



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO.**

---

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**

**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LA INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN  
EL COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN Y  
EL ESFUERZO EN MIEMBROS DE EMPRESAS  
FAMILIARES MEXICANAS**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE DOCTOR EN  
ADMINISTRACION  
(ORGANIZACIONES)**

**PRESENTA:**

**IMANOL BELAUSTEGUIGOITIA RIUS**

**DIRECTOR DE TESIS : Dr. FERNANDO ARIAS GALICIA**

**MÉXICO. D.F.**

**2000**

2000-371



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

# **A Maite**

amada socia  
de mi hermosa  
empresa familiar

## AGRADECIMIENTOS

- Gracias a todos aquellos que participaron de alguna manera en este estudio, contestando cuestionarios, proporcionando información e ideas o realizando críticas.
- Gracias a NERVION, ITAM, ANAFAPYT y SEMARNAP.
- Gracias Mati ( Matilde Morales) por tu apoyo en la aplicación de los cuestionarios y la captura de información.
- Gracias Claudia y Lalo ( Claudia Lima y Eduardo Alvarez ) por su invaluable apoyo en la elaboración de cuadros y figuras y en la recopilación de referencias y por su agradable y alegre compañía.
- Gracias Roger ( Dr. Rogerio Domenge ) por tus atinados cuestionamientos sobre el trabajo, principalmente sobre la parte estadística.
- Gracias Pati y Herman ( Patricia Mercado y Herman Littlewood ) por sus valiosísimas aportaciones sobre el tema del compromiso.
- Gracias al Dr. Arturo Fernández, por permitirme culminar este trabajo, al darme las facilidades que un proyecto como éste requiere.
- Gracias Imanol, Juan Carlos, Mari y Javier Belausteguigoitia, por su apoyo. Gracias por su compañía y no sólo a lo largo de este trabajo.
- Gracias Pilar ( Dra. Pilar Rius ) por la revisión final, orientación y consejos, no sólo para este trabajo, sino para la vida en general...( de hecho gracias por la vida ).
- Gracias Juanita ( Dra. Juana Patlán ) por tu invaluable apoyo en la parte metodológica y principalmente en el análisis de las trayectorias.
- Gracias al Dr. Fernando Arias Galicia por muchas cosas. Me siento profundamente afortunado de haber recibido tus enseñanzas, y no me refiero únicamente al tema de la administración. Deseo seguir aprendiendo de ti y disfrutando de tu compañía.

# ÍNDICE

PRÓLOGO .....	10
I INTRODUCCIÓN .....	12
II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	16
III OBJETIVOS .....	19
3.0 OBJETIVO GENERAL .....	19
3.1 PRIMER OBJETIVO ESPECÍFICO .....	19
3.2 SEGUNDO OBJETIVO ESPECÍFICO .....	19
3.3 TERCER OBJETIVO ESPECÍFICO .....	20
3.5 CUARTO OBJETIVO ESPECÍFICO .....	20
3.5 QUINTO OBJETIVO ESPECÍFICO .....	20
IV HIPÓTESIS .....	21
4.0 HIPÓTESIS DE TRABAJO DE ORDEN GENERAL: .....	21
4.1 PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	22
4.2 SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	23
4.3 TERCERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	23
4.4 CUARTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	24
4.5 QUINTA HIPÓTESIS ESPECÍFICA .....	24
V MARCO TEÓRICO .....	25
5.1 IMPORTANCIA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES .....	25
5.2 EL CONCEPTO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	27
5.2.1 <i>Las definiciones de empresa familiar</i> .....	27
5.2.2 <i>Características de las empresas familiares</i> .....	30
5.2.3 <i>Las empresas familiares: su tamaño y crecimiento</i> .....	38
5.2.4 <i>Particularidades de las empresas familiares mexicanas</i> .....	42
5.2.5 <i>Los objetivos de las empresas familiares</i> .....	44
5.3 LA DINÁMICA DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	46
5.3.1 <i>Las relaciones familiares en la empresa</i> .....	46
5.3.2 <i>El conflicto en empresas familiares</i> .....	48
5.3.3 <i>La cultura de la empresa familiar</i> .....	57
5.3.4 <i>El liderazgo en organizaciones familiares</i> .....	58
5.3.5 <i>Mujeres en las empresas familiares</i> .....	59

5.4 LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	61
5.4.1 <i>La profesionalización: paso ineludible hacia la permanencia</i> .....	61
5.4.2 <i>Los consejos de administración y de familia</i> .....	65
5.5 LA SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES .....	69
5.5.1 <i>La evolución de las empresas familiares</i> .....	69
5.5.2 <i>El papel del fundador en la sucesión</i> .....	73
5.5.3 <i>Modelos de sucesión</i> .....	77
5.5.4 <i>El apoyo para las empresas familiares</i> .....	79
5.5.5 <i>El futuro de la empresa familiar</i> .....	81
5.6 EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL EN EMPRESAS FAMILIARES .....	82
5.6.1 <i>El compromiso organizacional: antecedentes</i> .....	86
5.6.2 <i>Importancia del compromiso organizacional</i> .....	88
5.6.3 <i>Definición del compromiso organizacional</i> .....	89
5.6.4 <i>Causas y efectos del compromiso afectivo, de continuidad y normativo</i> .....	110
5.7 TEORIA DE SISTEMAS Y LA EMPRESA FAMILIAR .....	115
5.8 LA INDUSTRIA DE LAS PINTURAS EN MÉXICO .....	120
5.9 EL INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO .....	123
5.10 LA SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE RECURSOS NATURALES Y PESCA .....	125
<b>VI MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....</b>	<b>128</b>
6.1 PLANTEAMIENTO DEL MODELO CONCEPTUAL .....	128
6.1.1 <i>Compromiso organizacional y esfuerzo</i> .....	129
6.1.2 <i>Clima organizacional y esfuerzo</i> .....	130
6.1.3 <i>Clima y Compromiso organizacional</i> .....	131
6.1.4 <i>Ecuaciones estructurales del modelo (empresa familiar)</i> .....	137
6.2 <i>Modelo Comparativo (empresa no familiar)</i> .....	139
6.2.1 <i>Planteamiento del modelo conceptual</i> .....	139
6.2.2 <i>Ecuaciones estructurales del modelo</i> .....	140
<b>VII METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>143</b>
7.1 DEFINICIÓN DE VARIABLES .....	144
7.1.1 <i>Compromiso organizacional</i> .....	144
7.1.2 <i>Clima organizacional</i> .....	145
7.1.3 <i>Esfuerzo</i> .....	147
7.1.4 <i>Relación familiar</i> .....	148
7.1.5 <i>Características de los respondientes</i> .....	148
7.1.6 <i>Características de las empresas</i> .....	150
7.1.7 <i>Descripción de los puntos específicos de las empresas familiares</i> .....	151

7.2 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	152
7.3 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	159
7.4 DISEÑO Y SELECCIÓN DE LA MUESTRA.....	161
7.5 CAPTURA Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.....	164
7.6 MODELOS ESTADÍSTICOS.....	164
7.6.1 <i>Análisis descriptivo</i> .....	165
7.6.2 <i>Análisis bivariado</i> .....	165
7.6.2.1 <i>Análisis de la Varianza</i> .....	165
7.6.2.2 <i>Correlación de Pearson</i> .....	168
7.7 ANÁLISIS DE TRAYECTORIAS.....	171
7.7.1 <i>Etapas del análisis de trayectorias</i> .....	171
<b>VIII RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>176</b>
8.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	177
8.2 ANALISIS BIVARIADO.....	195
8.2.1 <i>Correlación de Pearson</i> .....	195
PRIMERA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	195
SEGUNDA HIPÓTESIS ESPECÍFICA.....	197
8.2.2 <i>Análisis de la Varianza de una Vía</i> .....	199
8.3 RESULTADOS DE LA PRUEBA DEL MODELO (EMPRESA FAMILIAR).....	228
8.3.1 <i>Discusión de resultados</i> .....	237
8.3.1.1 <i>Esfuerzo</i> .....	237
8.3.1.2 <i>Compromiso organizacional</i> .....	244
8.4 RESULTADOS DE PRUEBA DEL MODELO DE CONTRASTE( EMPRESAS NO FAMILIARES).....	260
8.4.1 <i>Discusión</i> .....	269
8.4.1.1 <i>Esfuerzo</i> .....	269
8.4.1.2 <i>Compromiso organizacional</i> .....	271
8.5 CONCLUSIONES.....	277
8.6 RECOMENDACIONES.....	289
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>294</b>

# ÍNDICE DE CUADROS Y FIGURAS

CUADRO 5- 1 DEFINICIONES ALTERNATIVAS DE EMPRESA FAMILIAR .....	28
CUADRO 5- 2 DISTRIBUCIÓN EMPRESARIAL POR SECTORES Y ESTRATOS .....	39
CUADRO 5- 3 TIPO DE ORGANIZACIÓN EN FUNCIÓN DEL TAMAÑO.....	40
CUADRO 5- 4 FACTORES DETERMINANTES Y RESULTADOS EN LA RELACIÓN DE PADRES E HIJOS. ....	50
CUADRO 5- 5 HACIA UNA RELACIÓN DE COLABORACIÓN ENTRE DESCENDIENTES .....	52
CUADRO 5- 6 FACTORES DE RESISTENCIA A LA SUCESIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES .....	71
CUADRO 5- 7 VARIABLES QUE DETERMINAN EL COMPROMISO ORGANIZACIONAL .....	108
CUADRO 5- 8 VARIABLES DETERMINANTES Y CONSECUENTES DEL COMPROMISO ORGANIZACIONAL, SEGÚN EL MODELO DE MEYER Y ALLEN.....	111
FIGURA 5- 1 MODELO DE LOS TRES CÍRCULOS DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	31
FIGURA 5- 2 EL SISTEMA DE EMPRESA NO FAMILIAR.....	31
FIGURA 5- 3 LA EMPRESA INTERGENERACIONAL.....	33
FIGURA 5- 4 TRIANGULO CENTRAL DE DAVIS Y STERN (1988) .....	34
FIGURA 5- 5 CONFIGURACIONES DE EMPRESAS FAMILIARES .....	35
FIGURA 5- 6 MODELO DEL TRIÁNGULO DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	37
FIGURA 5- 7 LOS OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES: CONVERGENTES.....	45
FIGURA 5- 8 MATRIZ DE EDADES DE PADRES E HIJOS .....	48
FIGURA 5- 9 MODELO DE BLAKE Y MOUTON PARA SOLUCION DE CONFLICTOS.....	53
FIGURA 5- 10 MODELO RACIONAL DE COMUNICACIÓN .....	54
FIGURA 5- 11 MODELO RACIONAL DE INTERACCION DE SOLUCIÓN DE CONFLICTOS.....	55
FIGURA 5- 12 INTERDEPENDENCIA ENTRE LA PLANEACION FAMILIAR Y EMPRESARIAL .....	65
FIGURA 5- 13 MODELO EVOLUTIVO TRIDIMENSIONAL .....	70
FIGURA 5- 14 VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA SUCESIÓN .....	76
FIGURA 5- 15 SINDROME DE LA ALTIPLANICIE (PLATEAU).....	83
FIGURA 5- 16 MODELO MODIFICADO DE INFLUENCIA FAMILIAR EN LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO .....	85
FIGURA 5- 17 MODELO MODIFICADO DE INFLUENCIA FAMILIAR EN LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO (INCLUYE ASOCIACIONES SIGNIFICATIVAS NO ENCONTRADAS).....	86
FIGURA 5- 18 MODELO HIPOTETICO DE BROWN Y LEIGH .....	103
FIGURA 5- 19 MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE STEERS .....	105
FIGURA 5- 20 MODELO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE .....	106
FIGURA 5- 21 MODELO DE ANTECEDENTES DEL COMPROMISO.....	107
FIGURA 5- 22 PROCESO DE COMPOSICION.....	117
FIGURA 5- 23 PROCESO DE DESCOMPOSICION.....	118

CUADRO 6- 1 ECUACIONES ESTRUCTURALES DEL MODELO (EMPRESA FAMILIAR): .....	137
CUADRO 6- 2 ECUACIONES ESTRUCTURALES DEL MODELO CON NOTACION LISREL.....	137
CUADRO 6- 3 ECUACIONES ESTRUCTURALES DEL MODELO DE CONTRASTE .....	140
FIGURA 6- 1 MODELO CONCEPTUAL: RELACIÓN FAMILIAR- CLIMA-COMPROMISO-ESFUERZO .....	128
FIGURA 6- 2 MODELO CONCEPTUAL DE CLIMA – COMPROMISO – ESFUERZO.....	139
CUADRO 7- 1 INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	153
CUADRO 7- 2 REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE COMPROMISO ORGANIZACIONAL DE MEYER Y ALLEN (1991). .....	155
CUADRO 7- 3 REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE BROWN Y LEIGH (1996).....	157
CUADRO 7- 4 REACTIVOS DEL CUESTIONARIO DE ESFUERZO, DE BROWN Y LEIGH (1996).....	158
CUADRO 7- 5 CONFIABILIDAD DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN.....	160
FIGURA 7- 1 MODELOS ESTADÍSTICOS UTILIZADOS .....	165
CUADRO 8- 1 COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE COMPROMISO Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	197
CUADRO 8- 2 COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE COMPROMISO ORGANIZACIONAL Y ESFUERZO.....	198
CUADRO 8- 3 COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON ENTRE LAS DIMENSIONES DE CLIMA Y ESFUERZO.	199
CUADRO 8- 4 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y SEXO .....	200
CUADRO 8- 5 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y SEXO.....	200
CUADRO 8- 6 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y SEXO.....	200
CUADRO 8- 7 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y PUESTO .....	201
CUADRO 8- 8 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y PUESTO.....	201
CUADRO 8- 9 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y PUESTO .....	201
CUADRO 8- 10 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y EDAD .....	202
CUADRO 8- 11 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y EDAD .....	202
CUADRO 8- 12 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y EDAD .....	202
CUADRO 8- 13 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y EDAD (AGRUPADA) .....	203
CUADRO 8- 14 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y EDAD (AGRUPADA) .....	203
CUADRO 8- 15 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y EDAD (AGRUPADA).....	203

CUADRO 8- 16 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA .....	204
CUADRO 8- 17 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA.....	204
CUADRO 8- 18 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA .....	204
CUADRO 8- 19 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA (PARIENTES Y NO PARIENTES) .....	205
CUADRO 8- 20 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA (PARIENTES Y NO PARIENTES).....	205
CUADRO 8- 21 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA (PARIENTES Y NO PARIENTES) .....	205
CUADRO 8- 22 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA (DUEÑOS E HIJOS).....	206
CUADRO 8- 23 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y PARENTESCO CON EL O LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA (DUEÑOS E HIJOS).....	206
CUADRO 8- 24 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y PARENTESCO CON EL O LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA (DUEÑOS E HIJOS) .....	206
CUADRO 8- 25 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y POSESIÓN DE ACCIONES .....	207
CUADRO 8- 26 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y POSESIÓN DE ACCIONES .....	207
CUADRO 8- 27 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y POSESIÓN DE ACCIONES .....	207
CUADRO 8- 28 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y AÑOS EN LA EMPRESA .....	208
CUADRO 8- 29 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y AÑOS EN LA EMPRESA .....	208
CUADRO 8- 30 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y AÑOS EN LA EMPRESA .....	208
CUADRO 8- 31 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y AÑOS EN EL MISMO PUESTO .....	209
CUADRO 8- 32 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y AÑOS EN EL MISMO PUESTO.....	209
CUADRO 8- 33 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y AÑOS EN EL MISMO PUESTO .....	209

CUADRO 8- 34 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y EXPERIENCIA PREVIA .....	210
CUADRO 8- 35 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y EXPERIENCIA PREVIA.....	210
CUADRO 8- 36 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y EXPERIENCIA PREVIA.....	210
CUADRO 8- 37 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y VENTAS .....	211
CUADRO 8- 38 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y VENTAS.....	212
CUADRO 8- 39 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y VENTAS....	212
CUADRO 8- 40 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO E INGRESOS.....	213
CUADRO 8- 41 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO E INGRESOS .....	213
CUADRO 8- 42 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD E INGRESOS ..	213
CUADRO 8- 43 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y NÚMERO DE EMPLEADOS .....	214
CUADRO 8- 44 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y NÚMERO DE EMPLEADOS .....	214
CUADRO 8- 45 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y NUMERO DE EMPLEADOS .....	215
CUADRO 8- 46 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y TAMAÑO DE EMPRESA .....	215
CUADRO 8- 47 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y TAMAÑO DE EMPRESA .....	215
CUADRO 8- 48 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y TAMAÑO DE EMPRESA .....	216
CUADRO 8- 49 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y TIPO DE EMPRESA .	216
CUADRO 8- 50 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y TIPO DE EMPRESA .....	216
CUADRO 8- 51 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y TIPO DE EMPRESA .....	217
CUADRO 8- 52 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y TIPO DE EMPRESA .	217
CUADRO 8- 53 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y TIPO DE EMPRESA .....	217
CUADRO 8- 54 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y TIPO DE EMPRESA .....	217
CUADRO 8- 55 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y TIPO DE EMPRESA .	218
CUADRO 8- 56 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y TIPO DE EMPRESA .....	218

CUADRO 8- 57 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y TIPO DE EMPRESA .....	218
CUADRO 8- 58 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y GERENTES EXTERNOS .....	219
CUADRO 8- 59 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y GERENTES EXTERNOS .....	219
CUADRO 8- 60 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y GERENTES EXTERNOS .....	219
CUADRO 8- 61 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO AFECTIVO Y PROPIEDAD .....	220
CUADRO 8- 62 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO NORMATIVO Y PROPIEDAD .....	220
CUADRO 8- 63 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD Y PROPIEDAD .....	220
CUADRO 8- 64 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO) Y EDAD .....	221
CUADRO 8- 65 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (INTENSIDAD) Y EDAD .....	221
CUADRO 8- 66 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO) Y PUESTO .....	222
CUADRO 8- 67 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (INTENSIDAD) Y PUESTO .....	222
CUADRO 8- 68 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO) Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA .....	222
CUADRO 8- 69 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (INTENSIDAD) Y PARENTESCO CON EL O LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA .....	223
CUADRO 8- 70 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (TIEMPO DEDICADO AL TRABAJO) Y TIPO DE EMPRESA .....	223
CUADRO 8- 71 PUNTUACIONES MEDIAS DE LAS DIMENSIONES DE ESFUERZO (INTENSIDAD) Y TIPO DE EMPRESA .....	223
CUADRO 8- 72 PUNTUACIONES MEDIAS DE COMPROMISO NORMATIVO DE ACUERDO CON LAS VARIABLES QUE SE ENUNCIAN .....	225
CUADRO 8- 73 PUNTUACIONES MEDIAS DE COMPROMISO DE CONTINUIDAD DE ACUERDO CON LAS VARIABLES QUE SE ENUNCIAN .....	226
CUADRO 8- 74 PUNTUACIONES MEDIAS DE COMPROMISO AFECTIVO DE ACUERDO CON LAS VARIABLES QUE SE ENUNCIAN .....	227
CUADRO 8- 75 MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES IMPLICADAS EN EL MODELO .....	233
CUADRO 8- 76 ESTIMACION FINAL DEL MODELO A. EFECTOS TOTALES .....	234
CUADRO 8- 77 PRUEBA DEL MODELO A. MEDIDAS E INDICES DE AJUSTE .....	234
CUADRO 8- 78 ESTIMACION DEL MODELO A. COEFICIENTES DE REGRESION ESTIMADOS (ESTANDARIZADOS) .....	235
CUADRO 8-79 ESTIMACION FINAL DEL MODELO DE EMPRESAS NO FAMILIARES. MATRIZ DE CORRELACIONES DE LAS VARIABLES IMPLICADAS EN EL MODELO .....	265
CUADRO 8- 80 ESTIMACION FINAL DEL MODELO DE EMPRESAS NO FAMILIARES. EFECTOS TOTALES .....	266

CUADRO 8- 81 PRUEBA DEL MODELO DE EMPRESAS NO FAMILIARES. MEDIDAS E INDICES DE AJUSTE.....	266
CUADRO 8- 82 ESTIMACIÓN DEL MODELO DE EMPRESAS NO FAMILIARES. COEFICIENTES DE REGRESION ESTIMADOS (ESTANDARIZADOS).....	267
FIGURA 8- 1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: SEXO.....	178
FIGURA 8- 2 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: EDAD.....	179
FIGURA 8- 3 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: PUESTO.....	180
FIGURA 8- 4 ANÁLISIS DESCRIPTIVO.....	185
FIGURA 8- 5 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: POSESIÓN POR ACCIONES.....	186
FIGURA 8- 6 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: AÑOS EN LA EMPRESA.....	187
FIGURA 8- 7 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: AÑOS EN EL MISMO PUESTO.....	188
FIGURA 8- 8 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: AÑOS ANTES DE INCORPORARSE.....	189
FIGURA 8- 9 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: VENTAS DE LA EMPRESA DURANTE 1997.....	181
FIGURA 8- 10 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: PORCENTAJE DE DIRECTIVOS, POR INGRESO.....	182
FIGURA 8- 11 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: NÚMEROS DE EMPLEADOS.....	183
FIGURA 8- 12 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: TIPO DE EMPRESA.....	184
FIGURA 8- 13 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: NÚMERO DE MIEMBRO DE LA FAMILIA QUE CONTROLA LA EMPRESA, QUE TRABAJAN ACTIVAMENTE EN ELLA.....	190
FIGURA 8- 14 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: GERENTES AJENOS A LA FAMILIA.....	191
FIGURA 8- 15 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: PROPIEDAD DE LA EMPRESA POR PARTE DE LA FAMILIA.....	192
FIGURA 8- 16 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: RETIRO DEL FUNDADOR.....	193
FIGURA 8- 17 ANÁLISIS DESCRIPTIVO: NÚMERO DE MIEMBROS EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.....	194
FIGURA 8- 18 DIAGRAMA DE TRAYECTORIAS (EMPRESA FAMILIAR).....	236
FIGURA 8- 19 DIAGRAMA DE TRAYECTORIAS ( EMPRESA NO FAMILIAR).....	268

# PRÓLOGO

Salió un sembrador a sembrar, y de la simiente, parte cayó junto al camino, y vinieron las aves y la comieron. La otra cayó en un pedregal, donde no había tierra, y luego brotó porque la tierra era poco profunda; pero levantose el sol, la agostó y como no tenía raíz, se secó. La otra cayó entre espinas, las cuales crecieron y la ahogaron. Otra cayó sobre tierra buena y dio fruto....

## PARABOLA DEL SEMBRADOR

**E**n los últimos años he tenido oportunidad de vincularme estrechamente con empresas familiares mexicanas. He podido apreciar que sus miembros, particularmente los de la familia propietaria, vibran a una frecuencia particular. Las emociones en ellas, fluyen en cada persona, en cada relación, en cada espacio, como en ninguna otra organización. Es notorio que su existencia no se limita a la generación de riqueza, sino que buscan una mayor trascendencia. Para los viejos que las crearon, lograr la continuidad de la empresa, a través de sus hijos, puede significar la inmortalidad y para los hijos, supone continuar el sueño de sus mayores.

En la medida que penetro en este tema me surgen más preguntas. Unas de las que con más insistencia me planteo, son las que se refieren al compromiso de los miembros de la familia hacia su organización:

¿ Por qué miembros de una misma familia difieren tanto en el grado de compromiso hacia su empresa? ¿ Pueden hacer algo los padres y líderes de las organizaciones para que sus hijos e hijas se comprometan hacia ellas?

Muchos padres suelen quejarse de la falta de involucramiento e interés de las generaciones menores. Consideran que los beneficios, incentivos y promesas

que les han ofrecido deberían ser suficientes para motivarlos y no saben qué hacer, para propiciar un mayor compromiso, no sólo de sus hijos sino de todo el personal. En este trabajo se encuentran algunas respuestas a estos cuestionamientos, fundamentalmente orientadas a diseñar un clima organizacional que promueva el compromiso de sus miembros.

Isaac Newton, hace más de trescientos años, enunció una ley que traspasa el campo de la física y llega al de las organizaciones: *A toda acción corresponde una reacción...* Los jefes suelen cuestionar el desempeño de sus subordinados pero no se cuestionan sobre los factores que lo propician. Es más fácil pensar que alguien *no sirve* que analizar bajo qué circunstancias podría servir.

¿Qué tanto puede florecer una persona en un ambiente hostil y poco estimulante? La semilla germinará y se convertirá en una planta que dará fruto, siempre y cuando la tierra sea fértil, es decir, que el ambiente sea propicio para el crecimiento.

La parábola del sembrador puede darnos otra enseñanza también: es posible que la tierra fértil se encuentre fuera de la organización de la familia; en ese caso, los miembros de estas organizaciones deberán reconocerlo y con valentía, inteligencia y sensibilidad, tomar las decisiones orientadas a encontrar el espacio más fructífero para cada uno.

## I INTRODUCCIÓN

El lugar para comenzar no es con la suposición de que el trabajo no es negociable; es con la suposición de que la familia no es negociable. Este cambio de mentalidad abre la puerta a todo tipo de posibilidades creativas.

STEPHEN R. COVEY

La enseñanza de las actividades administrativas en México, se ha enfocado tradicionalmente a la gran empresa. A los estudiantes mexicanos de estas áreas se les enseña bajo la óptica de la empresa transnacional, y por ello logran asimilar conceptos de vanguardia que contribuyen a su formación. Sin embargo, al momento de ponerlos en práctica, no los que pueden aplicar fácilmente, dado que su entorno y la naturaleza de su organización difieren del su marco de referencia.

Esta situación que se presenta con frecuencia, obliga a investigadores, maestros e instituciones de educación, a generar mayores conocimientos sobre el área administrativa en México, orientados a resolver los problemas domésticos.

En México, en los últimos años, se le ha dado mayor importancia al estudio de empresas de menor tamaño como las micro, pequeñas y medianas empresas y son varias las aportaciones que la investigación ha hecho en ese campo. Era necesario visualizar a las empresas mexicanas desde una perspectiva diferente y, es así, como surgió la disciplina que se orienta a las empresas de menor tamaño.

Recientemente surgió una nueva perspectiva para administrar las organizaciones, que es la que se refiere a las empresas familiares, que son las más numerosas en el mundo.

Esta perspectiva es novedosa y útil ya que tradicionalmente se ha ignorado la gran influencia que ejerce la familia sobre las empresas.

Dado el gran número de empresas familiares, y al reconocimiento que el sistema familiar influye notablemente en la empresa, se puede esperar que el estudio desde esta disciplina sea cada vez más difundido.

Empleados y directivos de empresas familiares frecuentemente desean imitar los logros de grandes empresas transnacionales no familiares y equivocadamente consideran que la única vía para lograrlo, es perder el carácter familiar de las empresas. Hay quienes menosprecian a las empresas familiares por considerarlas poco competitivas. Ciertamente en algunos casos lo recomendable es perder el carácter familiar de la empresa, pero en muchos otros, podría encontrarse un buen camino sin necesidad de romper los lazos familiares, que pueden constituir una de las grandes fortalezas de la organización.

En México cerca del 95% de las organizaciones son de carácter familiar; en Estados Unidos de Norteamérica son aproximadamente el 90%. De estos valores, se deduce que un gran número de trabajadores es empleado por este tipo de empresas y que su influencia económica es relevante. Por esta razón y por muchas otras más, su estudio se justifica ampliamente.

La empresa familiar requiere una administración especial. No siempre coinciden las metas que persigue este tipo de empresas con las no familiares. Es un principio generalmente aceptado que el objetivo de las empresas es la generación de utilidades. En otras palabras, la búsqueda de la maximización de beneficios sobre la inversión, asociado a un compromiso social. Si bien las empresas familiares tienen presentes estas ideas, hay otras fuerzas que adicionalmente las mueven, como es el bienestar familiar y el desarrollo personal y profesional de

sus miembros.

Se puede concebir a la empresa familiar como la intersección de dos sistemas (existen otros modelos que la explican). Estos dos sistemas que frecuentemente están en disputa, fundamentalmente en el corto plazo, son: el familiar y el de empresa. En muchos casos la empresa adopta estrategias en función de sus miembros y no porque en esencia convenga a sus intereses; es común observar estrategias de crecimiento por dar cabida a más parientes, o bien, definir determinado rumbo por algún interés o vocación particular de algún miembro de la familia y no porque convenga a la institución. Estas situaciones ilustran la competencia que viven ambos sistemas.

En México muy poco se ha escrito sobre las empresas familiares y casi no hay investigación seria sobre ellas. En Estados Unidos se ha escrito más e inclusive existen muchos programas de asistencia dirigidos a las empresas familiares. Sin embargo resulta inadecuado extrapolar información de este país a México, sin tomar en cuenta las grandes diferencias entre culturas. La familia española tiene varias semejanzas con la mexicana y afortunadamente ya se ha escrito algo sobre ellas, sin embargo es necesario filtrar la información porque existen también diferencias importantes con la mexicana.

En América Latina prácticamente no se ha escrito sobre el tema y es lamentable porque esa información sería de utilidad para conocer a las empresas familiares latinoamericanas, entre las cuales se encuentran las mexicanas.

Es frecuente que los autores coincidan en que el componente emocional propio de las relaciones familiares, suele presentarse con mayor intensidad en este tipo de empresas, fundamentalmente en los vínculos de los miembros de la familia controladora. Este suele considerarse como un generador de tensiones y problemas, pero también puede ser un motor que incentive a los trabajadores a involucrarse más en sus centros de trabajo.

El compromiso de los trabajadores hacia sus organizaciones es una variable

que se ha comenzado a estudiar recientemente con más interés, ya que puede explicar mejor que otras variables la dedicación y los resultados de quienes laboran en las empresas.

Con la experiencia que he podido acumular en el campo de las empresas familiares, puedo decir que una de las grandes preocupaciones de las generaciones mayores, es insuficiente compromiso de las generaciones menores. Suelen quejarse de la falta de compromiso y no tienen claro si algo pueden hacer para incrementarlo.

Este estudio da algunas ideas de cómo podría incrementarse el compromiso de los trabajadores hacia sus empresas, al establecer algunas ligas entre variables de clima organizacional y compromiso. No sólo la generación mayor encontrará algunas respuestas sobre cómo motivar a las siguientes generaciones, sino también a todos los que pertenecen a la organización.

El presente estudio pretende aportar conocimientos para la comprensión de las empresas familiares, aunque puede ser de utilidad para otro tipo de firmas. Realiza el estudio tanto en empresas familiares como en no familiares y toma como referencia una organización gubernamental. Se contemplan empresas fabricantes de pinturas y tintas, agrupadas en la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (ANAFAPYT), organizaciones de diversos sectores cuyos miembros han egresado de cursos de posgrado de una institución privada (Instituto Tecnológico Autónomo de México) y una organización gubernamental, que es la Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca (SEMARNAP).

Tengo la esperanza de que este esfuerzo se traduzca en un beneficio para las empresas familiares de nuestro país y que pueda servir de base para investigaciones posteriores.

## II PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El estudio de las empresas familiares representa una nueva especialidad dentro de la administración en nuestro país y ofrece respuestas hasta ahora no encontradas en otros enfoques de la administración. Se necesita un mayor entendimiento de estas empresas para reducir su alto índice de desaparición y para apoyarlas en la consecución de sus fines; ésto se logrará si se realiza investigación sobre ellas.

Según Weigel (1992), la variable *compromiso* influye en la supervivencia de las empresas familiares

En mi trayectoria dentro del campo de las empresas familiares en México, he visto la falta de involucramiento de sus empleados. La generación mayor se queja frecuentemente de la insuficiente entrega de los menores, y considera que poco puede hacer para estimular esa participación. En contrapartida, la generación menor suele considerar que no tienen suficientes espacios para desarrollarse y que no trabajan en un clima de libertad al sentirse en exceso controlados por los mayores.

Estoy convencido de que las empresas pueden generar climas propicios para el pleno involucramiento de sus miembros, y sobre esta reflexión se fundamenta el

presente trabajo. Es posible definir los ambientes adecuados en las organizaciones familiares, para que cada uno de sus miembros, logre su desarrollo y a la vez impulse a su institución..

Los nexos afectivos y morales de las personas hacia sus organizaciones son de gran importancia al igual que las habilidades. Esos nexos representan dimensiones del compromiso (según modelo de Meyer y Allen, 1991) y es preciso conocer más sobre ellas. Se suele concebir a la empresa familiar como una organización *emocional*, donde los nexos afectivos son mayores, particularmente en los miembros de la familia propietaria. Esta situación hace aún más interesante el estudio del fenómeno del compromiso en ellas.

Sorprende que siendo tan importante la empresa familiar en el desarrollo económico del país, no existan mecanismos para hacer llegar al empresario familiar información que le permita conocer las variables de las que depende la permanencia de su empresa. Es cierto que esta información es de difícil acceso hasta para el experto, dado que la literatura y las investigaciones acerca del tema son escasas y dispersas.

El problema que enfrentan estas empresas es que ignoran cuáles son las variables de las que va a depender su desarrollo y las relaciones entre éstas variables. Y, y todavía más grave, ignoran, en general, que esta información es imprescindible para la supervivencia de la empresa. La literatura acerca de las empresas no familiares no es suficiente, porque sólo aborda la parte empresarial de la organización y deja fuera la importante participación del sistema familiar y de las relaciones de familia y empresa.

El presente es un estudio de carácter exploratorio ya que no se conocen todas las variables que intervienen en el compromiso organizacional en organizaciones familiares. pero se espera contribuir con él a incrementar, ampliar y enriquecer la información disponible. Hay evidencias que algunas variables de clima son determinantes del compromiso, pero hasta la fecha no ha sido

confirmado en este tipo de empresas. Será de gran beneficio conocer cómo las variables de clima influyen en el compromiso y esfuerzo. Esta información, de índole fundamentalmente práctica, adecuadamente difundida, puede ser de gran utilidad para los ejecutivos de empresas familiares.

### **III OBJETIVOS**

**E**n esta sección se plantea un objetivo general y cuatro específicos, que tienen una relación directa con las hipótesis que aparecen en la siguiente sección:

#### **3.0 Objetivo general**

Proponer y someter a prueba un modelo que explique la relación causal entre los seis factores de clima organizacional (Brown y Leigh,1991), (contribución personal y trabajo como un reto, claridad del rol, apoyo del supervisor, expresión de sentimientos y reconocimiento), las tres dimensiones del compromiso (afectiva, normativa y de continuidad) y las dos dimensiones del esfuerzo laboral (tiempo dedicado al trabajo e intensidad del mismo), y la relación familiar, en empresas familiares.

#### **3.1 Primer objetivo específico**

Encontrar una asociación positiva entre los compromisos normativo y afectivo con los componentes del clima organizacional (Brown y Leigh,1991), (contribución personal y trabajo como un reto, claridad del rol, apoyo del supervisor, expresión de sentimientos y reconocimiento).

#### **3.2 Segundo objetivo específico**

Verificar la asociación positiva entre las dimensiones normativa y afectiva

del compromiso, con el esfuerzo representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

### **3.3 Tercer objetivo específico**

Encontrar una asociación positiva entre los componentes del clima organizacional (Brown y Leigh,1991), (contribución personal y trabajo como un reto, claridad del rol, apoyo del supervisor, expresión de sentimientos y reconocimiento) y el esfuerzo, representado por *el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo*, en la muestra estudiada.

### **3.5 Cuarto objetivo específico**

Comparar los grados de compromiso organizacional en sus tres dimensiones según modelo de Meyer y Allen (1991), en función del tipo de organización (familiar, no familiar o gubernamental), puesto (director, gerente, jefe) y relación familiar con el director (existente o inexistente) y otras variables categóricas.

### **3.5 Quinto objetivo específico**

Comparar el modelo de relaciones causales de empresas familiares con el de no familiares

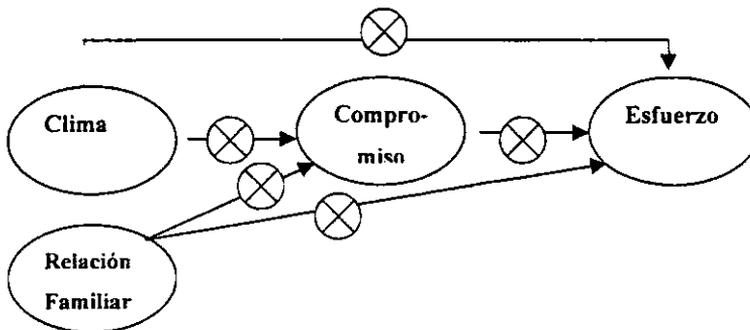
## IV HIPÓTESIS

En esta investigación se plantea una hipótesis de trabajo de orden general y cuatro hipótesis específicas.

### 4.0 Hipótesis de trabajo de orden general:

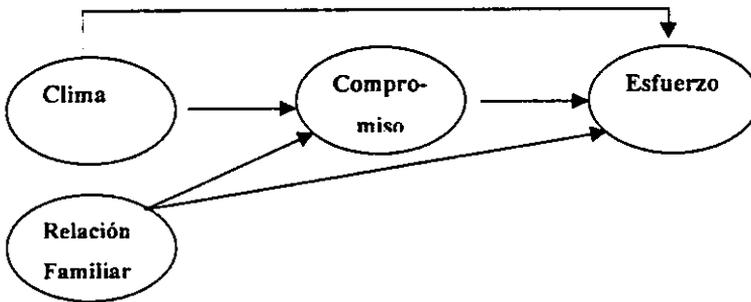
#### Hipótesis Nula

**Ho0:** No existen relaciones causales entre los seis factores de clima organizacional, (contribución personal y trabajo como un reto, claridad del rol, apoyo del supervisor, expresión de sentimientos y reconocimiento), las tres dimensiones del compromiso (afectiva, normativa y de continuidad) y las dos dimensiones del esfuerzo laboral (tiempo dedicado al trabajo e intensidad del mismo) en empresas familiares y no familiares.



### Hipótesis Alternativa

**Ha0:** El modelo hipotético es capaz de explicar la relación causal entre los seis factores de clima organizacional, (contribución personal y trabajo como un reto, claridad del rol, apoyo del supervisor, expresión de sentimientos y reconocimiento), las tres dimensiones del compromiso (afectiva, normativa y de continuidad) y las dos dimensiones del esfuerzo laboral (tiempo dedicado al trabajo e intensidad del mismo), y el tipo de empresa (familiar o no familiar), puesto (director, gerente, jefe) y parentesco con el propietario (existente o inexistente).



### 4.1 Primera hipótesis específica

#### Hipótesis Nula

**Ho1:** No existen asociaciones positivas entre Compromiso afectivo y el normativo con las variables de clima organizacional que son: el *Apoyo del Superior*, la *Claridad del Rol*, la *Contribución*, el *Reconocimiento*, la *Expresión de Sentimientos*, el *Reto representado por el Trabajo*.

### **Hipótesis Alternativa**

**Ha1:** Sí existen asociaciones positivas entre Compromiso afectivo y el normativo con las variables de clima organizacional que son: el *Apoyo del Superior, la Claridad del Rol, la Contribución, el Reconocimiento, la Expresión de Sentimientos, el Reto representado por el Trabajo.*

## **4.2 Segunda hipótesis específica**

### **Hipótesis Nula**

**Ho2:** No existe relación entre el compromiso en las dimensiones normativa y afectiva con el esfuerzo representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

### **Hipótesis Alternativa**

**Ha2:** Sí existe relación entre el compromiso en las dimensiones normativa y afectiva con el esfuerzo representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

## **4.3 Tercera hipótesis específica**

### **Hipótesis Nula**

**Ho3:** No existen asociaciones positivas entre el esfuerzo representado por el *tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del trabajo*, con las variables de clima organizacional que son: el *Apoyo del Superior, la Claridad del Rol, la Contribución, el Reconocimiento, la Expresión de Sentimientos, el Reto representado por el Trabajo.*

### **Hipótesis Alternativa**

**Ha3:** Sí existen asociaciones positivas entre Compromiso afectivo y el normativo con las variables de clima organizacional que son: el *Apoyo del Superior, la Claridad del Rol, la Contribución, el Reconocimiento, la Expresión de Sentimientos, el Reto representado por el Trabajo.*

#### **4.4 Cuarta hipótesis específica**

##### **Hipótesis Nula**

**Ho4:** No existe relación entre el compromiso en sus tres dimensiones y el tipo de organización (familiar o no familiar y gubernamental), puesto (director, gerente, jefe) y relación familiar con el director (existente o inexistente) y otras variables categóricas.

##### **Hipótesis Alternativa**

**Ha4:** Si existe relación entre el compromiso en sus tres dimensiones y el tipo de organización (familiar o no familiar y gubernamental), puesto (director, gerente, jefe) y relación familiar con el director (existente o inexistente) y otras variables categóricas.

#### **4.5 Quinta hipótesis específica**

**Ho5:** No existen diferencias entre el modelo planteado (empresa familiar) en comparación con el modelo de contraste (empresa no familiar)

##### **Hipótesis Alternativa**

**Ha5:** Sí existen diferencias entre el modelo planteado (empresa familiar) en comparación con el de contraste (empresa no familiar)

Para fines de esta investigación se han determinado valores de significación *alpha* de 0.01 y 0.05

## V MARCO TEÓRICO

No hay nada más práctico que una buena teoría.

KURT LEWIN

No hay nada más teórico que una buena práctica

CLAUDE LEVY-LE BOYER

### 5.1 Importancia de las empresas familiares

Varios son los estudios encaminados a estimar la proporción de empresas familiares con relación al total de empresas y, la mayoría de ellos se aproximan al 90% (Ginebra,1997; Grabinski,1994; Rosenblatt, 1990). Sin embargo, es necesario considerar que el porcentaje determinado está en función de lo que se entienda por *empresa familiar*. Desgraciadamente, las definiciones de las cuales parten los estudios son diferentes, por lo que no es posible realizar comparaciones entre ellos.

La influencia de las empresas familiares en la actividad económica es notable: son responsables de la generación del 50% del Producto Nacional Bruto y por lo menos de la mitad de las fuentes de empleo en Estados Unidos de Norteamérica (Rosenblatt,1990;Weigel,1992;Gersick,1997). En México podríamos esperar índices superiores a los anteriores; se reportan porcentajes entre el 90 y el 95. pero estos datos no parten de estudios formales. sino de la apreciación de especialistas. Según Ginebra (1997). el 95% de las empresas son familiares. mientras que Grabinski (1990) estima que son el 90%. En lo

que se refiere a los estados de nuestro país, De la Cerda (1993) reporta que en Jalisco, el 70% de las empresas son familiares.

Así como en Estados Unidos y México, las empresas familiares representan un alto porcentaje, en Europa y otras regiones también. Incluso en Cuba, donde recientemente se permite el desarrollo de pequeñas empresas privadas, las organizaciones familiares han proliferado, como es el caso de los restaurantes llamados *paladares*.

Esta disciplina se ha centrado fundamentalmente en el tema de la sucesión, pero aborda temas de orden cultural, planeación estratégica, conflicto, estructura organizacional y estudios de género, entre otros (Rosenblatt,1990).En el área del comportamiento organizacional, también se han realizado estudios y esta investigación se inscribe esencialmente en este campo.

Selz (1994), en su artículo *Family business universities proliferate*, ha calculado que en E.U.A. desde 1990 a 1994, los programas universitarios dirigidos a empresas familiares se triplicaron del año 90 al 94, alcanzando una cifra de 50. Del 94 al 2000 es probable que haya crecido este número en la misma proporción. El Instituto de la Empresa Familiar (FFI) edita anualmente el directorio de sus miembros. En la edición de 1999, aparecen 120 centros de universidades norteamericanas afiliadas al FFI (Family Firm Institute, 1999).

Esto hace evidente que este nuevo enfoque de la administración, ha sido bien aceptado y responde a las necesidades de la población.

La desaparición de las empresas familiares debe preocupar dada su gran importancia. Para Friedman y Friedman (1994), el éxito de estas organizaciones y su permanencia se correlacionan directamente con su comprensión y su planeación. Para comprenderlas, es preciso generar conocimientos sobre ellas y, afortunadamente, la información disponible crece de manera exponencial.

## 5.2 El concepto de la empresa familiar

Para Miller y Rice (1988), la familia formaliza las relaciones entre hombre y mujer y, es el grupo primario a través del cual se realizan y mantienen las relaciones y el que da protección a sus miembros. En sociedades no industrializadas, los individuos tienden a vivir en pequeñas y cohesivas comunidades. La integración familiar es esencial para realizar adecuadamente los trabajos para sobrevivir. En contraste, las sociedades industrializadas ofrecen otras posibilidades de desarrollo, además de las que ofrece el grupo familiar. En estas sociedades evolucionadas es cada vez más difícil mantener las tradiciones familiares de empleo.

### 5.2.1 Las definiciones de empresa familiar

Toda área del conocimiento debe iniciarse con una base teórica. Sin embargo en el campo de la administración de empresas familiares, la fuente primaria de material está representada por la amplia experiencia y vasta literatura de compañías no familiares (Jonovic,1989).

La disciplina que estudia a las empresas familiares, carece de una integración teórica y empírica y no cuenta con una definición unificada de su objeto de estudio. Se trata de una disciplina joven, donde la mayoría de la información generada es prescriptiva y no permite la comparación y generalización entre los diferentes estudios (Lansberg, *et al.*, 1988, Wortman,1994; Handler,1989).

La falta de integración hace que existan muchas definiciones sobre la empresa familiar. Wortman (1994) reporta más de 20 en los Estados Unidos. En México los pocos profesionales que se dedican a esta disciplina también manejan definiciones diferentes. (Grabinski,1990; Ginebra,1997; Belausteguigoitia,1996).

La definición de empresa familiar representa el primer reto que debe enfrentar el especialista en esta disciplina. Otros constructos asociados con la

empresa familiar, también tienen ese problema como el caso de *sucesión*.

A pesar de que no existe consenso sobre la definición de empresa familiar, la mayoría de los expertos de esta disciplina la asocian con el control accionario y la dirección de la organización por parte de miembros de una familia (Handler, 1988). Unos la definen en función del grado de involucramiento de la familia, mientras otros como una organización que será transferida a una siguiente generación para su control y administración. En la figura 5-1 se expresan diferentes definiciones de empresa familiar, según Handler (1989).

**Cuadro 5- 1 Definiciones alternativas de empresa familiar**

AUTOR	DEFINICIÓN
Alcorn	Organización lucrativa operada y controlada por una familia.
Barry	Una empresa que en la práctica es controlada por los miembros de una familia.
Barnes y Hershon	Organización controlada por uno o varios miembros de una familia.
Dyer	Organización en la cual decisiones con relación a su dirección y control son influidas por la relación con una familia (o familias).
Lansberg, Perrow, Rogolsky	Una organización en la cual los miembros de una familia tienen el control legal sobre la propiedad.
Stern	Una organización controlada y operada por miembros de una o dos familias.
Beckhard y Dyer	Los subsistemas del sistema de empresa familiar incluyen: 1) empresa como entidad 2) familia como entidad. 3) el fundador como entidad 4) y entidades de enlace como el consejo de administración.
Davis	Es la interacción de empresa y familia que establece el carácter básico de estas organizaciones y definen su singularidad.
Churchill y Hatten	...la generación menor asumió o asumirá el control del negocio de la mayor.
Ward	Una organización que pasará a la siguiente generación para su dirección y control.
Donnellery	Una compañía en la que se han identificado por lo menos dos generaciones de una familia y que ese vínculo ha tenido influencia en las políticas de la empresa y en los intereses y objetivos de la familia.
Rosenblatt, de Mik, Anderson and Johnson	Cualquier negocio en el cual la mayoría accionaria o control recae sobre una sola familia y donde dos o más miembros de ella están o han estado directamente involucrados con el negocio.

Para Lansberg, Perrow y Rogolsky (1988), cuando se trata de articular una definición precisa se descubre que se trata de un fenómeno muy complicado, cuya definición compartida sería casi imposible lograr, como se aprecia en los siguientes casos: a) Una organización controlada mayoritariamente por una familia pero que sus miembros no la operan, b) Un negocio de una gran multinacional operado por miembros de una familia local, c) una empresa que es controlada por dos personas sin relación familiar pero que sus hijos trabajan en ella.

Rosenblatt, et. al (1990) y Belausteguigoitia (1996) definen a la empresa familiar como aquella institución que es controlada por una familia y en donde dos o más miembros de ella están involucrados en su operación. Estrictamente, algunos de los negocios que viven una dinámica familiar, no cumplen con estas dos características, (Lansberg, Perrow y Rogolsky, 1988).

Para Ginebra (1997), además de estas dos condiciones, al menos el 25% del capital total de la familia debe estar representado por la empresa, lo que implica una gran carga emocional. Otros coinciden en incluir este tercer criterio pero manejando porcentajes diferentes.

En la inauguración del Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar en abril de 2000 (CEDEF-ITAM), hubo una reunión de especialistas en temas de empresa y familia. Uno de los puntos que se discutieron, fue la necesidad de crear una definición aceptada y unificada sobre la empresa familiar en México. Es probable que se realice un intento por encontrar una definición unificada en el futuro en el caso de México (González, 2000).

Es probable que, por lo pronto, la postura de Gelman (1998) sea la más adecuada en el caso de la definición de la empresa familiar: Considera que las definiciones *matan* los conceptos por lo que no siempre es adecuado utilizarlas.

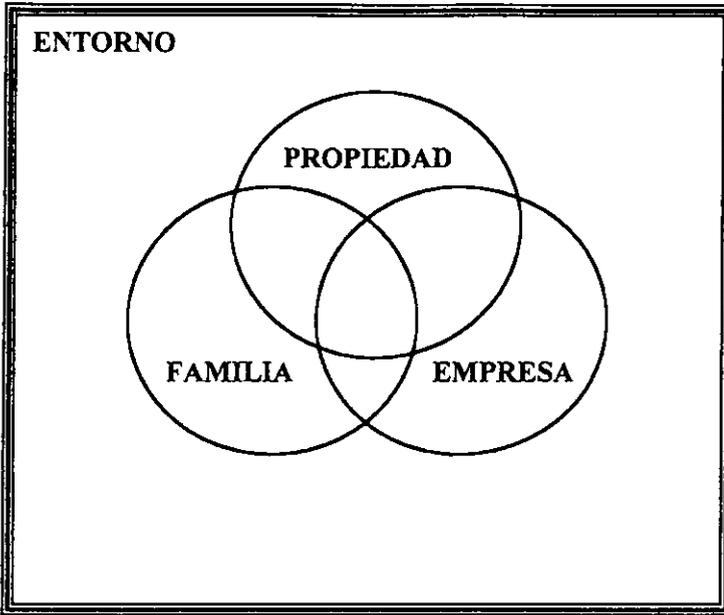
## 5.2.2 Características de las empresas familiares

En literatura sobre las organizaciones, frecuentemente se concibe a la empresa familiar como una aberración, al ser la forma primaria de organización empresarial, pero un análisis más profundo muestra que en realidad no es así (Donckels y Fröhlich, 1991). La empresa familiar, lejos de considerarse como una deformación, puede visualizarse como la unión de subsistemas con funciones específicas, con sus atributos inherentes que pueden ser fuente tanto de fortalezas como de debilidades (Davis y Stern citado por Miller y Rice, 1988).

Nelton (1993), comenta que frecuentemente se le ha pedido que escriba sobre el lado oscuro de la empresa familiar ya que existe cierto morbo en nuestra sociedad que predispone a estar atento a los problemas que pueden tener estas empresas, y tomar menos en cuenta los conflictos de otro tipo empresas.

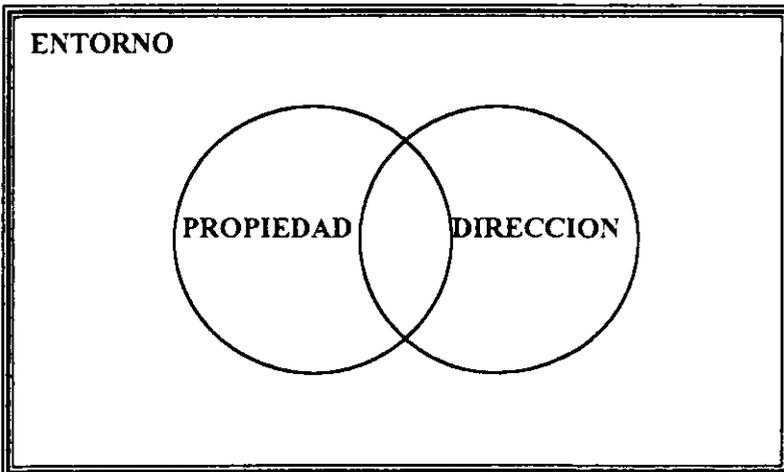
Son varios los modelos conceptuales que se han construido sobre la empresa familiar, que intentan resaltar las características particulares e ilustrar su naturaleza. Uno de los más difundidos es el de llamado de Tagiuri y Davis (1982), denominado de los *tres círculos*. En él es posible observar tres subsistemas interconectados (empresa, familia y propiedad) y cuatro áreas de traslape que ilustran los diversos roles que simultáneamente pueden desempeñar los miembros de estas organizaciones. Gersick et al. (1997) estiman que este modelo explica a este tipo de empresas razonablemente bien, y lo utilizan como base para plantear *su modelo evolutivo tridimensional* que aparece en la figura 5-21 y se comenta en el punto dedicado a sucesión, en este capítulo.

**Figura 5- 1 Modelo de los tres círculos de la empresa familiar**



Este modelo contrasta con el modelo de organizaciones no familiares de Swinth y Vinton (1993), que aparece en la figura 5-3

**Figura 5- 2 El sistema de empresa no familiar**



En ambos es posible observar el subsistema de *propiedad*. Para Williams (1992), la propiedad de una organización es un tema de orden legal. La propiedad de un bien, da el derecho a usarlo para beneficiarse. En el caso de una empresa, para gozar de la utilidad que proporcione o para intercambiarla. Al mismo tiempo se está obligado a asumir las consecuencias negativas que pudieran generar.

Una posesión efectiva de un bien no debe reducirse a una situación legal. Existe el término *de espíritu de la propiedad*, que hace el mejor uso de ella, no solo para quien la posee sino para aquellos que les afecta.

Algunos elementos deben ser considerados para lograr una posesión efectiva de los negocios familiares. Entre ellos están la comunicación, el diseño de roles y los programas de educación Williams (1992).

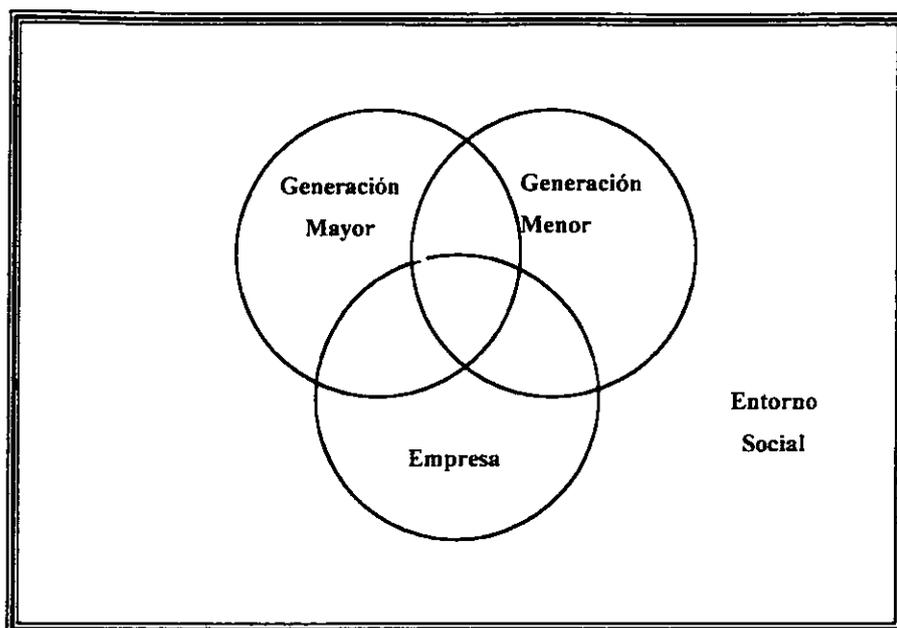
En una empresa familiar, existen notables diferencias entre el sistema familiar y el sistema de empresa, que los llevan a una contradicción. El primero se caracteriza por ser emocional y el segundo, por ser racional y objetivo. El sistema familiar tiende a brindar protección a los miembros de la propia familia y suele ser incondicional hacia ellos. El segundo pretende retribuir en función de las contribuciones de cada miembro (Gudmundson, Hartman, Tower, 1999).

Para Weigel (1992), existen diferentes categorías de empresas familiares y la más común de ellas, la empresa familiar intergeneracional, está compuesta por tres subsistemas: la generación mayor, la generación menor y la empresa.

En un estudio realizado en 111 empresas familiares de la asociación de empresarios de ITAM por Kagekiyo (1998). se determinó que el 82% de ellas eran intergeneracionales.

A continuación se describe el modelo conceptual propuesto por Weigel (1992). sobre la empresa familiar intergeneracional.

**Figura 5- 3 La empresa intergeneracional**



El autor considera que este tipo de empresas están formadas por tres subsistemas interconectados; al sufrir alguno de ellos un cambio, los restantes también lo acusan. Este tipo de empresas suelen ser más conflictivas, dado que miembros de más de una generación se involucran en ella. Se dice que la diferencia de percepciones, valores e intereses entre generaciones les hace poseer un mayor potencial de conflicto (Weigel,1992).

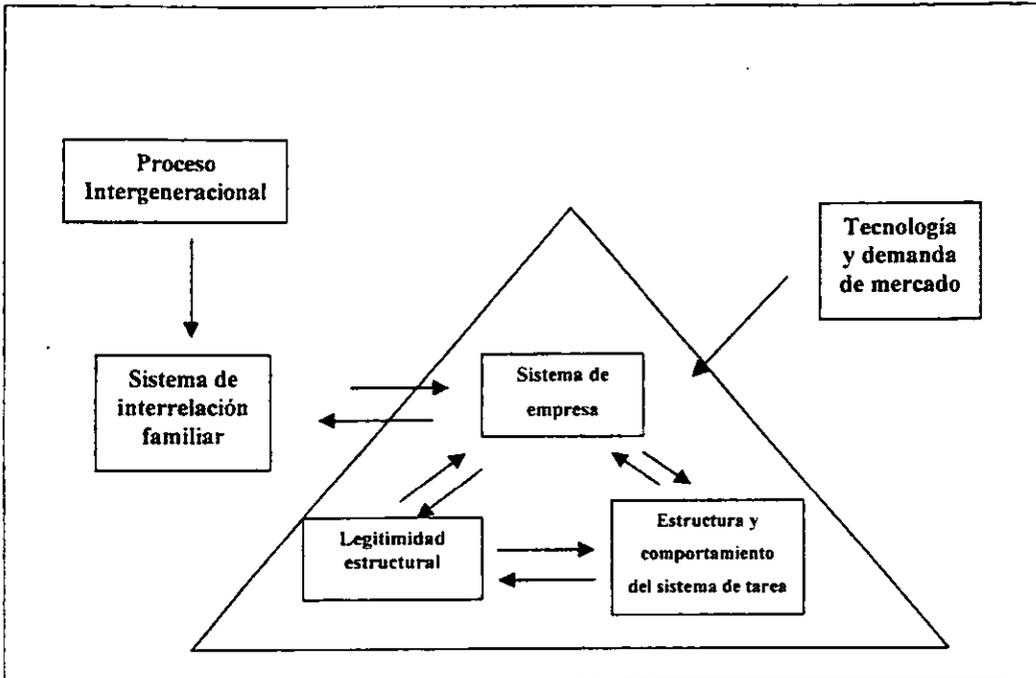
En un estudio realizado por Belausteguigoitia y Torres Solís (1998), se determinó que existe una mayor coincidencia entre valores individuales, de familia y empresariales en el caso de miembros de empresas familiares en relación con miembros de empresas no familiares.

El estudio de cada subsistema y de las zonas de traslape, que ilustran las relaciones entre ellos, ayuda a conocer con mayor profundidad a este tipo de organizaciones.

Los sistemas interactivos familiar y de empresa son el centro del análisis de los negocios familiares. Por un lado, es posible analizar el comportamiento de la empresa

como *orientado a la tarea*. que pretende la generación de beneficios económicos; por el otro lado, al examinar el comportamiento del sistema familiar dentro de la empresa, es posible observar la gran influencia de las relaciones emocionales que constituyen el proceso familiar. El proceso mediante el cual los requerimientos del sistema familiar se acomodan a los de empresa y viceversa se ilustran en la figura 5-4 (Davis y Stern 1988).

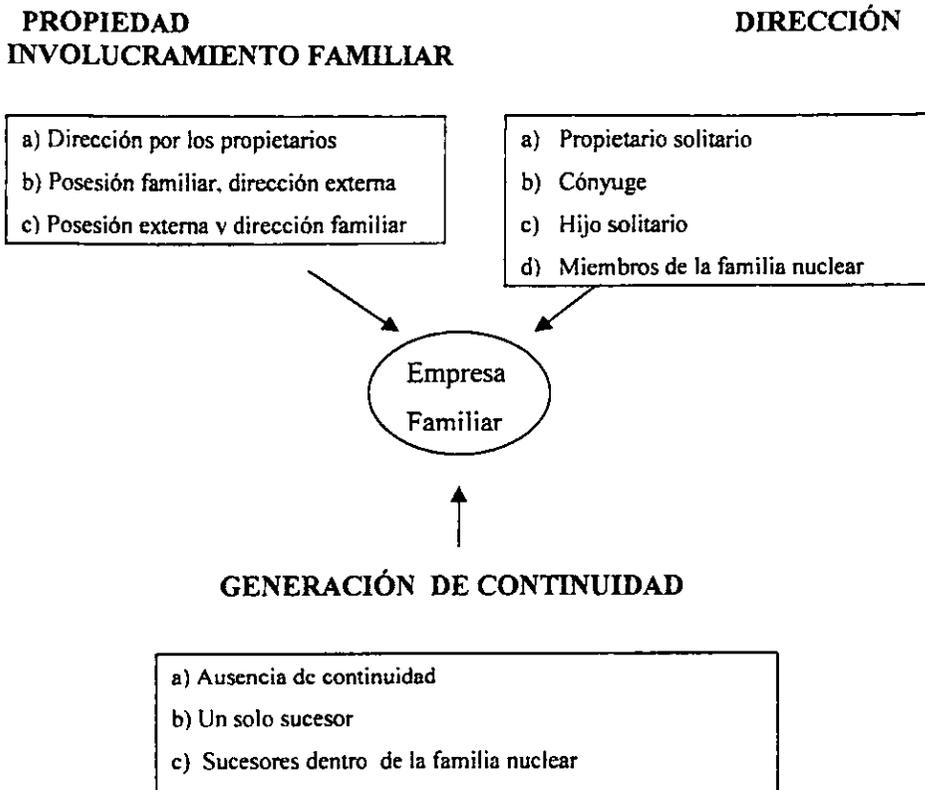
**Figura 5- 4 Triángulo central de Davis y Stern (1988)**



Wendy Handler (1989) establece un modelo conceptual de la empresa familiar, basado en tres dimensiones: 1) la administrativa y de propiedad, 2) la de involucramiento familiar y 3) la de generación de continuidad.

En cada una de estas dimensiones se pueden presentar diversas condiciones, lo cual determina que se observen empresas familiares de naturaleza muy diversa. En la siguiente figura es posible observar esta situación:

**Figura 5- 5 Configuraciones de empresas familiares**



No sólo en el área del comportamiento es posible establecer diferencias entre las empresas familiares y las que no lo son. Estas organizaciones poseen ciertas características comunes de orden financiero, a pesar de su gran diversidad (Dreux IV, 1990). Se mencionan algunas:

A) Tienen a sobrecapitalizarse y a contraer pocas deudas (o ninguna) y suelen tener alta liquidez. Frecuentemente los márgenes de operación y el retorno sobre activos exceden a los de sus competidores públicos. Como resultado, tienen la capacidad financiera de considerar alternativas inalcanzables para otros.

Los negocios familiares suelen estar económicamente subdesarrollados, en el sentido de que no son tan grandes como podrían ser. El

dueño de estas organizaciones al lograr un bienestar económico, es posible que no le interese optimizar el tamaño de su empresa o sus ingresos, si esto le supone un sacrificio de su vida personal. Visto desde otro ángulo, la utilidad incremental para el dueño, de un dólar adicional, puede ser negativa.

B) Al ser una empresa privada, los negocios familiares tienen dos ventajas estratégicas: 1) no es necesario que produzcan utilidades en el corto plazo (trimestrales), para contento de sus accionistas y analistas, por lo que se pueden orientar al largo plazo, y 2) los competidores no tienen fácil acceso a la información de estas organizaciones, mientras que en empresas públicas es fácil obtenerla.

C) Las empresas familiares normalmente operan sin un sistema burocrático rígido, consecuentemente las decisiones son tomadas con rapidez e intuición y son capaces de ajustarse a los cambios de su entorno con rapidez.

