

106c**LA INTERACCIÓN, LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO DE LOS SUCESORES EN
EMPRESAS FAMILIARES GAÚCHAS (BRASIL)****Claudionor Guedes Laimer**Profesor y investigador de la IMED Business School
Brasil**Viviane Rossato Laimer**Profesora y investigadora de la Anhanguera Educacional
Brasil**Área temática:** Dirección y Organización**Palabras clave:** Empresa familiar. Sucesión. Interacción. Confianza. Compromiso.
Compromiso afectivo.

WORKSHOP 3

«Empresa familiar y pymes»

LA INTERACCIÓN, LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO DE LOS SUCESOSES EN EMPRESAS FAMILIARES GAÚCHAS (BRASIL)

Resumen

El estudio investiga las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en las empresas familiares. Las empresas familiares deben ser administradas de manera profesional evidenciándose la necesidad de sucesores. De esta manera, se realizó una investigación cuantitativa con una muestra de 80 participantes – hijos de empresarios. Como resultado, se evidenció la existencia de relación significativa entre interacción, confianza y compromiso de los sucesores en las empresas familiares. Además, se identificaron iniciativas de los sucesores para adquisición de calificación y en relación al compromiso se evidenció el compromiso afectivo de los sucesores como más significativo.

Palabras clave: Empresa familiar. Sucesión. Interacción. Confianza. Compromiso. Compromiso afectivo.

1 Introducción

La empresa familiar en general ha enfrentado diversos obstáculos, como el proceso de sucesión, lo que lleva a cuestionar los procedimientos necesarios para preparar la próxima generación a la sucesión. La mayor preocupación en una empresa familiar es la toma de decisión en el proceso de sucesión, con miras a la capacitación profesional del sucesor.

El futuro sucesor debe estar preparado para asumir el negocio de la familia, apto para dar continuidad en la empresa con la misma persistencia, sabiduría y dedicación, inherentes al fundador, respetando las normas, preservando lo que ya viene haciendo varios años siendo hecho en la empresa con los mismos empleados, clientes y proveedores. Al preparar al sucesor, el progreso de la empresa continuará sin mayores problemas, pues para los empleados, el cambio de gestión de la empresa puede traer algún tipo de trastorno, el cual el sucesor tendrá que controlar de la mejor manera posible.

Así, para que el proceso de sucesión ocurra de la mejor forma posible, el sucesor debe mantener una buena relación con los empleados, los cuales perciben que la nueva gestión vino para sumar dentro de la empresa (Gersick *et al.*, 2006). Así, es de suma importancia que el fundador de la empresa se preocupe en dar una buena formación para los hijos, para tener la convicción de que el sucesor dará continuidad en la empresa.

Por lo tanto, es importante que el futuro sucesor sepa de todo el proceso de desarrollo de la empresa, para entonces poder dar continuidad a ella sin contratiempos. La preparación del sucesor para asumir el cargo exige que la sucesión sea complementada con planificación y organización. Así, lo sucedido necesita compartir con la familia los criterios utilizados para la elección del sucesor (Leone, 2005). Es fundamental la comprensión de la dinámica de la familia, pues, en razón de que los miembros formen parte de la empresa y de la familia, ella acaba por constituir la base de las relaciones sociales (Lima, Borges Y Carvalho, 2007).

El intento de esclarecer la falta de planificación en el proceso sucesorio y las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en las empresas familiares genera una problemática para muchas empresas. Por lo tanto, buscar respuesta al problema que involucra la evaluación de las relaciones entre la interacción y la confianza y el compromiso del sucesor en empresa familiar, demuestra la relevancia de este estudio. De este modo, este estudio tiene el propósito de responder al siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso del sucesor en empresas familiares? Para responder al problema de investigación, este estudio tiene como objetivo investigar las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en las empresas familiares.

2 Empresa familiar

La empresa familiar iniciada por un fundador necesita un proceso de diálogo constante con sus sucesores para que ella se sostenga a lo largo de las generaciones siguientes, buscando separar conflictos familiares y empresariales. De este modo, las empresas familiares son consideradas organizaciones que poseen en sus cargos directivos miembros elegidos para dar seguimiento, donde la primera generación se caracteriza por la autocracia y concentración de decisiones y después desarrollan y educan a sus hijos para transmitir el poder, estableciendo niveles de confianza entre los mismos (Bernhoeft, 1989).

Por su parte, Martins (1981) define a la empresa familiar como la organización controlada por un miembro de la familia o por un grupo de personas de la familia que, posteriormente, pasa el control a hijos o a otros miembros de la misma familia. Se puede incluir en este concepto tanto la sociedad por cuotas de responsabilidad limitada como la de capital abierto, siempre que, en ambos casos, la familia tenga un control efectivo del capital y de la gestión.

De acuerdo con Drucker (2003), la empresa y la familia sólo sobreviven si la familia sirve a la empresa. La palabra más importante en empresas administradas por la familia no es familia, sino empresa. También hay que destacar los estudios de Chua y Christman (1999) que

caracteriza a la empresa familiar como una organización controlada y transparente, con el objetivo de proseguir sus valores, su visión de negocio, o sea, que siga siendo sostenida a lo largo de las generaciones.

2.1 Sucesión en empresas familiares

Según Oliveira (1993), las empresas que se preocupan desde temprano en realizar la sucesión la hacen un hábito, llevando a los familiares al ámbito de la empresa para que participen de la rutina diaria, comentan con ellos hechos sobre la empresa, hacen que entiendan el proceso, principalmente, en la primera generación. Además, el autor destaca que sólo la mitad de las empresas creadas en Brasil pasan a la segunda generación (de los fundadores a los sucesores) y de ellas sólo el 5% llega a la tercera generación.

Para que mejor se pueda entender lo que son esas generaciones de familias, se busca el concepto elaborado por Jeffries y Hunte (2003), según el cual una generación representa un grupo de personas nacidas en determinado período, que comparte experiencias comunes en su proceso histórico y social o en una determinada etapa similar de su vida, con una modalidad común de pensamiento y de experiencias, además de expresar un modo común de comportamiento. En el contexto familiar, la generación es entendida como un grupo de personas que antecede al otro grupo: abuelos, padres, hijos y nietos. Así, componen cuatro diferentes generaciones y pueden ser clasificadas como primera, segunda, tercera y cuarta generación.

