
COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS DE FAMILIA DE CORRIENTES
“Análisis comparativo entre miembros familiares y no familiares”

Adriana Elizabet Chávez, Mariana Valdés
adriana.chavez@comunidad.unne.edu.ar
Universidad Nacional del Nordeste

Resumen

El presente trabajo constituye un resultado parcial del proyecto de investigación “Preparación de las Empresas de Familia de Corrientes en el abordaje del proceso sucesorio” desarrollado en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional del Nordeste. El mismo tuvo como objetivo general analizar los tipos de compromiso organizacional que prevalecen en los miembros familiares y no familiares de una empresa de familia de la ciudad de Santo Tomé, Corrientes siguiendo la clasificación que proponen Meyer y Allen (1997). Se llevó adelante un estudio de caso único con metodología de tipo básica, descriptiva, transversal y de campo, siguiendo un enfoque cualitativo - cuantitativo. Se recolectaron datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas personales. A partir de los resultados es posible afirmar que el compromiso con mayor presencia en todos los miembros de la Empresa de Familia analizada es el compromiso normativo, seguido por compromiso de continuidad y por último el compromiso afectivo. Dicha prelación varía si analizamos las diferencias entre miembros familiares y no familiares. En los miembros familiares se presenta en primer lugar el compromiso afectivo, seguido por el compromiso de continuidad o calculativo y por último el compromiso normativo. En los miembros no familiares se manifiesta en primer lugar el compromiso normativo, seguido por un compromiso afectivo, y por último se presenta el compromiso de continuidad o calculativo.

Palabras claves: Empresa - Familia - Compromiso - Meyer y Allen

Abstract

This work is part of a main project about How Family Businesses of Corrientes approach the succession process. It is carried out by a research group from the School of Economics at National University of the Northeast. The main objective was to analyze organizational commitment among the members of a family business in the city of Santo Tomé, Corrientes, following the classification proposed by Meyer and Allen (1997). The research was a case study, following a qualitative - quantitative approach. It is also basic, descriptive, cross-sectional and field type. Primary data was collected through personal surveys and semi-structured interviews. Based on the results, the commitment with the greatest presence in all the members of the Family Business is the normative one, followed by the cost-based and finally the affective. There are differences between family and non-family members. In family members, affective commitment appears first, followed by cost-based commitment, and finally normative one. In non-family members, the normative commitment is the first one, followed by an affective commitment, and finally the cost-based.

Key words: Firms – Family – Commitment – Meyer and Allen

Introducción

“En una economía global es indispensable contar con recursos humanos identificados con los objetivos de la empresa. Además de

ser una de las alternativas más eficaces para la consecución de las metas organizacionales, la importancia del compromiso organizacional (CO) radica en su capacidad para influir sobre la eficiencia y el bienestar de los miembros de una organización. El concepto se refiere al grado con que las personas se identifican, están consustanciadas con sus organizaciones y dispuestas a continuar trabajando en ellas” Allen y Meyer (1996, citado por Omar, Urteaga; 2008, p.7)

En las empresas de familia esto es particularmente relevante, ya que este tipo de organizaciones implican la gestión de dos sistemas con diferentes lógicas, el familiar y el empresarial, lo que requiere un mayor compromiso de sus miembros a fin de lograr la continuidad de la empresa en el tiempo. A partir de los resultados de proyectos de investigación anteriores sobre cultura organizacional en Empresas de Familia de Chaco y Corrientes (Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Nordeste), se ha identificado como un aspecto destacado de este tipo de organizaciones el gran compromiso y la identidad que tienen los miembros de este tipo de empresas; es por ello que en este trabajo se buscó profundizar y comprender en mayor detalle cuál es el tipo de compromiso que prevalece.

Como mencionan Coronado-Guzmán, Aguilera-Dávila, Alvarado-Carrillo, Valdivia-Velasco

“la cantidad de estudios y modelos de compromiso organizacional y la relación con una multiplicidad de variables lo convierten en algo tan complejo, que no queda claro exactamente qué se debe hacer en la organización para obtener los niveles de compromiso deseados” (2020, p. 2)

Por ello resulta necesario comprender en primer lugar los compromisos presentes en una organización desde una perspectiva

concreta, para luego indagar en las acciones a realizar para alcanzar los niveles deseados.

La perspectiva que guió el estudio fue la propuesta por Meyer y Allen, quienes son los precursores en la determinación y validación de una metodología específica para identificar los diversos componentes del compromiso organizacional (afectivo, normativo y calculativo), así como los principales exponentes en la materia.