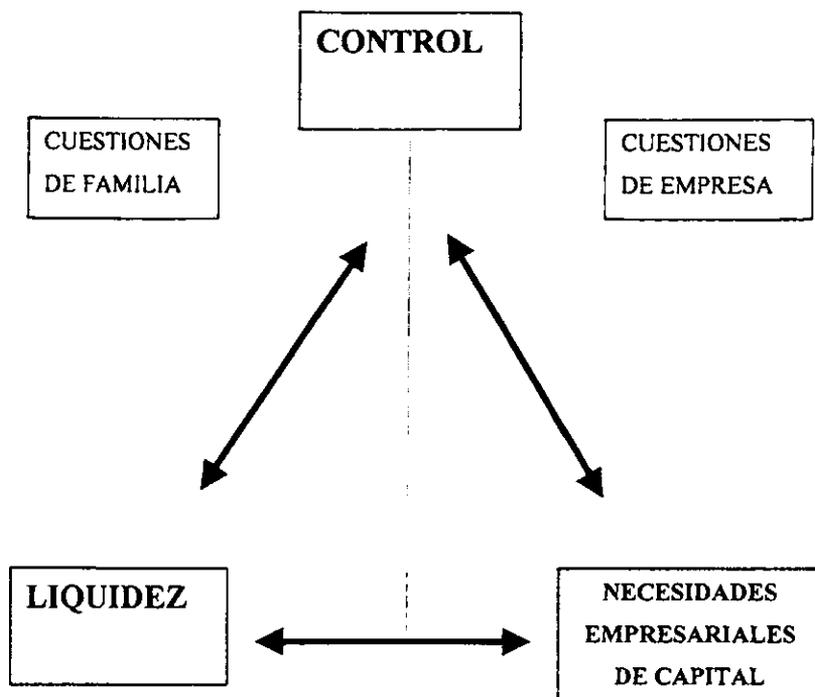
D) Dado que en estas empresas, los sistemas de empresa y familia interactúan, no suelen tomar decisiones puramente racionales que afecten a la empresa, sino que los intereses de familia también juegan un papel importante.

E) Muchos negocios familiares tienden a orientarse hacia las ventas y la producción, dejando las finanzas, la mercadotecnia y la planeación en un segundo término.

F) Los dueños de estas empresas tienden a operarlas con un soporte gerencial limitado en comparación de las públicas (Dreux IV, 1990).

Las empresas familiares satisfacen las necesidades de empresa y familia, que en ocasiones son divergentes por lo que pueden estar en conflicto. La separación de objetivos de empresa y de familia, representan una solución a problemas financieros en estas empresas. El modelo del triángulo de la empresa familiar representa la interacción competitiva entre los accionistas y el negocio que se disputan el control, la liquidez y el capital de la organización.

**Figura 5- 6 Modelo del triángulo de la empresa familiar**



Dailey y Dollinger (1992) presentan los resultados de un estudio de campo donde se discuten las diferencias entre las empresas familiares (*family owned and managed firms*) y las que no lo son (*professionally managed firms*), en cuanto a su estructura, proceso y desempeño. Demuestran que existen diferencias significativas entre estos dos grupos. Se encontraron las siguientes evidencias:

- 1) Las empresas familiares logran un mejor desempeño como resultado de la unificación de propiedad (posesión de la empresa) y el control (la administración).
- 2) Las empresas no familiares (profesionales) suelen ser mayores que las familiares
- 3) las empresas no familiares suelen ser más viejas que las familiares
- 4) las empresas profesionales tienen mayor control interno en la operación.

Es una opinión muy difundida, que entre más pronto se sustituyan los miembros de las familias en la administración, será mejor para las firmas. Este argumento parece no ser válido; en este estudio se muestra el alto costo de esta sustitución de los miembros de la familia por gerentes profesionales. Sin embargo también es preciso valorar que también hay costos asociados a los conflictos que se suelen presentar cuando la administración es ejercida por miembros de la familia.

### 5.2.3 Las empresas familiares: su tamaño y crecimiento

Las empresas familiares suelen considerarse como organizaciones pequeñas. Ciertamente la mayoría de ellas lo son, pero es posible encontrar organizaciones familiares de cualquier tamaño (Belausteguigoitia, 1996).

En un estudio realizado en 8 países de Europa con 1132 pequeñas y medianas empresas, se determinó que estas organizaciones suelen adoptar estrategias conservadoras, por lo que deben verse como entidades estables, más que progresistas o factores dinámicos de la economía. Para las empresas familiares, la innovación supone un gran riesgo, mientras que para las no familiares lo es menos (diferencia significativa  $p < .01$ ). Las empresas familiares son significativamente diferentes de las que no lo son y esto queda demostrado estadísticamente en este estudio. (Donckels y Fröhlich, 1991).

Para Gallo y Sveen (1991), las empresas familiares, principalmente las de primera y segunda generación, experimentan un proceso más lento de internacionalización que las compañías no familiares. Sin embargo, no es necesario que las empresas familiares pierdan su carácter familiar para lograr internacionalizarse, pero deben reorientar su vocación local y actitud. Si no se realiza lo anterior, es probable que se vuelvan cada vez más resistentes al cambio que antes, y nunca lleguen a ser internacionales. Por otra parte, la universalidad de la familia, aún con sus componentes locales, puede proporcionar un puente de unión entre compañías de diferentes países.

En un estudio realizado por Swinth y Vinton (1993), se determinó que las posibilidades de éxito entre empresas de diferentes países, son mayores si se trata de empresas familiares.

En México últimamente se ha dado mayor importancia a las micro, pequeñas y medianas empresas y éstas son mayoritariamente empresas familiares. Existía, en 1996, un número de 2187427. Las micro, pequeñas y medianas empresas representa casi el 99% de las empresas en México. La distribución del número de empresas por sector aparece en la figura 5-8

**Cuadro 5- 2 Distribución Empresarial por Sectores y Estratos**  
(Unidades económicas)

Sectores Estratos	Minceria	Manufactura	Comercio	Servicios Financieros	Servicios No Financieros	TOTAL
Micro	2.198	243.157	991.158	20.812	481.602	1'738.877
Pequeña	549	16.831	155.594	5.726	131.636	310.336
Mediana	67	3.204	50.460	2.356	52.453	108.540
Grande	55	2.285	12.972	522	13.840	29.674
<b>TOTAL</b>	<b>2.869</b>	<b>265.427</b>	<b>1'210,184</b>	<b>29.416</b>	<b>679,531</b>	<b>2'187,427</b>

fuelle: Fundes-méxico; el fenómeno de la empresa media mexicana en estadísticas, 1998

Existen diferencias significativas al comparar este tipo de empresas entre sí. Tomando como ejemplo el nivel de escolaridad, en la microempresa, el 38.3% tiene un nivel de escolaridad igual o menor que la primaria, mientras que en la pequeña y mediana empresa es el 5.2% y 1.9% respectivamente. La edad de las empresas es mayor en las medianas que en las pequeñas, pero ambas suelen ser significativamente más viejas que las microempresas. Cabe mencionar que el 23.8% de las microempresas no rebasan los tres años de vida (Nafinsa.1993).

Muchos autores consideran que la empresa familiar tiene una verdadera vocación hacia el servicio en comparación de las empresas no familiares;no sin fue posible realizar un estudio que pudiera confirmar esta hipótesis hasta

1991. En él Lyman (1991) comprueba que existe una diferencia significativa en diversos aspectos relacionados con el servicio al cliente.

La participación de la mujer es notablemente superior en las microempresas (32.1%), le siguen las pequeñas (17.9%) y medianas empresas (13.4%). En aspectos organizativos, el siguiente cuadro presenta el tipo de organización y el porcentaje de aparición por tamaño de empresa.

**Cuadro 5- 3 Tipo de organización en función del tamaño**

Tipo de organización	Micro	Pequeña	Mediana
<b>Propietario único</b>	62.2%	15.1%	8.2%
<b>Sociedad con miembros familiares</b>	22.9%	41.2%	32.7%
<b>Sociedad sin miembros familiares</b>	7.8%	36.3%	51.4%
<b>Asociación civil</b>	1.0%	4.5%	4.9%
<b>Otros</b>	6.1%	2.9%	2.8%

fuelle: Nafinsa, (1993). Número 7 de la biblioteca de la micro, pequeña y mediana empresa

A pesar de que la mayoría de las empresas familiares son micro pequeñas o medianas empresas, es posible encontrarlas dentro de las grandes.

En México, la mayoría de las organizaciones que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), son controladas por familias. La BMV es un organismo privado donde se compran y venden los títulos de las principales empresas del país. Opera por la concesión de la Secretaría de Hacienda, supervisada por la Comisión Nacional Bancaria de Valores. Sus accionistas son exclusivamente Casas de Bolsa con una acción cada una. El principal indicador es el Índice de Precios y Cotizaciones (IPC), y se compone de una canasta de 35 acciones seleccionadas entre todas. Estas acciones van cambiando en función de su importancia. De las empresas que en marzo del 2000 formaban dicho índice, la mayoría son grupos controlados por familias.

De las 35 acciones, sólo una emisora tiene más de una acción en el índice (Walmart). De los 34 emisores, dos son empresas transnacionales (Walmart y Apasco). De las 32 restantes, 25 familias tienen participación o control accionario. Alvarado, Nuñez y García (2000) realizaron un estudio sobre las empresas familiares que cotizan en la BMV. Indican que las empresas de la Familia Slim (Carlos Slim), controlan el 47.21% del índice accionario, siendo las principales empresas Grupo Carso (Controladora 2.99%), Grupo Inbursa (3.93%), Telecom (10.16%), Sanborns (1.69%) y Telmex (28.44%).

La familia Garza-Sada controla a Hylsa y Alfa que forman parte del 2.63% del índice. Grupo Alfa es una empresa mexicana que realiza actividades, principalmente, en las industrias de petroquímicos, fibras sintéticas, acero, alimentos, autopartes y telecomunicaciones. Está integrada a través de cuatro grupos de negocios : Alpek, Hylsamex, Sigma Alimentos y Versax.

La familia Salinas Pliego es dueña de varias empresas en los ramos comerciales y de comunicación. El grupo tiene a Electra, TV Azteca, Biper, Hecalli, y Unefon (junto con la familia Saba). Representan cerca del 2% del IPC

El tercer grupo en peso en el índice es el Grupo Televisa, empresa especializada en el entretenimiento. La empresa es controlada por la familia Azcarraga y tiene un peso de 7.22% del IPC. Recientemente (junio del 2000), la familia Arámburuzabala y Fernández compraron las acciones de la familia Burillo Azcárraga.

Soriana, una cadena comercial en el norte del país, es controlada por Francisco Javier Martín Bringas y representa el 2.08% del índice. Actualmente cuenta con 90 tiendas.

Grupo Industrial Bimbo, empresa dedicada a la panificación, fundada en 1945 y que cotiza en bolsa desde 1980, es controlada por la familia Servitje. Pertenecen al grupo Bimbo, Marinela, Lara, Tía Rosa, Barcel,

Ricolino, varias harineras, Coronado y Suandy, con 76 plantas en 12 países. Representa el 1.96% del IPC.

#### 5.2.4 Particularidades de las empresas familiares mexicanas

Según Kras (1991), el valor que se da a la familia en México es una característica cultural relevante, quizá la más importante. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Esa conducta suele transmitirse hacia la empresa donde se prefiere contratar a miembros de la familia y amigos cercanos. Como consecuencia, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, donde el dueño juega un papel de padre como autoridad moral. Las organizaciones familiares sufren cambios estructurales importantes al crecer, pero estas modificaciones no disminuyen la importancia de los lazos familiares en todos los niveles de la sociedad.

Kras (1991) reconoce una gran sensibilidad emocional en los mexicanos.... *La manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglo-sajona donde, por lo menos, en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. En consecuencia, en una situación laboral, las relaciones personales deberán cultivarse cuidadosamente para obtener el compromiso de la fuerza laboral que logrará la máxima eficiencia y productividad.*

La sensibilidad emocional del mexicano, no resulta sorprendente conociendo la gran importancia que se le da a las relaciones interpersonales. La tendencia de minimizar la importancia de la persona, considerándola como herramienta para el eficiente funcionamiento de la organización, suele percibirse como una deshumanización del trabajo en México. Se puede esperar un buen desempeño de un trabajador mexicano, si previamente se ha tomado en cuenta a la persona y después a la

tarea.(Kras,1991).

Las empresas familiares mexicanas tienen atributos que las distinguen de las de otros países, en gran medida debido a las características particulares que poseen las familias de nuestro país. Por lo general, las familias mexicanas suelen ser numerosas. INEGI (1997) hace una división de la familia mexicana en tres grupos: a) la familia nuclear, b) la extendida, y c) la individual. El promedio de miembros en una familia es de 4.8. El 75% son familias nucleares\*, el 22% de extendidas† y el 3% de individuales‡. Las relaciones en la familia mexicana suelen ser muy fuertes, inclusive con la familia extendida y, la influencia de los abuelos es notable. (Díaz Guerrero, 1996).

Los norteamericanos reconocen que en México el sistema familiar tiene un *tremendo* impacto en el negocio dado que hay un alto grado de participación de sus miembros en este (Ferkany,1992).

De la Cerda y Núñez (1993), investigadores mexicanos, que han escrito sobre la administración de estas empresas, manejan el concepto de *Familismo*. Establecen que, según la visión transnacional, el familismo es la característica más notable de las organizaciones mexicanas. Definen al familismo como la extensión de la familia en la actividad empresarial. Las estructuras y relaciones típicas de la familia se trasladan y perpetúan en las organizaciones de trabajo. El familismo, como forma típica de organización social, es una característica básica del *particularismo* de la cultura mexicana. Según Talcott Parsons, citado por de la Cerda (1993), el particularismo que se rige por valores y estructuras familiares, es característico de las sociedades atrasadas y tradicionalistas, mientras en el universalismo, los valores y las estructuras que rigen la vida social son institucionales. A Ginebra (1997) esta postura le parece *chocante*, según sus propias palabras, además de

---

\* Familia nuclear: formada por padre, madre e hijos.

† Familia extendida: familia nuclear más otros parientes.

‡ Familia individual: hogares formados por miembros no emparentados.

equivocada. Otros autores extranjeros también han escrito sobre las empresas familiares en México, como Riding (1986), que en su libro *Vecinos Distantes* establece que: *el mexicano suele defender sus intereses personales y familiares en toda situación dejando considerablemente atrás los intereses de las instituciones.*

Las organizaciones familistas suelen ser dirigidas por líderes autocráticos y paternalistas, donde la movilidad organizacional depende de las alianzas con la familia en el poder. El padrinazgo y compadrazgo son alianzas organizacionales del tipo familiar que refuerzan las relaciones sociales y las posibilidades de ascenso en las empresas (De la Cerda y Nuñez, 1993). No hay que confundir la empresa familiar con la familista, que representan conceptos diferentes.

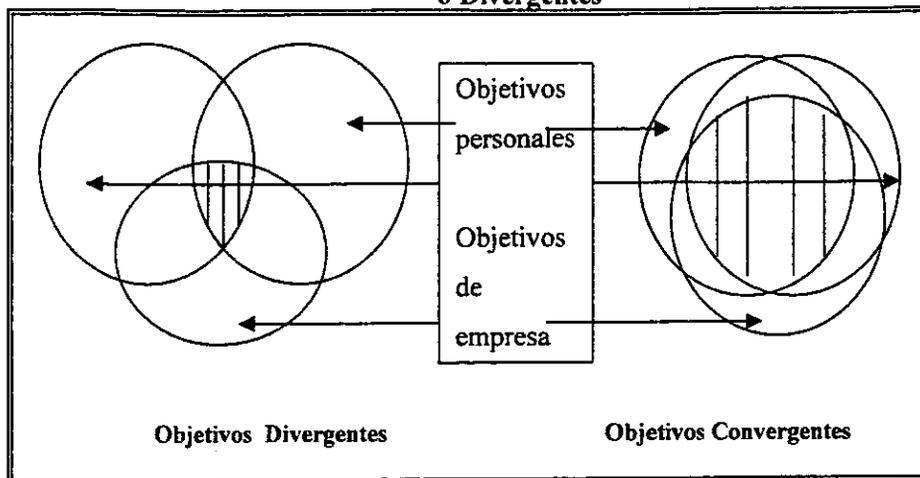
#### 5.2.5 Los objetivos de las empresas familiares.

**P**roporcionar metas claras a la compañía y comunicarlas, es una de las acciones más poderosas para guiar el comportamiento de la gente en una organización. En un estudio hecho por Remato Tagiuri y John Davis (1992) en 524 miembros de empresas familiares, se determinaron los objetivos más importantes para los propietarios-gerentes de empresas familiares. Entre 72 objetivos diferentes, dos de los siete más importantes se referían a la generación de utilidades y los otros cinco se enfocaban hacia la excelencia y la calidad. En este estudio no se contrastan estos objetivos con los de empresas no familiares. Sería interesante conocer si existen diferencias entre ambos tipos de instituciones.

Timmons (1994) establece que en las empresas exitosas, los objetivos de la empresa y los de sus propietarios o gerentes, coinciden. En el caso de las empresas familiares, es deseable que los objetivos personales, de familia y de empresa, coincidan en el mayor grado posible. En la siguiente figura se ilustra esta situación.

**Figura 5- 7 Los objetivos de las empresas familiares: Convergentes**

**o Divergentes**



En el corto plazo, los objetivos de familia y de empresa pareciera que están enfrentados y compiten por dinero, energía, tiempo y atención (Belausteguioitia,1996).

Aronoff et al. (1994) consideran que en general se percibe a los dirigentes de empresas familiares como seres privilegiados. Estos frecuentemente no se sienten así e inclusive se sienten financieramente inseguros. Suelen padecer las disputas entre los sistemas de familia y empresa, no sabiendo a cual favorecer. Ya se ha señalado que estas disyuntivas se encuentran entre las causas más frecuentes de tensión, a nivel gerencial, en las empresas familiares.

El tema de los objetivos en empresas familiares es relevante y no se le ha dado suficiente importancia. Clarificando objetivos entre sistemas, se reduce la ambigüedad en estas organizaciones y por consiguiente la tensión.

## 5.3 La dinámica de la empresa familiar

La mayoría de los errores con los miembros de nuestra familia no son el resultado de una mala intención. Es sólo que en realidad no entendemos. No vemos claramente la razón del otro.

STEPHEN R. COVEY

### 5.3.1 Las relaciones familiares en la empresa

**E**l estudio de las relaciones en las empresas familiares se ha centrado principalmente en la relación padre-hijo, sobre todo en los temas de sucesión y conflicto (Dumas, 1989). Este enfoque se debe en gran medida a que la sucesión en estas empresas se da generalmente en la dirección padre a hijo, siendo el primogénito el elegido en la mayoría de los casos. El estudio de las relaciones padre-hija se hace cada día más necesario, debido a que el número de mujeres profesionistas se ha incrementado notablemente y por ello, el número de posibles sucesoras. Bowen citado por Dumas (1989), establece que en Estados Unidos en 1940, únicamente el 25% de las mujeres trabajaban, mientras que 50 años más tarde el porcentaje se incrementó hasta el 50%.

Se asume sin fundamento, que el conocimiento generado en las relaciones padre-hijo es aplicable en las relaciones padre-hija. Por el contrario, se ha demostrado en diferentes estudios de género que existen diferencias en el comportamiento entre hombres y mujeres. Un estudio llevado a cabo por Pollak y Gilligan según Dumas(1989), mostró que en áreas de habilidad verbal, habilidad matemática, habilidad espacio-visual, y agresión es posible observar diferencias significativas entre hombres y mujeres.

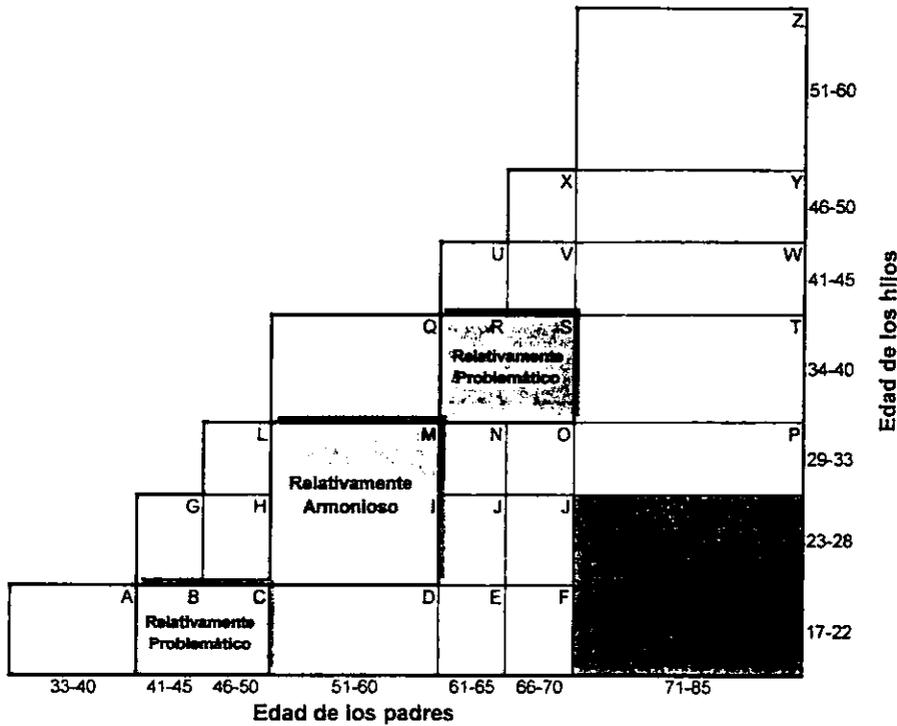
Gran parte de los conflictos entre padres e hijos es por el control, el poder y la competencia. Esto hace que la comunicación se dificulte, debido a que la empresa familiar es una fusión de dos sistemas, es fácil que se puedan llevar roles inadecuadamente de un sistema al otro y esto cree problemas. El

desempeñar el rol de hijo dentro del sistema de empresa afecta negativamente el sentido de identidad propia y el riesgo de ser opacado por el padre es grande (Rosenblatt,1990).

Para Davis y Tagiuri (1989), la relación padre-hijo representa la diada más común en una empresa familiar. Hay evidencias de que la relación que sostienen afecta no sólo a los individuos de su familia sino también al desempeño de su empresa y a la economía. La calidad de las relaciones laborales entre hijos y padres está fuertemente determinada por la etapa de vida de cada uno. La calidad de esas relaciones se fundamenta en cuatro dimensiones: 1) la facilidad de interacción laboral, 2) el gusto por trabajar con el otro 3) los logros producto de su relación laboral. 3) el aprendizaje por trabajar con el otro.

En un estudio realizado con participantes de pequeñas empresas que participaron en un programa de Harvard, se identificaron 154 hombres que tenían o habían tenido relaciones laborales con sus padres. Tomando en cuenta a los últimos, se obtuvo un total de 222 encuestados. Los resultados concentrados se ilustran en la figura 5-8.

Figura 5- 8 Matriz de edades de padres e hijos



### 5.3.2 El conflicto en empresas familiares

Harris (1994) considera que este tipo de empresas cuando maduran, sufren frecuentemente conflictos dolorosos debido a discrepancias entre valores familiares y de empresa.

Kanter (1989) determinó que existe una relación entre las tensiones de tipo familiar y la percepción de un clima laboral desagradable. En apariencia, es más fácil que las familias logren su armonía cuando sus miembros experimentan satisfacción laboral.

Las tensiones generadas en ambientes laborales afectan el nivel de hostilidad en la familia, especialmente entre padres e hijos. El grado de autonomía en situaciones de trabajo afecta el clima emocional laboral.

Aquellos que gozan de poca autonomía suelen verse privados de reconocimientos y son sujetos al control de otros. Si no les es posible canalizar esa frustración hacia los subordinados, se enfila hacia otras direcciones y frecuentemente hacia la familia.

Los padres que experimentan satisfacción en su trabajo y gozan de relativa independencia, suelen ser menos autoritarios con sus hijos y los apoyan más. El grado de autonomía es proporcional al nivel jerárquico en las organizaciones (Robbins, 1994), pero no depende del nivel socioeconómico de la familia. Los padres de familias acomodadas experimentan tensiones semejantes a las de jefes de familias modestas; la explicación a estas tensiones parece encontrarse más bien en factores relacionados con la autonomía y el nivel jerárquico en el trabajo (Kanter, 1989).

La mediación es un método de solución de conflicto donde una tercera persona (objetiva), auxilia a las partes en disputa a negociar sobre los temas que los dividen. Se ha reconocido que la mediación funciona porque es menos destructiva hacia el negocio. El litigio y el arbitraje tienden a una mayor destrucción de los negocios y de las relaciones interpersonales. Según Prince (1990), la mediación en cualquier ambiente, debe cumplir con las siguientes premisas: 1) Imparcialidad del mediador, 2) El proceso de mediación debe ser voluntario 3) Confidencialidad cuando es apropiada, 4) Flexibilidad en procedimientos del mediador.

La mediación suele ser el último recurso antes del litigio en el campo de las empresas familiares. Esta práctica no está difundida en este tipo de organizaciones. Es común que se intente utilizar métodos tradicionales para resolver disputas, por ejemplo, dejar la solución en manos de algún miembro de la familia, normalmente por su edad y solvencia moral. Esta clase de búsqueda de solución, en muchos casos, aleja a los miembros de las familias entre sí. Otro de los métodos de manejar el conflicto, consiste en ignorarse mutuamente y no interactuar fuera del negocio.

Para Friedman (1991), contrariamente a lo que establecen las normas

sociales, los conflictos entre hermanos no necesariamente deben percibirse como destructivos. Pueden verse como fuerzas constructivas que estimulan el desarrollo intelectual y emocional a lo largo de la vida. La rivalidad entre descendientes es la expresión de sus diferencias y necesidades individuales. Esa rivalidad puede ser benigna o maligna, como es el caso de Caín y Abel. Para la empresa familiar, la rivalidad entre descendientes puede significar el fin de la empresa.

La rivalidad entre hermanos nace de la competencia por el amor y la atención de los padres. Tres factores influyen la calidad de las relaciones entre descendientes: 1) comparaciones entre descendientes 2) tipo de juicio: equidad o igualdad 3) rol de los padres en la solución de conflictos. Se obtienen resultados funcionales y disfuncionales. Ver cuadro 5-4

**Cuadro 5- 4 Factores determinantes y resultados en la relación de padres e hijos.**

<b>Factor determinante</b>	<b>Resultado funcional</b>	<b>Resultado disfuncional</b>
Comparaciones entre descendientes	individualidad	Estereotipado
Tipo de juicio: equidad o igualdad	Aceptación	Resentimiento
Rol de los padres en la solución de conflictos	Autonomía	Dependencia

La forma de comparar a los descendientes influye en la forma en que ellos se valoran como individuos. Las comparaciones son inevitables y pueden conducir a la identificación personal. Los descendientes pueden ser capaces o no de dimensionar adecuadamente las comparaciones hechas por sus padres. Como resultado se obtendrá determinado sentido de eficacia. El reconocimiento explícito y la aceptación de las diferencias entre descendientes, debe basarse en la apreciación de las características

individuales de los niños. Para Friedman (1991), los niños que sienten que son queridos como son, aprenden que no necesitan destruir a sus hermanos para atraer la atención y el cariño de los padres y suelen ser más capaces de perseguir sus intereses personales y evitan satisfacer las necesidades ocultas de sus padres.

Otro de los factores que afectan la relación entre descendientes, es la percepción que tienen ellos sobre si han sido tratados con justicia por sus padres. Se ha demostrado que en una pareja de descendientes, si uno percibe favoritismo hacia el otro, expresan su aversión mutua. Aquí radica uno de los grandes dilemas de los padres: ¿Cómo lograr la equidad en los recursos familiares y que los hijos se sientan tratados con justicia?

La competencia entre los hijos existe. Cuando los padres niegan esta rivalidad, las normas de la equidad son sustituidas por las de igualdad, con relación a su forma de depositar su amor. El problema de las normas de igualdad es que no toman en cuenta las diferencias de los individuos. Una política de igualdad en la repartición de acciones, por ejemplo, no crea un sentimiento de equidad. Al contrario, reafirma el sentimiento en los hijos, de que sus diferencias y necesidades individuales, no han sido valoradas.

Los problemas aparecen, no cuando los hijos son tratados de diferente manera, sino cuando son valorados por encima o por debajo de lo que ellos mismos valoran.

La participación de los padres en la solución de conflictos entre hijos, suele propiciar la rivalidad. Cuando un padre se mantiene al margen de las disputas de sus hijos, estos encontrarán pronto otra manera más constructiva de emplear su tiempo. Una relación positiva entre niños nunca tendrá lugar cuando los padres interfieren. Los hijos en familias aversas al conflicto, aprenden a suprimir sus sentimientos de agresión y adoptan la creencia que la rivalidad entre hermanos es un tabú. En estas familias, los hijos no pueden solucionar sus disputas de forma autónoma y requieren la participación de sus padres. Friedman (1991) plantea algunos mecanismos para contrarrestar los

efectos negativos en la relación entre descendientes en el Cuadro 5-5.

**Cuadro 5- 5 Hacia una Relación de colaboración entre descendientes**

<b>DISFUNCION EN LA RELACION DE DESCENDIENTES</b>	<b>INTERVENCION</b>
<b>ESTEREOTIPO</b>	Examen de las raíces históricas Cuestionamiento de la validez de roles establecidos Exploración de diferencias individuales
<b>RESENTIMIENTO</b>	Desarrollo de empatía mutua Reducción de egocentrismo Identificación las áreas de interdependencia
<b>DEPENDENCIA</b>	Cuestionamiento de normas sobre la expresión de diferencias Examen del estilo de manejo de conflicto Manejo de la hostilidad

Según Sorensen (1999), en las empresas familiares, a diferencia de las no familiares, los integrantes están interesados en dos situaciones: mejorar la relación tanto en la familia como en el negocio. Una de las razones principales por la cual se manejan mejor los conflictos en este tipo de organizaciones, es porque la familia se interesa por él; además, las normas familiares para resolver conflictos entre ellos, influyen para resolverlos dentro del negocio y, por último, las dinámicas de poder son únicas, ya que todos pueden tener acceso a ciertos niveles jerárquicos. para expresar sus puntos de vista con relación al problema. Cabe mencionar que aprenden a llevar una buena relación entre empresa y familia, ya que cuentan con intereses muy similares entre ellos. (Sorensen, 1999).

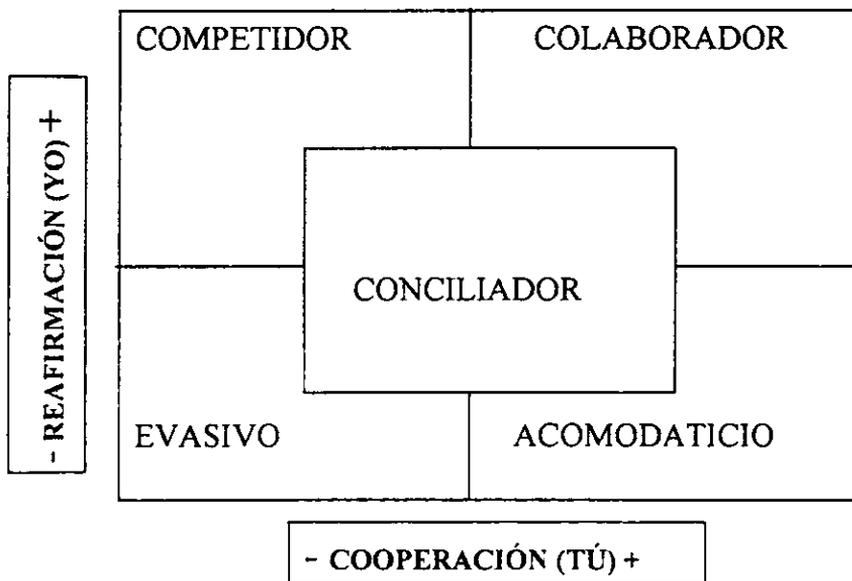
Para Friedman (1991) del modelo de tres círculos (Tagiuri y Davis, 1985), el círculo familiar es el más importante. Para reducir la rivalidad entre descendientes es preciso renovar o fortalecer las relaciones de ellos en el sistema de familia. Los descendientes que son capaces de examinar y trabajar su rivalidad, están en mejores condiciones de colaborar más que en competir.

Uno de los modelos más utilizados en el manejo y prevención de

conflictos es el de Blake y Mouton. En él se ilustran dos dimensiones: la reafirmación o *yo*, y la de cooperación o *tú*. De la combinación de estas dimensiones, resultan cinco campos o estilos de manejo de conflicto, como se muestra en la figura 5-9. El *competidor* pretende satisfacer sus intereses sobre otros. El *acomodaticio* pasa a segundo término sus intereses y cede ante otros.

El *evasivo* ignora el conflicto. El *conciliador* pretende ceder algo a cambio de recibir un beneficio y, el *colaborador*, desea satisfacer las necesidades de los partidos involucrados en el conflicto. En este último cuadrante se ubican las negociaciones *ganar-ganar*. (Robbins,1993).

**Figura 5- 9 Modelo de Blake y Mouton para solución de conflictos**

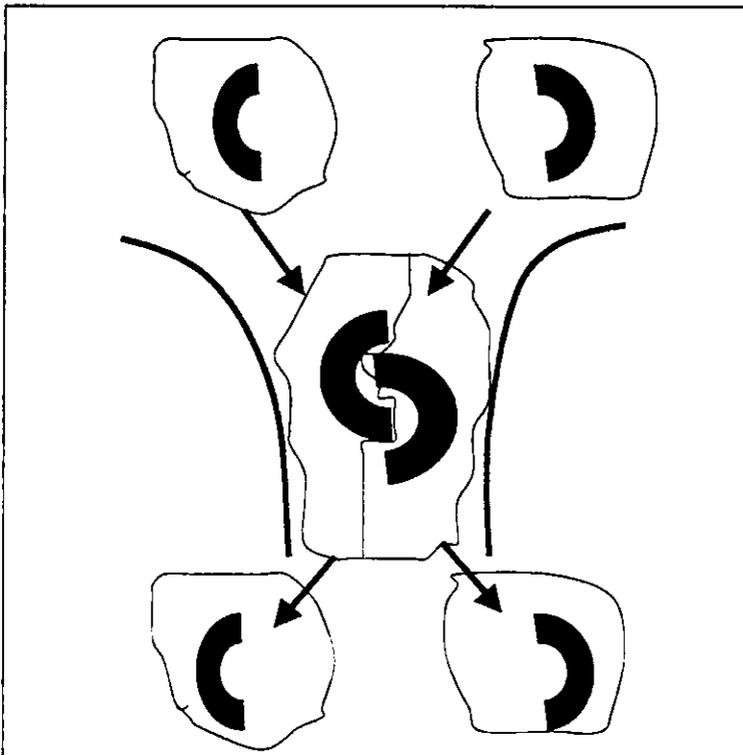


Kenneth Kaye (1991) sugiere el empleo de dos modelos para el tratamiento de conflictos en empresas familiares: a) *el modelo racional de comunicación* y b) *el modelo racional de interacción*. Ambos se basan en dos suposiciones: 1) las personas no siempre se pelean por lo que dicen que se pelean. Esto puede ser frecuentemente cierto en disputas de extraños, al ser

afectado algún interés, pero no suele ser el caso en relaciones prolongadas como entre socios y esposos. 2) las personas no siempre actúan racionalmente, por lo que pueden no querer resolver sus conflictos.

A) **Modelo racional de comunicación:** Este se aplica a las situaciones donde las partes no tienen una relación personal mutua. Una mala comunicación puede ser la causante de que se perciba una incompatibilidad de intereses entre dos personas y que por ello reaccionen a la defensiva, de forma emocional o irracional. Estas situaciones suelen resolverse con base en la fuerza con el resultado ganar/perder. Las personas racionales suelen revisar su comportamiento, cuando ven que hay mejores caminos para lograr sus objetivos. El esfuerzo de reconciliar intereses mutuos a través de un comportamiento racional y comunicación constructiva, es frecuentemente exitoso.

**Figura 5- 10**Modelo racional de comunicación

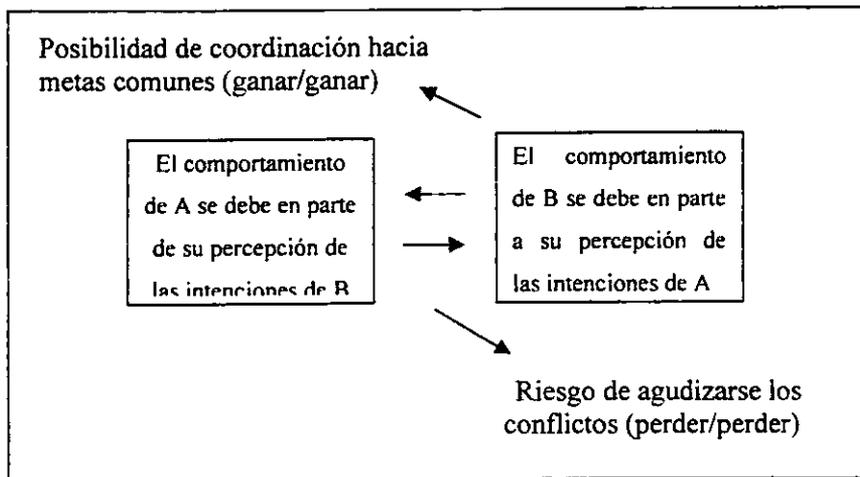


La mala comunicación hace que las posturas de los partidos parezcan incompatibles y los lleve a comportarse a la defensiva, de forma irracional o emocional, conduciéndolos a una solución ganar-perder. Las personas racionales revisan su comportamiento, cuando consideran que otras actitudes pueden llevarlos a conseguir lo que desean.

**B) Modelo racional de interacción:** Ese modelo se basa en dos suposiciones:

1) Las personas racionales revisan su comportamiento cuando se dan cuenta que ha sido contraproducente y 2) La comprensión de su sistema de interacción ayuda a las partes a comunicarse más constructivamente en el futuro.

**Figura 5- 11 Modelo racional de interacción de solución de conflictos**



La postura defensiva de cada parte suele percibirse como ofensiva. Un buen ejemplo de ésto. se tiene en la carrera armamental entre Rusia y Estados Unidos. Desafortunadamente. las partes no suelen estar dispuestas a bajar sus defensas. a menos que intervenga un mediador.

Kenneth Kaye (1992) considera que muchos negocios familiares presentan problemas similares con relación al hijo menor. descrito como el *síndrome del hermano menor* (kid brother syndrome).

No necesariamente el hermano menor es el que lo sufre, aunque se suele dar más en los menores. Las hermanas también pueden experimentarlo con frecuencia. El *kid brother* puede ser cualquier miembro en la familia que al menos tenga un hermano. Normalmente se presenta en hermanos mucho menores, que incluso fueron criados con sistemas de valores diferentes. El sentimiento de defensa es notable, tanto como su habilidad para inventar excusas. Esto hace que la familia se exaspere, aunque en la mayoría de los casos sienta la obligación de apoyarlo en su desarrollo, a pesar de su inadecuado desempeño. Suele terminar atrapado en el negocio de la familia y cada día que pasa, sus posibilidades de desarrollo se van reduciendo. El autor plantea que este síndrome puede controlarse aclarando las funciones y expectativas laborales y, dando una opción de *liquidez*, al posibilitar la venta de las acciones a estas personas. Una de las causas de este síndrome, son las pobres expectativas que de él se han formado y, que esta persona termina por cumplir.

Louis B. Barnes (1988) estima que las hijas y los hijos menores que se convierten en líderes de empresas familiares deben enfrentar el cambio de expectativas de sus roles familiares y el rediseño de su propia identidad. Tradicionalmente los padres de muchas culturas adoptan el mayorazgo o primogenitura. Es posible observar este fenómeno en reinos y organizaciones de todo tipo. En un estudio realizado por Kagekiyo (1998) en 31 empresas mexicanas, se determinó que el 75% de ellas las sucedería el primer hijo varón. Las hijas y hermanos menores frecuentemente deben luchar con esta tradición que consideran injusta y, si quieren ocupar un liderazgo en las organizaciones familiares, deben elevar la baja posición en estatus de su rol en la jerarquía familiar. De no ser así, se afectaría el estatus de su dirección.

### 5.3.3 La cultura de la empresa familiar

La cultura de la empresa familiar juega un papel importante en la determinación del éxito del negocio después de la primera generación. Según (Dyer, 1988), la cultura de cualquier grupo puede verse en cuatro dimensiones. 1) *Aspectos tangibles*, normalmente cuestiones físicas como la manera de vestir, lenguaje, rituales. Son las manifestaciones más visibles de la cultura. Este nivel puede considerarse como la representación simbólica del siguiente nivel, 2) *perspectivas sociales compartidas*. Una perspectiva es un conjunto de ideas y acciones que una persona utiliza para enfrentar una situación problemática. Son normas y reglas de la conducta que un grupo acepta para tratar diversos problemas. Las perspectivas son reglas específicas aplicables a situaciones determinadas, pero, 3) *los valores*, que representan el tercer nivel, significan una dimensión más amplia, como ser honestos, servir al cliente, etc. Estos valores pueden ser formales o informales y es posible encontrarlos en la *filosofía* de la empresa. Desde luego que es necesario distinguir entre los valores ideales y reales de un grupo al realizar un análisis de cultura organizacional.

En el origen de la cultura se encuentran 4) *los supuestos básicos del grupo* y los otros niveles están fundamentados en este. Los supuestos son las premisas en donde los grupos basan su forma de ver la vida, y de donde surgen los otros tres niveles. Estos supuestos se refieren a aspectos profundos como la naturaleza humana, el significado del trabajo, etc.

Es difícil cambiar la cultura de cualquier negocio. Dado que los líderes de las organizaciones son los que principalmente le dan forma a la cultura de sus organizaciones, es importante que entiendan los efectos de sus culturas y si lo consideran oportuno, que emprendan acciones asociadas a la cultura, que aseguren la buena marcha de los negocios y las familias.

#### 5.3.4 El liderazgo en organizaciones familiares

**E**n estos tiempos de rápido cambio tecnológico, los mercados frecuentemente requieren de igual manera un cambio igualmente rápido en el liderazgo de las organizaciones. En empresas familiares, el tiempo que permanece un director en funciones puede ser cercano a 25 años (Miller y Rice, 1988). Leach (1993) coincide, precisando que es de 24 años en organizaciones inglesas. En muchas industrias este período puede ser demasiado largo y pueden exigir un cambio de liderazgo en menor tiempo. Muchas empresas enfrentan estos problemas y no sólo las de orden familiar.

Hay muchas evidencias de que los propietarios de las empresas familiares son reacios a delegar el control. En la medida en que sus compañías permanecen con un tamaño relativamente pequeño, sus propietarios estarán normalmente en condiciones de delegar lo menos posible. Con el crecimiento, la presión para descentralizar el control es mayor, dado que el número de decisiones que deben tomarse se ve incrementado. Sin embargo las decisiones son de mayor importancia y esto desincentiva la delegación. Como resultado, los propietarios pueden decidir mantener su interés personal en las decisiones de cada departamento, en vez de concentrarse en el crecimiento de sus organizaciones (Miller y Rice, 1988). Un ejemplo de esto, es el de Henry Ford, que a finales de los 40's no era capaz de ceder el control. Interfería constantemente con los departamentos de ingeniería, producción y mercadotecnia. La quiebra estaba cerca y al asumir el control Henry Ford II, y adoptar prácticas modernas de administración, la empresa se alejó de ese fantasma y prosperó espectacularmente. Muchos propietarios están dispuestos a realizar sacrificios económicos con tal de retener el control de sus compañías. (Goffee y Scase, 1991).

Según de la Cerda y Nuñez (1993), el estilo dominante del administrador mexicano es autoritario y responde a la teoría X de Douglas Mc Gregor. Aparentemente está dispuesto a cambiarlo, pero su conducta

individualista y dominante lo aleja de estilos participativos y conciliadores. Estos autores coinciden con Eva Kras (1991), en que el gerente tradicional mexicano ... *delega responsabilidad sin autoridad, exige respeto y devoción de subalternos, no tolera críticas, es muy celoso de su imagen y prestigio personal, no escucha opiniones de subalternos, confía en el amiguismo y el familismo, suele ser paternalista, acostumbra planear en escenarios estables y es desconfiado de los demás...* ¡algo bueno han de tener! ( comentario personal ).

### 5.3.5 Mujeres en las empresas familiares

**E**n la empresa familiar, la mujer juega un papel trascendente. En un estudio hecho por la revista *Executive Female*, se estimó que el 18% de los negocios familiares son dirigidos por mujeres; 36% de los dueños de empresas emplean a sus esposas, 19% de los dueños emplean alguna hija y 10% alguna hermana.

Como resultado de varias investigaciones de campo se percibe la conveniencia de llevar a cabo las siguientes prácticas: 1) Es necesario hacer visible el potencial que tienen las hijas dentro de la empresa familiar. Deben percibirse como opciones viables para ocupar puestos de gran importancia y como sucesoras 2) Es necesario su reconocimiento oficial, y la definición de su responsabilidad, dándole un título específico e incluyéndola en el organigrama. 3) Los hijos y las hijas pueden requerir diferentes estrategias para solucionar conflictos. La relación padre – hijo no sólo suele ser más conflictiva que la de padre-hija. sino que también es de naturaleza diferente. Una de las recomendaciones más comunes que suele hacerse para evitar los conflictos y reducir la ambigüedad en los roles en las empresas familiares, es separar los roles de familia y los roles de empresa. Estas recomendaciones parecen ser recomendables para la relación de padres con hijos pero según Dumas (1989), no son tan convenientes para las relaciones de padres e hijas. dado que suelen ser más afiliativas que los hijos. Es claro que se requiere más

investigación sobre la solución de conflictos en estas empresas, que sean efectivas para ambos géneros.

4) Auxiliar a los miembros de las familias a comprender los ciclos y procesos de las empresas familiares así como determinar las condiciones en que se agudizan o se reducen los conflictos, es de gran ayuda.

5) Evidencias indican que en la relación padre-hijo, el hijo suele tener una gran necesidad de autonomía. Sin embargo no existe evidencia de que lo mismo ocurra con la relación padre-hija. Ellas tenderán a cuidar de su padre a la vez que cuidan el negocio.

6) Las hijas requieren de un mayor impulso para ocupar un puesto en la empresa familiar. El primer paso es que ellas acepten ese impulso.

## 5.4 La profesionalización de la empresa familiar

Las principales obstrucciones que se oponen a que una organización evolucione, desde lo que es hasta lo que quiere ser, residen en la organización misma.

RUSSEL L. ACKOFF

### 5.4.1 La profesionalización: paso ineludible hacia la permanencia.

Un profesional es la persona que realiza su trabajo con gran capacidad y aplicación, mientras que un aficionado (amateur) cultiva una actividad en la que no es profesional (Corripio, 1996). La profesionalización en una empresa implica un cambio en la mentalidad de sus miembros, y también implica una adopción de estilos administrativos a los requerimientos de un entorno más complejo y de una empresa más grande. Las fórmulas que funcionaban antes ya no son eficientes y es necesario desarrollar otras nuevas (Belausteguigoitia, 2000).

Dyer (1989) estima que para profesionalizar a las empresas es conveniente contratar a profesionales. Existen varias razones por las cuales una empresa familiar integra administradores profesionales a su equipo directivo. Una de las razones más comunes, es por la carencia de talento dentro de la familia. Al crecer este tipo de organizaciones, la búsqueda de profesionales se convierte en una necesidad. Otra razón radica en el cambio de normas y valores en la operación del negocio. Varios autores han indicado cómo los valores familiares, como el amor incondicional, pueden estar en conflicto con los valores de rentabilidad y eficiencia de los negocios. Una tercera razón es para adquirir o desarrollar experiencia administrativa para enfrentar la sucesión. Un fundador podría considerar que la siguiente generación requiere de un mayor entrenamiento para ejercer el liderazgo una vez entregada la estafeta (Dyer, 1989).

En empresas familiares, los conflictos de familia se reducen al profesionalizarla (Leach, 1993), aunque la incorporación de gerentes profesionales puede traer algunos conflictos derivados a las visiones diferentes del negocio (Dyer,1989). Los fundadores tienden a ser más intuitivos y su poder radica en la propiedad de la organización. Los profesionales tienden a tomar decisiones basadas en análisis lógicos y racionales, más que por intuición. Su poder radica en la autoridad que le confiere su puesto. Tienen a interactuar con los miembros de la organización de una manera impersonal, en contraste con el estilo del fundador que suele motivar a otros por su carisma. La visión de corto plazo suele ser la del gerente profesional, mientras la de largo plazo la del fundador ( Dyer,1989).

Las empresas familiares pueden hacerse de gerentes profesionales de tres maneras: 1) profesionalizar a miembros de la familia, 2) profesionalizar a empleados de la compañía, 3) incorporar a gerentes profesionales de otras compañías. La tercera opción representa un cambio radical en la organización. (Dyer,1989).

Drucker (1994) considera que para que una empresa familiar subsista y prospere, sus miembros deben ser tan capaces y trabajadores como cualquier empleado. Además recomienda que por lo menos algún puesto clave sea ocupado por profesionistas ajenos a la familia.

Leach (1993) asocia la profesionalización con la planeación. Distingue tres etapas en el desarrollo de las empresas: 1) etapa de producto, 2) etapa de proceso y, 3) etapa de planeación. Considera que una vez que se ha llegado a la profesionalización, es posible entrar a esta fase de desarrollo, donde personal, sistemas y procesos operan con armonía, lo que no implica que se llegue a la utopía, pues se seguirán viviendo crisis, conflictos y tensiones.

Los miembros de empresas familiares deben involucrarse activamente en la planeación de sus organizaciones. Los planes diseñados no se alcanzarán a menos que la familia logre articular sus necesidades y razones para estar en

el negocio, y sus miembros tengan la oportunidad de discutir los roles que jugarían en el futuro. La planeación estratégica tanto para la empresa como para la familia puede ayudar a fortalecer a la organización y prolongar su existencia. (Ward, 1988)

La planeación estratégica de una empresa familiar difiere de la planeación estratégica de otro tipo de compañías, en lo relativo a la necesidad de incorporar temas de familia en su análisis; las preocupaciones y necesidades familiares pueden determinar el rumbo estratégico de una organización. En un estudio aplicado a 200 empresas en Illinois, se determinó que en un período de 60 años (de 1924 a 1984), el 80% de las empresas familiares desaparecieron. Del 20%, el 5% se vendió a otros, 2% se volvieron públicas sin el control familiar y 13% permanecen bajo el control de la misma familia. Según Ward (1988), la razón principal por la cual existió la gran mortalidad en estas empresas, es la carencia, en muchos de sus propietarios, de un marco conceptual para valorar su compañía y sus planes para el futuro. Frecuentemente los líderes de estas empresas no toman en cuenta herramientas administrativas que pueden auxiliarlos en mantener la continuidad de la organización. La herramienta más importante de éstas es la planeación, que guía a la compañía y a la familia. Ese estudio arroja una información reveladora: Aquellas compañías que no sólo sobrevivieron sino que además prosperaron, se enfocaron intensamente en la planeación, revisando y modificando sus estrategias periódicamente a lo largo de sesenta años.

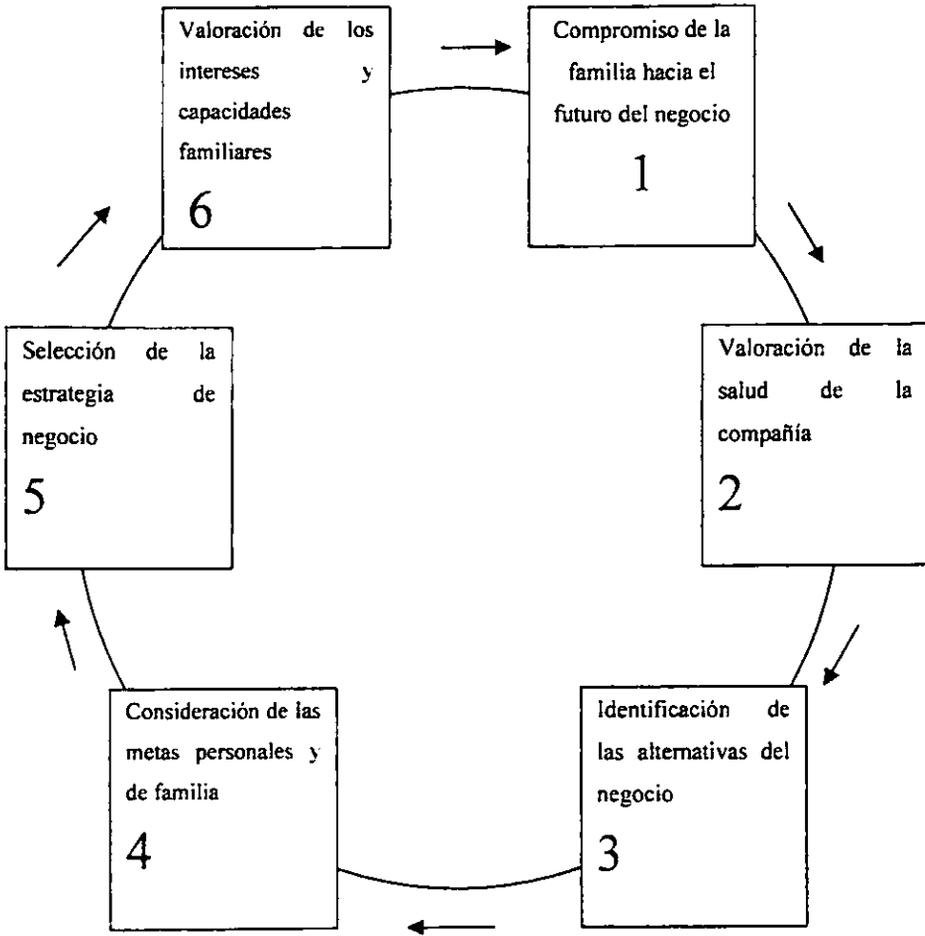
En esencia, la planeación estratégica contesta estas tres preguntas: 1) ¿En qué mercados se quiere competir? 2) ¿Cómo se puede competir efectivamente en esos mercados? 3) ¿Qué tan agresivamente se quieren reinvertir los recursos de empresa y familia?

La mayoría de las compañías adoptan este enfoque, sin embargo las empresas familiares deben considerar otra dimensión y desarrollar un plan estratégico de orden familiar. En éste se manifiestan las metas personales y

profesionales de sus miembros, que pueden ser analizadas a intervalos regulares. En el plan familiar pueden plantearse cuatro preguntas. 1) ¿porqué está la familia comprometida en la continuidad del negocio? 2) ¿Cómo se ve la familia a ella misma y a la compañía en el futuro? 3) ¿Cómo hará la familia para construir o mantener relaciones sanas entre sus miembros, solucionar conflictos y lograr la armonía? 4) ¿Cuales son los pasos específicos para lograr las metas profesionales y personales de la familia, año tras año. En la figura 6-8 es posible observar un modelo que ilustra la interdependencia de los subsistemas familiar y empresarial. ? (Ward, 1988).

En organizaciones familiares, puede ser benéfico que los empleados ajenos a la familia posean acciones de ésta, siempre y cuando se estructure esta posesión adecuadamente. Esta es una práctica que se realiza en pocas ocasiones, y para muchos es poco recomendable. Weiser,(1988) estima que las fuerzas de estas empresas pueden ser incrementadas, al dar participación accionaria a empleados, lo que contribuye a la motivación de todo el personal en general, ya que perciben que los beneficios que genera la empresa no sólo son limitados a la familia controladora. Se ha demostrado que compañías que adoptan programas accionarios a empleados, tienen beneficios financieros significativos. Por otro lado. aquellas compañías que no encuentran el liderazgo en la familia para llevar a cabo la continuidad de la empresa, pueden encontrar en la incorporación de empleados, una solución en cuanto a la sucesión de la organización (Weiser,1988).

Figura 5- 12 Interdependencia entre la planeación familiar y empresarial



#### 5.4.2 Los consejos de administración y de familia.

**D**ifícilmente una empresa profesional puede concebirse sin un consejo de administración eficaz. De acuerdo con Alderfer (1988), para entender la dinámica de un consejo de administración en una empresa familiar, lo primero es determinar si en realidad tiene alguna función, además de cumplir las que legalmente debe realizar. En esencia, el consejo de administración existirá, si un grupo de individuos entienden que han adquirido el compromiso de actuar como directores de una organización y que deberán de reunirse a

intervalos regulares, para revisar la actuación del director general y, proporcionar su consejo con relación a los planes para el futuro. Visto desde esta perspectiva, muchas empresas familiares carecen de un consejo de administración de estas características. Frecuentemente los fundadores de empresas familiares no desean más opiniones ni consejos que los que podrían obtener de sus subordinados, miembros de la familia o asesores cercanos.

Para Jonovic (1989), más que crear consejos de administración, lo que requieren las empresas familiares, es la entrada a las opiniones externas. El modelo más común para dar entrada a éstas, es a través de invitar a directores externos al consejo de administración. Es posible que esto realmente represente una solución en muchos casos, sin embargo hay razones para pensar que en este tipo de compañías deben de crear un órgano diferente, como un consejo de revisión (review council). El autor nos invita a hacernos la siguiente pregunta: ¿Es el consejo de administración con externos el mecanismo más efectivo para revisar la marcha del negocio y aportar ideas?

El tipo de consejo debe depender de las características de la empresa, tales como la edad, tamaño y complejidad. Es recomendable que las compañías complejas, con direcciones profesionales y con alto nivel de desarrollo, realicen por lo menos una planeación estratégica rudimentaria, y que operen con consejos de administración donde se incluyan externos. La gran mayoría de los negocios no cumplen con estas características, por lo que estos consejos de administración podrían significar una distracción y hasta un grave peligro. En compañías que no están preparadas para operar con un consejo de externos, es posible la utilización de un cuerpo que revise las decisiones y direcciones del negocio. Este cuerpo podría reportar al consejo de accionistas y de esta manera el consejo de administración podría mantenerse únicamente con miembros de la familia. Se esperaría que con la profesionalización y crecimiento de este tipo de compañías, finalmente se llegue a la conformación de un consejo de administración con externos.

Ford.(1989) apoya en cierto modo las ideas de Jonovic (1989) y sostiene que la formación de un consejo de administración con profesionales ajenos a la familia, puede resultar contraproducente. Esta postura es contraria a la mayoría de los expertos de este campo de estudio como lo es Ward. Para Ford (1989), es peligroso para la mayoría de las empresas familiares, que son de menor tamaño, tratar de adaptar esquemas de compañías públicas o privadas de gran tamaño. Es necesario estudiar las características particulares de cada empresa, para poder diseñar un consejo de administración adecuado en cada caso. Existe la evidencia de que la participación de externos en un consejo de administración, no favoreció la marcha de las empresas. En apariencia, la falta de conocimiento sobre la empresa en particular y la poca disponibilidad de los externos, constituyen limitantes significativas, por lo que la influencia que ejercen en las organizaciones es nula o incluso negativa (Ford,1989). Ward (1989) critica la postura de Ford (1989), comentando que de lo que se trata es de buscar externos realmente calificados que puedan aportar buenas ideas. Establece de una forma irónica que *uno de la familia no aportará nada nuevo*.

Harris (1989) apoya la postura de Ward(1989) y considera que una de las aportaciones más provechosas que puede realizar un consejo de administración con externos, es en temas de sucesión. Muchos fundadores desean el soporte de miembros ajenos a la familia para dar paso a la siguiente generación.

En un estudio hecho en Estados Unidos por Schwartz y Barnes(1991) en 262 empresas familiares y consejos de administración, se determinó que los Directores Generales están más satisfechos con sus consejos cuando se incluyen externos que cuando no se hace. Estos externos no son tan útiles en las operaciones diarias del negocio, en situaciones de gran detalle y tampoco son capaces de auxiliar mucho en situaciones de conflicto familiar, pero son útiles para establecer contactos con otras empresas y organismos. De igual forma proporcionan visiones diferentes y novedosas y, promueven el nivel de

responsabilidad de la administración. Uno de los hallazgos relevantes radica en que los directores externos pueden beneficiar enormemente a estas empresas, lo cual no quiere decir que en todos los casos sea adecuada su inclusión. Para integrarlos, según estos autores, deben de cumplirse tres condiciones interdependientes: 1) Debe existir un deseo de la incorporación de externos al consejo por parte de la Dirección general y, preferentemente, de los miembros de la familia también. 2) Es necesario adoptar un proceso de selección que asegure la inclusión de externos capaces 3) Las expectativas compartidas sobre lo que pueden lograr lo externos, deben ser realistas.

El estudio sugiere que en compañías de gran *detalle*, la incorporación de un externo en el consejo, no es lo mejor. Pueden ser utilizados de mejor manera como jueces objetivos del desempeño general del negocio.

En el caso de las empresas familiares, los consejos de administración y los de familia difieren. En los primeros suelen participar esencialmente miembros de la familia que poseen acciones, mientras que en los segundos, adicionalmente pueden participar otros miembros de la familia, como conyuges, abuelos, padres y otras personas, cuyas vidas podrían ser afectadas por el negocio de la familia (Lansberg,1999). Cada vez es más común encontrar consejos de familia.

Existen muchos temas que tienen que ver con la interfase empresa-familia y que requieren ser tocados de forma organizada y sistemática y fuera del órgano de gobierno propio de la empresa (consejo de administración). El consejo (o concilio) familiar es el órgano que se encarga de tocar estos temas. Los siguientes puntos podrían ser abordados, según Lansberg (1999) por ellos:

- Definición y articulación de valores familia-empresa
- Desarrollo de una visión de futuro de familia y empresa (sueño compartido).
- Desarrollo de políticas de contratación y despido de miembros de la familia
- Establecimiento de normas de comportamiento para miembros de la

familia

- Desarrollo de la misión de la familia
- Impulso a generaciones jóvenes
- Establecimiento de políticas de regulación de conflictos de negocios

## 5.5 La sucesión en empresas familiares

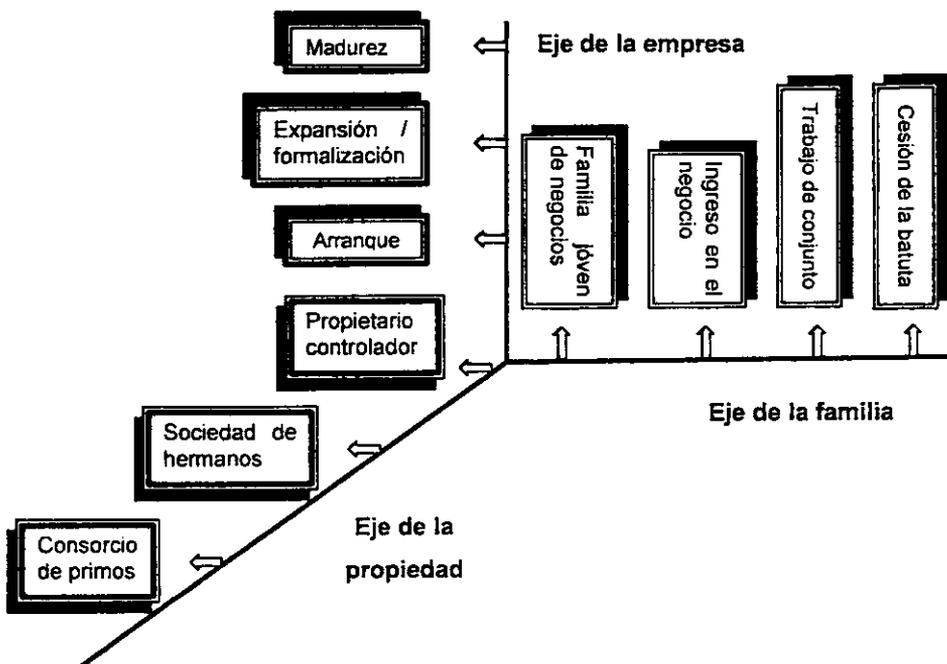
La sucesión es problemática para la mayoría de las empresas familiares y, probablemente, el reto más complejo que alguien puede enfrentar en la administración. En Estados Unidos de Norteamérica sólo el 30% de los negocios pasan a la segunda generación y sólo 10% a la tercera (Handler y Kram (1988). En el mismo país, Lea(1993) considera que un 30% de las empresas familiares pasan de la primera a la segunda generación y que sólo el 15% logran pasar a la tercera. Costa (1994) estima que el 8% de las empresas familiares llegan hasta la tercera generación en E.U.A.

En realidad es muy difícil conocer los índices de desaparición ya que las empresas pueden cambiar de nombre, fusionarse, venderse y, situaciones como éstas, podrían tomarse como desaparición.

### 5.5.1 La evolución de las empresas familiares

Gersick et al.(1997) explican la evolución de las empresas familiares a partir del modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982), que considera tres subsistemas: propiedad, familia y empresa. Cada uno de ellos evoluciona como se describe en la figura 5-13.

**Figura 5- 13 Modelo evolutivo tridimensional**



Existe una resistencia a la sucesión en empresas familiares en cuatro niveles, según Handler y Kram(1988):

- 1) Nivel individual
- 2) Nivel Interpersonal o de grupo
- 3) Nivel organizacional
- 4) Nivel ambiental (cuadro 5-6)

Los diferentes niveles no son independientes entre sí, sino que existe una relación entre ellos.

