UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PROGRAMA ACADÉMICO DE PSICOLOGÍA

**Relación entre asertividad y estilos de afrontamiento en un grupo de
trabajadores de una empresa Avícola Familiar en Perú**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Psicología

AUTOR

Gallardo Seminario, Angela Mariella (0000-0003-0015-5195)

ASESOR

Del Castillo Lazarriga, Maria Elena (0000-0003-4700-1169)

Lima, 23 de julio del 2020

DEDICATORIA

*A mis padres Marcos y Gina.
También a mi querido esposo Daniel.*

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios, a mis padres y a Maria Elena Del Castillo, quienes me motivaron y ayudaron a empezar, a desarrollar y a culminar este estudio que estoy segura será de aporte para muchos profesionales que inician el sueño de emprender y construir una empresa familiar.

RESUMEN

El presente estudio busca determinar la relación entre la asertividad y los estilos de afrontamiento de un grupo de trabajadores de una empresa familiar del sector Avícola en Perú. La muestra estuvo compuesta por 77 trabajadores, 44 hombres y 33 mujeres, con edades entre los 18 y más de 55 años, pertenecientes a las áreas administrativas de la empresa. Los instrumentos empleados fueron el Test de Afrontamiento (COPE) adaptado a Perú (Casuso, 1996) y el Test de Asertividad Rathus la versión Costaricense (León y Vargas, 2009). Los resultados revelaron la existencia de una correlación moderada entre ambas variables, así como correlaciones internas entre los estilos de afrontamiento y entre los tipos de asertividad. Las cuales fueron discutidas en cuatro hallazgos principales: a) Relación entre asertividad y el estilo de afrontamiento enfocado en el problema; b) Relación entre asertividad y el estilo de afrontamiento enfocado en la emoción; c) Asertividad en la empresa familiar; y d) Estilos de afrontamiento en la empresa familia. Finalmente, se dieron las recomendaciones para la futura gestión de ambas variables en la empresa donde se aplicaron las pruebas.

Palabras clave: Asertividad y Afrontamiento; Asertividad en Empresa familiar; Afrontamiento en Empresa familiar; Crisis en Empresa familiar.

Relationship between Assertiveness and Coping Styles in a group of workers in a family
business in Peru

ABSTRACT

The present study aimed determine the relationship between Assertiveness and Coping styles of a group of workers from a Family Business of the Poultry sector in Peru. The sample consisted of 77 workers, 44 men and 33 women, aged between 18 and over 55, belonging to the administrative areas of the company. The instruments that were used the Coping Test adapted to Peru (Casuso, 1996) and the Rathus Assertiveness Test, the Costa Rican version (León and Vargas, 2009). The results revealed the existence of a moderate correlation between both variables, as well as internal correlations between coping styles and between assertiveness types. Which were discussed in four main findings: a) Relationship between assertiveness and coping style focused on the problem; b) Relationship between assertiveness and coping style focused on emotion; c) Assertiveness in family firms; and d) Coping styles in family firms. Finally, recommendations were given for the future management of both variables in the company where the tests were applied.

Keywords: Assertiveness and cope; Assertiveness in Family Firms; Coping in Family Firms; Succession in Family Firms.

Introducción

La empresa familiar es una organización compleja compuesta por tres elementos que interactúan permanentemente: la gestión, la familia y la propiedad. Estos interactúan entre sí y dan lugar a características y conflictos propios de este tipo de organizaciones (Gallego, 2012; Lansberg & Gersick, 2006; Vivas & Gallo, 2006).

En la empresa es el fundador el responsable de definir prácticas de gobierno claras que lleven a involucrar a la familia en su participación (Vivas, 2006; Miskoski, 2014). En el ámbito de gestión se debe establecer un directorio o consejo administrativo con su respectiva definición de tareas (Basco, 2008; Vivas, 2006; García, 2007; ILTIS CONSULTING, 2019; Miskoski, 2014). En el ámbito familiar, se deberá instituir dos órganos de gobierno: a) la Asamblea Familiar, donde se informan los temas de la empresa mas no se toman decisiones, en ella participan los miembros de la familia, sean propietarios o no; b) el Consejo de Familia, donde se discuten los problemas de la empresa, se concilia y se decide el futuro de la familia, siempre tomando en cuenta los valores y la historia que los une (Basco, 2008; Vivas, 2006; García, 2007; Quejada & Avila, 2016; ILTIS CONSULTING, 2019; Miskoski, 2014; Gallego, 2012). Por último, en el ámbito de la propiedad se debe establecer un Consejo de Accionistas que toman decisiones de crecimiento de la empresa (ILTIS CONSULTING, 2018).

Por otro lado, la cultura es un punto importante a considerar en este tipo de organizaciones, ya que suele estar muy relacionada con el conjunto de creencias, supuestos, estilos de trabajo, historia y origen del fundador y su familia. (Lansberg & Gersick, 2006; Sabater, Ruiz & Carrasco, 2004). Según Price Waters House (2012) las empresas familiares se diferencian de las tradicionales por sus valores, fuerte identidad, definición de éxito y enfoque emprendedor, los cuales permiten una ventaja competitiva (De la Garza; Lorente & García, 2006; Molina, Botero & Montoya, 2016).

Otra característica de las Empresas Familiares son sus conflictos, los cuales surgen de la forma en la que sus miembros perciben la equidad sobre sus derechos, roles y obligaciones, ya que no solo son trabajadores sino también familia. Por ejemplo, las rivalidades entre hermanos por el liderazgo, el rumbo y crecimiento de la empresa, la falta de equidad en los procesos remunerativos y la falta de claridad en roles y funciones entre familiares y no familiares (Lozano, 2000; Gimeno & Bualena, 2003; Vivas, 2006; García, 2007; Montalbeti, 2016; Lansberg & Gersick, 2006). Es por ello que surge la necesidad de desarrollar un instrumento que contenga los principios y reglas que regulen los aspectos de la relación familia-empresa, denominado Protocolo Familiar (Montalbeti, 2016). Este documento es acordado por los miembros del Consejo Familiar y permite normar el cómo enfrentar cualquiera de estas circunstancias bajo el paraguas de la cultura e identidad familiar (Miskoski, 2014).