Por lo expuesto en los párrafos anteriores, surge la pregunta central que guió esta investigación: ¿En las empresas de familia los tipos de compromiso organizacional que prevalecen son similares entre los miembros familiares y no familiares?

Para dar respuesta a dicho interrogante, nos planteamos como objetivo general “Analizar el tipo de compromiso organizacional que prevalece en los miembros familiares y no familiares de una empresa de familia de la ciudad de Santo Tomé, Corrientes siguiendo la clasificación que proponen Meyer y Allen (1997)”.

Para el cumplimiento del mismo, nos basamos en un enfoque metodológico cualitativo - cuantitativo. Se llevó a cabo una investigación de tipo básica, descriptiva, transversal y de campo. Los datos fueron obtenidos a través de un cuestionario guiado por el investigador y entrevistas a los miembros de la familia.

De acuerdo al trabajo de investigación realizado, podemos indicar que en términos generales los diversos tipos de compromiso se encuentran presentes en todos los miembros de la organización estudiada, donde el compromiso con mayor presencia es el compromiso normativo, seguido por compromiso de continuidad o calculativo y por último el compromiso afectivo.

Sin embargo, dicha prelación varía si analizamos las diferencias entre miembros familiares y no familiares. En los miembros familiares las puntuaciones fueron más polarizadas, en primer lugar el compromiso afectivo, seguido por el compromiso de continuidad o calculativo y por último el compromiso normativo. En los miembros

no familiares se manifiesta en primer lugar el compromiso normativo, seguido por un compromiso afectivo, y por último se presenta el compromiso de continuidad o calculativo.

Teoría y conceptos

Las Empresas de Familia son sistemas sociales complejos donde interactúan, en forma constante, tres sistemas con dinámicas diferentes: la familia, el patrimonio y la empresa (Tagiuri y Davis, 1996). Dicha complejidad surge de las relaciones entre sus miembros (padre-esposo- abuelo, propietario- accionista, hijo- trabajador- accionista) donde confluyen aspectos emocionales y empresariales; a lo que se suma la diferencia generacional entre sus miembros, quienes pueden tener una mirada diferente del negocio, de la realidad y del futuro.

Entonces, a las dificultades propias del desarrollo de cualquier negocio, sobre cómo lograr rentabilidad y competitividad en el mercado; se suma en las Empresas de Familia la tarea de mantener la unidad familiar que trasciende a la organización.

Un aspecto clave para lograr la armonía y continuidad de la Empresa de Familia, a pesar de las complejidades, es el compromiso de los miembros de la familia y de sus empleados “de toda la vida” que se sienten como una “familia extendida”.

El campo de estudio sobre las Empresas de Familia es muy amplio, los autores esbozan diversas definiciones del objeto y resulta complejo emprender un estudio de este tipo de organización sin contar con una definición de trabajo.

En este sentido, el equipo interdisciplinar que estudia los aspectos sociológicos de las Empresas de Familia de la región Chaco - Corrientes (Argentina), desde hace más de doce años, propuso como corolario del análisis de definiciones sobre Empresas de Familia (Dodero, 2008; Ward, Lansberg, 2000; Leach, 1999; Dubois, 2010; Gallo, 1998; entre otros) y de las investigaciones realizadas, la siguiente:

“empresa de familia es toda unidad económica que se ocupa de elaborar productos o prestar servicios, integrada por los miembros de una familia nuclear o que provengan de un mismo tronco, que tenga en sus manos la toma de decisiones (mayoría patrimonial) y la finalidad de permanecer con dicha identidad a través del traspaso generacional”. (Canteros, M; Valdés, M, 2017, p. 3).

Esta definición será la principal que se considerará como marco referencial en esta investigación, puesto que fue elaborada teniendo en cuenta las singularidades propias de las Empresas de Familia de la región de estudio.

Compromiso Organizacional

Comprender los aspectos psicosociales de la organización del trabajo, en particular estudiar la relación psicológica entre la organización y sus miembros a través del compromiso organizacional nos permitirá comprender hasta qué punto el sentido de pertenencia de los sujetos tiene un rol positivo en la continuidad de la participación de las personas en la organización. A los fines del presente trabajo, entendemos al compromiso organizacional como

“un estado psicológico que caracteriza la relación del empleado con su organización y que tiene implicaciones en su decisión de mantener o no su condición de miembro de esa organización” (Meyer y Allen (1991, en Omar y Urteaga, 2008, p.358)

El interés por el estudio del compromiso organizacional radica en buscar comprender cómo este influye en la continuidad de las empresas, ya que se encuentra asociado con menores tasas de rotación de personal, mayor involucramiento en las tareas y buen clima

organizacional (Gómez; Recio y López; 2010).

