

TEORÍA DESCRIPTIVA DE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide*
Dr. Maribel Rodríguez Zapatero**
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

* Catedrático de economía 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

INDICE DE CONTENIDO

LA LÓGICA BORROSA DE LA EMPRESA FAMILIAR	2
LOS CONSTITUYENTES FAMILIARES SON UN ESPECTRO DE CARACTERES.....	5
EL CUADRADO BORROSO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INTERPRETACIÓN	7
LA MODELIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA	10
EN BUSCA DE LA RACIONALIDAD DE NUESTRO MODELO.....	13
UNA TEORÍA DESCRIPTIVA SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA	15
PANEL DE INVESTIGACIÓN.....	15
EL CUESTIONARIO.....	16
RESULTADOS, DISCUSIÓN E INFERENCIAS.....	16
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	32
VALORACIÓN DE NUESTRAS INFERENCIAS.....	33
CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	38
ANEXO 1: DATOS MATEMÁTICOS.....	40
ANEXO: 2 CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN	43
ANEXO 3: HISTOGRAMAS Y FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE LAS PREGUNTAS....	44
ANEXO 4: SOLAPAMIENTOS ENTRE PREGUNTAS.....	46
ANEXO 5: MATRIZ DE CORRELACIÓN Y VARIANZA COVARIANZA.....	47

LA LÓGICA BORROSA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es el conjunto de la unión de dos conjuntos. Familia y Empresa; así que $EF = EUF$. Cada conjunto está compuesto por elementos, constituyentes, que pertenecen a cada uno de los subconjuntos, empresa y familia. La singularidad de la empresa familiar es que en su interior existe un conjunto interacción $F \cap E$, constituido por corpúsculos que son a la vez constituyentes de la familia y de la empresa.

La empresa familiar como sistema, conjunto unión de dos subconjuntos (E y F), exhibe una serie de estados, que se corresponden con el vector atributos que le caracteriza y que se formulan consecuentemente al valor que en cada momento toman o tienen dichos atributos.

Admitamos que la empresa familiar se puede caracterizar por un espacio de estados, denominado orientación familiar y orientación empresarial, pues sus atributos o caracteres pueden ser esos dos. De un lado, una orientación a la familia según un cierto atributo, que denominamos **solidaridad**, y de otra orientación o atributo, denominado **compromiso** con los objetivos de la empresa. Cada estado de la empresa familiar, así concebida, dependerá de los valores que tomen los atributos **solidaridad** y **compromiso**.

Para entender a la empresa familiar hay que hacerlo desde la lógica borrosa; es decir, razonando sobre ella y aproximándonos a ella desde conceptos vagos, sabiendo que la lógica borrosa es la pared que separa el pensamiento de la acción; es decir, nos gusta pensar de modo borroso y actuar de modo definido y determinado.

Un sistema es borroso cuando sus límites no están perfectamente definidos y cuando los componentes de ese sistema pueden pertenecer al mismo de modo parcial; es decir, cuando pueden sus constituyentes pertenecer en mayor o menor grado al sistema o algunos de los subsistemas, caracterizados estos por una serie de atributos y de relaciones. La dificultad de definir a la empresa familiar reside en que no sólo son borrosos sus límites, también lo son los de la familia, sólo de sangre o también de afinidad, y los límites de la empresa, así como las relaciones entre ambos subsistemas y entre sus constituyentes y de éstos con aquéllos.

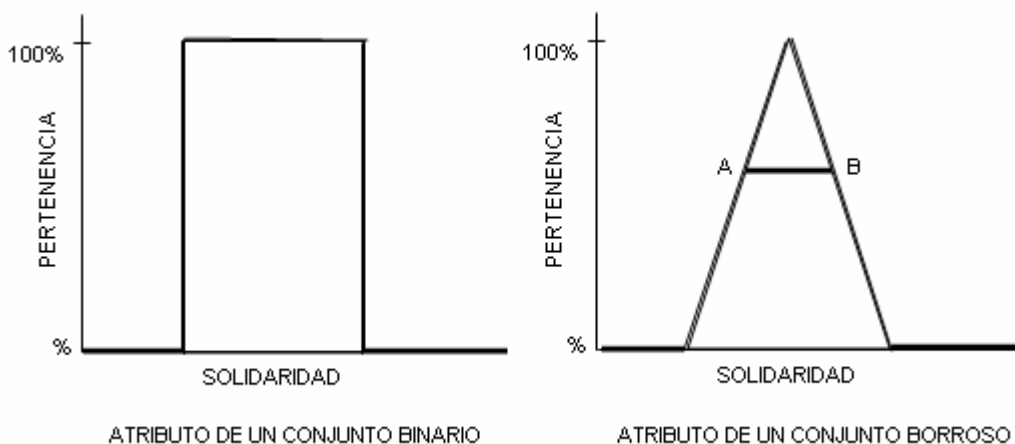
Hemos ya escrito que cada constituyente es un vector de caracteres, con su variación en valor, así como que el sistema es la consecuencia de la reacción y difusión de los caracteres de sus constituyentes, naciendo como resultado y no sólo como adición, con su propio valor y variación del mismo¹.

¹ Ver Rodríguez Alcaide J.J. y M.Rodríguez Zapatero 2004. La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. Córdoba. ISBN 84-88423-330.

Para abordar nuestra experiencia podemos definir al conjunto empresa familiar a través de dos atributos o de dos vectores de atributos. Uno de ellos caracteriza al subconjunto familia a través del vector de caracteres (solidaridad, mutualismo, altruismo). El otro caracteriza a la empresa a través del vector de atributos (eficiencia, racionalidad económica, compromiso con un plan de objetivos).

Estos atributos no adornan a los constituyentes al cien por cien ni están totalmente ausentes. Si eso fuese así, cada constituyente podría definirse para cada atributo por el par (1,0), valiendo 1 cuando el atributo estuviese al cien por cien presente y cero cuando estuviese al cien por cien ausente. Si así fuese, el conjunto no sería borroso sino binario. En ese caso cada componente del sistema familia sería solidario o insolidario, mutualista o parásito, altruista o egoísta. Pero esos atributos conceptualmente son vagos o borrosos. Del lado de la empresa se diría que el componente sería eficiente o deficiente, comprometido o inhibido, racional o irracional. Tampoco así es la realidad, pues ella exhibe varios grados de solidaridad, altruismo y mutualismo así como también diferentes grados de eficiencia, racionalidad económica y compromiso, tanto en cada constituyente como en su resultante sistémico.

La familia no sería un conjunto borroso si cada carácter del sistema tomase valores (1, 0) tal como lo representamos en el lado izquierdo de la ilustración siguiente, tratando el atributo solidaridad. Ocurre, sin embargo, que cualquier atributo presenta diferentes graduaciones o valoraciones, que sirven para calificar el estado del individuo y/o del sistema, tal como se ilustra en la parte derecha del gráfico.

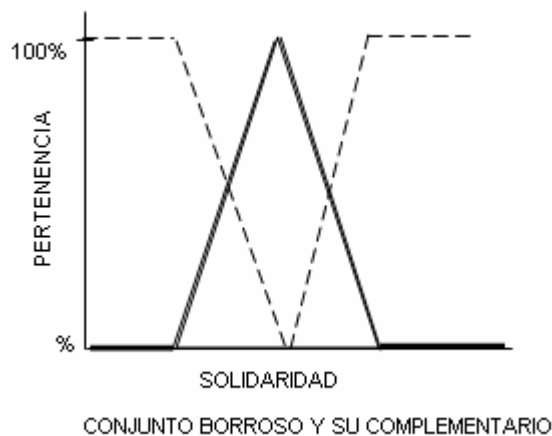


En la familia no se es solidario al cien por cien, como aparece en la parte izquierda del gráfico o se es insolidario; por el contrario, constituyentes y sistema puede exhibir estados de diferentes grados del carácter solidaridad; se puede ser setenta por cien solidario y treinta por cien insolidario, según que circunstancias, como aparece en la parte derecha de la ilustración.

El salto de cero a cien o viceversa, que aparece en la pertenencia a ese atributo, es propio de la lógica binaria y esencial a ella, como lógica dictatorial (se es o no se es solidario). Pero ni los componentes de la familia ni ella misma están sometidos a esa lógica dictatorial, sino más bien iluminados por una lógica difusa o espectral, como se sigue de los gradientes, que acompañan a los lados del triángulo, que definen dos series continuas de grados de pertenencia.

Tanto la familia como la empresa, como sistemas, y también sus constituyentes responden a las reglas de una lógica difusa o borrosa en sus atributos, relaciones y pensamientos. En la empresa familiar nada es negro ni blanco, sino más bien un espectro de grises. Responde a la percepción a veces de si vemos la botella medio llena o medio vacía; es decir, ahítos de solidaridad o a media solidaridad, si de este carácter hablamos; con una pertenencia del 50%, por lo que podemos decir de la familia, lo que predicamos de la botella: que al mismo tiempo es solidaria e insolidaria. Esta pertenencia gradual es lo que califica a un carácter, estado y sistema, de borroso y vago.

Por ello el sistema y conjunto borroso tiene siempre una interacción con el conjunto opuesto, por lo que tiene que darse una cierta intersección entre el conjunto borroso y su complementario u opuesto, tal como aparece en la figura ilustrada siguiente:



Es obvio que los conceptos de solidaridad, compromiso, mutualismo, eficiencia pertenecen al mundo conceptual de cada uno de los integrantes de la empresa familiar, de modo que para cada uno de ellos estos conceptos son diferentes cuando se aprecian en uno mismo o en el otro constituyente del conjunto. El descubrimiento de estas concepciones y de sus gradientes es importante para escrutar la evolución del sistema, pues la borrosidad del mismo es la pasarela que une entradas de información y reacciones o variaciones del mismo.

La lógica borrosa, propia del sistema empresa familiar, es la que nos permite crear reglas de escrutabilidad y predictibilidad, pues podemos llegar a formular que “si la solidaridad en el seno de la familia es baja la empresa se destruirá” o si “la austeridad es elevada la empresa, ceteris paribus, logrará un alto nivel de autofinanciación en el tiempo”.

Dado que la empresa familiar es un sistema compuesto de conjuntos borrosos, podemos decir que existe una pasarela o conjunto de reglas que nos pueden ayudar a predecir de modo sencillo los procesos en su interior y la escrutabilidad de sus salidas o reacciones.

Por eso, dada la existencia de una lógica borrosa, es por lo que podemos formular algunas de las siguientes reglas:

- Si la inteligencia relacional de esta familia es elevada entonces la posibilidad de llegar a consensuar un pacto familiar sobre la empresa es también elevada.
- Si la inteligencia relacional de esta familia es elevada, pero su nivel de motivación para seguir es mínimo, entonces la predictibilidad de llegar a consensuar un protocolo familiar es baja.

Como cualquier sistema abierto la empresa familiar recibe entradas de información que tiene que analizar. Al ser el sistema una unión de conjuntos borrosos esta nueva entrada de información pone en marcha nuevas reglas o pasarelas para producir nuevas reacciones o resultados. La información nueva procede no solo del entorno sino del cambio de estado de sus componentes y de variaciones de estado del otro sistema.

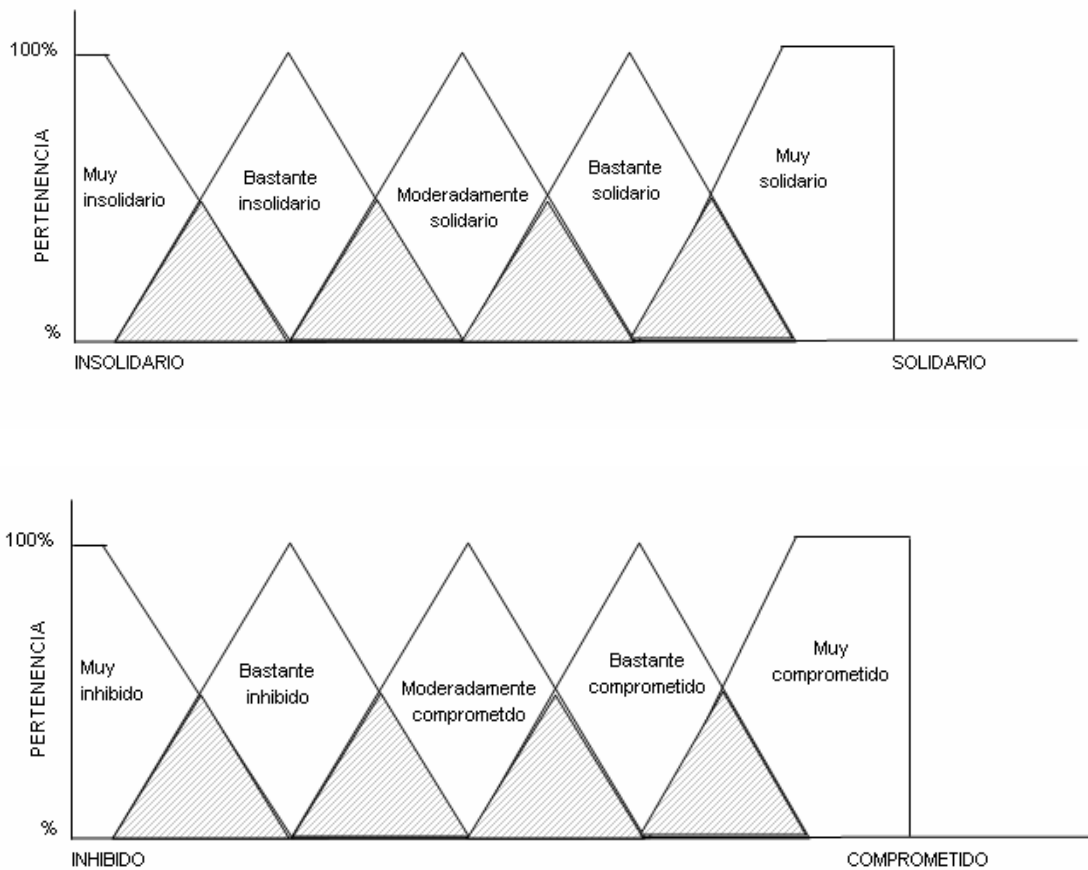
Un investigador de empresa familiar tiene que acudir a la lógica borrosa para llegar a formular las reglas de este sistema. Las reglas son difíciles de formular cuando no hay datos, se carece de información o se da escasez de expertos en empresa familiar que le orienten. Averiguar las reglas que dan como salida la continuidad del sistema en el tiempo es una tarea del investigador, que debe abordarla desde la lógica borrosa, pues así lo son sus constituyentes e incluso los subsistemas. Conocidas las reglas se acertará con la receta para conseguir el objetivo de continuidad del sistema en el tiempo.