## Cuadro 5- 6 Factores de resistencia a la sucesión en empresas familiares

### NIVEL INDIVIDUAL

PROMOTORES DE RESISTENCIA	REDUCTORES DE RESISTENCIA
BUENA SALUD	MALA SALUD
CARENCIA DE OTROS INTERESES	OTROS INTERESES
IDENTIFICACION CON EL NEGOCIO	HABILIDAD PARA DISOCIARSE DEL NEGOCIO (YO NO SOY EL NEGOCIO)
RETENCION DEL CONTROL	DELEGACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD A OTROS
MIEDO AL ENVEJECIMIENTO, RETIRO Y MUERTE	ACEPTACION DEL CICLO DE VIDA
INCAPACIDAD DE APRENDIZAJE	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE
INCAPACIDAD DE APRENDIZAJE DE ASESORES	BUSQUEDA DE APOYO DE EXPERTOS

### NIVEL INTERPERSONAL

PROMOTORES DE RESISTENCIA	REDUCTORES DE RESISTENCIA
MALA COMUNICACION	COMUNICACION ABIERTA Y HONESTA
DESCONFIANZA	CONFIANZA
LOS SUCESESORES NO SON CAPACES NI COMPROMETIDOS	LOS SUCESESORES SON CAPACES Y COMPROMETIDOS
CARENCIA DE GUÍA ENFOCADA EN LA SUCESIÓN	ENTRENAMIENTO ENFOCADO A LA SUCESION
AUTOCRACIA	PODER COMPARTIDO
CONFLICTOS FAMILIARES PERMEAN AL SISTEMA DE EMPRESA	BUENA SEPARACION ENTRE LOS SISTEMAS FAMILIAR Y DE EMPRESA
VARIOS POSIBLES SUCESESORES	UN SUCESOR POTENCIAL

### NIVEL ORGANIZACIONAL

PROMOTORES DE RESISTENCIA	REDUCTORES DE RESISTENCIA
ASPECTOS CULTURALES AMENAZAN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	ASPECTOS CULTURALES PROMUEVEN LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA
CRECIMIENTO ORGANIZACIONAL ESTABLE	INMINENTE CRISIS
ESTRUCTURAS QUE PROMUEVEN EL CONTROL UNILATERAL	ESTRUCTURAS FUNDAMENTADAS EN LA DELEGACION

### NIVEL AMBIENTAL

PROMOTORES DE RESISTENCIA	REDUCTORES DE RESISTENCIA
ENTORNO POCO PROBLEMATICO Y NO AMENAZADOR	ENTORNO MUY PROBLEMATICO Y AMENAZADOR
MUCHOS REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LA INDUSTRIA	POCOS REQUERIMIENTOS POR PARTE DE LA INDUSTRIA
PRERREQUISITOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	PRERREQUISITOS PROFESIONALES MINIMOS

Una de las experiencias más complicadas que cualquier empresa puede enfrentar, es el cambio de una generación a otra en la alta dirección (Barnes y Hershon, 1989). Paralelamente la empresa y la familia viven etapas en donde el desarrollo de una, afecta a la otra. La transición afecta tanto a los miembros de la familia como los que no lo son. Los empleados, acreedores, accionistas, y clientes suelen estar atentos a la sucesión. Muchos administradores consideran que las empresas deben cambiar la administración familiar por la profesional y, entre más pronto lo hagan será mejor para ellas. Piensan que una administración profesional se enfocará más fácilmente en lo que le conviene al negocio sin perderse en situaciones emocionales y confusiones provenientes del sistema familiar. Este argumento racional a favor de los administradores profesionales ha tenido muchos seguidores. Tiene sentido en cierta forma, ya que mantiene alejado el peligro del nepotismo y evita que posibles sucesores que aparentemente no tienen capacidad, afecten negativamente a sus empresas. En la práctica, sin embargo, no se ha aceptado este argumento racional, y la psicología personal y familiar ha influido más que la lógica del sistema empresarial. (Barnes y Hershon, 1989)

Lograr la diferenciación entre los demás individuos, que es la lucha por la individualidad, es una de las tareas más importantes y difíciles del ser humano (Cornell, 1989). El deseo de diferenciación de la familia de origen puede afectar el desarrollo de la carrera del emprendedor, así como el desarrollo de la empresa familiar. Levinson, citado por Cornell (1989), asegura que la realización de un sueño personal no es tan sencillo como parece: muchos hombres jóvenes viven un conflicto debido a que, por un lado, han identificado su sueño en una dirección y han decidido tomar la dirección opuesta, en ocasiones, por presiones familiares o circunstancias de la vida. Es posible que a pesar de lograr el éxito al elegir un camino opuesto al de sus sueños, en un futuro vivan las consecuencias de haberse negado la oportunidad de realizarlos.

### 5.5.2 El papel del fundador en la sucesión.

Gran parte de la literatura sobre la sucesión de empresas familiares se enfoca en el fundador. En muchas ocasiones se considera que la siguiente generación estará de acuerdo en aceptar los cargos que la generación mayor les confiera. Pocas veces se considera que los miembros de las siguientes generaciones podrían rechazar el proyecto de continuidad que sus padres diseñaron para ellos. (Rogal, 1989).

Rogal (1989) creó un instrumento para las generaciones que consideran la posibilidad de integrarse a la organización de sus familias. En ella es posible identificar las ventajas y desventajas de aceptar trabajar para ella, planteando una serie de preguntas que pretenden aclarar el rumbo de las generaciones menores.

Según Selz (1994), en su artículo *Family portraits: scions rue the sale of parents firms*, determinó que a pesar de que la gran mayoría de los hijos de los directores y accionistas de empresas familiares desean heredar las empresas de sus padres, éstos finalmente favorecen su venta. La mayor parte se arrepiente después de haber tomado esa decisión y cerca del 25% de los hijos de padres que han vendido las empresas, intentan comprarlas nuevamente, con resultado variable.

Aronoff et al (1994) considera que los sucesores tienden a preguntarse, si están protegiendo adecuadamente los intereses de la familia. Sienten presión al darse cuenta de que sus errores pueden afectar a la familia.

Varios factores influyen en el nivel de planeación de sucesión en los negocios familiares. Uno de los que más influyen es el tamaño de la organización. La tasa de mortandad de los negocios es mayor en negocios de menor tamaño. Se podría pensar que los directores de negocios pequeños

cuentan con menos recursos para realizar una correcta planeación, entre ellos el tiempo, que lo dedican enteramente a labores operativas. Por el contrario, en una investigación hecha por Malone (1989), se determinó que no hay una diferencia significativa entre el nivel de planeación y el tamaño de los negocios.

Por otro lado, dueños de empresas pequeñas pueden estar satisfechos con los ingresos que generan sus compañías, pero podrían pensar que no vale la pena invertir un gran esfuerzo para lograr la continuidad a favor a las siguientes generaciones. En estos casos será muy difícil atraer a posibles sucesores. Las compañías de mayor tamaño representan un activo importante para el dueño y su familia. Dada esta consideración, podría esperarse un nivel superior de planeación para la continuidad.

Según Mayer y Goldstein (1961) citado por Malone (1989), se encontró que la ausencia de una planeación estratégica era una causa mayor del fracaso de las pequeñas empresas.

Existe una relación positiva entre el nivel de armonía familiar percibida y el nivel de planeación de la sucesión del negocio. Planear la continuidad del negocio es algo prudente, pero normalmente desagradable para la generación mayor. Las personas de locus de control interno tienden a planear la continuidad de sus negocios (los internos suelen ser proactivos y consideran que controlan su vida a través de la toma de decisiones). Esta correlación tiene una implicación importante: es posible valorar la predisposición hacia la planeación de la continuidad, al conocer el locus de control. Es posible alterar la disposición hacia la planeación de la continuidad al alterar el locus de control, a través de programas de desarrollo organizacional y personal (Malone, 1989).

Los líderes de empresas familiares tienen diferentes estilos para dejar sus empresas. Sonnenfeld y Spence (1989) presentan una tipología basada en cuatro estilos, en función de su autoconcepto (heróico), que posee dos dimensiones: su identificación con el liderazgo y la búsqueda de una

contribución inmortal. Los estilos son los siguientes:

- 1) Monarcas: No dejan la organización hasta la muerte. Las generaciones siguientes no asumen el control de la empresa hasta la desaparición del fundador.
- 2) Generales: Asumen que es conveniente dejar el control a la siguiente generación, y en apariencia se retiran, pero vuelven a asumir el control.
- 3) Embajadores: Tienen claro que la siguiente generación debe tomar el control y son capaces de entregar la estafeta. Permanecen cerca de la organización como miembros del consejo o consultores.
- 4) Gobernadores: Dan el control a la siguiente generación y se desligan totalmente de la organización.

En los monarcas y generales posible observar la gran necesidad de ejercer el liderazgo y de aportar una contribución inmortal, no siendo así en embajadores y gobernadores. Estos últimos son capaces de encontrar otras misiones en la vida y llevarlas a cabo.

De los cuatro estilos anteriores los dos primeros suelen ser los más comunes en empresas familiares. El patriarca es una figura de autoridad, líder de familia y de empresa que experimenta un sentimiento de pérdida al ceder el control, por lo que posterga este proceso o lo evita, convirtiéndose en monarca o general.

En el proceso de sucesión es posible identificar tres etapas en las cuales se suelen presentar situaciones características (McGivern, 1989):

1) Primera etapa: existe el reconocimiento de la necesidad de reemplazar a la dirección. En esta etapa puede existir el debate entre vender la empresa o intentar su continuidad.

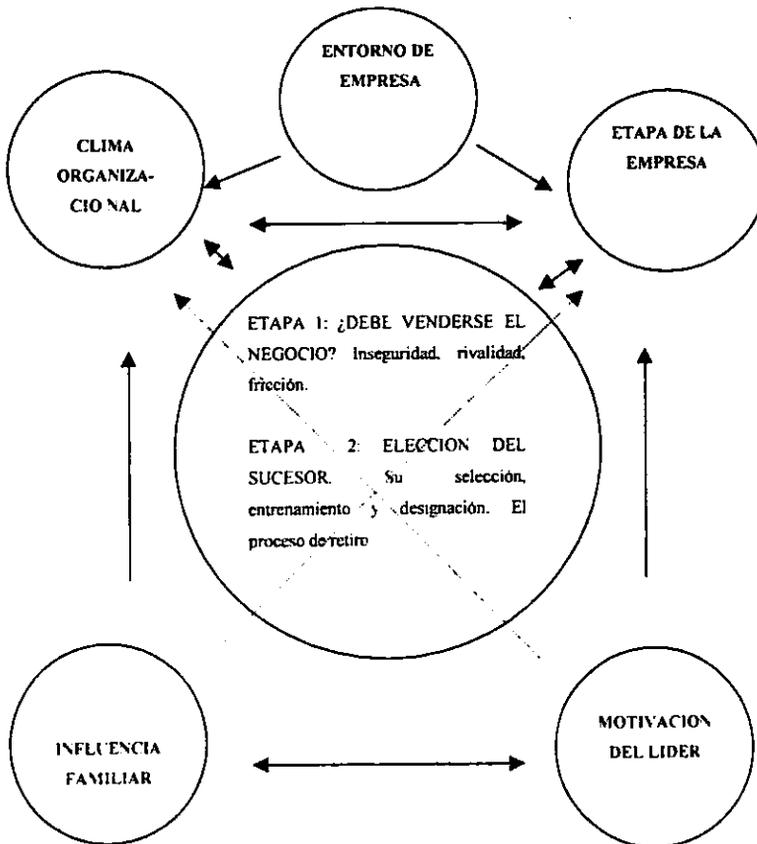
2) Segunda etapa. En esta etapa se incrementan los problemas: la elección del sucesor, su designación, su entrenamiento y desarrollo y el proceso de retiro del líder anterior.

3) Después de la sucesión formal, otros problemas surgen: problemas

relacionados con la toma del control, como la creación de un nuevo estilo de liderazgo, administración del cambio, construcción de relaciones efectivas, y el desarrollo de habilidades gerenciales.

Existen cinco grupos de variables que influyen en la sucesión y se describen en el modelo de la figura 5-14

**Figura 5- 14 Variables que influyen en la sucesión**



### 5.5.3 Modelos de sucesión

Ting Chau (1991) realizó una comparación de modelos de sucesión entre la sociedad japonesa y la china en empresas familiares. La japonesa se basa en la primogenitura y la china en la coparcenaria (derecho igual por sucesión). Determinó que el fenómeno de la primogenitura ha facilitado la longevidad corporativa, mientras que el sistema coparcenario en china ha tenido un efecto negativo en la supervivencia de las empresas familiares.

Uno de los hechos más obvios de la humanidad es que las personas mueren y las instituciones permanecen. Esta continuidad se logra a través de reglas de sucesión y herencia de propiedad. Estas reglas deben ser lo suficientemente precisas para minimizar el número de conflictos irresolubles. (Cates y Sussman, 1992)

Goldberg y Wooldridge (1993) realizaron un estudio exploratorio para determinar los atributos de los sucesores que pueden ayudar a explicar la efectividad en la sucesión. Se determinó que son principalmente dos: 1) La confianza en uno mismo ( self-confidence) y 2) La autonomía directiva (managerial autonomy). Otros estudios han evidenciado que el orden de nacimiento explica el éxito de directores (se supone que los hermanos mayores tienden a ocupar mejores puestos. En este estudio no se encontró relación entre el orden de nacimiento y la sucesión exitosa.

Ayres (1990) establece que en la planeación de la herencia en empresas familiares, es importante fijar prioridades y el consultor puede ayudar a realizar este trabajo. A pesar de que cada caso de sucesión es particular, en muchos casos las siguientes prioridades pueden ser válidas:

- 1) continuidad del negocio
- 2) intereses de la generación mayor
- 3) intereses de la generación menor
- 4) tratamiento fiscal.

1) El negocio debería encabezar la lista de prioridades dado que representa la

máquina que dirige todo el proceso. Si la planeación no deja un negocio sano, la planeación fracasará. Al contemplar la primera prioridad (el negocio) habría que determinar si a) el negocio es sano y si b) las personas que lo operan deben seguirlo haciendo.

a) Formar una imagen realista del negocio es el punto de partida de una correcta planeación. Si no se hace, es posible que la siguiente generación se vea afectada por las falsas expectativas sobre el negocio.

b) Valorar objetivamente la capacidad de los miembros de la siguiente generación, fundamentalmente las habilidades directivas (liderazgo). En el artículo de Ayres (1990) se comenta sobre el concepto de la *ruda justicia familiar* (rough family justice), y considera que este término debe aplicarse en determinadas situaciones. Por ejemplo, a pesar de valorar la incapacidad directiva de la generación menor, la generación mayor podría decidir dejarla dirigir el negocio con el gran riesgo que esto supone. Si se aplicara esa *ruda justicia familiar*, no se estaría dispuesto a poner el peligro el patrimonio de la familia por dar cabida a sus miembros en la empresa.

2) Es preciso determinar cuáles son los deseos de la generación mayor. Si el plan resultante no es de su agrado, difícilmente se llevará a cabo. Por otro lado es la generación mayor la que ha creado el patrimonio y lo posee. Sin embargo muchos padres suelen cambiar las prioridades y dan paso a la siguiente generación antes que la suya.

3) Un plan en el cual no se considere la opinión y participación de los sucesores, tiene el gran riesgo de fracasar. No es lo mismo igualdad que justicia. No todos los hijos reciben el mismo trato de sus padres. Las grandes diferencias en la descendencia los obliga a adoptar diferente comportamiento ante ellos. Por ello aplicar la *ruda justicia familiar* es necesario para dar a cada uno lo que debe recibir. Esto implica que no reciban cada uno de los hijos lo mismo (partes iguales).

4) Una vez aclarado el rumbo de la empresa y los miembros de la familia, es posible observar la manera de dar el mejor tratamiento fiscal a la transmisión de propiedades.

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

#### 5.5.4 El apoyo para las empresas familiares

Para Lane (1989), es importante desarrollar modelos de ayuda para las empresas familiares. Él plantea la ayuda en tres premisas. 1) Planeación y cambio guiado 2) Desarrollo de la capacidad para solucionar conflictos al fomentar la capacidad de adaptación y renovación de las habilidades de los miembros del grupo 3) Impulso al cliente para lograr su independencia.

El modelo difiere del marco tradicional de la disciplina del Desarrollo Organizacional, ya que no sólo se enfoca a temas relacionados con la empresa, sino también de familia. Se enfoca principalmente en la formación de equipos de trabajo como la vía principal para aprender y trabajar juntos a fin de solucionar los problemas de trabajo. Difiere de las aplicaciones tradicionales de trabajo en equipo en dos sentidos. Uno, se requiere considerar tanto tópicos familiares como de negocio. Se debe trabajar con mayor intensidad la reconciliación del *tercer partido*, que es aquél elemento que, aunque no es identificado dentro de un conflicto a primera vista, es el causante de su presencia.

Muchos equipos de trabajo no tienen los antecedentes históricos de orden emocional que se generan en grupos familiares. En la formación de equipos de trabajo en empresas familiares es necesario no sólo contemplar asuntos de trabajo, sino también temas de orden emocional y familiar que no tienen que ver con el negocio directamente.. Este modelo se enfoca en la intersección de los dos sistemas. Conceptos y técnicas de los dos campos trabajan conjuntamente para ayudar al consultor en su función de apoyo a las familias que se esfuerzan por hacer más exitosos en sus negocios.

Una de las características fundamentales del campo de las empresas familiares, es que agrupa a profesionales de diversas disciplinas, incluidos los

abogados, terapeutas, administradores, etc. (Swartz,1989). Desafortunadamente, estos profesionales han trabajado en las empresas familiares tradicionalmente separados uno del otro y, rara vez han tenido la posibilidad de comparar sus perspectivas y formar una imagen más completa y realista del sistema de empresa familiar. Un enfoque multidisciplinario se requiere para abordar temas de empresa - familia. Sólo es posible generar cambios en la empresa familiar si se consideran tanto el sistema familiar como el de empresa. La razón de esto es que ambos sistemas son interdependientes y, sostener que es posible intervenir en el sistema de empresa sin afectar al de familia y viceversa, es caer en un error. Este enfoque se denomina *Enfoque de sistema dual* y reconoce cuatro diferencias fundamentales entre el sistema de familia y el de empresa (Swartz,1989):

- 1) Los sistemas familiares son fundamentalmente emocionales y su participación es involuntaria; los sistemas de empresa son predominantemente racionales y su participación es voluntaria.
- 2) Los sistemas familiares tienden a una orientación protectora hacia sus miembros y los de empresa se orientan principalmente a una adaptación rentable en el mercado.
- 3) El comportamiento en el sistema familiar se sustenta en la lealtad y reciprocidad, mientras en el de empresa se enfoca en la habilidad para contribuir a las metas de la organización.
- 4) El sistema familiar tiende a resistir activamente el cambio en el interés de perpetuar el sentimiento de seguridad para sus miembros; el sistema de empresa es capaz de reconocer los cambios como una oportunidad de crecimiento y avance.

Para Swartz (1989), una de las funciones principales de un consultor radica en mostrar al cliente caminos constructivos para manejar las tensiones que provoca el sistema dual *Empresa-Familia*. La implementación de este propósito invariablemente requiere la participación de un equipo multidisciplinario de profesionales.

Los consultores de empresas familiares en Estados Unidos han traspasado sus fronteras y ya desde hace años dan asistencia a empresas de Latinoamérica (Lansberg y Perrow, 1991). Especialistas han intentado comprender la naturaleza de nuestras empresas familiares latinoamericanas y han realizado estudios al respecto. Uno de ellos, *Understanding and Working with Leading Family Business in Latin America* (Lansberg y Perrow, 1991), da a conocer a todos aquellos consultores que quieren penetrar a este mercado, los aspectos relevantes de estas empresas. Sugieren poner especial atención en los aspectos culturales, para evitar malas interpretaciones. El estudio se lleva a cabo en 9 países con 25 empresas.

#### 5.5.5 El futuro de la empresa familiar

Barry, (1989) vaticinó que en la década de los años noventa, los negocios familiares enfrentarían las presiones crecientes. Sentenció lo siguiente:

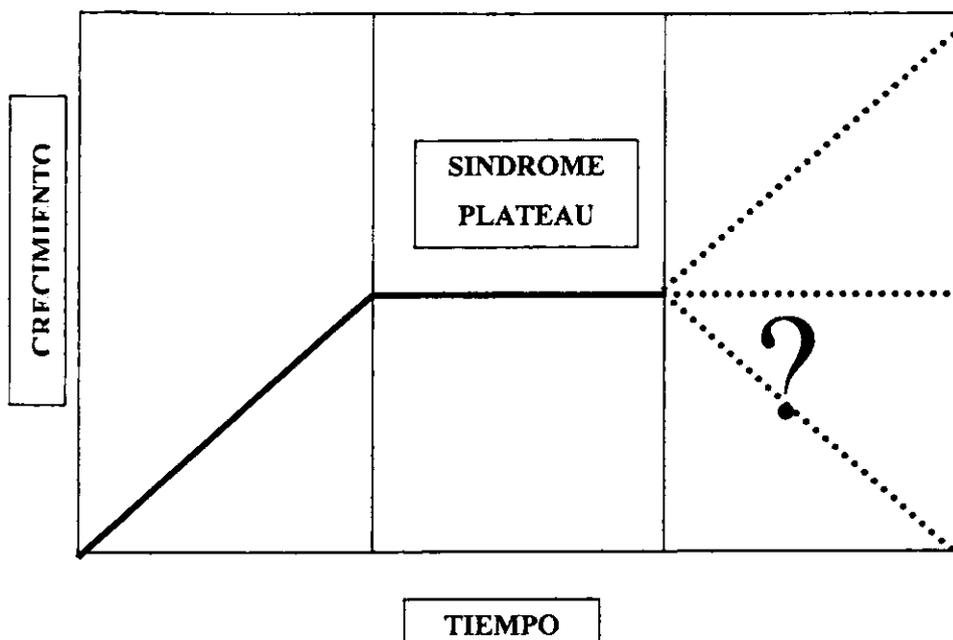
*El capital para impulsar a estas organizaciones podrá estar más allá de las posibilidades de sus dueños y la competencia será más fuerte. Perderá varios proveedores y clientes como resultado de fusiones comerciales. Por supuesto que otro tipo de empresas también serán afectadas, pero se considera que las empresas familiares serán particularmente vulnerables.*

Para Barry (1989) La empresa familiar, independientemente de sus objetivos principales, puede tomar uno de los los siguientes cuatro cursos de acción: 1) Continuar bajo el control y operación familiar. 2) Continuar bajo el control familiar pero dejar la operación a profesionales, 3) Dejar el control de la empresa pero conservar su operación por parte de la familia, 4) Evolucionar a una estructura más formal que implica la pérdida del carácter familiar de la organización.

## 5.6 El compromiso organizacional en empresas familiares

Ward (1994) manifiesta que las empresas familiares son capaces de proporcionar gran desarrollo a sus miembros pero que sin embargo sólo pocos de ellos lo llegan a aprovechar, limitando su crecimiento profesional. Malone y Jenster (1992) han estudiado las causas de la falta de involucramiento de los dueños-gerentes de empresas familiares y determinaron que existen diferencias fundamentales entre las empresas familiares y las que no lo son y, una de las áreas críticas es la que se refiere al crecimiento. Investigaciones indican que las empresas heredadas tienen índices menores de crecimiento que las de primera generación (iniciadas o compradas). Muchos especulan que ésto es debido a la incompetencia o pereza de los sucesores, mientras otros lo atribuyen a la inevitable desaceleración en el crecimiento de las empresas, o los típicos problemas de las empresas pequeñas, como la falta de financiamiento y adecuada administración. Malone y Jenster (1992) han encontrado que una explicación a este fenómeno es la falta de involucramiento de los dueños-gerentes y denominan a este efecto *plateauing*. La traducción de este término es *altiplanicie* y es un término que apareció en 1951. El concepto se refiere a un estado de confort de mandos superiores, quienes ya no se esfuerzan como solían hacerlo y se involucran en otras tareas que les generan mayor satisfacción. Su compromiso hacia la organización decrece. En la figura 5-15 es posible observar gráficamente este fenómeno.

Figura 5- 15 Síndrome de la altiplanicie (Plateau)



Este síndrome no es característico de los dueños de empresas familiares, y también se presenta en otro tipo de organizaciones, sin embargo hay tres aspectos que hacen que se presente con mayor incidencia en las empresas familiares. 1) Estas empresas se caracterizan por ser dirigidas por una sola persona en períodos largo de tiempo y puede no ser fácil desempeñar el mismo trabajo durante tanto tiempo. 2) Los dueños de empresas familiares poseen un altísimo nivel de autonomía en su trabajo, no suelen tener otras personas que revisen su trabajo. 3) Es difícil separarse de la empresa familiar, especialmente en los momentos en que se presenta este síndrome.

En un estudio realizado por Guzzo y Abbott (1990), se determinó que las empresas familiares y las comunidades utópicas (organizaciones basadas en valores y creencias religiosas, sociales y/o político- económicas) tienen grandes semejanzas entre otras, con relación a sus ideales. Ellos estudiaron el compromiso en ambos tipos de organizaciones.

Según estos autores, ambas poseen cuatro tipos de ideales: identidad

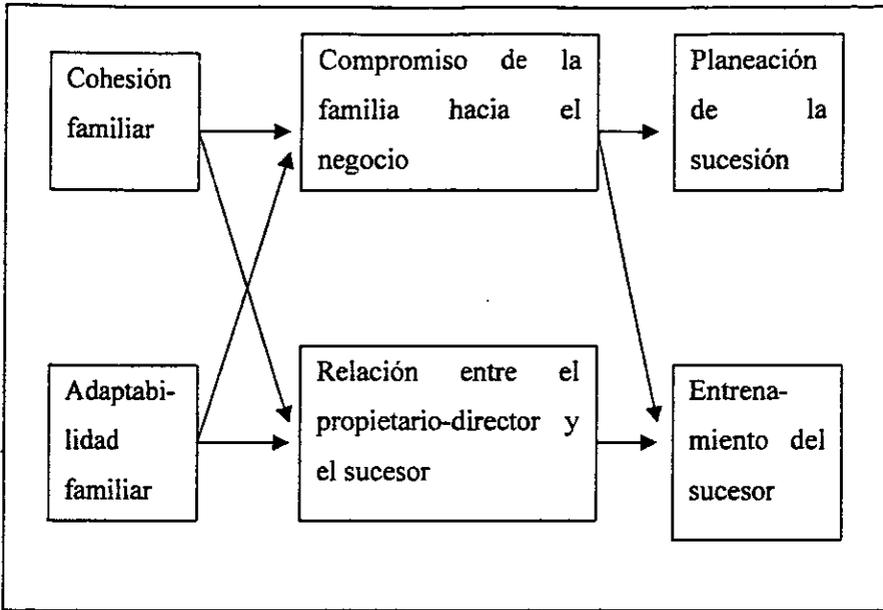
social, perfectibilidad, armonía y orden. Al identificar similitudes entre los ideales y mecanismos de compromiso y ejercicio de la autoridad en negocios familiares y sociedades utópicas, se expande el marco de referencia de las empresas familiares como sistemas sociales y es posible comprenderlas mejor.

En Estados Unidos aparecieron comunidades utópicas en 1680 y siguen existiendo en estos días. Dos comunidades notables fueron Oneida (1848-1881) y Amana (1843-1933). El compromiso organizacional se refiere a la identificación personal y el involucramiento en una organización. El compromiso está caracterizado por la aceptación de las metas y valores de la organización, un deseo de invertir esfuerzo a favor de una organización y el deseo de permanecer en ella. Muchos son los factores que influyen en el grado de compromiso de alguien hacia su organización.

Lansberg y Astrachan, según Seymour (1993) proponen un modelo mediante el cual es posible observar la influencia familiar en el proceso de sucesión. Estos autores probaron un modelo que considera la adaptabilidad y la cohesión en el grupo familiar sobre factores mediadores (compromiso de la familia hacia el negocio y la calidad de la relación laboral entre el propietario-director y el sucesor, que influyen en los procesos de planeación de la sucesión y el entrenamiento del sucesor. La planeación y el entrenamiento han sido contemplados como cruciales en el cambio de liderazgo entre una generación y otra.

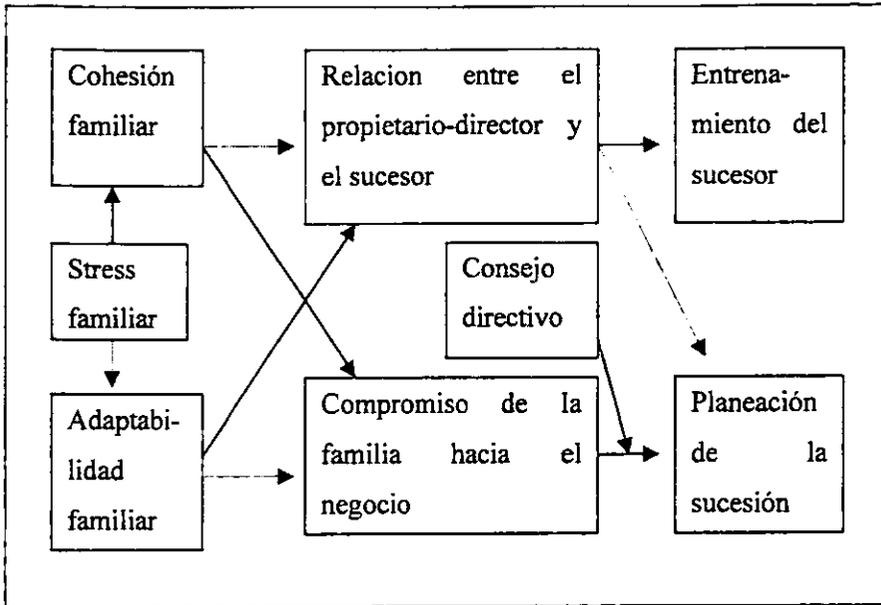
Los resultados sugieren que el compromiso familiar hacia el negocio media entre la cohesión familiar y la planeación de la sucesión y entre la cohesión familiar y el entrenamiento del sucesor.

**Figura 5- 16 Modelo modificado de influencia familiar en la sucesión del liderazgo**



El modelo de Seymour (1993) cuestiona la significación de algunas asociaciones propuestas por Lansberg y Astrachan (1993), y señala la asociación del compromiso de la familia hacia el negocio, por una parte, hacia la planeación, y, por la otra, el entrenamiento del sucesor.

**Figura 5- 17 Modelo modificado de influencia familiar en la sucesión del liderazgo (incluye asociaciones significativas no encontradas)**



- > **Relación hipotética**
- - - -> **Asociación significativa no encontrada**

### 5.6.1 El compromiso organizacional: antecedentes

Desde la década de los noventa el compromiso organizacional ha cobrado especial importancia para las organizaciones, directivos e investigadores. En torno a éste se ha generado un mayor número de aportaciones en los ámbitos industrial, de la psicología organizacional y del comportamiento organizacional.

Con el incremento de contribuciones en torno a este tema, múltiples autores han propuesto diversas definiciones, tipos, mediciones y modelos del compromiso organizacional. Gran parte de los enfoques comparten la idea de que el compromiso organizacional es un vínculo del individuo con la organización (Mathieu y Zajac, 1990).

También, el compromiso organizacional ha sido enfocado como consecuencia (estatus del puesto, aspectos del ambiente organizacional, características del trabajo, etc.), así como antecedente (ausentismo, desempeño, rotación y otros comportamientos) de variables relacionadas con el trabajo de las personas en una gran diversidad de organizaciones (Mathieu y Zajac, 1990).

Adicionalmente, otras variables de interés han arrojado altas correlaciones con el compromiso organizacional: satisfacción laboral, involucramiento en el trabajo, desempeño laboral, estímulos y recompensas, identificación e internalización, entre otras. (Morrow, 1983; Mowday, Porter y Steers, 1982; Reichers, 1985; y Steers, 1977; O'Reilly y Chatman, 1986; Mottaz, 1988; Randall, 1990).

Mowday *et al.*, (1982) sustentan que el compromiso de los empleados hacia la organización inducen en los directivos la elección de recompensas extrínsecas y psicológicas. De igual forma, un alto compromiso puede contribuir a que los empleados desarrollen sus habilidades de creatividad e innovación (Katz y Kahn, 1978), con lo cual se puede mantener una organización competitiva. El compromiso organizacional representa un criterio útil para un número de intervenciones que las organizaciones pueden diseñar para mejorar las actitudes, los procesos de socialización y la participación de los empleados (Mathieu y Zajac, 1990).

Considerando las diversas aportaciones y enfoques con que ha sido abordado el compromiso organizacional y con el propósito de conformar el marco teórico que sustenta el modelo hipotético sometido a prueba en esta investigación, en este capítulo se consideran las aportaciones recientes en torno a este constructo, incluyendo las diversas definiciones, los modelos que permiten identificar las variables antecedentes y consecuentes que inciden en él. De igual forma, se precisan, a partir de los resultados de pesquisas previas, las consecuencias que provoca o produce el compromiso organizacional.

particularmente en el esfuerzo que invierten y dedican los miembros de la organización a su trabajo.

Tomando en cuenta los planteamientos de Mercado (2000), el estudio del compromiso organizacional debe ser abordado en un doble sentido: el individuo comprometido con la organización y el compromiso que la organización tiene hacia el sujeto, referido este último como la percepción del compromiso. En esta investigación, además de tener como objetivos la determinación de la influencia del clima organizacional, que influye en el compromiso organizacional y las repercusiones de éste en la variable de esfuerzo, se presentan propuestas para que las organizaciones desarrollen estrategias para generar, incrementar y fomentar el compromiso organizacional de sus miembros.

### 5.6.2 Importancia del compromiso organizacional.

Desde hace años Arias Galicia, (1973) estableció una distinción entre el contrato de trabajo legal y el psicológico. El hecho de que una persona esté obligada formalmente a desempeñar una función dentro de una organización, no hace que se ligue afectivamente a ella. Podría trabajar con disgusto y sentir desprecio hacia la organización, en cuyo caso, se esperaría un rendimiento menor así como algunas otras posibles consecuencias: estrés, conflictos obrero-patronales, ausentismo, abandono de la organización, etc. Los resultados de pobres nexos afectivos están a la vista y se pueden reflejar en un incremento de costos.

Los sistemas de calidad, aunque consideren en detalle los procedimientos y acciones específicas a desempeñar por cada miembro de la organización, no podrían suplir el beneficio que trae una persona que se ha ligado moral y afectivamente a su empresa.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo para ellas, difícil de cuantificar pero presente, aunque no se vea reflejado en los estados

financieros. El sentido común nos lleva a pensar que entre mayor sea el compromiso de los trabajadores hacia la empresa, mayor beneficio existirá; no es fácil imaginar el caso donde el compromiso de los miembros de una organización la perjudique.

Es importante para las organizaciones, conocer no sólo el tipo, sino también el grado de compromiso de sus miembros. Una de las estrategias para lograr organizaciones competitivas, es intentar elevarlo, pero las medidas para lograrlo son diferentes, de acuerdo al tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Por otro lado, pese al elevado número de empresas y organizaciones de todo tipo existentes en México, no se pudo localizar investigación alguna respecto al compromiso organizacional en nuestro país, y consecuentemente, no existen evidencias de pesquisas realizadas en empresas familiares.

Así pues, se decidió efectuar una investigación para verificar si se presentan las asociaciones esperadas por la postura de Allen y Meyer (1991). Más específicamente, se formuló el modelo hipotético que se señala en el capítulo respectivo.

### 5.6.3 Definición del compromiso organizacional.

El término *compromiso* puede tener significados diferentes y es utilizado en situaciones muy variadas. Es común escucharlo en campañas políticas, lemas publicitarios, y es aplicable tanto a individuos, instituciones como a naciones. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española, significa *obligación contraída, palabra dada, fe empeñada*. En otras palabras, se trata de un deber moral o psicológico adquirido hacia una persona o una institución.

Según el diccionario etimológico de la Lengua Española (Corripio,1973), la palabra proviene del latín *cum* (con) y *promittere* (prometer). Es posible encontrar palabras afines en el Gran Diccionario de Sinónimos (Corripio,1989) como son: obligación. deber. pacto. convenio.

Todos estos conceptos dejan entrever una carga moral adquirida hacia una persona o un grupo social.

El compromiso organizacional ha sido estudiado desde una amplia variedad de perspectivas teóricas y operacionales. De acuerdo con Steers y Porter (1983) dos enfoques diferentes han sido utilizados para definir el compromiso organizacional. El primer enfoque se refiere al compromiso organizacional como un *comportamiento*, mientras que el segundo ubica a esta variable como una *actitud*.

- *Comportamiento*. En este enfoque el individuo está comprometido con la organización si obtiene beneficios por su desempeño. De esta forma una persona se compromete porque es más costoso dejar la organización, en relación con los beneficios recibidos (sueldo, compensaciones, prestaciones, etc.)

- *Actitud*. Bajo este enfoque el compromiso es definido como un estado en el cual el empleado se identifica con las metas y objetivos de la empresa y desea ser parte de ésta para contribuir al logro de sus fines.

Al igual que Steers y Porter (1983), Blau y Boal (1987) enfocan el compromiso organizacional desde las dos perspectivas antes señaladas: una como conducta y otra como actitud. En la primera el individuo se compromete con la organización, de acuerdo con su inversión de costos expresada en capacitación, beneficios, salarios y antigüedad. Al mismo tiempo el individuo llega a hacer un compromiso para la organización porque ha sido demasiado costoso para que se vaya. Por lo que se refiere a la perspectiva de actitud, el compromiso es considerado como una orientación positiva individual hacia la organización y se define como un estado en el cual el empleado se identifica con las metas institucionales y desea continuar en ella. Ambos aspectos señalados por estos autores están incluidos tanto en la perspectiva de Steers y Porter (1991) como en la de Meyer y Allen (1991).

En 1977, Steers definió al compromiso organizacional como *la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización*. Propuso un modelo en el cual se plantean tres fuentes del compromiso:

- *Características personales* (necesidad de logro, edad, escolaridad, tensiones entre los roles, intereses centrales en la vida, etc.)
- *Características del trabajo* (sentir el trabajo como un reto, identidad con la tarea, interacción con otros a discreción, retroinformación, etc.)
- *Experiencias en el trabajo* (actitudes del grupo, percepción de la propia importancia en la organización así como las inversiones de tiempo, esfuerzo y otras efectuadas en la organización, expectativas de recompensas, confianza en la organización, etc.)

En una investigación entre científicos, ingenieros y empleados de hospital, los resultados confirmaron el modelo propuesto por Steers (1977). Además, pueden agregarse otros aspectos dentro de la última vertiente del modelo anterior: el apoyo del superior inmediato, la claridad del propio papel, la contribución aportada por la persona, el reconocimiento del esfuerzo, la posibilidad de expresar los propios sentimientos, el grado de desafío representado por el trabajo.

Para Dunham (1994), el compromiso organizacional puede ir más allá de una dimensión afectiva y ser catalogado como una actitud o perspectiva de comportamiento. Las actitudes se constituyen en afirmaciones evaluativas en relación con objetivos, personas o hechos: reflejan la forma en que uno se siente acerca de algo. Las actitudes, al igual que los valores, se adquieren de la familia, los padres, los maestros y el ambiente. En el caso del compromiso organizacional, dicha actitud se conforma a partir del ambiente y el clima organizacional en el que se desempeñan los individuos.

El compromiso es un concepto que se asocia a la buena disposición del empleado o trabajador hacia el trabajo, a la buena voluntad, al sentido de lealtad con la empresa (Alvarez, 1992; Zancudo, 1992; Rivas, 1992). En tanto que para Bline *et al.*, (1991) el compromiso organizacional es el grado en que un individuo se identifica e involucra con una organización. Blum y Taylor (1994), por su parte, consideran que a medida que un individuo se identifica con su trabajo y con el grupo (compromiso), los recursos humanos pueden aprovecharse de un modo más amplio en el proceso de producción.

Más recientemente, Meyer y Allen (1991) definieron el compromiso como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, y que tiene consecuencias para el sujeto, respecto a la decisión de continuar en la organización o dejarla. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividida en tres componentes: Afectivo, de Continuación y Normativo.

- *Compromiso afectivo*: grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización. El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas; por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.
- *Compromiso de continuidad*: grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización. Por lo que se refiere al componente de continuación (necesidad) es muy posible encontrar una consciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de

inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla, resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un *compromiso de omisión* (Becker, 1960).

- *Compromiso normativo*: grado en que un individuo se siente obligado moralmente a permanecer en su organización. En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

De acuerdo con estos autores, la naturaleza del compromiso es muy variada, pues la permanencia en la organización puede depender del deseo, la necesidad o el deber. Así, el primer componente se refiere a la satisfacción de las necesidades y expectativas de la persona por parte de la organización. En el segundo componente, es muy posible encontrar una conciencia de la persona respecto a las inversiones (en tiempo y esfuerzo) que se perderían en caso de dejar la organización o sea, de los costos en los cuales se incurriría, o de las posibilidades poco numerosas de encontrar otro empleo. En el tercer componente se encuentra la creencia en la lealtad a la organización quizá por la recepción de beneficios (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una reciprocidad.

Desde el punto de vista de Meyer y Allen (1991) podría esperarse una relación positiva entre los compromisos afectivo y normativo y el desempeño y el interés de permanecer en la organización, aunque sería más intensa en el primer tipo de compromiso. En cambio, no se esperaría asociación alguna entre el compromiso de continuación y las dos últimas consecuencias citadas:

en caso de encontrarse alguna relación, tendería a ser negativa. También puede esperarse una relación negativa entre los tres tipos de compromiso y la búsqueda de trabajo, es decir, en acciones tendientes a alejarse de la organización. Además, también puede esperarse una relación positiva entre el grado de compromiso y el tiempo y esfuerzo dedicados al trabajo.

También, Meller, Allen y Smith (1993) han ampliado su Modelo de Tres Componentes de Compromiso Organizacional al ámbito ocupacional, con lo cual estos autores han pretendido generar aportaciones en torno al compromiso que los individuos tienen con su ocupación.

El concepto de compromiso organizacional, de acuerdo con el *Cuestionario de Compromiso Organizacional* de Porter *et al.* (1974), y la versión de Cook y Wall (1980), está caracterizado por tres dimensiones interrelacionadas: aceptación de los valores de la organización, deseo del empleado de permanecer trabajando en la empresa y buena voluntad para dedicar su esfuerzo al trabajo que realiza en la organización. Según estos autores, estas dimensiones son referidas como: identificación, involucramiento y lealtad.

Becker (1993), en un estudio realizado en una organización militar, identificó ocho escalas del compromiso organizacional, tomando como base las escalas de medición desarrolladas por Ashforth y Mael (1989) y O'Reilly y Chatman (1986):

- Identificación con la organización.
- Internalización relacionada con la organización, particularmente con sus valores.
- Identificación con el supervisor.
- Internalización relacionada con el supervisor.
- Identificación con el grupo de trabajo.
- Internalización con el grupo de trabajo, particularmente con sus valores.
- Compromiso normativo hacia la alta dirección.

- Compromiso y cumplimiento total.

Por su parte, Toro Alvarez (1998) clasifica el compromiso organizacional en las siguientes categorías:

- *Compromiso con la tarea.* Concepto equivalente al de involucramiento con el trabajo.
- *Compromiso con el grupo de trabajo.* Se refiere a la disposición a trabajar en equipo, al cumplimiento y adhesión a las normas y patrones colectivos de actuación en la empresa y en el trabajo.
- *Compromiso con la autoridad organizacional.* Se refiere a la disposición a respetar la autoridad y condescender con las decisiones de las personas investidas de autoridad en la organización. Es también la disposición a acoger y asimilar las normas y principios de actuación emanados de las personas con autoridad.
- *Compromiso con los objetivos y metas institucionales.* Se refiere a la disposición a actuar en concordancia con la misión, los valores, las políticas, los planes y las estrategias organizacionales.
- *Compromiso con la organización.* Disposición favorable a experimentar interés hacia el trabajo, hacia la empresa, que mueve a la persona a dar apoyo, a realizar esfuerzo adicional, a dar cumplimiento cabal a sus responsabilidades.

Según refiere Toro Alvarez (1998), estos constructos requieren de su estudio y soporte de investigación, pero llaman también la atención acerca de la multidimensionalidad del concepto y sugieren que el compromiso de una persona puede ser más intenso en relación con el grupo, la tarea, la empresa, las metas, la autoridad, lo que refleja que distintas personas puedan exhibir distintos tipos de compromiso y el compromiso organizacional general. puede

estar más o menos determinado por la intensidad de cada una de las facetas o dimensiones del compromiso que lo componen.

Existen otras posturas que también sustentan que el compromiso organizacional es multidimensional. Reichers (1985, 1986) sustenta que en un número amplio de personas se ve reflejado el compromiso organizacional: trabajadores, superiores, subordinados, clientes y todos aquellos individuos que tienen una relación o vinculación con la organización, considerando, además, los motivos o bases del compromiso y las diferentes personas de una organización que están implicadas en el compromiso organizacional. Recientemente, diversos autores proponen perfiles del desarrollo del compromiso. De acuerdo con Reichers (1985, 1986), los perfiles reflejan tanto las bases o los motivos del compromiso, como el tipo de personas involucradas en el compromiso organizacional. Becker y Billings (1993) en una investigación efectuada con 440 empleados identifican cuatro tipos de perfiles que los caracterizan:

- *Compromiso local.* Correspondiente al compromiso de empleados para con su supervisor y el grupo de trabajo donde se desempeñan.
- *Compromiso global.* Incluye a los empleados que están comprometidos con la alta dirección y la organización misma.
- *Compromiso.* Se refiere al compromiso que tiene el trabajador tanto en el nivel local, así como para con toda la organización.
- *Comprometido.* En este perfil se ubica la persona que está comprometida tanto en el nivel local como global.
- *No comprometido.* Corresponde a los empleados que no están comprometidos local ni globalmente.

Allen y Meyer (1990) señalan que los perfiles basados en los motivos del compromiso organizacional podrían diferenciar a los empleados que desean permanecer y contribuir positivamente con la organización, en relación

de aquellos que desean permanecer pero no realizar contribuciones importantes.

Blau, Paul y John (1993) por su parte, han realizado investigaciones en el sentido de generar un Índice del Compromiso con el Trabajo, análogo al Índice Descriptivo del Trabajo (Smith, *et al.* 1969). De acuerdo con estos autores, el compromiso con el trabajo tiene varias facetas que lo distingue, incluye actitudes hacia el trabajo, la organización, la ocupación y el trabajo en general.

#### 6.4 Causas y efectos del compromiso organizacional.

Existen diversos modelos, enfoques y hallazgos de investigaciones efectuadas por múltiples autores para identificar las variables que predicen o determinan el compromiso organizacional, así como las variables consecuentes de éste. Con el propósito de hacer referencia a dichos enfoques y hallazgos, a continuación se presentan las aportaciones de cada autor, haciendo la aclaración de que no se abordan los determinantes y consecuentes del compromiso organizacional como apartados separados en virtud de que diversos autores toman en cuenta ambos aspectos. Existen, sin embargo, trabajos que se han enfocado a la investigación de uno de ellos. En ambos casos, se presentan a continuación los hallazgos y aportaciones identificados.

O'Reilly y Chatman (1986) argumentan que el compromiso organizacional puede estar basado en la complacencia, la identificación y la internalización. Estas bases del compromiso, son concebidas, por estos autores, también como motivos del compromiso. La complacencia ocurre cuando los comportamientos y actitudes son adoptados para obtener recompensas específicas o para evitar ciertos castigos. La identificación ocurre cuando los comportamientos y las actitudes involucran la satisfacción que existe en la relación establecida con otra persona. Finalmente, la internalización ocurre cuando los comportamientos y actitudes son adoptados porque el contenido de la actitud o comportamiento es congruente con el sistema de valores del individuo. O'Reilly y Chatman (1986) fundamentan

que la complacencia, identificación e internalización, como bases del compromiso, están diferencialmente relacionadas con comportamientos organizacionales prosociales, la rotación y el intento que tiene la persona por permanecer trabajando en la organización.

Angle y Perry (1983) consideran dos modelos del compromiso organizacional que pueden ser comparados. Uno está basado en el individuo (que sostiene que el compromiso se origina en las acciones y los atributos personales) y el otro basado en la organización, el cual refleja una reciprocidad, es decir, si el individuo satisface a la organización, ésta le proporciona beneficios que cubran sus necesidades.

Buchanan (1974) en los resultados de su investigación realizada con directivos de negocios y empresas gubernamentales, identifica como principales predictores del compromiso organizacional las variables de puesto, interacción social con compañeros de trabajo y superiores, logros en el trabajo y el ascenso de puestos en la estructura organizacional.

Porter (citado por Bline, 1991) considera que el grado de compromiso organizacional está determinado por tres factores: a) creencia y aceptación de objetivos y valores de la organización, b) Disposición a aportar esfuerzo en beneficio de la organización, y c) Deseo de permanecer como miembro de la organización.

La teoría del cambio está enfocada al contrato implícito y explícito entre el individuo y la organización. Bajo esta perspectiva, el empleado está de acuerdo en proveer su tiempo y esfuerzo a la organización a cambio de recibir beneficios y recompensas (Mathieu y Zajac, 1990). De acuerdo con Whitener (1993), con base en esta teoría las personas:

- Evalúan el balance de sus recompensas y costos, y los comparan con su percepción de la organización y lo que ella les provee.
- Los individuos consideran que es deseable dejar la organización cuando: a) evalúan la equidad de su situación actual en la organización y b) evalúan lo atractivo de su situación,

comparativamente con organizaciones que les provean los mismos beneficios y recompensas.

- Los individuos consideran la posibilidad de dejar la organización al tomar en cuenta las alternativas y el valor de pérdida potencial asociada con la aceptación de una alternativa.

Lo atractivo del puesto está asociado al compromiso afectivo. El abandono de la organización está representado por el compromiso de continuidad. Existen mayores posibilidades de que el trabajador deje el puesto y la organización cuando el compromiso afectivo es débil. En suma, el compromiso organizacional, bajo la teoría del cambio, afecta las intenciones de la persona, que pueden expresarse y tener como consecuencia una rotación del puesto.

De acuerdo con Hutchison y Sowa (1986), el compromiso organizacional tiene como antecedentes interpretaciones afectivas y económicas. Levinson (1965) arguye que los empleados tienden a ver las acciones desempeñadas por agentes de la organización (directivos, superiores), como acciones y comportamientos de la propia organización. La personificación de la organización que efectúan los empleados, según Levinson, está influida por los siguientes factores:

- La organización tiene una responsabilidad legal, moral y financiera por las acciones de sus directivos.
- Los antecedentes, tradiciones, políticas y normas de la organización proporcionan continuidad y prescriben una serie de comportamientos esperados por sus integrantes.
- La organización, a través de sus directivos, ejerce el poder sobre los empleados.

En opinión de estos autores el compromiso organizacional es promovido y apoyado por el conjunto de las percepciones que el personal

tiene de la organización (personificación de la organización). Para incrementar el esfuerzo, los resultados y las expectativas del personal y su compromiso afectivo para con ésta, los valores y el clima organizacional deben tener efectos positivos para el personal y, consecuentemente, para su desempeño y compromiso con la organización. Buchanan (1974) en una investigación realizada con directivos de empresas gubernamentales y de la iniciativa privada, identificó que el hecho de que la organización reconoce las aportaciones y contribuciones de los directivos está relacionado con un alto compromiso afectivo.

Por su parte, Hutchison y Sowa (1986) en investigaciones realizadas con una muestra de 361 empleados y 71 profesores, identifican que el compromiso organizacional de los empleados está fuertemente influido por sus percepciones acerca del compromiso que tiene la organización hacia ellos. El apoyo y clima de la organización que perciben los empleados incrementa el compromiso afectivo de ellos y sus expectativas respecto a un mayor esfuerzo en el trabajo se verán recompensadas. El grado en el cual estos factores incrementan el esfuerzo que dedica la persona a su trabajo, depende del intercambio de ideología y valores que tiene la persona en su ambiente laboral, reflejados en beneficios materiales o simbólicos.

Gibson *et al.* (1990) establecen que la oportunidad de participar en decisiones clave fomenta elevados niveles de motivación y compromiso, en particular en las personas con orientaciones profesionales reconocidas. Por ello, según Gibson *et al.*, (1990), el nivel de compromiso tiende a relacionarse en forma directa con la jerarquía de la organización.

Es posible pensar en que el compromiso organizacional acarrea ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables para las organizaciones. En el primer punto se esperaría una intención de permanencia, es decir, de continuar manteniendo los nexos con la organización. Como contrapartida, la búsqueda de empleo en otra organización presentaría relaciones negativas con el compromiso. Además, conforme se incrementa el compromiso, es de

esperarse un mayor esfuerzo, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo. De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en los Estados Unidos de Norteamérica, encontraron la siguiente secuencia:

Clima Organizacional ⇨ Compromiso con el trabajo ⇨ Desempeño.

En el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones en la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

Cabe destacar que un elemento cuya trascendencia no puede pasarse por alto, es el clima organizacional, entendido como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante (James y James, 1989). Bajo este rubro Brown y Leig (1996) proponen seis componentes, tomando las ideas de Kahn (1990). Los autores antes citados clasifican los componentes del clima organizacional en dos grupos; uno relativo a la seguridad psicológica y el otro a la significación psicológica.

Las dimensiones del clima organizacional del primer grupo se refieren a las percepciones que tienen los trabajadores de un ambiente seguro:

- *Apoyo del superior inmediato.* Percepción del subordinado sobre la supervisión de su jefe hacia él. En esta dimensión pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha: en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar los problemas (Kahn, 1990).
- *Claridad del rol.* Grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un trabajo. Si las situaciones del

trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr los resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990).

- *Expresión de los propios sentimientos.* Percepción del trabajador sobre consecuencias organizacionales para manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez de máquinas, por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan más o menos comprometidos ante la libertad o el miedo percibidos de poder expresar sus sentimientos (Kahn, 1990).

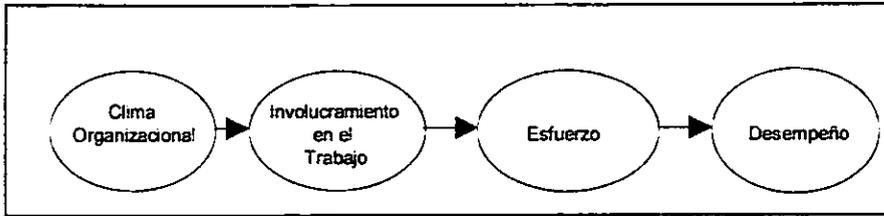
El grupo de dimensiones de clima organizacional de *significación psicológica* se presentan a continuación. Este grupo de dimensiones se refieren a la percepción que las personas tienen sobre el significado de su trabajo. Si están convencidas de que su esfuerzo realmente vale la pena, estarán en disposición de involucrarse más con la organización.

- *Contribución personal.* Percepción de un trabajador sobre la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de su organización. Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990).
- *Reconocimiento.* Convicción de que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de un trabajador. La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencias mayor compromiso (Kahn, 1990).
- *Trabajo como reto.* Percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige del uso de sus capacidades y habilidades.

Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad (Brown y Leigh, 1996).

Con base en los hallazgos de Brown y Leigh (1996), un clima que sea percibido, psicológicamente, como seguro y que sea significativo, se relacionará con un mayor grado de compromiso, traducido en mayor intensidad y horas de trabajo. Los resultados indican que un buen clima se traducirá en un buen desempeño, actuando como mediadores el compromiso laboral y el esfuerzo.

**Figura 5- 18 Modelo Hipotético de Brown y Leigh**

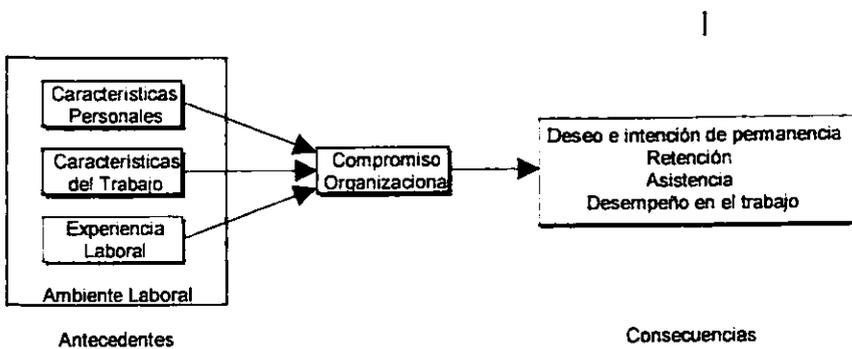


De acuerdo con las investigaciones realizadas por Steers (1977), el origen y la naturaleza de los antecedentes del compromiso organizacional son muy diversos y para explicar estos aspectos propone *un Modelo de Compromiso Organizacional* (Figura 6-7). De acuerdo con este modelo, las características personales se refieren a aquellas variables que definen a los individuos (necesidad de logro, edad, educación, etc.). Las características del puesto son consideradas porque influyen en algún grado en el compromiso organizacional. en particular las oportunidades de reto que el puesto brinda a la persona, las oportunidades de interacción social y la retroalimentación que se obtenga del trabajo realizado. Finalmente, el modelo propone que el compromiso organizacional está influido por la naturaleza y calidad de las experiencias que tenga el empleado durante su desempeño en la organización.

Estas experiencias son vistas como una importante fuerza de socialización que influye en el logro de metas.

De acuerdo con el modelo de Steers (1971), el compromiso organizacional está más relacionado con la experiencia laboral que con las características personales y del trabajo. Cuando el individuo llega a una organización, lo hace con ciertas necesidades, deseos y habilidades en busca de un ambiente donde pueda satisfacer sus necesidades básicas y cuando la organización provee un vínculo para ello, la probabilidad de aumentar el compromiso, según Steers, está aparentemente dada (Figura 5-19). Según Steers (1977) el compromiso organizacional del personal tendrá repercusiones directas en aspectos tales como el deseo o intención de permanencia y, contrariamente, de dejar el empleo.

**Figura 5- 19 Modelo de Compromiso Organizacional de Steers**

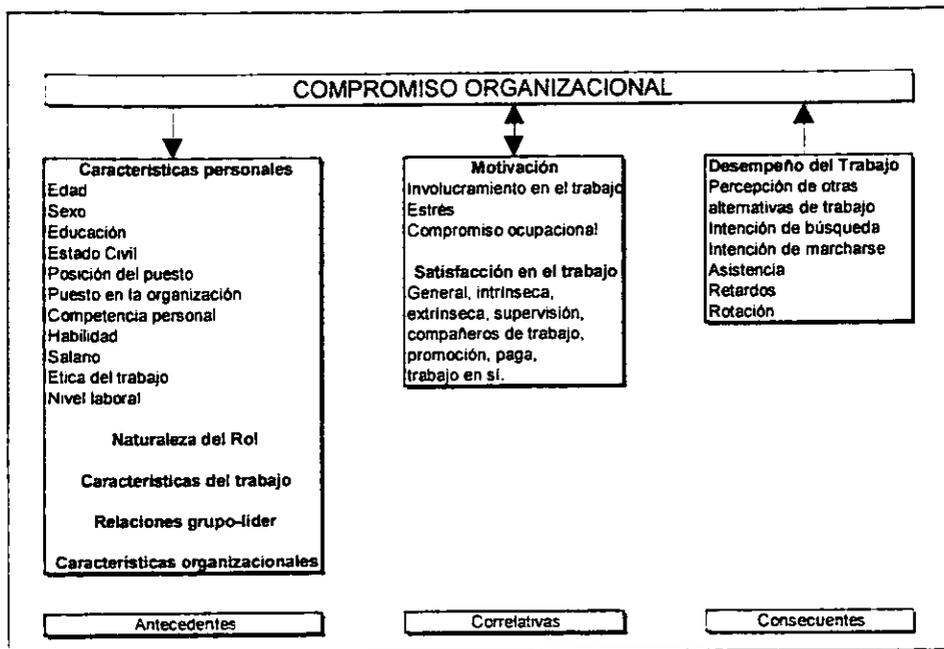


De acuerdo con Mathieu y Zajac (1990) el compromiso organizacional es un vínculo o eslabón del individuo hacia la organización. Estos autores hacen referencia a dos tipos de compromiso: actitudinal e intencional. El compromiso intencional se define como un fenómeno estructural que surge como resultado de negociaciones y arreglos organizacionales en cuanto a beneficios laterales o inversiones sobre el tiempo. Mathieu y Zajac (1990) ponen énfasis en el compromiso que el empleado tiene hacia la organización. En este sentido, estos autores han conformado un modelo que incluye variables clasificadas como antecedentes, consecuentes y correlacionales (recíprocas).

El modelo de compromiso organizacional de Mathieu y Zajac (1990) considera como variables antecedentes del compromiso a las características personales, la naturaleza del rol, las características del trabajo, las relaciones líder-grupo y las características de la organización. De estas variables, la correlación más alta es entre el compromiso organizacional y las características del trabajo y la relación líder-grupo, mientras que en menor grado están las características personales y estructurales (características de la organización y naturaleza del rol). En cuanto a las variables consecuentes, el compromiso se relaciona más con la rotación, no obstante que también

considera el desempeño laboral, la percepción de otras alternativas de trabajo, la intención de búsqueda de trabajo, el abandono, la asistencia y los retardos.

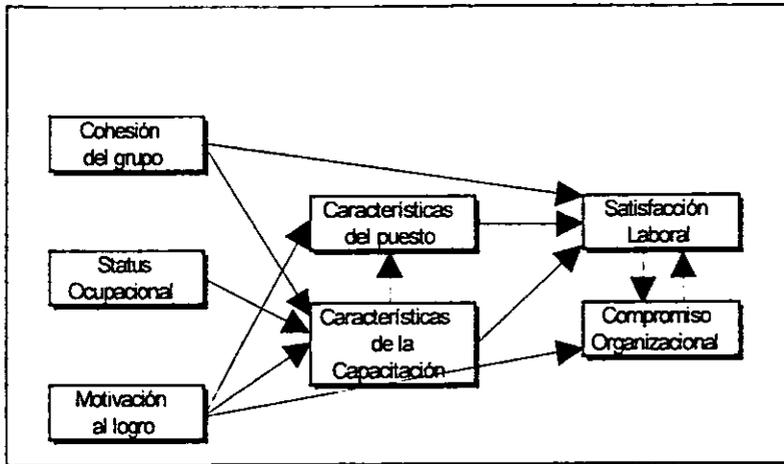
**Figura 5- 20 Modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac**



Otro modelo para explicar el compromiso organizacional, conjuntamente con la satisfacción laboral, desarrollado por Mathieu (1991) incluye variables afectivas que indirectamente influyen en el compromiso, tales como cohesión del grupo, estándares de desempeño del grupo, motivación al logro. De manera directa, Mathieu en este modelo considera las características del puesto y la capacitación del empleado. Este modelo se presenta en la figura 5-21. De acuerdo con los resultados obtenidos por Mathieu en la prueba de este modelo ( $\chi^2 = 13.68$ ;  $p = .001$ ), las variables que directamente explican el compromiso organizacional corresponden a la

satisfacción laboral ( $\beta = .437$ ) y la motivación al logro ( $\beta = .408$ ). Indirectamente las demás variables consideradas en el modelo inciden en el compromiso organizacional.

**Figura 5- 21 Modelo de antecedentes del compromiso organizacional y la satisfacción laboral de Mathieu**



Una aportación interesante que permite apreciar las variables que inciden y determinan el compromiso organizacional, es la de Mercado (2000) y que incluye una compilación de hallazgos obtenidos por diversos autores respecto a las características personales como antecedentes del compromiso organizacional, mismas que se presentan en el siguiente cuadro.

**Cuadro 5- 7 Variables que determinan el Compromiso Organizacional**

Características Personales	Steers, 1977	Mathieu y Zajac, 1990	Angle y Perry, 1983	Porter, Steers y Mowday, 1974
<b>Aspectos físico y social</b>				
Edad				
Sexo				
Educación				
Estado Civil				
Habilidades				
Sostenimiento Familiar				
<b>Desarrollo en la organización</b>				
Oficio				
Puesto				
Nivel jerárquico				
Salario				
Antigüedad				
<b>Necesidades</b>				
Reconocimiento				
Afiliación				
Autonomía				
Autoridad				
Competencia				
<b>Filosofía</b>				
Ética protestante del trabajo				

También la personalidad ha sido asociada al compromiso organizacional (Littlewood, 2000). En virtud de que dichas variables no son consideradas en esta investigación, únicamente se hace referencia a ellas. Investigaciones futuras deben profundizar el estudio de la influencia que tienen en el compromiso organizacional, particularmente en empresas mexicanas y, concretamente, en empresas familiares.

Recientemente, diversos autores han iniciado el estudio de variables organizacionales, para explicar el compromiso organizacional tales como oportunidades de promoción (Quarles, 1994), relaciones estructurales entre los miembros de la organización (Mayor *et al.*, 1995) y la capacitación (Saks, 1996). Específicamente, Taormina (1999) en una investigación realizada con

193 empleados chinos, en Hong Kong, para determinar las variables que explican el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, consideró como variables independientes a las variables demográficas y organizacionales. Estas últimas, se refieren a la socialización organizacional (capacitación recibida, apoyo de los compañeros de trabajo, comprensión del trabajo, y proyección laboral). Según Taormina (1999) la socialización se traduce en una oportunidad para generar acciones y estrategias tendientes a lograr el compromiso organizacional del personal de una organización. De acuerdo con los resultados de la investigación realizada por Taormina, las variables de socialización están altamente correlacionadas con el compromiso organizacional.

