

## Capítulo 3

# Compromiso Organizativo y Empresa Familiar: Estado del arte

Pep Simo, Jose M. Sallan, Manel Rajadell

Universitat Politècnica de Catalunya (España)

[pep.simo@upc.edu](mailto:pep.simo@upc.edu), [jose.maria.sallan@upc.edu](mailto:jose.maria.sallan@upc.edu), [manuel.rajadell@upc.edu](mailto:manuel.rajadell@upc.edu)

Doi: <http://dx.doi.org/10.3926/oms.175>

### 1. Introducción

La definición del compromiso organizativo, siguiendo la literatura científica y sin perder de vista sus implicaciones más aplicadas en la gestión empresarial, ha variado a lo largo de los años, pero su correcta definición sigue siendo el punto de partida clave para su estudio. Es a partir de su definición que se han desarrollado diferentes teorías y posteriormente escalas de medición que han permitido analizar sus implicaciones, sus consecuencias, o sus antecedentes, desde una perspectiva empírica y acorde con el método científico.

La comunidad científica, a pesar de llevar más de medio siglo investigado el compromiso organizativo, ha seguido realizando nuevas definiciones (Meyer & Herscovitch, 2001) y proponiendo múltiples constructos afines. De este modo también son amplios los estudios centrados en el compromiso hacia el trabajo (e.g., Rusbult & Farrell, 1983), el compromiso hacia los objetivos (e.g., Hollenbeck, Williams, & Klein, 1989), o el compromiso en general dentro del marco empresarial (e.g., Becker, 1960; Salancik, 1977), entre otros. Dentro de esta variedad de

definiciones, hay algunos elementos en común. Principalmente podríamos aceptar que se trata de un estado psicológico (Meyer & Allen, 1991) que conduce a ciertas actitudes u orientaciones (Currivan, 1999; Meyer & Herscovitch, 2001) y crean un vínculo o lazo de unión entre individuo y organización (Mathieu & Zajac, 1990). Las principales diferencias entre definiciones radican en la descripción de la naturaleza u origen de estas fuerzas motivacionales (Meyer & Herscovitch, 2001).

La importancia del compromiso dentro del contexto organizativo y empresarial se hace patente en una amplia variedad de relaciones empíricamente contrastadas entre el compromiso y comportamientos deseables para una mejor consecución de los determinados objetivos empresariales. Entre ellos, podemos destacar los incrementos de desempeño en el trabajo, la reducción de la rotación no deseada de los empleados o el absentismo (Escrig-Tena, Bou, & Camison, 2001). Incluso desde una perspectiva más amplia, la sociedad tendería a beneficiarse en términos de mayores productividades nacionales, estabilidad laboral (Mathieu & Zajac, 1990), y salud en el trabajo o bienestar (Meyer & Herscovitch, 2001). Además, como argumentaba Brown (1996), puede influenciar el comportamiento con independencia de otras motivaciones: desde la perspectiva de un observador neutral, el compromiso puede inducir a comportamientos que parezcan contrarios a los intereses de los individuos, y a favor del objeto último al cual están comprometidos (Meyer & Herscovitch, 2001).

Dentro de entorno concreto de la empresa familiar, la investigación del compromiso organizativo es quizás incluso más relevante (Sharma & Irving, 2005), dado que se ha justificado que dicho compromiso ha jugado un papel clave en la supervivencia y desarrollo de las empresas familiares, principalmente en periodos críticos (Sirmon & Hitt, 2003). El presente capítulo tiene por objetivo analizar el estado del arte actual de las investigaciones sobre compromiso organizativo y empresa familiar, así como identificar las carencias y establecer líneas futuras de investigación. Para ello, se expondrán las teorías actuales de compromiso organizativo, para posteriormente analizarlas y discutir las en el ámbito concreto de la empresa familiar.

## **2. La evolución en la investigación del compromiso organizativo y los modelos actuales**

Entender la evolución de las investigaciones y teorías que analizan en profundidad el compromiso organizativo, nos permite adquirir una amplia visión crítica del fenómeno, tanto los pros como los contras de los modelos más actuales y sus posibles implicaciones en el ámbito de la empresa familiar.

Desde las primeras definiciones y aproximaciones de Becker (1960), es a partir de los años 70 del siglo pasado cuando se empiezan a realizar las primeras aportaciones con resultados empíricos destacables. Dentro de estos trabajos seminales se enfoca el compromiso organizativo como un constructo unidimensional y con un enfoque claramente actitudinal (e.g., Mowday et al., 1979; Porter et al., 1974) y caracterizado por tres factores fundamentales:

- Una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización,
- La disposición por parte del individuo a ejercer un esfuerzo considerable, y
- El fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.

