

Marzo 2011
Cuaderno N° 12

**CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**VISIÓN ANTROPOLÓGICA
DE LA
FAMILIA EMPRESARIA**

Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide
Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

VISIÓN ANTROPOLÓGICA DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Autores:

Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero**

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

*Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

E-mail: pa1roalj@uco.es

**Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

E-mail: es3rozai@uco.es

***Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: pu2rojim@uco.es

ÍNDICE

1. LA FAMILIA EMPRESARIA	4
2. LOS SENTIMIENTOS DE LA FAMILIA COMO FUERZA PRODUCTIVA	9
3. LA CREACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	13
4. EL DESEO DEL PATRIARCA	15
5. LA SEGUNDA GENERACIÓN	18
6. LA DESLEALTAD EN LA FAMILIA EMPRESARIA	20
7. REFLEXIÓN FINAL.....	22

1. LA FAMILIA EMPRESARIA

En estas páginas se asume que la familia empresaria no está únicamente motivada por el interés burgués en acumular capital sino que sus sentimientos culturales, el significado de ciertos procesos y acontecimientos y determinadas subjetividades son lo que motivan y conforman sus actuaciones en el seno de la empresa familiar. Estas páginas afloran una visión antropológica de la familia empresaria que nada tiene que ver ni con el capitalismo burgués ni con el marxismo

Así como la sociología se centra en el estudio del funcionamiento y formación de las instituciones sociales en la sociedad capitalista industrial, la antropología presta atención a aquellas instituciones que se consideran marginales dentro de la sociedad industrial como si se tratara de economías primitivas y primarias.

Justamente la familia empresaria ha sido considerada, hasta hace poco tiempo, como algo marginal y periférico, cuando en la realidad no han sido instituciones pasivas para el desarrollo industrial de Occidente.

En la familia empresaria no hay clase trabajadora y subalterna ni clase burgués dirigente. Si queremos comprender la sociedad capitalista postmoderna tendremos que comprender la empresa familiar, sus motivaciones y sus estrategias que se desarrollan diariamente a través de expectativas prácticas de quienes en ella trabajan, mandan u obedecen. En la familia empresaria existe jerarquía de riqueza y poder pero eso no significa que no existen o se ignoren las relaciones interclasistas entre superiores e inferiores en la empresa familiar, porque estas relaciones son cruciales para constituir el entramado social dentro de ella, dada la presencia de actores en todos sus niveles. Este nuevo enfoque sobre la familia empresaria que desarrolla su proyecto empresarial nada tiene que ver con la concepción marxista del

empresario burgués ni con el enfoque weberiano del capitalismo. Nuestro enfoque surge después de doce años analizando en profundidad las investigaciones a nivel mundial sobre empresa familiar y la investigación sistemática que hemos realizado sobre un centenar y medio de familias empresarias de la provincia de Córdoba-España.

El ciclo vital de la familia empresaria, representado por el refrán siguiente: *"el abuelo la fundó, el hijo la desarrolló y el nieto la destruyó"* tiene ya olvidada la componente de género que en la actualidad va paulatinamente desapareciendo con la incorporación de la mujer a la empresa de la familia. Nuestra experiencia nos indica que este adagio debería decir: "el abuelo la fundó; los hijos la hicieron crecer, y los nietos la destruyeron", pues ellos y ellas participan activamente en este ciclo biológico.

Nosotros damos un enfoque antropológico a la empresa familiar porque esta es la narración de la historia de una familia: abuelos, padres e hijos. La familia empresaria en sí misma es un cuento que narra el relevo patrifilial en el que una generación tiene éxito al llevar hacia delante el proyecto fundacional del padre-fundador en tanto que la siguiente generación lo derrumba.

Nuestra visión antropológica de la familia empresaria se fundamenta en el siguiente esquema. El abuelo "se hizo a sí mismo"; trabajó arduamente, adquirió su vocación mediante buenas y malas experiencias, se desveló día y noche, vivió frugalmente en tanto se dedicaba a construir una empresa con su experiencia y dedicación. Los hijos adquieren formación y experiencia trabajando junto al padre, participan en la red social paterna y acumulan un capital social que les permite el desarrollo del proyecto del fundador. Pero esa disciplina se pierde en los nietos, quienes terminan malgastando los activos de la empresa, prefieren el golf, el surf o la equitación a dedicar largas horas para que la empresa crezca y avance.