Toro Alvarez (1998) realizó una investigación con 2426 empleados pertenecientes a 11 empresas de diferentes sectores económicos y distintas regiones de Colombia, con el propósito de predecir el compromiso del personal a partir del clima organizacional (valores colectivos (responsabilidad), relaciones interpersonales, claridad y coherencia en la dirección, disponibilidad de recursos, estabilidad, retribución y estilo de dirección). Sus resultados indican que sí existe una relación de dependencia entre ambas variables. Este autor identificó que las variables de clima que más contribuyen a explicar el compromiso fueron: el valor colectivo (responsabilidad) y relaciones interpersonales, seguidos por estabilidad y retribución. Respecto a los resultados obtenidos, Toro Alvarez (1998) concluye que en este contexto se hace evidente que el sentido de compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa, en el grupo examinado, depende en una proporción importante del clima organizacional. El clima es entonces una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso.

Con el propósito de identificar las consecuencias del compromiso organizacional, particularmente con diversas mediciones de desempeño laboral, Randall realizó una investigación para analizar las diversas investigaciones generadas de 1971 a la fecha, incluyendo un total de 108

artículos. Su conclusión principal es que ambas variables están relacionadas positivamente, pero dicha relación es débil.

Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1988) argumentan que las personas con un bajo nivel de compromiso afectivo tienden a dejar la organización, en cambio, las personas con altos niveles de compromiso afectivo deciden permanecer en la organización por periodos largos de tiempo, porque ellos creen y tienen confianza en la organización y en su misión.

#### 5.6.4 Causas y efectos del compromiso afectivo, de continuidad y normativo.

De acuerdo con los resultados obtenidos por diversos autores, a continuación se señalan específicamente algunas variables que inciden en el compromiso afectivo, de continuidad y normativo, así como las consecuencias que tiene el compromiso en variables, incluyendo el esfuerzo que dedican los miembros de una organización a su trabajo.

Varios determinantes y consecuentes de los tres componentes de compromiso organizacional de Meyer y Allen, propuestos por diversos autores, se presentan en el Cuadro 5-8. Estas mismas variables fueron consideradas por Ko, Price y Mueller (1997) en una investigación efectuada en dos organizaciones coreanas para evaluar el modelo de los tres componentes de compromiso organizacional de Meyer y Allen.

**Cuadro 5- 8 Variables determinantes y consecuentes del compromiso organizacional, según el modelo de Meyer y Allen.**

Variables determinantes	Variables consecuentes
Autonomía del puesto	Cumplimiento de expectativas
Rutinización	Involucramiento en el trabajo
Ambigüedad del rol	Afecto positivo
Conflicto de rol	Afecto negativo
Carga de trabajo	Oportunidad
Recursos inadecuados	Apoyo del cónyuge
Apoyo del supervisor	Apoyo de los parientes
Apoyo de los compañeros de trabajo	Apoyo de amigos
Justicia distributiva	Auto-inversión
Legitimidad	Capacitación general
Oportunidades de promoción	Compromiso con las normas
Seguridad en el trabajo	Intención de dejar la empresa
Amenazas Laborales	Búsqueda de otro empleo

Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1988) señalan que las siguientes variables relativas a las características del trabajo (autonomía, significación, identificación y variedad de la tarea), retroalimentación que brinda el superior al subordinado y participación en la administración, pueden crear situaciones para generar recompensas intrínsecas y conducir a un compromiso afectivo. De igual forma estos autores sustentan que la edad y el puesto se asocian a este tipo de compromiso.

Una de las variables incidentes en el compromiso normativo corresponde al compromiso de los compañeros de trabajo. También, la percepción que tiene el trabajador de su participación en la administración de la empresa y su contribución en la toma de decisiones y su grado de dependencia para con la organización, inciden en el compromiso normativo. La principal razón de la asociación de estas variables es la constitución de un compromiso de obligación para con la tarea que desempeña la persona, y la organización. Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1988).

Dunham, Grube y Castañeda (1994), argumentan que las variables potencialmente relacionadas al compromiso de continuidad son edad, puesto,

satisfacción profesional y la intención de dejar la organización. En opinión de estos autores las características de la tarea, el grado de dependencia con la organización y la percepción de los empleados de participar en la toma de decisiones, no se constituyen variables independientes del compromiso de continuidad, sin embargo, estas variables pueden tener un comportamiento diferente en otros puestos y trabajos con características similares.

En opinión de Littlewood (2000), el compromiso de continuidad y normativo, están ligados a variables de la personalidad. En otras palabras, aquellos individuos que tienen un alto nivel de consciencia, una alta autoeficacia en cuanto a las responsabilidades requeridas por su puesto, y una alta autoestima, tienen un mayor nivel de compromiso organizacional estable, en comparación con individuos con bajos niveles de consciencia, autoeficacia y autoestima.

En un estudio, Meyer *et al* (1989) con directivos de primer nivel, identificaron que el compromiso afectivo está relacionado positivamente con el desempeño laboral, mientras que el compromiso de continuidad estuvo correlacionado negativamente con esta variable.

Igualmente, Shore, Barksdale y Shore (1995) en un estudio relativo a las percepciones que tienen los directivos respecto al compromiso organizacional de los empleados, identificaron que el compromiso afectivo está positivamente relacionado con el potencial de desarrollo y las expectativas de promoción, y también el compromiso de continuidad está negativamente asociado a estas variables.

Algunos investigadores argumentan la presencia de cuatro variables que inciden en el compromiso afectivo (Cropanzano, James y Konoovsky, 1993; Mathieu y Zajac, 1990; Wanous, Poland, Premarck y Davis, 1992). Incrementan el compromiso afectivo positivamente las variables de involucramiento en el trabajo, cumplimiento de expectativas y afecto positivo. Entre tanto, el compromiso afectivo se ve influido negativamente cuando los individuos tienen oportunidades de trabajo fuera de la organización.

Adicionalmente, el compromiso afectivo se incrementa cuando la persona recibe apoyo de parientes y amigos fuera del lugar de trabajo.

Ko, Price y Mueller (1997) proponen ocho variables como determinantes potenciales del compromiso de continuidad: auto-inversión, capacitación, apoyo (de supervisores, compañeros de trabajo, cónyuge, parientes y amigos) y oportunidad. De acuerdo con estos autores se incrementa el compromiso de continuidad cuando la persona incrementa su esfuerzo y energía reflejado en un conjunto de inversiones que él realiza en y para la organización. Este tipo de compromiso disminuye cuando los empleados no tienen la oportunidad de aplicar sus conocimientos o de desarrollar las habilidades que han aprendido durante la capacitación, no obstante que los costos de inversión se incrementan tanto para la persona como para la organización lo cual llega a moderar la decisión de continuar o no en la organización. Finalmente, el apoyo (favorable) que recibe el individuo de personas ajenas a su trabajo (esposa, parientes, amigos, etc.) tiende a incrementar el compromiso de continuidad.

De acuerdo con Wiener (1982) y Scholl (1981), Meyer y Allen (1991) dos mecanismos juegan un papel importante en el desarrollo del compromiso normativo: socialización y cambio, que son resultado de creencias normativas internalizadas a través de la familia y la cultura y, del proceso de socialización organizacional. Por lo que se refiere al principio de cambio o norma de reciprocidad, el compromiso normativo se desarrolla a través de recibir recompensas de la organización como un sentido de obligación moral recíproco con el compromiso del empleado hacia la organización. Sin embargo, de acuerdo con Scholl (1981), no todas las recompensas logran esta reciprocidad.

En opinión de Ko, Price y Mueller (1997), Hackett, Bycio y Hausdorf (1994), algunas consecuencias que derivan de los tres tipos de compromisos del Modelo de Meyer y Allen (1991), son la intención de permanecer o dejar la organización y la búsqueda de otro empleo fuera de la organización.

En un estudio efectuado con supervisores de primera línea, Meyer *et al.*, (1989) identificó que el compromiso afectivo está correlacionado positivamente con los resultados de desempeño laboral y con la promoción, y negativamente con el compromiso normativo. Por otro lado, Shore y Barksdale (1991) identifican una correlación negativa entre las puntuaciones de desempeño laboral y compromiso de continuidad.

Existen otras evidencias empíricas que indican que el compromiso afectivo y normativo está positivamente asociado con los resultados organizacionales, el desempeño y el comportamiento ciudadano de los empleados (Hackett, Bycio y Hausdorf, 1994; Meyer, Paunonen, Gellatly, Goffin y Jackson, 1989; Shore y Wayne, 1993).

Algunos estudios sugieren que el compromiso de continuidad puede ocurrir a través de dos fenómenos separados: (1) la falta de alternativas de trabajo viables, y (2) un elevado sacrificio personal asociado con dejar la organización (Meyer *et al.*, 1990; McGee y Ford, 1987).

Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1988) argumentan que las personas con un bajo nivel de compromiso afectivo tienden a dejar la organización, en cambio, las personas con altos niveles de compromiso afectivo deciden permanecer en la organización por periodos largos de tiempo porque ellos creen en la organización y tienen confianza y en su misión.

Múltiples investigaciones se han realizado a fin de identificar las variables en que incide el compromiso organizacional. Blau y Boal (1987) además de conceptualizar el compromiso organizacional, en sus investigaciones, concluyen que el compromiso organizacional es un predictor importante de la rotación y ausentismo de personal en una empresa.

Una de las principales consecuencias del compromiso organizacional es el costo que representa que los empleados dejen su trabajo (Becker, 1960; Farrell y Rosbult, 1981). Por ejemplo, los trabajadores pueden cambiar de empleo cuando valoran que sus habilidades y capacidades no están siendo

aprovechadas o aplicadas en su actual trabajo. Por otro lado, los cambios frecuentes de empleo afectan en la reputación del empleado y pueden ser reflejo de inestabilidad o falta de responsabilidad para con su trabajo.

En la actualidad, y cada vez más en el futuro, el compromiso de las personas con la organización constituirá un activo para aquéllas, aún cuando no se acostumbre especificar este rubro directamente en los estados financieros. Dificilmente puede pensarse en que el compromiso de los miembros de una organización hacia ella redunde negativamente en la misma.

Es importante para las organizaciones conocer, no sólo el tipo, sino también el grado de compromiso de sus miembros. Es conveniente elevarlo, por las razones expresadas en el inciso anterior; pero las medidas para lograrlo son diferentes, de acuerdo al tipo de compromiso que se desee alcanzar.

Por otro lado, pese al elevado número de empresas y organizaciones de todo tipo existentes en México, no existen estudios respecto al compromiso organizacional. Hasta el momento no se han generado investigaciones que contrasten el nivel de compromiso entre los miembros de empresas familiares y no familiares. Cabría suponer que existe un mayor compromiso hacia la organización por parte de la familia propietaria, pero no se han encontrado evidencias de ello. Sin embargo, de acuerdo con los hallazgos de algunas investigaciones, a medida que se tiene la posibilidad de tomar decisiones y participar en la dirección y administración de la empresa, el nivel de compromiso organizacional tiende a aumentar.

### **5.7 Teoría de sistemas y la empresa familiar**

Cuando se ve a la empresa familiar, realmente se percibe la interacción de dos complejos sistemas sociales (sistema de familia y empresa). Swartz (1989) se refiere a este modelo como el enfoque de sistema dual. Estos sistemas son contemplados como entidades separadas en términos de estructura, metas y funciones. Hollander y Elman (1988) sugieren que ese dualismo tiende a polarizar los sistemas, y que es necesario desarrollar un nuevo modelo que conceptualice a estas organizaciones como una única

entidad *sui generis*. Whiteside y Brown (1991) consideran que el enfoque dual ha sido importante para reconocer características relevantes de estas organizaciones, pero también que, si se enfatizan las diferencias en sistemas se puede caer en errores de tipo conceptual como: 1) Estereotipar el funcionamiento de los sistemas, 2) Llegar al inadecuado o inconsistente análisis de la dinámica interpersonal, y 3) Realizar un análisis deficiente de la empresa como un todo y exagerar las nociones de las uniones entre sistemas.

La teoría general de sistemas refuerza la visión, de que es necesario dirigir nuestra atención a la interacción de diversos elementos en el sistema para comprenderlo, y que no puede ser comprendido si se analizan los elementos individualmente. Establece que *el todo* es más que la suma de sus partes. Whiteside y Brown (1991) piensan que la empresa familiar es más que la suma de dos subsistemas.

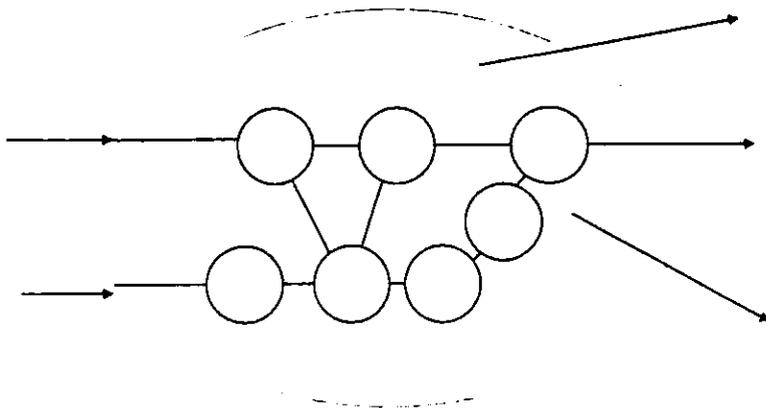
El enfoque sistémico representa una herramienta capaz de conceptualizar y diseñar objetos como sistemas.

El uso del término *sistema* se ha difundido notablemente en las últimas décadas y en cierta manera se ha convertido en una palabra de moda en diferentes áreas tanto del conocimiento como en la vida cotidiana. El significado de sistema en el griego antiguo es *mantenerse unidos*. Bertalanffy (1959) es uno de los investigadores que identificaron la necesidad de unificar la ciencia a través del concepto de sistemas, basándose en la creencia de la universalidad y generalidad del mundo y sus leyes.

Este enfoque plantea dos formas de visualización de una cosa. La primera se refiere a su función como totalidad, en sus relaciones con otras cosas en su entorno. La segunda distingue una cosa como un conjunto de partes. Estas dos formas de ver, constituyen los paradigmas sistémicos. En el caso del primero, se trata del *método de construcción sistémica por composición* (primer tipo) y del segundo, *del método de construcción sistémica por descomposición funcional* (segundo tipo).

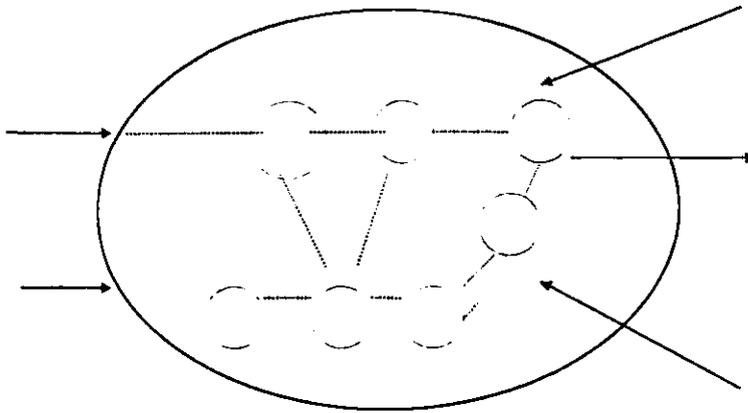
*Paradigma sistémico del primer tipo (integral):* Permite ver el objeto de estudio como un conjunto de elementos que se relacionan organizadamente en interconexión, de tal manera que se perciben como un todo integral con una función en un entorno más amplio. Implica un proceso de composición (ver figura 5-22). Permite detectar que esa totalidad tiene propiedades sistémicas que puede deducirse de los elementos que la componen. Se visualiza un objeto gobernado por leyes comunes. Gelman (1998) considera que este paradigma representa una visión parcial del objeto y que se puede correr el riesgo de no comprender la naturaleza integral del mismo, si se contempla esa visión únicamente. Si no son tomados todos los elementos del sistema y sus relaciones, puede disminuir la eficiencia del empleo del sistema conceptualizado.

**Figura 5- 22 Proceso de Composición**



El segundo paradigma, parte del sistema hacia sus componentes y se basa en una descomposición funcional del sistema en subsistemas, de manera que la operación de cada uno de ellos y en su totalidad, asegura el funcionamiento del sistema. Es posible llegar a niveles más profundos de descomposición, considerando cada subsistema como un sistema, hasta llegar a los elementos, que son unidades indivisibles en el contexto del problema.

**Figura 5- 23 Proceso de Descomposición**



Ambos paradigmas son parciales y deben utilizarse de manera complementaria. Por ejemplo, por descomposición se conceptualiza a un hombre como un sistema integrado por órganos (medicina); por composición se visualiza al hombre como elemento del sistema social (sociología, administración, etc.).

La teoría general de sistemas se fundamenta en tres premisas básicas, según Chiavenato (1995):

A) Los sistemas existen dentro de sistemas (“...las moléculas existen dentro de células. las células dentro de tejidos....”)

B) Los sistemas son abiertos. Existe un proceso de intercambio con su medio ambiente. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra y pierde sus fuentes de energía.

C) Las funciones del sistema dependen de su estructura. Los músculos se contraen porque están constituidos por tejidos capaces de contraerse.

El estudio de la teoría de sistemas puede brindar una perspectiva adecuada de lo que es la empresa familiar. Muchos de los modelos que la explican parte de la óptica de esta teoría. Por ello se justifica ampliamente la incorporación de este tema en el presente trabajo.

## 5.8 La industria de las pinturas en México

La presente investigación es realizada con miembros relacionados con tres organizaciones: ANAFAPYT, ITAM y SEMARNAP. Con la idea de presentar un marco de referencia de estas organizaciones, en las siguientes páginas se describen aspectos relevantes de ellas, iniciando con ANAFAPYT.

Las pinturas rupestres son las primeras expresiones pictóricas de la humanidad. Representan el deseo del hombre de transmitir ideas y conservarlas a lo largo del tiempo. Eran impresiones de tierra, grasas y resinas naturales que se realizaban sobre piedra.

La diferencia fundamental entre pintura y tinta, radica en que la primera es un recubrimiento de color, aplicado a un sustrato para protegerlo y cambiar su aspecto, mientras que la segunda es un recubrimiento de color aplicado a un sustrato por medio de un sistema de impresión. En general se podría decir que la función principal de la tinta es la comunicación y la pintura la protección y la decoración. En México la tradición pictórica se remonta a varios milenios. Pintores, muralistas y grabadores han ilustrado nuestra historia y enriquecido nuestro acervo cultural.

Los insumos necesarios para fabricar tintas y pinturas son comunes y se describen a continuación:

- a) pigmentos: Sólidos que dan al producto color, opacidad y propiedades específicas de resistencia
- b) aditivos: son de naturaleza diversa que proporcionan características especiales como dureza, flexibilidad, tersura, entre otras.
- c) vehículo: sustancia que aglutina a los demás ingredientes y que forma la película.
- d) disolventes: agentes que facilitan la aplicación

La Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (ANAFAPYT), pertenece a la Cámara Nacional de la Industria de la

Transformación (sección 31). Tiene 113 socios, de los cuales 79 son fabricas de pinturas, 9 de tintas y 21 afiliados que en su mayoría son proveedores de insumos para la fabricación de tintas y pinturas, según su presidente, el Ing. José Manuel Villaseñor, (1998). De las 79 fábricas e pinturas que existen en la asociación, el 95% de ellas se concentran en tres puntos del país, que son el área metropolitana (60%), Guadalajara (15%), Monterrey (10%) y Bajío (5%).

Según ANAFAPYT (1997), 7600 empleados y 3900 obreros dependen directamente de la industria de pinturas y tintas. Esta organización estima que 255.000 personas dependen directa o indirectamente de esta industria. De las fábricas legalmente establecidas, se estima que 3 de cada 4 son asociados de ANAFAPYT. Existen pequeños establecimientos que laboran dentro de la economía informal y por la naturaleza de estas empresas es difícil su cuantificación.

Se estima que el volumen de pintura utilizado en nuestro país fue cercano a 380 millones de litros durante 1998, con un valor aproximado a 7 mil millones de pesos.

De las cifras anteriores se desprende que la industria de pinturas en México tiene un papel importante en la actividad económica. Debido a la crisis de 1995, cerraron 9 establecimientos de pintura y se dieron de baja de la asociación, cerca de 15 asociados. Durante 1996 y 1997 la industria experimentó de nuevo un crecimiento importante, que se ha detenido en los últimos años. Los pronósticos sobre esta actividad son varios y muy diversos. Es difícil plantearse un escenario para esta actividad con un grado aceptable de confianza.

Esta asociación fue creada el 26 de septiembre de 1944 con el objeto de cuidar los intereses de los industriales del ramo. Antes de su creación, los industriales tenían que enfrentar individualmente problemas de diversa índole. Al agruparse, lograron tener mayor representatividad y fuerza, fundamentalmente ante autoridades gubernamentales. Apoyados en el

artículo 9 de la Constitución de nuestro país (“...no se podrá coartar el derecho a asociarse o reunirse pacíficamente con cualquier objeto lícito.”), decidieron crear este organismo. Han definido seis objetivos que a continuación se describen:

1. Fomentar el progreso de la industria de pinturas y tintas de la República Mexicana
2. Estudiar todas las cuestiones que afecten las actividades industriales de sus miembros y proveer las medidas que tiendan al desarrollo de éstas.
3. Defender los intereses de los asociados sin más limitaciones que las señaladas por la ley.
4. Representar los intereses generales de los miembros que la constituyen.
5. Representar a todos los asociados que lo soliciten ante las autoridades federales, locales, organismos paraestatales o particulares y, realizar lo necesario para cumplir esta representación.
6. Actuar como árbitro entre los asociados, siempre que éstos lo soliciten mediante el compromiso arbitral respectivo.

La ANAFAPYT tiene por órgano supremo a la Asamblea General de Asociados; integran un Consejo Directivo formado por un presidente, un primer vicepresidente, dos vicepresidentes regionales (Guadalajara y Monterrey), un secretario, un tesorero y seis consejeros y un comisario que se encarga de la vigilancia.

El presidente es elegido anualmente, al igual que el vicepresidente y el tesorero. Existe una sola vez la posibilidad de reelección para estos tres puestos. La asociación plantea que los cargos de presidente y vicepresidente en cada administración, sean cubiertos por un miembro de una fábrica de pinturas y por otro de tintas. De esta manera se piensa que todos los asociados

estarán mejor representados.

La asociación cuenta con un gerente general, que coordina las actividades de la asociación, y es apoyado por el representante del Instituto Mexicano de Técnicos en Pinturas y Tintas (IMTPYT).

### 5.9 El Instituto Tecnológico Autónomo de México

**E**l Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, se fundó en 1946 por la Asociación Mexicana de Cultura, A.C., bajo la iniciativa del reconocido industrial Don Raúl Baillères, con el propósito de ofrecer a la comunidad la oportunidad de asistir a una universidad privada con un alto nivel académico y realizar investigaciones relacionadas a las áreas económicas. El ITAM es una institución privada, sin fines de lucro, financiada completamente por las colegiaturas de los alumnos y las aportaciones de las instituciones privadas.

En noviembre de 1988 la Secretaría de Educación Pública otorgó al ITAM el carácter de Institución de Alto Nivel de Calidad Académica, en reconocimiento a la labor educativa que realiza. Los estudios realizados en el ITAM tienen reconocimiento con *Validez Oficial de Estudios* por parte de la Secretaría de Educación Pública.

El ITAM está estructurado en cinco divisiones académicas: 1) Administración Académica. 2) Economía, Derecho y Ciencias Sociales. 3) Estudios Generales y Estudios Internacionales, 4) Matemáticas, Actuaría y Estadística. y 5) Computación e Ingenierías. Dentro de las cinco divisiones académicas hay 200 profesores de tiempo completo, quienes imparten más del 50% de las materias ofrecidas en el ITAM, tanto a nivel licenciatura como maestría, además de realizar investigaciones dentro de sus áreas. Para complementar a los profesores de tiempo completo, cuenta con expertos del sector público y privado quienes aportan su experiencia profesional y académica a los alumnos del ITAM.

El campus principal (Río Hondo #1. colonia Tizapan San Ángel) . constituido por un grupo de edificios renovados. se encuentra localizado en la parte Suroeste de la Ciudad de México. Dentro de ese campus se imparten la mayoría de las clases de las licenciaturas e ingenierías. A cinco kilómetros al sur. se encuentra el Centro de Investigaciones y Estudios de Posgrado (Av. Camino a Santa Teresa #930 Col. Héroes de Padierna).

Todos los programas del ITAM a nivel licenciatura y maestría son reconocidos por la Secretaría de Educación Pública de México (SEP). Los programas de la División Académica de Administración y Contabilidad tienen el reconocimiento de la Asociación Internacional de Estudios de Administración (AACSB) y del Program in International Management (PIM).

El ITAM es miembro de la federación de Instituciones Mexicanas Privadas de Educación Superior (FIMPES) y de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES). Las maestrías en Economía y Políticas Públicas están incluidas en la lista de programas de excelencia del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

Los programas académicos del ITAM están respaldados por la investigación de los siguientes centros:

Centro de Análisis e Investigación Económica. CAIE.

Centro de Investigación Económica. CIE.

Centro de Estudios de Competitividad. CEC.

Centro de Evaluación Socioeconómica de Proyectos.

**Centro de Desarrollo de la Empresa Familiar, CEDEF**

Centro de Estudios de Investigación Contables.

Centro de Investigación de Derecho Privado.

Centro de Investigación de Derecho Público.

Centro de Estudios Públicos.

## **5.10 La Secretaría de Medio Ambiente Recursos Naturales y Pesca**

**L**a Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca es la dependencia gubernamental encargada de coordinar la administración y fomentar el aprovechamiento de los recursos naturales y la protección al medio ambiente para un desarrollo sustentable.

Las razones que dan origen a la creación de la Secretaría son: el deterioro natural que está afectando las condiciones productivas y calidad de vida de la población, el proceso acelerado de erosión y deforestación, la contaminación atmosférica y del agua, el daño a la biodiversidad y la acumulación de residuos y materiales peligrosos, entre otros problemas. Con la creación de SEMARNAP se fortaleció la política de prevención y control del deterioro ambiental.

Para cumplir con las responsabilidades asignadas a la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, conforme a lo dispuesto en el decreto de reformas y adiciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se realizaron las transferencias de las siguientes unidades administrativas y órganos desconcentrados .

1. De la secretaria de Desarrollo Social: la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente, el Instituto Nacional de Ecología (como órganos desconcentrados) y la Dirección de Zona Federal Marítimo Terrestre (con nivel de dirección de área).
2. De la extinta Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos: la Subsecretaría Forestal y de Fauna Silvestre, incluyendo las direcciones generales de Política Forestal y de Protección Forestal y Fauna Silvestre, así como la Comisión Nacional del Agua y el Instituto de Tecnología del Agua (estos últimos como órganos desconcentrados).

3. De la extinta Secretaría de Pesca se conservó toda su estructura orgánica, incluyendo a su órgano administrativo desconcentrado, el Instituto Nacional de la Pesca.

En 1995, derivado de la transferencia de unidades administrativas, la Secretaría del Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, se organizó de la manera siguiente:

- a) La oficina de la Secretaría del Despacho contaba con la Unidad de Contraloría Interna, Unidad Coordinadora de Estudios Económicos y Sociales, Dirección General de Asuntos Jurídicos y la Dirección General de Comunicación Social.
- b) La Subsecretaría de Recursos Naturales, con la dirección General Forestal y la Dirección General de Restauración y Conservación de Suelos.
- c) La Subsecretaría de Pesca con las direcciones generales de Fomento Pesquero, de Administración de Pesquerías, de Infraestructura Pesquera y de Acuicultura.
- d) La subsecretaría de planeación con las direcciones generales de Planeación, de Estadística e Informática, del Centro de Educación y Capacitación para el Desarrollo Sustentable y la de Programas Regionales.
- e) La Oficialía Mayor con las direcciones generales de Recursos Humanos y Organización, de Recursos Materiales y Servicios y la de Programación, Presupuesto y Evaluación.

La Dirección General de Administración dio origen a las direcciones generales de Recursos Humanos y de Recursos Materiales y Servicios.

Las 31 delegaciones federales de la desaparecida Secretaría de Pesca se transformaron en delegaciones federales de la Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca en los estados.

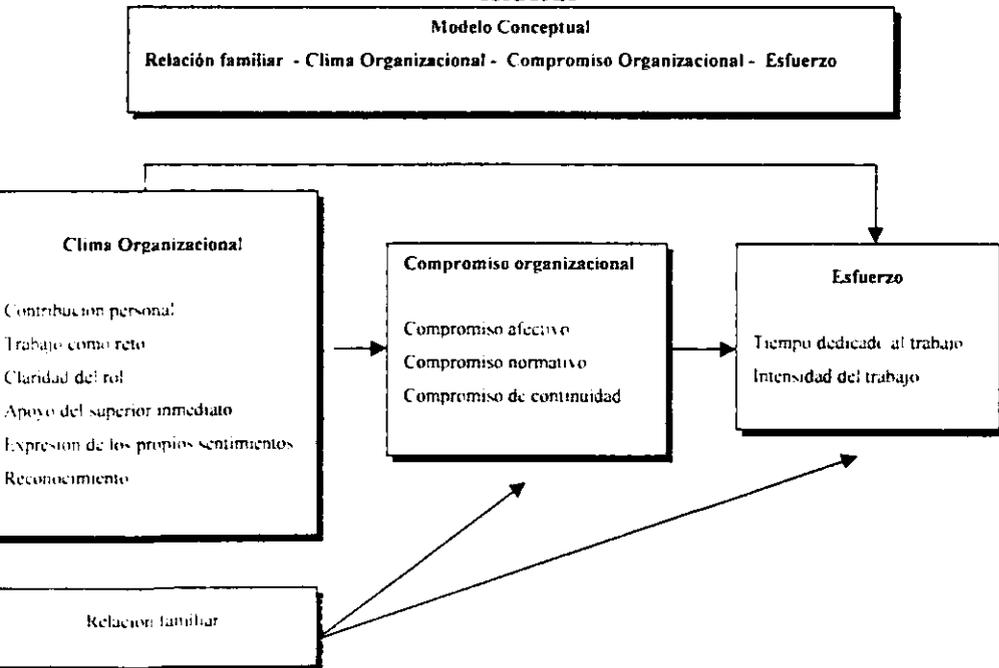
Conforman también a la Secretaría, con carácter de órganos administrativos desconcentrados, la Comisión Nacional del Agua, Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, Instituto Nacional de Ecología, Procuraduría Federal de Protección al Ambiente y el Instituto Nacional de la Pesca.

# VI MODELO DE LA EMPRESA FAMILIAR

## 6.1 Planteamiento del modelo conceptual.

Desde hace varias décadas el compromiso organizacional es un tema objeto de interés y de estudio por directivos e investigadores del comportamiento humano en las organizaciones. En las empresas familiares, las generaciones mayores se preocupan por el insuficiente compromiso de las siguientes generaciones. Las primeras, suelen quejarse de la falta de compromiso y no tienen claro si algo pueden hacer para incrementarlo. En contrapartida la generación menor considera que no tiene suficientes espacios para desarrollarse y que no trabajan en un clima de libertad al sentirse en exceso controlados por los mayores; de ahí la importancia en este modelo hipotético de suponer una relación de dependencia entre las variables de clima organizacional, compromiso organizacional y esfuerzo.

**Figura 6- 1 Modelo Conceptual: relación familiar- clima-compromiso- esfuerzo**



Este modelo está sustentado en el planteamiento de Brown y Leigh (1996), que considera que el clima organizacional determina el involucramiento y el esfuerzo de los trabajadores.

### 6.1.1 Compromiso organizacional y esfuerzo.

Con respecto a la relación entre las variables de compromiso organizacional y esfuerzo, algunos estudios indican una fuerte correlación entre ambas variables (Efraty & Sirgy, 1990; Paterson & O'Driscoll, 1990). Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Motazz (1988) sustentan que las personas con un bajo nivel de compromiso afectivo tienden a dejar la organización, en cambio, las personas con altos niveles de compromiso afectivo, deciden permanecer en la organización por periodos largos de tiempo. Esto se debe, a que ellos creen y tienen confianza en la organización y en su misión.

Es posible pensar que el compromiso organizacional del personal de las empresas tiene ciertas consecuencias tanto favorables como desfavorables. Conforme se incrementa el compromiso organizacional es de esperarse un mayor esfuerzo del personal, representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo (según la percepción de los propios respondientes). De hecho, Brown y Leigh (1996), en una investigación efectuada entre vendedores de dos empresas en los Estados Unidos de Norteamérica encontraron la siguiente secuencia:

Clima organizacional ⇒ Compromiso con el Trabajo ⇒ Desempeño.  
Además de lo anterior, en el lado negativo, un compromiso muy elevado puede significar la inflexibilidad de los miembros de la organización respecto a las transformaciones de la misma, así como rechazo a las innovaciones y, por ende, falta de adaptabilidad (Randall, 1987).

En este modelo hipotético se plantea una relación positiva entre las variables de compromiso organizacional y de esfuerzo. Esta relación se basa

fundamentalmente en que muchos individuos que se identifican y comprometen con su trabajo dedican gran cantidad de tiempo y energía en el desempeño de sus actividades y el cumplimiento de sus responsabilidades.

En el caso de las empresas familiares, se espera que el compromiso organizacional de sus directivos esté asociado positivamente con las variables de esfuerzo, a consecuencia del compromiso que adquieren no sólo para el logro de los fines de la empresa, sino también para el logro de fines en los que está involucrado el patrimonio familiar.

### 6.1.2 Clima organizacional y esfuerzo.

**E**n el nivel más básico, los empleados tienen dos recursos que destinan a la organización para la cual se han contratado, el esfuerzo que dedican a su trabajo, expresado en el tiempo que dedican y la intensidad de su trabajo. Los empleados mantienen un alto grado de control del esfuerzo que dedican a su trabajo. Dicho esfuerzo es sensible a las percepciones que tiene el empleado del clima organizacional. Cuando las personas perciben que el clima satisface sus necesidades y expectativas, ellos responden invirtiendo más tiempo y energía en el trabajo que realizan (Brown y Leigh, 1996).

Con base en los resultados de las investigaciones realizadas por Hutchison y Sowa (1986), el compromiso organizacional es promovido y apoyado por las percepciones que los empleados tienen de la organización. Consecuentemente, para incrementar el esfuerzo, los resultados y las expectativas del personal, el clima organizacional debe tener efectos positivos para el personal y, consecuentemente, para su desempeño laboral.

Lo anterior permite predecir en este modelo hipotético, una relación positiva entre las dimensiones del clima organizacional (contribución personal, trabajo como reto, claridad del rol, apoyo del superior inmediato, expresión de los propios sentimientos y reconocimiento) y las de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo e intensidad del trabajo). Indirectamente, se espera

que el clima organizacional esté correlacionado positivamente con las dimensiones de esfuerzo, mediante la contribución que tenga el clima organizacional en las variables de compromiso y, consecuentemente, entre el compromiso organizacional y las dimensiones de esfuerzo.

### 6.1.3 Clima y Compromiso organizacional.

Es específicamente, las relaciones hipotéticas que se plantean en este modelo entre las variables de clima organizacional consideradas en esta investigación (contribución personal, trabajo como reto, claridad del rol, apoyo del superior inmediato, expresión de los propios sentimientos y reconocimiento) y las variables de compromiso organizacional (compromiso normativo, compromiso afectivo y compromiso de continuidad), se fundamentan a continuación.

James *et al.* (1989) sugieren que las percepciones del clima organizacional tienen un significado personal, motivacional o emocional para los trabajadores mediante un proceso de *valuación* que efectúan, en el cual las características del ambiente son interpretadas a la luz de los valores y el significado que éstas tienen para ellos, en un ámbito individual más que organizacional. De esta forma el clima organizacional es un atributo individual, expresado en términos de percepciones que son significativas para la persona, más que en características o aspectos concretos de la organización y tiene incidencia en el compromiso organizacional y el esfuerzo que dedican los individuos a su trabajo (James, 1978).

En opinión de Hutchison y Sowa (1986), el compromiso organizacional es promovido y apoyado por el conjunto de percepciones que tienen los empleados de la organización. Añaden estos autores que para incrementar el compromiso afectivo de los empleados, el clima organizacional y los valores de la organización deben tener un efecto positivo sobre ellos. Buchanan (1974) en una investigación realizada con directivos de empresas gubernamentales y de la iniciativa privada, identificó que cuando la

organización reconoce las aportaciones y contribuciones de ellos. existe un alto compromiso afectivo. Incluso, este autor postula como principales predictores del clima organizacional a las variables de puesto, la interacción social con compañeros de trabajo y superiores, los logros obtenidos en el trabajo y las oportunidades de ascenso. Por consecuencia, en este modelo se espera una alta correlación entre las dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo.

De acuerdo con el Modelo de Compromiso Organizacional de Steers (1977), el compromiso está más relacionado con la experiencia y el ambiente laboral, que con las características personales y del trabajo. Cuando el individuo se incorpora a trabajar a una organización, lo hace con ciertas necesidades, deseos y expectativas en busca de un ambiente donde pueda desempeñarse, con lo cual la organización provee un vínculo para ello y la probabilidad de aumentar el compromiso organizacional del individuo, aparentemente, está dada. El modelo de Steers (1977) propone que el compromiso organizacional está influido por la naturaleza y la calidad de las experiencias que tiene el empleado durante su desempeño en la organización. Estas experiencias son vistas como una principal fuerza de socialización que influyen tanto en el logro de metas como en el compromiso organizacional. Con base en los argumentos de este modelo, en esta investigación se espera una relación positiva entre las dimensiones del clima y el compromiso organizacional.

Considerando que el Modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac (1990) plantea una influencia en el compromiso organizacional de variables tales como la relación líder-grupo, las características del trabajo y de la organización, en este modelo se espera una correlación positiva entre las variables de clima y compromiso organizacional. Así también, la correlación esperada de estas variables se ve sustentada en los trabajos de Taormina (1999), cuyos resultados de la investigación efectuada con 193 empleados chinos en Hong Kong, para determinar las variables que

inciden en el compromiso organizacional y la satisfacción laboral. indican que las variables de socialización organizacional (capacitación, apoyo de los compañeros de trabajo, comprensión del trabajo, y proyección futura) están altamente correlacionadas con el compromiso organizacional. Además, según Taormina (1999) existe la posibilidad de que los directivos influyan más en este tipo de variables, teniendo así una oportunidad para generar acciones y estrategias que permitan lograr un alto compromiso organizacional de los empleados.

Igualmente, la alta correlación esperada entre el clima y el compromiso organizacional está sustentada en los resultados obtenidos por Toro Alvarez (1998), quien identificó que las variables de clima organizacional que más contribuyen a explicar el compromiso de los empleados de 11 empresas de diferentes sectores económicos y regiones de Colombia, fueron el valor colectivo (responsabilidad) y las relaciones interpersonales, seguidos por estabilidad y retribución. Con base en estos resultados, Toro Alvarez (1998) afirma que el compromiso de las personas hacia la empresa y su trabajo, en el grupo examinado, depende de una proporción importante del clima organizacional. De esta forma, con base en sus hallazgos este autor afirma que el clima es una condición externa facilitadora o inhibidora del compromiso organizacional.

Un aspecto que tiene importantes implicaciones en el clima organizacional es el comportamiento del superior inmediato con el subordinado, pudiendo establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores, utilizar la creatividad para solucionar problemas. Al respecto, de acuerdo con sus investigaciones, Kahn (1990) ha encontrado una relación entre el último estilo descrito, la motivación y el compromiso organizacional. Con base en estos

hallazgos. en este modelo se espera identificar una relación positiva entre la variable de apoyo del superior inmediato y el compromiso organizacional.

En relación con la variable de claridad del rol, si las situaciones del trabajo y las expectativas de los trabajadores respecto a la manera en la cual se pueden lograr resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990). Consecuentemente, se espera una relación positiva entre la variable de claridad del rol y el compromiso organizacional.

Respecto a la variable de clima organizacional *expresión de los propios sentimientos*, si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez de máquinas, por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan comprometidos con su trabajo (Kahn, 1990). Así también, los empleados se comprometen más con su trabajo cuando sienten seguridad y confianza de expresar sus sentimientos e ideas (Kahn, 1990). De esta forma, se espera identificar en este modelo una relación positiva entre la variable *expresión de los propios sentimientos* y el compromiso organizacional.

Por lo que se refiere a la variable *contribución personal* se espera que esté altamente correlacionada con las variables de compromiso organizacional. Este planteamiento se sustenta en que si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990).

De acuerdo con Kahn (1990), la percepción de los trabajadores de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencia mayor compromiso organizacional. Por consecuencia, en este modelo hipotético se espera una alta correlación entre las variables de reconocimiento y compromiso organizacional.

Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad. Por consecuencia, en este modelo se supone una relación positiva entre el reto representado por el propio trabajo y el compromiso organizacional (Kahn, 1990).

La correlación positiva esperada entre el compromiso afectivo y las variables de expresión de los propios sentimientos, reconocimiento, apoyo del superior inmediato y contribución personal está sustentada en los hallazgos de Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1988), quienes argumentan que las variables relativas a las características del trabajo, la retroalimentación que brinda el superior al subordinado y la participación que tiene la persona en la administración de la organización, pueden crear recompensas intrínsecas y conducir a un compromiso afectivo.

La percepción que tienen los individuos de su participación en la administración y dirección de la organización, y su contribución en la toma de decisiones, inciden en el compromiso normativo. La principal razón de dicha influencia es la constitución de un compromiso de obligación que tiene el individuo hacia la tarea que desempeña y hacia la organización (Dunham, Grube y Castañeda, 1994). Esto hace esperar la identificación de una alta correlación entre la variable de clima organizacional denominada *contribución personal* y el compromiso normativo.

Finalmente, en este modelo se espera una alta correlación entre las variables de contribución personal y apoyo del superior inmediato con el compromiso de continuidad. Lo anterior se plantea considerando los hallazgos y argumentos de Ko, Price y Mueller (1997): el compromiso de continuidad es mayor cuando la persona incrementa su esfuerzo y energía, expresados en un conjunto de inversiones que realiza en y para la organización. Estos autores también sustentan que el apoyo (favorable) del supervisor propicia la decisión de los trabajadores de continuar en la organización.

#### 6.1.4 Relación familiar, compromiso organizacional y esfuerzo.

No existen investigaciones sobre el grado de compromiso de los miembros de las empresas familiares hacia sus organizaciones. Sin embargo muchos especulan que es posible experimentar un mayor compromiso por ser miembro de la familia propietaria (Rosenblatt,1990; Ginebra,1997). Son muchas las evidencias empíricas de esta situación y varios los refranes populares que la soportan. Uno de ellos ... al ojo del amo, engorda el ganado... es muy ilustrativo. Sin embargo existe la creencia de que las generaciones menores no llegan a esforzarse como sus padres, cayendo en un estado de confort. Ese estado de pasividad, aunque se pueda presentar en otras organizaciones, suele aparecer con mayor incidencia en las familiares (Malone y Jenster, 1992). Es claro que la influencia del sistema familiar será determinante en el desarrollo de los miembros en la empresa de la familia propietaria (Tagiuri y Davis, 1996) y por ello la variable *relación familiar*, ha sido incluida como antecedente del compromiso organizacional y el esfuerzo.

## 6.1.4 Ecuaciones estructurales del modelo (empresa familiar).

Las ecuaciones estructurales del modelo se presentan a continuación.

**Cuadro 6- 1 Ecuaciones estructurales del Modelo (empresa familiar):**

Variables Endógenas		Variables Exógenas		Variables Endógenas	Error
Y1	=	$B1X1+B2X2+B3X3+B4X4+B5X5+B6X6+B7X7$	-	$B8Y3+B9Y4+B10Y5$	E1
Y2	=	$B11X1+B12X2+B13X3+B14X4+B15X5+B16X6+B17X7$	+	$B18Y3+B19Y4+B20Y5$	E2
Y3	=	$B21X1+B22X2+B23X3+B24X4+B25X5+B26X6+B27X7$	-		E3
Y4	=	$B28X1+B29X2+B30X3+B31X4+B32X5+B33X6+B34X7$	-		E4
Y5	=	$B35X1+B36X2+B37X3+B38X4+B39X5+B40X6+B41X9$	+		E5

### Variables exógenas:

- Clima organizacional:
  - X1 = Contribución personal
  - X2 = Trabajo como reto
  - X3 = Claridad del rol
  - X4 = Apoyo del superior inmediato
  - X5 = Expresión de los propios sentimientos
  - X6 = Reconocimiento
- X7 = Relación familiar

### Variables endógenas:

- Compromiso organizacional:
  - Y3 = Compromiso afectivo
  - Y4 = Compromiso de continuidad
  - Y5 = Compromiso normativo
- Esfuerzo:
  - Y1 = Tiempo dedicado al trabajo
  - Y2 = Intensidad del trabajo

**Cuadro 6- 2 Ecuaciones estructurales del modelo con notación lisrel.**

Variables Endógenas		Variables Exógenas		Variables Endógenas	Error
$\eta_1$	=	$\gamma_{11}\xi_1+\gamma_{12}\xi_2+\gamma_{13}\xi_3+\gamma_{14}\xi_4+\gamma_{15}\xi_5+\gamma_{16}\xi_6+\gamma_{17}\xi_7$	+	$\beta_{11}\eta_3+\beta_{12}\eta_4+\beta_{13}\eta_5$	$\epsilon_1$
$\eta_2$	=	$\gamma_{21}\xi_1+\gamma_{22}\xi_2+\gamma_{23}\xi_3+\gamma_{24}\xi_4+\gamma_{25}\xi_5+\gamma_{26}\xi_6+\gamma_{27}\xi_7$	-	$\beta_{21}\eta_3+\beta_{22}\eta_4+\beta_{23}\eta_5$	$\epsilon_2$
$\eta_3$	=	$\gamma_{31}\xi_1+\gamma_{32}\xi_2+\gamma_{33}\xi_3+\gamma_{34}\xi_4+\gamma_{35}\xi_5+\gamma_{36}\xi_6+\gamma_{37}\xi_7$	-		$\epsilon_3$
$\eta_4$	=	$\gamma_{41}\xi_1+\gamma_{42}\xi_2+\gamma_{43}\xi_3+\gamma_{44}\xi_4+\gamma_{45}\xi_5+\gamma_{46}\xi_6+\gamma_{47}\xi_7$	-		$\epsilon_4$
$\eta_5$	=	$\gamma_{51}\xi_1+\gamma_{52}\xi_2+\gamma_{53}\xi_3+\gamma_{54}\xi_4+\gamma_{55}\xi_5+\gamma_{56}\xi_6+\gamma_{57}\xi_7$	-		$\epsilon_5$

Donde:

**Variables endógenas:**

- $\eta_1$  = Intensidad del trabajo
- $\eta_2$  = Tiempo dedicado al trabajo
- $\eta_3$  = Compromiso afectivo
- $\eta_4$  = Compromiso normativo
- $\eta_5$  = Compromiso de continuidad

**Variables exógenas:**

- $\xi_1$  = Contribución personal
- $\xi_2$  = Trabajo como reto
- $\xi_3$  = Claridad del rol
- $\xi_4$  = Apoyo del superior inmediato
- $\xi_5$  = Expresión de los propios sentimientos
- $\xi_6$  = Reconocimiento
- $\xi_7$  = Tipo de empresa
- $\xi_8$  = Puesto
- $\xi_9$  = Relación familiar

- $\gamma$  = Relación de variables endógenas y exógenas
- $\beta$  = Relación de variables endógenas y endógenas
- $\zeta$  = Error

**Ecuación del Modelo Estructural:**

$$\eta = \gamma\xi + \beta\eta + \zeta$$

Donde:

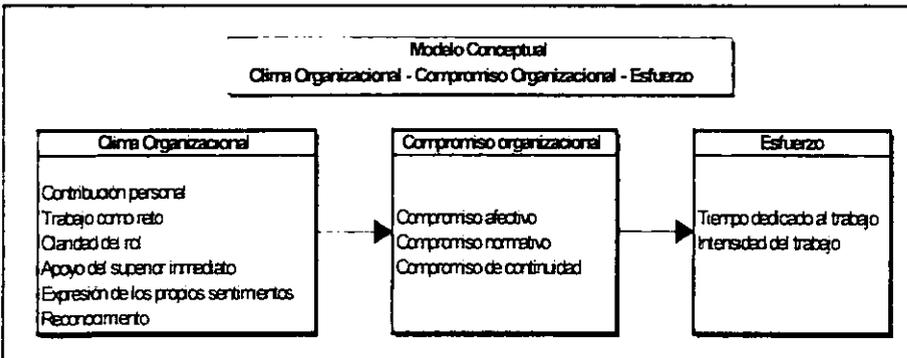
- $\eta$  = Variables endógenas
- $\xi$  = Variables exógenas
- $\gamma$  = Relación de variables endógenas y exógenas
- $\beta$  = Relación de variables endógenas y endógenas
- $\zeta$  = Error

## 6.2 Modelo Comparativo (empresa no familiar)

### 6.2.1. Planteamiento del modelo conceptual.

Este modelo está diseñado para someter a prueba relaciones entre las dimensiones de clima organizacional, compromiso organizacional y esfuerzo en empresas no familiares. Se toma como modelo de contraste para detectar las particularidades de las empresas familiares con relación a las variables sujetas a estudio. De igual manera que en el modelo anterior, se espera que las dimensiones de clima organizacional estén asociadas al compromiso organizacional y a las dimensiones de esfuerzo (intensidad y tiempo dedicados al trabajo). Igualmente se espera una alta correlación entre las variables de compromiso organizacional y esfuerzo.

Figura 6- 2 Modelo Conceptual de Clima – Compromiso – Esfuerzo



Este modelo, en esencia, es similar al modelo de la empresa familiar, descrito en el punto anterior; a diferencia es que no aparece la variable exógena *relación familiar*. Por este motivo no se profundiza en cada una de las relaciones (clima-compromiso, clima- esfuerzo y compromiso- esfuerzo), como se realizó en el modelo sobre la empresa familiar.

### 6.2.2 Ecuaciones estructurales del modelo.

Las ecuaciones estructurales del modelo son similares al modelo de la empresa familiar y se presentan a continuación.

**Cuadro 6- 3 Ecuaciones estructurales del modelo de contraste**

Variables Endógenas	=	Variables Exógenas	=	Variables Endógenas	+ Error
Y1	=	$\beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \beta_6 X_6$	=	$\beta_{10} Y_3 + \beta_{11} Y_4 + \beta_{12} Y_5$	E1
Y2	=	$\beta_{13} X_1 + \beta_{14} X_2 + \beta_{15} X_3 + \beta_{16} X_4 + \beta_{17} X_5 + \beta_{18} X_6$	=	$\beta_{22} Y_3 + \beta_{23} Y_4 + \beta_{24} Y_5$	E2
Y3	=	$\beta_{25} X_1 + \beta_{26} X_2 + \beta_{27} X_3 + \beta_{28} X_4 + \beta_{29} X_5 + \beta_{30} X_6$	=		E3
Y4	=	$\beta_{34} X_1 + \beta_{35} X_2 + \beta_{36} X_3 + \beta_{37} X_4 + \beta_{38} X_5 + \beta_{39} X_6$	=		E4
Y5	=	$\beta_{43} X_1 + \beta_{44} X_2 + \beta_{45} X_3 + \beta_{46} X_4 + \beta_{47} X_5 + \beta_{48} X_6$	=		E5

<p><b>Variables exógenas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clima organizacional:</li> <li>X1 = Contribución personal</li> <li>X2 = Trabajo como reto</li> <li>X3 = Claridad del rol</li> <li>X4 = Apoyo del superior inmediato</li> <li>X5 = Expresión de los propios sentimientos</li> <li>X6 = Reconocimiento</li> </ul>	<p><b>Variables endógenas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso organizacional:</li> <li>Y3 = Compromiso afectivo</li> <li>Y4 = Compromiso de continuidad</li> <li>Y5 = Compromiso normativo</li> <li>• Esfuerzo:</li> <li>Y1 = Tiempo dedicado al trabajo</li> <li>Y2 = Intensidad del trabajo</li> </ul>
--	---

**Cuadro 6- 4 Ecuaciones estructurales del modelo de contraste con notación lisrel.**

Variables Endógenas		Variables Exógenas		Variables Endógenas	Error
$\eta_1$	"	$\gamma_{11}\xi_1 + \gamma_{12}\xi_2 + \gamma_{13}\xi_3 + \gamma_{14}\xi_4 + \gamma_{15}\xi_5 + \gamma_{16}\xi_6$	"	$\beta_{11}\eta_3 + \beta_{12}\eta_4 - \beta_{13}\eta_5$	$\zeta_1$
$\eta_2$	"	$\gamma_{21}\xi_1 + \gamma_{22}\xi_2 + \gamma_{23}\xi_3 + \gamma_{24}\xi_4 + \gamma_{25}\xi_5 + \gamma_{26}\xi_6$	"	$\beta_{21}\eta_3 + \beta_{22}\eta_4 + \beta_{23}\eta_5$	$\zeta_2$
$\eta_3$	"	$\gamma_{31}\xi_1 + \gamma_{32}\xi_2 + \gamma_{33}\xi_3 + \gamma_{34}\xi_4 + \gamma_{35}\xi_5 + \gamma_{36}\xi_6$	"		$\zeta_3$
$\eta_4$	"	$\gamma_{41}\xi_1 + \gamma_{42}\xi_2 + \gamma_{43}\xi_3 + \gamma_{44}\xi_4 + \gamma_{45}\xi_5 + \gamma_{46}\xi_6$	"		$\zeta_4$
$\eta_5$	"	$\gamma_{51}\xi_1 + \gamma_{52}\xi_2 + \gamma_{53}\xi_3 + \gamma_{54}\xi_4 + \gamma_{55}\xi_5 + \gamma_{56}\xi_6$	"		$\zeta_5$

Donde:

**Variables endógenas:**

- $\eta_1$  = Intensidad del trabajo
- $\eta_2$  = Tiempo dedicado al trabajo
- $\eta_3$  = Compromiso afectivo
- $\eta_4$  = Compromiso normativo
- $\eta_5$  = Compromiso de continuidad

**Variables exógenas:**

- $\xi_1$  = Contribución personal
- $\xi_2$  = Trabajo como reto
- $\xi_3$  = Claridad del rol
- $\xi_4$  = Apoyo del superior inmediato
- $\xi_5$  = Expresión de los propios sentimientos
- $\xi_6$  = Reconocimiento
- $\xi_7$  = Tipo de empresa
- $\xi_8$  = Puesto
- $\xi_9$  = Relación familiar

- $\gamma$  = Relación de variables endógenas y exógenas
- $\beta$  = Relación de variables endógenas y endógenas
- $\zeta$  = Error

**Ecuación del Modelo Estructural:**

$$\eta = \gamma\xi + \beta\eta + \zeta$$

Donde:

$\eta$  = Variables endógenas

$\xi$  = Variables exógenas

$\Upsilon$  = Relación de variables endógenas y exógenas

$\beta$  = Relación de variables endógenas y endógenas

$\zeta$  = Error

## VII METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación científica es, esencialmente, rigurosa y requiere de una cuidadosa realización. Es además, un proceso compuesto por una serie de etapas, que se derivan unas de otras, y por ello al efectuar una investigación, no se deben omitir etapas ni alterar su orden. La principal característica de la investigación científica es que debe seguir, ordenada y rigurosamente, un proceso (Hernández Sampieri *et al.* 1991). Con el propósito de no soslayar esta característica, en este capítulo se especifica y describe la metodología de la investigación realizada.

Esta investigación constituye una de las primeras aportaciones realizadas en México en relación con las empresas familiares. En nuestro país se ha escrito muy poco acerca de este tipo de empresas y puede afirmarse que es casi nula la investigación realizada sobre ellas.

Específicamente, se describe a continuación la definición de las variables involucradas en esta investigación: se presentan los instrumentos de medición utilizados y los resultados que arrojó la confiabilidad de los mismos; se menciona el tipo y tamaño de la muestra y se explica el proceso que se siguió en la aplicación de los instrumentos de medición y, posteriormente, en la captura de los datos: se describen y justifican los modelos estadísticos

utilizados, tanto los relativos a las estadísticas descriptivas, como a los modelos para el análisis bivariado (Coeficiente de Correlación de Pearson, Análisis de la Varianza y el Análisis de Clasificación Múltiple) y multivariado (Análisis de Trayectorias) empleados.

### 7.1 Definición de variables.

**A** continuación se definen las variables consideradas en el modelo conceptual propuesto en esta investigación.

#### 7.1.1 Compromiso organizacional.

Grado en que un individuo se identifica e involucra con una organización (Bline *et al.*, 1991). Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla (Meyer y Allen, 1991).

En esta investigación se consideraron los tres componentes de compromiso propuestos por Meyer y Allen (1991): afectivo, de continuación y normativo: así, la naturaleza del compromiso es, respectivamente, el deseo, la necesidad o el deber de permanecer en la organización.

- *Compromiso afectivo*: grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización.

El componente afectivo (deseo) se refiere a los lazos emocionales que las personas forjan con la organización, al percibir la satisfacción de sus necesidades (especialmente las psicológicas) y expectativas: por ende, disfrutan de su permanencia en la organización.

- *Compromiso de continuidad*: grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización.

Por lo que se refiere al componente de continuación (necesidad) es muy posible encontrar una consciencia de la persona respecto a inversiones en tiempo y esfuerzo que se perderían en caso de dejar la organización, o sea, de los costos (financieros, físicos, psicológicos) en los cuales se incurriría al retirarse, o de las pocas posibilidades para encontrar otro empleo. Se refleja aquí una faceta calculadora, pues se refiere a la prosecución de inversiones (planes de pensiones, primas de antigüedad, aprendizaje, etc.) acumuladas y resultantes de la pertenencia a la organización. Dejarla resulta cada vez más costoso y, por lo tanto, se crea un "compromiso de omisión" (Becker, 1960).

- *Compromiso normativo*: grado en que un individuo se siente obligado moralmente a permanecer en su organización.

En el compromiso normativo (deber), se encuentra la creencia en la lealtad a la organización (sentido moral), quizá por recibir ciertas prestaciones (por ejemplo, capacitación o pago de colegiaturas) conducente a un sentido del deber de proporcionar una correspondencia. Este aspecto va en concordancia con la teoría de la reciprocidad: quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante (Gouldner, 1960).

### 7.1.2 Clima organizacional.

Propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza de la organización (Ivancevich, et al. 1993), o bien, como la manera en la cual las personas perciben e interpretan el medio circundante (James y James, 1989). Bajo este rubro, Brown y Leigh (1996) proponen seis componentes del clima organizacional, mismos que han sido considerados en esta investigación: apoyo del superior inmediato, claridad del rol, expresión de los propios sentimientos, contribución personal, reconocimiento y trabajo como reto.

Los autores antes citados agrupan los componentes del clima organizacional en dos grupos, uno relativo a la seguridad psicológica y el otro a la significación psicológica. Las dimensiones del clima organizacional del primer grupo se refieren a las percepciones que tienen los trabajadores de un ambiente seguro:

- *Apoyo del superior inmediato.* Percepción del subordinado sobre la supervisión de su jefe hacia él. En esta dimensión pueden establecerse dos extremos. En uno se localiza un estilo inflexible y rígido como un síntoma de falta de confianza en el subordinado para efectuar el trabajo sin una supervisión estrecha; en el otro, en cambio, el estilo permite cambiar los métodos y aprovechar los errores. utilizar la creatividad para solucionar los problemas (Kahn, 1990).
- *Claridad del rol.* Grado de precisión en la descripción de las funciones y expectativas de un trabajo. Si las situaciones del trabajo y las expectativas respecto a la manera en la cual se pueden lograr los resultados son imprecisas, los niveles de estrés se incrementan y la satisfacción y el compromiso disminuyen (Arias Galicia, 1989; Kahn, 1990).
- *Expresión de los propios sentimientos.* Percepción del trabajador sobre consecuencias organizacionales para manifestar sus ideas y sentimientos. Si los miembros de la organización se sienten tratados como individuos en vez de máquinas por la manifestación de sus sentimientos, muy probablemente se sientan más o menos comprometidos ante la libertad o el miedo percibidos de poder expresar sus sentimientos (Kahn, 1990).

El grupo de dimensiones de clima organizacional de *significación psicológica* se presentan a continuación. Este grupo de dimensiones se refieren a la percepción que las personas experimentan sobre el significado de

su trabajo. Si están convencidas de que su esfuerzo realmente vale la pena, estarán en disposición de involucrarse más en sus organizaciones.

- *Contribución personal.* Percepción de un trabajador acerca de la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de su organización. Si la persona siente que su esfuerzo tiene sentido respecto a los procesos y resultados de la organización, muy probablemente se sienta identificada y comprometida (Kahn, 1990).
- *Reconocimiento.* Creencia de que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de un trabajador. La percepción de que la organización aprecia el propio esfuerzo y los resultados obtenidos, trae como consecuencias mayor compromiso (Kahn, 1990).
- *Trabajo como reto.* Percepción de una persona sobre el grado en que su trabajo le exige del uso de sus capacidades y habilidades. Una de las fuentes de desarrollo personal en el trabajo es el hecho de enfrentarse a problemas y resolverlos empleando las habilidades y la creatividad (Brown y Leigh, 1996).

### 7.1.3 Esfuerzo.

Es el tiempo y la energía que la persona invierte para obtener los resultados y logros que de ella se esperan de su trabajo (Brown y Leigh, 1996; Parsons, 1968).

En esta investigación se incluyeron las dos dimensiones de esfuerzo determinadas por Brown y Leigh (1996):

- *Tiempo dedicado al trabajo.* Cantidad de horas invertidas por parte de una persona en su trabajo.
- *Intensidad del trabajo.* Energía que invierte una persona en la realización de su trabajo.

#### 7.1.4. Relación familiar.

Esta variable es aplicable únicamente a las empresas familiares en las que se consideran dos grupos de trabajadores: los pertenecientes a la familia propietaria y los ajenos a ella. En el modelo se manejó esta variable como *dummy (dicotómica)*. Los propietarios, sus cónyuges, hijos, parientes políticos y otros parientes pertenecen a la categoría *relación familiar existente*.

Relación familiar: Parentesco (existente o inexistente) entre el trabajador y la familia propietaria de la organización.

#### 7.1.5 Características de los respondientes.

### VARIABLES DEMOGRÁFICAS.

#### **Sexo.**

Evidentemente sólo dos alternativas: masculino y femenino.

#### **Edad.**

En este estudio se establecieron los siguientes grupos de edad: menos de treinta años, de treinta a cuarenta y cinco años, de cuarenta y cinco a sesenta años y más de sesenta años.

## VARIABLES DE FUNCIÓN.

En este rubro se describen a continuación las variables de puesto y roles familiares.

### **Puesto.**

La variable puesto considera tres categorías que se enuncian y definen a continuación:

- *Director.* Persona que está encargada de la administración de una empresa. En el caso de empresas familiares, suele tratarse del dueño.
- *Gerente.* Persona a quien el director le ha delegado la responsabilidad y la autoridad de algún departamenteo de la empresa. Reporta al director.
- *Jefe.* Persona a quien el gerente le ha delegado la responsabilidad y la autoridad de algún área de la empresa. Reporta el gerente.

## RELACIÓN FAMILIAR.

La variable de relación familiar posee dos categorías cuya definición se presenta en los siguientes párrafos:

- *Pariente del director.* En el caso de empresas familiares, es la persona que tiene una relación familiar cercana con el dueño de la empresa. En esta clasificación se detalla el tipo de parentesco (padre, hijo (a), pariente político, etc.).
- *No pariente del director.* En el caso de empresas familiares, es la persona que no tiene una relación familiar cercana con el dueño de la empresa.

Esta variable ha sido incluida en el punto 7.1.4 y aparece en el modelo hipotético propuesto en este trabajo.

### 7.1.6 Características de las empresas.

Se considera un solo rubro en el que aparecen cuatro características de las empresas

#### **Ventas de la empresa durante 1997 o 1998.**

Especificación del rango de ventas que registró la empresa en 1997 o 1998. expresadas en millones de pesos.

#### **Utilidades netas de la empresa durante 1997 o 1998.**

Especificación del rango de los ingresos netos (utilidad después de impuestos) que obtuvo la empresa durante 1997 o 1998.

#### **Tamaño de empresa.**

Esta variable presenta cuatro categorías que están en función del número de empleados que en ella laboral. y se definen a continuación de acuerdo don SECOFI y NAFIN (1993):

- *Microempresas.* Organizaciones de menos de 16 empleados.
- *Pequeñas empresas.* Organizaciones de 16 a 100 empleados.
- *Medianas empresas.* Organizaciones de 101 a 250 empleados.
- *Grandes empresas.* Organizaciones de más de 250 empleados.

#### **Tipo de organización.**

La variable tipo de organización determina si una empresa es familiar. no familiar o gubernamental. A continuación se presentan las definiciones de esta variable:

- *Empresa familiar.* Cualquier negocio controlado en su mayoría por un grupo de personas emparentadas y que dos o más miembros de ese grupo estén involucrados en su manejo (Rosenblatt et. al, 1990).
- *Empresa no familiar.* Cualquier negocio que no sea controlado en su mayoría por un grupo de personas emparentadas, o sólo un miembro de ese grupo, esté involucrado directamente en su manejo.
- *Organización gubernamental.* Institución pública.