Se trata de un concepto multidimensional donde la relación del empleado con la organización se observa desde tres perspectivas: identificación, implicación y lealtad. Siguiendo a Meyer y Allen (1990, p. 3 traducción propia) se pueden identificar los componentes como: afectivo (vinculación afectiva con la organización), de continuidad o calculativo (percepción de los costos asociados a dejar el empleo) y normativo (obligación de permanecer en la organización).

Cada uno implica una postura diferente de los miembros hacia la organización, un compromiso afectivo fuerte indica que las personas permanecen en el trabajo porque lo desean, aquellos con un compromiso de continuidad más arraigado porque lo necesitan y los que tienen un compromiso normativo alto porque sienten que deben hacerlo. Sin embargo, según los autores la experiencia de cada uno es única e implica la combinación de distintos grados de cada componente.

En particular, comprender el tipo de compromiso que tienen los miembros, familiares o no, de una Empresa de Familia resulta relevante debido a la importancia que implica esta relación para que la empresa trascienda de generación en generación, superando las diferentes crisis que todo proceso de sucesión conlleva. Para el caso particular de estas empresas Martos (2007) identifica en la literatura ciertas características propias del compromiso en este tipo de organización:

a) *Identificación (compromiso afectivo). Moscatello (1990), Adams y otros (1996) y Kets de Vries (1993) ponen de manifiesto la existencia de unos mayores niveles de identificación con los valores de la cultura entre los empleados que desarrollan su actividad laboral en empresas familiares.*

b) *Implicación (compromiso calculativo). Nuevamente, Moscatello (1990) pone de relieve que en las empresas familiares es más frecuente una mayor implicación por parte de los empleados.*

c) *Lealtad (compromiso normativo). Respecto a esta variable, Ward y Aronoff (1991), Ward (1988) y Neubauer y Lank (1998) destacan el alto grado de lealtad que existe en la empresa familiar en relación a otras empresas que no gozan de esta naturaleza. En este sentido, Tagiuri y Davis (1996), destacan también que las empresas familiares pueden desarrollar altos índices de lealtad a consecuencia de la gran implicación emocional que existe en ellas. (p. 223)*

Variables determinantes del compromiso organizacional

Además de la identificación de los tipos de compromiso, otros autores identifican variables que influyen en su desarrollo, Coronado-Guzmán, et al. (2020) proponen las mostradas en Tabla 1.

Existen también otras variables, que están vinculadas al compromiso organizacional, tales como: Características demográficas (edad, sexo, educación, estado civil, hijos), del puesto y las condiciones de trabajo (antigüedad, tipo de puesto, número de horas promedio de trabajo semanal) y la experiencia (satisfacción en el trabajo, satisfacción con el salario, posibilidades de promoción, relaciones dentro de la organización) (Omar y Urteaga, 2008)

Metodología

Con el fin de alcanzar el objetivo general de analizar los tipos de compromiso organizacional que prevalecen en los miembros familiares y no familiares de una empresa de familia de la ciudad de Santo

Tomé, Corrientes siguiendo la clasificación que proponen Meyer y Allen (1997) se llevó adelante un estudio de caso, definido por Vasilachis como “un sistema delimitado en tiempo y espacio de actores, relaciones e instituciones sociales donde se busca dar cuenta de la particularidad del mismo en el marco de su complejidad” (2006, p.220).

El mismo se construyó a partir de una investigación de tipo básica, descriptiva, transversal y de campo, siguiendo un enfoque cualitativo - cuantitativo.

Se recolectaron datos primarios a través de entrevistas semiestructuradas y encuestas personales a los miembros de la organización, empleando como instrumento de recolección de datos un cuestionario adaptado al efecto en el marco del Proyecto de Investigación acreditado por la Universidad Nacional del Nordeste, denominado “Preparación de las Empresas de Familia de Corrientes en el abordaje del proceso sucesorio” (PI17M003). El trabajo de campo se realizó en el mes de diciembre de 2021.

Como unidad de análisis se tomó a la empresa de familia, cuyas variables fueron: origen e historia de la empresa, actividad desarrollada, las características de los miembros que la componen y el compromiso organizacional. En relación a esta última variable se tomaron como dimensiones los tres componentes que proponen Meyer y Allen (1987, en Meyer y Allen 1990): *compromiso afectivo*, *compromiso de continuidad o calculativo* y *compromiso normativo*.