Este cuento transgeneracional lleva en sí una moraleja: "el que de joven no trabaja de viejo duerme en la paja". Pero en esta narración no se contempla el contexto histórico de esa familia empresaria ni se revela el papel de la mujer en este ciclo vital ni todas las cuestiones de género que lo invaden. Y es que en la empresa familiar (grande, mediana y pequeña) y en su evolución juega un gran papel la mujer y la política, puesto que ni las empresas familiares ni las familias empresarias son autónomas e independientes de los movimientos políticos y sociales a nivel de región mundial o del planeta. Las ideas políticas y ciertos acontecimientos sociales crean las precondiciones para la emergencia y desaparición de empresas y redes sociales flexibles de carácter familiar.

Con frecuencia se deja fuera la cuestión de género pero hemos comprobado en la literatura de empresa familiar y por experiencia propia en Córdoba que esposas, hijas, madres, hermanas y cuñadas, tías y sobrinas, tiene mucho que ver en la creación, desarrollo y muerte de la empresa familiar. Las guerras y la emigración tiene que ver como precondición para la existencia de la familia empresaria, pero con frecuencia se olvida la familia y el género en el ciclo vital empresarial; se olvida que la familia es un recurso cultural estable más que una situación histórica que se reproduce a sí misma.

Para este equipo de investigación sentimientos, deseos y significados de familia, género y capital, son elementos cruciales para el desarrollo empresarial de una ciudad, una comarca, una nación en cada coyuntura histórica.

Desde esta visión antropológica cabe preguntar: ¿Cuáles son las motivaciones de una persona para crear y dirigir una empresa?

Para entender estas motivaciones hay que situar al emprendedor en una familia y conocer cómo han nacido esos deseos de perseguir tal

proyecto empresarial, que a su vez ha conformado a su familia e incluso a un pueblo o a una comarca.

El marxismo considera a la burguesía y al trabajador como clases homogéneas: capitalistas y proletarios. Para nosotros ni el trabajador ni el capitalista son algo abstracto, sino que cada persona tiene su propia identidad y su particular historia a la hora de emprender y trabajar. Esta realidad se constata, percibe y experimenta en todas y cada de las familias empresarias investigadas.

La cultura no dicta identidades ni sentimientos, sino que estos se forman a través de experiencias personales que dan lugar a una determinada cultura. La cultura es un proceso en lugar de una estructura estable o un sistema. Si eso es así la cultura está fuera del capitalismo y este es externo a la cultura, si bien esta cultura pueda ser un recurso o una restricción para el avance del capitalismo. Eso se comprueba en la familia empresaria, pues su cultura familiar y la de su entorno son incentivos a la par que restricciones para hacer realidad un proyecto empresarial.

Cuando observamos en las familias empresarias analizadas que se revisan objetivos, que aparecen redefiniciones de procesos y surgen nuevos significados a la hora de firmar un pacto familiar, llegamos a comprender mejor la dinámica creativa de la actuación capitalista. Las prácticas empresariales son el producto de procesos culturales colocados en su contexto histórico de cada familia empresaria; por eso aquellas prácticas no pueden olvidar la familia y el género.

No existe una singular familia empresaria como no hay un simple proceso histórico ni una única lógica capitalista. El capitalismo es un complejo proceso histórico singular que conlleva prácticas heterogéneas conformadas por significados, sentimientos y representaciones diferentes. En esa singular complejidad intervienen las familias

empresarias, cuyas empresas representan las tres cuartas partes de la riqueza y empleo creados en la provincia de Córdoba. Las familias empresarias con sus empresas familiares son prueba fehaciente de que no existe un modo de producción capitalista único ni un modo cultural capitalista específico que pueda ser activado en espacios regionales o nacionales unívocamente. No hay culturas capitalistas sino que existen diversas prácticas capitalistas según qué regiones o naciones y según qué familias empresarias; estas prácticas se comunican mutuamente.

2. LOS SENTIMIENTOS DE LA FAMILIA COMO FUERZA PRODUCTIVA

El problema no reside en la teoría marxista de la existencia de un conflicto estructural entre empresarios y proletarios, sino en un deslizamiento entre la teoría de los "intereses de clase" y la teoría de la "subjetividad y motivación capitalista".