### 7.1.7 Descripción de los puntos específicos de las empresas familiares.

#### **Parentesco con el propietario.**

Especificación del parentesco del respondiente, con el o los propietarios de la empresa.

#### **Posesión de acciones.**

Especificación del respondiente respecto a si posee o no acciones de la empresa.

#### **Años en la empresa.**

Especificación del respondiente del número de años que se ha involucrado activamente en la empresa.

#### **Años en el mismo puesto.**

Número de años en que el respondiente lleva desempeñándose en el mismo puesto (en términos de responsabilidad).

**Años de trabajo, fuera de la empresa.**

Número de años en que el respondiente trabajó fuera de la empresa antes de incorporarse a ella.

**Miembros de la familia que controla la empresa.**

Corresponde al número de miembros de la familia que controla la empresa, que trabajan activamente en ella (incluyendo al respondiente).

**Gerentes ajenos a la familia, que trabajan en la empresa.**

Se refiere al número de gerentes que trabajan en la empresa familiar y que son ajenos a la familia.

**Propiedad de la empresa familiar.**

Porcentaje de propiedad de la empresa por parte de la familia.

**Retiro del fundador.**

Empresas en las que se piensa retirar el dueño de la empresa en los próximos diez años.

**Miembros del consejo de administración.**

Corresponde al número de miembros del consejo de administración ajenos a la familia.

**7.2 Instrumentos de Medición.**

**E**l cuestionario que se aplicó en este estudio se conformó con cuatro instrumentos, además de preguntas específicas de los sistemas familiar y de empresa, y variables categóricas. Para el diseño del cuestionario se sorteó el orden de los reactivos de los instrumentos, de tal manera que el encuestado respondiera al azar las preguntas de cada uno de ellos. Los cuestionarios que

se utilizaron suman un total de 82 reactivos, más preguntas de tipo demográfico (en total 103). Los instrumentos utilizados se describen a continuación:

**Cuadro 7- 1 Instrumentos de medición.**

<b>Instrumento</b>	<b>Autores</b>	<b>Número de reactivos</b>
Organizational Commitment	Meyer y Allen (1991)	18
Psychological climate and effort measures	Thomas W. Leigh	31
Job search behaviour	James L. Price	4
Intention to stay behavior	James L. Price	4

1) *Compromiso organizacional*. De Meyer y Allen (1991), el cual fue construido con el propósito específico de medir tres componentes del compromiso descritos con anterioridad. Este instrumento ha sufrido diversas modificaciones a lo largo del tiempo. En esta investigación se tomó la versión dada a conocer por Meyer, Allen y Smith en 1993. Ha mostrado validez y confiabilidad en otras culturas, incluyendo la coreana (Ko, Price y Muller, 1997). Vandenberghe (1996) aplicó una versión un tanto modificada de este instrumento entre personas dedicadas a la enfermería en la región francoparlante de Bélgica. Encontró apoyo para el modelo de los tres factores mencionados. En esas pesquisas, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras la correspondiente al compromiso de continuidad ha resultado baja. En México, igualmente, se encontraron índices adecuados de confiabilidad en las escalas de compromiso afectivo y normativo (alphas respectivas: Afecto=.81; Normativo=.82; de Continuidad=.47 a .48; (Arias Galicia y Beusteguigoitia, 1998). El instrumento se presenta en el Cuadro 7-2, posee

seis reactivos por cada componente. sumando un total de 18. Se realizó una traducción del inglés al español y se conservó la escala de Likert de cinco grados del instrumento original.

**Cuadro 7- 2 Reactivos del cuestionario de Compromiso Organizacional de Meyer y Allen (1991).**

<b>Compromiso Afectivo</b>
AC1. Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización.
AC2. Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos.
AC3. No experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia mi organización. (R)
AC4. No me siento ligado emocionalmente a mi organización. (R)
AC5. No me siento integrado plenamente en mi organización. (R)
AC6. Esta organización significa personalmente mucho para mí.
<b>Compromiso de Continuidad</b>
CC1. Hoy, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.
CC2. Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera.
CC3. Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de mi organización en estos momentos.
CC4. Siento como si tuviera muy pocas opciones de trabajo, como para pensar en salir de mi organización.
CC5. Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en la organización, podría haber considerado trabajar en otro sitio.
CC6. Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la inseguridad que representan las alternativas disponibles.
<b>Compromiso Normativo</b>
NC1. No siento obligación alguna de permanecer en mi actual trabajo. (R)
NC2. Aún si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar mi organización ahora.
NC3. Me sentiría culpable si dejara mi organización ahora.
NC4. Esta organización merece mi lealtad.
NC5. No abandonaría a mi organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella.
NC6. Estoy en deuda con la organización.

AC: Compromiso Afectivo; CC: Compromiso de Continuidad; NC: Compromiso Normativo; (R): Pregunta inversa.

2) *Clima organizacional*. Se trata de un cuestionario diseñado por Brown y Leigh (1996) para medir los siguientes factores: contribución del trabajo a la

organización, reto representado por el trabajo, claridad del rol, apoyo del superior, expresión de sentimientos y reconocimiento. Estos autores agrupan las dimensiones del clima en dos grupos:

- *Factores de significación psicológica*, con las dimensiones: contribución al trabajo, reconocimiento y trabajo como un reto.
- *Factores de seguridad psicológica*, con las dimensiones: apoyo del superior inmediato, claridad del rol y expresión de los propios sentimientos.

Los reactivos de este cuestionario se presentan en el Cuadro 7-3. Se realizó una traducción del inglés al español y se conservó la escala de Likert de cinco grados del instrumento original.

**Cuadro 7-3 Reactivos del cuestionario de Clima Organizacional de Brown y Leigh (1996).**

<b>Apoyo del superior inmediato</b>
S1. Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos.
S2. Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas.
S3. Mi jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo.
S4. Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades porque mi jefe es frecuente crítico de las nuevas ideas.
S5. Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo.
<b>Claridad del Rol</b>
CL1. Tengo perfectamente claro cómo debo hacer mi trabajo.
CL2. La cantidad de responsabilidad y esfuerzo que se espera de mi trabajo está claramente definida.
CL3. Las normas de desempeño en mi departamento son bien entendidas y comunicadas.
<b>Contribución Personal</b>
CO1. Me siento muy útil en mi trabajo.
CO2. Mi trabajo bien hecho, hace la diferencia.
CO3. Me siento pieza clave en la organización.
CO4. El trabajo que hago es muy valioso para esta organización.
<b>Reconocimiento</b>
R1. Casi nunca siento que mi trabajo no es reconocido.
R2. Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo.
R3. La organización reconoce el significado de la contribución que hago.
<b>Expresión de los Propios Sentimientos.</b>
E1. Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos.
E2. Me siento libre para ser yo mismo en esta organización.
E3. Hay partes de mí que no puedo expresarlas libremente en el trabajo.
E4. No hay problema si expreso mis verdaderos sentimientos en este trabajo.
<b>Trabajo Como Reto</b>
CH1. Mi trabajo es retante.
CH2. Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero de mi máximo esfuerzo.

S: Apoyo del superior inmediato: CL: Claridad del Rol: CO: Contribución Personal: R: Reconocimiento: E: Expresión de los propios sentimientos: CH: Trabajo como reto.

3). *Esfuerzo*. Es un instrumento compuesto por dos factores: tiempo dedicado al trabajo e intensidad del trabajo. También fue diseñado por Brown y Leigh (1996). Al igual que los instrumentos anteriores, se tradujo del inglés al español y se respetó la escala de Likert de cinco grados del instrumento original.

**Cuadro 7- 4 Reactivos del cuestionario de Esfuerzo, de Brown y Leigh (1996).**

<b>Tiempo Dedicado al Trabajo</b>
TC1. Tengo fama ante mis compañeros, de permanecer en el trabajo por muchas horas.
TC2. Mis clientes saben que trabajo desde bien temprano hasta muy tarde.
TC3. Entre mis compañeros, siempre soy el primero en llegar y el último en irme.
TC4. Pocos de mis compañeros invierten más horas semanalmente que yo en el trabajo.
TC5. Yo invertí más horas en el trabajo en el último año en comparación que la mayoría de mis compañeros.
<b>Intensidad del Trabajo</b>
WI1. Cuando se trata de trabajo, aplico toda mi energía para realizarlo.
WI2. Cuando trabajo, lo hago con intensidad.
WI3. Trabajo a toda mi capacidad en todas las actividades laborales.
WI4. Hago mi mayor esfuerzo para ser exitoso en mi trabajo.
WI5. Cuando trabajo, realmente doy todo de mí.

TC: Tiempo dedicado al trabajo; WI: Intensidad del trabajo.

Todos los reactivos de los cuestionarios antes citados se responden en una escala tipo Likert, con las siguientes ponderaciones: 1 = totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Indeciso; 4 = De acuerdo; y 5 = Totalmente de acuerdo. A mayor puntuación, mayor la percepción de ese factor. No obstante, algunos reactivos están expresados en forma inversa, por lo cual fue necesario invertirlos antes de la calificación.

4. *Cuestionario* para medir las variables de tipo y tamaño de empresa, de función y las variables demográficas antes citadas. En el apéndice se anexa una copia de este cuestionario.

Cabe señalar que además de los instrumentos de medición antes referidos, a los respondientes se les aplicó el instrumento *Inventario de Relaciones Familia y Trabajo* de Arias Galicia . No obstante, se aclara que no es objeto de esta investigación la inclusión de los datos y resultados obtenidos con la aplicación de este instrumento en virtud de que su tratamiento derivó en una investigación específica.

### **7.3 Confiabilidad de los instrumentos de medición.**

Para la obtención de la confiabilidad de los instrumentos de medición de cada variable se determinó el valor de *Alpha de Cronbach* estandarizada. Los resultados reportan adicionalmente el valor de alpha si se eliminara cada uno de los reactivos que componen una variable. Esto es útil, ya que se puede estimar la conveniencia de descartar algún reactivo de una variable.

En el siguiente cuadro aparece un resumen de los valores de alpha obtenidos por cada variable:

**Cuadro 7- 5 Confiabilidad de los instrumentos de medición**

Clave	Variable	Alpha
<b>Compromiso Organizacional</b>		
AC	Compromiso afectivo	.7372
NC	Compromiso normativo	.7050
CC	Compromiso de continuidad	.4918
<b>Clima Organizacional</b>		
CO	Contribución al trabajo	.7423
E	Expresión de los propios sentimientos	.6455
S	Apoyo del superior inmediato	.7393
CL	Claridad del rol	.5919
CH	El trabajo como un reto	.5138
R	Reconocimiento	.8797
<b>Esfuerzo</b>		
WI	Intensidad de trabajo	.8434
TC	Duración del trabajo	.7749
<b>Promedio de confiabilidad de las variables</b>		<b>.7197</b>

En la dimensión de clima organizacional *Apoyo del Superior Inmediato*, fue eliminado el reactivo S4R, con lo que se obtuvo un valor de alpha de Cronbach = .8436.

La única variable con valor del alfa menor a .50 fue *Compromiso de Continuidad*. Este resultado correspondió al resultado obtenido por Vandenberghe (1996). Según los resultados de las investigaciones de este autor, la confiabilidad de las escalas de compromiso afectivo y normativo han sido las aceptadas internacionalmente, mientras que la correspondiente al compromiso de continuidad ha resultado baja.

El promedio de los valores del alfa en todas las variables antes señaladas es de .7197. De acuerdo con Hernández Sampieri *et al* (1991) los coeficientes de confiabilidad pueden oscilar entre 0 y 1. Donde un coeficiente de 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad (confiabilidad total). Por lo cual podemos considerar que las variables consideradas en esta investigación y señaladas en el cuadro previo tienen valores de alta confiabilidad.

## 7.4 Diseño y selección de la muestra.

**E**n esta investigación participaron trabajadores que pertenecen a dos grupos:

### a) Miembros de la Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas (ANAFAPYT).

Las personas incluidas en esta muestra se dividen en dos grupos que corresponden cada uno a una fase de recopilación de la información:

- La primera fase se realizó en Puerto Vallarta donde se llevó a cabo la Convención Anual de ANAFAPYT en el mes de septiembre de 1998.

En esta fase se aplicaron los cuestionarios a las personas que asistieron a la conferencia "La familia en las organizaciones mexicanas", que tuvo oportunidad de exponer. La población que asistió al evento estaba integrada por propietarios y trabajadores en general de toda la República Mexicana, de las empresas afiliadas a esta Asociación. El número de personas que constituyen este grupo es de 64, de los cuales:

- 48 son hombres, 7 son mujeres y 9 no contestaron.
- 8 eran menores de 30 años, 26 entre 30 y 45 años y 22 mayores de 45 años (8 no contestaron).
- 9 laboraban en empresas micro, 16 en pequeñas, 20 en medianas y 13 en grandes (6 no contestaron).
- 24 trabajaban en empresas familiares y 33 en no familiares (7 no contestaron).

- La segunda fase se efectuó en la Ciudad de México entre los meses de mayo y septiembre de 1999.

En esta fase se pretendía aplicar los cuestionarios a los ejecutivos de todas las fábricas de pinturas, pero varios de ellos no lo respondieron. En algunos casos contestaron personas que dependían de ellos o los que habían sustituido recientemente.

La ANAFAPYT cuenta con un directorio de sus asociados que incluye a personas que ocupan altos cargos (aparecen 79 directores y 306 gerentes). En rigor esto se trata de una población y no de una muestra, ya que se aplicaron los cuestionarios al universo de las personas que aparecen en el directorio, sin realizar una selección al azar previa. El número total de personas que constituyen este grupo es de 80, de las cuales:

- 59 eran hombres y 18 mujeres (3 no contestaron).
- 14 eran menores de 30 años. 50 entre 30 y 45 años y 15 mayores de 45 años (1 no contestó).
- 6 laboraban en empresas micro, 43 en pequeñas, 21 en medianas y 5 en grandes (5 no contestaron).
- 55 trabajaban en empresas familiares y 23 en no familiares (2 no contestaron).

La totalidad de las personas que integran la muestra de este primer grupo es de 154.

## **B) Miembros que han egresado de cursos de posgrado de una institución privada de México D.F.**

Se aplicaron los cuestionarios antes mencionados a 66 estudiantes de diplomados y maestría (fundamentalmente a empresarios, hijos de empresarios y ejecutivos de diversas áreas). Esta muestra se conforma de la siguiente manera:

- 23 mujeres y 41 hombre (2 no contestaron).
- 29 personas tenían menos de 30 años, 25 entre 30 y 45 años, y 11 más de 45 años (1 no contestó).
- 8 eran directores, 38 gerentes y 18 jefes.
- 12 laboraban en empresas micro, 23 en pequeñas, 8 en medianas y 22 en grandes (1 no contestó).
- 41 trabajaban en empresas familiares y 24 en no familiares (1 no contestó).

En resumen la muestra considerada en esta investigación está integrada por:

- 148 hombres y 48 mujeres (14 no contestaron).
- 51 menores de 30 años, 101 entre 30 y 45, y 48 mayores de 45 años (10 no contestaron).
- 34 directores, 98 gerentes, 52 jefes y 14 otro puesto (12 no contestaron).
- 27 laboraban en empresas micro, 82 en pequeñas, 49 en medianas y 40 en grandes (12 no contestaron).
- 120 laboraban en empresas familiares y 80 en no familiares (10 no contestaron).

Cabe señalar que con estas muestras se tiene la ventaja de que los participantes pertenecen a muy distintas organizaciones. Por tanto, no se trata de una muestra probabilística, se cuenta con una gama amplia de entidades

organizativas. Quizá este hecho pueda significar una mayor posibilidad de generalización (Arias Galicia, Mercado y Belausteguioitia Rius, 2000).

### **7.5 Captura y procesamiento de los datos.**

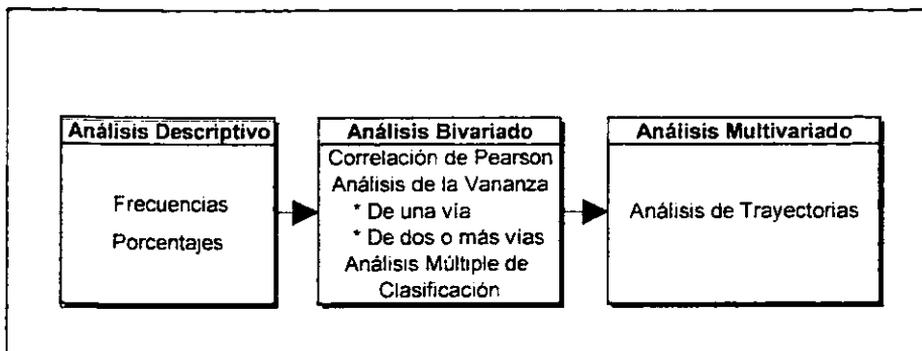
**S**e efectuó una doble captura de los datos recabados en los cuestionarios aplicados a los respondientes. El propósito de la doble captura fue realizar comparaciones que permitieran determinar posibles errores en este proceso y efectuar las correcciones necesarias de acuerdo con la respuesta expresada en cada cuestionario. En la captura de los datos se utilizó el software Excel de Microsoft Versión Núm. 5/95.

Una vez efectuada la comparación y corrección de la captura de datos se procedió al procesamiento de los mismos a fin de aplicar los modelos estadísticos señalados previamente y someter a prueba el modelo hipotético planteado. Para este efecto se utilizó el software estadístico SPSS versión 9.0. Específicamente, para la prueba del modelo hipotético se utilizó el análisis de trayectorias con el apoyo del software Amos Versión 3.6 (Arbuckle, 1997).

### **7.6 Modelos estadísticos.**

**L**os modelos estadísticos utilizados en la prueba del modelo propuesto en esta investigación, se presentan en el Cuadro 7-1. En principio, se efectuó un análisis descriptivo de las variables consideradas en la investigación con el propósito de analizar su distribución y comportamiento; posteriormente, se efectuó un análisis bivariado para determinar las asociaciones entre las variables dependientes e independientes e identificar las tendencias posibles que se esperaba encontrar. Finalmente, a fin de efectuar la prueba del modelo conceptual se efectuó el análisis de trayectorias de acuerdo con las etapas que se especifican en el apartado respectivo.

**Figura 7- 1 Modelos Estadísticos Utilizados**



### 7.6.1 Análisis descriptivo.

Inicialmente se realizó un análisis descriptivo de las muestras en donde es posible observar la distribución de frecuencias y proporciones de las variables. Esto permitió conocer la composición precisa de las diferentes muestras. Se reportan los casos válidos, los ausentes (missing), las frecuencias y los porcentajes, así como las puntuaciones medias obtenidas de acuerdo con cada variable.

### 7.6.2 Análisis bivariado.

En un segundo momento se efectuaron diversas pruebas para identificar las asociaciones y relaciones entre variables, de acuerdo con el modelo conceptual considerado en esta investigación. Los modelos estadísticos utilizados en esta fase de análisis son los siguientes:

#### 7.6.2.1 Análisis de la Varianza.

Esta prueba se utilizó como una aproximación inicial para establecer desigualdades entre grupos, es decir, si existen diferencias significativas entre ellos. El modelo de ANOVA calcula la suma de cuadrados, los grados de libertad y las medidas cuadráticas entre grupos, intra-grupos y total. También

arroja el valor de  $f$  de la prueba y el grado de significación. Cuanto mayor sea el valor de  $f$  de la prueba y menor el grado de significación estadística, es más probable que existan diferencias significativas entre los grupos (Visauta, 1999).

Existen varias modalidades de ANOVA y todas ellas representan un análisis univariado. En este caso se utilizó el ANOVA de una vía (one way analysis). Este tipo de análisis sólo es válido cuando la variable dependiente tiene una distribución normal y las varianzas son iguales para cada tratamiento. Varios investigadores se apoyan en esta técnica, sobre todo cuando se trata de más de una variable dependiente. Ellos consideran que los tres supuestos de MANOVA (multivariado) son estrictos y difíciles de cumplir, además de que el investigador debe considerar la influencia de otros posibles efectos, como la linealidad y multicolinealidad por lo que se sienten más seguros con el modelo de ANOVA.

El análisis de varianza de una vía o unidireccional es una prueba estadística para analizar si más de dos grupos difieren significativamente entre sí en cuanto a sus medias y varianzas. El nivel de medición de la variable dependiente en este modelo debe ser de intervalo o razón, y el nivel de medición para las variables independientes son categóricas, lo que significa que se pueden formar grupos (Hernández Sampieri *et al*, 1991).

Esta prueba se utilizó en la asociación de variables dependientes esfuerzo y compromiso organizacional, con las variables independientes tipo de organización, puesto, relación familiar y edad.

De igual forma, se utilizó el análisis de la varianza de más de una vía, considerando una variable dependiente y varias variables independientes. Esta prueba estadística se utiliza para evaluar el efecto de dos o más variables independientes sobre una variable dependiente. Constituye una extensión del análisis de la varianza *one way* o unidireccional, solamente que incluye más de una variable independiente. Con esta prueba se evalúan los efectos por

separado de cada variable independiente y los efectos conjuntos de dos o más variables independientes. La variable dependiente debe estar medida en un nivel de intervalo o razón, y las variables independientes pueden estar en cualquier nivel de medición pero expresadas de manera categórica (Hernández Sampieri *et al.*, 1995).

En el análisis de la varianza de más de una vía se utilizó el Análisis Clasificadorio Múltiple, o Multiple Classification Analysis (MCA) con el propósito de determinar las diferencias específicas en las categorías de cada variable independiente (SPSS, 1986; SPSS, 1990). Este modelo entra dentro de la clasificación de ANOVA y considera la interacción de diversas variables independientes sobre una sola dependiente de manera simultánea. Uno de los principales argumentos para utilizar este modelo, estriba en que las variables independientes no influyen de manera aislada sobre la variable dependiente. Debe tomarse en cuenta el efecto de diversas variables independientes que actúan simultáneamente.

Este análisis determina la gran media de la variable dependiente y las puntuaciones medias de cada categoría de las variables independientes expresadas como desviaciones de la gran media. Esto último es denominado *efecto del tratamiento* que se da a la variable dependiente. Para cada factor el MCA determina la correlación ( $\eta^2$ ) con la desviación no ajustada, así como los valores de beta, R y  $R^2$  (SPSS, 1990).

El MCA fue utilizado en la asociación de la variable dependiente de compromiso organizacional con las variables de edad, tipo de empresa, relación familiar y puesto. Igualmente se utilizó con la variable dependiente de esfuerzo y las variables independientes edad, tipo de empresa, relación familiar y puesto. Con estas pruebas se identificó la relación de variables independientes con las dependientes cuyos resultados se presentan en el capítulo VIII. En esta etapa de análisis estadístico se identificaron las posibles asociaciones entre variables que se señalan en el modelo conceptual hipotético

sometido a prueba en esta investigación. tomando en cuenta una variable dependiente y una o más variables independientes.

A continuación se presenta el modelo general de ANOVA utilizado.

$$Y_n = X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n$$

Donde:

$$n = 1, 2, 3$$

Variables dependientes métricas:

$Y_1$  = Compromiso organizacional (afectivo)

$Y_2$  = Compromiso organizacional (de continuidad)

$Y_3$  = Compromiso organizacional (normativo)

$Y_4$  = Esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo)

$Y_5$  = Esfuerzo (intensidad del trabajo)

Variables independientes no métricas

$X_1$  = Tipo de organización (familiar o no familiar)

$X_2$  = Tamaño de la empresa (micro, pequeña, mediana y grande)

$X_3$  = Puesto (director, gerente, jefe)

$X_4$  = Relación familiar con el director (existente, no existente)

### 7.6.2.2 Correlación de Pearson.

Para determinar si existe asociación entre variables continuas (métricas), es adecuado utilizar modelos de correlación. En la presente investigación se determinaron las correlaciones de Pearson entre las variables dependientes (compromiso en sus tres componentes), las dimensiones de la variable esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo e intensidad del mismo) y las dimensiones de clima organizacional (contribución personal, trato como reto,

claridad del rol. apoyo del superior inmediato. expresión de los propios sentimientos y reconocimiento).

El coeficiente de correlación de Pearson, es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. La prueba en sí no considera a una variable como independiente y a otra como dependiente. ya que no se trata de una prueba que evalúa la causalidad. Este coeficiente se calcula a partir de las puntuaciones obtenidas en una muestra en dos variables. Se relacionan puntuaciones obtenidas de una variable con las puntuaciones obtenidas de otra variable, en los mismos sujetos (Hernández Sampieri *et al.*, 1991).

La correlación de Pearson está representada por un coeficiente que oscila entre -1 a + 1, que corresponde a una correlación negativa perfecta y una correlación positiva perfecta, respectivamente. Este coeficiente de correlación establece una relación entre variables, pero no determina una relación causal.

Con respecto a las asociaciones entre las dimensiones de las variables de compromiso organizacional y clima organizacional, a continuación se presenta el modelo de correlación de Pearson utilizado.

$$Y_n = X_n$$

Donde:

$$n = 1, 2, 3$$

VARIABLES DEPENDIENTES MÉTRICAS:

Y1 = Compromiso organizacional (afectivo)

Y2 = Compromiso organizacional (de continuidad)

Y3 = Compromiso organizacional (normativo)

### Variables independientes métricas

X1 = Contribución personal

X2 = Trabajo como reto

X3 = Claridad del rol

X4 = Apoyo del superior inmediato

X5 = Expresión de los propios sentimientos

X6 = Reconocimiento

Por lo que se refiere a las asociaciones entre las dimensiones de las variables de compromiso organizacional y esfuerzo, a continuación se presenta el modelo de correlación de Pearson utilizado.

$$Y_n = X_n$$

Donde:

$$n = 1, 2, 3$$

### Variables dependientes métricas:

Y1 = Esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo).

Y2 = Esfuerzo (intensidad del trabajo).

### Variables independientes métricas

X1 = Compromiso organizacional (afectivo)

X2 = Compromiso organizacional (de continuidad)

X3 = Compromiso organizacional (normativo)

## 7.7 Análisis de Trayectorias.

Para la prueba del modelo conceptual diseñado en esta investigación se utilizó el análisis de trayectorias. Esta prueba estadística permite identificar la asociación entre variables dependientes e independientes mediante la estimación de múltiples e interrelacionadas relaciones entre variables (Hair et al, 1995).

El análisis de trayectorias tiene la capacidad de representar constructos no identificados en las relaciones entre variables, y cuantificar el error de medición en el proceso de estimación del conjunto de ecuaciones estructurales. Con esta prueba se estiman las ecuaciones simultáneas de regresión múltiple interdependientes especificadas en el modelo estructural.

Esta prueba es también conocida como *path analysis* o análisis de ecuaciones estructurales y es utilizada para validar modelos hipotéticos elaborados por el investigador con base en el marco teórico considerado en la investigación. Cabe señalar que el marco teórico-conceptual juega un papel importante en el diseño del modelo en virtud de que se consideran las propuestas y enfoques teóricos así como los resultados de investigaciones empíricas para sustentar las relaciones entre variables del modelo hipotético. A su vez, estos referentes sustentan también las explicaciones a los resultados obtenidos.

Para efectuar el análisis de trayectorias existen dos estrategias: estrategia de modelado confirmatorio y estrategia de comparación de modelos (Hair et al, 1995). En esta investigación se utilizó la estrategia de modelado confirmatorio consistente en que el investigador especifica sólo un modelo con sus respectivas ecuaciones estructurales y procede a su estimación.

### 7.7.1 Etapas del análisis de trayectorias.

Para la estimación del análisis de trayectorias del modelo conceptual se siguieron las siguientes etapas considerando para ello las propuestas de Hair *et al.* (1995) y lo establecido en el manual del software Amos (1997) utilizado

para la prueba del mismo. Las etapas que se siguieron en la prueba del modelo se presentan a continuación y, esquemáticamente, se muestran en el Cuadro 7-2.

- **Etapas Núm. 1.**

**Desarrollo del modelo, con base en el marco teórico.**

El modelo conceptual hipotético propuesto en esta investigación fue diseñado con base en el marco teórico elaborado. En el modelo se especificaron las variables observadas y no observadas, así como las variables endógenas y exógenas estableciéndose la relación y dirección que se esperaba asumirían las variables dependientes e independientes. El modelo que fue sometido a prueba es recursivo, es decir, que no presenta relaciones entre las variables independientes y dependientes recíprocas (Hair et al, 1995).

- **Etapas Núm. 2.**

**Construcción del diagrama de trayectorias.**

La construcción del diagrama de trayectorias tomó en cuenta el planteamiento del problema de investigación sustentado en el marco teórico especificado previamente. En el modelo se incluyeron las variables no observadas y las restricciones a cada una de ellas. Para este caso cada variable observada posee una variable no observada (denominada variable latente) que captura los posibles errores de medición de cada variable (Hair et al, 1995).

- **Etapas Núm. 3.**

**Ecuaciones estructurales y especificación del modelo.**

Esta etapa consiste en especificar el modelo propuesto, en términos de un conjunto de ecuaciones estructurales del modelo. En esta etapa se efectúa una definición operacional del constructo teórico desarrollado, para ser sometido a prueba. Se determinaron los parámetros de las variables latentes. El criterio seguido para la estimación de dichos parámetros fue de 1.0, correspondiente a un error del .0125% (Hair et al, 1995).

- **Etapa Núm. 4.**

**Estimación del modelo. En esta etapa se realizó lo siguiente:**

- ✓ En primer término, se siguió el criterio de adicionar todas las restricciones a fin de saturar el modelo.
- ✓ Posteriormente, se realizó un análisis exploratorio para identificar las correlaciones estimadas estandarizadas entre variables. Este análisis permitió confirmar las asociaciones entre variables que se identificaron en el análisis de la varianza y las correlaciones de Pearson previamente efectuadas.
- ✓ A continuación, se eliminaron las correlaciones estandarizadas entre variables con un valor menor a 0.1.
- ✓ Se realizaron diversas pruebas al modelo con el propósito de maximizar el valor del estadístico Ji Cuadrado ( $\chi^2$ ).
- ✓ Se eliminaron del modelo las variables independientes que no arrojaron correlación alguna con las variables dependientes. Consecuentemente, se obtuvo el resultado final del modelo estimado.

- **Etapa Núm. 5.**

**Identificación del modelo estructural.**

- **Etapa Núm. 6.**

**Evaluación del modelo y determinación de las pruebas de bondad de ajuste del modelo.**

En esta etapa se determinaron y analizaron algunos índices de bondad de ajuste, índices de ajuste parsimonioso e índices de ajuste incremental.

- **Etapa Núm. 7.**

☉ **Interpretación del modelo.**

Con base en el modelo y los resultados obtenidos y sustentándose en el marco teórico considerado en la investigación, se efectuó la interpretación del modelo estimado.

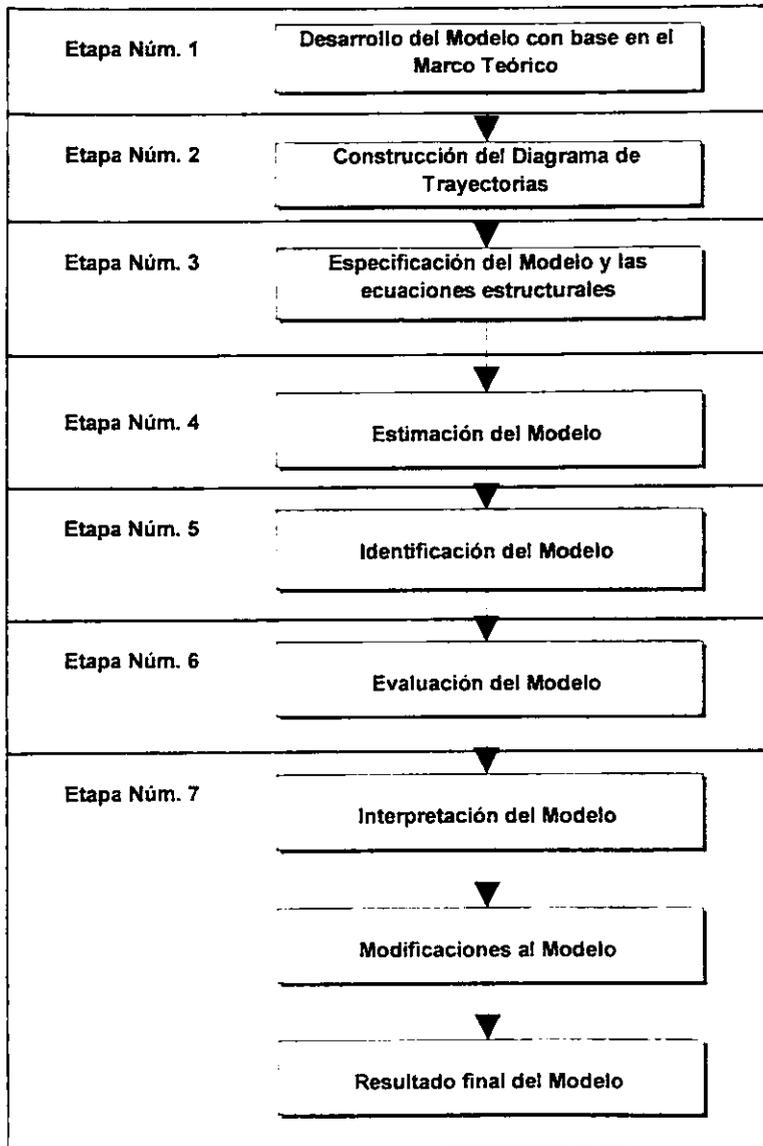
● **Modificaciones efectuadas al modelo.**

En esta etapa se realizaron las modificaciones necesarias al modelo.

● **Resultado final del modelo estimado.**

Finalmente, se llegó al modelo estimado.

**Figura 7- 5 Etapas del análisis de trayectorias**



## VIII RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.

**E**n este capítulo se presentan los resultados de la investigación con base en el análisis estadístico efectuado. Se incluyen los resultados del análisis descriptivo y bivariado, además de los obtenidos en la prueba del modelo conceptual. Adicionalmente se abordan algunos aspectos relativos al trabajo de campo y la construcción del marco teórico, así como aspectos relevantes no sólo del análisis estadístico sino de todas las experiencias relacionadas con la ejecución de este trabajo. Los resultados que aquí se presentan se enriquecen con la información que aparece en el apéndice de este documento. A continuación, se comentan aspectos relevantes, no sólo del análisis estadístico, sino también de todas las experiencias relacionadas con la ejecución de esta investigación.

En estricto sentido, este trabajo se inició desde que comencé mi programa doctoral en el año de 1995. Durante los primeros años, además de cursar las asignaturas que contempla del Programa de Doctorado en Administración (Organizaciones), me dí a la tarea de efectuar una investigación documental sobre el tema de *Empresas Familiares y Compromiso Organizacional*. Como supuse, al iniciar este trabajo, descubrí que existen muy pocas publicaciones en nuestro país sobre estos temas. Las escasas aportaciones y publicaciones que identifiqué carecían de fundamentos teóricos y no iban más allá de las opiniones y consideraciones de quienes los escribían. Por supuesto que la información hallada es valiosa, sin embargo, para fines de la presente investigación se requería bibliografía y hemerografía de carácter científico.

Considero que el campo de las empresas familiares es por definición multi e interdisciplinario, afirmación con la que coinciden muchos científicos, entre ellos Ivan Lansberg, uno de los grandes personajes de esta materia con quien tuve la suerte de establecer una conversación precisamente sobre el carácter multidisciplinario de este campo. Al existir esta característica, fue

necesario explorar otras áreas en búsqueda de información y, afortunadamente, me fue posible encontrar bibliografía de nuestro país, que s incluyo en este estudio. Descubrí que a pesar de que el campo de las empresas familiares puede considerarse joven, algo se ha estudiado y publicado sobre éstas desde diferentes perspectivas, pero de manera aislada.

La psicología se ha preocupado por las relaciones familiares y sobre temas empresa - familia. De igual forma, la economía y la medicina. Cabe señalar que no fue una tarea sencilla abordar estas áreas con objeto de extraer la información generada en nuestro país. Por otro lado, tampoco puede considerarse abundante la información e investigaciones desarrolladas en los Estados Unidos de Norteamérica sobre esta materia, pero comparativamente con la generada en otros países sí lo es. Fue grato el hallazgo de varios artículos científicos de gran calidad, esencialmente los que aparecen en la revista *Family Business Review*, que es editada por *The Family Firm Institute* cuyos artículos publicados en los últimos diez años fueron considerados en la presente investigación.

### **8.1. Análisis descriptivo.**

Los resultados descriptivos de la muestra considerada en esta investigación son los siguientes:

## 1.1 Características de los directores, gerentes y jefes.

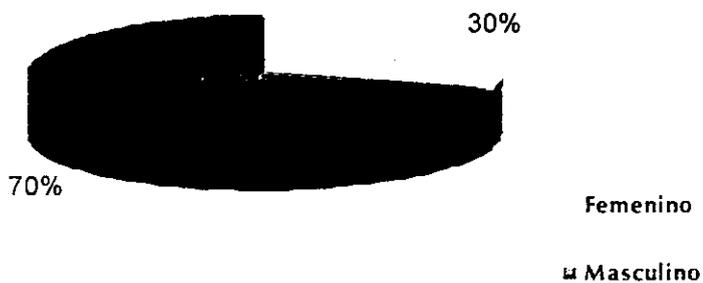
### Sexo.

70% (189) de los encuestados es del sexo masculino y 29% (79) del sexo femenino.

**Figura 8- 1 Análisis descriptivo: Sexo**

#### Sexo

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	79	30
Masculino	189	70
<b>Total</b>	<b>268</b>	<b>100</b>



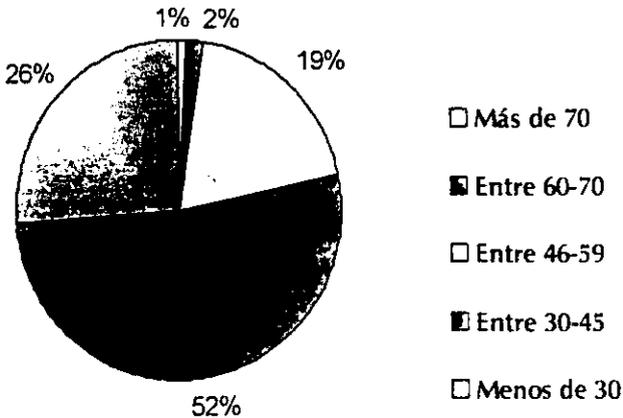
## Edad.

Al momento de la aplicación de los instrumentos de medición. 26% (17) de los respondientes, tenía hasta 30 años de edad; 52% (141), de 30 a 45 años; 19% (52), de 46 a 59 años; 2% (5), de 60 a 70 años; y 1% (2) restante tenía más de 70 años de edad.

Figura 8- 2 Análisis descriptivo: Edad

### Edad

Años	Frecuencia	Porcentaje
Más de 70	2	0.7
Entre 60-70	5	1.8
Entre 46-59	52	19.2
Entre 30-45	141	52
Menos de 30	71	26.2
<b>Total</b>	<b>271</b>	<b>100</b>



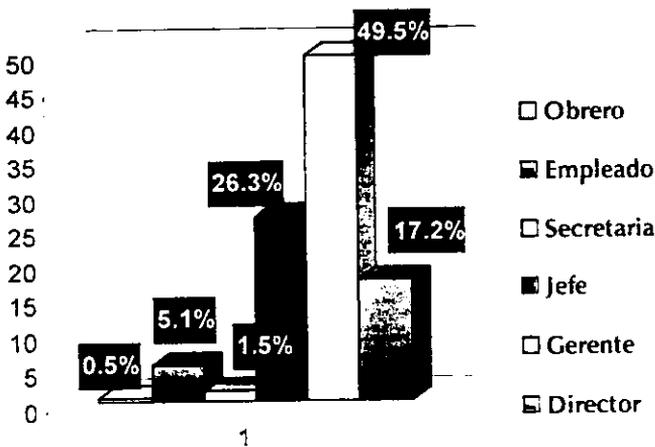
**Puesto.**

17% (34) de la muestra ocupaba el puesto de director en la empresa: 50% (98). refirió ocupar el puesto de gerente: 26% (52). expresó ser jefe de departamento: y el 7% (14). restante ocupaba otro cargo.

**Figura 8- 3 Análisis descriptivo: Puesto**

**Puesto**

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Obrero	1	0.5
Empleado	10	5.1
Secretaria	3	1.5
Jefe	52	26.3
Gerente	98	49.5
Director	34	17.2
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>100</b>



## 1.2 Características de las empresas.

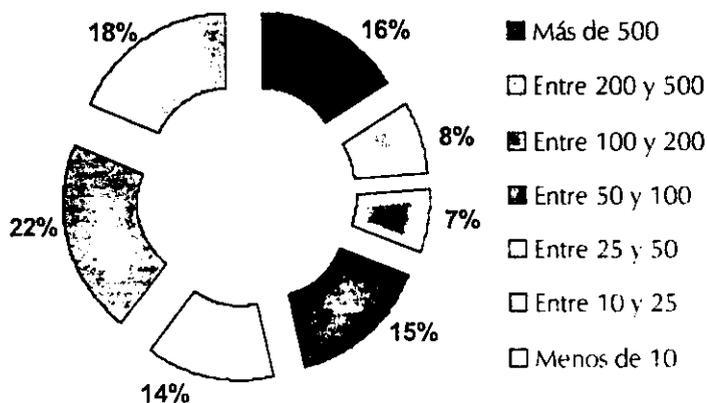
### Ventas de la empresa durante 1997.

18% (32) de los respondientes refirió que la empresa en que trabajaba arrojó ventas en 1997 menores a 10 millones de pesos; 21% (37), arrojó ventas entre 10 y 25 millones; 14% (25), entre 25 y 50 millones; 16% (27), de 50 a 100 millones; 7% (12), de 100 a 200 millones; 8% (14), de 200 a 500 millones; y 16% (28), más de 500 millones de pesos.

**Figura 8- 4 Análisis descriptivo: ventas de la empresa durante 1998**

### Ventas de la empresa durante 1998

Ventas	Frecuencia	Porcentaje
Más de 500	28	16
Entre 200 y 500	14	8
Entre 100 y 200	12	6.9
Entre 50 y 100	27	15.4
Entre 25 y 50	25	14.3
Entre 10 y 25	37	21.1
Menos de 10	32	18.3
<b>Total</b>	<b>175</b>	<b>100</b>

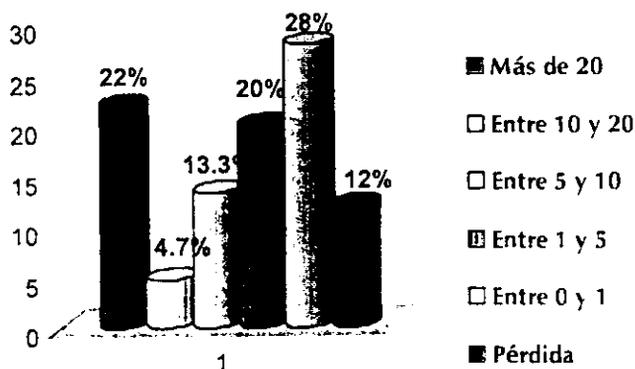


## Utilidades netas de las empresas, durante 1998.

Por lo que se refiere a los ingresos netos de la empresa en que trabajaban los respondientes 12% refirió que durante el ejercicio de 1997 la empresa arrojó pérdida: 28% (42) ingresos netos entre 0 y 1 millón de pesos: 20% (30) entre 1 y 5 millones; 13% (20) entre 5 y 10 millones: 5% (7) entre 10 y 20 millones; y 22% (33) más de 20 millones de pesos.

**Figura 8- 5 Análisis descriptivo: Utilidades netas durante 1998**

Utilidades netas en millones de pesos	Frecuencia	Porcentaje
Más de 20	33	22
Entre 10 y 20	7	4.7
Entre 5 y 10	20	13.3
Entre 1 y 5	30	20
Entre 0 y 1	42	28
Pérdida	18	12
<b>Total</b>	<b>150</b>	<b>100</b>



### Tamaño de la empresa (número de empleados).

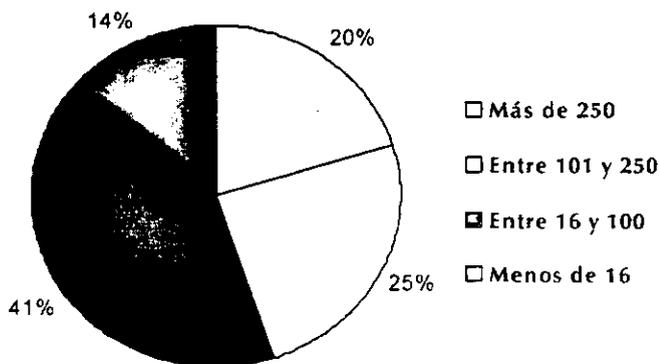
En este análisis, no se toma en cuenta a la SEMARNAP, ya que evidentemente, no se trata de una empresa. Se contrasta posteriormente la variable *tamaño* (micro, pequeña, mediana y gran empresa) con otras variables.

El número de empleados de las empresas en que trabajaban las personas encuestadas fue el siguiente: 14% (27) de las empresas tenía menos de 16 empleados; 41% (82) tenía entre 16 y 100 empleados; 25% (49) tenía entre 101 y 250 empleados; y el 20% (40) restante, tenía más de 250 empleados.

**Figura 8- 6 Análisis descriptivo: Tamaño de empresa (números de empleados)**

#### Tamaño de empresa (Número de empleados)

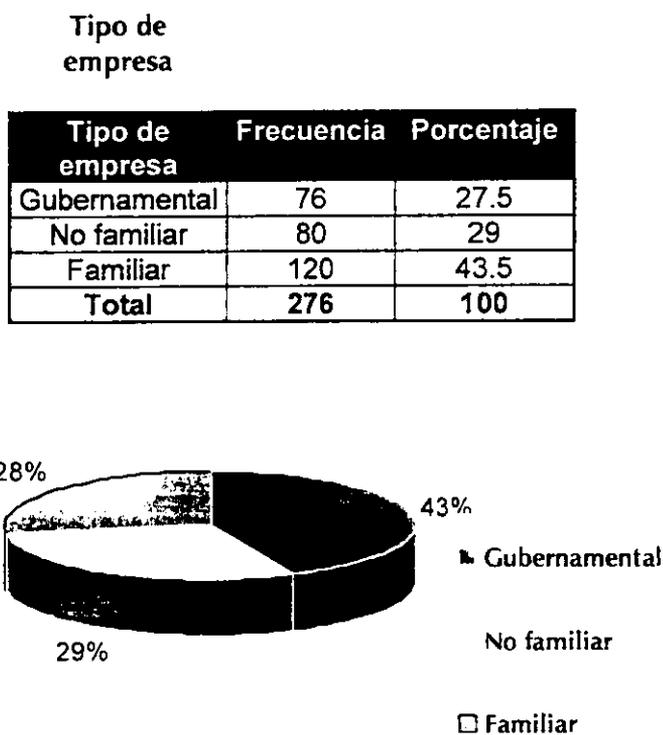
Número de empleados	Frecuencia	Porcentaje
Empresas grandes: Más de 250	40	20.2
Mediana empresa: Entre 101 y 250	49	24.7
Pequeña empresa: Entre 16 y 100	82	41.4
Microempresa: Menos de 16	27	13.6
<b>Total</b>	<b>198</b>	<b>100</b>



### Tipo de empresas.

44% (120) de las empresas donde trabajaban los encuestados son familiares: 29% (80) son empresas no familiares: y 28% (76) son organizaciones gubernamentales.

Figura 8- 7 Análisis descriptivo: tipo de empresa



### 1.3 Características de las empresas familiares:

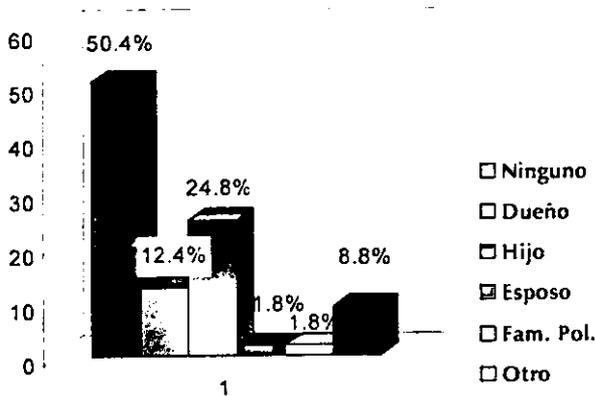
Considerando lo referido por los respondientes, a continuación se presentan las características específicas de las empresas familiares consideradas en esta investigación.

#### Parentesco con el propietario.

50% (57) de los respondientes declararon no tener parentesco con el propietario de la empresa; 12% (14) son dueños de la empresa; 25% (28) son hijos del dueño; 2% (2) es esposo o esposa; 2% (2) es familiar político; y 8% (10) tienen otro parentesco.

**Figura 8- 8 Análisis descriptivo  
Parentesco con el propietario**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguno	57	50.4
Dueño	14	12.4
Hijo	28	24.8
Esposo	2	1.8
Fam. Pol.	2	1.8
Otro	10	8.8
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100</b>



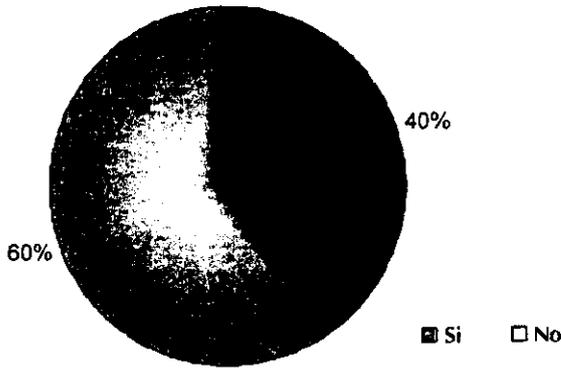
### Posesión de acciones.

40% (46) de los respondientes refirieron poseer acciones de la empresa familiar, entre tanto el 60% (68) refirió que no posee acción alguna.

**Figura 8- 9 Análisis descriptivo: Posesión por acciones**

### Posesión de acciones

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
Si	46	40.4
No	68	59.6
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>



**Años en la empresa.**

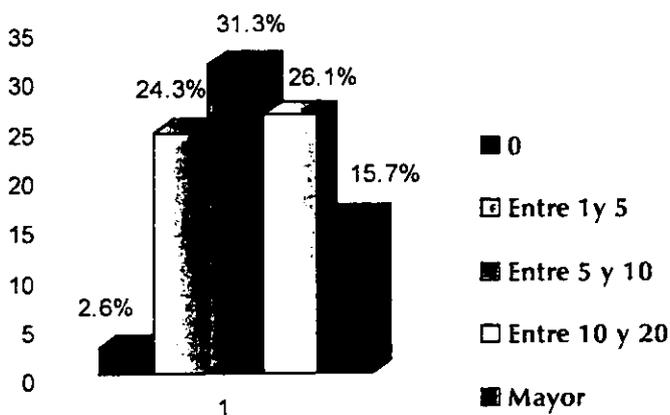
24% (28) de los respondientes expresaron tener entre 1 y 5 años en la empresa: 31% (36) entre 5 y 10 años; 26% (30) entre 10 y 20 años; 16% (18) más de 21 años; y 3% (3) menos de un año.

**Figura 8- 10 Análisis descriptivo: Años en la empresa**

**Años en la empresa**

Años	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	3	2.6

Entre 1y 5	28	24.3
Entre 5 y 10	36	31.3
Entre 10 y 20	30	26.1
Más de 20 años	18	15.7
<b>Total</b>	<b>115</b>	<b>100</b>



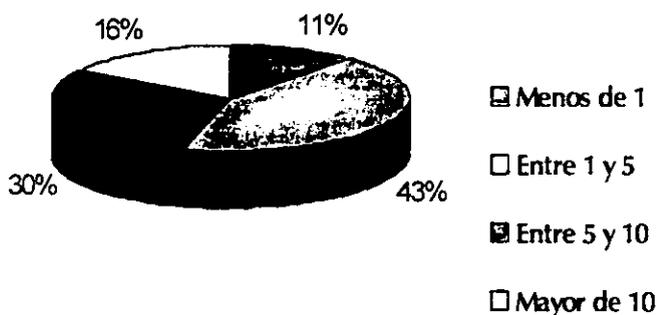
### Años en el mismo puesto.

11% (13) de los encuestados señalan tener menos de 1 año de trabajar en la empresa; 43% (49) entre 1 y 5 años; 30% (34) entre 5 y 10 años; y 16% (18) más de 10 años.

Figura 8- 11 Análisis descriptivo: Años en el mismo puesto

### Años en el mismo puesto

Años	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1	13	11.4
Entre 1 y 5	49	43
Entre 5 y 10	34	29.8
Más de 10	18	15.8
<b>Total</b>	<b>114</b>	<b>100</b>



### Años de trabajo, fuera de la empresa.

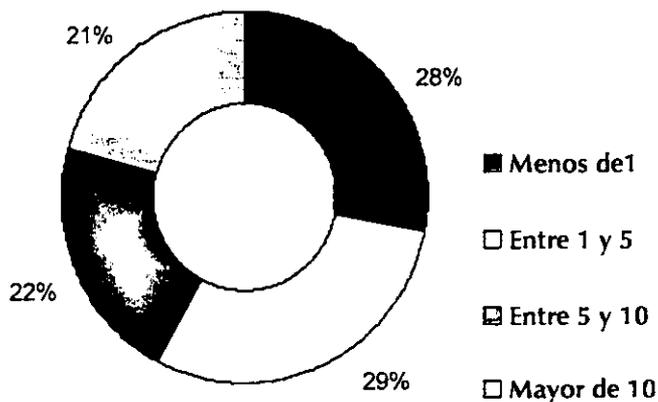
28% (31) de los encuestados indica que ha trabajado menos de un año fuera de la empresa: 30% (33) entre 1 y 5 años; 21% (24) entre 5 y 10 años; y 21% (23) más de 10 años.

Figura 8- 12 Análisis descriptivo: Años antes de incorporarse

### Años antes de incorporarse

Años	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1	31	27.9

Entre 1 y 5	33	29.7
Entre 5 y 10	24	21.6
Mayor de 10	23	20.7
<b>Total</b>	<b>111</b>	<b>100</b>



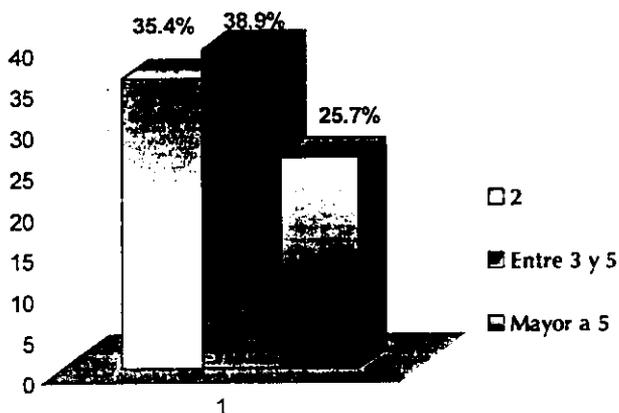
### Número de miembros de la familia que controla la empresa.

35% (40) de las empresas cuenta con dos miembros de la familia que controla la empresa y trabajan activamente en ella: 39% (44) entre 3 y 5; y el 26% (29) restante cuenta con más de cinco personas miembros de la familia.

**Figura 8- 13 Análisis descriptivo: Número de miembros de la familia que controla la empresa, que trabajan activamente en ella**

**Número de miembros de la familia que controla la empresa, que trabajan activamente en ella**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
2	40	35.4
Entre 3 y 5	44	38.9
Mayor a 5	29	25.7
<b>Total</b>	<b>113</b>	<b>100</b>



**Gerentes ajenos a la familia.**

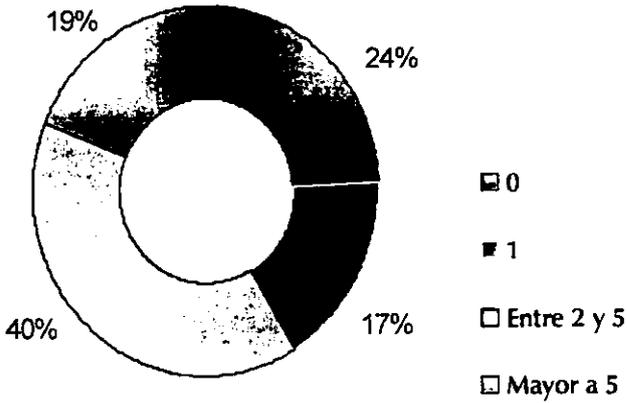
24% (27) de las empresas no cuenta con gerentes ajenos a la familia de la empresa: 17% (19) cuenta con 1 gerente; 40% (44) entre 2 y cinco gerentes; y 19% (21) con más de 5 gerentes.

**Figura 8- 14 Análisis descriptivo: Gerentes ajenos a la familia**

**Gerentes ajenos a la familia**

<b>Categoría</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
0	27	24.3

1	19	17.1
Entre 2 y 5	44	39.6
Mayor a 5	21	18.9
TOTAL	111	100



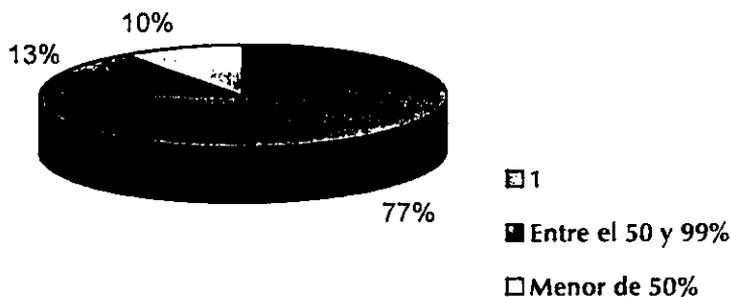
**Propiedad de la empresa por parte de la familia.**

78% de las empresas son en un 100% propiedad de la familia; 13% (13) tienen en propiedad entre el 50 y 99%; y, 9% (10) tiene menos del 50% en propiedad.

**Figura 8- 15 Análisis descriptivo: Propiedad de la empresa por parte de la familia**

**Propiedad de la empresa por parte de la familia.**

Propiedad	Frecuencia	Porcentaje
100%	81	77.9
Entre el 50 y 99%	13	12.5
Menor de 50%	10	9.6
Total	104	100



### Retiro del fundador.

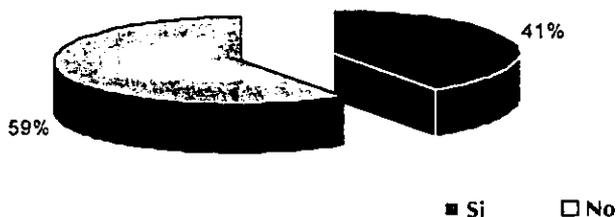
De acuerdo con las respuestas de los respondientes, en el 59% de las empresas el dueño se piensa retirar en los próximos diez años.

Figura 8- 16 Análisis descriptivo: Retiro del fundador

### Retiro del fundador

Categoría	Frecuencia	Porcentaje
-----------	------------	------------

Si	42	40.8
No	61	59.2
<b>Total</b>	<b>103</b>	<b>100</b>



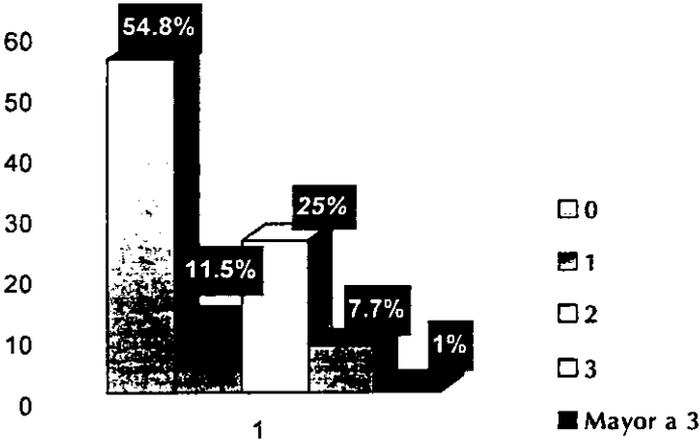
### **Miembros en el Consejo de Administración ajenos a la familia.**

De acuerdo con lo referido por los respondientes, en el 12% (12) de las empresas existe 1 miembro en el consejo de administración: dos miembros en el 25% (12) de las empresas: 3 miembros en el 8% (8); y 1% (1) de las empresas cuenta con 3 miembros o más.

**Figura 8- 17 Análisis descriptivo: número de miembros en el Consejo de Administración ajenos a la familia**

**Número de miembros en el Consejo de Administración**

Miembros	Frecuencia	Porcentaje
0	57	54.8
1	12	11.5
2	26	25
3	8	7.7
Mayor a 3	1	1
<b>Total</b>	<b>104</b>	<b>100</b>



## 8.2 Análisis bivariado.

### 8.2.1 Correlación de Pearson.

El coeficiente de correlación de Pearson se utilizó para la prueba de la primera y segunda hipótesis específicas. Se calcularon también las correlaciones de Spearman, que son de tipo paramétrico (Siegel, 1975). Stevens (1959) sugiere su utilización por tratarse de mediciones ordinales. Sin embargo, no se encontraron diferencias importantes entre los coeficientes de correlación de Spearman y Pearson, por lo que únicamente se reportan los últimos.

### Primera hipótesis específica

#### Hipótesis Nula

Las hipótesis nula y alterna para identificar la asociación entre clima y compromiso organizacional, sometidas a prueba son las siguientes:

**Ho1:** No existen asociaciones positivas entre Compromiso afectivo y el normativo con las variables de clima organizacional que son: el *Apoyo del Superior*, la *Claridad del Rol*, la *Contribución*, el *Reconocimiento*, la *Expresión de Sentimientos*, el *Reto representado por el Trabajo*.

#### Hipótesis Alternativa

**Ha1:** Si existen asociaciones positivas entre Compromiso afectivo y el normativo con las variables de clima organizacional que son: el *Apoyo del Superior*, la *Claridad del Rol*, la *Contribución*, el *Reconocimiento*, la *Expresión de Sentimientos*, el *Reto representado por el Trabajo*.

Se determinaron las correlaciones entre las variables descritas en cinco grupos diferentes:

- Miembros de empresas familiares, pertenecientes a la familia propietaria
- Miembros de empresas familiares, ajenos a la familia propietaria
- Miembros de empresas de la iniciativa privada
- Empleados de gobierno (SEMARNAP)
- Muestra agrupada (incluye la totalidad de respondientes)

Las correlaciones de Pearson de cada uno de estos grupos aparecen en el apéndice de este documento. En este capítulo se presenta y discute lo relativo a la muestra agrupada. Cabe mencionar que las correlaciones de Pearson para cada muestra (incluso la agrupada), detreminaron que existe una asociación significativa entre la mayoría de los factores de clima con el compromiso normativo y afectivo y con las dos dimensiones de esfuerzo.

Como era de esperarse, de acuerdo con los resultados presentados en el Cuadro 8-1, existe una alta correlación positiva y estadísticamente significativa entre las dimensiones de compromiso afectivo y normativo con las dimensiones consideradas de clima organizacional.

Por lo que se refiere a compromiso de continuidad, solamente arrojó correlaciones estadísticamente significativas con las siguientes dimensiones del clima organizacional: contribución personal, trabajo como reto y reconocimiento.

Con estos resultados se probó la hipótesis nula antes mencionada, afirmándose que sí existe relación entre las variables de compromiso organizacional, con excepción de compromiso de continuidad y las variables de contribución personal, trabajo como reto y reconocimiento. Estos resultados sirvieron de base para la formulación del modelo conceptual sometido a prueba en esta investigación mediante el análisis de trayectorias.

**Cuadro 8- 1 Coeficientes de correlación de Pearson entre Compromiso y Clima Organizacional.**

Dimensiones de Clima Organizacional	Dimensiones de Compromiso Organizacional		
	Afectivo	Normativo	De Continuidad
Contribución personal	.532***	.478***	.182**
Trabajo como reto	.451***	.427***	.238***
Claridad del rol	.332***	.261***	-.038
Apoyo del superior inmediato	.304***	.269***	-.085
Expresión de los propios sentimientos	.540***	.442***	.040
Reconocimiento	.492***	.5***	.170**

\*\*\*  $P \leq .001$ ; \*\*  $P \leq .01$ ; \*  $P = .05$

En relación con la asociación bivariada entre compromiso organizacional y esfuerzo (tiempo e intensidad del trabajo), se probaron las siguientes hipótesis nula y alterna:

A continuación se presentan los resultados de la prueba de la segunda hipótesis específica:

### **Segunda hipótesis específica**

#### **Hipótesis Nula**

**Ho2:** No existe relación entre el compromiso en las dimensiones normativa y afectiva con el esfuerzo representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

#### **Hipótesis Alternativa**

**Ha2:** Sí existe relación entre el compromiso en las dimensiones normativa y afectiva con el esfuerzo representado por el tiempo dedicado al trabajo y la intensidad del mismo.

De acuerdo con los resultados presentados en la Tabla 8-2. al someter a prueba esta hipótesis se identificó una alta correlación, estadísticamente significativa, entre compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y esfuerzo (tiempo e intensidad del trabajo).