La sucesión en empresas familiares, antes de ser sólo un proceso natural, soporta la idea de secuencia, continuidad vinculada a un ciclo de vida del fundador y de sus sucesores, constituye un fenómeno complejo, con un conjunto amplio de elementos intervinientes (Lima, Borges Y Carvalho, 2007).

De acuerdo con Leone (2005) y Oliveira (2006), existen dos tipos de procesos sucesorios: uno relacionado a la sucesión familiar y, otro, a la sucesión profesional. La sucesión familiar ocurre cuando una generación cambia a otra (padre a hijo), es decir, cuando un miembro de la familia asume el cargo dejado para la siguiente generación. Oliveira (2006) comenta que en el proceso de sucesión familiar, se considera la realidad de la familia, sus valores, sus creencias, sus actitudes, sus comportamientos personales.

2.2 Interacción

La constante búsqueda de innovación en empresas familiares se convierte en un diferencial competitivo por el cual las organizaciones buscan nuevas formas de comunicación y de aprendizaje, creando un clima de relación satisfactoria entre las personas y proporcionando una comunicación rápida y eficaz. Las empresas consideradas flexibles se adaptan rápidamente a las transformaciones.

Para Hoffman, Hoelscher y Sorenson (2006), las relaciones de confianza entre los miembros de la familia se inician en el ambiente familiar y, después, se desarrollan con la comunidad, con sus clientes y con colaboradores. El capital social valora las conexiones entre los individuos, a través de redes de relaciones, donde se desarrollan y fortifican con el paso del tiempo. Los vínculos de confianza existentes en la familia, los encuentros diarios entre familiares, en la empresa o en casa, el diálogo con diferentes puntos de vista son elementos esenciales que facilitan o dificultan a menudo el desarrollo de esta red familiar.

Se encuentran en las empresas varios medios de comunicación que se pueden realizar por internet o en reuniones periódicas. Sin embargo, debido al exceso de trabajo ya la falta de tiempo, la frecuencia con que esta comunicación se desarrolla no es tan valorada, dificultando o haciendo a menudo la comunicación ineficaz. El proceso de comunicación es entendido como el envío de una información y de significados, que puede ocurrir de diversas formas, siendo de forma presencial o a distancia. Se considera la comunicación dentro de las empresas un intercambio de informaciones y de conocimientos entre los diversos colaboradores, siendo esencial para el éxito de la organización. Esto es porque la comunicación clara genera credibilidad y confianza tanto de los empleados como para los clientes.

Las familias buscan diferentes estrategias para comunicarse, ya sea por medio de encuentros periódicos hechos en casa, sea por reuniones realizadas en el trabajo. Se observa que los canales de comunicación y de información ocurren a partir de dos polaridades: los canales internos y externos (Hoffman, Hoelscher y Sorenson, 2006). Los internos se relacionan con el diálogo existente internamente en la familia, que puede ser identificado por paseos con los miembros de la familia y de la red de relaciones familiares. Los canales externos son las relaciones del negocio familiar con el ambiente externo, en que se verifica los contactos de los miembros de la familia con individuos u organizaciones.

2.3 Confianza

Las relaciones organizacionales traen riesgos e incertidumbres y las empresas son cada vez más competitivas. En ese sentido, es imprescindible buscar nuevos vínculos entre sus colaboradores en relación a sus liderados. La confianza se vuelve de suma importancia para tener confiabilidad en las relaciones de trabajo. Los individuos confían en quien es merecedor de su confianza (Sato, 2003). Sin embargo, el autor llama la atención sobre el hecho de que no siempre son las experiencias pasadas que fundamentan la confianza.

Por otro lado, Zanini (2007) afirma que las relaciones de confianza sólo pueden ser mantenidas en la medida en que las personas perciben alguna ventaja o se comprometen continuamente unas con otras, asumiendo riesgos inherentes a tales relaciones.

En el estudio de Dirks y Ferrin (2002), se elaboró una meta análisis, que busca evaluar los antecedentes y consecuentes de la confianza basada en dos perspectivas sintetizadas, a partir de la literatura existente: una en que los autores definen como perspectiva de base relacional y, otra, como perspectiva basada en el carácter. Esas dos formas de la confianza afectan e influenciar el comportamiento y el desempeño de los colaboradores. Las dos perspectivas implican algunas características inherentes a los líderes y al liderazgo, en particular, la justicia, la capacidad y la integridad, que tienen impacto directo en las actitudes y los comportamientos de los colaboradores (Dirks y Ferrin, 2002).

De esta forma, se observan múltiples perspectivas, en las que la noción de confianza puede articularse en torno a tres formas (Xavier, 2007): la confianza racional, que es el razonamiento lógico. El individuo es destituido de comportamiento y de socialización y el objetivo es exclusivamente la búsqueda del lucro. La confianza interpersonal es un importante recurso social que facilita la cooperación y permite una mejor coordinación de las interacciones. Es aquella fundamentalmente correcta, construida con base en el conocimiento y afecto, pautada en características objetivas atribuidas al individuo, como integridad, honestidad, confiabilidad, competencia y reputación. La confianza institucional, entendida como un atributo colectivo entre individuos por medio de la construcción social y normativa. Se enmarca la confianza como diferentes caras en la organización y en la sociedad.

Según Dirks y Ferrin (2002), la confianza está íntimamente ligada a las actitudes adoptadas en el lugar de trabajo, en particular el compromiso organizacional. Como los líderes tienen el poder de interferir en la vida profesional de los colaboradores, si el nivel de confianza en los líderes es elevado, los colaboradores tendrán un sentimiento más positivo ante el trabajo, haciendo que se sientan más protegidos. De lo contrario, si tales niveles de confianza son bajos, los colaboradores experimentarán un sentimiento de aflicción con consecuente disminución de la satisfacción con el trabajo y el compromiso organizacional, constructos que evidencian mayor asociación con los niveles de confianza organizacional, como sus consecuentes.

Un ambiente de confianza sirve de base para que se desarrolle y tenga continuidad (Zanini, 2007). Así, es importante observar algunos elementos: el primero comprende la interacción mutua entre los socios, intereses compatibles, en alguna cuestión. Significa que tanto quien realiza una inversión de confianza como quien recibe debe tener intereses comunes sobre determinada cuestión, manteniendo la relación, no actuando de modo oportunista o simplemente por el interés financiero.