LOS CONSTITUYENTES FAMILIARES SON UN ESPECTRO DE CARACTERES

Cada constituyente ocupa un espacio en el espectro de un carácter. Cada banda del espectro es un estado del constituyente dentro del espacio de estados posibles, debido a la variación que exhibe el valor de ese atributo.

Tomemos a un constituyente, inscrito en el conjunto empresa familiar, y definido por un vector de dos caracteres (solidaridad, compromiso con el plan de empresa), para saber los posibles estados del espacio “solidaridad-compromiso”. Para ello se suele investigar mediante la escala de Lickert el espectro de cada uno de estos atributos, lo que se fundamenta en el carácter borroso del conjunto y de los predicados del individuo respecto de otros o del sistema al que pertenece. La mejor manera de identificarlo es mediante la intersección del conjunto caracterizado y la de su complementario, tal y como lo observamos en la ilustración siguiente.

Ejemplo de individuo borroso.



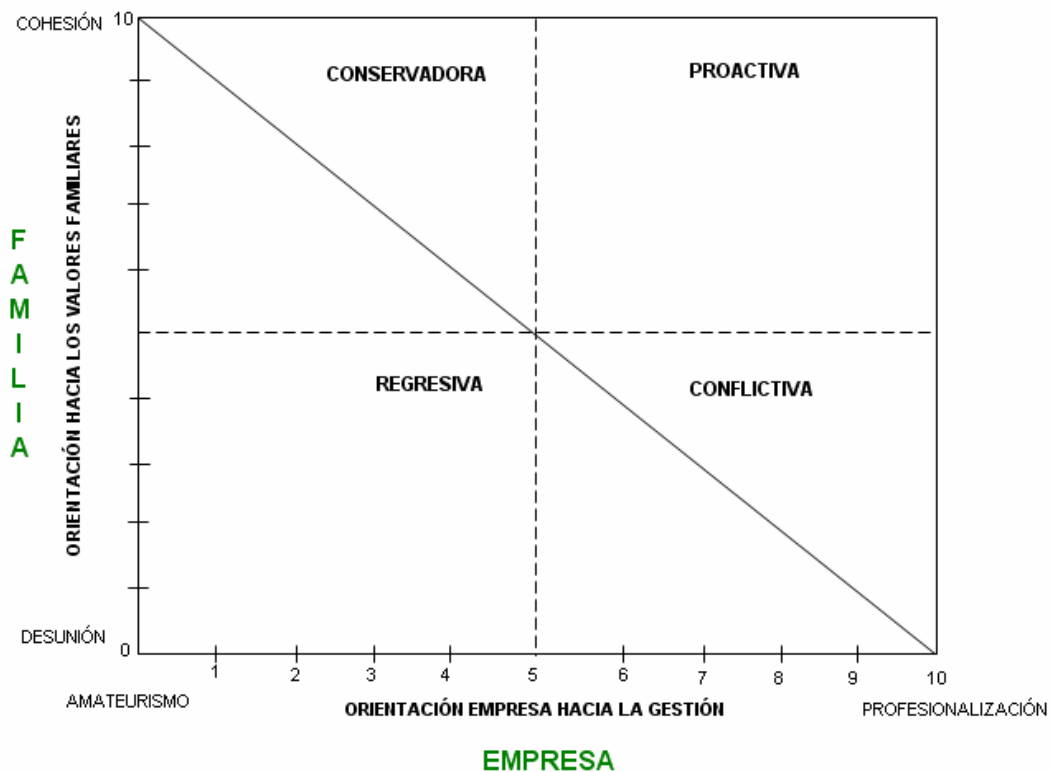
En la familia empresarial se da la existencia de individuos que pertenecen solo en cierto grado a cada uno de los conjuntos, según el espectro, cuando a la familia la caracterizamos por la solidaridad y a la empresa por el compromiso con los objetivos marcados. Hay pocos individuos que sean inhibidos o comprometidos al cien por cien, o solidarios o no al cien por cien; más bien se da un gradiente o variación de esos caracteres. Para el investigador es importante medir la amplitud del concepto y sus límites al constatarse comprometido y solidario, ¿Con quién? ¿Con qué?²

² Para el desarrollo de este modo de pensar tenemos que agradecer las sugerencias nacidas de la lectura del libro de B. KOSKO. 1999. “The fuzzy future”. Existe una traducción de este libro al español en Editorial Crítica, S.L. 2000. ISBN 84-8432-141-X.

EL CUADRADO BORROSO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INTERPRETACIÓN

La familia empresaria se puede definir por un cuadrado borroso de gradientes de compromiso o visión empresarial y de gradientes de visión familiar (solidaridad, por ejemplo). Los vértices representan el todo o nada y los puntos, dentro del cuadrado, grados de compromiso y solidaridad que exhibe cada individuo, pues cada punto o individuo se define por gradiente de solidaridad y compromiso con la empresa. El cuadrado nos define dos dimensiones ¿Qué es la solidaridad familiar? ¿Qué es el compromiso empresarial? Aquella es la ausencia de egoísmo y esta la ausencia de inhibición. Se puede ser solidario de cierto modo y en cierto grado y así sucede también con el compromiso. Cada punto del cuadrado indica hasta que grado un individuo de la familia está comprometido con la empresa y es solidario en el seno de la familia. La ilustración siguiente representa un cuadrado sólido borroso de una empresa familiar, definida por su grado de orientación familiar y empresarial. En el eje horizontal aparece una orientación de la gestión de la empresa que se gradúa desde el amateurismo hasta la profesionalización y en el eje vertical aparece la orientación familiar, según su unión o desunión y en relación a una escala de valores, como puedan ser solidaridad y mutualismo.

Definición borrosa de la familia empresaria en el espacio familia-empresa.



EXPLICACION DEL CUADRADO SÓLIDO BORROSO “EMPRESA FAMILIAR”

1. Cada punto del cuadrado define un conjunto borroso simple. El punto indica hasta que grado se está orientado a la familia y a la empresa. Estar orientado hacia la familia es defender los valores de la misma, como son la igualdad y la solidaridad. Estar orientado a la empresa es defender el enfoque de gestión y de justicia contributiva. Existe una variación (0, 1) en cada una de las dimensiones.
2. Tendremos componentes orientados a la familia, que suelen ser aquellos que no trabajan en ella y defienden la escala de valores del cuidado de la prole. Tenemos componentes orientados a la empresa, que suelen ser los que trabajan en ella y juegan el papel de accionistas activos. También tenemos componentes que se deslizan sobre la diagonal noroeste-sureste del cuadrado.
3. Los extremos de la diagonal aparecen como opuestos y se encuentran o convergen en el centro. La ventaja de esta representación es que dentro del cuadrado borroso se puede definir la política de cada familia empresaria respecto de su empresa familiar.
4. Las dos variables del cuadrado borroso: orientación a la familia y orientación a la empresa evitan el círculo vicioso de: o familia o empresa, propio de un enfoque unidireccional.
5. Cada punto de la diagonal es una media ponderada de los familiares que están orientados hacia una variable y hacia otra.
6. Cuando un individuo de la familia se encuentra sobre la diagonal sus orientaciones suman 100. Cuando están sobre la diagonal están superorientados y al contrario si se ubican bajo la diagonal.
7. Así que no podemos definir a la empresa familiar si no es por la composición de estas dos orientaciones.
8. Las cuatro porciones del cuadrado borroso son cuatro modelos de familia empresaria y opuestos dos a dos. Cada diagonal sirve para contraponer dichos modelos. En verdad los cuatro modelos de familia son opuestos hasta cierto grado, pero no siempre en las mismas cuestiones.
9. El modelo de la familia empresaria PROACTIVA se define por una estructura de atributos, orientados hacia la defensa de los valores familiares y la apuesta por la adaptación y desarrollo de la empresa. Por el contrario la familia empresaria CONSERVADORA, apuesta por defender su código de principios y valores, pero no asume riesgos empresariales y tiene escasa capacidad de adaptación al entorno.

Denominamos familia empresaria CONFLICTIVA aquella que a la par apuesta por desarrollar la empresa y tiene una escala de valores familiares no definidos o con escasa comunicación y solidaridad entre ellos. Cuando encontramos una familia empresaria con débiles principios y sin capacidad para asumir riesgos creemos que el modelo es propio de una institución REGRESIVA.

10. El centro de este cuadrado borroso sería el de una familia centrada y equilibrada a la hora de cohonestar familiar y empresa. El centro geométrico es el punto más borroso; es un punto único difícil de hallar de modo permanente, pues la familia empresaria se irá desplazando hacia la izquierda o hacia la derecha, arriba o abajo, según cambien las orientaciones de sus componentes. Tan borroso es este punto que podemos decir que la familia está a mitad de camino de ambas orientaciones. Se puede estar en esa posición gracias a la lógica borrosa. Esta es una paradoja típica de la empresa familiar. Ser proactivo en la empresa a la par que se defiende la escala de valores de la familia.
11. Los cuatro vértices de este cuadrado borroso son inestables y deben tender hacia el centro, si queremos que la empresa familiar se perpetúe y si se quiere diseñar un plan de continuidad; es decir, tiene que existir una elevada correlación entre familia y empresa. El equilibrio familia-empresa o punto central es el destino de este viaje de la familia empresaria a lo largo del tiempo. La empresa proactiva se va a enfrentar a las rejas de la rigidez de la escala de valores en el futuro y puede perder probabilidad de adaptación al entorno, de modo que tendrá que relajar y cambiar parte de su credo y dominar quizás también sus deseos de asumir grandes riesgos. En sentido contrario deberá moverse la empresa conservadora a lo largo de la diagonal.
12. ¿Es qué la empresa familiar es un destino y no un origen? El origen fue la familia y el destino es la familia empresaria, como consecuencia de un contrato social entre sus constituyentes y por aceptación de una mezcla de los modelos anteriores.
13. Es obvio que el destino empresa familiar no sólo se apoyó en los modelos con comportamientos condicionados que se aprenden en la familia. También se basó en la eficiencia económica del sistema: La eficiencia económica para proteger a la familia. Es como si la protección de la familia fuese un bien comunal (común). La empresa familiar continuará en el tiempo siempre y cuando la familia crea que le sirve de defensa y de protección. Cuando es no sea así, dejará de ser eficiente y desaparecerá, pues no servirá para dar empleo ni aportará otro tipo de renta pecuniaria o no pecuniaria.

14. La familia conduce a la empresa familiar pero no a la inversa. No puede existir un absoluto poder desde la empresa sobre la familia, ni al contrario.
15. La empresa familiar crecerá cuando en el seno de la familia exista un sentimiento a favor de ella y decrecerá cuando el sentimiento sea adverso. Es importante saber en el seno de cada familia cómo evoluciona ese sentimiento a favor de la empresa, conforme se amplía la familia. Yo creo que la empresa familiar no crece porque ese sentimiento favorable desde la familia es decreciente y pone límites a su crecimiento. El sentimiento en contra de la empresa es más lineal. La empresa familiar es un destino futuro si el sentimiento a favor de ella es superior al contrario³.

LA MODELIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

El hecho de que la familia y la empresa se solapen en la empresa familiar ha permitido que algunos investigadores delimiten y definan ciertos tipos de empresas familiares tomando como coordenadas la doble dimensión familiar y empresarial. La literatura científica actual acepta que la empresa familiar pueda buscar objetivos no sólo pecuniarios⁴. Así mismo se ha investigado el grado de alineamiento de los familiares con el objetivo de la empresa, determinante del éxito en sí misma, en tanto que un divorcio entre objetivos individuales y de la empresa familiar, como organización, pudiera ser fuentes de grandes conflictos⁵. Las empresas familiares en ese cuadrado sólido borroso, que configura la doble dimensionalidad, conformada por la familia y la empresa, pueden estar orientadas hacia la dimensión familiar, hacia la empresarial o hacia ambas dimensiones.

Nosotros hemos querido investigar esa doble dimensión y el grado de borrosidad que, dentro del espacio familia-empresa, exhiben ciertas empresas cordobesas. Para ello hemos investigado a diez empresas cordobesas, de carácter familiar, que asistieron durante dos años, cuarenta y cinco horas lectivas, a los cursos impartidos por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, y que decidieron más tarde iniciar un proceso constituyente que los llevara a formalizar un pacto de familia. A

³ Para una formulación simbólica de este último concepto dinámico ver **Anexo 1**

⁴ Para analizar este enfoque se recomienda leer a:

a) J.A. Davis y R. Taguri (1989) en *Family Business Review* 2(1): 47-74

b) P.D. Olson y otros (2003) en *Journal of Business Venturing* 18(5): 639-666

c) K. Stafford y otros (1999) en *Family Business Review* 12(3): 197-208

⁵ J.M. Astrachan y K.S. MacMillan (2003). *Conflict and communication in the family firms*: Marietta, G.A. Family Enterprise Pub.

estas empresas se les remitió un cuestionario que fue cumplimentado por los miembros de la familia, que siendo propietarios o no, trabajando o no en la empresa familiar y habiendo asistido a nuestros cursos, decidieron avanzar hacia la configuración de un pacto familiar⁶.

El objetivo de nuestra investigación es el de cartografiar el posicionamiento de los miembros de cada familia dentro del cuadrado sólido borroso que forman la doble dimensión familia y empresa, lo que nos ayudará, junto a la cartografía de la inteligencia relacional⁷, a diagnosticar las posibilidades de progreso hacia un protocolo familiar.

Las empresas que hemos diagnosticado pueden aparecer en algunos de los cuatro cuadrados sólidos borrosos que se representan a continuación.



Estos cuatro cuadrados sólidos tienen dos dimensiones. La dimensión horizontal, denominada empresa y la dimensión vertical, denominada familia. El punto central indicaría una situación equilibrada entre la visión familiar y la visión empresarial, de la familia empresaria acerca de la empresa familiar. El cuadrante I albergaría aquellas familias empresarias que tienen una visión familiar compartida y cohesionada

⁶ El cuestionario suministrado se adjunta en el **anexo 2**.

⁷ Ver el cuaderno de investigación n° 1 de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar titulado: "Los factores claves para un pacto en la familia empresaria".

sobre la empresa y dan gran peso a la concepción de la creación del valor en la empresa. Podríamos denominarlos verdaderas familias empresarias, que acumulan un gran stock emocional al servicio de la empresa. En el cuadrante II se ubicarían aquellas familias con escasa influencia sobre la empresa, cuyos componentes desean que la empresa cree valor y riqueza pero no tienen una visión familiar sino empresarial del modo de hacerlo. El cuadrante III albergaría a los componentes de la familia empresaria que no sólo no tienen una visión cohesionada y compartida del modelo de negocio sino que además sus componentes consideran a la empresa no como una organización para crear valor y riqueza, sino que su misión es sólo dar trabajo y seguridad en el empleo a los familiares, quienes tienen que drenar los recursos financieros que genera la empresa para servir de modo distinto a cada componente de la familia. En el cuadrante IV tendríamos a la familia empresaria artesana, cohesionada alrededor del negocio, pero con un modelo de negocio en el que la empresa no tiene autonomía alguna para decidir su plan estratégico y la aplicación de los recursos generados. No suelen avanzar hacia la consecución de un protocolo familiar.