Paralelamente se fueron desarrollando otras aproximaciones al compromiso organizativo, como las propuestas por Hrebiniá y Alutto (1972) y Ritzer y Trice (1969). Basándose en el trabajo de Becker (1960) y en el concepto de *side-bet*, consideran el compromiso inducido por la inversión valorada por un individuo que sería perdida si éste dejara la organización, y orientan la investigación a lo que denominaron compromiso intencionado. Aunque aparecieron otras propuestas orientadas a estudiar el compromiso (e.g., Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Cook & Wall, 1980; Angle & Perry, 1981; O'Reilly & Chatman, 1986; Penley & Gould, 1988), son posiblemente estos dos los que más influyeron en la definiciones multidimensionales más aceptadas hasta la fecha por Allen y Meyer (1990).

A pesar de ciertas críticas bien fundamentadas (e.g., Bergman, 2006; Ko et al., 1997; Solinger et al., 2008; Vandenberg & Self, 1993), el modelo propuesto a partir de los años noventa del siglo pasado por Allen, Meyer y su equipo de investigación (Allen & Meyer, 1990, 1996; Meyer & Allen, 1984, 1991, 1997; Meyer et al., 2004; Meyer & Herscovitch, 2001; Meyer et al., 2002) podría decirse que es el que prevalece hasta la actualidad (Bergman, 2006) y el que acumula mayor número de investigaciones empíricas que avalan el modelo.

La visión de Meyer y Allen reposa en tres dimensiones o caminos que permiten a los individuos vincularse a las organizaciones. El compromiso afectivo (*affective commitment*) como el deseo de pertenecer a la organización (quieren/desean hacerlo). El compromiso de continuidad (*continuance commitment*) basado en la creencia que dejar la organización será costoso (lo necesitan). El compromiso normativo (*normative commitment*) es el sentido de obligación hacia la organización (deben/están obligados) (Allen & Meyer, 1990). Diferenciándose principalmente entre ellos en el hecho que los tres representan distintos *mindsets* que caracterizan cada dimensión del compromiso (Meyer et al., 2004).

El compromiso afectivo se define como el vínculo afectivo que un individuo siente hacia una organización, caracterizado por la identificación e implicación del individuo con la organización, así como el sentimiento de placer de formar parte de ella (Allen & Meyer, 1990; Meyer & Allen, 1997; Mowday et al., 1982; O'Reilly & Chatman, 1986). En este punto se encuentra un aspecto que constituye una de las fortalezas básicas de la empresa familiar: las formas de lograr unidad entre los tres sistemas que se interrelacionan en ella (propietarios, familia y personal de la empresa) (Gallo, 1995).

El compromiso de continuidad es aquel asociado a la necesidad de permanecer en la organización, causado por la percepción de los costes o la pérdida de beneficios resultado de las inversiones individuales realizadas en la organización y que se perderían en caso de abandonarla (Allen & Meyer, 1990). Su fundamento teórico parte de los *side-bets* (Becker, 1960; McGee & Ford, 1987) y conceptualmente está muy asociado al compromiso intencionado propuesto por Hrebiniá y Alutto (1972).

El compromiso normativo ha sido el último en introducirse y a su vez el menos estudiado (Bergman, 2006). Se relaciona con la obligación del individuo a permanecer en la organización (Meyer & Allen, 1991, 1997). De hecho la definición ha variado desde su aparición (Allen, Shore, & Griffeth, 2003). Originalmente el compromiso normativo se basaba en las normas de fidelización organizativas y su internalización (Wiener, 1982), sin una referencia específica a las presiones sociales asociadas a dicha lealtad (Allen & Meyer, 1996; Meyer et al., 1993), como por

ejemplo presiones de tipo cultural o familiar (Morrow, 1993). Más recientemente, esta obligación ha variado sustancialmente, aludiendo a la reciprocidad individuo-organización para obtener un beneficio mutuo (Meyer et al., 2002). Algunos de estos cambios se han reflejado en sucesivas revisiones en las escalas de medición (Meyer & Allen, 1991; Meyer et al., 1993). En resumen, la naturaleza propia del compromiso normativo es la sensación por parte de los empleados de estar obligados, definiéndose como un vínculo con la organización debido a la obligación que siente el individuo dado que piensa que es lo correcto y lo que debe hacer (Bergman, 2006).