Uno de los sucesos más traumáticos que viven las Empresas Familiares es la sucesión del líder, ya que despierta una serie de emociones y reacciones basados en la angustia, ansiedad y preocupación, y esto a su vez afecta la relación que tienen en el trabajo y en la familia (Hinostroza, 2011; Mendoza, Aubert & Salazar, 2012; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; Daily & Dollinger, 1993). El motivo por el cual este cambio genera tanta inestabilidad es porque se pone en riesgo el sueño de tener un negocio que los represente a todos como familia (García, 2007). Dos razones por las que los fundadores no encuentran sucesor: a) No se entrenó a tiempo a la siguiente generación debido a una connotación negativa que puede ser por el hecho de delegar o a la sensación de perder el control (Miskoski, 2014; Lansberg & Gersick, 2006); b) Puede existir rivalidad entre hermanos para definir quién sería el siguiente líder (Lozano, 2000; Montalbeti, 2016). Esta crisis podría ocasionar que, en su desesperación, el fundador

entregue el mando a un familiar de su confianza que ante los ojos del resto de la familia y miembros de la empresa no es la persona correcta para asumir el liderazgo o podría decidir contratar a alguien externo a la familia para ocupar esta posición (Lozano, 2000; Montalbetti, 2016; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006).

Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez (2006) y Miskoski (2014) tienen la postura de que el contar con un plan de sucesión es una estrategia que puede ayudar considerablemente en la forma de enfrentar esta situación, ya que brinda la posibilidad de un traspaso técnico ordenado y contemplar estrategias que permitan una comunicación fluida para validar cómo se están sintiendo las personas durante este cambio.

En el caso de los fundadores deben afrontar el temor de que su sucesor no esté listo para este momento y la continuidad de la empresa se ponga en riesgo (García, 2007) o también sienten estrés cuando deben elegir entre dos miembros de la familia y esto podría generar emociones de celos entre ellos (Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006). En el caso de familiares que trabajan dentro de la empresa, experimentan impotencia de no disponer de total control en la toma de decisiones, algunos eluden y caen en negación por el miedo de correr riesgos para la empresa, o simplemente se resignan a aceptar el cambio del líder (Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; Folch & Mielgo, 2009). Por otro lado, para los trabajadores que no pertenecen a la familia también se tensionan al ver un panorama incierto, se preocupan por su estabilidad laboral, se desmotivan al ver que el negocio no crece o innova, ante la necesidad de no tener más cambios que el de la misma sucesión (Lozano, 2000).

Por lo expuesto anteriormente, tanto el fundador y los sucesores deben afrontar diversas emociones para llevar a cabo la sucesión. El afrontamiento según Lazarus (Casuso, 1996) son los esfuerzos cognitivos y conductuales que una persona realiza para

manejar demandas internas o externas que son evaluadas como desbordantes en relación a los recursos que tiene.

Esto lleva a la necesidad de preparar a todos los miembros de la empresa para explicarles en qué aspectos va a ser afectada (Vivas, 2006; Wong, 2010; Murray, 2003), resguardando los valores y principios que son parte de la identidad que los fundadores sembraron (García, 2007). Por ello, aquellas empresas que cuentan con un órgano de gobierno familiar logran enfrentar la sucesión adecuadamente a través del Consejo Familiar (Lansberg & Gersick, 2006). Mientras que en aquellas empresas familiares que no tienen un sistema de gobierno familiar, como en el caso de Perú donde el 73% no cuenta con esta estructura (Price Waters House Coopers, 2012), la manera de enfrentar la sucesión se da con mayor riesgo y caos (Montalbetti, 2016; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006).

Por otro lado, asertividad es otra de las variables clave para enfrentar este cambio (Montalbetti, 2016; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; Miskoski, 2014; Vivas, 2006). Esta debe ser clara y oportuna ya que fortalece la confianza entre los miembros de la familia y trabajadores, y además genera una sensación de control de la situación (Vivas, 2006; Miskoski, 2014). En cambio, la falta de asertividad incrementa el rumor generando una cultura negativa y un mal clima laboral (Ariza & Fernández, 2002). También, las personas podrían actuar de manera agresiva ante cualquier evento que les incomode, producto de evadir el problema y represión de manifestar su malestar (Aluicio & Revellino, 2010). Algunas de las razones para no ser asertivo son: el orgullo, la vergüenza y la sensación de no sentirse capaz, además de la cuota emocional de estar expuesto ante la familia (Lansberg & Gersick, 2006; Murray, 2003; García, 2007; Vivas, 2006).

Es por ello que una buena estrategia es implementar órganos de gobierno familiar donde se dialoguen los temas relacionados al plan de sucesión en la gestión y la propiedad, y sobre la decisión de incorporar a nuevos miembros al negocio, sean familiares o no (Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; García, 2007). También, es importante cuidar los espacios de comunicación con los trabajadores que no son familiares para que puedan manifestar si tienen miedo ante la inestabilidad, o si se sienten fastidiados ante alguna consecuencia que la crisis de sucesión haya podido generar. (Lozano, 2000; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; Aluicio & Revellino, 2010).

Las personas son asertivas cuando son capaces de expresar en forma directa lo que piensan y sienten (Aluicio & Revellino, 2010) y cuando son capaces de defender con decisión y firmeza sus opiniones y derechos, sin atropellar los derechos de los demás (Perilla & Cruz, 2012). Rathus (León, 2014) presenta 6 tipos de comportamiento relacionados con asertividad entre los que tenemos: demostrar disconformidad, manifestar sentimiento y creencias, eficacia, interacción en organizaciones, expresar opiniones, y decir no.