La familia empresaria con gran peso familiar valora mucho el equilibrio entre familia y empresa y de ellos se espera que puedan superar conflictos emocionales y turbulencias económicas, además de avanzar hacia la consecución de un protocolo familiar. Pueden aparecer familias que confronten entre sus miembros la filosofía familiar con la filosofía empresarial, de modo que algunos miembros pongan a la familia prevaleciendo sobre la empresa. En este caso estamos ante una familia artesana pero no emprendedora. En la literatura científica aparecen trabajos que tipifican a las empresas bajo esta doble dimensión atendiendo a la acumulación de riqueza empresarial y emoción familiar⁸. Nosotros atendemos aquí a un vector de posicionamientos sobre 18 cuestiones bipolares que, divididas en dos dimensiones: (familia y empresa), nos permitan cartografiar a sus componentes y visualizar su posicionamiento individual ante estas 18 básicas cuestiones. Puede haber familias que vampiricen a la empresa, sea como vampiro sea como sanguijuelas, que estarían ubicadas en el cuadrante III. También pueden existir familias que, amando tanto a la empresa, tengan sus componentes una visión familiar débil y compartida del modelo de negocio a seguir. Estas se encuentran en el cuadrante II y son familias empresarias que pueden llevar el proyecto adelante.

El cuestionario enviado a estas familias nos ha permitido ubicarlas y analizar el grado de cohesión entre sus componentes. Para nosotros el posicionamiento sobre la diagonal daría una imagen complementaria ente familia y empresa, siendo el punto central el de máximo equilibrio

⁸ J.H. Astrachan (2003). *Journal of Business Venturing* 18(5): 567-572 y P.D. Olson y otros (2003) *Ibidem*.

entre las dos dimensiones. Creemos que el progreso de la empresa familiar será equilibrado si se ubican en el cuadrante II y parte del cuadrante I superior a la diagonal, que se traza de arriba abajo y derecha a izquierda.

EN BUSCA DE LA RACIONALIDAD DE NUESTRO MODELO

Nosotros queremos adornar nuestra investigación de una cierta racionalidad. Partimos de la hipótesis de que a partir de un determinado grado de divergencias entre los componentes estratégicos de una familia en relación a su empresa familiar se hace difícil predecir la posibilidad de consensuar un protocolo familiar. Estas divergencias afloran cuando todos y cada uno son interrogados sobre sus posicionamientos o creencias ante una serie de propuestas, ya sea desde la perspectiva familiar ya sea desde la empresarial.

Nuestra racionalidad consta de los tres atributos de toda racionalidad.

- a) Debe existir una meta a alcanzar: Validar y verificar la evidencia de que a partir de un cierto grado de disenso familiar será más proceloso consensuar un pacto familiar sobre la empresa.
- b) Debe existir una idea del mejor camino para alcanzar esa evidencia: Para ello hemos utilizado una normativa o proceso que nos permite cuantificar el grado de disenso y evolución del proceso hasta el pacto familiar.
- c) Debe existir una relación entre la descripción de los hechos y la teoría normativa empleada. Es verdad que la teoría descriptiva (cuantificación del grado de disenso entre los familiares a través de un cuestionario valorado según la escala de Lickert) es independiente de la teoría normativa (modo de evaluar la influencia del grado de disenso en el proceso para alcanzar el consenso); sin embargo, a la hora de hacer inferencias se complementan y condicionan. La teoría descriptiva nos permite acotar las metas y las restricciones propias de toda teoría normativa. Nuestras descripciones van a servir de fundamento a la teoría normativa construida.

Nuestra investigación está sujeta e iluminada por una racionalidad limitada.

1. Nosotros creemos que nuestro modo de hacer está justificado; es decir, que la metodología usada (modo o norma para lograr una meta) es la mejor en las condiciones que la teoría descriptiva nos acota. La muestra es intencional y orientada a buscar el consenso.

Por tanto, podemos inferir sólo en las condiciones singulares de este contexto.

2. La racionalidad empleada hay que valorarla en función de la meta que perseguimos: obtener evidencia de predictibilidad de un posible consenso a partir del grado de visión compartida de la familia sobre cuestiones de empresa. Si nuestro objetivo fuere erróneo no podríamos valorar la racionalidad del método.
3. El error que posiblemente podamos cometer con nuestra racionalidad no será otra cosa que la diferencia existente entre lo que intentamos hacer (evidenciar la predictibilidad) y lo que en realidad hagamos.
4. La inferencia va a depender del grado de similitud y representatividad de clase, que futuros casos presenten con los ya investigados.
5. Las inferencias que después de esta investigación hagamos se basarán en reglas obtenidas tras la investigación y asociacionismo de nuevos datos a dichas reglas.

UNA TEORÍA DESCRIPTIVA SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Hemos querido explorar la percepción que los componentes de la empresa familiar cordobesa tienen sobre cuestiones vitales que afectan a la familia empresaria, que dirige y controla la empresa familiar. Para ello hemos construido un listado de cuestiones que hacen referencia al posicionamiento de los familiares sobre lo que pudiera denominarse “constructo empresarial” y “constructo familiar”, siempre en relación a la gestión y visión estratégica de la empresa familiar cordobesa.

Los dos constructos se han diseñado mediante preguntas bipolares para verificar la posición del encuestado a lo largo del vector de valoraciones, cercanos a un polo u otro del su posicionamiento. Así mismo se han incluido cuestiones que, ex post, hayamos verificado que no muestran entre ellas correlación estrecha ni covariación en los posibles pronunciamientos de los encuestados. Así mismo se han diseñado dos bloques de preguntas bipolares y una posible valoración discreta entre una formulación y la opuesta, con la posibilidad de posicionarse en un punto de equidistancia entre ambos polos.

Al fin, con esta investigación pretendemos dar un perfil de la empresa familiar cordobesa ante cuestiones críticas que tendrán que abordar y a las que enfrentarse. Es decir, buscamos una teoría descriptiva del modo de pensar de los componentes de empresas familiares de Córdoba.

PANEL DE INVESTIGACIÓN

El panel que hemos utilizado para describir las posiciones de los familiares de empresa familiar ante cuestiones que sirven para construir y describir una cierta filosofía tiene las siguientes características:

1. Son diez empresas, cuyos 41 componentes han atendido los cursos impartidos por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, dictados por el mismo profesor, durante los ejercicios académicos 2002-2003 y 2003-2004. Estos cursos de 45 horas exigen que sean tomados por quienes forman el núcleo duro de la empresa, quienes luego son sometidos a encuestación.
2. La población de la que se ha extraído el panel la conforman 122 alumnos⁹, que pertenecen a sus 25 empresas familiares. Sólo 10 de

⁹ Un análisis de los motivos de asistencia de los miembros de las familias empresarias a los módulos de formación impartidos por la Cátedra PRASA reveló lo siguiente: el 37% de las personas asisten por

estas empresas decidieron iniciar y avanzar en el proceso de consensuar un protocolo familiar o sistema de principios, normas y reglas de gobierno del espacio familia-empresa. Por tanto, es un panel orientado y comprometido con la perdurabilidad de la empresa familiar que poseen, dirigen y controlan.

EL CUESTIONARIO

El cuestionario se diseñó para generar dos constructos: uno con cuestiones que hacen referencia a decisiones que deberán tomar en la empresa y que pretenden evaluar el posicionamiento de los familiares respecto de valores como remuneración de los propietarios y escala de valores a la hora de dirigir la empresa (privacidad, lealtad, seguridad, tradición, conservación del patrimonio, estilo de dirección). Así mismo, otro constructo que hace referencia a posicionamientos sobre política de reclutamiento de familiares, modo de tomar decisiones, grado de identificación y compromiso con el negocio, concepción del negocio como oportunidad, etc.

El cuestionario aparece en el anexo. Los dos constructos: asuntos de empresa y asuntos de familia se han diseñado mediante 9 cuestiones bipolares, cada una, de las que se pide un posicionamiento cualitativo con la escala de Lickert. Dos tipos de preguntas aparecen a continuación, a modo de ejemplo, según cada constructo:

		1	2	3	4	5	
1	¿Serías generoso con los accionistas dándoles liquidez y dividendos						O favorecería retener beneficios en el negocio?
3	¿Cuando se toman decisiones se respeta a los mayores						O el más agresivo toma el cargo?

RESULTADOS, DISCUSIÓN E INFERENCIAS

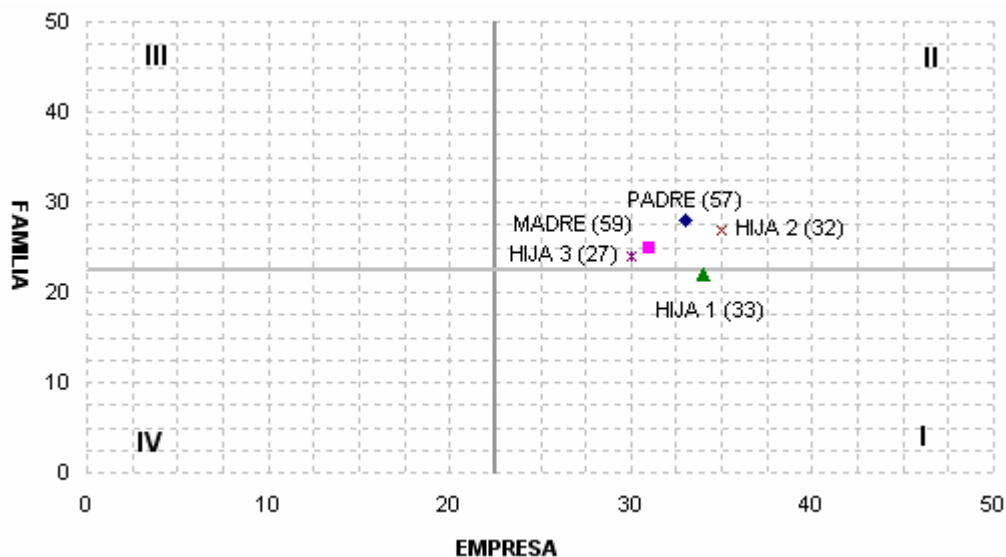
La encuesta analizada se compone de 18 preguntas divididas en dos bloques. Un primer bloque relativo a cuestiones de empresa, y un segundo, relativo a temas de familia. Buscamos conocer el posicionamiento en el espacio familia-empresa de los miembros de la familia empresaria de manera que le pedimos puntúen del uno al cinco una determinada proposición. Puntuar con un uno reflejaría la situación opuesta a la puntuación del cinco. Las respuestas no son ni correctas ni incorrectas, sólo reflejan el posicionamiento de la familia. El eje X representa las cuestiones de empresa, con un valor máximo de 45 (9 preguntas a una puntuación máxima de 5), mientras que el eje Y, representa las cuestiones de familia. Lo

motivos de continuidad y sucesión, un 37% por aprender, un 10% por estar inmersos en conflictos, otro 10% por motivos de gestión y el 5% restante por recomendación de alumnos anteriores.

interesante desde la óptica de empresa familiar es lograr una visión poco dispersa en los posicionamientos de los miembros familiares, de ahí que procedamos a realizar un análisis de distancias¹⁰ y su posición en el cuadrado sólido borroso y si están o no sobre la diagonal de arriba abajo y de izquierda a derecha.

FAMILIA 1: Primera generación con hijos trabajando en el negocio

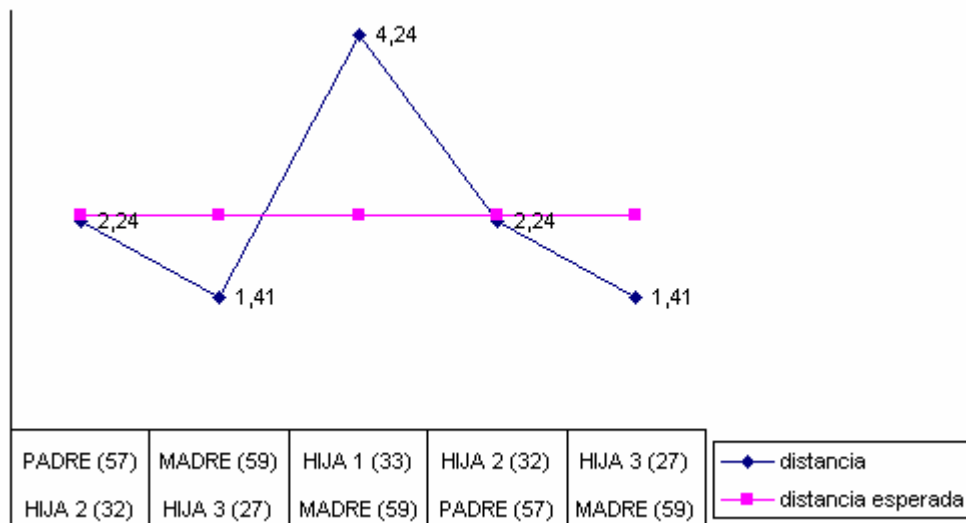
Esta familia empresaria está compuesta por cinco miembros, todos ellos activos en el negocio. En la figura se observan posicionamientos muy similares. Todos los miembros de la familia se encuentran en el mismo cuadrante a excepción de la hija de 33 años. La distancia mínima esperada en esta familia es de 2.31



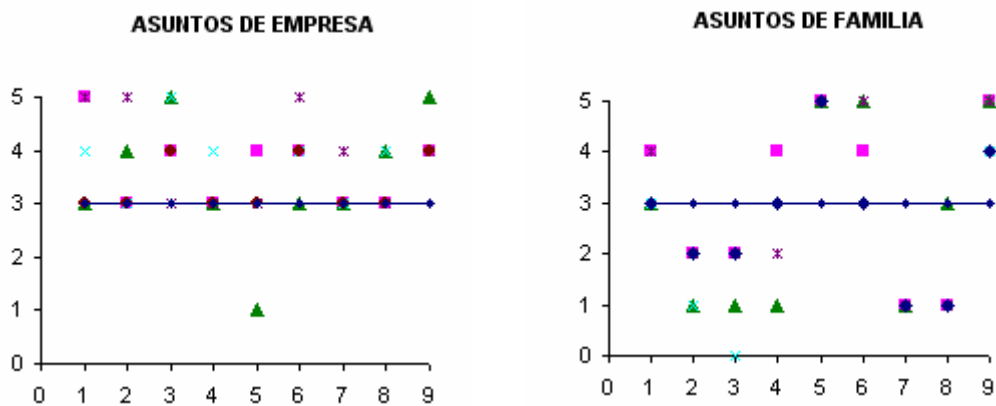
Del análisis de distancias, como método o forma de cuantificar la dispersión en posicionamientos, se obtiene la siguiente información:

El padre tiene como punto más cercano a la hija 2, a una distancia de 2,24. La menor distancia es de 1.14, que tiene la madre con la hija 3 y viceversa. La mayor de las distancia es la que presenta la hija 1, siendo su punto más cercano la madre, a una distancia de 4.24. La distancia mínima esperada en esta familia es de **2.31**. Todo lo anterior se refleja en la figura siguiente:

¹⁰ Para el cálculo de distancias se aplica el teorema de Pitágoras. Dado que $A^2 + B^2 = C^2$ entonces dadas unas coordenadas (x_1, y_1) y (x_2, y_2) ; $A = x_1 - x_2$; $B = y_1 - y_2$ y $C = (A^2 + B^2)^{1/2}$. Para ello se construyeron en Excel dos funciones definidas por el usuario. La primera de ellos calcula el punto más cercano a una coordenada dada y devuelve como resultado el número índice de la coordenada más cercana. Así mismo esta función incluye la posibilidad de medir la distancia entre el punto más cercano y una coordenada dada. La segunda función creada calcula la distancia media mínima de un conjunto de coordenadas dado.