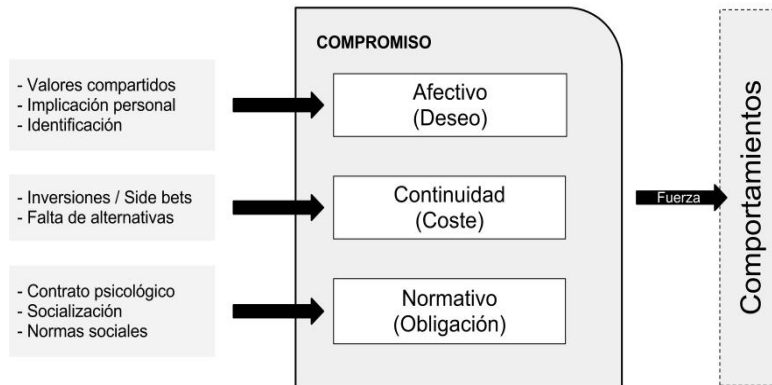


Figura 1. Modelo general de compromiso organizativo (Meyer & Herscovitch, 2001)

Si vamos al plano empírico, existen matices sobre la solidez de las tres dimensiones que deben ser tomadas en consideración. Algunos autores (e.g. Bergman, 2006) han puesto en entredicho la utilidad de mantener la diferencia entre compromiso afectivo y normativo, dada la dificultad de observar diferencias empíricas en sus efectos. De hecho, existen algunas evidencias preliminares que revelarían que el compromiso normativo, incluso, comparte antecedentes con el compromiso afectivo y de continuidad (Luchak & Gellatly, 2007; Powell & Meyer, 2004), implicando según Solinger et al. (2008) que no pueden considerarse dimensiones de un mismo constructo. Pero otros estudios han demostrado ciertas diferencias en los predictores de la conducta (e.g., Lee, Allen & Meyer, 2001; Meyer et al., 1993) y en los antecedentes (e.g., Chen & Stockdale, 2003; Kondratuk et al., 2004). Así mismo, a fecha de hoy no se han realizado estudios longitudinales que nos permitan analizar cómo se influyen ambas dimensiones y cuál es su proceso de creación.

Por otro lado, el compromiso de continuidad presenta correlaciones poco significativas con el compromiso afectivo y normativo (Meyer et al., 2002). Pero los últimos resultados parecen indicar que esta dimensión se podría subdividir en dos y que tendrían una interpretación lógica (McGee & Ford, 1987): por un lado la percepción de escasez de alternativas de oportunidades de empleo, y por otro el sacrificio percibido asociado a abandonar la organización. Basándose en esta convicción, Powell y Meyer (2004) rediseñaron la escala de compromiso de continuidad para separar de forma más clara ambas subdimensiones, versión que actualmente es ampliamente utilizada.

Aunque el modelo de tres dimensiones de Allen y Meyer sigue siendo el paradigma central en la investigación sobre compromiso organizativo, no podemos olvidarnos de otros modelos, en algunos casos muy similares y que han sido contrastados empíricamente, por ejemplo:

- Angle y Perry (1981) distinguieron entre *value commitment* y *commitment to stay* basándose en los resultados de un análisis factorial realizado con el *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* (Mowday et al., 1979; Porter, Crampon, & Smith, 1976).
- Jaros et al. (1993) sugirieron también una conceptualización multidimensional del compromiso muy similar a la propuesta por Meyer y Allen (1991). Específicamente, distinguieron entre compromiso afectivo, de continuidad y moral. A pesar de las similitudes, también podemos observar ciertas diferencias en la definición de las dimensiones. Primero, en la dimensión afectiva Jaros et al. hacen un mayor énfasis en el afecto actual experimentado por los empleados. Por otro lado la definición de compromiso moral está más cercana a la definición de compromiso afectivo de Meyer y Allen (1991), que a la definición de compromiso normativo. Finalmente ambos grupos de investigación conceptualizan de forma idéntica la dimensión de continuidad.
- Penley y Gould (1988) desarrollaron un marco conceptual multidimensional basado en el trabajo sobre implicación organizativa de Etzioni (1961). Específicamente, distinguieron entre tres formas de compromiso: moral, *calculative* y *alienative*. La definición del compromiso moral se corresponde directamente a la proporcionada por Jaros et al. (1993) y se sobrepone conceptualmente a la de compromiso afectivo de Meyer y Allen (1991), al *value commitment* de Angle y Perry (1981) y al de Mayer y Schoorman (1992, 1998). A su vez el *calculative commitment* está muy relacionado al de *compliance* descrito por O'Reilly y Chatman (1986), y representa una motivación instrumental (Wiener, 1982) más que un compromiso. Por último el compromiso *alienative* se asemeja mucho al de continuidad definido por Meyer y Allen (1991), y Jaros et al. (1993).