¿Por qué una familia empresaria está interesada en acumular capital y reproducir sus empresas? ¿Sólo en eso está interesada una familia empresaria? ¿Sus sentimientos y subjetividades se pueden universalizar?

Al igual que el empresariado no es un grupo homogéneo e indiferenciado tampoco lo es la familia empresaria y, por tanto, necesariamente no tienen por qué tener un conjunto de comunes intereses. Sin embargo, a las familias empresarias, como grupo, puede interesarles en común ciertas ideas y prácticas que están relacionadas con la herencia y su fiscalidad, la división del trabajo familiar, las formas de dirigir, la jerarquía y el gobierno en la empresa, la cuestión del género. También les puede interesar poner en común ciertas ideas, valores y objetivos que sean susceptibles de ser aceptados por las familias empresarias y sus empresas familiares, aunque cada una de ellas dispongan de cestas diferentes de recursos y de oportunidades de negocio.

En la familia empresaria existe el "afecto" como pasión que incita a actuaciones irracionales y no calculadas y al mismo tiempo existe la "instrumentalidad" o "interés desapasionado", que está modelado por la razón y perseguido mediante actuaciones racionales y calculadoras. En la familia empresaria coexisten el interés calculado y la pasión-

emotividad, como fuerzas que motivan la actuación en la empresa. La familia está gobernada por el afecto y la empresa por el interés; pero ¿cómo se compagina esta contradicción en la familia empresaria?

En la familia empresaria fluye la emoción, que es un producto tanto de prácticas sociales como una fuerza configuradora de la transformación económica y de la producción en la empresa. En la familia empresaria existen **sentimientos** que son a modo de puente entre la **pasión** y la **razón**. Estos sentimientos, en condiciones determinadas, generan ciertos deseos e incitan a actuaciones singulares, como la de emprender, que incitan y conducen a la acción, como el sentimiento patriarcal de legar a los hijos el proyecto empresarial y como el sentimiento matriarcal de igual compensación a cada hijo e incluso "a cada hijo según sus necesidades". Hemos percibido en las familias empresarias, que han firmado un protocolo familiar o lo han intentado consensuar, que existen más sentimientos y deseos que ideales y valores, porque estos son extracorpóreos y aquellos se generan en la mente humana. Hemos comprobado que las familias empresarias están incitadas por sentimientos que son, a su vez, producto de procesos culturales de la historia de la familia, que nada tienen que ver con los sentimientos de otra familia empresaria. Hemos observado sentimientos individualistas, familiares y comunitarios, de independencia y de concurrencia y competición. Hemos constatado confianza y desconfianza, lealtad y traición, que son sentimientos conjuntos, que conjuntamente incitan o desincentivan una determinada actuación. La confianza y la desconfianza configuran la inversión tecnológica en la empresa familiar, la expansión o no a nuevos mercados, las alianzas empresariales. Estas, confianza y desconfianza, juegan en el interior de la familia y de la empresa familiar y de estas en relación al entorno.

Para nosotros esos sentimientos en la familia empresaria son fuerzas de producción que radican en la mente de los seres humanos, pero no son

sólo eso; son también a modo de fuerzas culturales que incitan, capacitan, constriñen y modelan la empresa familiar y su funcionamiento. Cada familia tiene un modo cultural de emprender y producir como agente social, puesto que sus capacidades humanas no son recursos pasivos que se utilizan neutralmente en un proceso a-cultural de la producción empresarial. Cada familia empresaria tiene un estilo cultural para gerenciar su empresa.

En cada familia empresaria el conocimiento, las habilidades, los sentimientos operan simultáneamente como fuerzas materiales y culturales de la producción y de modo peculiar. En la familia empresaria no se llama capitalista al familiar que detenta la propiedad ni a sus hijos proletarios por ser proveedores clases de trabajo, como los califica el marxismo, pues esas capacidades se movilizan en la familia empresaria mediante sentimientos y a través de procesos culturales.