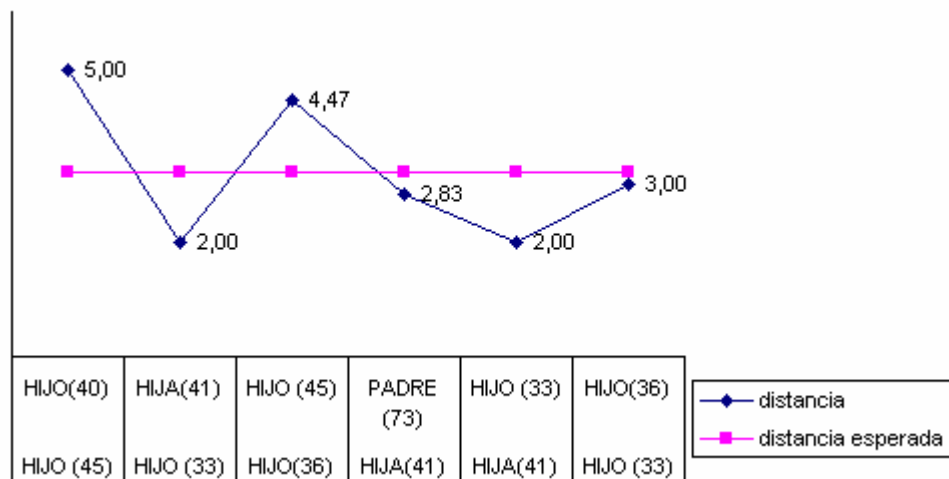
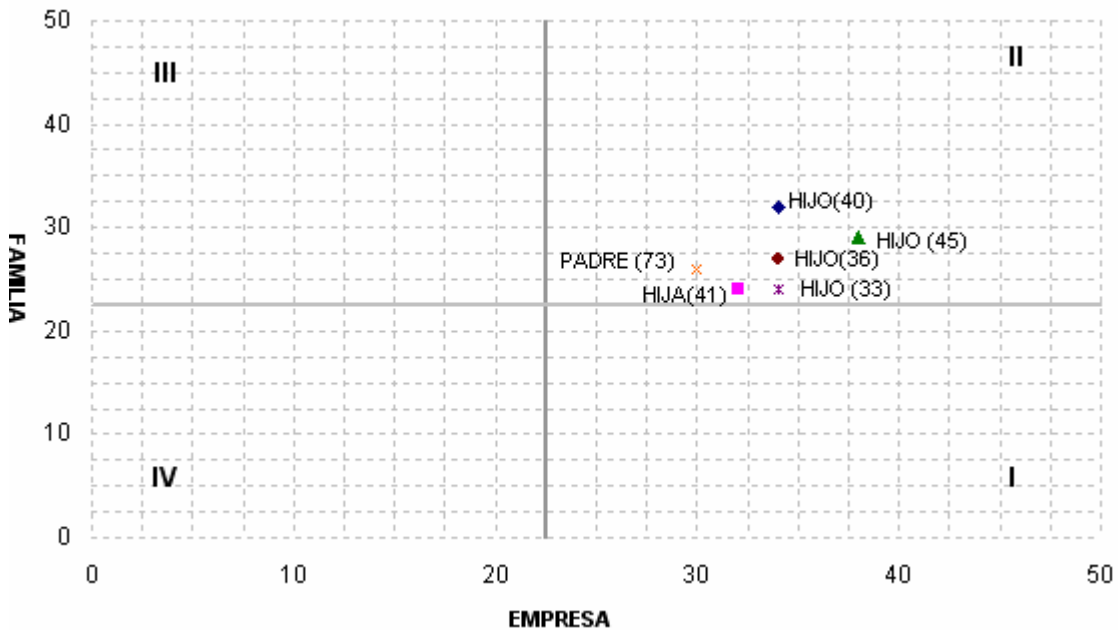
Un análisis separado de los enfoques familiares y los enfoques empresariales nos dan las siguientes imágenes de esta familia empresaria.



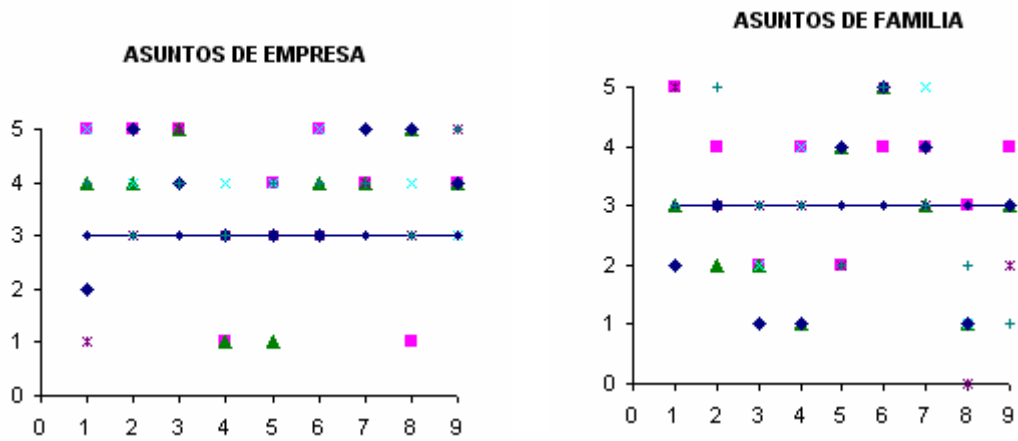
Los posicionamientos de los miembros de esta familia empresaria son muy similares en aspectos concernientes a la empresa. Como se observa en la figura anterior tan sólo en una pregunta hay posicionamientos distantes. Al igual que ocurriera con los asuntos de empresa, en lo que a familia se trata, tan sólo hay una perspectiva diferente (pregunta 4) pues todos los miembros de la familia se posicionan en valores menores o iguales a tres, excepto un miembro con valor cuatro.

FAMILIA 2. Familia empresaria en segunda generación, sociedad de hermanos en gestión. La mayoría de capital aún permanece en manos del fundador.

En esta familia el análisis de su posicionamiento arroja una distancia mínima esperada de **3.22**. La mayor de las distancias es de 5 y se genera entre los hermanos de 40 y 45 años. Todos los miembros familiares están posicionados en el mismo cuadrante.



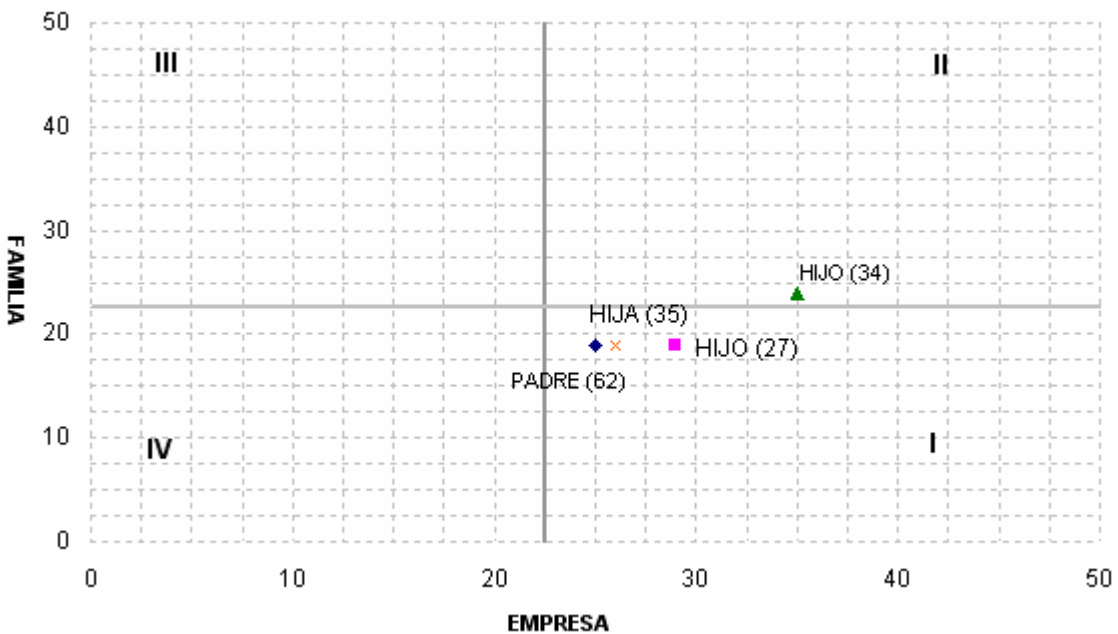
Observamos en esta familia mayores distancias que en la anterior. Veamos los posicionamientos diferenciando aspectos empresariales de aspectos familiares.

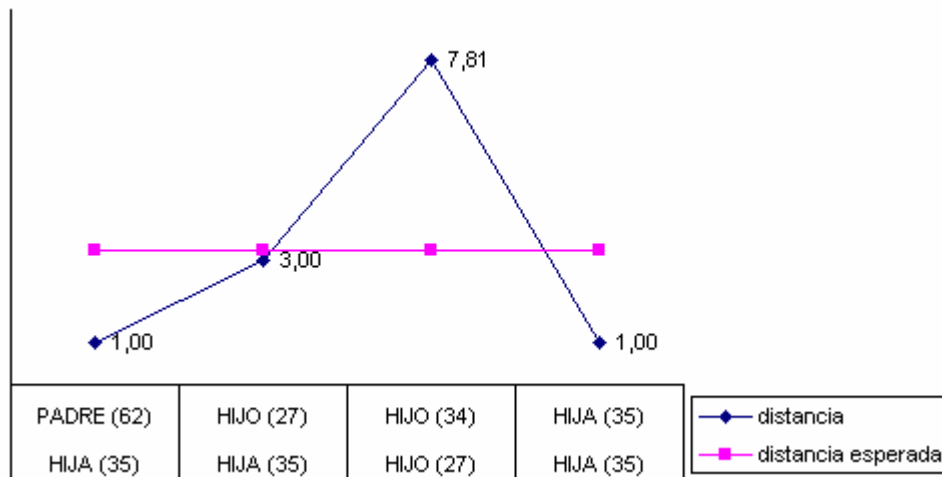


Como se observa de las figuras anteriores los posicionamientos son mucho más divergentes en lo que a temas familiares se trata. En asuntos de empresa hay diferencias de valoración en tres cuestiones y en asuntos de familia se dan diferencias en cinco de las nueve cuestiones planteadas.

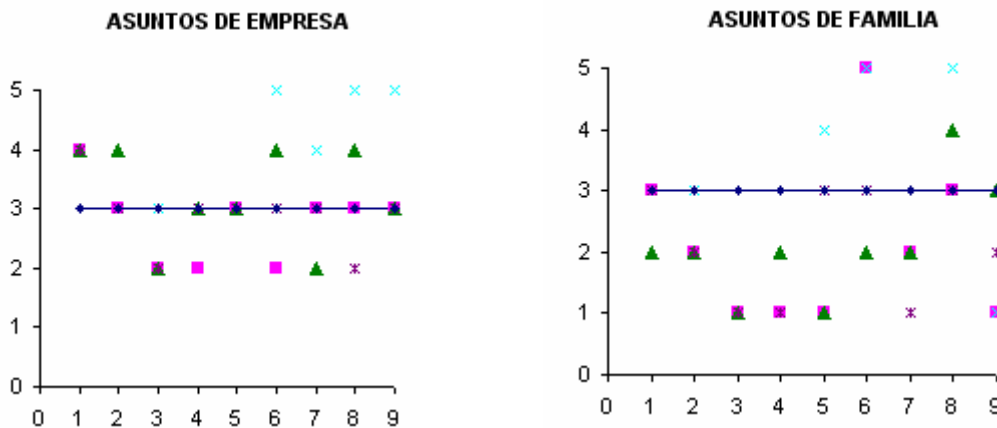
FAMILIA 3: Familia empresaria en primera generación, con hijos trabajando en la empresa dirigida por el fundador.

Del análisis de sus posicionamientos obtenemos una distancia mínima esperada para esta familia de **3.20**, pero la mayor distancia registrada es de 7 al punto más cercano.