Para la adaptación del cuestionario al contexto local se consideró la propuesta original de Meyer y Allen (1990) - Cuestionario de compromiso organizacional basado en la teoría de los tres componentes a partir de 21 ítems -, su adaptación Meyer y Allen (1993, 1997) - reducción a 18 ítems- y los lineamientos para su uso académico de Meyer y Allen (2004). Asimismo, dado que el diseño original es en idioma inglés, se consideraron las validaciones del instrumento adaptado al español de

Montoya Santos (2014) y Figueroa (2016); por último, se realizaron ajustes menores de lenguaje contextualizando algunas expresiones a la cultura local.

El cuestionario empleado contiene 18 ítems con afirmaciones que representan los sentimientos que las personas podrían tener acerca de la empresa u organización para la que trabajan (tanto positivos como negativos). Cada componente del compromiso organizacional se evalúa a partir de 6 afirmaciones. El encuestado debe considerar el grado de acuerdo o desacuerdo con cada afirmación, en función a una escala likert de 7 puntos, donde 7 (completamente de acuerdo), 6 (de acuerdo), 5 (levemente de acuerdo), 4 (ni de acuerdo ni en desacuerdo), 3 (levemente en desacuerdo), 2 (en desacuerdo) y 1 (completamente en desacuerdo).

El caso de estudio es una empresa de familia dedicada a la explotación agrícola ganadera, situada en la ciudad de Santo Tomé, Corrientes (Argentina) que cuenta con dos estancias. Para el trabajo de campo se realizaron entrevistas a los miembros de la familia y encuestas a todos los miembros de la empresa, se comenzó por los capataces de estancia en ambos casos, siguiendo por los peones, posteriormente al sector administración.

El análisis de los resultados se realizó empleando el programa de Office, Excel 2016 para la construcción de la base de datos y el procesamiento estadístico de tipo descriptivo.

Tabla 1. Identificación de los tipos de compromiso y variables que influyen en su desarrollo

Variable	Su relación con el compromiso organizacional
Formación y desarrollo	A mayor formación menor compromiso, debido a las oportunidades que se presentan para individuos con mayor formación, disminuye el compromiso de continuidad (Sánchez et al., 2007). En contraparte, la capacitación para actuar (conocimiento teórico-práctico) es un predictor importante del compromiso, apoyando la idea de que esta acción sea propiciada por los líderes o jefes (Villalba Moreno, 2001)
Satisfacción en el trabajo	Los empleados insatisfechos no se involucran en su trabajo, presentan conductas no deseadas y por lo tanto, no se comprometen con la organización (Villalba Moreno, 2001). Se considera la satisfacción laboral como el factor más importante para el compromiso organizacional, existiendo una relación positiva con éste, específicamente con el afectivo (Arias & Sosa, 2003); representando a su vez un papel fundamental en el desarrollo del compromiso organizacional y con el puesto desempeñado (Mañas et al., 2007)
Satisfacción por la vida	Se conecta con el compromiso laboral, especialmente con el afectivo, y dicha relación está regulada por la vitalidad o energía experimentada en el trabajo, siendo causada debido a que tanto la satisfacción por la vida como el compromiso, son actitudes que requieren un estado psicológico positivo, el cual provoca una actitud, que se traduce en compromiso organizacional (Polo Vargas et al., 2011)
Bienestar psicológico	El bienestar psicológico puede representar diversos beneficios, para el individuo y para la organización, y promueve además de la salud el compromiso afectivo, sugiriendo que la relación es bidireccional; el compromiso normativo es un predictor significativo de bienestar psicológico (Dávila & Jiménez, 2014).
Liderazgo	Se puede establecer que el liderazgo es un antecedente del compromiso; el hecho de que los líderes establezcan estándares, sean claros en sus valores, dividan las tareas de forma justa, sean cercanos a los subordinados y funjan como ejemplo, redundan en la satisfacción del empleado con su trabajo y por ende en su compromiso (Villalba Moreno, 2001) El que los empleados perciban apoyo por parte de sus jefes provoca un incremento en el compromiso normativo (Jiménez Figueroa et al., 2018).
Confianza	Impacta positivamente en el grado de satisfacción y compromiso organizacional, afectando específicamente al compromiso normativo, pues produce un sentimiento de responsabilidad en el trabajo.