Centrándonos en el modelo de tres dimensiones de Allen y Meyer, y en uno de sus planos principales que justifican su estudio, las consecuencias y a su vez los antecedentes que conducen a diferentes niveles de compromiso, identificamos los grandes conjuntos de variables asociados a las tres dimensiones de compromiso organizativo.

Si nos situamos a la derecha de las variables de compromiso podemos observar las principales consecuencias que empíricamente se han asociado al constructo. Por ejemplo, y de especial relevancia, se ha observado una correlación negativa de los tres componentes de compromiso con la rotación de los empleados, y positiva con conductas, o variables proxy de éstas, deseadas por las organizaciones (e.g., comportamientos de ciudadanía organizativa, altruismos hacia la organización, desempeño, productividad, el valor de la unidad entre los miembros, la confianza en las posibilidades de mejora de las personas, el facilitar información con sinceridad). En cuanto a intensidades, y separando para cada dimensión, siempre es el compromiso afectivo el que presenta una relación más fuerte con las consecuencias. En cambio, el compromiso de continuidad, que podría por ejemplo ir asociado a políticas de incentivos como las *stock options*, no presenta relaciones significativas con muchos de los comportamientos deseados. En todo

caso, no debemos olvidar que a pesar de los deseados efectos, algunas investigaciones (e.g., Reilly, 1994) han asociado compromiso organizativo a mayores niveles de estrés para los empleados y directivos.

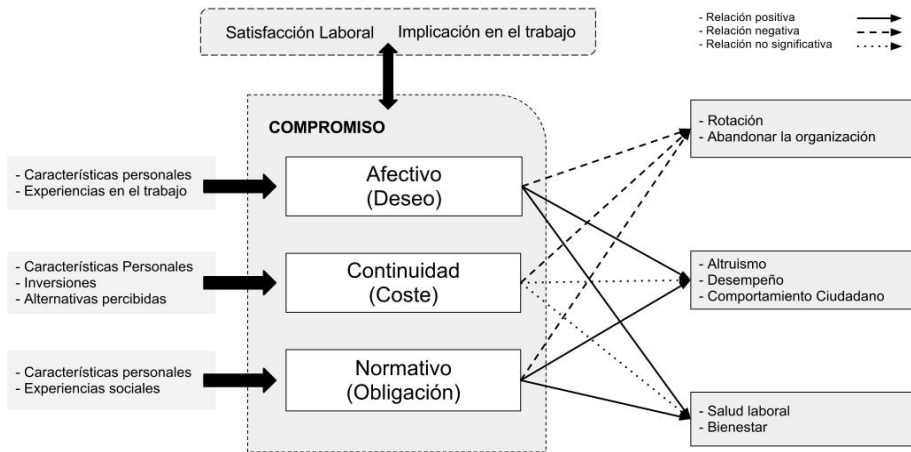


Figura 2. Modelo de tres componentes (Meyer et al., 2002)

En muchas investigaciones se han utilizado otros constructos paralelamente al compromiso organizativo, analizando los efectos sobre los mismos comportamientos anteriormente mencionados, y proporcionando modelos más completos y sólidos. En los modelos clásicos se incluye la satisfacción con el trabajo (*job satisfaction*) y/o la implicación (*job involvement*). En esta dirección, son varios los estudios longitudinales que han intentado determinar qué es causa y qué es efecto. Las conclusiones de los trabajos más importantes han podido determinar que se trata de constructos claramente diferenciados, pero a su vez no han podido determinar si uno precede al otro, por tanto la dirección de causalidad (Mathieu & Zajac, 1990; Meyer et al., 2002; Meyer & Allen, 1991, 1997). Es decir, a fecha de hoy consideramos el compromiso organizativo al mismo nivel en el modelo conceptual que otros constructos como la satisfacción laboral o la implicación en el trabajo, dado que no hemos sido capaces de determinar si la satisfacción laboral contribuye o genera compromiso, o viceversa.

Por último, desde la visión más aplicada y centrada en la políticas de los departamentos de personal, requiere poner el énfasis en los antecedentes del compromiso que permitan direccionar sus niveles. Clásicamente los estudios han dividido los antecedentes en cuatro grandes grupos: variables demográficas, diferencias individuales, experiencias en el trabajo, y alternativas/inversiones percibidas (Meyer et al., 2002). Aunque siempre existen matices, generalizando, podemos afirmar que la relación entre variables demográficas (e.g., edad, nacionalidad, género) y el compromiso organizativo han presentado relaciones poco significativas, es decir muy débiles.