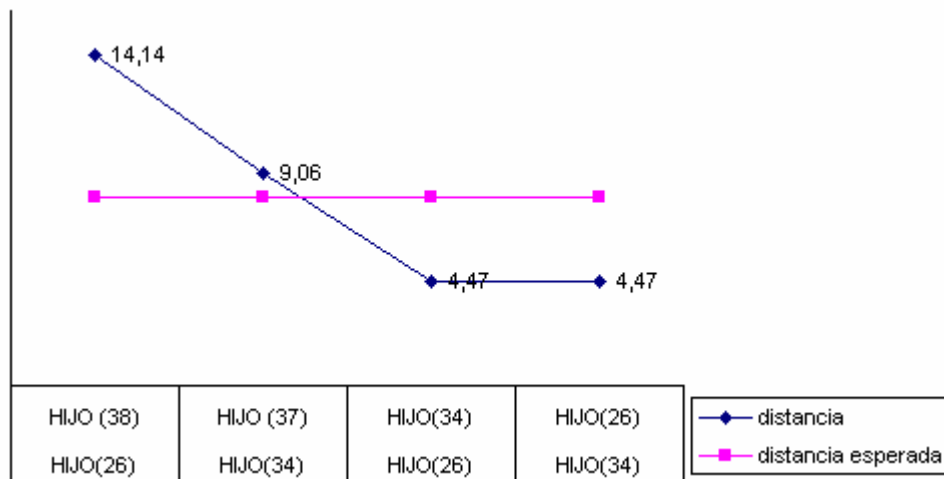
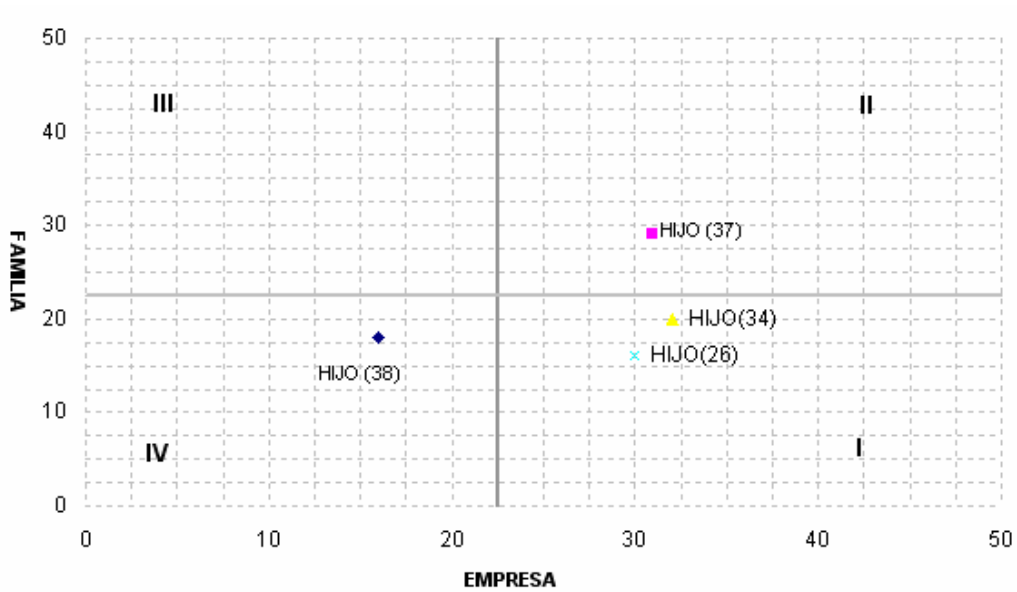


Del análisis separado de asuntos familiares y empresariales, se observa mayor divergencia en posicionamiento sobre aspectos empresariales. Desde la perspectiva de empresa hay divergencia en 2 cuestiones, en tanto que, desde la posición de familia se da divergencia en una sola cuestión.

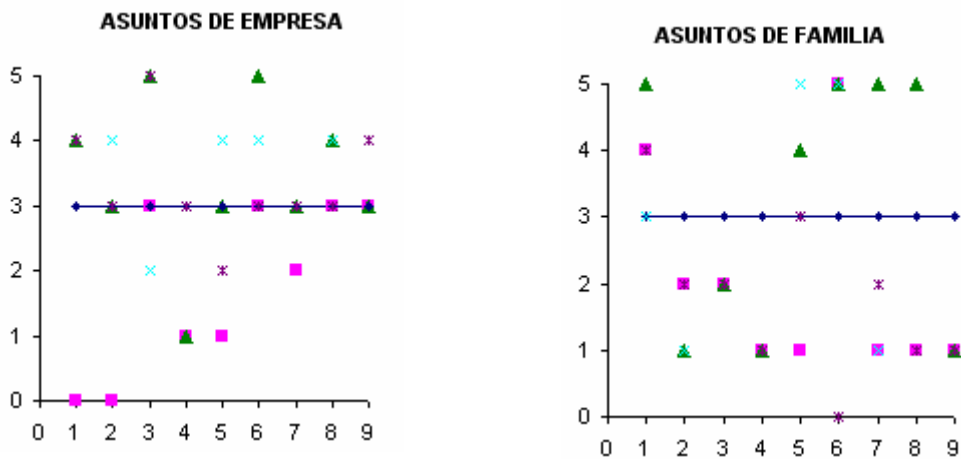


FAMILIA N° 4: Los padres mantienen la propiedad y los dos hijos mayores gestionan la empresa.

En esta familia el análisis de posicionamientos refleja una enorme dispersión. La distancia máxima obtenida al punto más cercano es de **14.14** y la mínima esperada para esta familia empresaria de **8**. Los miembros están esparcidos por los diferentes cuadrantes.

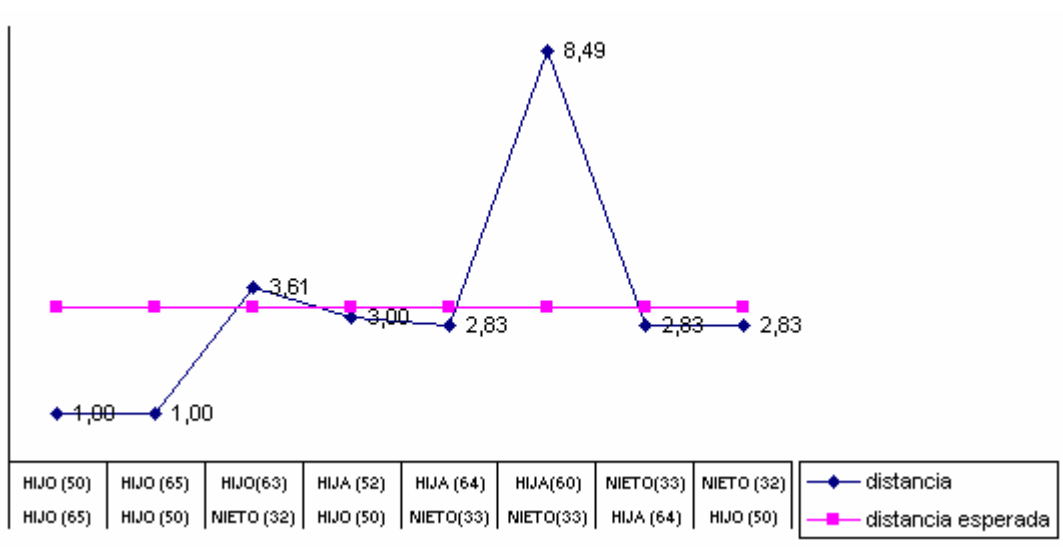
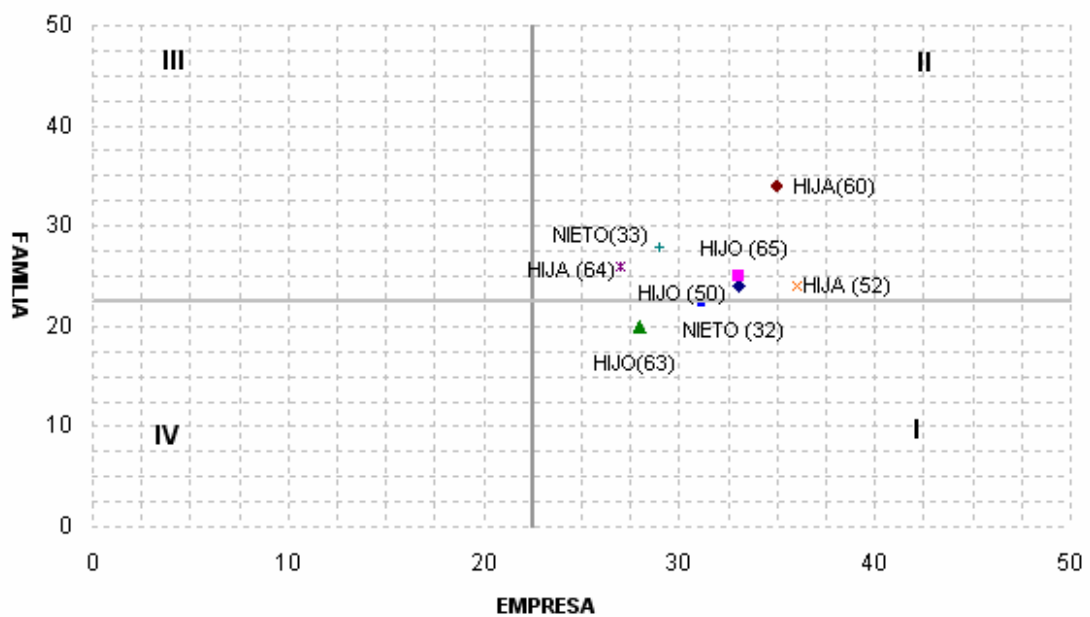


En este caso las divergencias se observan en los aspectos familiares y no en los empresariales, pues desde la perspectiva familiar aparecen divergencias grandes en 3 cuestiones.



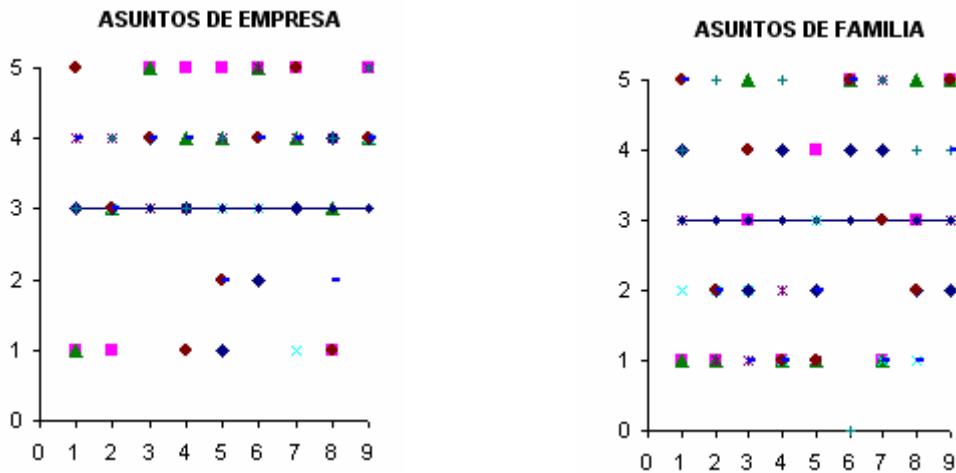
FAMILIA 5: Empresa en segunda etapa generacional, sociedad de hermanos, con miembros de la tercera generación trabajando en la empresa.

Del análisis de su posicionamiento se deriva que la distancia mínima espera es de **3.20** y la mayor, al punto más cercano, de **8.49**.



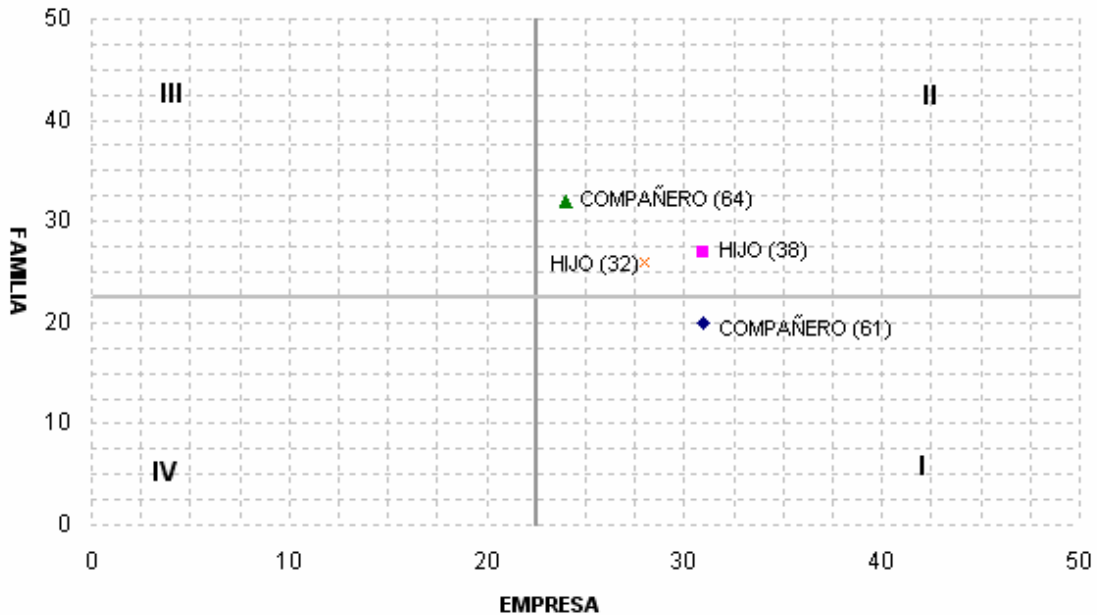
El análisis separado de aspectos familiares y empresariales revela un mayor grado de dispersión en aspectos familiares. La dispersión o divergencia en cuestiones empresariales, relativas a la familia, aparecen en 6 de 9 ítems, en

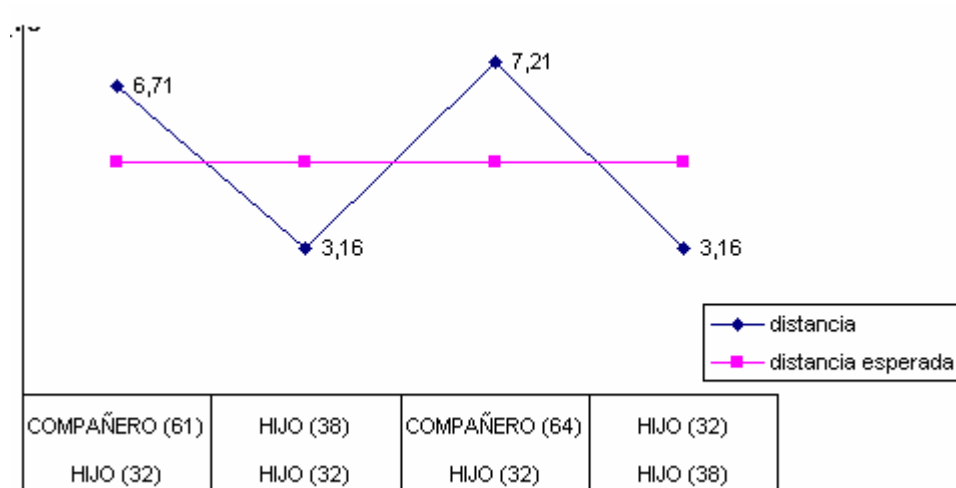
tanto que estas divergencias en cuestiones familiares en relación a la empresa son divergentes en 7 de 9 ítems.