Promoción de personal	Las prácticas de promoción pueden considerarse antecedentes al compromiso organizacional, pero requieren de otras variables que actúen como mediadoras para producir el efecto deseado (Grueso Hinestroza, 2010), tales como políticas de recompensa y reconocimiento a los empleados (Jiménez Figueroa et al., 2009).
Cultura organizacional	La percepción de una cultura que apoya y concilia las necesidades del empleado, genera mayor compromiso y permanencia en el empleo (Jiménez Figueroa et al., 2009). Las empresas capaces de mostrar valores que sus empleados acepten y adopten, propiciarán mayores niveles de compromiso organizacional (Dávila & Jiménez, 2012). Por su parte el compromiso organizacional determina la actitud de los empleados hacia su trabajo, sus jefes, la gerencia y sus compañeros de trabajo, es decir, refleja la cultura de la organización mediante el compromiso normativo que provoca un deseo de cuidar de compañeros, siendo el patrón y el equipo de trabajo quienes motiven dicha actitud más allá de solo cumplir con las metas de trabajo (Krajcsák & Kozák, 2018)
Clima organizacional	Un clima laboral adecuado implica una reacción afectiva en el empleado que lo lleva a corresponder al deber de trabajar correctamente, es decir genera un compromiso normativo (San Martín Gutiérrez, 2013). El clima organizacional es regulador y facilitador del compromiso, especialmente el afectivo (Toro, 1998).
Oportunismo	La percepción de oportunismo y su injerencia en el compromiso organizacional es interesante dado que puede tener diversos efectos. A veces no es significativo, pues los individuos no lo perciben y siguen contribuyendo con la empresa, o bien permanecen comprometidos por otro tipo de compromiso sin que el contrato psicológico se rompa. Otras veces comportarse oportunistamente puede romper el contrato psicológico empleado-empresa provocando un serio detrimento del compromiso (San Martín Gutiérrez, 2013).
Dependencia	El sentimiento de dependencia obliga al empleado a cumplir con su trabajo responsablemente, generando compromiso normativo, y pudiendo convertirse en uno de los más duraderos (San Martín Gutiérrez, 2013)

Empoderamiento	Propiciar la autonomía, compartir la información y otorgar control sobre sus tareas, es empoderamiento, siendo un predictor directo del compromiso organizacional. Una empresa que fomenta la autosuficiencia en conocimientos, capacidades y habilidades, está fomentando el crecimiento del compromiso organizacional en general, con mayor impacto en el afectivo, al incrementar la confianza, responsabilidad y autoridad de los individuos (Ríos Manríquez et al., 2010).
----------------	---

Fuente: Elaboración propia en base a Coronado-Guzmán, G. et al. (2020, p. 5-6)

Análisis de Resultados

Caso de estudio

Estancia CCP es una empresa familiar de segunda generación dedicada a la explotación agrícola ganadera. Se encuentra radicada en la ciudad de Santo Tomé (Corrientes, Argentina) desde el año 1961, cuando un matrimonio decidió constituir una sociedad a partir de la herencia de campos en la zona. En aquel momento, la organización era dirigida por Osvaldo quien administraba cuatro estancias, donde se desarrollaban actividades de ganadería (producción bovina, ovina y avícola) y agricultura (plantación de soja, llegando a ser uno de los mayores productores de la zona).

La empresa fue creciendo en ventas, en superficie explotada, infraestructura y diversidad de productos. En 1980, se incorporan a la firma los cuatro hijos, Pablo, Osvaldo (hijo), Martín y Marta (hija).

Los cuatro hermanos realizaban tareas rutinarias. Los mayores, Pablo y Osvaldo (hijo), se dedicaban a la agricultura. Mientras que los menores trabajaban con Osvaldo en la producción de ganado bovino, ovino y avícola, tanto para la carnicería propia como para la venta a frigoríficos de Santa Fe y Entre Ríos.

Las directrices eran bien marcadas por el padre de familia, un líder de mucho carácter que no dejaba participar en las decisiones a los hijos.

En el año 1995 cambiaría el rumbo de las cosas. Ocurre el fallecimiento del fundador y hasta ese entonces director de la empresa. Luego de ese acontecimiento, comienzan a

presentarse crisis tanto internas como externas a la organización.

La falta de liderazgo, la competencia por el mando y la caída de la actividad agrícola llevaron a que en 1999 se retiraran de la empresa Pablo y Osvaldo (hijo). La empresa se escinde, acordando que cada miembro obtenga una porción de las tierras que formaban parte del activo de la empresa, para de esta manera emprender su propio negocio de manera independiente.