2.4 Compromiso

Cuando se habla de compromiso, se está haciendo referencia al vínculo que se establece entre el individuo y la organización, pues, comprometerse con alguien o con alguna institución está relacionado al comportamiento deseable para muchas empresas que buscan personas con determinado comportamiento, o sea, su forma de actuar, de ser leal, de tener responsabilidad, de vestir la camisa, convirtiéndose para la empresa una ventaja competitiva.

En estudios de Meyer y Allen (1991) se desarrolló un modelo de compromiso basado en un estado psicológico, que interconecta al individuo ya la organización. Los estudios de los profesores canadienses han recibido especial atención. Estos autores conceptualizaron el compromiso organizacional en tres componentes:

- a) Compromiso afectivo: caracterizado como un vínculo con la empresa, sentimiento de pertenencia, visto como un apego, una participación entre el individuo y su empresa, donde hay aceptación de los objetivos y valores de la empresa, donde ocurre identificación con la organización. Los empleados sienten un fuerte compromiso afectivo con la empresa, deseando permanecer en la empresa porque realmente quieren;
- b) Compromiso instrumental o calculativo: esta visión de los empleados se desarrolla por un análisis de costo y beneficio relacionado al abandono de salir de la organización. Hay muchas creencias involucradas en las pérdidas o costos asociados al desligarse y permanecer en la organización porque ellos necesitan el salario y los beneficios o porque no logran encontrar otro empleo;
- c) Compromiso normativo: en esa visión hay una internalización de normas y de valores de los empleados, donde ellos permanecen en la organización porque ellos sienten que están obligados a retribuir favor a la organización, sobre la base de su creencia. Poseen un sentimiento de obligación o de deber de seguir trabajando en la empresa, una deuda social, generalmente incorporada por la cultura de la empresa.

El compromiso afectivo se caracteriza cuando el individuo opta por no salir de la empresa, involucrándose con el trabajo y manifestando extremo deseo de permanecer en la organización, ya que posee un sentimiento afectivo muy grande en relación a la empresa. Siqueira (2001) subraya que el compromiso afectivo está relacionado con varios sentimientos y emociones del empleado en relación a la empresa donde trabaja. El individuo demuestra sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa, de satisfacción, de entusiasmo, de interés y de ánimo.

El compromiso organizacional instrumental establece una relación de cambio, donde hay una percepción de costo y beneficio de continuar en la empresa. Este modelo asume que el individuo opta por permanecer en la organización mientras se está beneficiando de ella. Es decir, existe una evaluación de esa elección, en la que el trabajador realiza un balance comparativo entre inversiones realizadas (pérdidas) y resultados alcanzados (ganancias), lo que será determinante para su permanencia o no en la organización.

Los autores Meyer y Allen (1997) caracterizan a empleados con compromiso normativo como los que permanecen en la organización porque se sienten obligados a permanecer en la empresa. El compromiso organizacional de base normativa se fundamenta principalmente en las investigaciones desarrolladas por Wiener (1982), trabaja con el individuo en relación a su cultura. Se supone que el compromiso del individuo se relaciona conforme a las presiones asumidas internamente. El compromiso, entonces, es un vínculo del trabajador con la empresa donde los objetivos y los intereses de la organización son establecidos por esas presiones normativas.

En lo que se refiere al vínculo normativo, Siqueira (2001) afirma que se constituye en el conjunto de pensamientos de obligaciones y de deberes morales para con la organización. Son acompañados de sentimientos, como culpa, incomodidad, preocupación y aprehensión cuando el empleado planea retirarse de la organización. Este componente se radica en un sentimiento de obligación y deber moral. Por medio de los colaboradores, internalización, resultante de experiencias sociales, a través de las cuales las empresas imprimen un

sentimiento de lealtad hacia los valores (Meyer y Allen, 1991). La permanencia en las empresas tiene, por lo tanto, un carácter socio emocional.

Por lo tanto, el compromiso puede a menudo influenciar actitudes y comportamientos del individuo como asiduidad, mejor desempeño individual en el ambiente interno de la organización. Para Bastos (1994), el compromiso implica alguna forma de vínculo psicológico entre personas y aspectos de su ambiente de trabajo.

2.5 Relación entre interacción y confianza

Se considera confianza un componente estratégico en las empresas, pues ella ayuda en la motivación y en la retención del capital social y, si bien gestionada, ella puede mejorar mucho el aspecto productividad en la empresa, construyendo un clima armónico. La confianza en el ambiente de trabajo facilita la relación interna y requiere un aprendizaje continuo entre las partes involucradas, ya que se establece cuando hay una relación de intercambio de una persona a otra o del sistema (Giddens, 1991).

La relación establecida en el ambiente de trabajo es un diferencial competitivo donde las personas, ideas e información se ligan de manera cada vez más rápida convirtiéndose en una alternativa eficiente y barata para las empresas que buscan nuevas alternativas. Creando una relación entre los individuos, con base en la confianza en su cooperación e innovación y que impulsan y facilitan en el trabajo el acceso a la información y generan conocimiento.

Según Fukuyama (1996), el grado de confianza cuanto más alto es entre líderes y liderados en las organizaciones, mayor será la interacción entre las personas, pues la falta de confianza a menudo compromete el éxito de cualquier persona en la empresa, y para la empresa cuanto mayor sea el grado de confianza menor será los aparatos que la empresa va a utilizar, para garantizar la cooperación.

La posición similar es la de Gillespie (2003) que cree que la confianza en las relaciones de trabajo es predominantemente manifestada por medio de dos comportamientos distintos: el primero está relacionado con poder contar con los demás; el segundo, con la posibilidad de divulgar información personal o confidencial a otras personas. Así, los argumentos presentados sugieren la siguiente hipótesis de investigación:

H₁: Hay una relación positiva y significativa entre interacción y confianza.

2.6 Relación entre interacción y compromiso

Para Bastos (1994), el compromiso involucra alguna forma de vínculo psicológico entre personas y aspectos de su ambiente de trabajo. La forma en que el individuo se siente comprometido en realizar sus tareas en el ambiente de trabajo.