En esta misma dirección podemos hablar de las variables asociadas a las diferencias individuales. Son las experiencias en el trabajo y las alternativas/inversiones percibidas las que se asocian con relaciones significativas, afectando de forma dispar a cada una de las tres dimensiones de compromiso. Por ejemplo se han observado relaciones más fuertes entre compromiso afectivo y la ambigüedad de roles; la percepción de soporte organizativo afecta en mayor medida al compromiso normativo; y la disponibilidad de alternativas y variables asociadas a las inversiones realizadas por los empleados con el compromiso de continuidad.

### 3. Empresa familiar y compromiso: Estado del arte

Las empresas familiares tienen características muy concretas que las hacen especialmente interesantes desde un punto de vista de la investigación. Quizás como afirman Sharma y Irving (2005) en algunos casos los miembros de la familia no son las personas más cualificadas y que aseguren las mejores contribuciones a sus empresas, pero ello puede verse compensado por una mayor dedicación y compromiso organizativo (Aldrich & Langton, 1998). Para muchos autores, las familias implicadas directamente en sus empresas han jugado un papel clave en el desarrollo y supervivencia de muchos proyectos empresariales (e.g., Aldrich & Cliff, 2003; Astrachan et al., 2003), desarrollando una combinación de paciencia financiera frente a los resultados, sólidas redes de trabajo y elevados niveles de capital humano que incrementan la probabilidad de éxito principalmente en periodos críticos y en especial durante las crisis (Sirmon & Hitt, 2003; Stewart, 2003).

Aunque existen algunas contribuciones a la investigación del compromiso organizativo en las empresas familiares, como veremos, ha sido relativamente poco tratado desde la rigurosidad de las metodologías empíricas (Sharma & Irving, 2005). Estas investigaciones, casi exclusivamente, han tratado el compromiso como un constructo unidimensional, no pudiendo reflejar por tanto las diferencias entre dimensiones afectiva, normativa y de continuidad del constructo, y por lo tanto las diferentes relaciones e intensidades con sus consecuencias.

Dentro de las pocas investigaciones que relacionan compromiso organizativo y empresa familiar, los estudios se han centrado en los procesos de sucesión y en los directivos miembros de la propia familia propietaria de la empresa. Así mismo, como ya se ha dicho los trabajos empíricos que han tenido en cuenta el modelo de tres componentes es muy escaso. Ello ha provocado que se obvian las diferentes fuerzas que inducen a distintos comportamientos, hecho que se ponen en evidencia en algunas investigaciones cualitativas. De hecho, la mayoría de investigaciones han asociado el término compromiso con la dimensión de compromiso afectivo. Pero Sharma y Irving (2005) analizando diferentes investigaciones cualitativas y en las entrevistas realizadas a diferentes generaciones de empresarios, observan claramente que el *mind-set* que les ha orientado a dedicar la carrera profesional hacia la continuidad de la empresa familiar es distinto y responde fundamentalmente a las dimensiones propias establecidas por Allen y Meyer.

Posiblemente el trabajo más importante realizado sobre compromiso y empresa familiar, aunque centrándose únicamente en el proceso de sucesión y el compromiso de los propietarios y directivos familiares, es el realizado por Sharma y Irving (2005). Se trata de un trabajo teórico, donde minuciosamente y por primera vez, centran el estudio de la empresa familiar con los modelos actuales de compromiso organizativo. En su trabajo, proponen un modelo bien

justificado conceptualmente, sobre los antecedentes y las consecuencias del compromiso organizativo en el entorno de sucesión. Siguiendo con la literatura básica de compromiso, proponen y justifican un mayor peso del compromiso afectivo en la posibilidad de establecer relaciones significativamente más fuertes tanto en la decisión de que los sucesores realicen carrera profesional en la empresa familiar, como en los comportamientos asociados a una mayor implicación en la propia empresa.

Desde entonces, no han aparecido suficientes estudios empíricos significativos que permitan corroborar el modelo. A pesar que en términos científicos, es un trabajo relativamente próximo en el tiempo, hasta día de hoy una parte de estos trabajos se han centrado en otros aspectos de la empresa familiar, como puede ser el éxito empresarial y la innovación, analizando las diferencias entre empresas no familiares y familiares (e.g., Kraus et al., 2012). Así mismo, observamos y creemos que el tema es de especial relevancia, puesto que las empresas familiares juegan un fundamental porcentaje en todas las economías de Europa y muy especialmente en países como España.