**Cuadro 8- 2 Coeficientes de correlación de Pearson entre Compromiso Organizacional y Esfuerzo.**

Dimensiones de Esfuerzo	Dimensiones de Compromiso Organizacional		
	Afectivo	Normativo	De Continuidad
Tiempo dedicado al trabajo	.201***	.310***	.333***
Intensidad del trabajo	.471***	.427***	.197***

\*\*\* P <=,001; \*\* P <=,01; \* P =,05

Una tercera hipótesis sometida a prueba correspondió a la asociación entre las variables de clima organizacional y esfuerzo:

**Ho3:** No existe relación entre las dimensiones del clima organizacional (contribución personal, trabajo como reto, claridad del rol, apoyo del superior inmediato, expresión de los propios sentimientos y reconocimiento) y esfuerzo (intensidad y tiempo dedicados al trabajo).

**Ha3:** Sí existe relación entre las dimensiones del clima organizacional (contribución personal, trabajo como reto, claridad del rol, apoyo del superior inmediato, expresión de los propios sentimientos y reconocimiento) y esfuerzo (intensidad y tiempo dedicados al trabajo).

Los resultados obtenidos en esta prueba de hipótesis permitieron probar la hipótesis alterna que indica que sí existe relación, estadísticamente significativa, entre intensidad del trabajo y las dimensiones de clima

organizacional consideradas en esta investigación. Entre tanto, solamente arrojaron coeficientes de correlación estadísticamente significativos en la asociación de tiempo dedicado al trabajo y las siguientes dimensiones del clima organizacional: contribución personal, trabajo como reto y reconocimiento.

**Cuadro 8- 3 Coeficientes de correlación de Pearson entre las dimensiones de Clima y Esfuerzo.**

Dimensiones de Clima Organizacional	Dimensiones de Esfuerzo	
	Tiempo dedicado al trabajo	Intensidad del trabajo
Contribución personal	.347***	.612***
Trabajo como reto	.349***	.642***
Claridad del rol	.072	.368***
Apoyo del superior inmediato	-.023	.373***
Expresión de los propios sentimientos	.083	.445***
Reconocimiento	.226***	.429***

\*\*\* P < =.001; \*\* P < =.01; \* P =.05

### 8.2.2 Análisis de la Varianza de una Vía.

Mediante el análisis de la varianza (one way) se probaron las hipótesis nula y alterna que incluyen como variable dependiente a las variables métricas (esfuerzo y compromiso organizacional) y como variables independientes las variables categóricas consideradas en esta investigación.

**Ho4:** No existe relación entre las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y las siguientes variables: sexo, puesto, edad, parentesco, posesión de acciones, años en la empresa, años en el mismo puesto y experiencia previa.

**Ha4:** Si existe relación entre las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y las siguientes variables: sexo, puesto, edad, parentesco, posesión de acciones, años en la empresa, años en el mismo puesto y experiencia previa.

En la prueba de estas hipótesis, mediante el análisis de la varianza (*one way*), se obtuvieron los siguientes resultados:

- Únicamente se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre la variable de compromiso de continuidad y sexo ( $p = .003$ ), con puntuaciones medias más altas en respondientes del sexo masculino, en relación con los de sexo femenino (Ver Cuadros 8-4, 8-5 y 8-6).

**Cuadro 8- 4 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y sexo**

Sexo	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Masculino	185	3.70	.77	2.671	.103
Femenino	75	3.52	.82		

**Cuadro 8- 5 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y sexo**

Sexo	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Masculino	188	3.46	.82	1.849	.175
Femenino	78	3.41	.84		

**Cuadro 8- 6 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y sexo**

Sexo	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Masculino	187	2.84	.68	9.116	.003
Femenino	79	2.57	.65		

Con relación con la variable puesto, el compromiso normativo y afectivo arrojó una diferencia estadísticamente significativa ( $p=.000$ ), observándose que las puntuaciones medias más altas corresponden al puesto de director, seguidos por los gerentes y quienes ocupan el puesto de jefe de departamento obtuvieron las puntuaciones medias más bajas. Este resultado podría indicar una cierta relación del compromiso normativo y afectivo con el nivel jerárquico del puesto (Ver Cuadros 8-7, 8-8 y 8-9).

**Cuadro 8- 7 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y puesto**

Puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Director	32	4.04	.54	12.975	.000
Gerente	98	3.51	.76		
Jefe	65	3.16	.95		

**Cuadro 8- 8 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y puesto**

Puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Director	31	4.37	.58	21.803	.000
Gerente	97	3.81	.66		
Jefe	66	3.35	.85		

**Cuadro 8- 9 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y puesto**

Puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Director	33	2.89	.93	1.078	.342
Gerente	97	2.75	.67		
Jefe	66	2.67	.61		

Se identificaron diferencias estadísticamente significativas ( $p < .05$ ) entre las variables de edad y compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Parece existir una tendencia del compromiso afectivo y de continuidad con la edad, es decir, cuanto mayor edad tiene el respondiente, mayor es su compromiso organizacional (Ver Cuadros 8-10, 8-11 y 8-12). Sin embargo, esta prueba se efectuó recodificando la variable edad, tal como se especifica más adelante.

**Cuadro 8- 10 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y edad**

Edad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30 años	69	3.31	.89	10.410	.000
Entre 30 y 45 años	138	3.74	.72		
Más de 45 años	57	3.88	.67		

**Cuadro 8- 11 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y edad**

Edad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30 años	70	3.12	.93	6.431	.002
Entre 30 y 45 años	139	3.52	.78		
Más de 45 años	60	3.42	.73		

**Cuadro 8- 12 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y edad**

Edad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30 años	70	2.60	.62	3.566	.030
Entre 30 y 45 años	140	2.77	.70		
Más de 45 años	60	2.93	.71		

Una vez recodificada la variable edad en dos categorías (menos de 30 años y más de 30 años) se identificaron diferencias estadísticamente significativas de esta variable con las dimensiones de compromiso organizacional. En los tres tipos de compromiso se apreció que las puntuaciones más altas correspondieron a los respondientes de mayor edad, es decir, a los que tenían más de 30 años al momento de aplicación de los instrumentos de medición. Ver Cuadro 8-13, 8-14 y 8-15).

**Cuadro 8- 13 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y edad (agrupada)**

Edad	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30 años	70	3.29	.90	21.829	.000
Más de 30 años	194	3.79	.70		

**Cuadro 8- 14 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y edad (agrupada)**

Edad	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30 años	71	3.11	.93	14.456	.000
Más años s de 30	197	3.52	.76		

**Cuadro 8- 15 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y edad (agrupada)**

Edad	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30 años	71	2.60	.61	5.297	.022
Más de 30 años	198	2.82	.71		

Considerando cuatro categorías de la variable parentesco del respondiente con el o los propietarios de la empresa, solamente se

identificaron relaciones estadísticamente significativas en las puntuaciones medias de compromiso afectivo y compromiso normativo con esta variable. En el caso del compromiso afectivo se identificó una puntuación media más alta de los dueños de las empresas, y la puntuación más baja fue para los sujetos que no tienen parentesco alguno. (Ver Cuadro 8-16). Por lo que se refiere al compromiso normativo, también las puntuaciones medias más altas correspondieron a los dueños de empresas y las más bajas a quienes no tienen parentesco alguno. (Ver Cuadro 8-17).

**Cuadro 8- 16 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y parentesco con el o los propietarios de la empresa**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Ninguno	55	3.63	.75	5.809	.001
Dueño	13	4.41	.62		
Hijo	27	4.14	.66		
Otro Pariente	13	3.82	.72		

**Cuadro 8- 17 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y parentesco con el o los propietarios de la empresa**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Ninguno	54	3.36	.96	5.008	.003
Dueño	13	4.21	.66		
Hijo	28	3.90	.74		
Otro Pariente	14	3.82	.60		

**Cuadro 8- 18 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y parentesco con el o los propietarios de la empresa**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Ninguno	54	2.73	.72	.058	.982
Dueño	14	2.80	.84		
Hijo	28	2.79	.71		
Otro Pariente	14	2.76	.69		

Una vez recodificada la variable de parentesco del respondiente con el o los propietarios de la empresa (parientes y no parientes), se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre esta variable y compromiso afectivo y normativo ( $p=.000$ ). Las puntuaciones medias más altas de estos dos tipos de compromiso se obtuvieron en quienes refieren ser parientes del o los dueños de la empresa. (Ver Cuadros 8-19, 8-20 y 8-21).

**Cuadro 8- 19 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y parentesco con el o los propietarios de la empresa (parientes y no parientes)**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
No Parientes	56	3.63	.74	13.142	.000
Parientes	53	4.13	.69		

**Cuadro 8- 20 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y parentesco con el o los propietarios de la empresa (parientes y no parientes)**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
No Parientes	55	3.56	.95	13.969	.000
Parientes	55	3.95	.69		

**Cuadro 8- 21 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y parentesco con el o los propietarios de la empresa (parientes y no parientes)**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
No Parientes	55	2.72	.72	.265	.608
Parientes	56	2.79	.73		

Posteriormente, se recodificó la variable parentesco en dos categorías (dueños e hijos) y se asociaron a las variables de compromiso organizacional. Los resultados obtenidos no indicaron diferencias estadísticamente significativas del compromiso organizacional entre dueños e hijos. (Ver Cuadros 8-22, 8-23 y 8-24).

**Cuadro 8- 22 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y parentesco con el o los propietarios de la empresa (dueños e hijos)**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Dueño	13	4.41	.62	1.577	.217
Hijo	27	4.14	.66		

**Cuadro 8- 23 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y parentesco con el o los dueños de la empresa (dueños e hijos)**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Dueño	13	4.21	.66	1.618	.211
Hijo	28	3.90	.74		

**Cuadro 8- 24 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y parentesco con el o los dueños de la empresa (dueños e hijos)**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Dueño	14	2.80	.84	.002	.962
Hijo	28	2.79	.71		

Los resultados de la asociación de compromiso organizacional y el hecho de que el respondiente posea o no acciones en la empresa indican

diferencias estadísticamente significativas ( $p < .01$ ) de compromiso afectivo y normativo para quienes poseen acciones de la empresa en relación con quienes no. Cabe resaltar que las puntuaciones más altas de estos tipos de compromiso se identifican en personas que poseen acciones de la empresa.

**Cuadro 8- 25 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y posesión de acciones**

Posesión de acciones	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Si	42	4.17	.70	12.672	.001
No	68	3.67	.73		

**Cuadro 8- 26 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y posesión de acciones**

Posesión de acciones	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Si	44	3.96	.60	7.918	.006
No	67	3.49	.99		

**Cuadro 8- 27 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y posesión de acciones**

Posesión de acciones	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Si	45	2.85	.80	1.278	.261
No	67	2.69	.66		

Al asociar las variables de compromiso organizacional con el número de años en que el respondiente se ha involucrado activamente en la empresa, se identificó una diferencia estadísticamente significativa con compromiso

normativo. Dicho resultado indica que las puntuaciones más altas corresponden a quienes tienen más de diez años en la empresa, entre tanto que las puntuaciones más bajas las obtuvieron quienes tienen menos de 5 años. Este resultado parece indicar cierta tendencia del compromiso normativo con el número de años que tiene la persona de trabajar en la empresa. (Ver Cuadros 8-28, 8-29 y 8-30).

**Cuadro 8- 28 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y años en la empresa**

Antigüedad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 5 años	31	3.59	.89	3.013	.053
Entre 5 y 10 años	34	3.94	.70		
Más de 10 años	46	3.40	.66		

**Cuadro 8- 29 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y años en la empresa**

Antigüedad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 5 años	31	3.36	1.10	3.453	.035
Entre 5 y 10 años	34	3.66	.88		
Más de 10 años	47	3.89	.66		

**Cuadro 8- 30 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y años en la empresa**

Antigüedad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 5 años	31	2.63	.62	1.240	.293
Entre 5 y 10 años	36	2.70	.83		
Más de 10 años	46	2.88	.68		

Se efectuó la prueba de hipótesis para identificar relación entre las variables de compromiso organizacional y el número de años que el respondiente tiene de desempeñarse en el mismo puesto (en términos de

responsabilidad). los resultados indican que no existen diferencias en estas variables. (Ver cuadros 8-31, 8-32 y 8-33).

**Cuadro 8- 31 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y años en el mismo puesto**

Años en el mismo puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 1 año	13	3.76	.99	.405	.750
Entre 1 y 5 años	49	3.82	.77		
Entre 5 y 10 años	32	3.98	.68		
Más de 10 años	16	3.90	.68		

**Cuadro 8- 32 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y años en el mismo puesto**

Años en el mismo puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 1 año	13	3.45	.99	.931	.428
Entre 1 y 5 años	48	3.59	.99		
Entre 5 y 10 años	32	3.83	.75		
Más de 10 años	18	3.82	.66		

**Cuadro 8- 33 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y años en el mismo puesto**

Años en el mismo puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 1 año	13	2.63	.53	1.009	.392
Entre 1 y 5 años	48	2.66	.69		
Entre 5 y 10 años	33	2.83	.78		
Más de 10 años	18	2.96	.77		

También, se efectuó el análisis de la varianza para identificar la asociación entre compromiso organizacional y la experiencia laboral previa

del respondiente. Los resultados indican que no existe relación estadísticamente significativa entre ambas variables.

**Cuadro 8- 34 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y experiencia previa**

Experiencia previa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 1 año	30	3.87	.84	.218	.884
Entre 1 y 5 años	33	3.81	.78		
Entre 5 y 10 años	23	3.97	.75		
Más de 10 años	21	3.84	.61		

**Cuadro 8- 35 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y experiencia previa**

Experiencia previa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 1 año	31	3.58	.99	.186	.906
Entre 1 y 5 años	33	3.73	.96		
Entre 5 y 10 años	23	3.64	.81		
Más de 10 años	21	3.73	.69		

**Cuadro 8- 36 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y experiencia previa**

Experiencia previa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 1 año	31	2.62	.77	1.679	.176
Entre 1 y 5 años	32	2.91	.59		
Entre 5 y 10 años	23	2.58	.62		
Más de 10 años	23	2.91	.89		

La siguiente prueba de hipótesis efectuada mediante el análisis de la varianza (one way) es la siguiente:

**Ho5:** No existe relación entre las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y las siguientes variables: ventas, ingresos netos, núm. de empleados, tamaño de la empresa, tipo de organización, gerentes externos y propiedad de la empresa.

**Ha5:** Sí existe relación entre las dimensiones del compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) y las siguientes variables: ventas, ingresos netos, núm. de empleados, tamaño de la empresa, tipo de organización, gerentes externos y propiedad de la empresa.

Los resultados obtenidos en la prueba de esta hipótesis son los siguientes:

En la asociación de las variables de compromiso organizacional y el nivel de ventas de la empresa durante 1997 únicamente se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre el nivel de ventas y compromiso afectivo ( $p=.004$ ). Este resultado indica que las puntuaciones medias más altas de compromiso afectivo, de acuerdo con los respondientes, se ubica en empresas cuyas ventas en 1997 fueron entre 100 y 500 millones de pesos. (Ver Cuadros 8-37, 8-38 y 8-39).

**Cuadro 8- 37 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y ventas**

Ventas	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 10 millones de pesos	31	3.76	.81	3.360	.004
Entre 10 y 25 millones de pesos	36	3.73	.77		
Entre 25 y 50 millones de pesos	25	3.61	.65		
Entre 50 y 100 millones de pesos	26	3.89	.72		
Entre 100 y 200 millones de pesos	12	4.28	.32		
Entre 200 y 500 millones de pesos	14	4.29	.63		
Más de 500 millones de pesos	26	3.40	.96		

**Cuadro 8- 38 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y ventas**

Ventas	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 10 millones de pesos	31	3.35	.99	1.857	.091
Entre 10 y 25 millones de pesos	37	3.50	.80		
Entre 25 y 50 millones de pesos	24	3.49	.76		
Entre 50 y 100 millones de pesos	27	3.62	.79		
Entre 100 y 200 millones de pesos	12	3.79	.50		
Entre 200 y 500 millones de pesos	14	3.93	.82		
Más de 500 millones de pesos	27	3.17	.87		

**Cuadro 8- 39 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y ventas**

Ventas	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 10 millones de pesos	31	2.76	.63	.618	.716
Entre 10 y 25 millones de pesos	37	2.64	.60		
Entre 25 y 50 millones de pesos	25	2.62	.63		
Entre 50 y 100 millones de pesos	26	2.87	.86		
Entre 100 y 200 millones de pesos	12	2.79	.72		
Entre 200 y 500 millones de pesos	14	2.95	.74		
Más de 500 millones de pesos	28	2.69	.85		

Por lo que se refiere a la asociación del compromiso organizacional con el nivel de ingresos netos de la empresa (utilidad después de impuestos), los resultados indican que existe una diferencia significativa de esta última variable con el compromiso afectivo y el compromiso normativo. En estos resultados se identifica que las puntuaciones medias más altas de los respondientes correspondieron a las empresas cuyos ingresos netos en 1997 se ubicaron entre 10 y 20 millones de pesos.

**Cuadro 8- 40 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo e ingresos**

Ingresos	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Pérdida	18	3.49	.60	2.611	.027
Entre 0 y 1 millón de pesos	42	3.95	.72		
Entre 1 y 5 millones de pesos	28	3.67	.86		
Entre 5 y 10 millones de pesos	20	3.88	.69		
Entre 10 y 20 millones de pesos	7	4.45	.54		
Más de 20 millones de pesos	31	3.53	1.00		

**Cuadro 8- 41 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo e ingresos**

Ingresos	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Pérdida	18	3.35	.83	2.845	.018
Entre 0 y 1 millón de pesos	41	3.57	.94		
Entre 1 y 5 millones de pesos	30	3.46	.88		
Entre 5 y 10 millones de pesos	20	3.78	.66		
Entre 10 y 20 millones de pesos	7	4.19	.77		
Más de 20 millones de pesos	32	3.11	.83		

**Cuadro 8- 42 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad e ingresos**

Ingresos	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Pérdida	18	2.75	.70	.321	.900
Entre 0 y 1 millón de pesos	41	2.76	.67		
Entre 1 y 5 millones de pesos	30	2.64	.71		
Entre 5 y 10 millones de pesos	20	2.68	.69		
Entre 10 y 20 millones de pesos	7	2.93	1.08		
Más de 20 millones de pesos	33	2.63	.77		

Los resultados obtenidos en la asociación de compromiso organizacional y número de empleados indica una diferencia estadísticamente significativa entre esta última variable y compromiso normativo. En este resultado se identifica una puntuación media más alta de compromiso normativo para los respondientes que trabajan en microempresas. entre tanto. las puntuaciones medias más bajas correspondieron a quienes trabajan en grandes empresas. (Ver cuadros 8-43, 8-44 y 8-45).

**Cuadro 8- 43 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y número de empleados**

Número de Empleados (tamaño de empresa)	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 16 empleados (Microempresas)	25	3.83	.76	2.154	.095
Entre 16 y 100 empleados (Empresas pequeñas)	81	3.83	.80		
Entre 101 y 250 empleados (Empresas medianas)	48	3.81	.61		
Más de 250 empleados (Grandes empresas)	39	3.47	.96		

**Cuadro 8- 44 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y número de empleados**

Número de Empleados (tamaño de empresa)	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 16 empleados (Microempresas)	26	3.81	.65	2.879	.037
Entre 16 y 100 empleados (Empresas pequeñas)	80	3.53	.87		
Entre 101 y 250 empleados (Empresas medianas)	49	3.50	.81		
Más de 250 empleados (Grandes empresas)	40	3.20	.93		

**Cuadro 8- 45 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y número de empleados**

Número de Empleados (tamaño de empresa)	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 16 empleados (Microempresas)	27	2.85	.74	2.064	.106
Entre 16 y 100 empleados (Empresas pequeñas)	81	2.59	.66		
Entre 101 y 250 empleados (Empresas medianas)	49	2.85	.72		
Más de 250 empleados (Grandes empresas)	39	2.82	.68		

Una vez que se recodificó la variable tamaño de empresa en dos categorías, la asociación de ésta con compromiso organizacional, mediante el análisis de la varianza, indicó que existen diferencias estadísticamente significativas entre las variables tamaño de la empresa y compromiso afectivo y normativo. En ambos casos se identificaron puntuaciones medias de compromiso en los respondientes que se desempeñan en empresas micro, pequeñas y medianas.

**Cuadro 8- 46 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y tamaño de empresa**

Número de Empleados (tamaño de empresa)	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Empresas micro, pequeñas y medianas	154	3.83	.74	6.518	.011
Empresas grandes	39	3.47	.96		

**Cuadro 8- 47 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y tamaño de empresa**

Número de Empleados (tamaño de empresa)	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Empresas micro, pequeñas y medianas	155	3.57	.82	6.031	.015
Empresas grandes	40	3.20	.93		

**Cuadro 8- 48 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y tamaño de empresa**

Número de Empleados (tamaño de empresa)	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Empresas micro, pequeñas y medianas	157	2.71	.69	.684	.409
Empresas grandes	39	2.82	.68		

Al asociar las variables de compromiso organizacional y tipo de empresa se identificó una relación estadísticamente significativa entre compromiso afectivo y normativo y tipo de empresa. Estos resultados indicaron que las puntuaciones medias más altas fueron para los respondientes de empresas familiares, tal como se presenta en los cuadros 8-49, 8-50 y 8-51.

**Cuadro 8- 49 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	116	3.84	.76	6.792	.001
No Familiar	79	3.63	.82		
Gubernamental	73	3.42	.75		

**Cuadro 8- 50 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	118	3.61	.88	5.167	.006
No Familiar	79	3.31	.78		
Gubernamental	76	3.27	.74		

**Cuadro 8- 51 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	119	2.71	.72	1.080	.341
No Familiar	79	2.80	.68		
Gubernamental	76	2.85	.64		

Una vez recodificada la variable de tipo de empresa en dos categorías, se identificaron únicamente diferencias estadísticamente significativas entre tipo de empresa y compromiso normativo. Este resultado indica puntuaciones medias más altas de compromiso normativo para los respondientes de empresas familiares. (Ver cuadros 8-52, 8-53 y 8-54).

**Cuadro 8- 52 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y tipo de empresa**

Tipo de empresa	N	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	116	3.84	.76	3.336	.069
No Familiar	79	3.63	.82		

**Cuadro 8- 53 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	118	3.61	.88	6.027	.015
No Familiar	79	3.31	.78		

**Cuadro 8- 54 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	119	2.71	.72	.891	.346
No Familiar	79	2.80	.68		

Posteriormente se recodificó la variable tipo de empresa en dos categorías y se asoció a compromiso organizacional mediante el análisis de la varianza (one way), los resultados indican que existen diferencias estadísticamente significativas entre compromiso afectivo y compromiso normativo con la variable tipo de empresa. Las puntuaciones medias más altas de estos dos tipos de compromiso organizacional se identificaron en los respondientes que trabajan en empresas familiares.

**Cuadro 8- 55 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	116	3.84	.76	14.081	.000
Gubernamental	73	3.42	.75		

**Cuadro 8- 56 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	118	3.61	.88	7.713	.006
Gubernamental	76	3.27	.74		

**Cuadro 8- 57 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Familiar	119	2.71	.72	1.941	.165
Gubernamental	76	2.85	.64		

La asociación de las variables de compromiso organizacional y el número de gerentes ajenos a la familia que se desempeñan en la empresa indica que existen diferencias estadísticamente significativas entre compromiso afectivo y normativo para los respondientes que se desempeñan en empresas que cuentan con gerentes externos. Las puntuaciones medias más altas de estos dos tipos de compromiso correspondieron a los respondientes que refieren que la empresa si cuenta con gerentes que trabajan en la empresa y que son ajenos a la familia. (Ver Cuadros 8-58, 8-59 y 8-60).

**Cuadro 8- 58 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y gerentes externos**

Gerentes Externos	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Si	25	4.34	.52	13.662	.000
No	83	3.76	.75		

**Cuadro 8- 59 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y gerentes externos**

Gerentes Externos	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Si	25	4.05	.69	5.320	.023
No	83	3.59	.90		

**Cuadro 8- 60 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y gerentes externos**

Gerentes Externos	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Si	26	2.75	.73	.009	.925
No	83	2.73	.70		

Finalmente, se asociaron las variables de compromiso organizacional y propiedad de la empresa por parte de la familia. Los resultados se presentan en los Cuadros 8-61, 8-62 y 8-63. Dichos resultados indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre dichas variables.

**Cuadro 8- 61 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso afectivo y propiedad**

Porcentaje de acciones propiedad de la empresa, por parte de la familia	n	Media	Desviación Estándar	F	P
100%	80	3.95	.73	.771	.465
Entre el 50 y el 99%	13	3.91	.61		
Menos del 50%	9	3.63	.97		

**Cuadro 8- 62 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso normativo y propiedad**

Porcentaje de acciones propiedad de la empresa, por parte de la familia	n	Media	Desviación Estándar	F	P
100%	80	3.79	.87	2.418	.094
Entre el 50 y el 99%	12	3.79	.66		
Menos del 50%	10	3.15	1.04		

**Cuadro 8- 63 Puntuaciones medias de las dimensiones de compromiso de continuidad y propiedad**

Porcentaje de acciones propiedad de la empresa, por parte de la familia	n	Media	Desviación Estándar	F	P
100%	80	2.83	.65	1.087	.341
Entre el 50 y el 99%	12	2.81	.61		
Menos del 50%	10	2.50	.78		

Posteriormente, mediante el análisis de la varianza (one way) se efectuó la asociación de las variables de esfuerzo (intensidad y tiempo dedicado al trabajo) y edad. Los resultados indican que no existen diferencias estadísticamente significativas entre edad e intensidad y tiempo dedicados al trabajo. (Ver Cuadros 8-64 y 8-65).

**Cuadro 8- 64 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) y edad**

Edad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30	63	2.77	.92	.749	.474
Entre 30 y 45	136	2.81	.89		
Mayor a 45	60	2.84	.94		
Total	259	2.78	.91		

**Cuadro 8- 65 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (intensidad) y edad**

Edad	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Menos de 30	63	4.06	.85	1.511	.223
Entre 30 y 45	136	4.23	.62		
Mayor a 45	60	4.25	.75		
Total	259	4.19	.71		

La asociación de las variables de esfuerzo y puesto indicó que existen diferencias estadísticamente significativas entre intensidad y tiempo dedicados al trabajo y puesto. Las puntuaciones medias más altas de las variables de esfuerzo se ubicaron en el puesto de director, en tanto que las puntuaciones medias más bajas correspondieron a los respondientes que ocupaban puesto de jefe de departamento. (Ver Cuadros 8-66 y 8-67).

**Cuadro 8- 66 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) y puesto**

Puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Director	34	3.01	1.04	3.885	.022
Gerente	98	2.98	.91		
Jefes	53	2.55	1.03		
Total	185	2.56	.98		

**Cuadro 8- 67 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (intensidad) y puesto**

Puesto	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Director	34	4.43	.66	6.043	.003
Gerente	98	4.26	.61		
Jefe	53	3.92	.92		
Total	185	4.20	.74		

La asociación de variables, mediante el análisis de la varianza (one way), entre las variables de esfuerzo y parentesco del respondiente con el o los propietarios de la empresa indicaron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas variables. (Ver Cuadros 8-68 y 8-69).

**Cuadro 8- 68 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) y parentesco con el o los propietarios de la empresa**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
Parientes	53	2.98	1.04	.134	.716
No parientes	55	2.91	1.03		
Total	108	2.94	1.03		

**Cuadro 8- 69 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (intensidad) y parentesco con el o los propietarios de la empresa**

Parentesco	n	Media	Desviación Estándar	F	P
<b>Parientes</b>	53	4.25	.81	.132	.717
<b>No parientes</b>	55	4.20	.61		
<b>Total</b>	108	4.22	.71		

Finalmente, se asociaron las variables de esfuerzo y tipo de empresa, los resultados indicaron que no existen diferencias estadísticamente significativas entre ambas variables. (Ver Cuadros 8-70 y 8-71).

**Cuadro 8- 70 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
<b>Familiar</b>	114	2.87	1.05	2.542	.081
<b>No familiar</b>	73	2.84	.86		
<b>Gubernamental</b>	76	2.58	.72		
<b>Total</b>	263	2.78	.92		

**Cuadro 8- 71 Puntuaciones medias de las dimensiones de esfuerzo (intensidad) y tipo de empresa**

Tipo de empresa	n	Media	Desviación Estándar	F	P
<b>Familiar</b>	114	4.20	.72	.029	.971
<b>No familiar</b>	73	4.20	.78		
<b>Gubernamental</b>	76	4.18	.65		
<b>Total</b>	263	4.19	.72		

### c) Análisis Clasificadorio Múltiple

Por lo que se refiere a los resultados de análisis de la varianza con la opción del análisis de clasificación múltiple, el cual permite incorporar una variable dependiente (métrica) y más de una variable independiente (no métrica), a continuación se presentan los resultados obtenidos en relación con las tres dimensiones de compromiso organizacional.

Una vez que se consideraron las variables independientes de sexo, puesto, tamaño y tipo de empresa y relación familiar de los respondientes con el o los propietarios de la empresa y el compromiso normativo, se identificó que únicamente en las variables de edad y relación familiar existen puntuaciones medias de este tipo de compromiso estadísticamente significativas.

Específicamente, los resultados indican que existen puntuaciones medias de compromiso normativo más altas en personas con mayor edad, y más bajas en personas de menor edad. Así también se identificó que las puntuaciones medias de compromiso normativo son más altas en personas que tienen una relación familiar con el o los propietarios de la empresa. Los resultados de los hallazgos antes mencionados se presentan en el Cuadro 8-72.

**Cuadro 8- 72 Puntuaciones medias de compromiso normativo de acuerdo con las variables que se enuncian.**

<b>Variable</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Sexo:</b>			.038	.847
• Masculino	79	3.66		
• Femenino	25	3.70		
<b>Edad:</b>			4.076	.020
• Menos de 30 años	26	3.27		
• Entre 30 y 45 años	53	3.87		
• Más de 45 años	25	3.77		
<b>Tamaño de empresa:</b>			.453	.502
• Micro, pequeña y mediana empresa	94	3.65		
• Grandes empresas	10	3.84		
<b>Tipo de empresa:</b>			.479	.491
• Familiar	100	3.68		
• No familiar	4	3.39		
<b>Relación familiar:</b>			11.031	.001
• No Parientes	50	3.38		
• Parientes	54	3.94		

En relación con el compromiso de continuidad se identificó que las siguientes variables no están asociadas de manera significativa a esta variable dependiente: sexo, edad, tamaño y tipo de empresa y relación familiar del respondiente con el o los propietarios de la empresa. (Ver Cuadro 8-73).

**Cuadro 8- 73 Puntuaciones medias de compromiso de continuidad de acuerdo con las variables que se enuncian.**

<b>Variable</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Sexo:</b>			.992	.322
• Masculino	78	2.78		
• Femenino	26	2.62		
<b>Edad:</b>			1.012	.367
• Menos de 30 años	26	2.68		
• Entre 30 y 45 años	53	2.69		
• Más de 45 años	25	2.92		
<b>Tamaño de empresa:</b>			.116	.734
• Micro, pequeña y mediana empresa	95	2.73		
• Grandes empresas	9	2.82		
<b>Tipo de empresa:</b>			.588	.445
• Familiar	100	2.73		
• No familiar	4	2.81		
<b>Relación familiar:</b>			1.211	.274
• No Parientes	49	2.66		
• Parientes	55	2.81		

Finalmente, en el análisis de clasificación múltiple realizado con la variable dependiente de compromiso afectivo y las variables categóricas de sexo, puesto, tipo y tamaño de empresa y relación familiar del respondiente con el o los propietarios de la empresa se identificó que existen puntuaciones medias estadísticamente significativas de este tipo de compromiso en relación con el puesto y la relación familiar. En síntesis, las puntuaciones medias son más altas en personas que ocupan puestos de director, seguidos por gerentes y jefes. Este resultado parece indicar que existe una asociación directa entre puesto y compromiso afectivo, es decir, a mayor nivel jerárquico del puesto mayor compromiso afectivo de la persona. Por lo que se refiere a los resultados con la variable de relación familiar, éstos indican que las puntuaciones medias de compromiso afectivo son más altas en respondientes

que tienen una relación familiar con el o los propietarios de la empresa. Dichos resultados se presentan en el Cuadro 8-74.

**Cuadro 8- 74 Puntuaciones medias de compromiso afectivo de acuerdo con las variables que se enuncian.**

<b>Variable</b>	<b>n</b>	<b>Media</b>	<b>F</b>	<b>P</b>
<b>Sexo:</b>			.510	.477
• Masculino	79	3.86		
• Femenino	22	3.99		
<b>Edad:</b>			.793	.455
• Menos de 30 años	25	3.76		
• Entre 30 y 45 años	53	3.93		
• Más de 45 años	23	3.98		
<b>Puesto:</b>			3.236	.044
• Director	22	4.20		
• Gerente	53	3.89		
• Jefe	26	3.62		
<b>Tamaño de empresa:</b>			.117	.733
• Micro, pequeña y mediana empresa	92	3.90		
• Grandes empresas	9	3.81		
<b>Tipo de empresa:</b>			.987	.323
• Familiar	96	3.91		
• No familiar	5	3.58		
<b>Relación familiar:</b>			4.258	.042
• No Parientes	50	3.73		
• Parientes	51	4.05		

### 8.3 Resultados de la prueba del Modelo (empresa familiar).

Los resultados de la aplicación del modelo se presentan en la Figura 8-18. Estos resultados fueron obtenidos al someter a prueba el modelo conceptual, una vez utilizado el análisis de trayectorias. La prueba del modelo arrojó un valor de Ji-Cuadrado = 241.174, con 35 grados de libertad y  $P = 0.000$ .

Previamente se efectuaron diversas pruebas a fin de identificar el modelo cuya aplicación proporcionó un mejor ajuste a los datos de la muestra. En la estimación final del modelo se eliminaron las relaciones entre variables cuyos coeficientes de regresión estandarizados fueron menores a 0.10.

En la construcción final del modelo se eliminó la variable de claridad del rol, en virtud de que presentó correlación estadísticamente significativa con las variables de esfuerzo y compromiso organizacional. Todas las variables consideradas en la elaboración del modelo arrojaron coeficientes de regresión (estandarizados) estadísticamente significativos.

Los resultados se presentan a continuación, haciendo referencia en primer lugar a las variables dependientes de esfuerzo y, enseguida, las de compromiso organizacional, de acuerdo con lo formulado en el modelo conceptual sometido a prueba.

#### **Esfuerzo.**

##### **A). Intensidad del trabajo.**

La varianza de la dimensión de esfuerzo: intensidad del trabajo fue explicada en un 41.6%, con tres variables independientes, dos de ellas correspondientes a clima organizacional y una de compromiso organizacional: trabajo como reto ( $\beta = .498$ ); contribución personal ( $\beta = .322$ ); y compromiso normativo ( $\beta = .100$ ).

Las variables de clima organizacional que no estuvieron correlacionadas directamente con intensidad del trabajo fueron: apoyo del superior inmediato, reconocimiento y expresión de los propios sentimientos, así también compromiso afectivo y compromiso de continuidad. De manera indirecta únicamente la variable de reconocimiento se asocia a intensidad del trabajo, por medio de la variable de compromiso normativo.

Estos resultados indican que cuando mayor energía invierte una persona en la realización de su trabajo, es cuando ésta:

Percibe que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades, y las aplica para enfrentar y resolver problemas (trabajo como reto),

Percibe que su trabajo es importante y significativo como medio para el logro de las metas de la organización (contribución),

Se siente obligada moralmente a permanecer en su organización (compromiso normativo).

## **B) Tiempo dedicado al trabajo.**

La variable tiempo dedicado al trabajo se explicó en un 22.4%, con cinco variables independientes que evidenciaron relaciones estadísticamente significativas. Dos de ellas corresponden a compromiso organizacional y tres se refieren a las dimensiones del clima organizacional: compromiso de continuidad ( $\beta = .160$ ); compromiso normativo ( $\beta = .138$ ); trabajo como reto ( $\beta = .129$ ); contribución personal ( $\beta = .322$ ); y expresión de los propios sentimientos ( $\beta = -.115$ ). Directamente las siguientes variables no presentan una correlación estadísticamente significativa con el tiempo dedicado al trabajo: apoyo del superior inmediato, reconocimiento, así como compromiso afectivo. No obstante, indirectamente influyen las variables de apoyo del superior inmediato y reconocimiento, por medio de las variables de compromiso de continuidad y compromiso normativo, respectivamente.

Dichos resultados indican que la persona dedica mayor cantidad de horas invertidas en la realización de su trabajo cuando:

Percibe que debe permanecer y continuar en su organización (compromiso de continuidad),

Se siente obligada moralmente a permanecer en su organización (compromiso normativo),

Percibe que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades y tiene la oportunidad de aplicarlas para enfrentar y resolver problemas (trabajo como reto).

Percibe que su trabajo es importante y significativo para el logro de las metas de la organización (contribución personal),

Percibe que existen consecuencias para expresar sus propias ideas y sentimientos (expresión de los propios sentimientos).

### **Compromiso organizacional.**

#### **A) Compromiso afectivo.**

De acuerdo con el modelo, la variable de compromiso afectivo se explica en un 28% de su varianza. Además, se identificaron cuatro variables independientes con relaciones estadísticamente significativas con el compromiso afectivo: trabajo como reto ( $\beta = .244$ ); reconocimiento ( $\beta = .163$ ); expresión de los propios sentimientos ( $\beta = .375$ ); y, relación familiar del encuestado con el o los dueños de la empresa ( $\beta = .231$ ). La variable de contribución personal no estuvo correlacionada estadísticamente con compromiso afectivo.

Los hallazgos obtenidos con la variable de compromiso afectivo, indican que es mayor el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización, cuando la persona:

Percibe que su trabajo le exige el uso de capacidades y habilidades y puede aplicarlas (trabajo como reto).

Percibe que puede expresar sus propias ideas y sentimientos (expresión de los propios sentimientos).

Percibe que la organización aprecia y valora el esfuerzo, su contribución y resultados obtenidos (reconocimiento), y

Tiene una relación familiar con el o los dueños de la empresa (relación familiar).

### **B) Compromiso de continuidad.**

Con este modelo, la varianza del compromiso de continuidad se explica en un 29.7%, identificándose cuatro variables independientes asociadas a éste: apoyo del superior inmediato ( $\beta = -.263$ ); trabajo como reto ( $\beta = .231$ ); reconocimiento ( $\beta = .391$ ); y expresión de los propios sentimientos (-.177). Este resultado indica que el compromiso de continuidad es explicado a partir de cuatro variables del clima organizacional, teniendo un coeficiente de regresión estandarizado negativo las variables de apoyo del superior inmediato y expresión de los propios sentimientos. Las variables de contribución personal y claridad del rol no estuvieron asociadas al compromiso de continuidad.

Estos resultados indican que cuando mayor es el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización (compromiso de continuidad), también él:

No tiene una percepción favorable sobre la supervisión que recibe de su jefe inmediato (apoyo del superior inmediato).

Percibe que su trabajo le exige el uso de capacidades y habilidades y puede aplicarlas (trabajo como reto).

Percibe que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución que realiza para el logro de metas de ésta (reconocimiento), y

Percibe que no puede expresar sus propios sentimientos e ideas (expresión de los propios sentimientos).

### C) Compromiso normativo.

El compromiso normativo se explica en un 30.2% de su varianza con cuatro variables independientes: trabajo como reto ( $\beta = .358$ ); contribución personal ( $\beta = .104$ ); reconocimiento ( $\beta = .291$ ); y relación familiar del respondiente con el o los dueños de la empresa ( $\beta = .280$ ). Las tres dimensiones de clima organizacional que no estuvieron correlacionadas con el compromiso normativo fueron apoyo del superior inmediato, claridad del rol y expresión de los propios sentimientos. Estos resultados indican que cuanto más siente la persona que debe permanecer en la organización (compromiso normativo), ella:

Percibe que puede aplicar las habilidades y capacidades que su trabajo le exige (trabajo como reto),

Percibe que su trabajo es importante y significativo para el logro de metas de su organización (contribución personal),

Percibe que la organización aprecia y valora su esfuerzo, contribución y resultados obtenidos (reconocimiento), y

Tiene una relación familiar con el o los dueños de la empresa (relación familiar).

En la tabla 8-78 se presentan los coeficientes de regresión estimados (estandarizados). Así también, la matriz de correlación de las variables implicadas en el modelo en la tabla 8-75. Finalmente, las medidas de ajuste, los índices de ajuste incremental y de ajuste parsimonioso se presentan en la tabla núm. 8-77. La estimación final del modelo se presenta en la tabla 8.76.

**Cuadro 8- 75 Matriz de correlaciones de las variables implicadas en el Modelo de la Empresa Familiar.**

<b>Variables</b>	<b>REF</b>	<b>EXP</b>	<b>REC</b>	<b>CTB</b>	<b>RET</b>	<b>APO</b>	<b>NOR</b>	<b>CON</b>	<b>TIE</b>	<b>INT</b>	<b>AFE</b>
<b>Relación familiar (REF)</b>	1.00										
<b>Expresión de los propios sentimientos (EXP)</b>	.000	1.00									
<b>Reconocimiento (REC)</b>	.000	.000	1.00								
<b>Contribución personal (CTB)</b>	.000	.000	.000	1.00							
<b>Trabajo como reto (RET)</b>	.000	.000	.000	.000	1.00						
<b>Apoyo del superior inmediato (APO)</b>	.000	.000	.000	.000	.000	1.00					
<b>Compromiso normativo (NOR)</b>	.280	.000	.291	.104	.358	.000	1.00				
<b>Compromiso de continuidad (CON)</b>	.000	-.177	.391	.000	.208	-.263	.188	1.00			
<b>Tiempo dedicado al trabajo (TIE)</b>	.039	-.143	.103	.336	.211	-.042	.248	.233	1.00		
<b>Intensidad del trabajo (INT)</b>	.028	.000	.029	.351	.534	.000	.313	.122	.244	1.00	
<b>Compromiso afectivo (AFE)</b>	.231	.0375	.163	.000	.244	.000	.199	.048	.024	.142	1.00

**Cuadro 8- 76 Estimación final del Modelo de la Empresa Familiar.  
Efectos Totales**

<b>Variabes</b>	<b>REF</b>	<b>EXP</b>	<b>REC</b>	<b>CTB</b>	<b>RET</b>	<b>APO</b>	<b>NOR</b>	<b>CO N</b>
<b>Compromiso normativo (NOR)</b>	.432	.000	.221	.109	.298	.000	.000	.000
<b>Compromiso de continuidad (CON)</b>	.000	-.170	.302	.000	.176	-.183	.000	.000
<b>Tiempo dedicado al trabajo (TIE)</b>	.079	-.179	.103	.467	.232	-.038	.182	.208
<b>Intensidad del trabajo (INT)</b>	.037	.000	.019	.315	.378	.000	.085	.000
<b>Compromiso afectivo (AFE)</b>	.292	.290	.101	.000	.167	.000	.000	.000

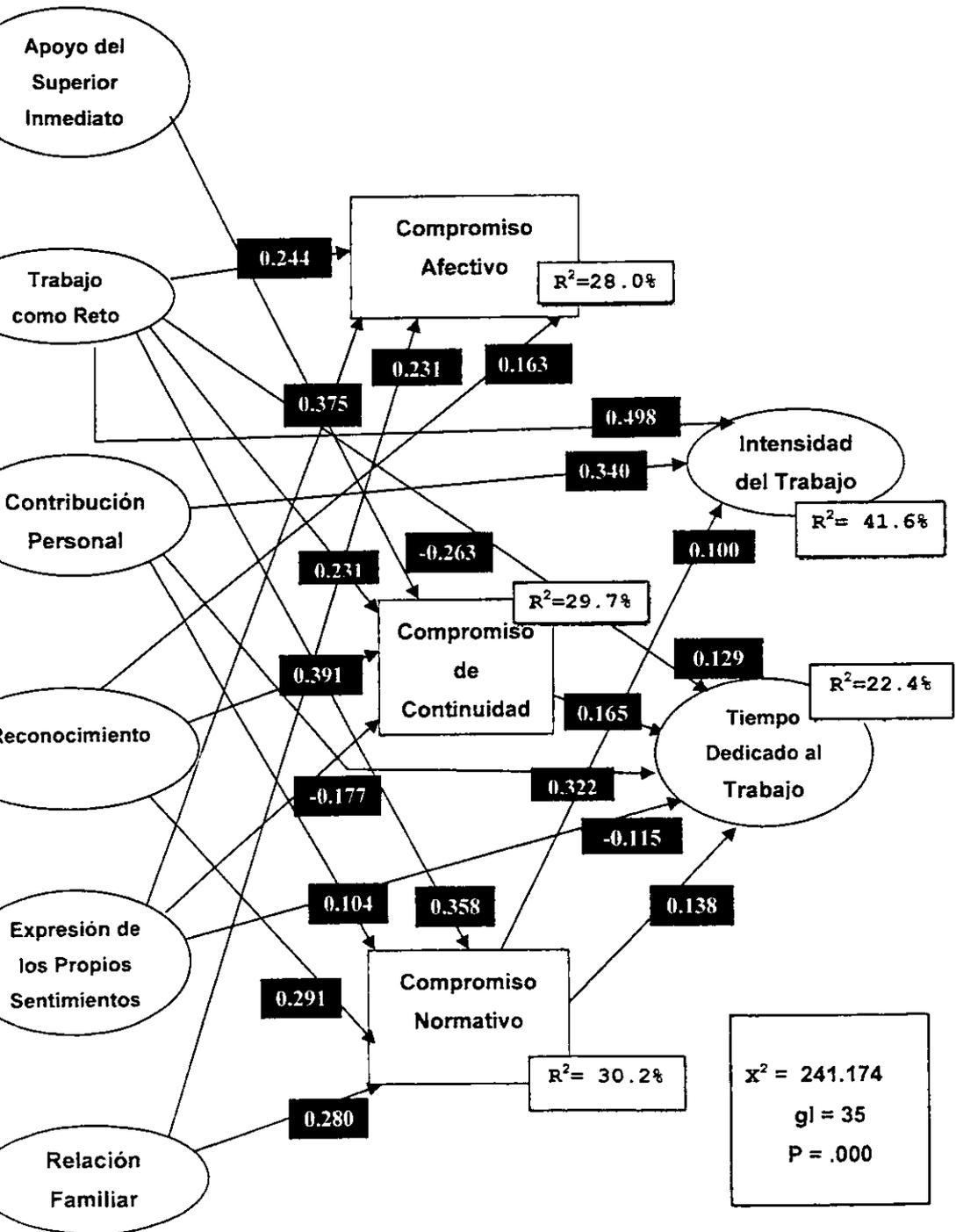
**Cuadro 8- 77 Prueba del Modelo de la Empresa Familiar. Medidas e índices de ajuste.**

<b>Medidas o Índices</b>	<b>Modelo A</b>
<b>Ji Cuadrado</b>	<b>241.174</b>
<b>Grados de libertad</b>	<b>35</b>
<b>P</b>	<b>.000</b>
<b>Medidas de Ajuste</b>	
<b>Error de la Raíz Cuadrada (RMSEA)</b>	<b>.228</b>
<b>Índice de bondad de Ajuste (GFI)</b>	<b>.690</b>
<b>Índices de Ajuste Incremental</b>	
<b>Índice de Tucker - Lewis (TLI)</b>	<b>.262</b>
<b>Índice de Ajuste Normado (NFI)</b>	<b>.512</b>
<b>Índice Ajustado (AGFI)</b>	<b>.415</b>
<b>Índices de Ajuste Parsimonioso</b>	
<b>Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso (PGFI)</b>	<b>.366</b>
<b>Índice de Ajuste Parsimonioso Normado (PNFI)</b>	<b>.326</b>
<b>Akaike Information Criterion (AIC)</b>	<b>303.174</b>

**Cuadro 8- 78 Estimación del Modelo de la Empresa Familiar.  
Coeficientes de Regresión Estimados (Estandarizados)**

Variables Independientes	Variables dependientes				
	INT	TIE	AFE	CON	NOR
Apoyo del superior inmediato (APO)				-.263	
Trabajo como reto (RET)	.498	.129	.244	.208	.358
Contribución personal (CTB)	.340	.322			.104
Reconocimiento (REC)			.163	.391	.291
Expresión de los propios sentimientos (EXP)		-.115	.375	-.177	
Compromiso de continuidad (CON)		.160			
Compromiso normativo (NOR)	.100	.138			
Relación familiar (REF)			.231		.280

Figura 8- 18 Diagrama de Trayectorias (Empresa Familiar)



### 8.3.1 Discusión de resultados

Los resultados de esta investigación, se interpretan y discuten a la luz de los resultados obtenidos en trabajos previos y de las explicaciones y argumentos que presentan diversos autores. En el caso de la empresa familiar, la explicación de los resultados se sustenta en la escasa evidencia empírica, en la información proporcionada por empresas familiares y en la experiencia laboral del autor en este tipo de empresas .

Al igual que en la presentación de resultados, en este apartado la discusión se aborda considerando en primer orden las variables dependientes de esfuerzo y, posteriormente, las de compromiso organizacional.

#### 8.3.1.1 Esfuerzo.

##### A) Intensidad del trabajo.

En relación con la asociación esperada entre las variables de compromiso organizacional y las dimensiones de esfuerzo, los resultados arrojaron que únicamente el compromiso normativo correlaciona positivamente con las dos dimensiones de esfuerzo: intensidad del trabajo y tiempo dedicado al trabajo. Este resultado indica que el grado en que un individuo se siente obligado moralmente a pertenecer a su organización está asociado positivamente a la energía que invierte y el tiempo que dedica en la realización de su trabajo, lo que implica que, cuando mayor es el compromiso normativo de la persona, mayor será la intensidad y el tiempo que dedica a su trabajo.

En las empresas familiares este resultado se explica porque el compromiso normativo (del deber) que tiene la persona hacia la empresa se ve traducido en mayor esfuerzo y energía dedicados al trabajo. Dicho compromiso se hace extensivo no solo hacia la empresa sino también hacia la familia de la cual forma parte y con la cual mantiene un vínculo permanente.

además de una responsabilidad que involucra el patrimonio familiar. La obligación moral de la generación mayor y los hijos es, por un lado hacia la familia y, por otro, hacia la empresa que está constituida por todo o parte de su patrimonio familiar.

En la empresa familiar, tanto la generación mayor como los hijos tienen un alto sentido de obligación hacia ella. Los padres suelen poner altas expectativas en el sentido de que sus hijos continúen con la empresa y hagan realidad su sueño tal como ellos lo concibieron, por ello la aprobación de los padres hacia sus hijos, puede estar en función de si los hijos logran comprometerse y dedicar todo su esfuerzo para continuar con la empresa que ellos crearon. Para los hijos, el reto de dirigir la empresa, se convierte en un deber, como una obligación percibida de las expectativas de los padres y de la familia.

En general, a la generación mayor le gustaría que sus hijos continúen haciéndose cargo de la empresa. A este respecto, Rogal (1989) afirma que en muchas ocasiones se considera que la siguiente generación estará de acuerdo en aceptar los cargos que la generación mayor les confiera. Pocas veces se considera que los miembros de las siguientes generaciones se atrevan a rechazar el proyecto de continuidad que sus padres diseñaron para ellos. Y, en contrapartida, Selz (1994) asevera que a pesar de que la gran mayoría de los hijos de los directores y accionistas de empresas familiares desean heredar las empresas de sus padres, finalmente favorecen su venta.

En la empresa familiar también pueden existir excepciones: los miembros de la familia que trabajan en ella podrían sentir la obligación moral (compromiso normativo) hacia la empresa y dedicar menos esfuerzo, dado que quien no se desempeña con eficacia, y es pariente del dueño puede suponer que no se le va a despedir.

Otro caso en la empresa familiar es el de los parientes que sienten el compromiso del deber (compromiso normativo) y dedican todo su tiempo y

esfuerzo a la empresa, aún sin remuneración, con la promesa de que en un futuro los negocios van a funcionar y, entonces, tendrán una remuneración o compensación.

Por lo que se refiere al coeficiente de correlación identificado entre las variables de contribución y trabajo como reto e intensidad del trabajo, estos resultados indican que la persona dedica mayor energía a sus labores cuando ella percibe que su contribución al trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades y tiene la oportunidad de aplicarlas, además de percibir que su trabajo es importante y significativo para el logro de las metas de la organización.

En las empresas familiares las oportunidades de tener un trabajo con retos y el efectuar contribuciones que sean valoradas y reconocidas son diferentes, tanto para la generación mayor como para los hijos. La generación mayor no brinda oportunidades de amplio desempeño a la generación menor, lo que da lugar a que esta última tenga menos espacios para desenvolverse o llevar a cabo sus ideas o aspiraciones en torno al negocio. En muchos casos esto ocurre porque la generación menor compite con la generación mayor, además puede existir competencia entre hermanos, y también porque los problemas de la familia afectan a los miembros de la empresa.

La problemática antes señalada se agudiza en estos tiempos de rápido cambio tecnológico, según Miller y Rice (1988), las empresas requieren de igual manera un cambio rápido en el liderazgo de las organizaciones. En empresas familiares el tiempo de generación puede ser cercano a 25 años. En muchas industrias este período puede ser demasiado largo y exigir un cambio de liderazgo en menor tiempo, por ejemplo en diez años. Muchas empresas familiares enfrentan estos problemas y no sólo las de orden familiar. Ya se ha señalado que existen muchos hallazgos de que los propietarios de las empresas familiares son reacios a delegar el control. En la medida que sus compañías permanecen con un tamaño relativamente pequeño, sus propietarios estarán normalmente en condiciones de delegar lo menos posible

(Goffee y Scase. 1991). Un ejemplo de esto es el que da Henry Ford. que a finales de los 40's no era capaz de ceder el control. Interfería constantemente con los departamentos de ingeniería, producción y mercadotecnia. La quiebra estaba cerca y al asumir el control Henry Ford II y adoptar prácticas modernas de administración, la empresa se alejó de ese fantasma y prosperó espectacularmente.

Los resultados encontrados en esta investigación. deben generar propuestas encaminadas a proveer un clima de apoyo y de trabajo interesantes y de reto para que los miembros de empresas familiares, tanto para la generación mayor como para la generación menor y los parientes que trabajan en la empresa y el resto del personal de la misma dediquen el esfuerzo requerido para alcanzar las metas de la empresa.

#### **b) Tiempo dedicado al trabajo.**

Por lo que se refiere al tiempo dedicado al trabajo, se tienen los siguientes argumentos que pueden explicar su asociación con el compromiso de continuidad y el compromiso normativo.

Estos resultados indican que la persona dedica mayor tiempo a la realización de su trabajo cuando experimenta un alto compromiso de continuidad y normativo; a mayor compromiso de continuidad y normativo, mayor tiempo de dedicación al trabajo.

Este resultado se explica porque en la empresa familiar los parientes que la dirigen pueden tener un alto compromiso de continuidad. al menos. por las dos consideraciones siguientes:

- Los costos asociados a dejar la empresa familiar serían altísimos. Incluso. los parientes llegan a cuestionarse ¿qué pasaría con todo aquello que he invertido?. ¿encontraré oportunidades de trabajo en otra empresa?. Dejar la empresa representaría. además. perder los privilegios que disfrutaban. las

compensaciones que reciben y la libertad que tienen por el hecho de ser los dueños o parientes. Cuando hacen comparaciones con otras oportunidades de trabajo se dan cuenta de los beneficios que podrían perder o de los beneficios que difícilmente podrán obtener o ganar, por lo cual tienen un compromiso de continuación (necesidad) en la empresa.

- Difícilmente los parientes dejarán la empresa familiar, sobre todo cuando están ligados a la propiedad. En las empresas familiares el compromiso del deber (normativo) que tiene la persona es un compromiso hacia la empresa y la familia.

En el caso de los parientes que trabajan en la empresa familiar, difícilmente dejarán la empresa porque pueden estar ligados a ésta por medio de la propiedad o acciones, lo cual explica que deseen dedicar su tiempo y esfuerzo a la empresa. Si tienen un porcentaje limitado de propiedad va a ser difícil que lo vendan, sobre todo a la competencia, además de que no preferirán malbaratar su patrimonio. Quizá sus familiares sean los más interesados en adquirir dichas acciones, pero esto implicaría perder o llegar a perder la parte de su herencia y/o de propiedad en la empresa, razón por la cual los parientes van a preferir continuar en la empresa, precisamente para cuidar de su patrimonio, convirtiéndose así en *prisioneros* de sus acciones.

La empresa familiar podría ser generadora de *prisioneros* y propiciar que sus miembros tengan un alto compromiso de continuidad que puede estar asociado o no a un alto esfuerzo en su trabajo, traducido este último en intensidad y tiempo dedicados al trabajo. En el caso de esta investigación, las correlaciones obtenidas entre estas variables fueron positivas y estadísticamente significativas.

También, la empresa familiar es una organización terminal, es decir, que para los parientes que trabajan en este tipo de empresas va a ser difícil que otra organización se interese en ellos. Es muy posible que lleguen a

especializarse para esa empresa, dejando de resultar interesantes para otras empresas y no tener oportunidades de obtener mayores en otros puestos y en otras empresas. Quizá podrían encontrar oportunidades de trabajo en otras empresas del mismo sector, empero muy probablemente los parientes no trabajarían para la competencia.

No obstante que los resultados obtenidos en la prueba del modelo hipotético no se identificó correlación entre el compromiso afectivo y las dimensiones de esfuerzo (intensidad y tiempo dedicado al trabajo) de acuerdo con lo esperado, en la empresa familiar debe considerarse lo siguiente:

- Para los fundadores la empresa es como un hijo, porque ellos la han creado y le han dado forma. Pueden interiorizar y vivir en función de lo que ocurra en la empresa. Emocionalmente están ligados a ella porque les proporciona satisfactores a sus necesidades materiales, de realización, sociales, psicológicas y económicas. La empresa llega a satisfacer muchas necesidades de la familia.
- El sistema de empresa permea al de familia. Incluso en la familia se abordan temas o problemas de la empresa. El sistema de empresa además de ser racional es emotivo.

Futuras investigaciones deben enfocarse a dilucidar la relaciones entre el compromiso organizacional y el esfuerzo que los miembros de empresas familiares dedican a su trabajo.

La alta correlación obtenida entre las variables de clima organizacional denominada *trabajo como reto* con la dimensión de *esfuerzo tiempo dedicado al trabajo*, indica que la persona invierte mayor tiempo a su trabajo cuando ella percibe que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades y además tiene oportunidad de aplicarlas. Para el caso de la variable contribución ( $r = .348$ ), este hallazgo indica que la persona invierte mayor

tiempo y energía en la realización de su trabajo cuando percibe la importancia y el significado de su trabajo, como medio para el logro de metas de su empresa.

Los resultados obtenidos entre las variables de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) y expresión de los propios sentimientos, indican que la persona invierte menor tiempo en su trabajo cuando percibe que no tiene libertad para expresar sus sentimientos e ideas. No obstante que la correlación obtenida en este caso es mínima, es conveniente señalar que ésta es estadísticamente significativa.

En la empresa familiar, puede ocurrir que la generación menor no perciba un ambiente favorable que le permita expresar sus propias ideas y sentimientos. El caso específico de Henry Ford es un ejemplo de ello. La constante interferencia de Ford en los departamentos de la empresa no daba pie a que Henry Ford II implantara sistemas y métodos innovadores.

También, es importante mencionar, de acuerdo con los resultados de diversas investigaciones, que las empresas heredadas tienen índices menores de crecimiento que las de primera generación (iniciadas o compradas). Una de las explicaciones que encuentra Malone y Jenster (1992) a este fenómeno es la falta de involucramiento de los dueños-gerentes y denomina a este efecto *plateauing*, lo cual se refiere a un estado de confort de mandos superiores, quienes ya no se esfuerzan como solían hacerlo y se involucran en otras tareas que les generan mayor satisfacción.

Los resultados de este trabajo coinciden con los obtenidos por Brown y Leigh (1996) quienes sustentan que cuando los empleados dedican un alto esfuerzo a su trabajo puede deberse a que ellos perciben un clima organizacional que satisface sus necesidades y expectativas, respondiendo ante ello con mayor inversión de esfuerzo y tiempo a su trabajo. Igualmente, este resultado coincide con el obtenido por Hutchison y Sowa (1986) en el sentido que el grado en que la persona se esfuerza y dedica mayor tiempo a su

trabajo depende del intercambio que existe entre la filosofía, los valores y las expectativas de la persona y su ambiente laboral.

### 8.3.1.2 Compromiso organizacional.

#### A) Compromiso afectivo.

Los resultados obtenidos en esta investigación indican que es mayor el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su empresa y establece lazos emocionales con la organización al percibir un clima organizacional favorable en las dimensiones de trabajo como reto, expresión de los propios sentimientos y reconocimiento, así como una percepción no favorable de la dimensión de clima relativa a apoyo del superior inmediato. Además, de la relación del respondiente con el o los dueños de la empresa familiar.

Las explicaciones en torno a las relaciones identificadas entre las variables trabajo como reto y compromiso afectivo se presentan a continuación para los tres grupos de personas que trabajan en empresas familiares: primera generación, segunda generación y directores y gerentes externos.

- *Primera generación.* Para los fundadores la empresa constituye el logro y la realización de sus sueños. Cuando la primera generación logra materializar dicho sueño y lleva a la práctica el negocio, obteniendo los logros esperados, el trabajo para ellos representa un gran reto. Muy probablemente por ello, toman algún estilo para suceder la empresa a la siguiente generación, llegando a ser reacios a delegar el control de ésta (Goffee y Scase, 1991). Cabe recordar que las empresas familiares proporcionan gran desarrollo a sus miembros, empero, Ward (1994) afirma que solo pocos logran aprovechar esta oportunidad, llegando incluso a limitar su crecimiento profesional.

- *Segunda generación.* En la empresa familiar, en muchos casos, se presentan menos oportunidades de que el trabajo ofrezca retos que la segunda generación logre superar. Esto se debe al control que gusta ejercer la primera generación sobre la empresa. De acuerdo con Goffee y Scase (1991) existen evidencias de que los propietarios de estas empresas se tomen reacios a delegar el control de la empresa familiar. Muchos propietarios, incluso, están dispuestos a realizar sacrificios económicos con tal de retener el control de sus empresas. A lo anterior habrá que agregar que la segunda generación puede no estar a la altura de la tarea que le espera. De acuerdo con Barnes (1988), las hijas y los hijos menores que se convierten en líderes de empresas familiares, deben enfrentar el reto de cambiar las expectativas de sus roles familiares y el rediseño de su propia identidad.
- *Directores y gerentes externos.* En el caso de las personas externas que trabajan para la empresa familiar, cuando el trabajo no ofrece oportunidades de aplicar las habilidades y capacidades de la persona, es recomendable hacer una revisión a los contenidos y descripción de puestos para efectuar ampliaciones (aumentar la cantidad y variedad de las actividades) o enriquecimiento (proporcionar libertad, independencia, responsabilidad y responsabilidades necesarias) de éstos, a fin de ofrecer a la persona un trabajo un trabajo completo que constituya un reto para ésta. Sin embargo, debe tenerse presente en todo momento la presencia del sistema de familia, que puede tirar por la borda todo de ofrecer un trabajo con más oportunidades de reto para las personas que trabajan en la empresa.

El resultado obtenido entre la variable de expresión de los propios sentimientos y compromiso afectivo indica que cuando la persona tiene oportunidad de expresar sus propias ideas y sentimientos existe mayor compromiso afectivo. A continuación se explican dichos hallazgos considerando la generación mayor, menor y los directores y gerentes externos.

- *Generación mayor.* Gran parte de los conflictos que mantienen los padres e hijos en las empresas familiares, es por el control, el poder y la competencia. Esto hace que la comunicación entre padres e hijos se dificulte. Debido a que la empresa familiar es una fusión de dos sistemas, es fácil que se puedan llevar roles inadecuadamente de un sistema al otro o bien se presente la intersección de sistemas que puede crear tensiones en la familia y en la empresa. Es por ello que la expresión de los propios sentimientos, para la generación mayor puede resultar tanto favorable como desfavorable.
  - *Generación menor.* El desempeñar el rol de hijo dentro del sistema de empresa hace que se dificulte un claro sentido de identidad propia y el riesgo de ser opacado por el padre es grande (Rosenblatt, 1985). Los padres que experimentan satisfacción en su trabajo y gozan de relativa independencia suelen ser menos autoritarios con sus hijos y los apoyan más (Harris, 1994). También, cuando la generación menor goza de menos autonomía sus miembros suelen privarse de reconocimientos y están sujetos al control de otros. Si no les es posible canalizar esa frustración hacia los subordinados, la canalizan hacia otras direcciones y frecuentemente hacia la familia (Harris, 1994).
- *Directores y gerentes externos.* En este caso, favorecer un clima que posibilite expresar a las personas sus propias ideas y sentimientos, estará en función del sistema de familia. cuando esto ocurra se obtendrá un clima organizacional favorable.

El resultado obtenido en torno a las variables de reconocimiento y compromiso afectivo indica que cuando la persona percibe que su trabajo es apreciado y valorado por la organización tiene un mayor compromiso afectivo hacia ella.