Al analizar el trabajo desarrollado en torno al compromiso, Meyer y Allen (1991) llegaron a la conclusión de que era posible identificar tres componentes consensuados: la relación afectiva de los colaboradores a la organización, los costos percibidos asociados a la salida de la organización y la obligación de mantenerse en la organización.

Rowe y Bastos (2009) argumentan que el compromiso siempre estuvo presente en el ambiente de trabajo como requisito de buen desempeño y lealtad en las relaciones interpersonales. Esto contribuye a asumir el compromiso de cumplir sus tareas trabajando para el éxito de la organización.

Se discute mucho sobre el compromiso organizacional y sus consecuencias y varios son los conceptos de compromiso. Sin embargo, algunos autores conciben como la fuerza relativa de identificación e implicación de un individuo con una organización en particular.

Así, el individuo comprometido, se identifica con la organización y sus objetivos, manteniéndose en ella como miembro, con dedicación diaria y exhaustiva. Según Muchinsky (2004), con el paso del tiempo, estos trabajadores se acostumbran a convivir con sobrecarga de trabajo, muchas veces adquiriendo el hábito de sobrepasar el tiempo más allá de lo necesario, llegando al extremo de llevar trabajos a los hogares, a los fines de que se ha dejado

de lado durante la semana. Con base en los argumentos presentados sugieren la siguiente hipótesis de investigación:

H₂: Hay una relación positiva y significativa entre interacción y compromiso.

2.7 Relación entre confianza y compromiso

A través de la investigación, se puede verificar que algunos autores discuten la relación existente entre la confianza y el compromiso. El compromiso organizacional sería una variable dependiente de la confianza, pues se refiere a acciones y actitudes de los colaboradores en el sentido de contribuir al buen desempeño de la organización. De este modo, un alto nivel de confianza y de compromiso de los colaboradores en las empresas genera una influencia positiva en el desempeño profesional.

Según Albuquerque (1999) y Echeverría (2002), cuando la empresa cambia la forma de liderar a las personas hacia modelos más volcados al compromiso, la confianza se convierte en un factor esencial en las organizaciones garantizando la relación que se establece entre empleado y organización. Así, la empresa que busca mantener un clima organizacional sano, es indispensable que haya confianza, fortaleciendo así las interacciones personales y el compromiso entre los empleados.

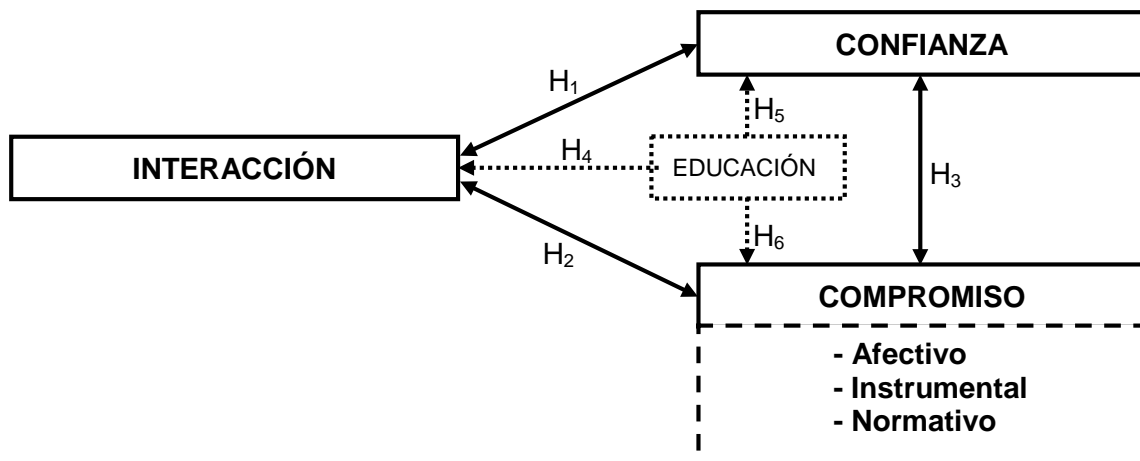
Es importante resaltar que cuanto más los colaboradores confíen en el reconocimiento de sus tareas, en la existencia de promociones internas, en su crecimiento dentro de la empresa, mayor será su compromiso afectivo en la empresa. De este modo, se presenta la siguiente hipótesis de investigación con base en los argumentos descritos:

H₃: Hay una relación positiva y significativa entre confianza y compromiso.

2.8 Modelo teórico de la investigación

La elaboración del modelo teórico de la investigación se basó en las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en las empresas familiares. De esta manera, la Figura 1 tiene como propósito indicar las posibles relaciones entre las variables del estudio: interacción, confianza y compromiso, así como posibles diferencias entre la percepción de los sucesores en cuanto a los niveles de educación.

Figura 1. Modelo teórico de la investigación



A partir de este modelo teórico se proponen hipótesis complementarias a ser probadas a partir del levantamiento de datos proveniente de la investigación de campo. Estas hipótesis tienen en cuenta la influencia de la educación en la percepción del sucesor en relación a los constructos presentados en la literatura. Así, se presentan las siguientes hipótesis complementarias de investigación:

- H₄: Hay diferencia significativa en la percepción en la interacción del sucesor, en cuanto a los niveles de educación;
- H₅: Hay diferencia significativa en la percepción de confianza del sucesor, en cuanto a los niveles de educación;
- H₆: Hay diferencia significativa en la percepción de compromiso del sucesor, en cuanto a los niveles de educación.

3 Método

Este estudio tuvo como objetivo investigar las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en las empresas familiares. Los procedimientos metodológicos tienen naturaleza cuantitativa y se caracterizan como una investigación descriptiva, siendo realizada a través de una *survey*.

La población fue compuesta por hombres y mujeres gauchos (brasileños), con edad superior a 16 años, cuya familia es propietaria de una empresa (familiar). Esta población también puede ser definida como hijos de empresarios gauchos, es decir, hijos de propietarios de empresas familiares establecidas en el estado de Rio Grande del Sur. La muestra de la encuesta fue seleccionada a través de la técnica de muestreo por conveniencia (no probabilística) de 80 participantes, que se dispusieron a participar respondiendo a la encuesta.