Algunos autores (Ojeda, Cuenca & Espinoza 2008; Folch & Mielgo, 2009; Maldonado & Reich, 2013) relacionan las variables de estudio de la presente investigación determinando que al afrontar activamente un problema social el individuo se vuelve más comunicativo y sociable. Esto se debe a que su fin máximo es solucionar el problema que lo angustia y por tanto establecer el diálogo con personas que lo puedan ayudar es una estrategia de apoyo. Posición que es relevante en el presente artículo.

Esta relación entre afrontamiento y asertividad resulta importante de estudiar, ya que luego de todo lo mencionado, las personas que trabajan en empresas familiares de primera o segunda generación están pasando o van a pasar por cambios cruciales y es

necesario conocer si cuentan con los recursos emocionales y cognitivos para poder enfrentar los efectos que pueda traer el cambio. En este caso se estudió la relación de ambas variables en una empresa familiar del sector avícola, planteándose los siguientes objetivos:

- a) Identificar si existe relación entre asertividad y los estilos de afrontamiento en un grupo de trabajadores de una Empresa Avícola Familiar.
- b) Identificar el estilo de afrontamiento que más utilizan los trabajadores de la empresa familiar.
- c) Identificar el tipo de asertividad que más utilizan los trabajadores de la empresa familiar.

Método

Participantes

El estudio se realizó en una población de Lima y de La Libertad de una empresa familiar fundada en 1997 del sector Avícola. La muestra elegida estuvo compuesta por 77 trabajadores administrativos donde el 57% fueron varones y el 43% mujeres. Las edades estuvieron divididas en los siguientes rangos: de 18 a 25 años (13%), de 26 a 35 años (57%), de 36 a 45 años (18%), de 46 a 55 años (7%) y más de 56 años (5%). La mayoría de ellos profesiones relacionados al sector industrial avícola: ingeniería industrial (20%), administración (10%), veterinaria (10%), contabilidad (15%) y otros (45%). Finalmente, en relación al tiempo de antigüedad también dividido en rangos, donde el 75% de la muestra tienen de 1 a 5 años en la compañía, el 12% de 6 a 10 años, el 9% de 11 a 15 años y el 6% desde los 16 hasta los 30 años.

Con respecto a los criterios de inclusión utilizados, el participante debe ser empleado administrativo, con nacionalidad peruana, mayor de edad y tener una

carrera técnica o profesional; mientras que el criterio de exclusión es que tenga menos de 1 año en la empresa. El método para obtener la muestra utilizada fue el muestreo no probabilístico intencional el cual permite seleccionar a los sujetos más idóneos en una determinada población (Otzen & Manterola, 2017; Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Instrumentos

Test de Afrontamiento (COPE) (Casuso, 1996)

Sobre el Test de Afrontamiento (COPE) se utilizó la versión de escalas reorganizadas de Liliana Casuso (1996) que está compuesta de 52 ítems, que se evalúa a través de una escala Likert (1=Casi nunca hago esto; 2= A veces hago esto; 3=Usualmente hago esto; 4= Hago esto con mucha frecuencia). Los ítems están agrupados en 13 escalas en donde cada una representa una estrategia diferente para afrontar alguna situación estresante. Las estrategias de afrontamiento que están enfocadas en resolver el problema son: afrontamiento activo, planificación, supresión de actividades competentes, postergación del afrontamiento y búsqueda de apoyo social por razones instrumentales. Por otro lado, las estrategias que están enfocadas en regular la emoción son: búsqueda de apoyo social por razones emocionales, reinterpretación positiva y crecimiento, aceptación, negación, acudir a la religión. Además, hay otros estilos de afrontar que son: enfocar y liberar emociones, desentendimiento conductual y desentendimiento mental.

Los autores Carver, Sheir & Weintrau (Casuso, 1996; Bardales & Perez-Aranibar, 2015) realizaron la validez de constructo y para ello emplearon el análisis factorial exploratorio que permitió obtener los factores principales utilizando la rotación oblicua. El análisis determinó 12 factores con eigenvalues mayores a 1.0, de los cuales 11 fueron significativos y 1 no llegó a una carga factorial superior a 0,30 por lo cual fue eliminado.

Además, se identificó que las escalas afrontamiento activo y planificación conformaban un solo factor, así como las dos escalas de soporte conformaban un segundo factor, quedando en 11 escalas. Sin embargo, los autores optaron por mantener cada escala por separado por motivos teóricos determinando 13 escalas.

Para hallar la confiabilidad, los autores Carver, Sheir & Weintrau (Bardales & Perez-Aranibar, 2015) calcularon la consistencia interna del instrumento a través del índice Alfa de Cronbach. Reportando que las escalas presentaron índices entre 0.45 hasta 0.92, aunque la escala desentendimiento mental obtuvo un índice alfa de Cronbach menor de 0.60 ($\alpha=0.45$), se consideraron confiables todas las escalas propuestas.

Para fines de la presente investigación se utilizaron los componentes manifestados según la teoría. Para la confiabilidad se dejó ver que del total de 13 sub escalas, tres de ellas obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach mayores o iguales a .80 y las correlaciones elemento total corregida va de .83 a .53. Asimismo, cuatro de ellas obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach mayores o iguales a 0.68 y las correlaciones elementos total corregidas de las escalas va desde 0.69 a 0.41. Finalmente, cinco subescalas obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach menores o iguales a .59 y las correlaciones elementos total corregidas van de 0.55 a 0.15. Las subescalas Aceptación, Planificación, Enfocar y liberar emociones, Supresión de actividades competentes y desentendimiento mental contienen 3 ítems en lugar de 4, ya que las correlaciones elemento total corregida fueron menores a .55 (Casuso, 1996). En el caso de la subescala Aceptación contiene 3 ítems en lugar de 4, ya que se buscó mejorar el coeficiente alfa de Cronbach que estaba en el límite (0.61).