Por la correlación estadísticamente significativa identificada entre la variable de reconocimiento y compromiso organizacional, en el caso de empresas familiares y, particularmente, para esta investigación, el reconocimiento debe ser considerado para tres grupos: la primera generación, la segunda generación y los directivos y gerentes externos. Se hace esta aclaración porque las explicaciones en torno a que estas personas perciban un clima favorable en esta dimensión del clima organizacional implica la necesidad de generar acciones diferentes para cada grupo a fin de que ellos tengan percepciones favorables. Por estas razones se consideró conveniente explicar a continuación las fuentes posibles de reconocimiento para los grupos antes citados:

- *Primera generación.* El grupo integrado por los fundadores de la empresa familiar generalmente experimenta satisfacción en su trabajo y goza de relativa independencia. Al no depender de un jefe o superior inmediato, el reconocimiento que reciben por los logros obtenidos en la empresa, proviene, principalmente, de familia, de su entorno y de ellos mismos (Moss, 1989).
- *Segunda generación.* Es común que la segunda generación espere el reconocimiento y la aprobación de la primera generación. En ocasiones los padres suelen ser demasiado exigentes con sus hijos y tienen altas expectativas de ellos respecto a la dirección y obtención de resultados del negocio. Tómese en cuenta que la segunda generación no tiene las mismas oportunidades de tomar decisiones o llevar a la práctica sus propias ideas, por lo cual el reconocimiento que recibe está en función del logro de las expectativas de sus padres hacia ellos. Adicionalmente, a este fenómeno

debe considerarse la rivalidad que exista con los padres y los hermanos u otros parientes que trabajan en la empresa. La rivalidad entre descendientes es la expresión de sus diferencias y necesidades individuales. Esa rivalidad puede ser benigna o maligna, como es el caso de Caín y Abel. Para la empresa familiar, la rivalidad entre descendientes puede significar el fin (Friedman, 1991).

- *Directivos y gerentes externos.* Para este caso, el reconocimiento que reciban los miembros externos de empresas familiares debería estar en función de los resultados y logros obtenidos. El reconocimiento a los logros y resultados obtenidos constituye una necesidad de la persona. Según Maslow, ésta es una necesidad de orden superior y representa un factor externo (Robbins, 1994). El reconocimiento debe reforzarse para propiciar, tanto un mayor compromiso afectivo como una alta satisfacción y desempeño laboral.

En torno al hallazgo identificado entre la variable de relación familiar del respondiente con el o los dueños de la empresa familiar y el compromiso afectivo, éstos indican que cuando el director, gerente o jefe tiene una relación familiar con el o los dueños de la empresa, existe mayor compromiso afectivo. Este resultado puede ser explicado porque los parientes que trabajan en la empresa, además de la relación laboral, mantienen un vínculo familiar y de propiedad o acciones. Son dueños de alguna parte de las acciones de la empresa y al paso de los años han percibido y apreciado los logros que la familia ha obtenido al conformar y desarrollar la empresa familiar.

La generación mayor está comprometida a la empresa donde ve reflejados los sueños que se planteó. Por su parte, la generación menor se liga a la empresa que constituyeron precisamente sus padres. Estos vínculos que hacen que la persona sienta un compromiso afectivo hacia la empresa, rebasan el sistema de empresa y se ven sustentados en la intersección de los sistemas de familia y empresa.

Es importante que los resultados identificados en estas variables se consideren a la luz de la generación mayor, la generación menor y los parientes que trabajan en la empresa. También, el desarrollo de un alto compromiso afectivo de los respondientes miembros o parientes del o los dueños de la empresa familiar puede deberse a que:

- El sistema familiar es fundamentalmente emocional y su participación en la empresa es voluntaria.
- Los sistemas familiares ponen énfasis en la lealtad y la reciprocidad. En este caso se pueden lograr ambas.

Los hallazgos antes referidos en torno al clima y el compromiso afectivo coinciden con lo señalado por James *et al.* (1978), cuando las percepciones de los individuos acerca del clima organizacional son significativas entonces el compromiso organizacional y el esfuerzo que dedican a su trabajo se incrementan. De igual forma, dichos resultados coinciden con lo señalado por Hutchison y Sowa (1986): el compromiso organizacional es promovido y apoyado por el conjunto de percepciones que tienen los empleados acerca de la organización.

Los resultados de las relaciones entre el compromiso afectivo y las variables de clima organizacional (reconocimiento y contribución), también coinciden con los hallazgos que obtuvo Buchanan (1974) en una investigación realizada con directivos de empresas gubernamentales y de la iniciativa privada, señalando que cuando la organización reconoce las aportaciones y contribuciones de los trabajadores, existe un alto compromiso afectivo.

La identificación de las cuatro variables de clima organizacional como variables independientes del compromiso afectivo, tienen correspondencia con el Modelo de Compromiso Organizacional de Steers (1977) al tener influencia el ambiente laboral e influir en la naturaleza y calidad de las experiencias que

tienen los individuos durante su desempeño laboral, vistas como una fuerza socializadora que influye en el compromiso afectivo. Igualmente, los hallazgos obtenidos se ven apoyados por los resultados obtenidos por Toro Alvarez (1998) quien identificó al clima organizacional como un predictor del compromiso organizacional, al concebirse como una condición externa facilitadora o inhibidora de éste.

Las correlaciones esperadas entre las dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo, coinciden con el Modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac (1990), que sustenta que en éste inciden, entre otras variables, la relación líder-grupo. Asimismo, al igual que Taormina, las correlaciones obtenidos en esta investigación entre las variables de apoyo del superior inmediato y el compromiso afectivo, coinciden con sus hallazgos, identificados en variables de socialización organizacional relativa al apoyo de los compañeros de trabajo. Finalmente la retroalimentación que brinda el superior al subordinado y la participación que tiene la persona en la dirección y administración de la organización, de acuerdo con Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1998), pueden traducirse en recompensas intrínsecas y conducir a un compromiso afectivo. Hallazgos que coinciden con los obtenidos en esta investigación al identificar coeficientes de correlación estandarizados y estadísticamente significativos entre las variables de reconocimiento y trabajo como reto y el compromiso afectivo.

De acuerdo con las afirmaciones de Kahn (1990), el alto coeficiente de correlación estandarizada que se obtuvo entre la variable de expresión de los propios sentimientos y el compromiso afectivo se explica porque los individuos perciben un clima en el que sienten seguridad y confianza de manifestar sus ideas y sentimientos. También, la correlación que se obtuvo entre compromiso afectivo y las dimensiones de reconocimiento y trabajo como reto están apoyados por los argumentos de Kahn (1990): la percepción de los trabajadores respecto a que la organización aprecia su esfuerzo y los

resultados obtenidos, así como la percepción respecto a la oportunidad para aplicar sus habilidades y capacidades en el desempeño de su trabajo. se traducen en ambos casos. en un mayor compromiso afectivo.

## **B) Compromiso normativo.**

Los resultados obtenidos entre el compromiso normativo y las variables de clima organizacional indican que. mayor será el grado en que un individuo se sienta obligado moralmente a permanecer en su organización, percibe un clima favorable en las variables de trabajo como reto, contribución. reconocimiento; además de tener una relación familiar con el o los dueños de la empresa familiar.

El resultado obtenido entre la variable de trabajo como reto y compromiso normativo indica que, en la medida en que sea mayor la percepción del sujeto acerca de la posibilidad de usar y aplicar sus habilidades y capacidades. mayor será el compromiso normativo (deber).

En el compromiso normativo (del deber), se encuentra la creencia en la lealtad hacia la organización (sentido moral), quizá por percibir ciertas prestaciones que conducen a la persona a otorgar una correspondencia a éstas. Particularmente en la empresa familiar. y específicamente para la generación mayor, menor y otros parientes que trabajan en la empresa, muy probablemente ellos disfrutan, además de las prestaciones, de ciertos privilegios, beneficios o recompensas, lo cual los conduce a un mayor compromiso normativo hacia la organización.

Otro aspecto que necesario considerar para las empresas familiares es el caso en que el trabajo no constituya un verdadero reto para la persona. A fin de explicar más ampliamente los hallazgos en torno a las variables *trabajo como reto* y *compromiso normativo*. a continuación se presentan las siguientes consideraciones en relación con la generación mayor, la generación menor y los directores y gerentes externos.

- *Generación mayor.* Como se mencionó antes, para la primera generación la empresa familiar se constituye el logro y la realización de los sueños de sus fundadores. Cuando la primera generación logra materializar dicho sueño y lo lleva a la práctica, obteniendo los logros esperados en el negocio, el trabajo para ellos se constituye en un gran reto. Muy probablemente por ello, señalan Goffe y Scase (1991) toman algún estilo suceder la empresa a la siguiente generación, llegando a ser reacios a delegar el control de ésta. Además, según Ward (1994), las empresas familiares proporcionan gran desarrollo a sus miembros, sin embargo solo pocos logran aprovechar esta oportunidad, llegando incluso a limitar su crecimiento profesional. El compromiso del deber (normativo) que se conforma en la primera generación, a partir de desarrollar un trabajo que constituye grandes retos, involucra tanto el sistema de empresa como el de familia. En este caso, para la primera generación, el grado en que siente la obligación moral de permanecer en la empresa se enfoca a cuidar de su propiedad o acciones en la empresa, de los intereses de la familia y de los sueños que han cristalizado en el negocio emprendido.
- *Generación menor.* En este caso, por un lado, los padres suelen poner altas expectativas en el sentido de que sus hijos continúen con la empresa y hagan realidad su sueño tal como ellos lo hubieran querido y, en función de los logros está la aprobación de los padres hacia los hijos. Rogal (1989) afirma que a la generación mayor, en general, le gustaría que sus hijos continúen haciéndose cargo de la empresa. En muchas ocasiones, incluso, se considera que la siguiente generación estará de acuerdo en aceptar los cargos que les asigne la generación mayor. Pocas veces se considera que los miembros de las siguientes generaciones podrían rechazar el proyecto de continuidad. Por otro lado, está el caso en que los fundadores se resisten a delegar el control de la empresa. Sonnenfeld y Spence (1989) hacen referencia a cuatro estilos que caracterizan la sucesión de la empresa familiar. Estas dos situaciones reflejan la complejidad que representa que

el trabajo que desempeña la segunda generación en la empresa familiar se constituya en un reto para ellos.

- *Directores o gerentes.* Finalmente, el desarrollo de un clima que brinde un trabajo con retos a empleados externos en las empresas familiares, lleva a hacer uso de métodos y técnicas que permiten ampliar y enriquecer los puestos, así como de recompensas y motivadores, y a inducir con ello la conformación de un compromiso normativo (del deber) en estas personas.

El resultado obtenido en la correlación de las variables de contribución personal y compromiso normativo indica que la percepción que tenga la persona sobre la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de la organización se verá reflejada en un mayor compromiso normativo. Para el caso de la empresa familiar y al ser ésta una organización emocional, donde los nexos afectivos suelen ser mayores, particularmente en los miembros de la familia propietaria, la percepción del clima organizacional respecto a la contribución que hacen sus miembros también merece una explicación particular para el caso de la generación mayor, la generación menor y los directores y gerentes externos.

- *Generación mayor.* El espacio que la empresa familiar brinda a la primera generación, no siempre llega a ser de la misma magnitud para la segunda generación u otros parientes que trabajan en ella. La contribución del trabajo que realiza la primera generación hacia el logro de metas de la empresa familiar conduce a un mayor compromiso normativo (del deber) que puede explicarse porque la persona se siente obligada (moralmente) a permanecer en el negocio no solo porque cuida su patrimonio y el de su familia, sino también porque ha recibido de la empresa prestaciones, recompensas, privilegios y beneficios que otras empresas no le proporcionarían.
- *Generación menor.* Si bien es cierto que a la generación mayor le gustaría que sus hijos continúen haciéndose cargo de la empresa (Rogal, 1989), en

muchas ocasiones se considera que la siguiente generación va a estar de acuerdo en aceptar los cargos que les asigne la primera generación. También, en este tipo de empresas, las oportunidades de tener un trabajo que brinde la oportunidad de hacer contribuciones y retos importantes no son las mismas para la primera y segunda generación. Esto puede ocurrir porque en ocasiones la generación menor compite con la generación mayor y entre hermanos. No deben soslayarse los diversos estilos que adopta la primera generación para la sucesión de la empresa, propiciando, en ocasiones, que la segunda generación perciba que su trabajo no llega a ser importante y significativo para el logro de las metas de la empresa.

- *Directores y gerentes externos.* No sólo los miembros de la familia pueden sentir una gran obligación moral hacia la empresa, dado que a parte de ver por ella, ven también por la familia; también los miembros ajenos a la familia pueden experimentar un gran compromiso normativo.

El coeficiente de correlación estandarizado obtenido entre las variables de compromiso normativo y contribución coincide con los hallazgos de Dunham, Grube y Castañeda (1994). La explicación principal de dichos resultados, según estos autores, es la constitución de un compromiso de obligación que tiene el individuo hacia la tarea que desempeña y hacia la organización, al ser su trabajo significativo. También estos resultados se explican por la teoría de la reciprocidad de Gouldner (1960) basada en que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. Es decir, si el individuo ha recibido algún beneficio por la contribución que realiza a su trabajo su compromiso normativo se ve incrementado.

Por lo que se refiere al resultado obtenido entre compromiso normativo y la variable de reconocimiento, indica que cuando la persona percibe que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de su trabajo, entonces existe mayor compromiso normativo. No obstante, existen

diferencias entre la primera y segunda generación, así como para directores y gerentes externos.

- *Primera generación.* Los fundadores de la empresa familiar generalmente experimentan satisfacción en su trabajo y gozan de relativa independencia. Al no depender de un jefe o superior inmediato, el reconocimiento que reciben por los logros obtenidos en la empresa proviene, principalmente, de familia, de su entorno y de ellos mismos (Moss, 1989).
- *Segunda generación.* Es común que la segunda generación espere el reconocimiento y la aprobación de la primera generación respecto al trabajo que realiza. Algunos padres suelen ser demasiado exigentes con sus hijos y tienen altas expectativas de ellos respecto a la dirección y obtención de resultados del negocio. Adicionalmente a este fenómeno, debe considerarse la rivalidad que exista con los padres y los hermanos u otros parientes que trabajan en la empresa. Finalmente, la segunda generación espera el reconocimiento de la primera.
- *Directivos y gerentes externos.* Para este caso, el reconocimiento que reciban los miembros externos de empresas familiares debería estar en función de los resultados y logros obtenidos. El reconocimiento a los logros y resultados obtenidos se constituye una necesidad de la persona y es, además, un factor externo (Robbins, 1994). El reconocimiento debe reforzarse para propiciar tanto un mayor compromiso normativo como una alta satisfacción, desempeño laboral e involucramiento laboral.

Finalmente, a continuación se hace referencia a la relación identificada entre las variables de compromiso afectivo y relación familiar del respondiente con el o los dueños de la empresa. Este resultado indica que existe un mayor compromiso normativo en los respondientes que guardan una relación familiar con el o los dueños de la empresa.

Este resultado se explica porque los parientes que trabajan en la empresa (primera generación, segunda generación, otros parientes), además de la relación laboral, mantienen un vínculo familiar y/o de propiedad. Son

dueños de alguna parte de las acciones de la empresa y están obligados a dar continuidad al proyecto de la familia.

Como se ha mencionado antes, los padres tienen altas expectativas de sus hijos respecto a la dirección y administración del negocio. Entre tanto los hijos, generalmente, participan en la empresa a fin de cumplir las altas expectativas que sus padres les han impuesto.

Los vínculos que mantienen las personas que guardan una relación familiar con el o los dueños de la empresa. Esta es una de las principales explicaciones del porqué este tipo de personas tenderán a tener un más alto compromiso normativo hacia la organización, en comparación con directores, gerentes y jefes externos.

### **c) Compromiso de continuidad.**

Finalmente, los resultados obtenidos entre las variables de clima organizacional y compromiso de continuidad, indican que cuando un individuo percibe que debe permanecer en su organización, también percibe un clima favorable en relación con las variables de trabajo como reto y reconocimiento. En el caso del apoyo del superior inmediato y expresión de los propios sentimientos la correlación es inversa. Esto podría sorprender en una primera instancia, ya que se esperaría que una actitud positiva del supervisor, y la confianza de expresar libremente los sentimientos, fomenta el compromiso de continuidad, y en realidad no es así; estas variables van a fomentar un compromiso de *entrega* (normativo y afectivo), que normalmente se traduce en un buen desempeño. En un estudio realizado por Meyer *et al* (1989) con directivos de primer nivel, se señala que el compromiso afectivo está relacionado positivamente con el desempeño laboral, mientras que el

compromiso de continuidad estuvo correlacionado negativamente con esta variable.

Recordemos que Shore, Barksdale y Shore (1995) en un estudio relativo a las percepciones que tienen los directivos respecto al compromiso organizacional de los empleados, identificaron que el compromiso afectivo está positivamente relacionado con el potencial de desarrollo y las expectativas de promoción, y también el compromiso de continuidad está negativamente asociado a estas variables. Puede concebirse al compromiso de continuidad como un *compromiso interesado* y que para algunos autores, no es antecedente del esfuerzo, e incluso puede tener una relación inversa.

La correlación positiva obtenida entre las variables de trabajo como reto y compromiso de continuidad, indica que cuando el trabajo que realiza la persona le ofrece la oportunidad de poner en práctica sus capacidades y habilidades, existe un mayor compromiso para continuar en la empresa. En este caso es importante señalar que el compromiso de continuidad está asociado a la consciencia que la persona asume de las inversiones en tiempo y esfuerzo que ha realizado en la empresa, así como de aquello que perdería en caso de dejarla y las posibilidades que existan de poder encontrar otro trabajo similar o superior a sus expectativas. En este sentido, el grado en que el individuo percibe que debe continuar y permanecer trabajando en la organización será diferente para la primera y segunda generación así como para directores y gerentes externos. Por esta razón las explicaciones en torno a estas personas se presenta a continuación, separadamente.

- Primera generación. Para los fundadores de la empresa familiar existe un sólido compromiso de continuidad, ellos generalmente desearán ver grandes éxitos y resultados de la empresa que iniciaron. Dicho compromiso está ligado no sólo a la posibilidad que existió para emprender al negocio, sino también al vínculo que tienen con la empresa en el sentido de constituir su patrimonio y el de su familia, es por ello que

la primera generación al tener la oportunidad de desarrollar un trabajo de grandes retos. lo primero que evitará es dejar la empresa.

- Segunda generación. Para los hijos de la primera generación, como se mencionó anteriormente. en ocasiones no se presenta la misma oportunidad de llevar a la práctica sus ideas y proyectos. Muchas de las veces están obligados a dar continuidad al proyecto que sus padres les heredan, incluso a ocupar los cargos que les confieran. Por otro lado, la presencia constante y casi permanente de la figura del dueño de la empresa para la dirección y control de la misma. deja pocos espacios de desarrollo para los hijos de los fundadores. Sin embargo, la segunda generación mantendrá su compromiso de continuar con la empresa, dado que no es solo un compromiso hacia la empresa como tal, sino más bien es un compromiso hacia su familia y el patrimonio familiar.
- Directores y gerentes externos. En este caso, la explicación correspondiente para este caso, está fundamentada principalmente en la toma de consciencia que adquiere la persona en el sentido de hacer comparaciones con otros trabajos que le ofrezcan las mismas o mayores oportunidades de retos profesionales. Los directores, gerentes y jefes externos tendrán un mayor compromiso de continuidad en la empresa específicamente por las oportunidades que ésta les brinde de tener un trabajo que les permita enfrentar y resolver problemas y desempeñarse haciendo uso de sus capacidades y habilidades. Entonces, es aquí donde la primera y segunda generación deberán poner atención a fin de ofrecerles estas oportunidades de reto en el trabajo a las personas externas y retener a las personas valiosas para la empresa familiar.

En relación con el resultado obtenido entre las variables de reconocimiento y compromiso de continuidad, éste indica que cuando la persona percibe un clima organizacional en el que identifica que la organización aprecia y valora su esfuerzo, resultados y aportaciones, existirá un mayor compromiso para permanecer en la empresa. También, las

explicaciones en torno a esta variable se presentan a continuación, separadamente, para la primera generación, segunda generación y los directivos y gerentes externos.

- Primera generación. Para los fundadores de empresas familiares, el reconocimiento a sus logros y resultados obtenidos constituye un motivador y un estímulo importante para continuar el negocio. El reconocimiento que recibe la primera generación de su familia, los miembros de la empresa y personas externas por los logros obtenidos viene a reforzar el esfuerzo depositado en el negocio emprendido.
- Segunda generación. En el caso de la segunda generación, el compromiso de continuar el negocio de la familia es en sí una razón importante. Sin embargo, también los hijos de los fundadores buscan el reconocimiento al trabajo que desarrollan y para obtener dicho reconocimiento ellos están obligados a dar respuesta exitosa a las expectativas de sus padres. Entonces, los hijos que trabajan en la empresa también esperan el reconocimiento de los padres, y éstos deberán también propiciar en todo momento que sus hijos reciban dicho reconocimiento a fin de favorecer en ellos el compromiso de continuidad de ellos para con la empresa familiar.
- Directores y gerentes externos. En el caso de personas externas, es necesario que sus superiores, en los que se pueden incluir los miembros de la primera y segunda generación, desarrollen estrategias para reconocer el esfuerzo y el trabajo de estas personas, en virtud de que con ello, se está favoreciendo y fortaleciendo el compromiso de continuidad en la empresa.

## 8.4 Resultados de prueba del modelo de contraste (empresas no familiares)

La solución del modelo de contraste se presenta en la Figura 8-19. Estos resultados fueron obtenidos a partir de someter a prueba el modelo conceptual (empresas no familiares), una vez utilizado el análisis de trayectorias. La prueba de este modelo arrojó un valor de Ji-Cuadrado = 329.851, con 34 grados de libertad y  $P = 0.000$ .

Se efectuaron diversas pruebas a fin de identificar el modelo de contraste, cuya solución arrojó un mejor ajuste a los datos de la muestra. En la estimación final del modelo se eliminaron las relaciones entre variables cuyos coeficientes de regresión estandarizados fueron menores a .10. Todas las variables consideradas en la solución del modelo arrojaron coeficientes de regresión (estandarizados) estadísticamente significativos.

Los resultados se presentan a continuación, haciendo referencia en primer lugar a las variables dependientes de esfuerzo y, enseguida, las de compromiso organizacional, de acuerdo con lo formulado en el modelo conceptual de contraste sometido a prueba.

### Esfuerzo.

#### A). Intensidad del trabajo.

La varianza de la dimensión de esfuerzo: intensidad del trabajo fue explicada en un 49.3%, con cuatro variables independientes, tres de ellas correspondientes a clima organizacional y una de compromiso organizacional: claridad del rol ( $\beta = .170$ ); contribución personal ( $\beta = .445$ ); trabajo como reto ( $\beta = .414$ ); y compromiso afectivo ( $\beta = .167$ ).

Las variables de clima organizacional que no estuvieron correlacionadas directamente con intensidad del trabajo fueron las siguientes: apoyo del superior inmediato, reconocimiento y expresión de los propios

sentimiento. Asimismo, el compromiso normativo y de continuidad no estuvieron asociados a intensidad del trabajo. Indirectamente, las variables de apoyo del superior inmediato, claridad del rol, contribución personal, trabajo como reto y expresión de los propios sentimientos, estuvieron asociados con intensidad del trabajo, mediante la variable de compromiso afectivo.

Estos resultados indican que invierte mayor energía una persona en la realización de su trabajo, cuando ésta:

- Se compromete afectivamente con la empresa (compromiso afectivo).
- Percibe que su trabajo es importante y significativo como medio para el logro de las metas de la organización (contribución personal)
- Percibe que su trabajo le demanda el uso de sus capacidades y habilidades y las pone en práctica (trabajo como reto).
- Percibe que tiene la oportunidad de expresar sus propias ideas y sentimientos (expresión de los propios sentimientos).

#### **B) Tiempo dedicado al trabajo.**

La variable *tiempo dedicado al trabajo* se explicó en un 23.3%, con tres variables independientes que arrojaron relaciones estadísticamente significativas. Una de ellas corresponden a compromiso organizacional y dos se refieren a las dimensiones del clima organizacional: apoyo del superior inmediato ( $\beta = -.164$ ); y trabajo como reto ( $\beta = .315$ ), compromiso de continuidad ( $\beta = .232$ ).

Dichos resultados indican que la persona dedica mayor cantidad de horas invertidas en la realización de su trabajo cuando:

- Percibe que debe permanecer y continuar en su organización (compromiso de continuidad).
- Que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades y tiene la oportunidad de aplicarlas para enfrentar y resolver problemas (trabajo como reto).

- Está sujeto a una supervisión inflexible de su superior inmediato (apoyo del superior inmediato).

### **Compromiso organizacional.**

#### **A) Compromiso afectivo.**

De acuerdo con la solución del modelo, la variable de compromiso afectivo se explica en un 36.4% de su varianza. Además, se identificaron cinco variables independientes con relaciones estadísticamente significativas con el compromiso afectivo: apoyo del superior inmediato ( $\beta = -.290$ ); claridad del rol ( $\beta = .225$ ); contribución personal ( $\beta = .106$ ); trabajo como reto ( $\beta = .278$ ); y, expresión de los propios sentimientos ( $\beta = .375$ ).

Los hallazgos obtenidos con la variable de compromiso afectivo, indican que es mayor el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su organización, cuando la persona:

- Percibe un clima desfavorable de la supervisión de su jefe hacia él (falta de apoyo del superior inmediato). Este punto parece ilógico y su interpretación no es sencilla. Este resultado indica que el supervisor inflexible e intolerante genera mayor compromiso afectivo de los trabajadores. No debe olvidarse que el análisis de estas dos variables no es un análisis bivariado (en él se determinó que la relación es positiva y directa). Estas variables se relacionan en presencia de otras por lo que esa su relación puede cambiar. Este resultado obliga a realizar más investigaciones sobre este tema en particular.
- Percibe claridad en las actividades que desempeña y debe desempeñar (claridad del rol).
- Percibe que su trabajo contribuye al logro de metas de la organización (contribución personal).
- Que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades y tiene la oportunidad de aplicarlas para enfrentar y resolver problemas (trabajo como reto).

- Percibe que puede expresar sus propias ideas y sentimientos (expresión de los propios sentimientos),

## B) Compromiso de continuidad.

Con esta solución del modelo de contraste, la varianza del compromiso de continuidad se explica en un 24.8%, identificándose cuatro variables independientes asociadas a éste: apoyo del superior inmediato ( $\beta = -.412$ ); claridad del rol ( $\beta = -.132$ ); contribución personal ( $\beta = .195$ ); y trabajo como reto (.152).

Estos resultados indican que cuanto mayor es el grado en que un individuo percibe que le cuesta permanecer en su organización (compromiso de continuidad), también él:

- Percibe que es desfavorable la supervisión que recibe de su jefe inmediato (apoyo del superior inmediato). En principio esta interpretación puede parecer inadecuada. Recordemos que Shore, Barksdale y Shore (1995) en un estudio relativo a las percepciones que tienen los directivos respecto al compromiso organizacional de los empleados, identificaron que el compromiso afectivo está positivamente relacionado con el potencial de desarrollo y las expectativas de promoción, y también el compromiso de continuidad está negativamente asociado a estas variables. Puede concebirse al compromiso de continuidad como un *compromiso interesado* y que para algunos autores, no es antecedente del esfuerzo, e incluso puede tener una relación inversa.
- Percibe poca claridad en las actividades que desempeña y debe desempeñar (claridad del rol). Este punto también podría parecer contradictorio, pero podría explicarse, tomando en cuenta que el

compromiso de continuidad no necesariamente se relaciona con el esfuerzo.

- Percibe que su trabajo le exige el uso de capacidades y habilidades y puede aplicarlas (trabajo como reto).
- Percibe que su trabajo contribuye al logro de metas de la organización (contribución personal).

### C) Compromiso normativo.

El compromiso normativo se explica en un 24.7% de su varianza con cinco variables independientes: apoyo del superior inmediato ( $\beta = .151$ ); claridad del rol ( $\beta = -.294$ ); contribución personal ( $\beta = .265$ ); reconocimiento ( $\beta = .217$ ); y expresión de los propios sentimientos ( $\beta = .143$ ). Estos resultados indican que cuanto más siente la persona que debe permanecer en la organización (compromiso normativo), ella:

- Percibe que es favorable la supervisión que recibe de su jefe inmediato (apoyo del superior inmediato).
- Percibe poca claridad en las actividades que desempeña y debe desempeñar (claridad del rol). Este punto podría parecer inconsistente. Habría que revisar este constructo. Es probable que la claridad del rol pueda tener cierta dosis de *rigidez* que impida el trabajo con libertad. Evidentemente este es un punto que se deberá estudiar con mayor profundidad.
- Percibe que su trabajo es importante y significativo para el logro de metas de su organización (contribución personal).
- Percibe que la organización aprecia y valora su esfuerzo, contribución y resultados obtenidos (reconocimiento).
- Percibe que puede expresar sus propias ideas y sentimientos (expresión de los propios sentimientos).

En la Tabla 8-82 se presentan los coeficientes de regresión estimados (estandarizados). Así también, la matriz de correlaciones en la Tabla 8-79. Los

efectos totales se muestran en la Tabla 8-80. Finalmente, las medidas de ajuste, los índices de ajuste incremental y de ajuste parsimonioso se presentan en la Tabla 8.81.

**Cuadro 8-79 Estimación final del Modelo de Empresas No Familiares. Matriz de correlaciones de las variables implicadas en el Modelo.**

Variables	EXP	RET	CTB	CLA	APO	REC	CON	AFE	INT	TIE	NOR
Expresión de los propios sentimientos (EXP)	1.00										
Trabajo como reto (RET)	.000	1.00									
Contribución personal (CTB)	.000	.000	1.00								
Claridad el Rol (CLA)	.000	.000	.000	1.00							
Apoyo del superior inmediato (APO)	.000	.000	.000	.000	1.00						
Reconocimiento (REC)	.000	.000	.000	.000	.000	1.00					
Compromiso de continuidad (CON)	.000	.152	.195	-.132	-.412	.000	1.00				
Compromiso afectivo (AFE)	.375	.278	.106	.225	-.290	.000	.153	1.00			
Intensidad del trabajo (INT)	.063	.460	.463	.208	-.049	.000	.153	.368	1.00		
Tiempo dedicado al trabajo (TIE)	.000	.350	.045	-.031	-.259	.000	.347	.170	.188	1.00	
Compromiso normativo (NOR)	.143	.000	.265	-.294	.151	.217	.028	-.028	.065	-.018	1.00

**Cuadro 8- 80 Estimación final del Modelo de Empresas No Familiares. Efectos Totales**

<b>Variabes</b>	<b>EXP</b>	<b>RET</b>	<b>CTB</b>	<b>CLA</b>	<b>APO</b>	<b>REC</b>	<b>CON</b>	<b>AFE</b>
<b>Compromiso de continuidad (CON)</b>	.000	.143	.194	-.114	-.360	.000	.000	.000
<b>Compromiso afectivo (AFE)</b>	.331	.285	.115	.212	-.274	.000	.000	.000
<b>Intensidad del trabajo (INT)</b>	.044	.377	.400	.157	-.037	.000	.000	.134
<b>Tiempo dedicado al trabajo (TIE)</b>	.000	.408	.055	-.033	-.279	.000	.286	.000
<b>Compromiso normativo (NOR)</b>	.121	.000	.275	-.265	.137	.161	.000	.000

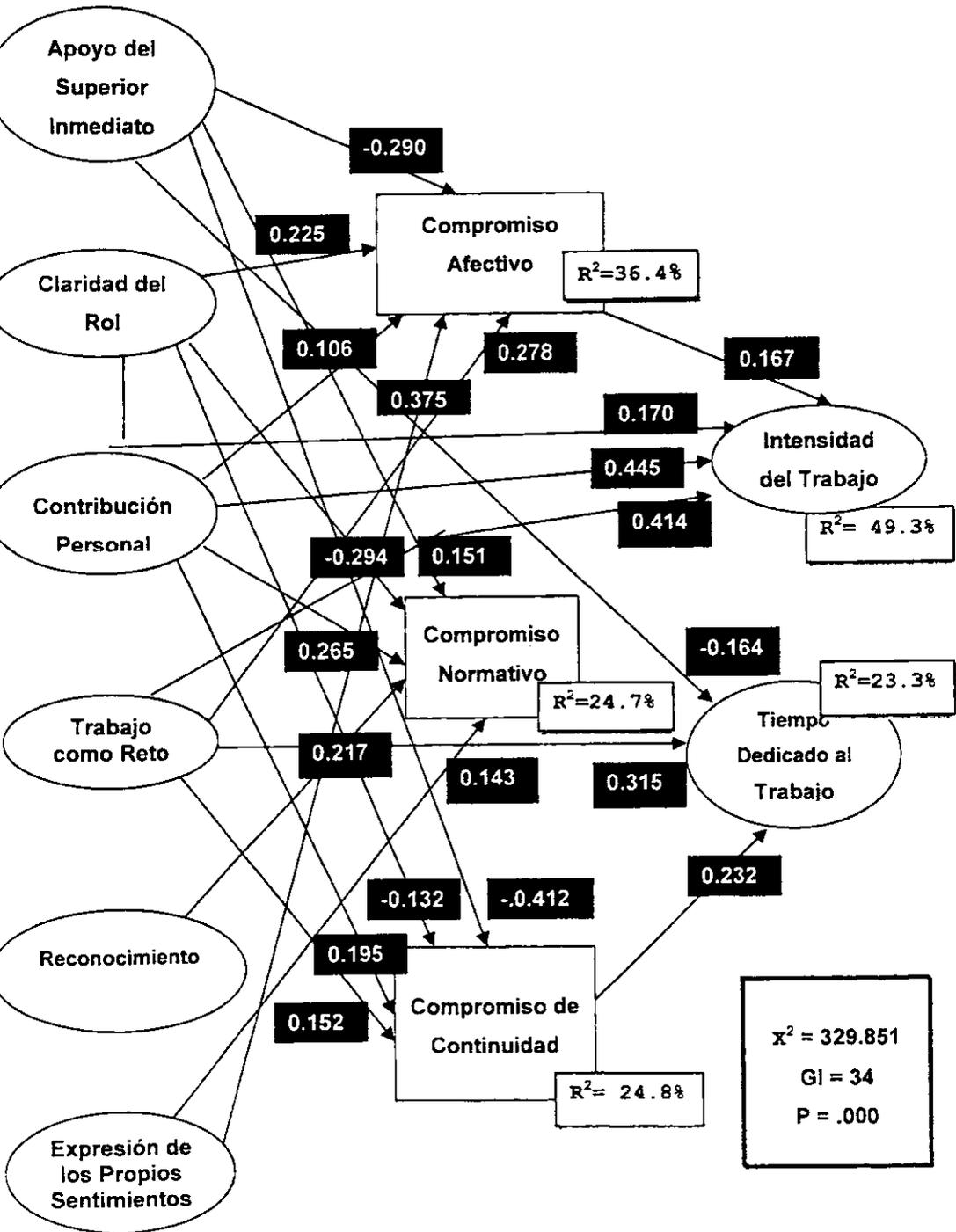
**Cuadro 8- 81 Prueba del Modelo de Empresas No Familiares. Medidas e índices de ajuste.**

<b>Medidas o Índices</b>	<b>Modelo</b>
<b>Ji Cuadrado</b>	<b>329.851</b>
<b>Grados de libertad</b>	<b>34</b>
<b>P</b>	<b>.000</b>
<b>Medidas de Ajuste</b>	
<b>Error de la Raíz Cuadrada (RMSEA)</b>	<b>.348</b>
<b>Índice de bondad de Ajuste (GFI)</b>	<b>.451</b>
<b>Índices de Ajuste Incremental</b>	
<b>Índice de Tucker - Lewis (TLI)</b>	<b>-.092</b>
<b>Índice de Ajuste Normado (NFI)</b>	<b>.332</b>
<b>Índice Ajustado (AGFI)</b>	<b>-.066</b>
<b>Índices de Ajuste Parsimonioso</b>	
<b>Índice de Bondad de Ajuste Parsimonioso (PGFI)</b>	<b>.232</b>
<b>Índice de Ajuste Parsimonioso Normado (PNFI)</b>	<b>.205</b>
<b>Akaike Information Criterion (AIC)</b>	<b>393.851</b>

**Cuadro 8- 82 Estimación del Modelo de Empresas No Familiares.  
Coeficientes de Regresión Estimados (Estandarizados)**

Variables Independientes	Variables dependientes				
	INT	TIE	AFE	CON	NOR
Apoyo del superior inmediato (APO)		-.164	-.290	-.412	.151
Claridad del Rol (CLA)	.170		.225	-.132	-.294
Trabajo como reto (RET)	.414	.315	.278	.152	
Contribución personal (CTB)	.445		.106	.195	.265
Reconocimiento (REC)					.217
Expresión de los propios sentimientos (EXP)			.375		.143
Compromiso de continuidad (CON)		.232			
Compromiso afectivo (AFE)	.167				

Figura 8- 19 Diagrama de trayectorias ( Empresa No Familiar)



## 8.4.1 Discusión

Las explicaciones a los resultados encontrados en este modelo de contraste se presentan a continuación. Al igual que la presentación de resultados, en este apartado la discusión se aborda considerando en primer orden las variables dependientes de esfuerzo y, posteriormente, las de compromiso organizacional.

### 8.4.1.1 Esfuerzo.

#### A) Intensidad del trabajo.

En relación con la asociación esperada entre las variables de compromiso organizacional y las dimensiones de esfuerzo, los resultados arrojaron que únicamente el compromiso afectivo correlaciona positivamente con intensidad del trabajo. Este resultado indica que el grado en que un individuo se siente comprometido emocionalmente con la empresa está asociado positivamente a la energía que invierte a su trabajo; cuando mayor es el compromiso afectivo de la persona, mayor será la intensidad del trabajo.

El resultado obtenido entre la asociación de compromiso afectivo e intensidad del trabajo, indica que la persona dedica mayor energía y esfuerzo a su trabajo cuando mayor es su compromiso afectivo hacia la empresa. Este resultado lleva a la necesidad de profundizar más aún respecto a las variables que propician el compromiso afectivo a fin de que las empresas posibiliten las medidas y factores que permitan favorecerlo e incrementarlo.

El resultado obtenido entre la variable claridad del rol e intensidad del trabajo, indica que mayor será la energía y esfuerzo que la persona dedique a su trabajo cuando percibe que sus funciones a desempeñar son claras y precisas y corresponden con lo que la empresa espera de él. Si bien este coeficiente es bajo ( $\beta = .17$ ), debe considerarse porque es estadísticamente significativo e indica la tendencia de asociación de estas variables.

Tanto la variable de contribución personal como trabajo como reto. arrojaron coeficientes de correlación estandarizados altos. Estos resultados indican que la persona dedicará mayor energía y esfuerzo a su trabajo cuando percibe que su trabajo es significativo y contribuye al logro de metas de la organización. Por lo que se refiere a la variable *trabajo como reto*, el resultado indica que la persona dedica mayor esfuerzo a su trabajo cuando percibe que su trabajo exige el uso de sus habilidades y capacidades y puede aplicarlas. De acuerdo con este resultado es importante mencionar que las organizaciones deben precisar concretamente las funciones que debe desempeñar la persona a fin de que se propicie un clima favorable en relación con claridad del rol a desempeñar. Por lo que se refiere a *trabajo como reto*, es importante que las organizaciones ofrezcan a su personal trabajos con retos para la persona, apoyándose en estrategias y técnicas como es la ampliación y enriquecimiento de puestos.

#### **b) Tiempo dedicado al trabajo.**

Con relación a esta variable, tres variables independientes arrojaron coeficientes estadísticamente significativos: apoyo del superior inmediato (negativo), trabajo como reto y compromiso de continuidad.

Estos resultados indican que la persona dedica mayor tiempo a la realización de su trabajo cuando experimenta un alto compromiso de continuidad: a mayor compromiso de continuidad, mayor tiempo de dedicación al trabajo.

La alta correlación obtenida entre las variables de clima organizacional denominada *trabajo como reto* con la dimensión de esfuerzo *tiempo dedicado al trabajo*, indica que la persona invierte mayor tiempo en su trabajo cuando ella percibe que su trabajo le exige el uso de sus capacidades y habilidades y además tiene oportunidad de aplicarlas. Este hallazgo indica que la persona invierte mayor tiempo y energía en la realización de su trabajo cuando ésta

percibe la importancia y el significado de su trabajo. como medio para el logro de metas de su empresa.

Los resultados obtenidos entre las variables de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) y apoyo del superior inmediato, indican que hay una relación inversa.. No obstante que la correlación obtenida en este caso es mínima, es conveniente señalar que ésta es estadísticamente significativa.

Los resultados indican que, para propiciar la dedicación de mayor tiempo al trabajo, la organización debe enfocar sus esfuerzos para crear un clima organizacional que favorezcan el trabajo como reto y el compromiso de continuidad.

Los hallazgos antes mencionados coinciden con los obtenidos por Brown y Leigh (1996) quienes sustentan que cuando los empleados dedican un alto esfuerzo a su trabajo puede deberse a que ellos perciben un clima organizacional que satisface sus necesidades y expectativas, respondiendo ante ello con mayor inversión de esfuerzo y tiempo a su trabajo.

Igualmente, este resultado coincide con el obtenido por Hutchison y Sowa (1986) en el sentido que el grado en que la persona se esfuerza y dedica mayor tiempo a su trabajo depende del intercambio que existe entre la filosofía, los valores y las expectativas de la persona y su ambiente laboral.

#### **8.4.1.2 Compromiso organizacional.**

##### **A) Compromiso afectivo.**

Los resultados obtenidos en esta investigación indican que es mayor el grado en que un individuo se involucra emocionalmente con su empresa y establece lazos emocionales con la organización al percibir un clima organizacional favorable en las dimensiones de claridad del rol, contribución personal, trabajo como reto, expresión de los propios sentimientos, así como

una percepción no favorable de la dimensión de clima relativa a apoyo del superior inmediato.

El resultado obtenido entre la variable de compromiso afectivo y el apoyo del superior inmediato fue negativo, lo cual indica que cuando la persona perciba un clima no favorable en torno a la supervisión que recibe de su superior inmediato, mayor será su compromiso afectivo para con la empresa. Este resultado como se mencionó antes, debe dar pie a que las organizaciones conformen un clima organizacional para incrementar el compromiso afectivo, orientado sus acciones a favorecer *claridad del rol, la contribución personal, el trabajo como reto y la expresión de los propios sentimientos*.

Las explicaciones en torno a las relaciones identificadas entre las variables trabajo como reto y compromiso afectivo se presentan a continuación. Cuando el trabajo que desempeña la persona no ofrece oportunidades de aplicar las habilidades y capacidades de la persona, es recomendable hacer una revisión a los contenidos y descripción de puestos para efectuar ampliaciones (aumentar la cantidad y variedad de las actividades) o enriquecimiento (proporcionar libertad, independencia, responsabilidad y responsabilidad necesarias) de éstos, a fin de ofrecer a la persona un trabajo un trabajo completo que constituya un reto para ésta.

El resultado obtenido entre la variable de expresión de los propios sentimientos y compromiso afectivo indica que cuando la persona tiene oportunidad de expresar sus propias ideas y sentimientos existe mayor compromiso afectivo. En este caso, es recomendable favorecer un clima que posibilite expresar a las personas sus propias ideas y sentimientos.

Los hallazgos antes referidos en torno al clima y el compromiso afectivo coinciden con lo señalado por James *et al.* (1978), cuando las percepciones de los individuos acerca del clima organizacional son significativas entonces el compromiso organizacional y el esfuerzo que dedican a su trabajo se incrementan. De igual forma, dichos resultados

coinciden con lo señalado por Hutchison y Sowa (1986): el compromiso organizacional es promovido y apoyado por el conjunto de percepciones que tienen los empleados de la organización.

Los resultados obtenidos entre el compromiso afectivo y las variables de clima organizacional (contribución personal), también coinciden con los hallazgos que obtuvo Buchanan (1974) en una investigación realizada con directivos de empresas gubernamentales y de la iniciativa privada, concluyendo que cuando la organización reconoce las aportaciones y contribuciones de los trabajadores, existe un mayor compromiso afectivo.

La identificación de las cuatro variables de clima organizacional como variables independientes del compromiso afectivo, tienen correspondencia con el Modelo de Compromiso Organizacional de Steers (1977) al tener influencia el ambiente laboral e influir en la naturaleza y calidad de las experiencias que tienen los individuos durante su desempeño laboral, vistas como una fuerza socializadora que influyen en el compromiso afectivo. Igualmente, los hallazgos obtenidos, se ven apoyados por los resultados obtenidos por Toro Alvarez (1998) quien identificó que el clima organizacional es un predictor del compromiso organizacional, al concebirse como una condición externa facilitadora o inhibidora de éste.

Las correlaciones esperadas entre las dimensiones del clima organizacional y el compromiso afectivo, coinciden con el Modelo de Compromiso Organizacional de Mathieu y Zajac (1990), que sustenta que en éste inciden, entre otras variables, la relación líder-grupo. Asimismo, al igual que Taormina, las correlaciones obtenidos en esta investigación entre las variables de apoyo del superior inmediato y el compromiso afectivo, coinciden con sus hallazgos identificados en variables de socialización organizacional relativa al apoyo de los compañeros de trabajo. Finalmente la retroalimentación que brinda el superior al subordinado y la participación que tiene la persona en la dirección y administración de la organización, de acuerdo con Dunham, Grube y Castañeda (1994) y Steers y Mottaz (1998).

pueden traducirse en recompensas intrínsecas y conducir a un compromiso afectivo. Hallazgos que coinciden con los obtenidos en esta investigación al identificar coeficientes de correlación estandarizados y estadísticamente significativos entre las variables de reconocimiento y trabajo como reto y el compromiso afectivo.

De acuerdo con las afirmaciones de Kahn (1990), el alto coeficiente de correlación estandarizada que se obtuvo entre la variable de expresión de los propios sentimientos y el compromiso afectivo se explica porque los individuos se sienten comprometidos perciben un clima que refuerza su seguridad y confianza. También, la correlación que se obtuvo entre compromiso afectivo y las dimensiones de reconocimiento y trabajo como reto se ve apoyado por los argumentos de Kahn (1990). Estos se relacionan con la percepción de los trabajadores respecto a que la organización aprecia su esfuerzo y los resultados obtenidos, así como la percepción que tienen sobre la oportunidad para aplicar sus habilidades y capacidades en el desempeño de su trabajo, percepciones que en ambos casos se traducen en un mayor compromiso afectivo.

## **B) Compromiso normativo.**

Los resultados obtenidos entre el compromiso normativo y las variables de clima organizacional indican que mayor será el grado en que un individuo se sienta obligado moralmente a permanecer en su organización, es decir, el deber de permanecer basado en la lealtad a la organización, cuando la persona percibe un clima favorable en las variables apoyo del superior inmediato, claridad del rol, contribución personal, reconocimiento y expresión de los propios sentimientos.

En el compromiso normativo (del deber), se encuentra la creencia en la lealtad hacia la organización (sentido moral), quizá por percibir ciertas prestaciones que conducen a la persona a proporcionar una correspondencia a éstos. Este compromiso del deber ha de fomentarlo la organización no

solamente con compensaciones o estímulos materiales y económicos, sino también propiciando un clima favorable en el que la persona perciba un verdadero apoyo de su superior inmediato, y la posibilidad de expresar sus propias ideas y sentimientos.

El resultado obtenido en la correlación de las variables de contribución personal y compromiso normativo indica que la percepción que tenga la persona sobre la importancia y significado de su trabajo como medio para el logro de las metas de la organización se verá reflejada en un mayor compromiso normativo. El coeficiente de correlación estandarizado obtenido entre las variables de compromiso normativo y contribución coincide con los hallazgos de Dunham, Grube y Castañeda (1994). La explicación principal de dichos resultados, según estos autores, es la constitución de un compromiso de obligación que tiene el individuo hacia la tarea que desempeña y hacia la organización al ser su trabajo significativo. También estos resultados se explican por la teoría de la reciprocidad de Gouldner (1960) basada en que quien recibe algún beneficio adquiere el precepto moral interno de retribuir al donante. Es decir, si el individuo ha recibido algún beneficio por la contribución que realiza a su trabajo su compromiso normativo se ve incrementado.

Por lo que se refiere al resultado obtenido entre compromiso normativo y la variable de reconocimiento, indican que cuando la persona percibe que la organización aprecia y valora el esfuerzo y la contribución de su trabajo, entonces existe mayor compromiso normativo. Para este caso, el reconocimiento que reciban las personas que se desempeñan en la organización debería estar en función de los resultados y logros obtenidos. El reconocimiento a los logros y resultados obtenidos constituye una necesidad de la persona y es, además, un factor externo (Robbins, 1994). El reconocimiento debe reforzarse para propiciar tanto un mayor compromiso normativo como una alta satisfacción, desempeño laboral e involucramiento laboral.

### c) Compromiso de continuidad.

Finalmente, los resultados obtenidos entre las variables de clima organizacional y compromiso de continuidad, indican que cuanto mayor sea el grado en que un individuo percibe que debe permanecer en su organización, la persona percibe un clima favorable en relación con las variables de *contribución personal y trabajo como reto*, en tanto que no tiene una percepción favorable en relación con el apoyo de su superior inmediato y claridad del rol.

La correlación positiva obtenida entre las variables de trabajo como reto y compromiso de continuidad indica que cuando el trabajo que realiza la persona le ofrece la oportunidad de poner en práctica sus capacidades y habilidades, existe un mayor compromiso para continuar en la empresa. En este caso es importante señalar que el compromiso de continuidad está asociado a la conciencia que la persona asume de las inversiones en tiempo y esfuerzo que ha realizado en la empresa, así como de aquello que perdería en caso de dejarla y las posibilidades que existan de poder encontrar otro trabajo similar o superior a sus expectativas.

La asociación negativa obtenida en el coeficiente de correlación estandarizado obtenido entre las variables de apoyo del superior inmediato y el compromiso de continuidad, es contrario a los hallazgos obtenidos por Ko. Price y Mueller (1997), quienes identificaron que este compromiso de continuidad es mayor cuando la persona incrementa su esfuerzo y energía, expresados en un conjunto de inversiones que realiza en y para la organización, así como el apoyo (favorable) que recibe del supervisor, propiciando con ello la decisión del individuo de continuar en la organización. No hay que olvidar, por el contrario, que en investigaciones este compromiso de continuidad no ha tenido relación con el desempeño e inclusive su relación ha sido inversa (Shore, Barksdale y Shore, 1995).

## 8.5 CONCLUSIONES.

Las conclusiones que se presentan se basan en los resultados obtenidos en las pruebas de hipótesis y los modelos sometidos a prueba.

En México y otros países, las empresas familiares son las más numerosas, y su comprensión redundará en beneficios para estas empresas. El insuficiente número de investigaciones realizadas en torno a ellas, sugiere la conveniencia de generar investigaciones sobre el tema, en aspectos tales como la dinámica, dirección, administración y sucesión.

Especial importancia debe tomar el estudio del compromiso organizacional de los miembros de la empresa familiar, principalmente de los miembros de la familia propietaria, aunque también es importante realizarlos sobre miembros ajenos a ellas.

El insuficiente número de pesquisas realizadas en torno al compromiso organizacional de los miembros de empresas familiares, da lugar a la necesidad de promover y desarrollar investigaciones que permitan conocer a fondo las variables y factores que inciden en el compromiso organizacional de sus miembros, particularmente el clima organizacional, las características organizacionales y las variables demográficas del personal, entre otras.

Es importante investigar sobre las variables en que incide el compromiso organizacional, como el caso de las *variables esfuerzo, desempeño laboral, rotación, ausentismo, la intención de permanencia en la empresa*, entre otras. Si bien existen múltiples investigaciones de carácter general al respecto, es necesario que dichas investigaciones se enfoquen a la empresa familiar de nuestro país, con lo cual se conformarían paulatinamente marcos teóricos y aportaciones propias.

El resultado de la prueba de hipótesis que confirma una correlación (bivariada) estadísticamente significativa entre clima y compromiso organizacional, nos lleva a la conclusión de que el clima organizacional es un factor preponderante que incide en el compromiso afectivo y normativo.

principalmente y, en algunos casos el de continuidad. De acuerdo con este resultado serán importantes las recomendaciones en torno a generar un clima laboral favorable para que el personal esté en todo momento comprometido con la empresa y desee permanecer en ella. Esto último toma especial importancia para la segunda generación, que en cierto sentido, tiene la posibilidad de continuar el proyecto que le han heredado sus padres.

Por lo que se refiere a la asociación estadísticamente significativa entre esfuerzo (intensidad y tiempo dedicados al trabajo) y compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad) identificada en esta investigación, se concluye que el compromiso organizacional del personal de la empresa es importante y significativo para que las personas dediquen tiempo y esfuerzo al trabajo que realizan. En torno a dicho hallazgo también deben generarse acciones y recomendaciones tendientes a conformar en el personal un compromiso organizacional que favorezca su dedicación al trabajo. No puede pensarse en una constante rotación del personal porque a largo plazo las empresas no tendrían los resultados deseados.

También, se concluye que existe una alta correlación (estadísticamente significativa) entre las dimensiones de clima organizacional consideradas en esta investigación y la variable de esfuerzo: intensidad del trabajo. Llaman la atención de manera importante los altos valores de los coeficientes de correlación identificados en la asociación de dichas variables, por lo que nuevamente resulta importante que las empresas se den a la tarea de conformar un clima organizacional que favorezca en sus miembros el esfuerzo que dedican a su trabajo.

En el caso de tiempo dedicado al trabajo, se concluye, de acuerdo con el análisis bivariado, que influyen en éste las siguientes variables de clima organizacional: contribución personal y trabajo como reto y reconocimiento. Se insiste en la necesidad de favorecer dichos aspectos, propiciando con ello, que el personal perciba que su trabajo es significativo para el logro de metas

de la organización, le permita aplicar sus habilidades y capacidades y perciba que su trabajo es reconocido por las aportaciones realizadas a la organización.

En relación con las variables de compromiso organizacional y su asociación a las variables demográficas de los respondientes se tienen las siguientes conclusiones.

### Compromiso Afectivo

- Las puntuaciones medias indican que el compromiso afectivo es más alto en los respondientes de sexo masculino, en relación con los de sexo femenino. Cabe señalar que en la muestra el personal femenino ocupaba cargos de menor jerarquía (tomando parte la variable *puesto*) por lo que es válido asumir que las mujeres sean menos comprometidas que los hombres en esta dimensión afectiva, en puestos equivalentes.
- El compromiso afectivo está asociado directamente con el puesto, es decir, a mayor nivel jerárquico mayor compromiso.
- Se concluye que la edad está asociada significativamente a este tipo de compromiso, de manera positiva y directa. Es decir, a mayor edad, mayor compromiso afectivo.
- El compromiso afectivo es mayor (estadísticamente significativo) en miembros de las empresas, que tienen una relación familiar con el o los propietarios.
- De igual forma, el compromiso afectivo es más alto para quienes poseen acciones.
- No existe una tendencia entre las puntuaciones medias de compromiso afectivo y el número de años que tiene el respondiente de trabajar en el mismo puesto y tampoco con relación a su antigüedad.
- A pesar de que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones medias del compromiso afectivo del personal y el nivel de ventas y utilidades netas de las empresas, no existe una tendencia en el comportamiento de estas variables. Se sugieren más investigaciones al

respecto.

- El compromiso afectivo es mayor para quienes trabajan en empresas micro, pequeñas y medianas, en tanto es menor para quienes trabajan en empresas grandes. Una de las razones de este resultado puede radicar en que en las primeras la relación dueños/ empleados es mucho mayor.
- Las puntuaciones medias del compromiso afectivo son más altas en los respondientes de empresas familiares, con respecto a las no familiares.
- El compromiso afectivo es más alto en respondientes, en cuyas empresas no tienen contratados gerentes externos.
- No se identificaron asociaciones estadísticamente significativas entre compromiso afectivo y las siguientes variables: número de años en el mismo puesto; experiencia previa; número de empleados; % de acciones propiedad de la empresa por parte de la familia.

### **Compromiso Normativo**

- El compromiso normativo está asociado directamente con el puesto, es decir, a mayor nivel jerárquico mayor compromiso normativo.
- La edad de los respondientes esta asociada significativamente con el compromiso normativo, de manera positiva y directa. Es decir, a mayor edad, mayor compromiso afectivo.
- El compromiso normativo es mayor en miembros de las empresas, que tienen una relación familiar con el o los propietarios, con respecto a quienes no la tienen.
- El compromiso normativo de los respondientes es más alto para quienes poseen acciones de la empresa.
- Existe una tendencia en los hallazgos identificados en la asociación de compromiso normativo y el número de años que tiene el respondiente de trabajar en la empresa. Al parecer, existe una relación positiva y directa:

mayor compromiso normativo cuando la persona tiene mayor número de años de trabajar en la empresa.

- A pesar de que existe una diferencia estadísticamente significativa entre las puntuaciones medias del compromiso normativo del personal y el nivel de utilidades netas de las empresas, no existe una tendencia en el comportamiento de estas variables
- El compromiso normativo es mayor para quienes trabajan en empresas micro, pequeñas y medianas, en tanto es menor para quienes trabajan en empresas grandes.
- Las puntuaciones medias del compromiso afectivo son más altas en los respondientes de empresas familiares, con respecto a las no familiares.
- El compromiso afectivo es más alto en respondientes, en cuyas empresas no tienen contratados gerentes externos.
- El compromiso normativo no arrojó correlaciones estadísticamente significativas con las siguientes variables: sexo; núm. de años en el puesto; experiencia previa; nivel de ventas de la empresa; % de acciones propiedad de la empresa, por parte de la familia.

### **Compromiso de Continuidad**

- Las puntuaciones medias indican que el compromiso de continuidad es más alto en los respondientes de sexo masculino, en relación con los de sexo femenino. Cabe señalar que sin embargo en la muestra el personal femenino ocupaba cargos de menor *jerarquía* (tomando parte la variable puesto) por lo que no se puede asumir que las mujeres sean menos comprometidas que los hombres en esta dimensión de continuidad, en puestos equivalentes.
- La edad de los respondientes está asociada significativamente con el compromiso normativo, de manera positiva y directa. Es decir, a mayor edad, mayor compromiso de continuidad.

- El compromiso de continuidad no arrojó correlaciones estadísticamente significativas con las variables que a continuación se mencionan: puesto, parentesco del respondiente con el o los propietarios de la empresa, % de acciones propiedad de la empresa, por parte de la familia; número de años que tienen el respondiente de trabajar en la empresa y en el puesto; experiencia previa del respondiente; nivel de ventas y utilidades netas de la empresa; número de empleados de la empresa; tamaño de la empresa; tipo de empresa; gerentes externos en la empresa; % de acciones propiedad de la empresa, por parte de la familia.

En relación con las variables de esfuerzo y su asociación con las variables demográficas de los respondientes se tienen las siguientes conclusiones.

#### **Esfuerzo: Tiempo dedicado al trabajo.**

- La variable de esfuerzo (tiempo dedicado al trabajo) está asociado directamente con el puesto, es decir, a mayor nivel jerárquico mayor tiempo dedicado al trabajo.
- No se identificaron asociaciones estadísticamente significativas entre tiempo dedicado al trabajo y las variables de edad, parentesco con el o los propietarios de la empresa, y tipo de empresa.

#### **Esfuerzo: Intensidad del trabajo.**

- Igualmente, la intensidad del trabajo está asociado al puesto que ocupan los respondientes. Es decir, a mayor nivel jerárquico del puesto, mayor tiempo dedicado al trabajo.
- No se identificaron relaciones estadísticamente significativas entre intensidad del trabajo y edad; parentesco del respondiente con el o los propietarios de la empresa; y tipo de empresa.

A continuación se presentan las conclusiones del análisis múltiple de clasificación que se efectuó con las variables dependientes de compromiso organizacional y las variables independientes que se indican:

### **Compromiso afectivo**

Considerando como variable independiente al compromiso afectivo y las variables independientes de sexo, edad, puesto, tamaño de empresa, tipo de empresa y relación familiar, se determinó que únicamente dos variables tienen una asociación estadísticamente significativas: puesto y relación familiar. Con dicho resultado se concluye:

- Las puntuaciones medias de compromiso afectivo son más altas para quienes ocupan el puesto de director y menores para los respondientes que ocupan puestos de jefaturas. Con este hallazgo se puede identificar una asociación positiva y directa entre compromiso afectivo y puesto, es decir, el compromiso afectivo es mayor en respondientes que ocupan puestos de mayor nivel jerárquico.
- También, se concluye que el compromiso afectivo es más alto en personas que guardan una relación familiar con el o los propietarios de la empresa familiar.

### **Compromiso normativo**

Al asociar compromiso normativo como variable dependiente y las siguientes variables independientes sexo, edad, tamaño de empresa, tipo de empresa y relación familiar, se llegó a la siguiente conclusión:

- La edad de los respondientes está asociada a las puntuaciones medias de compromiso normativo. Los resultados indicaron que no existe una tendencia en dicha relación, sin embargo, las puntuaciones más altas de compromiso normativo correspondieron a respondientes con 30 o más

años de edad.

- El compromiso normativo es más alto en respondientes que tienen una relación familiar con el o los propietarios de la empresa. Siendo menor dicho compromiso para quienes refirieron no ser parientes.

### **Compromiso de Continuidad**

Finalmente, al efectuar el análisis de clasificación múltiple con la variable dependiente de compromiso de continuidad y las variables independientes sexo, edad, tamaño de empresa, tipo de empresa y relación familiar, no se identificaron asociaciones estadísticamente significativas.

Las conclusiones obtenidas en el modelo conceptual de la empresa familiar sometido a prueba, mediante el análisis de trayectorias, son las siguientes:

### **Esfuerzo: Intensidad y Tiempo dedicados al trabajo.**

- El compromiso afectivo no está asociado a las dimensiones de esfuerzo *intensidad del trabajo y tiempo dedicado al trabajo*. Se recomienda que futuras investigaciones exploren la asociación de dichas variables en los miembros de empresas familiares.
- El compromiso normativo está asociado a las dimensiones de esfuerzo *intensidad del trabajo y tiempo dedicado al trabajo*.
- Dos variables de clima organizacional, *trabajo como reto y contribución personal*, arrojaron correlación estadísticamente significativa positiva con intensidad del trabajo. Con lo cual se concluye que un clima laboral que proporcione oportunidades de reto y desarrollo a los directivos, gerentes y jefes de empresas familiares propicia mayor esfuerzo e intensidad a su trabajo.
- El compromiso de continuidad y normativo mostraron asociación

estadísticamente significativa con la variable de esfuerzo *tiempo dedicado al trabajo*. Con esto se concluye que es necesario que las organizaciones promuevan que sus miembros fortalezcan y consoliden un compromiso organizacional de este tipo.

- Igualmente las variables trabajo como reto y contribución personal estuvieron asociadas a tiempo dedicado al trabajo. También la variable expresión de los propios sentimientos estuvo correlacionada a esta variable dependiente, empero con un coeficiente de regresión estandarizado negativo.
- Cabe señalar que el compromiso afectivo no correlacionó con las variables de esfuerzo en este modelo de las empresas familiares. No obstante, es recomendable que futuros trabajos se enfoquen a dilucidar dichas relaciones.

#### **Compromiso Organizacional: Afectivo, Normativo y de Continuidad.**

- El **compromiso afectivo** está influido por las siguientes variables: trabajo como reto, expresión de los propios sentimientos, reconocimiento y la relación familiar del respondiente con el o los propietarios de la empresa familiar. Con este hallazgo se concluye que el clima organizacional en las dimensiones antes mencionadas tiene especial influencia en el compromiso organizacional de tipo afectivo, por lo que un clima que favorezca que los miembros de empresas familiares perciban que en el desarrollo de su trabajo puedan aplicar sus habilidades y capacidades, el reconocimiento por su esfuerzo y trabajo realizados y la posibilidad de expresar sus propios sentimientos es recomendable.
- Específicamente el **compromiso de continuidad** se ve influido

positivamente por dos variables de clima organizacional: trabajo como reto y reconocimiento. Con lo cual se concluye que el clima organizacional en estas dimensiones favorecerá en los miembros de empresas familiares un compromiso de continuidad. Si la pretensión de las empresas familiares es propiciar que sus miembros permanezcan en la empresa como es el caso de la segunda generación y los parientes que trabajan en ésta, es recomendable que se generen acciones para crear un clima organizacional con el cual los miembros de dichas empresas perciban que su trabajo es reconocido y constituye un reto para ellos. Por supuesto, será necesario que se realicen investigaciones para profundizar en aquéllas variables o factores que inciden en compromiso de continuidad.

- En la dimensión de **compromiso normativo** tres variables de clima organizacional inciden positiva y directamente: trabajo como reto, contribución personal y reconocimiento. Además de la relación familiar del respondiente con el o los propietarios de la empresa. Con dicho resultado se concluye que el compromiso normativo (del deber) se ve influido por el clima organizacional. Reforzar un clima que favorezca y consolide las dimensiones del clima organizacional antes referidas es una de las recomendaciones que se desprenden de esta investigación.
- Por lo que se refiere a la relación familiar del respondiente con el o los propietarios de la empresa, era de esperarse que estuviese asociada positivamente al compromiso del deber (normativo) en virtud del compromiso que tienen con la primera generación y la familia, además con su patrimonio y el de su familia.