La recolección de datos fue realizada a través de un cuestionario, que tiene cuestiones que apuntan a caracterizar la muestra y cuestiones que buscan establecer relaciones entre las variables (Tabla 1).

Tabla 1. Operación de las variables

Constructo	Variable	Tipo de cuestión	Número de cuestión	Alpha	Estudios
Demográfico	Sexo	Dicotómica	1	-----	Caracterización de la muestra
	Educación	Múltiple opción	1	-----	
Interacción	Interacción	Escala de 11 puntos	4	0,666	Hoffman, Hoelsscher e Sorenson (2006)
Confianza	Confianza		9	0,853	
Compromiso	Afectivo		8	0,936	Meyer e Allen (1991)
	Instrumental		8	0,899	
	Normativo	8	0,831		

Las cuestiones afirmativas que buscan establecer relaciones entre las variables están organizadas con una escala tipo *Likert*, de forma ampliada, con 11 puntos, siendo cero para desacuerdo totalmente y diez para estar totalmente de acuerdo. Esta escala tiene como objetivo captar mejor la valoración en cada cuestión, teniendo en vista, que ese tipo de escala puede resultar en mejor percepción de los hijos de empresarios. Estos respondientes están acostumbrados a las métricas del sistema de evaluación escolar brasileño, que, en general, establece como métrica de evaluación de desempeño la nota de cero a diez.

En una etapa preliminar se realizó el pre-test del cuestionario para verificar la necesidad de posibles ajustes y mejoras, así como el entendimiento de las cuestiones. La estructura del cuestionario se mostró adecuada, no se observaron problemas en comprender y responder a las preguntas, mientras que el tiempo de respuesta durante la aplicación del cuestionario no excedió a quince minutos.

Los cuestionarios respondidos fueron tabulados y evaluados para verificar eventuales cuestiones sin respuestas o nulas. De la misma forma, se verificaron eventuales datos atípicos o discrepantes (Hair *et al.*, 2009), siendo que no fueron constatados. Además,

se observó la confiabilidad de las respuestas del cuestionario (Tabla 1), a partir de la consistencia interna de la escala utilizando el coeficiente de Alpha de Cronbach (Malhotra, 2012).

Para verificar si debe aplicar las pruebas paramétricas o no paramétricas, fue necesario conocer qué tipo de distribución de datos. Así, se aplicó la prueba de Kolmogorov-Smirnov y la prueba de Shapiro-Wilk, y los resultados de las pruebas indicaron que ninguno de los datos sigue la distribución normal. Por lo tanto, los análisis de todas las variables indicaron $p < 0,05$, es decir, los datos no se distribuyen de forma normal. De este modo, los análisis de los datos pasaron a realizarse a partir de las pruebas no paramétricas (Correlación de Spearman, prueba de Kolmogorov-Smirnov y prueba de Kruskal-Wallis).

4 Resultado y discusiones

La muestra de investigación fue compuesta por 80 hijos de empresarios, caracterizados como sucesores de empresas familiares gauchas, situadas en el estado de Rio Grande del Sur. De este modo, la muestra fue caracterizada por la educación y el sexo de los encuestados, siendo presentados los resultados a partir de la distribución de la frecuencia de la educación por sexo (Tabla 2).

Se observa que en ambos sexos la mayor parte de los sucesores poseen formación en educación secundaria. Aunque, proporcionalmente las mujeres tienen un porcentaje de 71,42%, siendo mayor que los hombres que posee el 55,56%. Además, se observa que la educación de las mujeres ($17,14\% + 71,42\% = 88,56\%$) es mayor que de los hombres ($20,00\% + 55,56\% = 75,56\%$).

Tabla 2. Distribución de la frecuencia de la educación por sexo

Educación	Hombre		Mujer		Total	
	n	%	n	%	n	%
Superior	9	20,00	6	17,14	15	18,75
Secundaria	25	55,56	25	71,42	50	62,50
Primaria	11	24,44	4	11,42	15	18,75
Total	45	100,00	35	100,00	80	100,00

En general, los datos de educación de los sucesores corroboran con la última encuesta del IBGE (2015), que indica que las mujeres poseen más años de estudio que los hombres. Además, se observa que la mayoría de los sucesores se están calificando como una forma de profesionalizarse. Este hecho puede ser evidenciado en ambos grupos, pues la mayor parte de los sucesores posee la educación secundaria. Este hecho puede indicar que hay una relación entre la profesionalización y la sucesión en empresas familiares, pues se puede constatar un proceso de calificación de los sucesores, a partir de la formación académica.

En la literatura se encuentran algunos estudios que muestran la relación entre la educación de los sucesores y la preparación para asumir la empresa. La tendencia de las mujeres a buscar una mejor calificación y presentar más años de estudios en relación a los hombres, lo que ya viene alterando los tipos de sucesión en empresas familiares, siendo que hermanos y hermanas concurren por los cargos de alta gerencia.

En este sentido, el modelo teórico en que este estudio se basa tiene como variables la interacción, la confianza y el compromiso del sucesor. Así, este estudio investiga la existencia de relaciones entre esas tres variables, a fin de comprender el comportamiento de los sucesores en empresas familiares. Las posibles relaciones entre las variables pueden ser observadas, a partir del análisis de las correlaciones (Tabla 3).

Tabla 3. Análisis de la relación de las variables del modelo teórico (n = 80)

Variable	Media	Desviación típica	1	2	3	3.1	3.2	3.3
1 Interacción	7,459	1,735	1,000					
2 Confianza	8,731	1,136	**0,468	1,000				
3 Compromiso	6,827	1,797	**0,535	**0,375	1,000			
3.1 Afectivo	8,065	2,058	**0,523	**0,383	**0,704	1,000		
3.2 Instrumental	5,446	2,543	**0,427	*0,252	**0,888	**0,453	1,000	
3.3 Normativo	6,970	1,822	**0,395	**0,332	**0,829	**0,493	*0,625	1,000

Nota: Correlación de Spearman significativa a los niveles de: * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$.