Después de haber observado las correlaciones de las subescalas, se procedió a calcular la confiabilidad de las 3 escalas nominadas estilos de afrontamiento (Casuso, 1996). La primera escala “Afrontamiento enfocado en el problema”, obtuvo un índice alfa de Cronbach de 0.84 y las correlaciones elemento total corregido se encontraron entre 0.

64 y 0.12. Lo cual es una confiabilidad aceptable. Asimismo, la escala “Afrontamiento enfocado en la Emoción”, obtuvo un índice alfa de Cronbach de 0.81 y las correlaciones elemento total corregido se encontraron entre 0.58 y 0.19. Por tanto, esta escala también es confiable. Por último, la escala “Otros estilos afrontamiento” obtuvo un índice alfa de Cronbach de 0.74 y las correlaciones elemento total corregido se encontraron entre 0.60 y 0.39, lo cual la hace confiable. En conclusión, las 3 escalas son confiables y podrán ser utilizadas en la presente investigación.

Test de Asertividad de Rathus (León, 2014)

Sobre el Test de Asertividad Rathus, se utilizó la versión adaptada por León y Vargas (2009), revisada también por Marcela León en el 2014, con 22 ítems que se evalúan a través de una escala Likert del 1 al 5 (1= No muy característico de mí, 2= Poco característico de mí, 3= Algo característico de mí, 4= Bastante característico de mí y 5= Muy característico de mí). Los 22 ítems están agrupados en 6 factores: demostrar disconformidad, manifestación de emociones y creencias, eficacia, interacción con organizaciones, expresión de opiniones, y decir no.

Debido a que se utilizó la versión traducida al español, se procedió a realizar un criterio de jueces para verificar la pertinencia lingüística. Los siete jueces expertos dieron su opinión sobre la adaptación lingüística y juzgaron la idoneidad de la traducción de la prueba para asegurar la comprensión lingüística y del sentido de cada ítem.

En cuanto a la validez del instrumento, se realizó un análisis de componentes principales con rotación oblimin, como resultado de este análisis se obtuvo una Medida de Adecuación muestral KMO de .86 y se obtuvo una Prueba de esfericidad de Bartlett significativa (Chi-cuadrado= 3015.8, $p=.00$). La mayoría de los ítems obtuvieron comunalidades, luego de la extracción, mayores a .5. Los ítems con comunalidades

inferiores a dicho nivel fueron el 1 con .42, el 15 con .48, el 22 con .46 y el 24 con .40. Sin embargo, en todos los casos la medida de adecuación muestral de cada ítem (MSA) fue superior a .77 llegando en el mayor de los casos a .92, lo cual indica la pertinencia de incluir todos los ítems en el análisis (León & Vargas, 2009).

Para hallar la confiabilidad se calculó el alfa de Cronbach, encontrando que cinco de los seis factores obtuvieron alfas mayores a 0.6 y el número de ítems de cada sub escala quedó entre tres y cinco; y solo el factor Decir no obtuvo 0.57 considerando 3 ítems. Lo cual quiere decir que todos los factores quedaron aceptables para ser utilizados en el presente estudio (León, 2014; León & Vargas, 2014).

En la presente investigación se utilizaron los factores manifestados según la teoría. Para la confiabilidad se encontró a través del análisis del coeficiente alfa de Cronbach, que de 6 factores obtenidos tres de ellas obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach mayores o iguales a .78 y las correlaciones elemento total corregida va de .75 a .41. Asimismo, tres de ellas obtuvieron coeficientes alfa de Cronbach mayores o iguales a 0.63 y las correlaciones elementos total corregidas de las escalas va desde 0.57 a 0.34.

De los 6 factores, manifestación de sentimientos y eficacia contienen 3 ítems en lugar de 4, ya que las correlaciones elemento total corregida fueron menores a .35. En el caso de los factores demostrar disconformidad, interacción con organizaciones, expresión de opiniones, y decir NO, contienen la estructura del modelo inicial, con 4 ítems y sus correlaciones elemento total corregido fueron del 0.75 a 0.38. Luego de la extracción de factores que disminuían la consistencia interna se determinó que los 6 factores son confiables para la presente investigación.

Procedimiento

Para contactar a la muestra se coordinó con el gerente general y el área de comunicaciones de la empresa familiar avícola mediante un correo electrónico informando los objetivos de la investigación. Luego, se realizó una entrevista vía telefónica con el gerente general donde se le explicaron los procedimientos éticos y se pactaron las características de la muestra a la que se aplicarían el Test de Asertividad de Rathus y el Test de Afrontamiento COPE; así como la fecha para enviar la invitación virtual a los empleados. Acerca de la confidencialidad de los datos, se adjuntó un consentimiento informado virtual donde ellos podían aprobar o desaprobado si estaba de acuerdo, donde también se les explicó el objetivo de la investigación, en qué consistía el proceso y se les mencionó que el tiempo estimado para la aplicación era de 20 minutos. Los participantes que aceptaron continuar pasaron a la ficha sociodemográfica luego al Test de Asertividad Rathus y finalmente al Test de Afrontamiento COPE.

Luego de recoger la información en los empleados de la empresa familiar avícola se elaboraron los respectivos análisis estadísticos. Primero, se realizó el análisis descriptivo de las variables asertividad y afrontamiento. Luego, se calcularon las correlaciones entre las variables a través del coeficiente Rho de Spearman. Para poder realizar estos procedimientos estadísticos, se utilizó el programa SPSS versión 25.0.

