como positivo y en desacuerdo y totalmente en desacuerdo como negativo. A continuación, se muestran las tablas y las figuras que presentan los resultados de las variables de la investigación.

Tabla 2
Variable Pertenencia
Empresas Familiares

| Pregunta | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|-----------------|------------------------------|-------------------|----------------------|---------------------------------|
| 2 | 67% | 33% | 0 | 0 |
| 17 | 29% | 71% | 0 | 0 |
| 38 | 42% | 58% | 0 | 0 |
| 46 | 17% | 27% | 40% | 16% |
| Total | 39% | 47% | 10% | 4% |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 2 de la variable pertenencia se suman el promedio de los porcentajes totalmente de acuerdo con un 39% y de acuerdo con un 47% que da un resultado positivo de 86% y en desacuerdo un 10% y totalmente en desacuerdo con un 4% lo que da un total de 14% negativo. Lo que significa que la sucesión impacto positivamente en un 86% en el clima organizacional en la variable de pertenencia ya que los trabajadores suelen identificarse fuertemente con los valores y la visión de la organización, como se presenta a continuación en la figura 1 de pertenencia.

Figura 1
Pertenencia



Fuente: Elaboración propia.

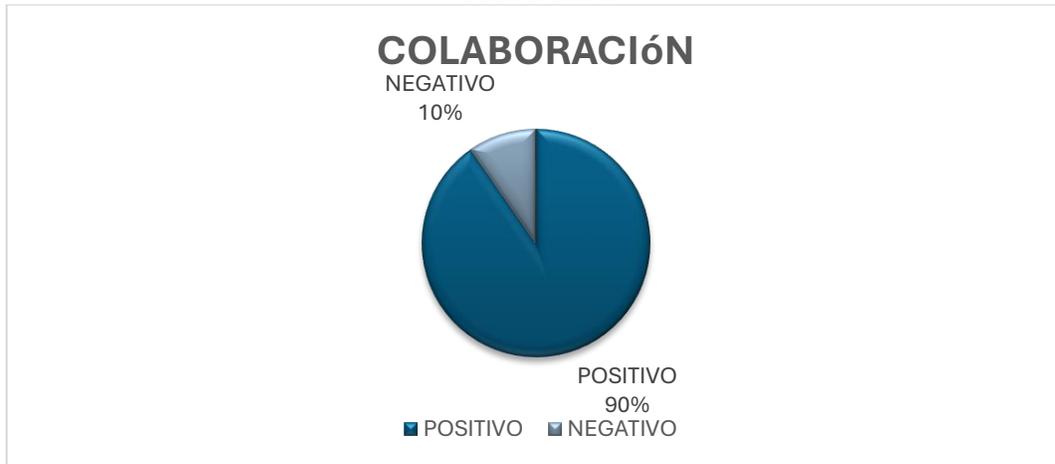
Tabla 3
Variable Colaboración.
Empresas Familiares

| Pregunta | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--------------|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| 4 | 28% | 42% | 29% | 0 |
| 34 | 47% | 53% | 0 | 0 |
| 53 | 42% | 58% | 0 | 0 |
| Total | 39% | 51% | 10% | 0 |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 3 de la variable colaboración se suman el promedio de los porcentajes totalmente de acuerdo con un 39% y de acuerdo con un 51% que da un resultado positivo de 90% y en desacuerdo un 10% y totalmente en desacuerdo con un 0% lo que da un total de 10% negativo. Lo que significa que la sucesión impacto positivamente en un 90% en el clima organizacional en la variable de colaboración ya que la colaboración implica una interacción activa y cooperativa entre las partes involucradas, donde cada una contribuye con sus habilidades, ideas y recursos para lograr un resultado conjunto que beneficie a todos los involucrados, como se presenta a continuación en la figura 2 de colaboración.

Figura 2
Colaboración



Fuente: Elaboración propia.

Al generarse un cambio en la alta gerencia debido al cambio generacional; se observa en la Figura 2 de la variable de Colaboración que el resultado es positivo en un 90% según los datos obtenidos en la tabla 3, lo que indica que los empleados tienen un alto sentido de colaboración para el funcionamiento eficaz de la empresa.