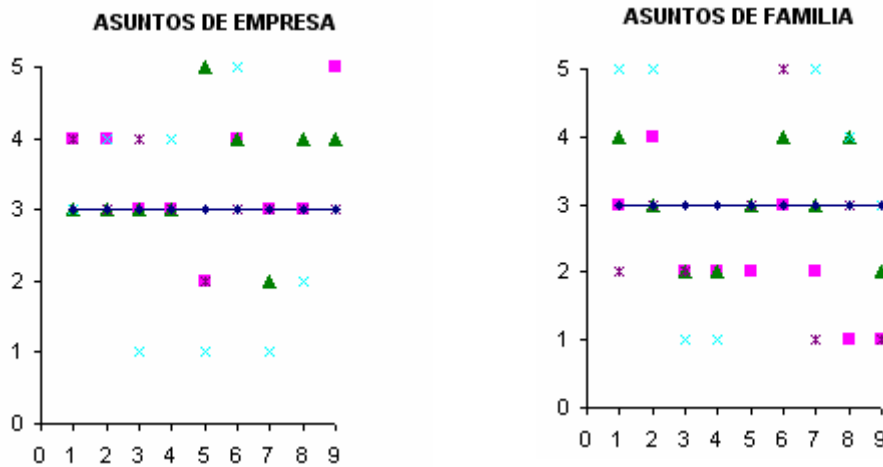
FAMILIA 6: Empresa familiar en primera generación con dos familias constituyentes e hijos trabajando en el negocio.

Del análisis de los posicionamientos de los miembros se obtiene una distancia mínima esperada de **5.06** y la distancia mayor, al punto más cercano es de 7.21.



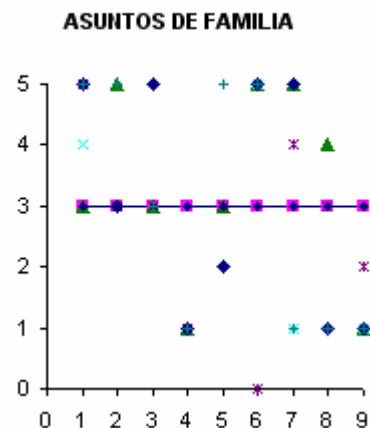
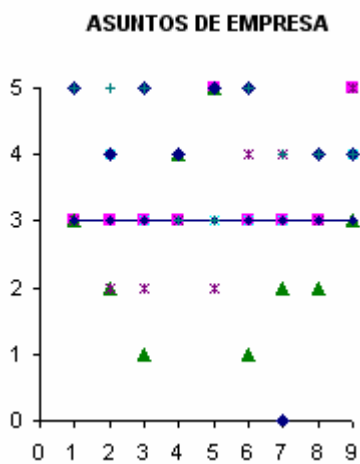
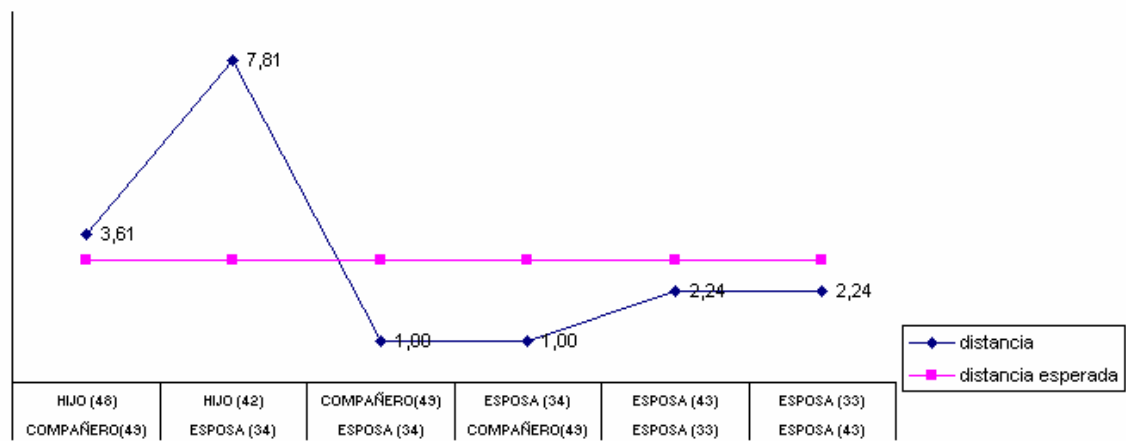
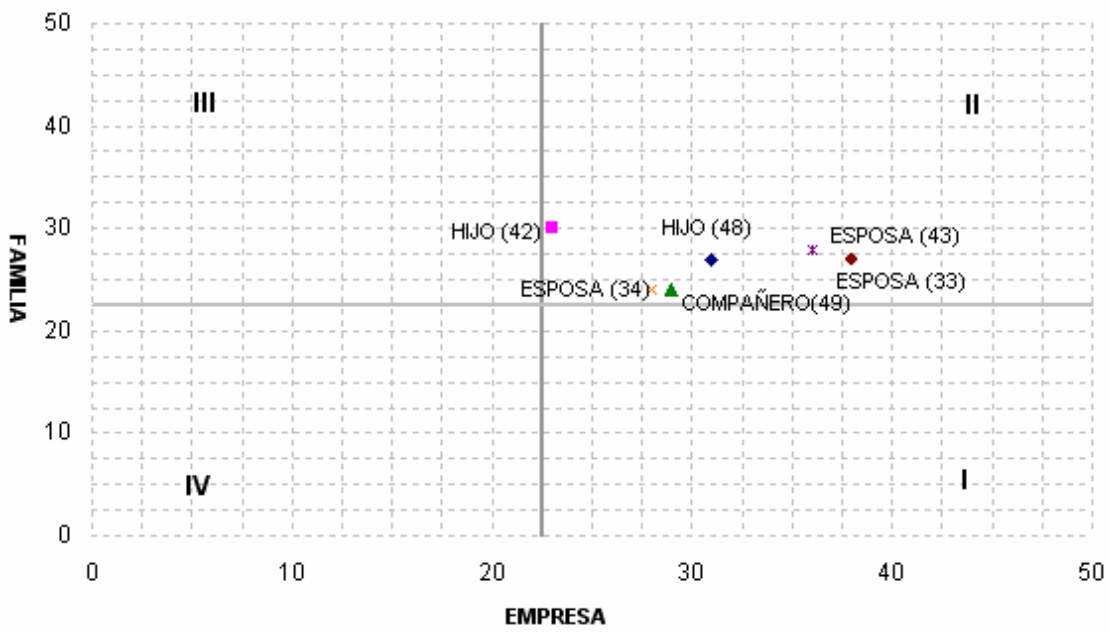


Del análisis separado de los posicionamientos en aspectos empresariales y familiares se puede concluir que hay divergencias en ambos temas pero no llegan a ser muy marcadas.



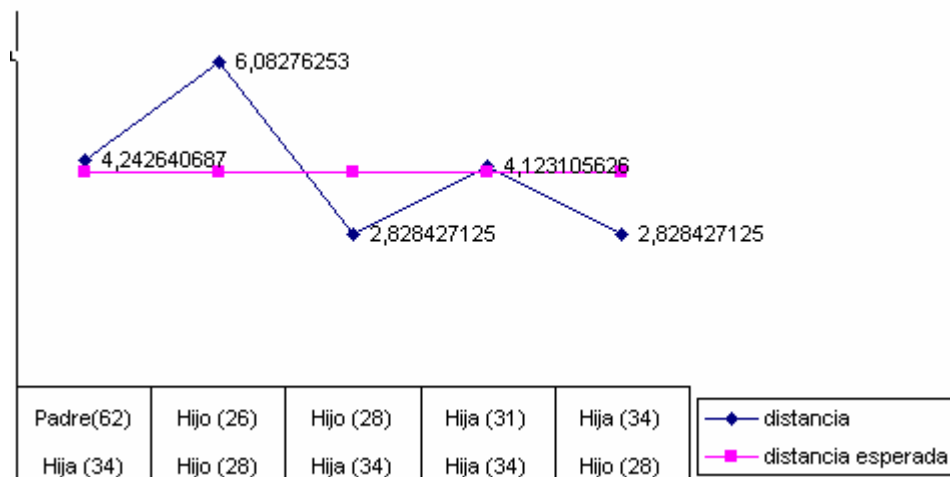
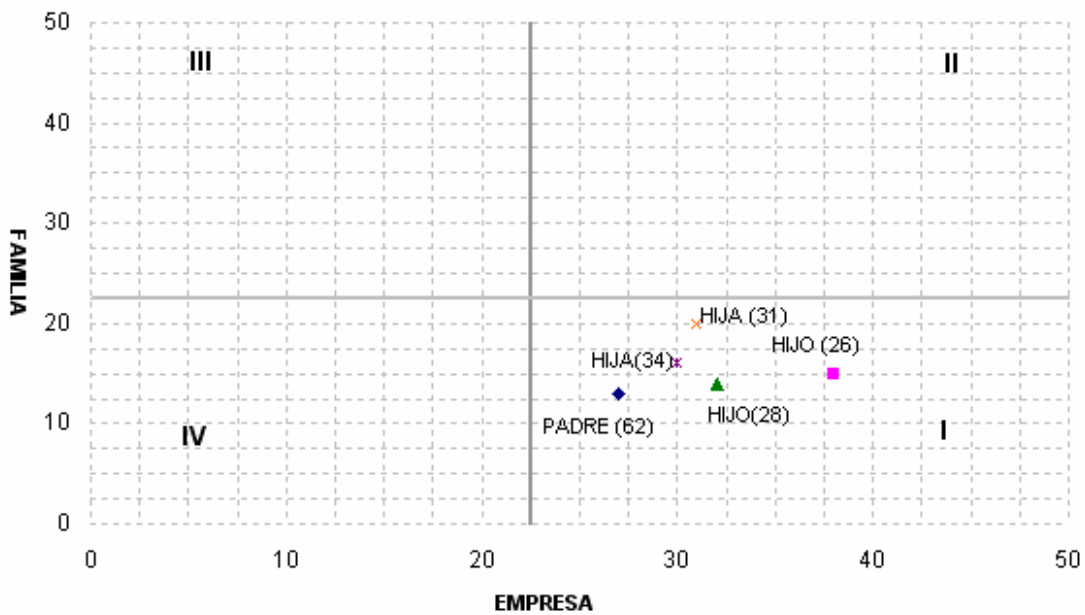
FAMILIA 7: Empresa familiar en segunda generación con dos hermanos constituyentes y un tercero no familiar y trabajando en la empresa.

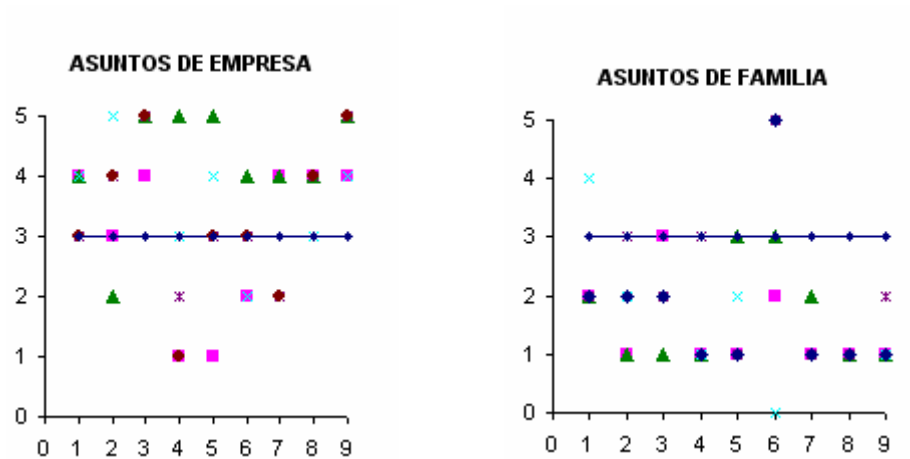
El análisis de posicionamientos en esta familia arroja una distancia mínima esperada entre sus miembros de **2.98**. La distancia mayor, siempre al punto más cercano, es de 7.81. Las mayores divergencias en esta empresa se producen en los posicionamientos sobre temas empresariales, pues en 6 de 9 posiciones se dan divergencias y en 4 cuestiones desde la perspectiva familiar.



FAMILIA 8. Familia en fase de fundador con hijos trabajando en la empresa y de propiedad minoritaria.

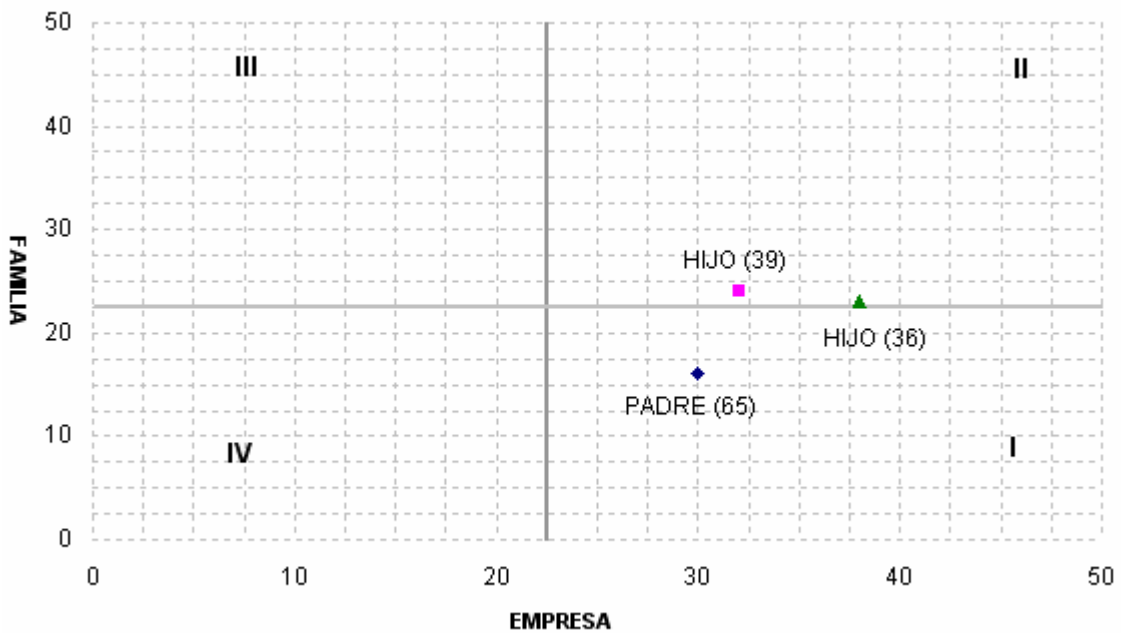
Del análisis de posicionamientos se obtiene que la distancia mínima esperada en esta familia es de **2.31** con una distancia mayor, al punto más cercano de 4.24. Es una familia con un alto grado de cohesión familiar como se observa en la gráfica que representa el posicionamiento de la misma sobre aspectos familiares, aunque con divergencias a la hora de enfocar aspectos empresariales en relación a la familia en 5 de 9 cuestiones.