Las actividades de la firma original quedaron en manos de Martín, el menor de los hermanos, quien junto a su hermana Marta (hija) aportaron sus porciones de tierra para continuar con la explotación de la Estancia CCP.

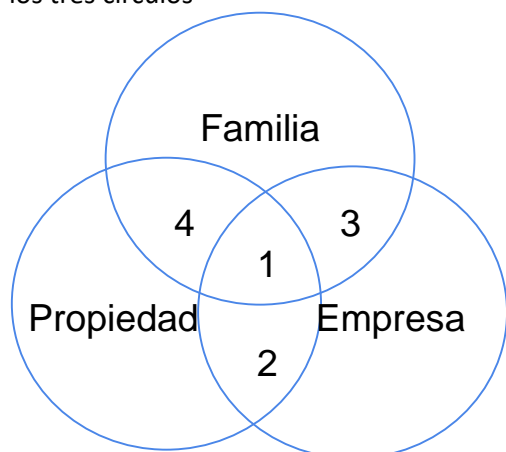
Actualmente la empresa continúa dirigida por Martín y se dedica a la cría e internada de ganado bovino y ovino, como así también la plantación de pasturas para consumo propio. La organización cuenta con una dotación de seis empleados, dos capataces de estancia y cuatro peones, repartidos de manera equitativa en cada estancia. Participan en la administración los hijos de Marta, quienes tienen formación universitaria en Administración y Agronomía.

Caracterización de los miembros:

Teniendo en cuenta la edad y el sexo de los encuestados, la empresa está compuesta, en su mayoría con personas que oscilan entre los 20-30 años. Los socios son las únicas personas cuya edad oscila entre los 51-60 años. Del total de empleados dos personas son de sexo femenino.

Con lo que respecta a los estudios, los capataces de estancia y los peones no terminaron sus estudios secundarios. Cuentan con estudios superiores, el líder de la empresa y los hijos de Marta (hija). En la Figura N° 1 se presentan los roles que asumen los diferentes miembros, teniendo en cuenta el modelo de los tres círculos de Davis y Tagiuri.

Figura 1. Estancia CCP según el modelo de los tres círculos



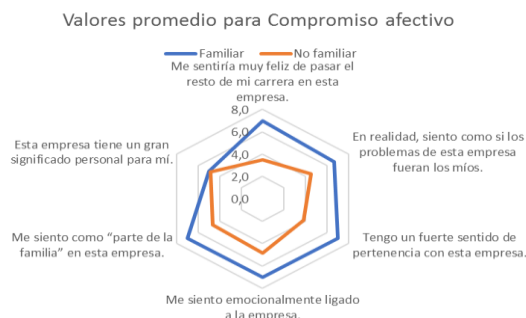
1. Martín – Director / Socio
2. Empleados – Capataces / peones
3. Familiar que trabaja – Hijo / nietos
4. Familiar propietario que no trabaja – Socia (Marta)

Fuente: Elaboración propia

Compromiso organizacional

Para el cumplimiento del objetivo de este trabajo de investigación se analizaron los diferentes tipos de compromiso teniendo en cuenta los resultados de los miembros familiares y no familiares, tal como se muestra a continuación:

Figura 2. Compromiso afectivo - Valores promedio



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas. A partir del análisis de los valores promedio que, para Compromiso Afectivo, 5 de las 6 dimensiones que conforman el compromiso afectivo superan el promedio de 5 de la escala, lo que se puede interpretar como una vinculación afectiva fuerte con la organización, si lo comparamos con el valor medio de la escala aplicada (3,5). En cuanto a la dimensión "Me sentiría feliz de pasar el resto de mi carrera en la empresa" presenta un promedio menor. Esta cuestión nos llamó la atención, debido a que estamos en una Empresa de Familia, donde una de las cuestiones características identificadas en la literatura y resultados de proyectos anteriores es el compromiso de continuar generación tras generación como también tener empleados "de toda la vida" que inician y culminan su vida laboral en la Empresa de Familia.

Por tal motivo, indagamos más para identificar si había diferencia en las valoraciones del compromiso afectivo de acuerdo a si el encuestado era miembro de la familia o no. En este análisis pudimos identificar, como se observa en el Figura 2, que hay una diferencia entre miembros familiares y no familiares en 5 de las 6 dimensiones, coincidiendo en "esta empresa tiene un gran significado personal para mí".

Podemos decir que existe compromiso afectivo de manera general, pero que él mismo es mayor entre los parientes.