Tabla 4
Variable Objetivos.
Empresas Familiares

| Pregunta | totalmente de acuerdo | de acuerdo | en desacuerdo | totalmente en desacuerdo |
|--------------|-----------------------|------------|---------------|--------------------------|
| 3 | 27% | 62% | 11% | 0 |
| 33 | 11% | 71% | 18% | 0 |
| 47 | 17% | 53% | 0 | 11% |
| Total | 24% | 63% | 10% | 3% |

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4 de la variable objetivos se suman el promedio de los porcentajes totalmente de acuerdo con un 24% y de acuerdo con un 63% que da un resultado positivo de 87% y en desacuerdo un 10% y totalmente en desacuerdo con un 3% lo que da un total de 13% negativo. Lo que significa que la sucesión impacto positivamente en un 87% en el clima organizacional en la variable de objetivos, ya que los objetivos de una empresa son las metas que la empresa intenta obtener en el futuro manejando sus recursos disponibles. Como se presenta a continuación en la figura 3 de objetivos.

Figura 3:
Objetivos



Fuente: Elaboración propia.

Al generarse un cambio en la alta gerencia debido al cambio generacional; se observa en la Figura 3 de la variable objetivos que el resultado es positivo en un 87% según los datos obtenidos en la tabla 4, lo que indica que los empleados tienen un alto nivel de compromiso para cumplir las metas y objetivos de la empresa.

Análisis de resultados

Los resultados obtenidos del presente estudio de clima organizacional generado a partir de un proceso de sucesión que se realizó en el grupo de empresas familiares, se dividieron en 14 variables: roles, pertenencia, objetivos, colaboración, liderazgo, innovación y cambio, higiénicos, motivación, recursos humanos, capacitación, presiones, productividad y resultados, políticas, visión y misión, incertidumbre y cambio y desarrollo personal e institucional las cuales están dentro de las 73 preguntas del cuestionario que se aplicó. De estas solo se consideraron para este estudio pertenencia, colaboración y objetivos. Ya que, al considerar estos factores, las empresas familiares pueden gestionar mejor los retos de la sucesión, minimizando los impactos negativos en su clima organizacional y garantizando una transición más fluida y exitosa; el resto de ellos serán considerados para futuras investigaciones.

Derivado del instrumento aplicado al total de los empleados de las empresas familiares del grupo en estudio, se obtuvo como resultado en cuanto a la variable de pertenencia el 86% lo consideran positivo, lo que se representa que los trabajadores tienen un sentimiento de lealtad y orgullo de pertenecer a la organización, se sienten miembros realizados y valiosos, parte del equipo de trabajo que contribuye al éxito de la empresa; en la variable de colaboración el 90% de los encuestados tiene un nivel satisfactorio de colaboración positiva, ya que los empleados se apoyan mutuamente, existe comunicación y cooperación en las actividades de trabajo y en el manejo de problemas; en la variable objetivos se observa que el 87% está encaminado a cumplir con los objetivos de la organización, los trabajadores tienen un gran compromiso que contribuye a su cumplimiento y seguimiento, con esto se adecuan sobre la marcha a cumplir con la meta de la organización.

En función a los resultados obtenidos en estas tres variables analizadas en la investigación, se puede decir que no se generó un impacto negativo en el clima organizacional debido al proceso de sucesión en este grupo de empresas familiares.

Conclusiones

El impacto de la sucesión en el clima organizacional de las empresas familiares

En relación al objetivo de la investigación que es conocer si el cambio generacional o sucesión afecta el clima organizacional de las empresas familiares, considerando los siguientes factores: pertenencia, colaboración y objetivos; y a los resultados generados en la misma, se puede concluir que el cambio generacional o sucesión no tuvieron un impacto negativo en el clima organizacional del grupo de empresas familiares que fueron objeto de estudio, es decir que el proceso de sucesión no afectó al clima organizacional ya que los empleados se sienten tomados en cuenta y con un alto grado de pertenencia, lo que ayuda a que exista un ambiente positivo de colaboración, al sentirse parte de un equipo de trabajo donde hay apoyo, comunicación y cooperación. Por consecuencia la tercera variable objetivos es positiva ya que al tener alto grado de pertenencia y colaboración va a hacer que los empleados se comprometan a cumplir los objetivos que plantea la alta dirección.