Las relaciones entre la interacción y la confianza ($r_s = 0,468$) y entre la interacción y el compromiso ($r_s = 0,535$) presentaron correlaciones positivas y moderadas. Así, las interacciones continuas pueden promover un ambiente de confianza, mientras que un ambiente de confianza en la empresa puede proporcionar (nuevas) interacciones. Los sucesores interactúan con sus familiares sobre las actividades de la empresa, tanto en el propio ambiente empresarial y en el ambiente familiar. Esta relación puede ayudar a explicar el ambiente de confianza entre los familiares, pues la continuidad de las interacciones puede promover y mantener un ambiente de confianza (Zanini, 2007).

De la misma forma, las interacciones continuas pueden aumentar el grado de compromiso y / o cambiar el tipo de compromiso del sucesor con la familia y con la empresa. Por otro lado, sucesores comprometidos se sienten involucrados con la familia y con la empresa, pudiendo ampliar las interacciones. El compromiso involucra alguna forma de lazo psicológico, tanto con la familia como con la empresa (Bastos, 1994).

En las relaciones entre la confianza y el compromiso ($r_s = 0,375$) se evidencian correlaciones positivas y moderadas. La confianza puede proporcionar el compromiso y el compromiso puede generar confianza. Los sucesores que confían en sus familiares pueden desarrollar el compromiso, especialmente, el compromiso afectivo. Un ambiente de confianza es indispensable para que los sucesores se sientan comprometidos con la familia y con la empresa. Del mismo modo, los sucesores comprometidos pueden crear un ambiente de confianza, generando así un círculo virtuoso.

El grado de compromiso del sucesor en relación a la empresa es fundamental para el impacto de la confianza, pues en un ambiente donde hay un alto nivel de confianza, la empresa no necesita muchas normas creando un clima armónico entre los colaboradores que son reconocidos y valorados por sus tareas, vislumbrando un crecimiento dentro de la empresa, fortaleciendo las interacciones. En el contexto de la empresa la confianza es fundamental para una buena relación interna, creando lazos fuertes y duraderos.

El análisis preliminar de las variables del modelo teórico del estudio permite comprender el comportamiento de los sucesores en empresas familiares. De este modo, se evidenció la existencia de relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso, así como entre esas variables y los tipos de compromiso. Así, la comparación entre los tipos (dimensiones) de compromiso permite identificar aspectos complementarios en el comportamiento de los sucesores (Tabla 4).

Tabla 4. Test de hipótesis de las variables por tipo de compromiso (n = 80)

Variable	Media	Desviación típica	Prueba de Kolmogorov-Smirnov *	Significación	Decisión
Compromiso afectivo	8,065	2,058	1,803	0,003	Rechazar la hipótesis nula
Compromiso instrumental	5,446	2,543	0,844	0,474	No rechazar la hipótesis nula
Compromiso normativo	6,970	1,822	0,799	0,546	No rechazar la hipótesis nula

Nota: Prueba de Kolmogorov-Smirnov una muestra.

En la comparación entre los tipos de compromiso, se percibe que la mayor media (8,065) fue encontrada en el compromiso afectivo, seguido del normativo (6,970) y del instrumental (5,446). De este modo, se evidencian diferencias entre los tipos de compromiso, especialmente, el compromiso afectivo se muestra diferente del compromiso instrumental y del normativo. Así, la percepción de los sucesores es que tienen un mayor compromiso afectivo que un compromiso normativo o instrumental.

En consecuencia, se observa que en el compromiso afectivo los sucesores perciben que la familia y la empresa tienen un gran significado, ya que se sienten involucrados y emocionalmente ligados a la empresa, identificándose con sus valores.

Este estudio corrobora con estudios anteriores que el compromiso se obtiene por la vía afectiva. Cuando existen políticas de gestión de personas definidas se lleva a una percepción de justicia, de recompensa y de reconocimiento. La empresa muestra que está comprometida con los individuos, mientras que los individuos se comprometen con la empresa.

Para Meyer y Allen (1997), el compromiso afectivo es un vínculo del individuo hacia la empresa, caracterizado por una percepción de sentirse bien y de pertenecer a la empresa, de encarar los problemas de la empresa como si fueran suyos, presentando, de esta forma, una fuerte conexión emocional y un deseo de permanencia. Además, Oliveira (2006) destaca que el compromiso tiende a aumentar conforme aumenta la edad del sucesor.

Por otro lado, en el análisis del compromiso instrumental, se constata que sería muy difícil para el individuo dejar la empresa ($5,446 \pm 2,543$), lo que remite a los costos elevados asociados o sacrificios personales derivados de esta decisión, predominando la necesidad de permanecer, creyendo que en otra empresa no tendría los beneficios y privilegios como tiene que permanecer en la empresa de la familia. De este modo, Siqueira (2001) destaca que el compromiso instrumental ocurre más cuando el sucesor siente una necesidad y escasez de alternativas de empleo, a diferencia de su situación actual alcanzada en la empresa familiar, tales como acceso a ciertos privilegios y beneficios, que no encontraría en otro lugar de trabajo.

Sin embargo, el compromiso normativo muestra que los sucesores tienden a ser leales a la empresa ($6,970 \pm 1,822$), pues aun creyendo que tienen obligación de permanecer en la empresa, de existir un deber moral, estarían dispuestos a permanecer en la empresa y no quedarse cambiando una para otra. Así, el compromiso normativo puede ser considerado como una de las principales dimensiones de las medidas de compromiso (Bastos, 1997). Este compromiso se ve a través de la internalización o de la identificación del sucesor con los valores de la empresa, siendo así los sucesores se sienten en la obligación de retribuir lo que la empresa hizo o hace, así como la idea de ser leal, evitando cambiar a otra empresa.

Al analizar la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores, a partir de los diferentes niveles de educación se constata que existen diferencias significativas entre los grupos (Tabla 5). De esta manera, la comparación entre los grupos de sucesores con educación primaria, secundaria y superior muestra que las percepciones de compromiso son diferentes, mientras que las percepciones de interacción y confianza son similares.

Tabla 5. Test de hipótesis de las variables por educación (n = 80)

Variable	Educación	Muestra	Prueba de Kruskal-Wallis	Significación	Decisión
Interacción	Primaria	15	0,544	0,762	No rechazar la hipótesis nula
	Secundaria	50			
	Superior	15			
Confianza	Primaria	15	3,036	0,219	No rechazar la hipótesis nula
	Secundaria	50			
	Superior	15			
Compromiso	Primaria	15	8,526	0,014	Rechazar la hipótesis nula
	Secundaria	50			
	Superior	15			

Por otro lado, se esperaba que las percepciones de interacción y la confianza fueran diferentes en cada nivel de educación, incluso cuando una variable puede predominar en detrimento de otra, como ocurrió en el caso del compromiso. Aunque la literatura indica que la profesionalización puede estar relacionada con los niveles de educación y que, también, las interacciones de los sucesores y su confianza en la empresa familiar puedan estar relacionadas con los niveles de educación, no fueron confirmadas por los resultados de la prueba.