La familia empresaria se hace; no nace; así como se hace y no nace el empresario y el trabajador. Existen sentimientos y deseos en estas familias empresarias que incitan a actuar de manera determinada, que no sólo es buscar el beneficio. La familia empresaria es crucial para entender procesos no capitalistas, que son claves para el avance del capitalismo, paradójicamente. Estos procesos familiares fueron olvidados por el marxismo y el weberismo. Ambos relegaron al olvido a la familia empresaria, pues no contemplaron la transmisión de la propiedad a través de la familia, lo que parece pura ironía e irrealidad. Marx que exploró la formación de la subjetividad del proletariado no le interesó explorar la formación de la subjetividad del empresario. Transformó en fetichismo la lucha de intereses entre burgueses y proletarios pero no fue capaz de analizar en profundidad los sentimientos del empresario en relación a acciones y objetivos y su reproducción en el tiempo. Simplificó diciendo que el empresario sólo quiere acumular capital sin dar valor de uso a los recursos.

El empresario para Marx era un instrumento para que el dinero circulara y la personificación del capital; incluso lo concibe esclavizado al Capital. Pero el empresario familiar no es así; sabe diferenciar a las personas de los animales y sabe que el excedente tiene varios usos para continuar e innovar. Marx no llegó a entender por qué ciertas personas se hacen empresarios.

En el empresario familiar existe algo del concepto weberiano de actuar económicamente integrando cierto control ascético con una acumulación disciplinada del capital, al menos en la fase de fundador e hijos seguidores. Pero la empresa familiar no se reproduce como entendieron Marx y Weber respecto del capitalismo, pues existen entornos y fuerzas históricas que condicionan su evolución y en la familia empresaria también su intorno es condicionante de su evolución. Si Weber hubiera analizado la familia empresaria hubiera entendido las causas de la interrupción del proceso de autoreproducción y las rupturas. Weber erró al pensar que la familia y la empresa eran instituciones diferentes y separadas, cuando en realidad son diferentes pero solapadas y, a veces, confundidas.

Para entender mejor a la familia empresaria conviene profundizar en varios campos como son los siguientes: Proceso constituyente de la familia empresaria, deseos patriarcales y matriarcales en la familia empresaria; confianzas y desconfianzas, lealtad y traición y familia empresaria; la mujer versus el hombre en la familia empresaria; diferencias entre familias empresarias de carácter cultural.

Nuestra conclusión es al siguiente: la familia empresaria actúa infundida de significados culturales y valores y en la que los sentimientos operan como fuerza de producción que incitan a la actividad empresarial. Las capacidades productivas de la empresa familiar se activan mediante procesos en los que la familia empresaria y el género de sus constituyentes son elementos cruciales.

3. LA CREACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Cuando se pregunta por el origen de cualquier empresa familiar aparece en el escenario la figura de un hombre de carácter fuerte, dotado de voluntad, iniciativa y disciplina para crear con éxito una empresa. En estas historias de empresa familiar existe siempre una cierta conexión entre el mito o cuento sagrado del clan familiar y los actos rituales de la familia, su credo moral y su organización social. Hay un cierto espacio entre el mito y la superstición y la vida real del fundador.

Cuando preguntamos por el origen de cada empresa familiar investigada nos encontramos con un discurso sobre la personalidad del fundador, su familia, la empresa y su entorno local. Estas narraciones están llenas de significados. Cada historia de una familia empresaria cordobesa explicita los modelos culturales de la propia personalidad del fundador y de su familia, aunque no todos los familiares participan del mismo modelo cultural ni los modelos narrados son constantes en el tiempo, pues la familia tiene que reformular estrategias para lograr nuevos objetivos así como sus modos de entendimiento mutuo.

Las empresas familiares aparecen como creadas por un solo individuo el fundador, aunque esa no haya sido la cruda realidad. En la creación se suele omitir al cónyuge y a otros familiares y amigos. El hombre aparece creando la empresa y el linaje familiar. Las historias suelen minimizar el papel de apoyo y de cogeneración de familiares y amigos. Siempre aflora que la empresa familiar tuvo un fundador como actor individual que actúa con entusiasmo e iniciativa. El fundador siempre aparece como persona de mente abierta al entorno cambiante y a las novedades. Persona actualizada que va por delante de su tiempo. El fundador siempre es descrito como una persona de ética en el trabajo, lo que le distingue de la generalidad. El fundador es dibujado mediante metáforas: es el motor de la empresa, fue un animal trabajando y

también un dominante decisor. Son gentes que se hicieron a sí mismos, sobre todo eran trabajadores que se transformaron en empresarios; es decir, son gentes que fueron capaces de ascender en la escala social; eran desclasados. El fundador al crear su propia empresa rompe con su pasado, sobre todo si era el de empleado, y suele emigrar a otro territorio o ciudad e incluso rompe con su propia familia.