De acuerdo con la literatura algunos autores coinciden en que el clima organizacional describe cómo los empleados se sienten en su ámbito laboral, centrándose en las actitudes de los miembros del equipo, cómo interactúan entre ellos, la seguridad laboral y la comunicación. Lo que concuerda con los resultados obtenidos en la investigación.

A continuación, se presentan algunas recomendaciones por cada uno de los factores en relación a los resultados de la investigación.

Pertenencia.

- Reforzando periódicamente la misión, visión y valores de la empresa para asegurar que los empleados sigan sintiéndose identificados con la organización.
- Implementar programas de reconocimiento al esfuerzo y dedicación, destacando los logros y aportes individuales y de equipo, lo que puede aumentar aún más el sentido de pertenencia.
- Permitir que los empleados participen activamente en la definición de algunos aspectos estratégicos de la empresa para que se sientan más conectados y valiosos dentro de la estructura organizacional.

Colaboración.

- Establecer talleres o dinámicas de equipo que refuercen la importancia de la cooperación y la interdependencia en la resolución de problemas, especialmente en tiempos de cambio.
- Continuar fomentando una comunicación abierta y efectiva entre las distintas áreas y niveles jerárquicos para asegurar que la colaboración siga siendo fluida.
- Crear espacios o plataformas digitales para facilitar el intercambio de ideas y la resolución conjunta de desafíos.
- Implementar sistemas de retroalimentación periódica para identificar posibles áreas de mejora en la colaboración y abordar los problemas antes de que afecten el clima laboral.

Objetivos.

- Asegurarse de que los objetivos de la organización sean comprendidos por todos los niveles de la empresa.
- Relacionar los objetivos organizacionales con metas claras y específicas para cada empleado o equipo.
- Establecer mecanismos de medición del progreso en el cumplimiento de objetivos, con reportes periódicos que permitan evaluar el rendimiento y hacer ajustes cuando sea necesario.

Por todo lo antes mencionado se puede concluir que el cambio generacional o sucesión no afectó el clima organizacional de las empresas familiares en los factores de pertenencia, colaboración y objetivos.

Referencias

- Aguirre, M. (2023, 12 diciembre). Trabajo colaborativo: de la definición a los ejemplos prácticos. appvizer.es. <https://www.appvizer.es/revista/colaboracion/herramientas-colaborativas/trabajo-colaborativo>
- Arias, E. (2022, 24 noviembre). Objetivos de una empresa. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>
- Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2019). Researching the entrepreneurial behaviour of family firms: A review and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 37-47. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1535271>
- Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. (2020). Sucesión en Empresas Familiares. Obtenido de <https://idbinvest.org/sites/default/files/2021-04/IBGC%20Segmentos%20-%20Sucesi%C3%B3n%20en%20Empresas%20Familiares.pdf>
- Brumana, M., Minola, T., Garrett, R. P., & Digan, S. P. (2021). How do family firms launch new businesses? A developmental perspective on internal corporate venturing in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100337. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100337>
- Cabrera-Suárez, K., Martín-Santana, J. D., & De Saá-Pérez, P. (2021). Knowledge transfer and innovation in family firms: How succession matters. *Journal of Family Business Strategy*, 12(1), 100384. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100384>
- Castro, J. (2022, 7 julio). ¿Qué son las empresas familiares? Concepto y ejemplos. CORPONET. <https://blog.corponet.com/que-son-las-empresas-familiares-concepto-y-ejemplos>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de los Recursos Humanos* (8a. ed.). Mexico, Mexico : MacGraw-Hill. "Empresa familiar". Autor: Equipo editorial, Etecé. De: Argentina. Para: Concepto.de. Disponible en: <https://concepto.de/empresa-familiar/>.
- Faura, M. (2020, 19 diciembre). La sucesión en la empresa familiar: un paso decisivo. KPMG Tendencias. <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/12/la-sucesion-en-la-empresa-familiar-un-paso-decisivo/>
- Filser, M., Brem, A., Gast, J., Kraus, S., & Calabrò, A. (2019). Innovation in family firms: Examining the role of ownership and governance. *Journal of Business Research*, 101, 262-272. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.04.022>
- Fundación Juan XXIII. (2022, 14 febrero). Cómo afianzar el sentido de pertenencia en la empresa. <https://blog.fundacionjuanxxiii.org/como-afianzar-el-sentido-de-pertenencia-en-la-empresa>
- Fernández, M. (2023, 18 abril). Qué es el trabajo colaborativo, definición, características y cómo implementarlo. Factorial. <https://factorial.mx/blog/que-es-el-trabajo-colaborativo/>
- Gaona, L. Saldaña, Y & Muñoz, K. (2017). *Pertenencia, colaboración y objetivos: factores claves para el clima organizacional del grupo Metelmex, S.A. de C.V.* Ponencia presentada en congreso el X Congreso de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad 2016, Puerto Vallarta, Jalisco. <https://riico.net/index.php/riico/article/view/1397>
- García I. (2023, 4 abril). Objetivos de la organización empresarial. Emprendepyme. <https://emprendepyme.net/objetivos-de-la-organizacion-empresarial.html>
- Grant Thornton International Ltd. (2023, 23 marzo). Plan de sucesión en empresa familiar. Salles Sainz Grant Thornton. <https://www.grantthornton.mx/prensa/marzo-2023/plan-de-sucesion-en-empresa-familiar/>
- Hernández Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2010) *Metodología de la investigación* (4ta edición) McGraw-Hill México.
- Lapzo. (2023, 30 mayo). Cultura y clima organizacional, ¿son lo mismo? <https://www.lapzo.com/blog/diferencia-cultura-y-clima-organizacional>
- Lhh. (2023, 7 diciembre). Habilidades de colaboración: definición y ejemplos. LHH. <https://www.lhh.com/es/es/insights/habilidades-de-colaboracion-definicion-y-ejemplos/>
- Long, R. G., & Chrisman, J. J. (2020). Management succession in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 11(3), 100407. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100407>