Comparativamente con el modelo antes referido, las conclusiones obtenidas en el modelo conceptual de empresas no familiares son las siguientes:

### **Esfuerzo: Intensidad y Tiempo dedicados al trabajo.**

- Contrariamente al modelo de empresas familiares, el compromiso normativo no estuvo asociado a las variables de esfuerzo: intensidad y tiempo dedicados al trabajo.
- En la variable de *intensidad del trabajo* inciden positivamente el compromiso afectivo y tres dimensiones de clima organizacional: claridad del rol, contribución personal y trabajo como reto. En ambos modelos las variables de trabajo como reto y contribución personal tienen una influencia significativa con intensidad del trabajo, por lo que se recomienda que las empresas de todo tipo promuevan un clima organizacional en dichas dimensiones.
- El *tiempo dedicado al trabajo* se ve influido positivamente por la dimensión de trabajo como reto y el compromiso de continuidad. Al igual que en el modelo de empresas familiares, el compromiso de continuidad incide positivamente en el tiempo dedicado al trabajo, por lo que se recomienda que se favorezcan los factores o variables que inciden en esta dimensión de compromiso organizacional.

### **Compromiso organizacional: Afectivo, Normativo y de Continuidad.**

- En el **compromiso afectivo** inciden positivamente las siguientes variables de clima organizacional. Claridad del rol, contribución personal, trabajo como reto y expresión de los propios sentimientos. La variable apoyo del superior inmediato arrojó un coeficiente de regresión estandarizado negativo, por lo que es recomendable que se favorezca un clima organizacional considerando las variables que tienen una relación más bien positiva con compromiso afectivo. A diferencia del modelo de empresas familiares, en este caso la variable claridad del rol tienen una incidencia significativa en compromiso afectivo.

- El **compromiso normativo** se ve influido positivamente por cuatro variables de clima organizacional: apoyo del superior inmediato, reconocimiento, contribución personal y expresión de los propios sentimientos. En ambos modelos, sólo dos dimensiones del clima organizacional tienen una incidencia significativa, éstas son: contribución personal y trabajo como reto. Nuevamente se insiste en la necesidad de propiciar un clima que favorezca estas dimensiones.
- En la dimensión de **compromiso de continuidad** solamente dos dimensiones de clima organizacional mostraron una asociación positiva y significativa: contribución personal y trabajo como reto. Es por ello que favorecer un clima organizacional en estas dos dimensiones es importante para las empresas.

Finalmente, se concluye que el clima organizacional es una variable que puede ser modificada y moderada por los directivos de las empresas. Lograr un clima favorable o positivo para los miembros de las empresas familiares redundará no solo en propiciar un alto compromiso organizacional (afectivo, normativo y de continuidad), sino también en el esfuerzo que dedican sus miembros al trabajo que realizan.

## 8.6 RECOMENDACIONES.

Con base en los resultados y conclusiones obtenidos en esta investigación, a continuación se presentan las siguientes recomendaciones:

Es recomendable que las empresas familiares propicien un clima organizacional favorable y positivo para sus miembros. La importancia de esta recomendación radica en la influencia que tiene el clima en el compromiso organizacional y en el esfuerzo que destinan las personas a su trabajo. Cabe mencionar que no podrá esperarse un resultado o clima favorable cuando la empresa no haya realizado o emprendido acciones al respecto. Es decir, el clima organizacional por sí sólo no se construye o conforma; es necesaria la intervención estratégica para propiciar un clima organizacional en el cual las personas encuentren un espacio para desempeñar su trabajo de manera positiva y significativa para las empresas.

Considerando que las empresas familiares tienen un fuerte componente emocional, el propiciar un clima organizacional favorable para sus miembros, puede significar para ellos tener un espacio en el cual puedan desarrollarse y a la vez, efectuar aportaciones. Dicho clima organizacional podría caracterizarse por posibilitar que los miembros de las empresas perciban que:

- Pueden expresarse. Esto incluye la posibilidad de que la persona pueda expresar sus propias ideas y sentimientos lo cual permitiría que genere aportaciones a la vez que efectúe innovaciones y haga uso de su creatividad. Limitar la expresión de ideas y de los propios sentimientos puede significar el cohartar las potencialidades y el talento de las personas.
- Se les ofrecen trabajos interesantes y con retos. En este ámbito se debe propiciar un clima en el cual la persona aplique sus capacidades y habilidades al trabajo que realiza, de ahí la importancia de ofrecerle un trabajo interesante. También en esta dimensión se debe propiciar que la persona sea creativa e innovadora.

- Existe precisión en las funciones que se espera que realice. Las expectativas respecto al trabajo que realiza la persona deben coincidir con las situaciones de trabajo. Si la descripción de las funciones que desarrollará la persona no son precisas, es posible que los resultados que se obtengan no sean los esperados. Desarrollar un ambiente que propicie un clima de esta naturaleza involucra que los superiores o jefes inmediatos cuenten con las habilidades directivas con las cuales obtengan resultados a través de sus subordinados.
- El reconocimiento a su esfuerzo y dedicación. En este aspecto se requiere que no solo la empresa establezca los mecanismos para reconocer, apreciar y valorar el esfuerzo y las contribuciones que realizan sus miembros, sino también el que los superiores inmediatos tengan la habilidad para reconocer el trabajo y esfuerzo de sus colaboradores.
- Su trabajo es significativo e importante para la empresa. De igual forma, la empresa debe establecer los mecanismos para que el trabajador perciba que su trabajo es importante y significativo para el logro de metas de la organización. Además, es necesario que los superiores inmediatos cuenten con habilidades para lograr dicha percepción del personal a su cargo.
- Su superior inmediato está para apoyarles e impulsarlos para el logro de metas y resultados y para su desarrollo profesional. En este aspecto es recomendable que el superior inmediato de los miembros de la organización no utilicen estilos rígidos e inflexibles en el trato con su personal. Esto podría generar una falta de confianza hacia el subordinado. Adicionalmente, se recomienda no hacer uso de una supervisión demasiado rígida, más bien, generar un clima en el cual se le dé a la persona la oportunidad de aplicar nuevos métodos, utilizar la creatividad en el desarrollo de su trabajo y la solución de problemas, permitir la generación y aplicación de ideas innovadoras, entre otros mecanismos de expresión individual.

Por lo que se refiere al compromiso organizacional, se recomienda en principio generar un clima organizacional favorable que posibilite un alto compromiso afectivo, normativo y de continuidad en los miembros de empresas familiares. Específicamente se recomienda lo siguiente.

Para incidir significativamente en el compromiso afectivo, es decir, para que los miembros de las empresas se involucren emocionalmente con ellas se requiere de un clima organizacional en el cual la persona perciba que puede expresar sus propias ideas y sentimientos, que su trabajo es reconocido y valorado además de constituir un reto por la oportunidad que le brinda de aplicar sus habilidades y capacidades. En relación con el compromiso de continuidad, se concluye que no es una dimensión del compromiso que sea deseable fomentar en las organizaciones. Recordemos que esta dimensión tiene que ver con los costos en que incurriría un trabajador al abandonar su empresa. Es la dimensión *interesada*, que no implica un deseo u obligación moral que impulse al trabajador a realizar con aplicación sus labores. Ciertamente, al fomentar este tipo de compromiso, los costos de reemplazo serían menores, porque habría menos rotación y el trabajador estaría dispuesto a permanecer ligado a la organización, pero únicamente desde la perspectiva legal y esto a fin de cuentas no representa gran beneficio para las empresas. Una de las conclusiones de este trabajo es que un clima organizacional, en el cual la persona perciba un apoyo adecuado del superior inmediato y considere que puede expresar sus propias ideas y sentimientos con libertad, podría reducir el compromiso de continuidad. Esto podría parecer en primera instancia ilógico o en todo caso perjudicial para las organizaciones, pero no es así. Incluso puede ser beneficioso para ellas, porque el trabajador podría cambiar ese compromiso *interesado en costos (antigüedad, carencia de opciones, etc.)*, por un compromiso de entrega (normativo o afectivo).

El reconocimiento a sus aportaciones y esfuerzo realizados y finalmente, que su trabajo sea interesante y le ofrezca retos por lograr, son variables que fomentan el compromiso de continuidad.

El clima organizacional que posibilite un compromiso normativo deberá conformarse de manera tal que los miembros de empresas familiares perciban que su trabajo es interesante y con retos, que su esfuerzo y trabajo contribuyen al logro de metas de la organización, y que reciben el reconocimiento al trabajo y esfuerzo realizados.

En relación con las dimensiones de esfuerzo (intensidad y tiempo dedicados al trabajo), se recomienda no sólo propiciar un clima organizacional favorable para incidir en el compromiso organizacional de los miembros de las empresas, sino también para incidir en la intensidad y tiempo que dedica la persona a su trabajo.

Específicamente, en la dimensión de intensidad del trabajo realizado se requiere de un clima organizacional con el cual la persona perciba que su trabajo es interesante y que sus aportaciones y contribuciones son significativas para el logro de metas de la organización, además de mantener un alto compromiso normativo (del deber).

En la dimensión de tiempo dedicado al trabajo, se requiere fortalecer el compromiso de continuidad y normativo de los miembros de las empresas familiares, además de propiciar un clima organizacional que ofrezca a éstos un trabajo interesante, que reconozca el esfuerzo y trabajo realizados y que las personas sientan que pueden expresar sus propias ideas y sentimientos.

El clima organizacional es una variable en la que la empresa puede intervenir, no así en las variables demográficas de los miembros de una organización. Por lo que resulta interesante señalar que existe un gran espacio para que los directivos de empresas familiares propicien un clima organizacional favorable a sus miembros.

Por otro lado, la escasa e incipiente investigación respecto a la empresa familiar en México, particularmente sobre el compromiso organizacional de sus miembros propicia que se insista en la realización de pesquisas que permitan apreciar no solo los factores que inciden en el compromiso organizacional, sino también las variables en que éste incide.

Así también, es recomendable que futuras investigaciones se den a la tarea de profundizar en otros aspectos de las empresas familiares como es el caso del clima organizacional y el esfuerzo de sus miembros. Lo anterior permitirá que se conformen recomendaciones sólidamente sustentadas y se generen marcos teóricos que además de explicar la dinámica de la empresa familiar mexicana, efectúen aportaciones útiles y significativas.

La contribución que se ha presentado, tiene la aspiración de esclarecer algunos aspectos de las empresas familiares y también de alentar la continuidad de las investigaciones en torno al tema. Pretende, además, abrir una brecha en el conocimiento, inexplicablemente exiguo en el campo de la fuente de trabajo más importante del país.

El ámbito de las empresas familiares es un campo fértil para los investigadores y para generar aportaciones valiosas, específicamente, en México. En este documento, además de lo discutido en los diversos capítulos, se encuentra abundante información que deberá ser analizada detenidamente y que podría servir de base para nuevas investigaciones sobre las empresas familiares. Si así sucede, este trabajo habrá cumplido con sus objetivos.

## Referencias

- Alderfer, C. (1988). Understanding and Consulting to Family Business Boards. *Journal of the Family Firm Institute*, 1, (3).
- Alvarado, A., Nuñez, P. y García, R. (2000). *Trabajo de Investigación sobre la Administración de Empresas Familiares – Empresas Familiares en la BMV*. Maestría en Administración – ITAM. México: ITAM.
- Allen, N. J., Meyer, J. P. (1990). Organizational socialization tactics: a longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33, 847-858.
- ANAPAFYT. Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas. A. C., México. 1997. *Excelsior*, Ediciones Especiales.
- Anónimo. (1993). *Family business: It's a female affair*. (ISSN:0199-2880).16 27.E.U.A.
- Arias Galicia, F. (1973). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Trillas.
- Arias Galicia, F. (1994). *Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*. México: Editorial Trillas.
- Arias Galicia, F. (1996). *Curso de Metodología de la Investigación. Doctorado en Administración*. U.N.A.M. México, D.F.
- Arias Galicia, F. y Belausteguigoitia, I. (1998). *Assessment of Meyer & Allen – Three Component of Organizational Commitment in Mexico* (Artículo inédito).

- Arias Galicia, F.** (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Trillas. México, D.F.
- Arnold, J.** (1990). Predictors of career commitment: A test of three theoretical models. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 285-302.
- Aronoff, C. E. y Ward, J. L.** (1994). *Defining your family business*. *Nation's Business* (ISSN:0028-047X) U.S.A
- Ashford, S.J., Lee, C. y Bobko, P.** (1989). Content, causes, and consequences of job insecurity: A theory-based measure and substantive test. *The Academy of Management Journal*, 32, 803-829.
- Asociación Nacional de Fabricantes de Pinturas y Tintas A.C.** (1995). *Directorio ANAFAPYT*. México: ANAFAPYT.
- Ayres, G. R.** (1990). Rough Family Justice: Equity in Family Business Succession Planning. *Journal of the Family Firm Institute*, III. (1), 3-22.
- Barnes, L. B.** (1988). Incongruent Hierarchies: Daughters and Younger Sons as Company CEO's. *Journal of the Family Firm Institute*, I.(1), 9-21.
- Barnes, L. B. y Hershon, S. A.** (1989). Transferring Power in Family Business. *Journal of the Family Firm Institute*, II. (2), 187-202.
- Barry, B.** (1989). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Journal of the Family Firm Institute*, II. (3), 293-315.
- Becker, T. E. y Bilings R.** (1993). Profiles of commitment: an empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 177-190.
- Becker, T. E.** (1992). Foci and bases of commitment: are the distinctions worth making?. *Academy of Management Journal*, 35, 232-244.

- Belausteguigoitia, I.** (1996). La Relación Familiar en las organizaciones mexicanas. *Administrare Hoy-La Práctica en la Micro, Pequeña y Mediana Empresa*. 3. (30).
- Belausteguigoitia, I.** (1999). *Documento de Trabajo de Diplomado en Administración de Empresas Familiares*. México: ITAM.
- Belausteguigoitia, I., J.R.Torres Solís** (1998). Análisis de la Coincidencia de Valores en Empresas Familiares.Documento de Trabajo del Seminario de Investigación dirigida:Comportamiento Humano.México.UNAM.
- Blau, G, y Boaz, K.** (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- Blau, G, P. y St. John, N.** (1993). On developing a general index of work commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 298-314.
- Bline, D.M. et al.** (1991). The Measurement of Organizational and Professional Commitment: An Examination of the Psychometric Properties of Two Commonly Used Instruments. *Behavioral Research in Accounting*. 3.
- Brown, S.P. & Leigh, T. W.** (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 81, 358-368.
- Buchanan, B.** (1974). Building organizational commitment: the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Cates. J. N. y Sussman, M. B.** (1992). Family Systems and Inheritance. *Journal of the Family Firm Institute*, 1. (2),205-226.

- Correll, R. W.** (1989). Facing Up to Moving Forward: A Third-Generation Successor's Reflections. *Journal of the Family Firm Institute, II. (1)*, 17-19.
- Corripio, F.** (1993). *Gran Diccionario de Sinónimos*. México: Editorial Grupo Zeta.
- Corripio, F.** (1996). *Diccionario Etimológico de la Lengua Española*. México: Editorial Grupo Zeta.
- Costa, S. S.** (1994). *100 years and counting*. Small Business Review. Monterrey, E.U.A.
- Dailey, C. M. y Dollinger M. J.** (1992). An Empirical Examination of Ownership Structure in Family and Professionally Managed Firms. *Journal of the Family Firm Institute, V. (2)*, 117-136.
- Danco, L. A. y Jonovic, D. J.** (1991). *Outside Directors in the Family Owned Business: Why, When, Who and How*. U.S.A.: The Center for Family Business, University Press. Cleveland, Ohio.
- Davis y Stern.** (1988). Adaptation, Survival, and Growth of the Family Business: An Integrated Systems Perspective. *Journal of the Family Firm Institute, I. (1)*, 69.
- Davis, J. A. y Tagiuri R.** (1989). The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies. *Journal of the Family Firm Institute, II. (1)*, 47-76.
- De la Cerda, J. y Nuñez de la Peña, F.** (1993). *La Administración en Desarrollo: Problemas y Avances de la Administración en México*. México: Instituto Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales.

- Díaz Guerrero, R.** (1970). *Estudios de Psicología del Mexicano*. México: Editorial Trillas.
- Donckels, R. y Fröhlich, E.** (1991). Are Family Business Really Different? European Experiences from STRATOS. *Journal of the Family Firm Institute, IV, (2)*. 1.
- Donohue, G.** (1994). *Family footsteps (building children into home building business)*. Builder ( National Association of Home Builders) ISSN:0744-1193 , 17. 168-172.
- Dreux, D. R. IV.** (1990). Financing Family Business: Alternatives to Selling OUT or Going Public. *Journal of the Family Firm Institute, III, (3)*. 225-244.
- Drucker, P. F.** (1994). *How to save family business*. E.U.A: Wall Street Journal (Eastern Edition)(ISSN: 0099-9660).
- Dumas, C.** (1989). Understanding of Father–Daughter and Father–Son Dyads in Family–Owned Business. *Journal of the Family Firm Institute, II, (1)*, 31-46.
- Dunham, R.B., Grube, J.A. y Castañeda, M. B.** (1994). Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition. *Journal of Applied Psychology*. 82, 370-380.
- Dyer, G. W, Jr.** (1988). Culture and Continuity in Family Firms. *Journal of the Family Firm Institute, I, (1)*, 37-50.
- Dyer, G. W. Jr.** (1989). Integrating Professional Management into a Family Owned Business. *Journal of the Family Firm Institute, II, (3)*. 221-235.

- Family Firm Institute, Inc.** (1999). *Yellow Pages, A Resource Guide for Family Business Advisors, Educators, Researches and Consultants.* North Beacon Street, Boston, Massachusetts. 01235-1943. [www.ffi.org](http://www.ffi.org).
- Ferkany, S. T.** (1992). *For the family . Building business in Monterrey.* Wayne State University. Tesis Doctoral. Vol. 53/12 of Dissertation Abstracts International.E.U.A.
- Ford, R. H.** (1989). Establishing and Managing Boards of Directors: The Other View. *Journal of the Family Firm Institute, II. (2)*, 142-146.
- Friedman, M. y Friedman, S.** (1994). *How to Run a Family Business.* E.U.A.: Editorial Betterway Books. Cincinnati, Ohio.
- Friedman, S. D.** (1991). Sibling Relationships and Intergenerational Succession in Family Firms. *Journal of the Family Firm Institute, IV. (1)*, 3-20.
- FUNDES México.** (1998). *El Fenómeno de la Clase Media Empresarial en Estadísticas.* México: Fundes.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Ivan L.** (1997). *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business.* E.U.A.: Editorial Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Gibson, J. et al.** (1992). *Organizaciones: Conducta, Estructura y Proceso.* Mc. Graw Hill. México, D.F.
- Ginebra J.** (1990). *Las Empresas Familiares: Su direccion y Continuidad.* México: IPADE.

- Goffe, R. y Scase, R.** (1991). Proprietorial Control in Family Firms: Some Functions of "Quasi-Organic" Management Systems. *Journal of the Family Firm Institute, IV, (3)*, 337-352.
- Goldberg, S. D. y Wooldridge B.** (1993). Self-Confidence and Managerial Autonomy: Successor Characteristics Critical to Succession in Family Firms. *Journal of the Family Firm Institute, VI, (1)*, 55-74.
- González.** (2000). *Comparten Casa y Negocio*. Periódico Reforma: 7 de Abril. México, D.F.
- Guzzo, R. A. y Abbot, S.** (1990). Family Firms as Utopian Organizations. *Journal of the Family Firm Institute, III, (1)*, 23-34.
- Hackett, R.D., Bycio, P. y Hausdorf, P.A.** (1994). Further assessment of Meyer and Allen's (1991) three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology, 79*, 15-23.
- Hair, J.F. et al.** (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. E.U.A.: Prentice Hall. New Jersey.
- Handler W. C. y Kram K. E.** (1988). Succession in Family Firms: The Problem of Resistance. *Journal of the Family Firm Institute, I, (4)*, 361-381.
- Handler, W. C.** (1989). Methodological Issues and Considerations in Studying Family Business. *Journal of the Family Firm Institute, II, (3)*, 257-276.
- Harris, D., Martínez, J. L. y Ward, J. L.** (1994). Is Strategy Different for the Family-Owned Business? *Journal of the Family Firm Institute, VII, (2)*, 159-176.

- Harris, T. B. (1989). Some Comments on Family Firm Boards. *Journal of the Family Firm Institute, II, (2)*, 150–152.
- Hernández S. R. *et al.* (1991). *Metodología de la Investigación*. México: Mc. Graw Hill.
- Hollander y Elman. (1988). Family – Owned Business: An Emerging Field of Inquiry. *Journal of the Family Firm Institute, I, (2)*, 145.
- INEGI. (1998). *Trabajo Doméstico y Extradoméstico en México*. México: INEGI.
- INEGI. (1999). *Los Hogares con Jefatura Femenina*. México: INEGI.
- INEGI. (2000). *Indicadores de Hogares y Familias por Entidad Federativa*. México: INEGI.
- INEGI. (2000). *Mujeres y Hombres en México*. México: INEGI.
- Jonovic, D. J. (1989). Outside Review in a Wider Context: An Alternative to the Classic Board. *Journal of the Family Firm Institute, II, (2)*, 125-140.
- Kagekiyo, V. (1998). *Las Empresas Familiares: La Realidad Empresarial Mexicana*. Tesina - ITAM. Mexico, D.F.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*, 692-724.
- Kanter R. (1989). Work and Family in the United States: A Critical Review and Agenda for Research and Policy. *Journal of the Family Firm Institute, III, (1)*, 77.

- Katz, D., y Kahn, R. (1993). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Journal of the Family Firm Institute, IV, (1)*, 21-44.
- Kaye, K. (1992). The Kid Brother. *Journal of the Family Firm Institute, V, (3)*, 237-256.
- Ko, J.W., Price, J.L. y Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology, 82*, 961-973.
- Kras, E. (1991). *La Administración Mexicana en Transición*. México: Grupo Editorial Iberoamericana.
- Lane, S. H. (1989). An Organizational Development/Team-Building Approach to Consultation with Family Business. *Journal of the Family Firm Institute, II, (1)*, 5-16.
- Lansberg, I. y Perrow, E. (1991). Understanding and Working with Leading Family Business in Latin America. *Journal of the Family Firm Institute, IV, (2)*, 127-148.
- Lansberg, I. (1988). The Succession Conspiracy. *Journal of the Family Firm Institute, I, (2)*, 119.
- Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business*. E.U.A.: Harvard Business School Press. Boston. Massachusetts.
- Lansberg, P. y Rogolsky. (1988). Family Business as an Emerging Field. *Journal of the Family Firm Institute, I, (1)*, 1.

- Lea, J. W.** (1993). *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar: Cómo mantener el negocio en la familia y la familia en el negocio*. Argentina: Editorial Granica Vergara.
- Leach, P.** (1993). *La Empresa Familiar*. Argentina: Editorial Granica Vergara.
- Littlewood, Herman** (2000). Influencia de las Características Personales en el Compromiso (Artículo inédito).
- Bertalanffy, L. V.** (1993). *Teoría General de los Sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Lyman, A. R.** (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Journal of the Family Firm Institute, IV, (3)*, 303-324.
- Malone, S. C.** (1989). Selected Correlates of Business Continuity Planing in the Family Business. *Journal of the Family Firm Institute, II, (4)*, 341-353.
- Malone, S. C. y Per V. J.** (1992). The Problem of the Plateaued Owner-Manager *Journal of the Family Firm Institute, V, (1)*, 25-42.
- Mathieu, J. & Zajac, D.** (1990). A review and meta-anaiysis of the antecedents, correlates and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin, 108*,171-194.
- Mathieu, J. E.** (1991). A cross-level nonrecursive model of the antecedents of organizational commitment and satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 76*, 607-618.
- Maza P. A.** (1992). *Causas de Mortandad de la Microempresa*. México: Instituto de Proposiciones Estratégicas.

- Mcgovern, C.** (1989). The Dynamics of Management Succession: A Model of Chief Executive Succession in the Small Family Firm. *Journal of the Family Firm Institute, II, (4)*, 401-412.
- Mercado, Patricia.** (2000). El Compromiso Organizacional.(Artículo inédito)
- Meyer, J. P. y Allen, N. J.** (1991). A Three – Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review, I*, 61 – 98.
- Meyer, J. P., Allen N. J. y Smith C. A.** (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology, 78*, 538-551.
- Meyer, J.P., Allen, N. J. y Gellatly, I. R.** (1990). Affective and continuance commitment to the organization: evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. *Journal of Applied Psychology, 75*, 710-720.
- Gallo, M.A. y Sveen, J.** (1991). Internationalizing the Family Business: Facilitating and Restraining Factors. *Journal of the Family Firm Institute, IV, (2)*, 181-190.
- Miller, E. J. y Rice, A. K.** (1988). The Family Business in Contemporary Society. *Journal of the Family Firm Institute, I, (2)*, 191-210.
- Nacional Financiera.** (1993). *La micro, Pequeña y Mediana Empresa. Biblioteca de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Vol. 7.* México: Nafin.
- Nelton S.** (1993). *Why don't we dish the dirt.* (stories of family business) (ISSN:0028-047X). 81. 61. E.U.A.

- O'Reilly, C., y Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*; 71, 492-499.
- Prince, R. A. (1990). Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model. *Journal of the Family Firm Institute*, III, (3), 209-224.
- Randall D. (1993). Cross-cultural research on organizational commitment: a review and application of Hofstede's value survey module. *Journal of Business Research*, 26, 91-110.
- Randall, D. (1990). The consequences of organizational commitment: Methodological investigation. *Journal of Organizational Behavior*, 11, 361-378.
- Donckels R. y Fröhlich E. (1991). Are Family Businesses Really Different? European Experiences from STRATOS. *Journal of the Family Firm Institute*, IV, (2), 149-160.
- Robbins, S.P. (1991). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall.
- Rogal, K. H. (1989). Obligation or Opportunity: How Can Could - Be Heirs Assess Their Position? *Journal of the Family Firm Institute*, II, (3), 237-255.
- Rosenblatt, P.C. et al. (1990). *The Family in Business*. E.U.A.: Jossey Bass Publishers. San Francisco. California.
- Salo G. (1994). *La Empresa Familiar*. México: Del Verbo Emprender.
- Selz, M. (1994) (30th march). *Family business programs at universities proliferate*. E.U.A.: Wall Street Journal (Eastern Edition)(ISSN: 0099-9660)

- Seymour, K. C.** (1993). Intergenerational Relationship in the Family Firm: The Effect on Leadership Succession. *Journal of the Family Firm Institute, VI, (3)*, 263-282.
- Shore, L. M., y Wayne, S.** (1993). Commitment and employee behavior. comparison of affective commitment and continuance commitment with perceived organization support. *Journal of Applied Psychology, 78*, 774-780.
- Shore, L., Barksdale, K., y Shore, T.** (1995). Managerial perceptions of employee commitment to the organizations. *Academy of Management Journal, 38*, 1593-1615.
- Sonnenfeld, J. A. y Spence, P. L.** (1989). The Parting Patriarch of a Family Firm. *Journal of the Family Firm Institute, II, (4)*, 355-376.
- Sorenson, R. L.** (1999). Conflict Management Strategies Used by Successful Family Business. *Journal of the Family Firm Institute, XII, (2)*, 133-146.
- Steers, R. M.,** (1988). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly, 22*, 46-56.
- Swartz, M. A. y Barnes, L. B.** (1991). Outside Boards and Family Business: Another Look. *Journal of the Family Firm Institute, 3*, 269-286.
- Swartz, S.** (1989). The Challenges of Multidisciplinary Consulting to Family - Owned Business. *Journal of the Family Firm Institute, II, (4)*, 329-339.
- Swinth, R. L. y Vinton K. L.** (1993). Do Family-Owned Business Have an Strategic Advantage in International Joint Ventures? *Journal of the Family Firm Institute, VI, (1)*, 19-30.

- Tagiuri, R. y Davis, J. (1992). On the Goals of Successful Family Companies. *Journal of the Family Firm Institute, V, (1)*, 43-62.
- Tagiuri, R. y Davis, J. (1992). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review, IX, (2)*, 199-208.
- Timmons, J. A. (1994). *New Venture Creation – Entrepreneurship for the 21<sup>st</sup> Century*. E.U.A.: Irwin.
- Ting C. T. (1991). Approach to Succession in East Asian Business Organizations. *Journal of the Family Firm Institute, IV, (2)*, 161-180.
- Vagg, P. R. y Spielberger C. (1998). Occupational stress: Measuring job pressure and organizational support in the workplace. *Journal of Applied Psychology, 3*, 294-305.
- Visauta V. B. (1997). *Análisis Estadístico con SPSS para Windows*. España: McGraw Hill.
- Ward, J. L. (1988). The Special Role of Strategic Planning for Family Businesses. *Journal of the Family Firm Institute, I, (2)*, 105-117.
- Ward, J. L. (1989). Defining a Researching Inside Versus Outside Directors: A Rebuttal to the Rebuttal. *Journal of the Family Firm Institute, II, (2)*, 147-149.
- Ward, J. L. y Aronoff, C, E. (1994). *Golden opportunity for career development. Nation's Business* (ISSN:0028-047X) E.U.A.
- Weigel, D. J. (1992). *A Model of Interaction IN the Intergenerational Family Business*. Master Thesis. University of Nevada. UMI Dissertation Services. Michigan. E.U.A.

- Whintener, E. y Waiz, P.** (1993). Exchange the only determinant so affective and continuance commitment and turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 42, 265-281.
- Whiteside, M. F. y Freeda H. B.** (1991). Drawbacks of a Dual Systems Approach to Family Firms: Can We Expand Our Thinking? *Journal of the Family Firm Institute*, IV, (4), 383-396.
- Williams, R. O.** (1992). Successful Ownership in Business Families. *Journal of the Family Firm Institute*, V, (2), 161-172.
- Wortman, M. S, Jr.** (1994). Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research - Based Paradigm. *Journal of the Family Firm Institute*, VII, (1), 3-27.

# Apéndice

AFE	Pearson Correlation	1.000	.273**	.647**	.304**	.332**	.532**	.492**	.540**	.451**	.201**	.471**	.544**	-.421**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000
	N	273	271	271	281	272	272	267	267	273	271	270	269	270
CON	Pearson Correlation	.273**	1.000	.464**	-.085	-.038	.182**	.170**	.040	.238**	.333**	.197**	.346**	.009
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.163	.525	.002	.005	.506	.000	.000	.001	.000	.888
	N	271	284	282	270	284	283	278	275	284	282	282	276	276
NOR	Pearson Correlation	.647**	.464**	1.000	.269**	.261**	.478**	.500**	.442**	.427**	.310**	.427**	.477**	-.345**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	271	282	283	270	283	282	277	275	283	281	281	276	276
APO	Pearson Correlation	.304**	-.085	.269**	1.000	.478**	.379**	.571**	.582**	.352**	-.023	.373**	.294**	-.276**
	Sig. (2-tailed)	.000	.163	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.710	.000	.000	.000
	N	261	270	270	271	271	270	268	264	271	269	269	266	265
CLA	Pearson Correlation	.332**	-.038	.261**	.478**	1.000	.384**	.494**	.531**	.324**	.072	.368**	.251**	-.268**
	Sig. (2-tailed)	.000	.525	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.227	.000	.000	.000
	N	272	284	283	271	285	284	279	276	285	283	283	277	277
CTB	Pearson Correlation	.532**	.182**	.478**	.379**	.384**	1.000	.572**	.480**	.606**	.347**	.612**	.330**	-.191**
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001
	N	272	283	282	270	284	285	278	276	285	283	282	277	277
REC	Pearson Correlation	.492**	.170**	.500**	.571**	.494**	.572**	1.000	.688**	.453**	.226**	.429**	.320**	-.273**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	267	278	277	268	279	278	279	270	279	277	277	271	271
EXP	Pearson Correlation	.540**	.040	.442**	.582**	.531**	.480**	.688**	1.000	.393**	.083	.445**	.428**	-.363**
	Sig. (2-tailed)	.000	.506	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.168	.000	.000	.000
	N	267	275	275	264	276	276	270	277	277	275	275	273	272
RET	Pearson Correlation	.451**	.238**	.427**	.352**	.324**	.606**	.453**	.393**	1.000	.349**	.642**	.359**	-.265**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	273	284	283	271	285	285	279	277	286	284	283	278	278
TIE	Pearson Correlation	.201**	.333**	.310**	-.023	.072	.347**	.226**	.083	.349**	1.000	.343**	.166**	.008
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.710	.227	.000	.000	.188	.000		.000	.006	.889
	N	271	282	281	269	283	283	277	275	284	284	281	278	276
INT	Pearson Correlation	.471**	.197**	.427**	.373**	.368**	.612**	.429**	.445**	.642**	.343**	1.000	.344**	-.208**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.001
	N	270	282	281	269	283	282	277	275	283	281	283	275	275
PER	Pearson Correlation	.544**	.346**	.477**	.294**	.251**	.330**	.320**	.428**	.359**	.166**	.344**	1.000	-.299**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000		.000
	N	269	276	276	266	277	277	271	273	278	278	275	278	274
BUS	Pearson Correlation	-.421**	.009	-.345**	-.276**	-.268**	-.191**	-.273**	-.363**	-.265**	.008	-.208**	-.299**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.888	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.889	.001	.000	
	N	270	276	276	265	277	277	271	272	278	276	275	274	278

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

	AFE	CON	NOR	APO	CLA	CTB	REC	EXP	RET	TIE	INT	PER	BUS	
AFE	Pearson Correlation	1.000	.391**	.632**	.399**	.175	.599**	.541**	.517**	.487**	.059	.470**	.485**	-.432*
	Sig. (2-tailed)		.001	.000	.001	.139	.000	.000	.000	.000	.617	.000	.000	.000
	N	73	73	73	70	73	73	73	72	73	73	73	71	72
CON	Pearson Correlation	.391**	1.000	.538**	-.104	-.111	.246*	.120	.061	.340**	.282*	.283*	.386**	-.128
	Sig. (2-tailed)	.001		.000	.386	.341	.032	.302	.603	.003	.014	.013	.001	.278
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
NOR	Pearson Correlation	.632**	.538**	1.000	.375**	.220	.349**	.406**	.434**	.410**	.042	.367**	.489**	-.434**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.001	.056	.002	.000	.000	.000	.718	.001	.000	.000
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
APO	Pearson Correlation	.399**	-.104	.375**	1.000	.526**	.398**	.504**	.712**	.321**	-.151	.276*	.132	-.167
	Sig. (2-tailed)	.001	.386	.001		.000	.001	.000	.000	.006	.206	.019	.277	.164
	N	70	72	72	72	72	72	72	71	72	72	72	70	71
CLA	Pearson Correlation	.175	-.111	.220	.526**	1.000	.357**	.337**	.551**	.299**	-.081	.128	.173	.042
	Sig. (2-tailed)	.139	.341	.056	.000		.002	.003	.000	.009	.487	.271	.144	.721
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
CTB	Pearson Correlation	.599**	.246*	.349**	.398**	.357**	1.000	.476**	.435**	.681**	.174	.479**	.453**	-.220
	Sig. (2-tailed)	.000	.032	.002	.001	.002		.000	.000	.000	.132	.000	.000	.059
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
REC	Pearson Correlation	.541**	.120	.406**	.504**	.337**	.476**	1.000	.534**	.349**	.012	.152	.223	-.268*
	Sig. (2-tailed)	.000	.302	.000	.000	.003	.000		.000	.002	.919	.190	.058	.021
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
EXP	Pearson Correlation	.517**	.061	.434**	.712**	.551**	.435**	.534**	1.000	.386**	-.131	.406**	.264*	-.267*
	Sig. (2-tailed)	.000	.603	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.265	.000	.024	.023
	N	72	74	74	71	74	74	74	74	74	74	74	73	73
RET	Pearson Correlation	.487**	.340**	.410**	.321**	.299**	.681**	.349**	.386**	1.000	.274*	.527**	.530**	-.182
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.000	.006	.009	.000	.002	.001		.017	.000	.000	.121
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
TIE	Pearson Correlation	.059	.282*	.042	-.151	-.081	.174	.012	-.131	.274*	1.000	.232*	.049	.232*
	Sig. (2-tailed)	.617	.014	.718	.206	.487	.132	.919	.265	.017		.044	.683	.047
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
INT	Pearson Correlation	.470**	.283*	.367**	.276*	.128	.479**	.152	.406**	.527**	.232*	1.000	.421**	-.049
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.001	.019	.271	.000	.190	.000	.000	.044		.000	.681
	N	73	76	76	72	76	76	76	74	76	76	76	73	74
PER	Pearson Correlation	.485**	.386**	.489**	.132	.173	.453**	.223	.264*	.530**	.049	.421**	1.000	-.248*
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.277	.144	.000	.058	.024	.000	.683	.000		.036
	N	71	73	73	70	73	73	73	73	73	73	73	73	72
BUS	Pearson Correlation	-.432**	-.128	-.434**	-.167	.042	-.220	-.268*	-.267*	-.182	.232*	-.049	-.248*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.279	.000	.164	.721	.059	.021	.023	.121	.047	.681	.036	
	N	72	74	74	71	74	74	74	73	74	74	74	72	74

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		APE	CON	NOR	APO	CLA	CTB	REC	EXP	RET	TIE	INT	PER	BUS
APE	Pearson Correlation	1.000	.328*	.629**	.378**	.427**	.453**	.614**	.613**	.325*	.121	.340*	.442**	-.496**
	Sig. (2-tailed)		.017	.000	.008	.001	.001	.000	.000	.017	.386	.013	.001	.000
	N	53	53	53	48	53	52	50	52	53	53	53	52	52
CON	Pearson Correlation	.328*	1.000	.523**	.008	.228	.184	.536**	.144	.323*	.443**	.145	.357**	-.237
	Sig. (2-tailed)	.017		.000	.955	.091	.178	.000	.300	.015	.001	.285	.008	.088
	N	53	56	55	50	56	55	53	54	56	56	56	54	53
NOR	Pearson Correlation	.629**	.523**	1.000	.287*	.384**	.322*	.675**	.434**	.390**	.200	.196	.503**	-.490**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.043	.004	.017	.000	.001	.003	.144	.152	.000	.000
	N	53	55	55	50	55	54	52	54	55	55	55	54	53
APO	Pearson Correlation	.378**	.008	.287*	1.000	.422**	.308*	.632**	.538**	.296*	-.083	.083	.536**	-.286*
	Sig. (2-tailed)	.008	.955	.043		.002	.031	.000	.000	.037	.565	.568	.000	.049
	N	48	50	50	50	50	49	50	49	50	50	50	49	48
CLA	Pearson Correlation	.427**	.228	.384**	.422**	1.000	.350**	.478**	.493**	.278*	.147	.343**	.344*	-.501**
	Sig. (2-tailed)	.001	.091	.004	.002		.009	.000	.000	.038	.279	.010	.011	.000
	N	53	56	55	50	56	55	53	54	56	56	56	54	53
CTB	Pearson Correlation	.453**	.184	.322*	.308*	.350**	1.000	.592**	.427**	.342*	.500**	.559**	.335*	-.281*
	Sig. (2-tailed)	.001	.178	.017	.031	.009		.000	.001	.011	.000	.000	.014	.043
	N	52	55	54	49	55	55	52	53	55	55	55	53	52
REC	Pearson Correlation	.614**	.536**	.675**	.632**	.478**	.592**	1.000	.641**	.553**	.235	.417**	.531**	-.386**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.090	.002	.000	.006
	N	50	53	52	50	53	52	53	51	53	53	53	51	50
EXP	Pearson Correlation	.613**	.144	.434**	.538**	.493**	.427**	.641**	1.000	.390**	.108	.372**	.534**	-.568**
	Sig. (2-tailed)	.000	.300	.001	.000	.000	.001	.000		.004	.438	.006	.000	.000
	N	52	54	54	49	54	53	51	54	54	54	54	53	52
RET	Pearson Correlation	.325*	.323*	.390**	.296*	.278*	.342*	.553**	.390**	1.000	.257	.510**	.384**	-.225
	Sig. (2-tailed)	.017	.015	.003	.037	.038	.011	.000	.004		.056	.000	.004	.105
	N	53	56	55	50	56	55	53	54	56	56	56	54	53
TIE	Pearson Correlation	.121	.443**	.200	-.083	.147	.500**	.235	.108	.257	1.000	.303*	.233	-.084
	Sig. (2-tailed)	.386	.001	.144	.565	.279	.000	.090	.438	.056		.023	.090	.550
	N	53	56	55	50	56	55	53	54	56	56	56	54	53
INT	Pearson Correlation	.340*	.145	.196	.083	.343**	.559**	.417**	.372**	.510**	.303*	1.000	.130	-.178
	Sig. (2-tailed)	.013	.285	.152	.568	.010	.000	.002	.006	.000	.023		.348	.207
	N	53	56	55	50	56	55	53	54	56	56	56	54	53
PER	Pearson Correlation	.442**	.357**	.503**	.536**	.344*	.335*	.531**	.534**	.384**	.233	.130	1.000	-.421**
	Sig. (2-tailed)	.001	.008	.000	.000	.011	.014	.000	.000	.004	.090	.348		.002
	N	52	54	54	49	54	53	51	53	54	54	54	54	52
BUS	Pearson Correlation	-.496**	-.237	-.490**	-.286*	-.501**	-.281*	-.386**	-.568**	-.225	-.084	-.176	-.421**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.088	.000	.049	.000	.043	.006	.000	.105	.550	.207	.002	
	N	52	53	53	48	53	52	50	52	53	53	53	52	53

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed). \*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

AFE	Pearson Correlation	1.000	.409**	.756**	.271*	.293*	.371**	.434**	.540**	.485**	.453**	.459**	.595**	-.438**
	Sig. (2-tailed)		.002	.000	.047	.030	.005	.001	.000	.000	.001	.000	.000	.001
	N	56	54	54	54	55	56	54	55	56	54	54	55	55
CON	Pearson Correlation	.409**	1.000	.469**	-.035	.054	.279*	-.018	.053	.312*	.139	.274*	.468**	-.092
	Sig. (2-tailed)	.002		.000	.802	.693	.039	.898	.705	.021	.320	.045	.000	.507
	N	54	55	54	54	55	55	54	54	55	53	54	54	54
NOR	Pearson Correlation	.756**	.469**	1.000	.280*	.327**	.515**	.422**	.450**	.543**	.496**	.583**	.478**	-.489**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.040	.015	.000	.001	.001	.000	.000	.000	.000	.000
	N	54	54	55	54	55	55	54	54	55	53	54	54	54
APO	Pearson Correlation	.271*	-.035	.280*	1.000	.383**	.444**	.688**	.638**	.315*	.075	.364**	.274*	-.344*
	Sig. (2-tailed)	.047	.802	.040		.004	.001	.000	.000	.019	.598	.007	.043	.011
	N	54	54	54	55	55	55	54	54	55	53	54	55	54
CLA	Pearson Correlation	.293*	.054	.327**	.383**	1.000	.474**	.595**	.450**	.364**	.335*	.408**	.269*	-.268*
	Sig. (2-tailed)	.030	.693	.015	.004		.000	.000	.001	.006	.013	.002	.047	.048
	N	55	55	55	55	56	56	55	55	56	54	55	55	55
CTB	Pearson Correlation	.371**	.279*	.515**	.444**	.474**	1.000	.624**	.449**	.549**	.354**	.634**	.060	-.176
	Sig. (2-tailed)	.005	.039	.000	.001	.000		.000	.001	.000	.008	.000	.662	.194
	N	56	55	55	55	56	57	55	56	57	55	55	56	56
REC	Pearson Correlation	.434**	-.018	.422**	.688**	.595**	.624**	1.000	.789**	.408**	.318*	.457**	.284*	-.282*
	Sig. (2-tailed)	.001	.896	.001	.000	.000	.000		.000	.002	.020	.001	.038	.039
	N	54	54	54	54	55	55	55	54	55	53	54	54	54
EXP	Pearson Correlation	.540**	.053	.450**	.638**	.450**	.449**	.789**	1.000	.302*	.204	.377**	.467**	-.406**
	Sig. (2-tailed)	.000	.705	.001	.000	.001	.001	.000		.024	.139	.005	.000	.002
	N	55	54	54	54	55	56	54	56	56	54	54	55	55
RET	Pearson Correlation	.485**	.312*	.543**	.315*	.364**	.549**	.408**	.302*	1.000	.359**	.797**	.161	-.402**
	Sig. (2-tailed)	.000	.021	.000	.019	.006	.000	.002	.024		.007	.000	.236	.002
	N	56	55	55	55	56	57	55	56	57	55	55	56	56
TIE	Pearson Correlation	.453**	.139	.496**	.075	.335*	.354**	.318*	.204	.359**	1.000	.520**	.270*	-.154
	Sig. (2-tailed)	.001	.320	.000	.596	.013	.008	.020	.139	.007		.000	.048	.268
	N	54	53	53	53	54	55	53	54	55	55	53	54	54
INT	Pearson Correlation	.459**	.274*	.583**	.364**	.408**	.634**	.457**	.377**	.797**	.520**	1.000	.171	-.321*
	Sig. (2-tailed)	.000	.045	.000	.007	.002	.000	.001	.005	.000	.000		.216	.018
	N	54	54	54	54	55	55	54	54	55	53	55	54	54
PER	Pearson Correlation	.595**	.468**	.478**	.274*	.269*	.060	.284*	.467**	.161	.270*	.171	1.000	-.354**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.043	.047	.662	.038	.000	.236	.048	.216		.008
	N	55	54	54	55	55	56	54	55	56	54	54	56	55
BUS	Pearson Correlation	-.438**	-.092	-.489**	-.344*	-.268*	-.176	-.282*	-.406**	-.402**	-.154	-.321*	-.354**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.507	.000	.011	.048	.194	.039	.002	.002	.268	.018	.008	
	N	55	54	54	54	55	56	54	55	56	54	54	55	56

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

AFE	Pearson Correlation	1.000	.257**	.647**	.316*	.380**	.482**	.470**	.560**	.421**	.220**	.491**	.587**	-.419**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000
	N	200	198	198	191	199	199	194	195	200	198	197	198	198
CON	Pearson Correlation	.257**	1.000	.455**	-.095	-.010	.197**	.188**	.033	.228**	.358**	.172*	.339**	.051
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.183	.886	.004	.007	.642	.001	.000	.013	.000	.473
	N	198	208	206	198	208	207	202	201	208	206	206	203	202
NOR	Pearson Correlation	.647**	.455**	1.000	.256**	.269**	.508**	.525**	.446**	.423**	.364**	.449**	.472**	-.318**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	198	206	207	198	207	206	201	201	207	205	205	203	202
APO	Pearson Correlation	.316**	-.095	.256**	1.000	.477**	.433**	.605**	.548**	.387**	.016	.394**	.346**	-.314**
	Sig. (2-tailed)	.000	.183	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.826	.000	.000	.000
	N	191	198	198	199	199	198	196	193	199	197	197	196	194
CLA	Pearson Correlation	.380**	-.010	.269**	.477**	1.000	.394**	.544**	.528**	.327**	.106	.441**	.273**	-.374**
	Sig. (2-tailed)	.000	.886	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.127	.000	.000	.000
	N	199	208	207	199	209	208	203	202	209	207	207	204	203
CTB	Pearson Correlation	.482**	.197**	.508**	.433**	.394**	1.000	.614**	.516**	.572**	.376**	.687**	.296**	-.183**
	Sig. (2-tailed)	.000	.004	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.009
	N	199	207	206	198	208	209	202	202	209	207	206	204	203
REC	Pearson Correlation	.470**	.188**	.525**	.605**	.544**	.614**	1.000	.738**	.483**	.274**	.505**	.348**	-.273**
	Sig. (2-tailed)	.000	.007	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	194	202	201	196	203	202	203	196	203	201	201	198	197
EXP	Pearson Correlation	.560**	.033	.446**	.548**	.528**	.516**	.738**	1.000	.400**	.135	.455**	.475**	-.393**
	Sig. (2-tailed)	.000	.642	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.056	.000	.000	.000
	N	195	201	201	193	202	202	196	203	203	201	201	200	199
RET	Pearson Correlation	.421**	.228**	.423**	.387**	.327**	.572**	.483**	.400**	1.000	.358**	.686**	.311**	-.290**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000
	N	200	208	207	199	209	209	203	203	210	208	207	205	204
TIE	Pearson Correlation	.220**	.358**	.364**	.016	.106	.376**	.274**	.135	.358**	1.000	.373**	.190**	-.046
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.826	.127	.000	.000	.056	.000		.000	.007	.519
	N	198	206	205	197	207	207	201	201	208	208	205	203	202
INT	Pearson Correlation	.491**	.172*	.449**	.394**	.441**	.687**	.505**	.455**	.686**	.373**	1.000	.326**	-.255**
	Sig. (2-tailed)	.000	.013	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	197	208	205	197	207	206	201	201	207	205	207	202	201
PER	Pearson Correlation	.567**	.339**	.472**	.346**	.273**	.296**	.348**	.475**	.311**	.190**	.326**	1.000	-.313**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.007	.000		.000
	N	198	203	203	196	204	204	198	200	205	203	202	205	202
BUS	Pearson Correlation	-.419**	.051	-.318**	-.314**	-.374**	-.183**	-.273**	-.393**	-.290**	-.046	-.255**	-.313**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.473	.000	.000	.000	.009	.000	.000	.000	.519	.000	.000	
	N	198	202	202	194	203	203	197	199	204	202	201	202	204

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). \* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

□ □ □

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

## FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

### DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**NO ESCRIBA SU NOMBRE**  
**(Sus respuestas son confidenciales y quedarán en el anonimato)**

A continuación encontrará una serie de enunciados respecto a su trabajo. Solicitamos su opinión sincera al respecto. No hay respuestas buenas o malas; todas son valiosas pues se refieren a su opinión. Responda tan rápidamente como sea posible, después de leer cuidadosamente cada enunciado. Debe contestar, colocando una **X** sobre los números de la columna derecha (1, 2, 3, 4, o 5).

**1 Totalmente en desacuerdo   2 En desacuerdo   3 Indeciso   4 De acuerdo   5 Totalmente de acuerdo**

Mis principales pasatiempos los efectúo acompañado de mi familia	1	2	3	4	5
Planeo dejar esta organización tan pronto como sea posible	1	2	3	4	5
Mi jefe es flexible en relación al cumplimiento de mis objetivos	1	2	3	4	5
Siento que dedico poco tiempo a mi familia	1	2	3	4	5
No abandonaría esta organización en estos momentos, porque tengo un sentimiento de obligación hacia las personas que trabajan en ella	1	2	3	4	5
Sería muy duro para mí dejar esta organización, inclusive si lo quisiera	1	2	3	4	5
Tengo perfectamente claro como debo hacer mi trabajo	1	2	3	4	5
En los días hábiles tomo el alimento del medio día, en compañía de mi familia	1	2	3	4	5
Realmente siento como si los problemas de la organización fueran míos	1	2	3	4	5
Las cantidades de responsabilidad y esfuerzo que se espera en mi trabajo, están claramente definidas	1	2	3	4	5
Me siento muy satisfecho con la forma de ser de mi familia	1	2	3	4	5
Una de las pocas consecuencias negativas de dejar esta organización, es la escasez de oportunidades disponibles.	1	2	3	4	5
No siento obligación alguna de permanecer en esta organización	1	2	3	4	5
Mi familia se siente interesada en lo que pasa en mi trabajo	1	2	3	4	5
Las normas de desempeño en mi departamento son bien transmitidas y entendidas	1	2	3	4	5
Me siento muy satisfecho con mi trabajo	1	2	3	4	5
Para lograr mis objetivos de trabajo, requiero mi máximo esfuerzo	1	2	3	4	5
Me preocupo por cosas del trabajo cuando estoy en compañía de mi familia	1	2	3	4	5
Puedo confiar en que mi jefe apoye mis decisiones en el trabajo	1	2	3	4	5
Esta organización merece mi lealtad	1	2	3	4	5
Trabajo más horas de las que son aconsejables	1	2	3	4	5
Me siento muy útil en mi trabajo	1	2	3	4	5
Cuando trabajo, realmente doy todo de mí.	1	2	3	4	5
Me siento mal conmigo mismo porque no puedo dedicarte más atención a mi familia	1	2	3	4	5
Estaría feliz si pasara el resto de mi carrera en esta organización	1	2	3	4	5
Mi jefe apoya mis ideas y la forma en que hago las cosas	1	2	3	4	5
Trabajo a toda mi capacidad en todas las actividades laborales	1	2	3	4	5
No dejaré esta organización de manera voluntaria bajo ninguna circunstancia	1	2	3	4	5
Hago mi mayor esfuerzo para ser exitoso en mi trabajo	1	2	3	4	5
Mi familia me apoya en mi trabajo	1	2	3	4	5
Me siento pieza clave en esta organización	1	2	3	4	5
Siento que la vida me sonríe	1	2	3	4	5
Cuando me entero de que existen oportunidades de trabajo en otras organizaciones, casi siempre trato de aprovecharlas.	1	2	3	4	5



1 Totalmente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Indeciso 4 De acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

El jefe me da la autoridad de hacer las cosas como creo conveniente	1 2 3 4 5
Tengo disgustos con mi familia	1 2 3 4 5
En los días hábiles tomo el desayuno en compañía de mi familia	1 2 3 4 5
Tengo fama ante mis compañeros de permanecer en el trabajo por muchas horas	1 2 3 4 5
No hay problema si expreso mis verdaderos sentimientos en este trabajo	1 2 3 4 5
Soy cuidadoso en la aceptación de responsabilidades, porque mi jefe es frecuente crítico de las nuevas ideas	1 2 3 4 5
Cuando trabajo, lo hago con intensidad	1 2 3 4 5
Tengo pensamientos que no puedo expresar libremente en el trabajo.	1 2 3 4 5
Planeo permanecer en esta organización tanto tiempo como sea posible	1 2 3 4 5
Experimento un fuerte sentimiento de pertenencia hacia esta organización	1 2 3 4 5
Al fin de semana lo dedico a mi familia	1 2 3 4 5
Existen pocas probabilidades de que yo busque empleo en otras organizaciones	1 2 3 4 5
En charlas con mi familia, platico sobre cosas que pasan en mi trabajo	1 2 3 4 5
Yo, permanecer en esta organización, es una cuestión tanto de necesidad como de deseo.	1 2 3 4 5
Aun si fuera por mi beneficio, siento que no estaría bien dejar esta organización ahora	1 2 3 4 5
Los sentimientos que expreso en mi trabajo son los verdaderos	1 2 3 4 5
Si familia me reclama por el poco tiempo que le dedico	1 2 3 4 5
Una fuente de fricciones con mi familia, es el poco tiempo que les dedico	1 2 3 4 5
Esta organización significa personalmente mucho para mí	1 2 3 4 5
Durante el fin de semana me preocupo por asuntos del trabajo	1 2 3 4 5
Cuando se trata de trabajo, aplico todo mi esfuerzo para realizarlo	1 2 3 4 5
La organización reconoce el significado de la contribución que hago	1 2 3 4 5
Pido consejo a mi familia para asuntos de trabajo	1 2 3 4 5
Mis superiores generalmente aprecian la forma en que realizo mi trabajo	1 2 3 4 5
Gran parte de mi vida se afectaría si decidiera salir de esta organización en estos momentos	1 2 3 4 5
Pocos de mis compañeros invierten más horas semanalmente que yo en el trabajo	1 2 3 4 5
Como el alimento de la noche con mi familia	1 2 3 4 5
Rara vez busco información sobre oportunidades de empleo en otras organizaciones	1 2 3 4 5
Comparada con las demás, en mi familia hay más disgustos	1 2 3 4 5
Durante el fin de semana me llevo asuntos del trabajo para hacer en la casa	1 2 3 4 5
Tengo la firme intención de buscar trabajo en otra organización, dentro de los próximos 12 meses	1 2 3 4 5
Me sentiría culpable si dejara esta organización ahora	1 2 3 4 5
Casi siempre siento que mi trabajo es reconocido	1 2 3 4 5
No me siento ligado emocionalmente a esta organización	1 2 3 4 5
No me siento integrado plenamente con las personas de esta organización	1 2 3 4 5
Yo invertí más horas en el trabajo en el último año en comparación con la mayoría de mis compañeros	1 2 3 4 5
Siento que tengo pocas opciones de trabajo, como para pensar en dejar esta organización	1 2 3 4 5
El trabajo que hago es muy valioso para esta organización	1 2 3 4 5
Moralmente le debo mucho a esta organización	1 2 3 4 5
Personas ajenas a esta organización saben que trabajo desde muy temprano hasta muy tarde	1 2 3 4 5
Me siento libre para ser yo mismo en esta organización	1 2 3 4 5
Comparada con la mayor parte de las familias, la mía es más unida	1 2 3 4 5
Siento que soy feliz	1 2 3 4 5
Mi trabajo bien hecho, es muy importante para la organización	1 2 3 4 5
Me gustaría dejar esta organización	1 2 3 4 5
Llevo trabajo para terminar en la casa	1 2 3 4 5
Si no hubiera puesto tanto de mí mismo en esta organización, podría pensar en trabajar en otro sitio	1 2 3 4 5
Mi trabajo es retante	1 2 3 4 5
Entre mis compañeros, siempre soy el primero en llegar y el último en irme	1 2 3 4 5



Conteste colocando una X sobre los números de la columna derecha (1, 2, o 3)

1 Sí      2 Indeciso      3 No

SOBRE EL TRABAJO		Sí / No	SOBRE EL SUPERVISOR		Sí / No
	Fatigoso	1 2 3	101	Influye sobre mí	1 2 3
	Satisfactorio	1 2 3	102	Inteligente	1 2 3
	Sencillo	1 2 3	103	Está bien informado	1 2 3
	Sano	1 2 3	104	Supervisa lo suficiente	1 2 3
	Bueno	1 2 3	105	Testarudo	1 2 3
	Fascinante	1 2 3	106	Solicita mis consejos	1 2 3
	Agradable	1 2 3	107	Alaba el trabajo bien hecho	1 2 3
	Proporciona un sentimiento de logro	1 2 3	108	Me deja que me haga cargo de mi trabajo.	1 2 3
	Aburrido	1 2 3	109	Molesto	1 2 3
	Interminable	1 2 3	110	Descortés	1 2 3
	Creativo	1 2 3	111	Perezoso	1 2 3
	Frustrante	1 2 3	112	Tiene tacto	1 2 3
	Necesita que se haga con mucha rapidez	1 2 3	113	Me dice en qué situación me encuentro	1 2 3
	Útil	1 2 3	114	Malo	1 2 3
	Rutinario	1 2 3	115	Se irrita con facilidad	1 2 3
	Respetado	1 2 3	116	Está cerca cuando se le necesita	1 2 3
	De pie	1 2 3	117	Conoce bien el trabajo	1 2 3
	Desafiante	1 2 3	118	Difícil de contentar	1 2 3
SOBRE LOS COMPAÑEROS		Sí / No	SOBRE EL SALARIO		Sí / No
	Inteligentes	1 2 3	119	Ingresos adecuados para los gastos normales	1 2 3
	Aburridos	1 2 3	120	Salarios elevados	1 2 3
	Activos	1 2 3	121	Apenas se puede vivir con los ingresos	1 2 3
	Astutos	1 2 3	122	Ingresos que permiten lujos	1 2 3
	Rápidos	1 2 3	123	Salarios insuficientes	1 2 3
	Leales	1 2 3	124	Menos de lo que merezco	1 2 3
	Con intereses estrechos	1 2 3	125	Participación satisfactoria en las utilidades	1 2 3
	Estimulantes	1 2 3	126	Malos	1 2 3
	Lentos	1 2 3	127	Inseguros	1 2 3
	Hay intimidad con ellos	1 2 3	SOBRE LOS ASCENSOS		Sí / No
	Tontos	1 2 3	128	Oportunidades bastante limitadas	1 2 3
	Hablan demasiado	1 2 3	129	Bastante buenas las probabilidades de ascensos	1 2 3
	Perezosos	1 2 3	130	Sistemas injustos de ascensos	1 2 3
	Es fácil enemistarse con ellos	1 2 3	131	Ascensos regulares	1 2 3
	Es difícil entablar relaciones con ellos	1 2 3	132	Empleo sin futuro	1 2 3
	Ambiciosos	1 2 3	133	Buenas posibilidades para ascender	1 2 3
	Desagradables	1 2 3	134	Sistemas injustos de ascensos	1 2 3
	Responsables	1 2 3	135	Ascensos de acuerdo a las capacidades	1 2 3
ÍNDICE DESCRIPTIVO DEL TRABAJO Dra. Patricia Carr Smith			136	Ascensos poco frecuentes	1 2 3

Conteste colocando una X sobre los números de la columna derecha

INFORMACION SOBRE USTED Y SU	EMPRESA
Sexo	1) <u>    </u> Masculino      2) <u>    </u> Femenino
Edad	1) <u>    </u> Menos de treinta    2) <u>    </u> Entre 30 y 45 3) <u>    </u> Entre 46 y 59    4) <u>    </u> Entre 60 y 70 5) <u>    </u> Más de 70
Puesto actual (Seleccione el puesto que más se parezca al que ocupa)	1) <u>    </u> Director General 2) <u>    </u> Gerente (reporta a Dir. Gral.) 3) <u>    </u> Jefe de Area (reporta a Gerente) 4) <u>    </u> Secretaria 5) <u>    </u> Empleado de oficina 6) <u>    </u> Obrero
Las ventas durante 1997 fueron de :	1) <u>    </u> Menos de 10 millones de pesos 2) <u>    </u> Entre 10 y 25 millones de pesos 3) <u>    </u> Entre 25 y 50 millones de pesos 4) <u>    </u> Entre 50 y 100 millones de pesos 5) <u>    </u> Entre 100 y 200 millones de pesos 6) <u>    </u> Entre 200 y 500 millones de pesos 7) <u>    </u> Más de 500 millones de pesos
Los ingresos netos (utilidad después de impuestos) fueron de :	1) <u>    </u> Pérdida 2) <u>    </u> Entre 0 y 1 millón de pesos 3) <u>    </u> Entre 1 y 5 millones de pesos 4) <u>    </u> Entre 5 y 10 millones de pesos 5) <u>    </u> Entre 10 y 20 millones de pesos 6) <u>    </u> Más de 20 millones de pesos
Número de empleados de tiempo completo	1) <u>    </u> Menos de 16    2) <u>    </u> Entre 16 y 100 3) <u>    </u> Entre 101 y 250 4) <u>    </u> Más de 250
Si se define a la empresa familiar como aquella organización en la que una familia ejerce un control accionario sobre ella y más de una persona de esa familia trabaja en ella, ¿ diría que su empresa es familiar?	1) <u>    </u> Sí 2) <u>    </u> No
CONTESTAR SOLO SI SE TRATA DE UNA EMPRESA FAMILIAR	
Número de miembros de la familia que controla la empresa, que trabajan activamente en ella ( incluyase usted si forma parte de la familia)	1) <u>    </u> 2 personas    2) <u>    </u> Entre 3 y 5 3) <u>    </u> Más de 5 personas
Número de gerentes ajenos a la familia en la empresa	1) <u>    </u> 0                    2) <u>    </u> 1 3) <u>    </u> Entre 2 y 5      4) <u>    </u> Más de 5
Propiedad de la empresa por parte de la familia	1) <u>    </u> 100%    2) <u>    </u> Entre el 50 y el 99% 3) <u>    </u> Menos del 50%
¿Se piensa retirar el dueño de la empresa en los próximos 10 años?	1) <u>    </u> Sí                    2) <u>    </u> No
¿Que generaciones de la familia están operando actualmente la empresa?	1) <u>    </u> Primera          2) <u>    </u> Segunda 3) <u>    </u> Tercera
Número de miembros del consejo de administración ajenos a la familia	1) <u>    </u> 0    2) <u>    </u> 1    3) <u>    </u> Más de 1
Parentesco de usted con el dueño de la empresa	1) <u>    </u> Ninguno 2) <u>    </u> Dueño 3) <u>    </u> Hijo(a) 4) <u>    </u> Espos(a) 5) <u>    </u> Familiar político 6) <u>    </u> Otro lazo familiar
Posee usted acciones de la empresa	1) <u>    </u> Sí                    2) <u>    </u> No
Años que se ha involucrado activamente en la empresa	1) <u>    </u> Menos de 1      2) <u>    </u> Entre 1 y 5 3) <u>    </u> Entre 5 y 10    4) <u>    </u> Entre 10 y 20 5) <u>    </u> Más de 20
Años que lleva desempeñándose en el mismo puesto (en términos de responsabilidad)	1) <u>    </u> Menos de 1      2) <u>    </u> Entre 1 y 5 3) <u>    </u> Entre 5 y 10    4) <u>    </u> Más de 10
Años que trabajó fuera de la empresa antes de trabajar en ella	1) <u>    </u> Menos de 1      2) <u>    </u> Entre 1 y 5 3) <u>    </u> Entre 5 y 10    4) <u>    </u> Más de 10

Antes de entregar este cuestionario, revise que lo ha contestado totalmente

¡MUCHAS GRACIAS!

NO ESCRIBA EN ESTE ESPACIO