Por lo tanto, los resultados del análisis de las pruebas de hipótesis buscan validar el modelo teórico propuesto, a fin de establecer una discusión sobre el tema en estudio. En la Tabla 6, se presenta la síntesis de los resultados de la testes de las hipótesis de investigación.

Tabla 6. Resultado de los testes de las hipótesis de investigación

Hipótesis	Técnica de análisis	Resultado del análisis
H ₁ : Hay una relación positiva y significativa entre interacción y confianza.	Correlación de Spearman	Aceptada
H ₂ : Hay una relación positiva y significativa entre interacción y compromiso.	Correlación de Spearman	Aceptada
H ₃ : Hay una relación positiva y significativa entre confianza y compromiso.	Correlación de Spearman	Aceptada
H ₄ : Hay diferencia significativa en la percepción en la interacción del sucesor, en cuanto a los niveles de educación.	Prueba de Kruskal-Wallis	Rechazada
H ₅ : Hay diferencia significativa en la percepción de confianza del sucesor, en cuanto a los niveles de educación.	Prueba de Kruskal-Wallis	Rechazada
H ₆ : Hay diferencia significativa en la percepción de compromiso del sucesor, en cuanto a los niveles de educación.	Prueba de Kruskal-Wallis	Aceptada

En el estudio se sugirieron seis hipótesis, siendo que cuatro fueron aceptadas y dos fueron rechazadas. Para comprender la relación entre interacción y confianza fue presentada a H₁, siendo aceptada, confirmando que la confianza del sucesor es establecida cuando existe interacción. Así, para que haya relaciones de cooperación en la empresa, basada en la confianza, se hace necesario que ocurran consecutivas interacciones entre individuos durante un razonable período de tiempo (Axelrod, 1984).

La confianza generada dentro de la empresa es una fuente de beneficios para el sucesor sobre el comportamiento de sus familiares o como una motivación para la realización de las tareas en la empresa. De este modo, la confianza resulta de un sistema de interacciones por normas y reglas (formales e informales) creando un ambiente favorable a intercambios basados en la confianza.

En la H₂ la relación entre interacción y compromiso también fue aceptada. Así, se comprende el individuo comprometido, se identifica con la organización y sus objetivos, manteniéndose en ella como miembro, con dedicación diaria y exhaustiva. Según Muchinsky (2004), con el paso del tiempo estos trabajadores se acostumbran a convivir con sobrecarga de trabajo, muchas veces adquiriendo el hábito de sobrepasar el tiempo más allá de lo necesario, llegando al extremo de llevar trabajos para los hogares, los fines de semana ante la familia, que ya se ha dejado de lado durante la semana.

En la H₃ existe una relación positiva y significativa entre confianza y compromiso. Es necesario considerar que en las empresas familiares las prácticas de gestión son generalmente más humanizadas, con un índice de confianza y un compromiso mayor que en otras empresas no familiares (Davel y Colbari, 2003). En relación al compromiso en la empresa se percibe que es establecida entre el sucesor y sus familiares que sostiene que esa relación viene de los valores de la familia. Las empresas familiares, por cultivar valores inherentes a la familia, despiertan en las empresas un sentimiento de protección y, por eso, más fácil e intensamente construyen vínculos psicológicos con los mismos, sea por deseo, obligación o incluso por necesidad.

Cuanto mayor sea el compromiso del sucesor, más fiel es con la organización en términos de permanencia y empeño en el trabajo y alcance de los objetivos institucionales. Se

considera, entonces, que las prácticas de gestión adoptadas en empresas familiares reflejan fuertes relaciones afectivas y emocionales, relaciones de confianza, compromiso y lealtad y un conocimiento profundo de las personas que forman parte de ellas.

Las hipótesis H_4 y H_5 fueron rechazadas, pues no se observan diferencias en las percepciones de interacción y confianza de los sucesores entre los niveles de educación. Por otro lado, se verifica que existen diferencias en las percepciones de compromiso entre los niveles de educación (H_6), indicando que cuanto mayor es el nivel de educación mayor es el compromiso de los sucesores.

5 Conclusión

Este estudio investigó las relaciones entre la interacción, la confianza y el compromiso de los sucesores en las empresas familiares, a partir de una muestra de 80 hijos de empresarios. A partir de los resultados, se constató la existencia de relaciones positivas y significativas, así como diferencias en las percepciones de compromiso de los sucesores en los diferentes niveles de educación.

Se observa además que en ambos sexos la mayor parte de los sucesores poseen formación en educación secundaria. Aunque, en proporción a las mujeres, se ha presentado un porcentaje mayor que los hombres. Además, los niveles de educación de las mujeres son mayor que los hombres. Estos resultados pueden influir en la profesionalización mediante la cualificación de los sucesores.

Se identificó que, en las empresas familiares, la confianza prevalece entre sucesores, pues poseen una estrecha relación que se establece desde la infancia. Esto muestra que la confianza puede haber sido generada en función de las interacciones repetidas durante un largo período de tiempo, siendo común en el ambiente familiar.

En las empresas familiares, los valores afectivos son más constantes, enraizados en los valores constituidos de la familia, indicando que ese tipo de compromiso es predominante, seguido por el normativo y el instrumental. En la comparación entre los tipos de compromiso se confirmó la diferencia del compromiso afectivo en relación a lo normativo e instrumental.

En relación al compromiso afectivo el estudio indica la existencia del vínculo que el sucesor establece con la empresa, su deseo de permanecer asociado a la idea de lealtad, deseo de aportar y dar energía, orgullo, deseo de afiliación. Así, como las empresas familiares son organizaciones que se estructuran a largo plazo, integrando miembros que conocen desde el nacimiento, se puede inferir que las relaciones de confianza y de lealtad, el conocimiento y los lazos afectivos entre las personas son más intensos (Davel y Souza, 2004).