En esta dirección, uno de los primeros artículos empíricos que analiza el modelo sobre una muestra de empresas Españolas, es el realizado por Cabrera-Suárez y Martín-Santana (2012). En su incipiente trabajo, estudian la relación del compromiso de los sucesores y la percepción de éxito alcanzado en el proceso, teniendo en cuenta los modelos actuales de compromiso organizativo. Los resultados, parcialmente en la misma línea de las previsiones de Sharma e Irving (2005), muestran que es la dimensión afectiva la que es más importante y significativa, y por lo tanto la que mejor se debe trabajar en el proceso de trazar una carrera para los sucesores. Para estos autores, el resto de dimensiones son poco significativas.

#### **4. Un largo camino por recorrer: Líneas futuras y conclusiones**

Habiendo visto la situación actual en el estado del arte, y sabiendo que las empresas familiares constituyen uno de los pilares de la economía europea y muy en concreto de la española, queda ampliamente justificado la necesidad de profundizar en investigaciones que permitan determinar las políticas más adecuadas orientadas a mejorar la gestión y la sucesión en las empresas familiares. Para ello, es fundamental centrarse en los modelos validados y obtener resultados empíricos tanto de consecuencias, como de antecedentes.

Luego, ante la escasez de investigaciones centradas en la empresa familiar frente a otro tipo de empresas o validación de modelos más genéricos, podemos afirmar que existe una agenda de investigación amplia y extensa que debería orientarse a tres niveles. Un primer nivel centrado en aspectos más amplios que nos permitan determinar claramente si es cierto que aunque los miembros de la familia, aunque no sean posiblemente los más cualificados del todo el mercado laboral, aseguran mejores contribuciones a sus empresas compensando su menor cualificación por mayores niveles de dedicación y compromiso organizativo (Aldrich & Langton, 1998). Este enfoque debería ser amplio y no solo limitarse al compromiso organizativo o al desempeño, pues aspectos ligados al tipo de liderazgo, al clima de innovación, al soporte percibido por los trabajadores, pueden ser claves en la explicación de los modelos.



Pero, analizar exclusivamente la diferencia a partir de la evolución financiera entre empresas familiares y no familiares, u otros ratios como la innovación o la internacionalización, pueden ser insuficientes para explicar correctamente la naturaleza real de la empresa familiar. La profundidad de conocimiento que permite centrarse en las unidades de análisis más nanoeconómicas y cómo estas se interrelacionan, puede ayudarnos a determinar modelos de mayor precisión. Es por ello que en un segundo nivel, se debe profundizar en aspectos de la psicología aplicada de los líderes al frente de las empresas familiares y de sus trabajadores. Poco se ha hablado hasta el momento de dos elementos fundamentales: los líderes que no forman parte de la familia, y los trabajadores que no sean parte de la familia propietaria. ¿Puede ser que un mayor compromiso por parte de los directivos miembros de la familia produzca un efecto contagio en el resto de empleados? ¿a qué nivel? ¿cómo afecta al clima organizativo o al altruismo hacia los objetivos de la organización? ¿pueden diferir mucho los objetivos de los familiares con el resto de empleados de la organización?

El efecto contagio del compromiso organizativo y de otros constructos similares ha sido relativamente poco estudiado, debido a su dificultad de análisis. Aunque es un punto clave, que daría soporte a la propia excelencia de las empresas familiares, su estudio requiere el análisis mediante escalas psicométricas combinadas con técnicas de redes sociales. Actualmente existen los medios y conocimientos necesarios para su correcto estudio, y ello nos debería de permitir observar gran parte de las ventajas y desventajas de las empresas familiares en su día a día.

En un segundo nivel, se sitúan los procesos de sucesión. Como hemos visto se trata de uno de los aspectos más estudiados en la empresa familiar. A pesar de ello, hemos observado que son escasas las investigaciones empíricas que corroboren los modelos. Recientemente han aparecido los primeros indicios de la importancia del compromiso organizativo en relación a asegurar una sucesión familiar en la empresa que asegure un mayor éxito organizativo, situando los modelos de compromiso más actuales en la investigación de sucesión de la empresa familiar. Así mismo, aunque parece que empezamos a ser capaces de observar qué tipo de compromiso es el más conveniente y las explicaciones de los modelos vigentes de compromiso organizativo se ajustan también al entorno de empresa familiar, debemos preguntarnos ahora cómo se debe conducir la carrera profesional y la formación previa a ésta para inducir el mayor nivel posible de compromiso afectivo. Es decir, se deben iniciar investigaciones que profundicen en los antecedentes del compromiso y los perfiles de carrera profesional que pueden inducir hacia los compromisos deseados. En una reciente investigación, hemos analizado la relación entre perfiles de carrera y compromiso organizativo, observando que existen relaciones significativas entre ambos (Enache et al., 2013), por lo que nos da indicios que la orientación en los estudios y la educación, así como los primeros años de carrera profesional serán claves en la fijación de actitudes clave de los sucesores.