Resultados

Análisis de Correlaciones

Se hallaron relaciones significativas entre los tipos de asertividad y estilos de afrontamiento en la muestra elegida. Se encontró que el factor de “Demostración de disconformidad” correlacionó positivamente con el estilo “Enfocado en el Problema” ($r=0.57$; $p=0.00$) y con el estilo de afrontamiento “Enfocado en las emociones” ($r=0.58$; $p=0.00$). A demás, el factor de “Demostración de disconformidad” correlacionó con “Otros estilos de afrontamiento” positivamente ($r=0.41$; $p=0.00$). Esto quiere decir que a

medida que el factor de “Demostración de disconformidad” incrementa podrían hacerlo los estilos de afrontamiento. También, se encontró que el factor “Manifestación de sentimientos y creencias” tiene una correlación positiva baja con el estilo de afrontamiento “Enfocado en las emociones” ($r=0.25$, $p= 0.05$). (Ver Tabla 1)

Tabla 1

Matriz de correlaciones entre los tipos de asertividad y estilos de afrontamiento

Factores	Índices	Enfocado en el problema	Enfocado en la emoción	Otros estilos de afrontamiento
Eficacia	Coeficiente de correlación	0.020	0.138	0.187
Manifestación de sentimientos y creencias	Coeficiente de correlación	0.140	,254*	0.041
Demostrar disconformidad	Coeficiente de correlación	,568**	,582**	,409**
Interaccion con organizaciones	Coeficiente de correlación	0.111	-0.044	0.022
Expresión de Opiniones	Coeficiente de correlación	-0.029	-0.053	0.057
Decir NO	Coeficiente de correlación	0.128	0.022	0.080

Nota: elaboración propia

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Luego de analizar las correlaciones entre ambas variables se buscó identificar el estilo de afrontamiento y el tipo de asertividad que más utilizan los trabajadores de la empresa familiar avícola.

Respecto de los estilos de afrontamiento se halló que la escala de “Afrontamiento enfocado en el Problema” alcanzó un promedio de 49.27 con una desviación estándar de 6.57. Con relación a la escala “Afrontamiento enfocado en la Emoción” alcanzó un promedio de 42.34 con una desviación estándar de 7.73. Finalmente, con relación a la escala “Otros tipos de Afrontamiento” alcanzó un promedio de 13.42 con una desviación

estándar de 3.53. Es decir, existe un mayor “Afrontamiento enfocado en el Problema” que “Afrontamiento enfocado en la emoción” y “Otros estilos de Afrontamiento”.

Acerca de la variable asertividad en la presente muestra se halló que el factor “Manifestación de sentimientos y creencias” alcanzó un promedio de 10.23 con una desviación estándar de 2.91. Con relación al factor “Eficacia” alcanzó un promedio de 7.21 con una desviación estándar de 2.90. Con respecto al factor “Demostrar Disconformidad” obtuvo un promedio de 9.14 con una desviación estándar de 1.88. Acerca del factor “Interacción con Organizaciones” obtuvo un promedio de 5.10 con una desviación estándar de 2.53. Respecto del factor “Expresión de opiniones” obtuvo un promedio de 6.08 con una desviación estándar de 2.26. Finalmente, sobre el factor “Decir NO” alcanzó un promedio de 5.74 con una desviación estándar de 2.10.

Discusión

El objetivo principal de la presente investigación es establecer y describir la relación entre los estilos de afrontamiento y tipos de asertividad en un grupo de trabajadores de una empresa familiar avícola. A demás se busca explorar el mayor uso de los diferentes estilos de afrontamiento y de los tipos de asertividad en la muestra elegida. Para lo cual se emplearon el Test de Afrontamiento COPE (Casuso, 1996) y el Test de Asertividad de Rathus (León & Vargas, 2009). Se identificaron varias relaciones entre las variables las cuales se discutirán a continuación.

El primer hallazgo del estudio implica una relación entre la expresión de la disconformidad y el estilo de afrontamiento enfocado en el problema. Es decir, si uno de los trabajadores de la empresa familiar tiene un problema con otra persona se enfoca puntualmente en resolverlo a través de una comunicación activa. Por ejemplo, podría idear una estrategia paso a paso para solucionar lo que les incomoda y comunicarlo. A

demás, podría buscar a una persona con mayor experiencia para pedirle un consejo práctico y replicarlo a ver si también obtiene éxito para salir del conflicto. Por otro lado, podría buscar actividades que le distraigan para evitar pensar continuamente en lo que le incomoda y concentrarse solamente en resolver el conflicto lo más pronto posible, ya que si manifiesta su incomodidad en ese momento podría hacerlo con fastidio y dañar la relación.

Este hallazgo entre expresar la disconformidad al momento de enfrentar un problema se respalda con la teoría, ya que diversos autores indican que para enfrentar las personas están más predispuestas a expresarse, comunican sus ideas, comunicar soluciones, conversar para pedir consejo, entre otras estrategias de comunicación (García, 2007; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; Lansber & Gersick, 2006; Vivas, 2006; Wong, 2010; Ojeda, Cuenca & Espinoza, 2008; Folch & Mielgo, 2009) Otro estudio indica que las personas que trabajan en una empresa familiar suelen abordar el conflicto en forma directa y solucionarlo para cuidar la relación, ya que esta no es solo laboral sino también familiar (Maldonado & Reich, 2013). Una postura similar es que los miembros de una empresa familiar son más prácticos a la hora de resolver un problema para evitar que incremente la carga emotiva (familiar) que conlleva a esperar un compromiso alto de la otra (De la Garza, Lorente & García, 2006, Mendoza, Aubert, & Salazar, 2012; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006). También, la teoría indica que afrontar dentro del entorno laboral implica la necesidad de actuar con rapidez y poner en marcha respuestas adaptativas eficaces enfocadas hallar una solución al factor estresante (Folch & Mielgo, 2009).

Los hallazgos permiten decir que sí existe una relación y que esta puede deberse a que los trabajadores de esta empresa familiar suelen solucionar sus problemas en base a la comunicación directa, práctica y no necesariamente dejar que el problema se

solucione solo con el tiempo. Posición que se considera muy importante, ya que los conflictos en las empresas familiares podrían ser desde muy simples, de comunicación, hasta el más complejo como es el proceso de sucesión (Maldonado & Reich, 2013). Por lo cual, se les debe brindar a los miembros de la empresa (trabajadores y familiares) espacios formales donde puedan comunicarse sanamente al momento de enfrentar un conflicto según sus diferentes roles, como: el Consejo Administrativo, el Consejo Familiar, la Asamblea Familiar y el Directorio de Accionistas (Montalbetti, 2016; Lozano, 2000; ILTIS CONSULTING, 2019; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; García, 2007).