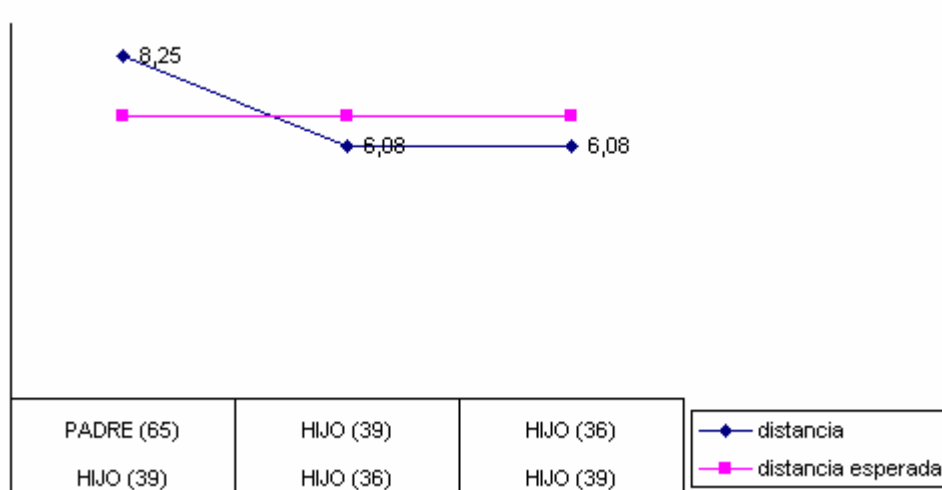




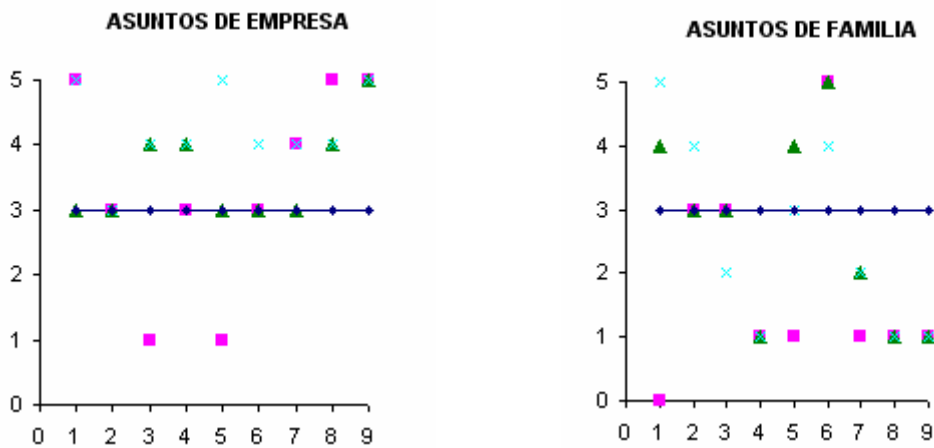
FAMILIA 9: Empresa familiar en primera generación con hijos trabajando en la empresa.

Del análisis de sus posicionamientos se obtiene una distancia mínima esperada entre los miembros de esta familia de **6.80**. La distancia mayor, siempre al punto más cercano, la ostenta el padre con un valor de 8.25.



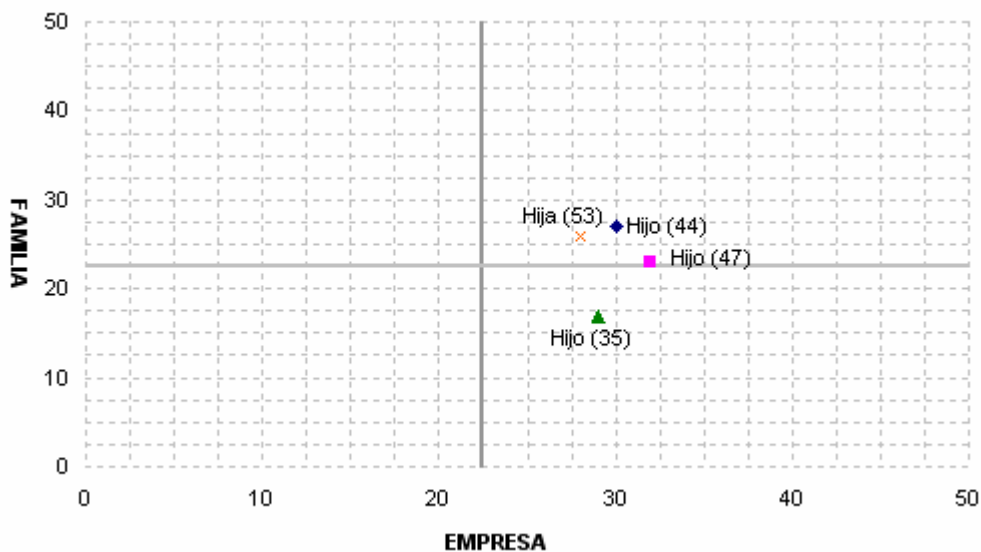


Del análisis de posicionamientos diferenciando aspectos empresariales de familiares, podemos concluir que no existen grandes divergencias en los posicionamientos de los miembros de esta familia empresaria.

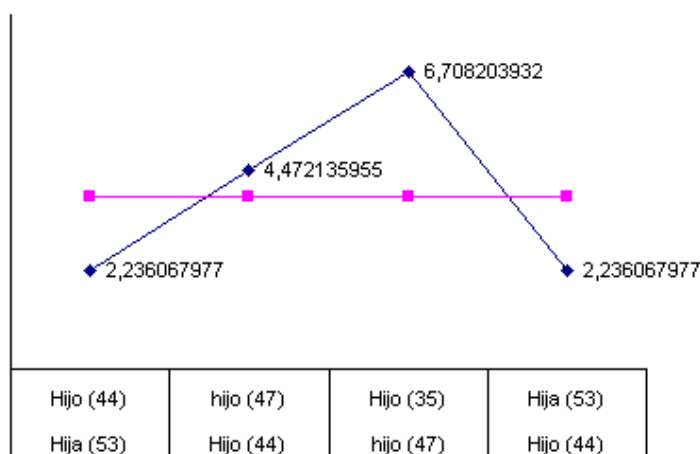


FAMILIA 10: Empresa familiar en segunda generación con hermano con nietos trabajando en el negocio.

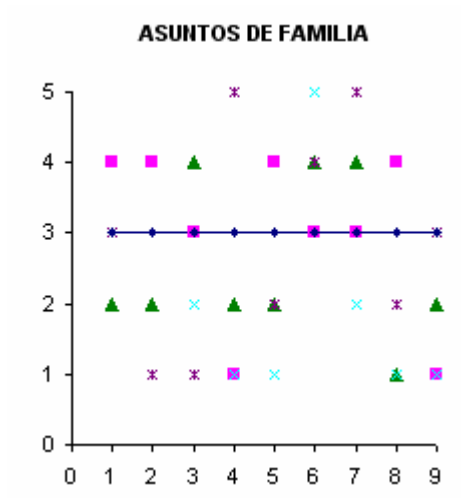
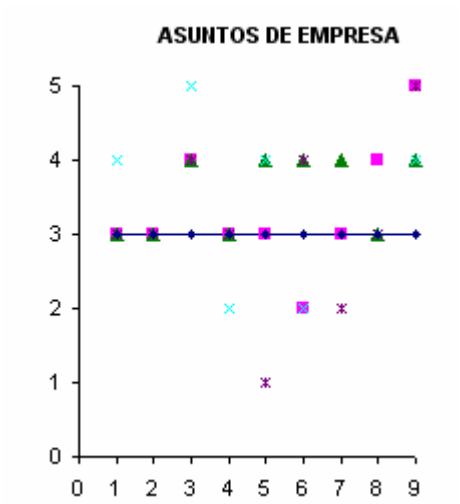
Del análisis de posicionamientos de los miembros de esta familia empresaria se observa que, a excepción del menor de los hermanos (hijo 35), todos se ubican en el segundo cuadrante del cuadrado borroso. La distancia mínima esperada es de 3.91 y la máxima distancia al punto más cercano de 6.7 ostentada por el menor de los hermanos.



Las distancias entre los miembros de esta familia se muestran a continuación:

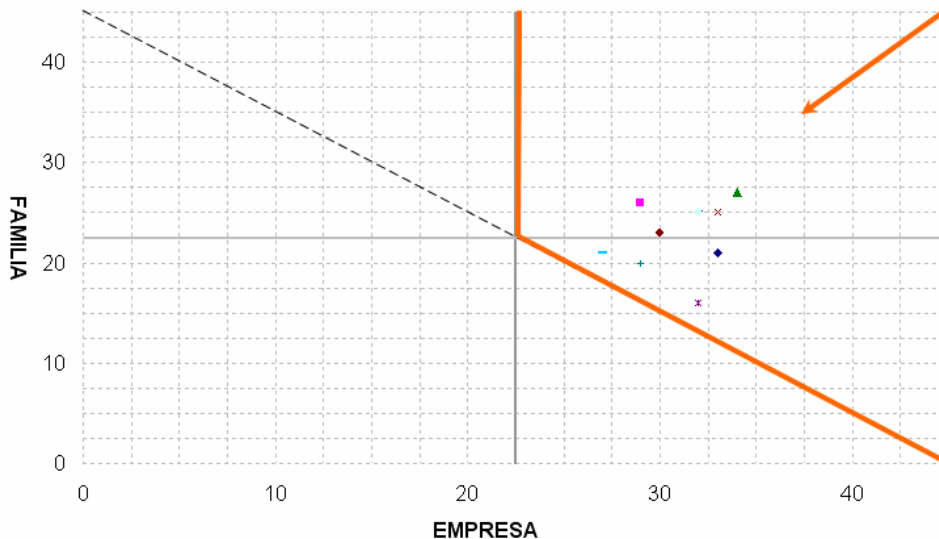


Del análisis de posicionamientos diferenciando aspectos empresariales de familiares, podemos concluir que se generan mayores divergencias en aspectos familiares que empresariales.



DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La imagen siguiente nos muestra los posicionamientos medios por familia



Observando esta imagen y las individualizadas por familia empresarial podemos concluir que:

1. La mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en el Cuadrante II, pero un en una posición muy cercana al punto medio de la escala familiar y con un predominio de valores superiores en el eje empresarial. Sólo dos empresas se encuentran claramente localizadas en el Cuadrante I de empresa familiar con una gran influencia de los valores familiares.
2. Existe una gran cohesión en casi todas estas empresas entre los familiares pues 6 de ellas muestran una distancia mínima media entre sus componentes menores de tres puntos respecto de sus posiciones y tres de ellas superan dicha distancia, con distancias mínimas máximas al punto más cercano, sólo desconcertantes y relevantes en algún componente familiar, de dos empresas de las nueve analizadas.
3. No se han dado casos de empresas situadas en los cuadrantes III y IV, y todos los analizados están sobre la diagonal del cuadrado sólido borroso; solamente la empresa número cuatro tiene una ubicación filosófica indefinida.
4. Podemos dar una imagen de cohesión intrafamiliar utilizando la diferencia entre la distancia mínima media y la distancia máxima mínima, clasificándolos según cuadrante en el que se encuentran y estado del pacto familiar o protocolo. Ver la siguiente tabla:

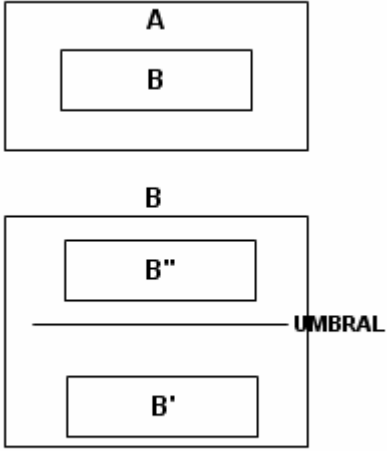
CARTOGRAFÍA DE LAS EMPRESAS FAMILIARES ANALIZADAS

Empresa	Cuadrante	D.Min.Med	Diferencia	D.Max. Min	Protocolo
1	II	2.31	1.93	4.24	FIRMADO
2	II	3.22	1.78	5	EN PROCESO
3	I	3.20	3.80	7	EN PROCESO
4	I	8	6.14	14.14	EN PROCESO
5	II	3.20	5.29	8.49	EN PROCESO
6	II	5.60	1.61	7.21	FIRMADO
7	II	2.98	4.83	7.81	EN PROCESO
8	I	2.31	1.93	4.24	FIRMADO
9	II	6.80	1.45	8.25	FIRMADO
10	II	3.91	2.79	6.70	EN PROCESO

VALORACIÓN DE NUESTRAS INFERENCIAS

1. Nosotros hemos desarrollado un modelo mental sobre el grado de cohesión de los miembros de una familia empresaria, respecto de decisiones a valorar que afectan a cada miembro de la familia y a la empresa familiar. Como todo modelo mental representa situaciones, que tienen una determinada estructura y un contenido, que es común a todas las situaciones. En nuestro caso particular se trata de empresas familiares, cuyos constituyentes han cursado estudios previos comunes y han decidido consensuar un protocolo familiar.
2. Estas situaciones se pueden diagramar y nosotros lo hemos hecho a través de un cuadrado sólido borroso.
3. Nuestras inferencias se deben validar. La validación de nuestras conclusiones exige que, para que sean válidas, no se puedan refutar si el modelo de las premisas cambia; es decir, que no haya ningún modelo de premisas que nos conduzca a una conclusión falsa. Nuestras premisas son las siguientes:

	a) Se trata de empresas familiares que han recibido el curso de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar y que desean consensuar un protocolo (Subconjunto B, del conjunto A)
	b) Se trata de establecer un nivel de distanciamiento, medido por la diferencia entre la distancia mínima media del grupo y la distancia máxima de un miembro al constituyente familiar más cercano.

	<p>a) Se trata de empresas familiares que han recibido el curso de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar y que desean consensuar un protocolo (Subconjunto B, del conjunto A)</p>
	<p>b) Se trata de establecer un nivel de distanciamiento, medido por la diferencia entre la distancia mínima media del grupo y la distancia máxima de un miembro al constituyente familiar más cercano.</p>
	<p>c) Se trata de fijar un umbral para esa diferencia, tal que a partir del mismo se haga difícil predecir el consenso, representado por el conjunto B'', de modo que no haya confusión entre B'' y B'. Este umbral puede ser un número borroso.</p>

4. En el modelo mental que representamos en esta investigación utilizamos cuantificadores múltiples (tipificación de empresas), relaciones espaciales (distancia mínima esperada) y relaciones temporales (tiempo en consensuar el protocolo y grado de cohesión familiar).
5. Con el modelo construido pretendemos inferir las siguientes conclusiones:
 - 5.1.- Conclusiones definitivas: cuando se validen para todos los modelos de premisas
 - 5.2.- Conclusiones probables, cuando se mantengan en la mayoría de los modelos de premisas.
 - 5.3.- Conclusiones posibles, cuando se mantengan al menos para un modelo de premisas.

Es obvio que la acumulación de conocimientos que vayamos adquiriendo va a influir no sólo en las premisas, sino también en el proceso de inferencias. De hecho nosotros podemos añadir una premisa adicional como pueda ser el grado de inteligencia relacional del grupo además del grado de cohesión de la visión sobre la empresa.