La segunda generación del fundador suele crear nuevas empresas y no suele romper totalmente con su pasado, aunque a veces son emprendedores que abandonan al padre emprendedor para iniciar su propio proyecto.

Curiosamente, en el origen de la familia empresaria acostumbra a estar una mujer coemprendedora, el cónyuge; pero no cuenta las historias ni el papel jugado ni su fuerte personalidad como si no fuera relevante en la creación de la empresa.

Todas las historias de familias empresarias identifican el comienzo de la empresa familiar con un fundador. Ese fundador ideal es aquella persona que hace un uso eficiente de sus recursos personales, crea su propia empresa, su familia y obtiene un lugar en la sociedad. Al hacer todo esto está creando su propio destino. La paternidad de la familia y de la empresa son mutuamente interdependientes en ese cosmos de familia y empresa y propiedad. Los hijos del fundador no pueden crear su propio destino y ello arrastrará un reto y una discusión.

4. EL DESEO DEL PATRIARCA

La continuidad de la empresa familiar más allá de la muerte del fundador propietario depende de que se transmita gestión y propiedad de modo eficiente para tal fin. El relevo generacional es tanto un proceso social como un proceso discursivo sobre la estabilidad de la empresa y la unidad familiar. El relevo generacional presupone que la empresa tiene un claro futuro. Para superar esas dudas se apela a la unidad y armonía familiar.

La lealtad de los hijos para con el padre, su admiración por el fundador, el lazo fraternal entre hermanos y la unidad de los gestores son declaraciones que se hacen para atestiguar la continuidad y estabilidad de la empresa. Pero siendo todo ello necesario no garantiza ante terceros la continuidad. La gente quiere ver verdaderos lazos emocionales de unidad dentro del seno familiar, lo que no excluye la independencia de cada familiar. El entorno quiere ver independencia, fuente de creatividad, y unidad familiar y que esta contradicción esté en equilibrio.

El patriarca desea la continuidad y el linaje juega un papel importante de argamasa, pero la continuidad va a depender de entendimientos compartidos sobre lo que significan los deberes y derechos de cada miembro de la familia; es decir, el patriarca desea que ese conjunto de derechos y deberes sea el equivalente a una ley por la que se regirá la familia sin ambigüedades ni lazos emocionales; es decir, el patriarca desea que esos sentimientos se gobiernen a sí mismos y actúen como principios normativos en la familia. La familia continuará, si además de unas normas pactadas en un protocolo, los sentimientos actúan con poder para mantener la eficacia del pacto. La continuidad de la familia empresaria depende tanto de la prevalencia del protocolo como de la prevalencia de los sentimientos que condujeron al pacto de la familia.

Entre estos sentimientos está la familiaridad, los rituales familiares y la reverencia a los antepasados. La teoría del patriarca parte del principio de que el fundador quiere reproducir su linaje, su familia y la continuidad de su proyecto. Pero este objetivo no es un deseo universal sino que depende de cada fundador y del contexto familiar en el que está inmerso. El fundador ideal, ese hombre que crea su propia empresa, su propia familia y su propio destino, que quiere al mismo tiempo proveer de medios a sus hijos para que sean independientes y los medios para que sus nietos también sean independientes.

El compromiso del fundador de legar la empresa a los hijos no se puede entender sin comprender un denso sistema de significados respecto del hombre a sí mismo hecho, de su actualización a través del proyecto empresarial y a su perpetuidad a través de sus hijos. La independencia es signo de masculinidad y revela un complejo de deseos contradictorios en la persona. Independencia significa que cada es su propio jefe y de su propia familia. Este deseo de crear hijos independientes se contradice con el deseo de legar el proyecto empresarial a todos ellos. De ahí la fragmentación de empresas o la marcha de algún hijo para fundar su propio proyecto. Sólo aquel hijo ligado sentimentalmente al padre sin rivalidad fraternal puede entender la necesidad de continuar con la empresa de todos y perder independencia. No se debe olvidar que el fundador controla no sólo los recursos financieros sino el capital social representado por la red de relaciones de confianza con banqueros, clientes y proveedores.