El segundo hallazgo de esta investigación, fue que las personas suelen expresar disconformidad y manifestar sus sentimientos y creencias cuando están pasando por una situación incómoda y lo que buscan es disminuir la sensación de malestar que esta le genera. En este sentido, los trabajadores de la empresa familiar podrían optar por tres formas de enfrentar: aceptando el suceso incómodo, negándolo o buscando apoyo en otras personas que lo escuchen hablar continuamente sobre lo que sienten a manera de descarga (Casuso, 1996; León & Vargas, 2009; León, 2014). No obstante, esta reacción de contarle a otras personas como uno se siente ante un conflicto laboral podría transformarse en “chisme” o rumor, rasgo que algunos autores señalan es común en este tipo de organizaciones y que termina dañando la cultura de equipo que les caracteriza (Lansberg & Gersick, 2006; Sabater, Ruiz & Carrasco, 2004; Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006; Villareal & Martinez, 2009). Por lo antes expuesto, se considera que la existencia de esta relación en los trabajadores de la empresa en estudio explica un comportamiento sano, en donde se suele contar lo que sienten mientras pasan por un proceso de aceptación de esta incomodidad o buscando apoyo en otra persona para sentirse escuchado lo cual disminuye considerablemente cualquier emoción de ansiedad,

cólera o angustia cuando uno está fastidiado por algo. No obstante, es importante evitar que las personas no caigan en chisme o rumor para cuidar la salud del equipo y el clima laboral. Es por ello, que una recomendación es fomentar la comunicación asertiva frente a los problemas y cambios, permitiendo que las personas manifiesten todos sus sentimientos y creencias y que a su vez reciban el mensaje correcto para disminuir temores, mitos y malos entendidos (Rodriguez, Rodriguez, Rodriguez & Sanchez, 2006). Fortaleciendo así la idea de equipo y manteniendo el buen clima laboral (Perilla & Cruz, 2012). Vale la pena recalcar, si la empresa está pasando por un proceso de sucesión gestionar la comunicación (dentro del protocolo familiar) puede contribuir en un sano afrontamiento por parte de los trabajadores, ya sean familiares o no familiares (Lozano, 2000; Montalbetti, 2016) y con ello lograr una sucesión exitosa lo cual significa estabilidad para la compañía (Vivas, 2006).

Como tercer hallazgo, se encontró que los trabajadores de la empresa familiar en estudio podrían optar por una tercera forma de enfrentar: evitando hacer algo relacionado el problema o la emoción cuando sienten la necesidad de manifestar su disconformidad. Reacción que tiene sentido, ya que la literatura menciona que una de las estrategias para controlarse sería buscar desentenderse momentáneamente con alguna actividad (Casuso, 1996) o, por el contrario, terminaría aceptando el suceso incómodo antes de expresarse, ya que la manera de hacerlo podría ser bastante directa (Ojeda, Cuenca & Espinoza, 2008). En este estudio se considera que la muestra elegida puede haber reaccionado así debido a algunas características personales, que se relacionan al autocontrol más que a alguna influencia de la cultura de la compañía.

Finalmente, se halló relación entre las variables Manifestar sentimientos y creencias y el estilo de afrontamiento enfocado en la emoción lo cual explica que las personas al tener algún conflicto con alguien más tienda a buscarla para comunicarle

cómo se siente al respecto, sea capaz de sostener una posición u opinión personal y además sea sincero y espontáneo para dar a conocer si se siente afectado. Relación que es sostenida por diferentes autores quienes explican que una forma de afrontar el malestar emocional es comunicándose lo más clara y asertivamente posible (Ojeda, Cuenca & Espinoza, 2008; Folch & Mielgo, 2009; Maldonado & Reich, 2013; León, 2009).

Acerca de la tendencia de comportamientos de asertividad, En este punto se encontró que los trabajadores de la empresa familiar avícola suelen utilizar más los siguientes tipos de asertividad: manifestar sentimientos y creencias, demostrar disconformidad, y ser eficaz. Mientras que utilizan menos los tipos de asertividad: decir no, responder ante interacciones organizacionales y expresar sus opiniones. Los tres tipos de asertividad que son más utilizados por este grupo de trabajadores refieren a una acción positiva de expresarse cuando se sienten expuestos a algo que les ha generado incomodidad. Lo que podría indicar que mantienen una comunicación activa y relaciones laborales saludables.

Por otro lado, los tipos de asertividad menos utilizados por este grupo de trabajadores refieren a la dificultad para expresar dudas, rechazar a alguien o negarse a hacer algo que se le solicite (León & Vargas, 2009; León, 2014). Acerca de este último punto, la teoría indica que la falta de capacidad para defender una opinión personal, expresar dudas, opiniones y/o negarse dentro de un contexto organizativo está relacionada con auto subestimarse por temor a la burla o al juicio social negativo (Aluicio & Revellino, 2010; Perez, 2000; Ojeda, Cuenca & Espinoza, 2008). Esto tiene sentido, ya que la asertividad es una habilidad social que se desarrolla según el entorno que ha influido en la persona, el principal: la familia (Múgica & Bellosta, 2006; Maldonado & Reich, 2013). Por tanto, si la familia no ha fomentado espacios donde la persona ejercite asertividad sería difícil que se comporte de esta manera en sus relaciones laborales.

Fenómeno que es crítico en el caso de las empresas familiares, donde por lo general el fundador suele tener la razón y contradecirlo es considerado un grave error (Lansberg & Gersick, 2006; Quejada & Ávila, 2016; Sabater, Ruiz & Carrasco, 2004; Villareal & Martinez, 2009). Por ello se recomienda qué para gestionar la comunicación asertiva en las Empresas Familiares, se cuente con los órganos de gobierno bien definidos, el protocolo familiar con todas sus normas y principios de cultura y un área de RRHH que promueva el proceso de feedback continuo y buenas prácticas para que los trabajadores constantemente puedan canalizar lo que piensan y sienten a sus líderes y entre ellos mismos. Tal como ocurre en la empresa de estudio.