Por último y en un tercer nivel, creemos que no debemos olvidarnos de otros aspectos fundamentales ligados a los comportamientos en el trabajo y que pueden tener una relevancia más importante aún en las empresas familiares. Aspectos como la conciliación familiar o temas asociados a género son un buen ejemplo de otros aspectos a tener en cuenta. Investigaciones recientes (Otten-Pappas, 2013) observan principalmente mayores niveles de compromiso normativo por parte de las mujeres en entorno de crisis de la empresa familiar, pero cuando las mujeres sucesoras ven claramente que pueden conciliar vida familiar y empresa familiar aumentan los niveles de compromiso afectivo. Partiendo de esta reciente investigación, nos

preguntamos si con independencia del género el hecho de estar trabajando por la empresa familiar puede reducir los niveles de conflicto entre trabajo y vida familiar, produciendo un mayor soporte por parte del entorno familiar a las responsabilidades en el trabajo, o si por lo contrario se produce un mayor dificultad de diferenciar trabajo y familia, al estar todo en un mismo entorno.

En conclusión, los procesos de sucesión y el papel que juega el compromiso organizativo siguen siendo claves en las empresas familiares, y queda demostrado que existe un largo camino por recorrer para profundizar en los conocimientos que permitan un mejor desarrollo de las empresas familiar. No por ello debemos centrarnos únicamente en los delicados procesos de sucesión, sino también en otros aspectos ligados a la propia estrategia a medio plazo y al día a día de la organización y de todos los grupos de interés asociados.

## Referencias

Aldrich, H.E., & Cliff, J.E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573-596. [http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026\(03\)00011-9](http://dx.doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9)

Aldrich, H.E., & Langton, N. (1998). Human resource management and organizational life cycles. In Paul Reynolds et al. (eds.), *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Babson Park, MA: Babson College, Centre for Entrepreneurial Studies.

Allen, D.G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900107>

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0043>

Angle, H.L., & Perry, J.L. (1981). An empirical-assessment of organizational commitment and organizational-effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14. <http://dx.doi.org/10.2307/2392596>

Astrachan, J.H., Zahra, S.A., & Sharma, P. (2003). Family-sponsored ventures. *Presented in New York on April 29, 2009 at the First Annual Global Entrepreneurship Symposium: The Entrepreneurial Advantage of Nations*.

Becker, H.S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40. <http://dx.doi.org/10.1086/222820>

Bergman, M.E. (2006). The relationship between affective and normative commitment: review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27(5), 645-663. <http://dx.doi.org/10.1002/job.372>

- Brown, R.B. (1996). Organizational commitment: Clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 230-251. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.1996.0042>
- Cabrera-Suárez, M.K., & Martín-Santana, J.D. (2012). Successor's commitment and succession success: Dimensions and antecedents in the small Spanish family firm. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(13), 2736-2762. <http://dx.doi.org/10.1080/09585192.2012.676458>
- Cheng, Y.Q., & Stockdale, M.S. (2003). The validity of the three-component model of organizational commitment in a Chinese context. *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 465-489. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00063-5](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00063-5)
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52. <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), 495-524. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(99\)00031-5](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(99)00031-5)
- Enache, M., Sallan, J.M., Simo, P., & Fernandez, V. (2013). Organizational commitment within a contemporary career context. *International Journal of Manpower*, 34.
- Escrig-Tena, A.B., Bou, J.C., & Camison, C. (2001). Propuesta de un modelo de relaciones entre la dirección de la calidad total (DCT) y resultados a través de la generación de competencias distintivas. *Boletín de estudios económicos*, 56(172), 37-56.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Gallo, M.A. (1995). *Empresa familiar. Textos y casos*. Barcelona: Editorial Praxis, S.A.
- Hall, D. ., Schneider, B., & Nygren, H.T. (1970). Personal factors in organizational identification. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 176-190. <http://dx.doi.org/10.2307/2391488>
- Hollenbeck, J.R., Williams, C.R., & Klein, H.J. (1989). An Empirical-Examination of the Antecedents of Commitment to Difficult Goals. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 18-23. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.1.18>
- Hrebiniak, L.G., & Alutto, J.A. (1972). Personal and role-related factors in development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573. <http://dx.doi.org/10.2307/2393833>
- Jaros, S.J., Jermier, J.M., Koehler, J.W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process – An evaluation of 8 structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995. <http://dx.doi.org/10.2307/256642>
- Ko, J.W., Price, J.L., & Mueller, C.W. (1997). Assessment of Meyer and Allen's three-component model of organizational commitment in South Korea. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 961-973. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.961>