El impacto de la sucesión en el clima organizacional de las empresas familiares

- López-Fernández, M. C., Serrano-Bedia, A. M., & Pérez-Pérez, M. (2022). The impact of family involvement on firm performance: Evidence from family businesses in Spain. *Journal of Family Business Strategy*, 13(1), 100454. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2022.100454>
- Manzanilla, V. (2021, 3 agosto). Cultura y clima organizacional. ¿Qué son y cuál es la diferencia? Victor Hugo Manzanilla. <https://victorhugomanzanilla.com/cultura-y-clima-organizacional/>
- Navarro, K. (2008). Estado actual de la investigación sobre la gestión del conocimiento en empresas familiares. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(1). <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28011673004>
- Ortega, C. (2023, 25 febrero). Importancia de los objetivos organizacionales. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/importancia-de-los-objetivos-organizacionales/>
- Perret, E. (2007). Innovación en las empresas familiares. *Contaduría Pública no. 418*, 24-25.
- Redacción. (2021, 10 diciembre). El sentido de pertenencia en las organizaciones y sus beneficios. Recursos Humanos TV. <https://recursoshumanos.tv/blog-de-la-semana/el-sentido-de-pertenencia-en-las-organizaciones-y-sus-beneficios/>
- Rentería, E. & Orozco, A. (2012). Empresa de familia: Relaciones y conflictos en la transición generacional. Cali, Colombia: Editorial Bonaventurana. <http://hdl.handle.net/10819/4490>
- Terreros, D. (2023, 13 abril). Clima vs. Cultura Organizacional: entendiendo las diferencias. hubspot. <https://blog.hubspot.es/marketing/diferencia-clima-cultura-organizacional>
- Universidad DA VINCI de Guatemala. (19 de agosto de 2020). *uvd*. Obtenido de Universidad DA VINCI de Guatemala: <https://udv.edu.gt/empresas-familiares-definicion-y-caracteristicas/>
- World Vision Costa Rica. (2022, 5 septiembre). ¿Qué es el sentido de pertenencia en una empresa y cuál es su relevancia? World Vision. <https://www.worldvision.cr/blog/qu%C3%A9-es-el-sentido-de-pertenencia-en-una-empresa-y-cu%C3%A1l-es-su-relevancia>