Figura 3. Compromiso de continuidad o calculativo



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

Para el caso del Compromiso de Continuidad, aquí no se observa un promedio similar en las valoraciones de cada afirmación que lo conforman, como ocurría con el Compromiso Afectivo, sino que los promedios varían entre 3,6 y 6,4. Se observa que los encuestados perciben un costo asociado a dejar el empleo en la mayor valoración vinculada con las dimensiones “Por ahora, permanecer en esta empresa refleja tanto necesidad como deseo” y “Gran parte de mi vida sería afectada, si decidiera dejar la empresa en la que trabajo ahora”. Dado que tanto los miembros familiares como los no familiares valoraron con la parte superior de la escala, podemos decir que las oportunidades de desvinculación no son una situación que se encuentren evaluando los miembros en este momento.

Si analizamos la diferencia de respuestas y promedios en relación a ser o no miembros de la familia, como se presenta en el Figura 3, encontramos que hay diferencia. En los miembros familiares tiene un promedio de 5,94 y en los no familiares de 3,75. Podemos interpretar este resultado como algo vinculado al rol de los miembros familiares, debido a que para la familia los costos asociados a dejar el empleo son mayores por la implicación afectiva y económica con la continuidad de la Empresa y las posibilidades de superar las

diferentes circunstancias y lograr trascender de generación en generación.

Figura 4. Compromiso normativo



Fuente: elaboración propia en base a las encuestas

En cuanto al Compromiso Normativo, en este tipo de compromiso hay equidad con respecto a las diferentes dimensiones que fueron analizadas, todas las afirmaciones tienen valores promedio similares. Se podría decir que los miembros de la organización sienten cierta obligación de permanecer en la organización.

Si tenemos en cuenta el compromiso respecto de si son o no miembros de la familia, como se presenta en el Figura 4, observamos que los miembros familiares presentan valores promedio mayores a los no familiares, evidenciando mayor lealtad a la empresa.

Por otra parte, tal como lo mencionamos en el marco teórico, una de las variables que tiene relación con el grado de compromiso de los miembros que trabajan en una Empresa, es la antigüedad en el puesto y en la organización. Es por ello que analizamos de qué manera se comportan los diferentes tipos de compromisos de acuerdo a la antigüedad, y resultó lo siguiente:

Tabla 2. Valores promedio por tipo de compromiso y antigüedad

Compromiso	Hasta 5 años	Entre 5 y 10 años	Más de 10 años
Afectivo	4,92	3,35	5,92
Continuidad	5,67	4,92	5,14
Normativo	5,61	6,06	6,44

Fuente: elaboración propia en base a las encuestas
Como podemos visualizar, el compromiso normativo es el único que va aumentando a medida que crece la antigüedad, el compromiso afectivo y el de continuidad no presentan esta característica, llamándonos la atención, sobre todo el comportamiento del compromiso afectivo, que presenta el menor puntaje en el rango de entre 5 y 10 años.

Discusión

En términos generales podemos observar que los tres componentes del compromiso se encuentran presentes en los miembros de la empresa familiar. Sin embargo, la intensidad de cada uno varía, el compromiso normativo (5,94) es el más fuerte, luego el compromiso de continuidad o calculativo (5,51) y por último el compromiso afectivo (5,31).

Cuando analizamos las valoraciones sólo para miembros de la familia, el orden de prelación cambia, siendo el de mayor intensidad el compromiso afectivo (6,61), luego el compromiso de continuidad o calculativo (5,94) y por último el compromiso normativo (5,83). Reflejando, como indica la literatura, la identificación, implicación y lealtad de la familia con su empresa.

Mientras que, entre los miembros no familiares se observan valores promedio menores y en otro orden de prelación. Aquí se manifiesta en primer lugar el compromiso normativo (4,55), seguido por un compromiso afectivo (4,36) y por último se presenta el compromiso de continuidad o calculativo (3,75). Reflejando, como

señalan los autores, la lealtad de los trabajadores con la organización.

Como vemos difiere el orden de prelación de los diferentes componentes del compromiso según se trate de miembros familiares como no familiares.