La experiencia nos señala que el carácter autoritario de algunos fundadores entra en contradicción con el deseo patriarcal de transmitir a los hijos recursos para que logren su independencia. El modelo ideológico no funciona pues para ser independiente y dirigir una familia se precisa la existencia de una familia a la que gobernar. Si los hijos se independizan los padres comienzan a perder cierto grado de autoridad

sobre ellos, pero cuando trabajan en la empresa familiar los hijos alcanzan independencia económica pero no profesional pues siguen bajo la autoridad del fundador. El padre-fundador incorpora el ideal masculino de independencia que requiere la dependencia de otras personas.

El legado empresarial no es una estrategia instrumental para tener bajo control a los hijos ni una expresión universal de autoridad. Tampoco es un determinismo económico del padre para conseguir beneficios ni un determinismo político para mantener el poder, sino que es la expresión de los sentimientos patriarcales para planificar la sucesión, pues en el ejercicio del poder existen sentimientos de altruismo. Los padres dotan a los hijos de medios para su independencia y temporalmente los tienen bajo su control patriarcal, sin menoscabo del respeto y atención filiales. En el padre, cuando lega el negocio, se da altruismo, amor, estima y respeto.

5. LA SEGUNDA GENERACIÓN

No debiera ser excluida de haberse hecho a sí misma. Parece como si al recibir el legado no fueran dueños de su propio destino. Pero su reto es transformarse de hijos creados por su padre en padres que deben crear su propia familia y su propia empresa. La segunda generación tiene la ventaja de haber crecido en y con el negocio paterno pues mucho de su aprendizaje se ha producido al lado del padre. También adquirieron del padre ciertas actitudes y valores, propias de un emprendedor, lo que no siempre es una desventaja; aún estando moldeada, por el padre la segunda generación tiene energía y talento para romper el molde y capacidad para expansionar la empresa y hacerse a sí misma.

No es fácil que el hijo de quien se ha hecho a sí mismo logre ser una persona que también se ha fabricado su futuro. Sin embargo, en la familia empresaria, la segunda generación lo consigue, pues aprendió herramientas y habilidades para subir en la escala peldaño a peldaño. Los padres fundadores les dejan hacer una vez que los hijos han aprendido la lección. El cambio del entrono deja obsoletos a los padres y permite a los hijos afrontar futuras situaciones.

En este proceso existe el contencioso entre independencia de la segunda generación y "unidad" de la familia extendida. De este tipo de conflicto los hijos hablan cuando está superado y las hijas lo comentan cuando están en la refriega de la batalla. La segunda generación es la que hace verdad el refrán popular "el padre la fundó, el hijo la desarrolló..."

Para que la segunda generación legue la empresa a la tercera se tiene que producir una gran acumulación de capital y su consiguiente reinversión para hacer de la empresa una organización competitiva con minoración tecnológica y continuo cambio comercial. La empresa tiene que crecer y diversificarse. Así que no son objetivos separados el

crecimiento de la empresa y la jerarquía familiar para una familia empresaria de segunda generación.

Si volvemos al refrán “el padre la fundó, el hijo la desarrolló y el nieto la destruyó”, observamos que este discurso refleja e incita el deseo del fundador de continuidad del negocio en manos de la familia. Este deseo patriarcal de continuidad actúa como fuerza de producción y de acumulación de capital. Así que la reproducción de la empresa tiene mucho de familiar antes que de capitalista, porque esta cuestión no depende de padre e hijo sino también de madres e hijas, esposos, hermanos y hermanas, tío y sobrinos.