Finalmente, se halló que los trabajadores de la empresa familiar avícola al momento de enfrentar suelen tener un estilo más enfocado en resolver el problema antes que enfocarse en disminuir la emoción o evitar enfrentar. Es decir, que la persona tiende a emplear estrategias prácticas de resolución de problemas, planificando paso a paso cada detalle y buscando consejo en personas con mayor experiencia; estrategias que están centradas en la acción y se basan en la creencia de que aún se puede hacer algo por cambiar la situación estresante (Casuso, 1996; Vázquez, Crespo & Ring, 2000). En el presente estudio se sostiene que esta capacidad de enfrentar está relacionada a algunas características de la muestra como la edad y los años de antigüedad en la empresa familiar. La mayoría de trabajadores encuestados tienen entre 26 y 30 años de edad, por lo que podrían haber desarrollado la capacidad para responder ante el estrés con mayor madurez. Esto tendría sentido, ya que algunos autores (Vázquez, Crespo & Ring, 2000; Múgica & Bellosta 2006; Ojeda, Cuenca & Espinoza, 2008 & Perez, 2000) mencionan que a medida que uno crece mejora la capacidad de adaptar sus recursos para enfrentarse el cambio.

Asimismo, el 75% de la muestra tiene de 1 a 5 años de antigüedad en la empresa familiar, tiempo promedio para adaptarse a la cultura, estilos de comunicación propios de la

convivencia laboral y de identificar a otros profesionales referentes y con mayor experiencia en quienes apoyarse durante su desarrollo. Esta cultura suele estar fuertemente influenciada del conjunto de creencias, supuestos, estilos de trabajo, historia y origen del fundador y su familia. (Lansberg. & Gersick, 2006; Sabater, Ruiz & Carrasco, 2004). Por lo que se puede entender que en la empresa de estudio la cultura es favorable a un afrontamiento activo y enfocado en el problema no solo para los trabajadores que no son familiares sino también para la familia empresaria. Montalbetti (2016), en su estudio de protocolo familiar y manejo de conflictos en empresas familiares de Lima, identifica que para solucionar un conflicto no siempre es necesario recurrir a la aplicación del protocolo, sino que en la realidad los familiares acostumbran reunirse de forma informal y conversar para llegar a acuerdos. Motivo por el cual se recomienda que además de la implementación de los órganos de gobierno familiar, existan prácticas de Recursos Humanos que cuiden los procesos cognitivos y emocionales de la familia empresaria y de los trabajadores.

Referencias

- Aluicio, A., & Revellino, M. (2011). Relación entre autoeficacia, autoestima, asertividad, y rendimiento académico, en estudiantes que ingresaron a Terapia Ocupacional, el año 2010. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*, 11(2), 3-17.
- Ariza Montes, J. A., & Fernández Portillo, L. (2002). Familiares empleados en la empresa ¿Un factor de competitividad o un obstáculo para el desarrollo? *Institución Universitaria de la Compañía de Jesús (Universidad de Córdoba)*.
- Bardales, M. C., & Perez-Aranibar, C. C. (2015). Afrontamiento al estrés: adaptación del cuestionario COPE en universitarios de Lima. *Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima*. Recuperado de <http://www.aidep.org/sites/default/files/articles>, 42.
- Cano F., Rodríguez L. & García J. (2007) Adaptación española del Inventario de Estrategias de Afrontamiento. Basado en una comunicación tipo póster presentada en la VII European Conference on Psychological Assessment (Benalmádena, España).
- Casuso, L. (1996). “Adaptación de la Prueba COPE sobre estilos de afrontamiento en un grupo de estudiantes universitarios en Lima” (Tesis para obtener el grado de Licenciatura) Pontificia Universidad Católica del Perú: Perú.
- Chavez, G. (2011). “La verdad sobre las empresas familiares” (Tesis para el grado de Maestría) Recuperado de: Repositorio Institucional de Tesis Digitales Universidad Michoacana de San Nicolás Hidalgo (U.M.S.N.H.): México.
- Daily, C. & Dollinger, M. (1993). Alternative methodologies for indentifying family versus non-family managed businesses. *Journal of Small Business Management*, 31, 79-90.
- De la Garza, M., Lorente, R. & García, E. (2006). La Empresa familiar: Relación de la Cultura con su continuidad. *CienciaUAT*, 1 (1), 61-66.