También se evidenció, tal como lo muestra la teoría, que la antigüedad es una variable que se relaciona con el compromiso organizacional, sin embargo, el compromiso afectivo no va aumentando de forma “escalonada” a medida que pasan los años de las personas vinculadas a esta organización y el mismo comportamiento se presentó en el compromiso de continuidad. El único componente que fue aumentando con el paso de los años fue el compromiso normativo, siendo la lealtad el componente del compromiso más relevante y con mayor presencia en todos los miembros de la Empresa de Familia estudiada. Si se contrasta con la teoría sobre Empresas de Familia, se puede decir que en este caso la lealtad es un valor que sobresale en los miembros de este tipo de empresa, arraigado en sus culturas organizacionales. Otros aspectos sociales de la organización del trabajo que pudimos observar en las entrevistas realizadas para la construcción del caso fueron: estilos de liderazgos y el clima organizacional. Aspectos sociológicos considerados relevantes a nivel teórico para la determinación del compromiso organizacional, por el impacto en el involucramiento de los miembros, teniendo otro “peso” por la singularidad de la Empresa de Familia. Si bien no contamos con datos precisos sobre estas variables, nos permitieron generar supuestos, para confirmar o refutar en futuras líneas de investigación.

Estos hallazgos nos dan una primera aproximación al conocimiento del compromiso organizacional en Empresas de Familia de la región. Debemos seguir analizando otros casos para, en el largo plazo, corroborar o no las perspectivas teóricas identificadas en la literatura.

Bibliografía

1. Bork, D.; Jaffe, D.; Lane, S.; Dashew, L.; Heisler, Q. (1997). *Cómo trabajar con la empresa familiar. Guía para el asesor profesional*. Granica. Barcelona, España.
2. Canteros, M y Valdés, M (2017). *Disertación abierta sobre Familia y Negocios, desarrollada en el marco del PDTs- Empresa de Familia Chaqueña. Diseño de un instrumento formal "Protocolo Familiar" para la consolidación del desarrollo organizacional, llevada a cabo el día 23 de marzo de 2017 en la Facultad de Ciencias Económicas- UNNE.*
3. Coronado-Guzmán, Graciela, & Aguilera-Dávila, Aída, & Alvarado-Carrillo, Araceli, & Valdivia-Velasco, Magali (2020). *Compromiso Organizacional: Antecedentes y Consecuencias*. *Conciencia Tecnológica*, (60), .[fecha de Consulta 27 de Julio de 2022]. ISSN: 1405-5597. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=94465715006>
4. Dávila de León, Celeste y Jiménez García, Gemma (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*. *Revista de Psicología*, 32 (2),272-302.[fecha de Consulta 11 de Julio de 2022]. ISSN: 0254-9247. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=337832618004>
5. Doderó, S. (2008). *El secreto de las empresas familiares exitosas*. 2ª edición. 4ª reimpresión. El ateneo. Buenos Aires.
6. Dubois, F. E. M. (h) y otros (2010). *La empresa familiar. Encuadre general, marco legal e instrumentación*. Ed. Ad Hoc: Buenos Aires.
7. Figueroa De La Peña, C. A. (2016). *Propiedades Psicométricas del Cuestionario de Compromiso Organizacional en Trabajadores Públicos de la Región La Libertad*.
8. Gallo, M.Á. (1998). *La sucesión en la Empresa Familiar*. Servicios de estudios. Tomo 12. Barcelona, España
9. Gómez Sánchez, D.; Recio Reyes, R. y López Gama, H. (2010) *El compromiso y clima organizacional en la empresa familiar de Rioverde y del Refugio Ciudad Fernández*. *Administración & Desarrollo*, 38(52), 97-104.
10. Lansberg, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar: cómo planificar para la continuidad*. Ediciones Granica SA.
11. Leach, P. (1996). *La empresa familiar*. Granica: Barcelona, España.
12. Meyer, J. P. & Allen, N. J.(1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
13. Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993). *Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization*. *Journal of applied psychology*, 78(4), 538.
14. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
15. Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic users guide 2004*. London, Ontario, Canada: The University of Western Ontario, Department of Psychology.
16. Montoya Santos, E. M. (2014). *Validación de la escala de compromiso organizacional de Meyer y Allen en trabajadores de un contact center*.
17. Omar, A. y Florencia Urteaga, A. (2008). *Valores personales y compromiso organizacional*. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13 (2),353-372.[fecha de Consulta 11 de Julio de 2022]. ISSN: 0185-1594. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29213210>
18. Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). *Atributos ambivalentes de la empresa familiar*. *Family business review*, 11(1), 11-16.

19. Vallejo Martos, M. C. (2007). El compromiso en la empresa familiar bajo una óptica de liderazgo transformacional y aprendizaje organizacional. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3),217-234.[fecha de Consulta 22 de Julio de 2022]. ISSN: 1135-2523. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120871012>.
20. Vasilachis de Gialdino, I. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. 1° Edición. Gedisa. Barcelona.