6. LA DESLEALTAD EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Un refrán italiano dice así "parientes, serpientes". Pero aún siendo producto de la realidad, debemos decir que no son todos desleales, y traidores. Otro refrán italiano dice que "fratelli, cotelli"; es decir, hermanos que actúan como matarifes. Esta sabiduría viene a explicar que la traición y la deslealtad es causa de la destrucción de muchas familias empresarias. Suele ser verdad que el desconocimiento entre familiares aumenta con el crecimiento biológico de la familia. Cuando se les pregunta a primos hermanos se suele oír que "ya no tienen mucho en común" o "que cada uno ha tomado su propio camino", no necesariamente por tensiones y conflictos.

No todas las familias empresarias quieren que sus parientes entren en la empresa, sean accionistas sean empleados, pues algunos están armados de cimitarras. Es verdad que la confianza y la lealtad se han predicado como necesarias y críticas para expansionar la empresa. Pero entonces ¿Cuál es el efecto de la deslealtad? ¿Qué decir acerca de las tensiones familiares y el futuro de la empresa?

Nuestra experiencia nos dice que tensiones y fricción es algo frecuente y normal en la familia empresaria, como también lo son la amistad y la solidaridad. La confianza y la desconfianza anidan en la acumulación de capital, creación de nuevos negocios, cambios tecnológicos. Los dos lados de un mismo enfoque incitan y constriñen la toma de decisiones. La confianza y la solidaridad permiten una gran flexibilidad organizativa en la empresa familiar y la hace más competitiva. Pero cuando la empresa madura y la segunda generación entra en juego, tanto la paralización como la expansión, alimentan sentimientos de sospecha y desconfianza que operan como fuerzas fraccionadoras de la marcha de la empresa y destruye a la familia. Confianza y traición operan al mismo

tiempo en la familia empresaria. Este modo complejo de sentimientos configura el modo de trabajar en la empresa familiar. Cuando se llega a ser primo hermano se sigue siendo familiar pero difícilmente miembro de la misma familia. La inversión en los hijos de la segunda generación mediante el drenaje de recursos de la empresa origina la división empresarial y a veces la fragmentación del patrimonio empresarial. Las grandes empresas reparten dinero o negocios, pero las pequeñas empresas, que sólo poseen capacidad técnica, suelen repartir navajazos.

Toda esta complejidad actúa simultáneamente. Así la búsqueda de la independencia puede incentivar la traición y la deslealtad y destruir la empresa o crear una nueva. Confianza y traición son dos caras de la misma moneda que pueden permitir generar nuevas empresas a la par que destruir la vieja o mantenerla y crear nuevos espacios de confianza. Es decir, en general, cuando termina una empresa, se genera otra.

7. REFLEXIÓN FINAL

La familia empresaria surge en la familia, se expansiona en la familia y a pesar de la familia y se autoreproduce junto a tensiones en el seno de la familia. Estas tensiones y fricciones conforman a la empresa y a la familia; conforman una especie de clase empresarial y hace que los familiares se hagan a sí mismos en el fragor de esta lucha. Estas luchas tienen lugar en un mundo político y jurídico cambiante. La familia y el género son elementos cruciales en la creación de empresas, en la conformación de una clase empresarial diferenciada y en la autorrealización personal.

Las luchas dentro de la familia son de carácter cognitivo e ideológico y se hacen entre generaciones y desde el prisma del género y versan sobre la propiedad y control de activos tangibles y sobre activos intangibles como normas y prácticas de funcionamiento. Las normas y prácticas que salen vencedoras forman la ideología dominante de la familia, en las que las subjetividades están presentes.

Esa lucha aflora cuando se trata de dos cuestiones cruciales: la herencia y la sucesión en la gestión. El deseo del fundador de transmitir la empresa a los hijos nace de ideas de independencia, autoridad y desarrollo personal. La creación de una familia y una empresa son procesos interdependientes, así que la idea de continuidad del negocio en manos de la familia no es sólo un objetivo sino una estrategia para que ambas instituciones (familia y empresa) continúen unidas.

Ahora que han cambiado las leyes sobre la familia, la familia ha reducido su prole y se han generado normas de protección de la mujer, el relevo generacional ya no se enfoca desde el prisma de la masculinidad. Los cambios culturales y legales han afectado al modo cómo familia y empresa en la familia empresaria se reproducen.