El estudio reafirma estudios anteriores donde destacan que el compromiso se obtiene por la vía afectiva, donde empresas que poseen políticas de gestión de personas conduce a una percepción de justicia, reconocimiento y recompensa. Sin embargo, es necesario una mayor profundización teórica y el desarrollo de investigaciones empíricas para ayudar a entender cómo las empresas familiares logran permanecer en el mercado, como se preparan para la sucesión.

Por otro lado, este estudio presenta implicaciones relacionadas con el proceso de sucesión, ya que permite a los sucesores y familias identificar puntos de mejora en el momento de la sucesión. Los resultados presentados posibilitan a las empresas familiares la interacción en el ambiente familiar, buscando alinear el compromiso y la confianza de los sucesores con el propósito de maximizar su desempeño y buscar caminos diferenciados para anticiparse a la competencia. También proporciona a los gestores, orientación sobre formas de aliar las variables a fin de promover la innovación, la flexibilidad y la adaptabilidad frente a los cambios que involucran el proceso de sucesión.

Se identificaron algunas limitaciones para este estudio, sin embargo, sin comprometer las implicaciones académicas y gerenciales presentadas. Una de las limitaciones se debe a que la investigación se ha aplicado en una muestra reducida, sin permitir mayor diversidad. Además, se sugiere que estudios posteriores puedan investigar

mejor la cultura de las empresas familiares y los diferentes vínculos que es característico de la relación del individuo con la empresa, pues la sucesión no es sólo un intercambio de mando, pero involucra a la familia, cambios de cultura, conflicto de generaciones que agregan nuevas creencias y valores para la empresa.

Nota de los autores

Los autores agradecen el apoyo financiero de la Fundación CAPES y de la Fundación Meridional.

REFERÊNCIAS

Albuquerque, L. G. (1999). Estratégias de Recursos Humanos e Competitividade. In: Vieira, M. M. F., y Oliveira, L. M. B. (Org). *Administração Contemporânea: perspectivas estratégicas*. São Paulo: Atlas.

Axelrod, R. (1984). *The evolution of cooperation*. New York: Basic Books.

Bastos, A. V. B. (1994). Comprometimento organizacional: seus antecedentes em distintos setores da administração e grupos ocupacionais. *Temas em Psicologia*, 1.

Bernhoeft, R. (1989). *Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel.

Chua, J. H., y Christman, J. J. (1999). Defining the family business by behaviour. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-38.

Davel, E., y Colbari, A. (2003). Organizações familiares: desafios, provocações e contribuições para a pesquisa organizacional. Encontro da ANPAD, 27, 2003, Atibaia. *Anais... Atibaia*.

Davel, E, y Souza, J. (2004). Aprendizado e formação continuada em organizações familiares e intensivas em conhecimento: a força das relações de parentesco por consideração. In: ENEO, 3, 2004, Atibaia/SP. *Anais... Rio de Janeiro*.

Dirks, K. T., y Ferrin, D. L. (2002). Trust in leadership: meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 611-628.

Drucker, P. F. (2003). *Inovação e Espírito Empreendedor: prática e princípios*. São Paulo: Pioneira.

Echeverria, R. (2002). Confiança: a viga mestra da empresa do futuro. *Ethos*, 3(7).

Fukuyama, F. (1996). *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., y Lansberg, I. (2006). *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.

Giddens, A. (1991). *As consequências da modernidade*. São Paulo: UNESP.

Gillespie, N. (2003). Measuring trust in working relationships: the behavioral trust inventory.

Proceedings of the Academy of Management, Seattle, Washington, Aug.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., y Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.

Hoffman, J., Hoelscher, M., y Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory. *Family Business Review*, 19(2), 135-145.

IBGE. (2015). Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa nacional por amostra de domicílios**. Disponível em: <<http://brasilemsintese.ibge.gov.br/educacao/anos-de-estudo-e-sexo.html>>. Acesso em: 15/03/2017.

Jeffries, F. L., y Hunte, T. L. (2003). Generation and motivation: a connection worth making. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 6(1), 37-70.

Leone, N. M. C. P. G. I (2005). *Sucessão na empresa familiar*: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado. São Paulo: Atlas.

Lima, J. B., Borges, A. F., y Carvalho, F. A. P. (2007). Construção do processo de sucessão em empresas familiares: transmissão gerencial e patrimonial. In: ANPAD, 31, 2007, Rio de Janeiro. *Anais...* Brasília: ANPAD, 2007.

Malhotra, N. (2012). *Pesquisa de Marketing*: uma orientação aplicada. 6. ed. Porto Alegre: Bookman.

Martins, M. L. (1981). Os difíceis caminhos da empresa familiar. *Indústria e produtividade*, (145), 20-24.

Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace*: Theory, research, and application. Thousand Oaks: Sage.

Meyer, J. P., y Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.

Muchinsky, P. M. (2004). História da Psicologia I/O. In: Muchinsky, P. M. *Psicologia Organizacional*. São Paulo: Thomson.

Oliveira, M. M. (1993). A troca de comando. *Pequenas Empresas Grandes Negócios*. 4(48), 19-25.

Oliveira, D. P. R. (2006). *Empresa familiar*: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório. 2. ed. São Paulo: Atlas.

Rowe, D. E. O., y Bastos, A. V. B. (2009). Comprometimento organizacional e desempenho acadêmico: um estudo com docentes do ensino superior brasileiro. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 33, 2009, São Paulo. *Anais...* São Paulo: ANPAD.

Sato, C. (2003). Gestão Baseada em Relações de Confiança. *RAE-eletrônica*, 2(1), 1-13.

Siqueira, M. M. M. (2001). Comprometimento organizacional: afetivo, calculativo e normativo: evidências acerca da validade discriminante de três medidas brasileiras. In: Encontro da Associação Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas. *Anais...* Campinas: ENANPAD.

Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.

Xavier, L. (2007). Vers une conception renouvelée de la confiance: le cas de la relation entre l'enseigne Auchan et ses fournisseurs. In: Conférence internationale de management stratégique.

Zanini, M. T. (2007). *Confiança: o principal ativo intangível de uma empresa: pessoas, motivação e construção de valor*. Rio de Janeiro: Elsevier.