- Kondratuk, T.B., Hausdorf, P.A., Korabik, K., & Rosin, H.M. (2004). Linking career mobility with corporate loyalty: How does job change relate to organizational commitment? *Journal of Vocational Behavior*, 65(2), 332-349. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jvb.2003.08.004>
- Kraus, S., Pohjola, M., & Koponen, A. (2012). Innovation in family firms: An empirical analysis linking organizational and managerial innovation to corporate success. *Review of Managerial Science*, 6(3), 265-286. <http://dx.doi.org/10.1007/s11846-011-0065-6>
- Lee, K., Allen, N.J., & Meyer, J.P. (2001). The three-component model of rganizational commitment: An application to South Korea. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale*, 50(4), 596-614. <http://dx.doi.org/10.1111/1464-0597.00075>
- Luchak, A.A., & Gellatly, I.R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.92.3.786>
- Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1990). A review and metaanalysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <http://dx.doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1992). Predicting Participation and Production Outcomes through a 2-Dimensional Model of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 35(3), 671-684. <http://dx.doi.org/10.2307/256492>
- Mayer, R.C., & Schoorman, F.D. (1998). Differentiating antecedents of organizational commitment: a test of March and Simon's model. *Journal of Organizational Behavior*, 19(1), 15-28.[http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199801\)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199801)19:1<15::AID-JOB816>3.0.CO;2-C)
- McGee, G.W., & Ford, R.C. (1987). 2 (or more) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.72.4.638>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1984). Testing the Side-Bet theory of organizational commitment – Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372-378. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.69.3.372>
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326. [http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](http://dx.doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Meyer, J.P., Becker, T.E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.991>

- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52. <http://dx.doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>
- Morrow, P.C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI.
- Mowday, R.T., Porter, L.W., & Steers, R.M. (1982). *Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). Measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247. [http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](http://dx.doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- O'Reilly, C.A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment – The effects of compliance, identification, and internalization on pro-social behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.492>
- Otten-Pappas, D.I.M. (2013). The female perspective on family business successor commitment. *Journal of Family Business Management*, 3(1).
- Penley, L.E., & Gould, S. (1988). Etzioni model of organizational involvement – A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9(1), 43-59. <http://dx.doi.org/10.1002/job.4030090105>
- Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T., & Boulian, P.V. (1974). Organizational commitment, job-satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609. <http://dx.doi.org/10.1037/h0037335>
- Powell, D.M., & Meyer, J.P. (2004). Side-bet theory and the three-component model of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 157-177. [http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791\(03\)00050-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0001-8791(03)00050-2)
- Reilly, N.P. (1994). Exploring a paradox – Commitment as a moderator of the stressor burnout relationship. *Journal of Applied Social Psychology*, 24(5), 397-414. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.1994.tb00589.x>
- Ritzer, G., & Trice, H.M. (1969). Empirical study of Becker, H side-bet theory. *Social Forces*, 47(4), 475-478. <http://dx.doi.org/10.2307/2574537>
- Rusbult, C.E., & Farrell, D. (1983). A Longitudinal Test of the Investment Model – the Impact on Job-Satisfaction, Job Commitment, and Turnover of Variations in Rewards, Costs, Alternatives, and Investments. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 429-438. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.68.3.429>
- Salancik, G.R. (1977). Commitment is too easy. *Organizational Dynamics*, 6(1), 62-80. [http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616\(77\)90035-3](http://dx.doi.org/10.1016/0090-2616(77)90035-3)
- Sharma, P., & Irving, P.G. (2005). Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(1), 12-33. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00067.x>

Sirmon, D. ., & Hitt, M.A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339-358. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.t01-1-00013>

Solinger, O.N., van Olffen, W., & Roe, R.A. (2008). Beyond the three-component model of organizational commitment. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.93.1.70>

Stewart, A. (2003). Help one another. Use on another: Toward an anthropology of family business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 383-396. <http://dx.doi.org/10.1111/1540-8520.00016>

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizational: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, 418-428.

## Referenciar este capítulo

Simo, P., Sallan, J.M., & Rajadell, M. (2013). Compromiso Organizativo y Empresa Familiar: Estado del arte. En V. Fernandez (Ed.), *Nuevas investigaciones sobre la gestión de la empresa familiar en España* (pp. 55-68). Barcelona: OmniaScience.