- De La Rosa, A., Lozano, O., Ramirez, J. (2009). Organización, Empresa y Familia: de la Empresa familiar a la Organización Familiar. *Gestión y Estrategia*, 36, 17-36.
- EXAUDI (2011). La Empresa familiar en el Perú y América Latina: una aproximación estadística. *Peru Top Publication*, 7, 1-17.
- Flores, M. (2001). Avances Recientes de la Investigación sobre asertividad: Una perspectiva etnopsicológica. 28° Congreso Interamericano de Psicología: Chile.
- Folch, J. & Mielgo, M. (2009). Cómo gestionar el estrés. *Harvard Deusto Business Review*, 184, 1 – 12.
- Galassi, J. P., DeLo, J. S., Galassi, M. D., & Bastien, S. (1974). The college self-expression scale: A measure of assertiveness. *Behavior Therapy*, 5(2), 165-171.
- Gallego, I. (2012). La Empresa familiar. Su concepto y Delimitación Jurídica. *Cuadernos de reflexión de la cátedra PRASA de Empresa familiar*, 14, 4-6.
- Gallo M. A. (1997). *Ciclo de vida de la Empresa familiar*, En: Vivas (2007) *La Empresa familiar* (29-48) Barcelona: Ediciones Folio S.A.
- García, M. (2007). Strategies for a sucessful succession in family business. *Innovaciones de Negocios UANL*, 4(8), 231-259.
- Garrido, E., Ortega, N., Escobar, J., & García, R. (2010). Evaluación de la asertividad en estudiantes universitarios con bajo rendimiento académico. *Revista científica electrónica de psicología*, 9, 53-69.
- Gimeno, A. & Bualena, G. (2003). *Modelos de Empresa familiar: Identidad y Estructura*. España: Deusto (Ed.)
- Hernández R., Fernández C. y Baptista P. (2010) *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Definición conceptual o constitutiva.
- ILTIS CONSULTING (2019) Análisis de Gobiernos en Chile. Recuperado de: <https://www.iltis.cl/iltis-consulting-en-el-mercurio-11-de-mayo-2019/>
- ILTIS CONSULTING (2018) La toma de decisiones en la empresa familiar. Recuperado de: <https://www.iltisconsulting.com/gobierno-familiar/>
- Kearney, P., Beatty, M., Plax, T. & McCroskey, J.(1984). Factor Analysis of the Rathus Assertiveness Schedule and the personal report of communication, apprehension 24, replication and extension. *Psychological Reports* 54(3), 851 - 854.
- Lansberg, I. & Gersick, K. (2006). Sello de Familia: Cultura y Gobierno Corporativo en la empresa familiar Latinoamericana. *Revista Harvard Business School*, 84(8), 30-42.
- León, M. (2014). Revisión de la escala de asertividad de Rathus adaptada por León y Vargas. *Reflexiones*, 93(1), 157 – 171.
- León, M. & Vargas, T. (2009). Validación y estandarización de la Escala de a de Rathus (R.A.S.) en una muestra de adultos costarricenses. *Revista Costarricense de Psicología*, 28(41-42), 187-20.
- Lozano, M. (2000). El protocolo de las empresas de propiedad familiar. *Estudios Gerenciales* 74, 49-67.
- Macías, A. (2007). ¿Cómo valorar un coeficiente de confiabilidad?. *Investigación educativa duranguense*, (6), 6-10.
- Maldonado, I. & Reich, M. (2013). Estrategias de Afrontamiento y Miedo a Hablar en Público. *Ciencias Psicológicas* 7(2), 165 - 182.
- Mendoza, J., Aubert, M., & Salazar, B. (2012). Las pymes familiares y no familiares ¿Empresas Diferentes? *Revista dela Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 1- 12.

- Mikulic, I.M. & Crespi, M.C., (2008), Adaptación y Validación del Inventario de respuestas de afrontamiento de Moos (CRI-A) para adultos. *ANUARIO DE INVESTIGACIONES*, 15,305-312.
- Miskoski, D. (2014). La sucesión de las Empresas Familiares en la ciudad de la Rioja Argentina. *Revista Oikomos*, 1, 75-94.
- Molina, P., Botero, S. & Montoya, J. (2016) Empresas de familia: conceptos y modelos para su análisis. *Pensamiento & Gestión*, (41), 116-149.
- Montalbetti, P. (2016). El protocolo familiar y el manejo de conflictos en empresas familiares del Perú (Tesis para obtener el grado de Doctor) Universidad Politécnica de Catalunya: Barcelona
- Múgica, E. y Bellosta R. (2006). “Estilos de afrontamiento y habilidades sociales: Introducción a las buenas relaciones”. *CIPAJ*,1-9.
- Murray, B. (2003). The Succession Transition Process: A Longitudinal Perspective. *Family Business Review*, 16, 17-33.
- Ojeda, A., Cuenca, J. & Espinoza, D. (2008). Comunicación y Afrontamiento como estrategias individuales que buscan facilitar la adaptación social en población migrante. *Psicología Iberoamericana*, 15(2), 61-67.
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal Morphology*, 35(1), 227-232.
- Perez, I. (2000). *Habilidades sociales: educar hacia la autorregulación*. (Primera ed.)
- Perilla, M. & Cruz, N. (2012). *La comunicación asertiva como competencia exitosa en la relación laboral jefe-colaborador* (Tesis Pregrado, Universidad de la Sabana).

- Quejada, R. & Ávila, J. (2016). Empresas Familiares, conceptos, teorías y estructuras. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (81), 149 – 158.
- Rodriguez, J., Rodriguez, M., Rodriguez, M. & Sanchez A. (2006). Comunicación en la Empresa familiar. Cuadernos de Reflexión de la CÁTERDRA Prasa de Empresa Familiar. (3), 1-46.
- Sabater, R., Ruiz, J. & Carrasco, A. (2004). Caracterización de la Cultura Organizacional en la Empresa familiar. *Entrepreneurship and family Business*, 1-65.
- Solís, C. & Vidal, A. (2006). Estilos y estrategias de afrontamiento en adolescentes. *Revista de Psiquiatría y Salud Mental Hermilio Valdizán*, 7(1), 33-39.
- Vázquez, C., Crespo, M. & Ring, J. (2000). Estrategias de afrontamiento. En A. Bulbena, G. Berrios y Fernández de Larrinoa, P. (Eds), *Medición clínica en Psiquiatría y Psicología*, 425-446. Barcelona: Masson.
- Velásquez, C., Montgomery, W., Montero V., Pomalaya R., Dioses A., ...Reynoso D. (2008). Bienestar Psicológico, asertividad y rendimiento académico en estudiantes universitarios Sanmarquinos.
- Villareal, M. & Martinez, P. (2009). Caracterización de la cultura empresarial en Pyme Fabricante de muebles de la ciudad de Durango. *Conciencia Tecnológica*, 37, 13- 19.
- Vivas, B. M. (2006). *La empresa familiar: concepto y caracteres*. En Colección EIO Empresas (Ed.) *Guía de aproximación a la empresa familiar* (Pp. 15-30) España: Gráficas Muriel.
- Wong D. (2010) *Empresas Familiares: Camino de exportación competitiva en mercados emergentes*. Perú: Universidad del Pacifico.