Los límites entre familia y empresa no es cuestión baladí, pues existe una lucha por tomar el control de la propiedad y de la empresa, lo que está ligado a las ideas diferentes sobre cuáles deben ser los límites entre ambas instituciones, pues no todos los constituyentes de la familia empresaria se ponen de acuerdo sobre naturaleza y extensión de esos límites y ni siquiera acuerdan su existencia. Esa frontera continuamente se está reformulando y asentando, lo que afecta y refleja la reproducción de familia y empresa.

En general las familias empresarias piensan que familia y empresa son instituciones diferentes y que la familia debe continuar cualquiera que sea el devenir de la empresa. Es decir, que las decisiones en una institución no deberían afectar a la otra y viceversa. La dificultad radica en que ciertos miembros de la familia están empleados en la empresa. Pero que ambas sean diferentes no significan que no estén interconectadas y que entre las dos se den flujos de capital y de trabajo. Las relaciones entre estas dos instituciones son complejas. Cuando se apela a la solidaridad de la familia se está clamando por la fortaleza de la empresa familiar; es decir, por su viabilidad, capacidad de acumular capital, manejar la producción y el relevo generacional. Cuando se apela a la unidad familiar se hace desde la visión estratégica, compromiso, ilusión y esperanza de llevar el proyecto adelante. La unidad familiar asegura la continuidad de la empresa y la trasciende, pues la familia permanecerá aunque la empresa desaparezca. Sin embargo, la realidad es otra. Cuando la empresa desaparece la familia empresaria se suele romper.

La diferenciación de familia y empresa tiene sus raíces en la familia empresaria en cuestiones de género pues la mujer cuidaba del hogar y el hombre de la empresa, lo que es esperado desde la eficiencia de la división del trabajo a realizar, salvo cuando los esposos son coentendidos. Nuestra experiencia nos dice que la mujer está

menos implicada que el hombre en la empresa, pero que éste está tan implicado en la familia como lo está la mujer. Porque la mujer es la guardiana de la familia el deseo de que la familia trascienda a la empresa era lo de esperar, pues son ellas las guardianas de la solidaridad y la continuidad. La familia y la empresa son instituciones más estables en el tiempo que las relaciones transitorias de amistad o de capital inversor que existen en la familia empresaria. La relación familia empresa tiene una lógica cultural singular. Por eso, dos entidades distintas conviven y se solapan en el tiempo, aunque sus intereses sean distintos, y estos estén enmarcados por cuerpos legislativos diferentes de carácter civil, mercantil o fiscal.

La familia y la empresa conviven en el seno de la familia empresaria porque teniendo objetivos diferentes, actúan bajo la ideología dominante de familia-género-capital.

La sociedad no ha percibido que si la empresa familiar representa las $\frac{3}{4}$ partes del empleo y la riqueza creada es porque se apoya en el esquema familia-género-capital y no en el marco de una lucha de clases entre capitalistas burgueses y proletarios. Esto es así porque el género es crucial en el proceso de generar una clase empresarial y viceversa y la familia empresaria algo muy distante del capitalista burgués y el trabajador enajenado.

PUBLICACIONES ANTERIORES DE LOS CUADERNOS DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Serie: Investigación

Enero 2005

"Los factores claves para un pacto en la familia empresaria"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

"Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2006

"Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2006

"La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2007

"La constelación de la red familiar relacional"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2007

"Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Octubre 2005

"El economista y el género femenino"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2006

"Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2006

"Comunicación en la empresa familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2007

"El factor familia en la organización de la empresa familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo

Octubre 2007

"El relevo generacional en la empresa familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2008

"La estructura reticular de la familia empresaria"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez. Don Antonio J. Sánchez Crespo.

Serie: Investigación

Enero 2008

"El padre líder en la Empresa Familiar"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2008

"Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2009

"El género femenino en la empresa familiar cordobesa"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2009

"El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2010

"La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Junio 2010

"El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Enero 2011

"La Empresa Familiar en Córdoba"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Serie: Reflexión

Octubre 2008

"Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez, Don Antonio J. Sánchez Crespo

Marzo 2009

"Visión sicodinámica de la familia empresaria"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2009

"La organización y toma de decisiones en la familia empresaria"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Marzo 2010

"La familia empresaria ante la crisis económica"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

Octubre 2010

"Sucesión en tiempos de crisis"

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez.

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de once años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13
E-14071 Córdoba
Tlfn: 957-218747/957-212063