6. Con el avance de nuestras investigaciones sobre esta línea de empresa familiar iremos eliminando la falacia, que nace como un fallo de la razón, acerca de lo que es falso, de modo que cuanto más se enfatice la falsedad más se reducirá la posible falacia de nuestras inferencias, desechando lo que siendo falso se consideró verdadero.

En primer lugar, la matriz de correlación entre cada una de las variables, identificadas por las 18 cuestiones, no revela ninguna correlación elevada. Sólo en 3 pares de variables aparece una correlación inferior a 0.50 y superior a 0.40, lo que indica bajísima correlación entre variables y que las cuestiones han sido consideradas por los encuestados como no relacionadas. Las variaciones en las respuestas arrojan un bajísimo nivel de covariación, de acuerdo con la matriz de varianza-covarianza estimada, lo que indica también una variación conjunta debilísima de los posicionamientos de los familiares ante cuestiones que pudieran parecer relacionadas. Ambas matrices aparecen en el **anexo 4**.

En segundo lugar y en relación al constructo “cuestiones empresariales”, hemos hallado lo siguiente:

1. Que en 7 de 9 cuestiones el posicionamiento de los encuestados está sesgado hacia una valoración de la empresa familiar como un negocio que debe mantener alto grado de eficiencia financiera, una buena imagen ante la sociedad, la búsqueda de valor como criterio de actuación, y la idea de utilizar la empresa como un artefacto para promover el cambio, la asunción del correspondiente riesgo y deseo de profesionalización. Frente a este sesgo empresarial, sin embargo, de las cuestiones 4 y 5 se deduce que existe una posición de equidistribución ante el binomio lealtad-méritos y el binomio seguridad en el empleo- retribución variable. De todos modos hay un número elevado de posicionamientos entre los familiares cercanos a una filosofía en el que egoísmo, el secretismo y el tradicionalismo están presentes.

En tercer lugar, y en relación al “constructo cuestiones familiares”, sólo encontramos dos variables de las nueve que lo conforman que arrojen un sesgo que favorezca a los valores empresariales; se trata de la exigencia de un estilo participativo en la toma de decisiones y no autoritario y exigencia de transparencia en las compensaciones que se dan a los familiares. En el resto de las variables, excepto la que hace referencia al modo de ingresar familiares en la empresa, que exhibe cierta equidistribución en las valoraciones y a la que hace referencia al modo de regular el funcionamiento de la empresa, apuntan a un componente de cohesión familiar y de peso de la escala de valores de la familia muy elevado.

La evidencia de estos datos nos muestra lo siguiente en el constructo “asuntos de empresa”:

1. Desde el punto de vista financiero prefieren retener beneficios en la empresa familiar y, en caso de separación de un socio, valorar la participación de modo no generoso.

2. Desde el punto de vista social prefieren que la empresa familiar adquiera una buena imagen pública.
3. Desde el punto de vista estratégico prefieren crear valor en la empresa, promover cambio, asumir ciertos riesgos empresariales y profesionalizar la empresa.
4. Desde el punto de vista de las retribuciones prefieren la transparencia ente ellos y con el personal no familiar.

Los resultados nos muestran que las opiniones están equidistribuidas sobre las siguientes cuestiones:

1. Entre promoción por lealtad y promoción por méritos y logros.
2. Entre un empleo seguro y una retribución fija y un empleo menos seguro pero con retribución variable.
3. Entre dar acceso libre a un familiar para que entre a trabajar en la empresa familiar o ser más selectivos en la política de admisiones.
4. Entre dar gran flexibilidad normativa cuando de un familiar se trata o ser formalizado y preciso.

Todos estos asuntos tienen que ver con la relación afectiva en el espacio familia-empresa.

La evidencia en el constructo “aspectos familiares” revela que se está más sesgado hacia lo siguiente.

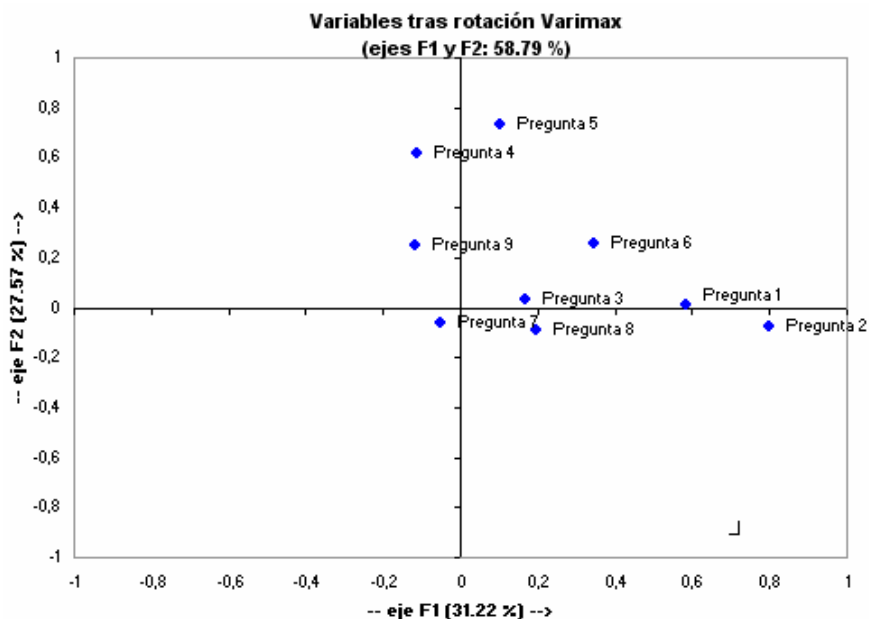
1. A demandar un estilo participativo familiar y rechazar un estilo de dirección autoritario.
2. Sin embargo, aún demandando participación, se inclinan a favor de que se pondere más la opinión de los mayores.
3. Todos ellos se sienten muy identificados con el negocio, algo esperado pues se trata de empresas que acuden al curso y deciden hacer protocolo.
4. La familia, por consiguiente, acompaña en actos sociales a la empresa, se ve con frecuencia fuera del negocio y ven a la empresa como una oportunidad personal para desarrollarse.

Estos pronunciamientos amplifican el carácter familiar de la empresa.

Quisimos ir más allá en nuestra investigación. Nos interesaba conocer para cada constructo bajo estudio, qué preguntas provocan los diferentes posicionamientos en los miembros de la familia empresaria, y en consecuencia, pudieran ser origen de conflicto. Con este objetivo se condujo un análisis factorial de cada constructo obteniendo los siguientes resultados.

CONSTRUCTO EMPRESA

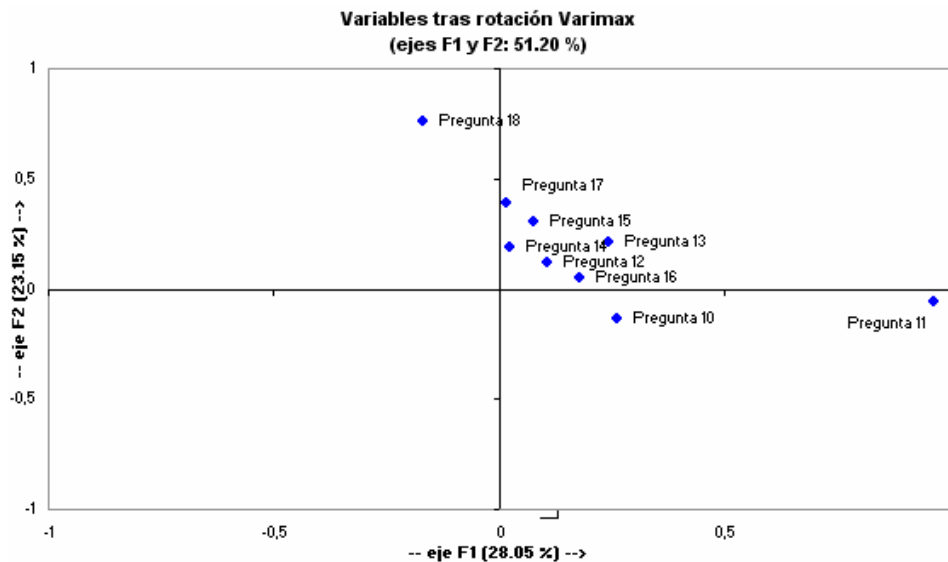
Tres factores explican el 82.60% de las variaciones en los posicionamientos. **El factor 1**, lo forman la primera y segunda pregunta de la encuesta: ¿Sería generoso con los accionistas dándoles liquidez y dividendos o favorecería retener beneficios en el negocio? Si un accionista quiere recuperar su capital, ¿preferiría una fórmula de valoración que diera un precio alto o buscaría que se compraran las acciones por la empresa a un bajo precio? A este factor lo hemos denominado **Valor del Negocio**. Por si sólo explica el 31,22% de las variaciones en posicionamientos de este constructo. **El factor 2** lo forman las preguntas cuatro y cinco. ¿La empresa prefiere lealtad o méritos y logros? ¿Qué le ofrezcan seguridad al trabajar o retribución variable? Este factor explica, por si solo, el 27,57% de las divergencias en posicionamiento y junto al factor 1 el 58,78%. Hemos denominado a este factor **Equilibrio familia-empresa**. Por último **el factor 3** lo forma la pregunta siete ¿Es usted respetuoso con la tradición o promotor del cambio? a la que hemos denominado **Tradición**. Este factor junto con los anteriores explica el 82.60% de los diferentes posicionamientos. La siguiente figura muestra los resultados obtenidos con el análisis factorial.



CONSTRUCTO FAMILIA

Tres factores explican 82.36% de las divergencias en posicionamientos. El primer factor corresponde a la pregunta segunda de este constructo, ¿Acepta la discusión entre familiares, de modo que puedan exponer puntos de vista distintos a la dirección o exige que la familia tenga una sola voz para opinar ante la gestión? Este factor explica el 28% de las variaciones y le hemos denominado **Modo de dirección**. El segundo factor explica el 23% de las variaciones y lo forma la pregunta ¿Ve usted o la familia al negocio como un modo de crear oportunidades para la persona o como una carga y una

responsabilidad personal? A este factor lo denominamos **Identificación con la empresa familiar**. El tercer factor explica el 31% de la variación y corresponde con la pregunta ¿La familia va a actos de la empresa voluntariamente o deben ser requeridos? A este factor le hemos denominado **Integración en la empresa familiar**. La imagen gráfica del análisis factorial se muestra a continuación:



CONCLUSIONES Y LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

LIMITACIONES

1. El panel analizado corresponde a una muestra intencionada y dirigida de una población de empresas cordobesas, que están interesadas en la continuidad del negocio en manos de la familia y que han tomado los cursos dictados por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Consecuentemente los hallazgos encontrados no pueden ser base de inferencia para la población de empresas familiares de Córdoba.
2. El principio de verificabilidad no se ha producido pues habrá que repetir esta misma investigación sobre otro panel de empresas cordobesas que reúnan las mismas características del contexto: haber cursado las enseñanzas que imparte la Cátedra de Empresa Familiar y haber manifestado su deseo de consensuar un protocolo, habiéndolo iniciado. Si el principio de verificabilidad se satisface podremos inferir que en el interior del cuadrado borroso “empresa familia” las empresas familiares cordobesas se encuentran ubicadas preferentemente en el cuadrante II.

CONCLUSIONES

1. Las empresas cordobesas que han iniciado el proceso para consensuar un protocolo familiar se ubican en el cuadrante II del cuadrado borroso familia-empresa; es decir, son verdaderas familias empresarias.
2. Es de esperar que aquellas familias que exhiben una distancia entre la distancia mínima esperada del grupo y la distancia máxima de un constituyente a su par más cercano superior a 3.5 tardarán más y será más difícil alcanzar el consenso entre ellos.
3. La filosofía de la empresa familiar analizada exhibe los siguientes perfiles:
 - a) Sus componentes se encuentran equidistribuidos entre los que prefieren un empleo seguro y una retribución fija y los que prefieren un empleo con retribución variable. Así mismo entre los que prefieren ser selectivos en la admisión de familiares en la empresa y los que prefieren la entrada sin restricciones. También entre los que creen que la lealtad es un mérito para ascender y los que creen que se debe ascender según logros y resultados. Igualmente entre los que exigen normas y los que demandan flexibilidad.
 - b) Se encuentran sesgados a favor de la empresa en cuestiones tales como mantenimiento de recursos financieros frente a drenaje de los mismos; creación de valor empresarial, profesionalización y asunción de riesgos; transparencia en la política de retribuciones.
 - c) Se encuentran sesgados y dando peso a la familia, reclamando sus estilos de dirección participativos, frente al estilo autoritario con amplio respeto a la opinión de los mayores, muy identificados con el negocio y con gran comunicación familiar.

COLORARIO:

Consecuentemente a la ubicación de cada componente familiar en el cuadrado borroso “familia-empresa” se puede esperar un proceso más o menos proceloso hasta alcanzar el consenso y firmar el pacto familiar, escrito y protocolizado.

ANEXO 1: DATOS MATEMÁTICOS

1. El grado de desarrollo de la empresa familiar es un espacio borroso que depende del apoyo que reciba o no de los familiares, en el espacio familia-empresa. Así que:

$$[1] EF_{(t)} = 1 - \frac{f_{(t)} + e_{(t)}}{2};$$
 es decir, el sentido o peso de empresa familiar EF

en el tiempo t, será la diferencia entre su máximo 1 y la semisuma del grado de interés por la familia (f) y del grado de interés por la empresa (e) que tengan sus componentes.

2. Como la familia tiene $X_i(t)$ componentes, la familia empresaria es un espacio borroso de dimensión n, en el que cada coordenada tiene un peso W_i , positivo. Por ejemplo, el padre, la madre y cada hermano tienen diferentes pesos cuando presentan su orientación hacia la familia y/o hacia la empresa.

$$[2] EF_{(t)} = 1 - \frac{\sum_i^n W_i X_i}{\sum_i^n W_i}$$
 donde w_i es el peso de cada elemento en el espacio

borroso.

3. Esta medida interna de una familia se puede extender a la media $EF_{(t)}$ de cada familia empresaria de un espacio geoeconómico, con los que $EF_{(t)}$ se moverá entre cero y uno, donde $EF_{(t)} = 0$ sería la anarquía

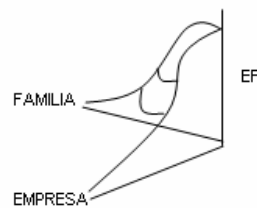
en la familia empresaria y $EF_{(t)} = 1$, sería el caso de una empresa familiar bien gobernada.

4. Si denominamos g , al sentimiento pro empresa familiar y $(1-g)$ el sentimiento contra empresa familiar, entonces la evolución de la empresa familiar en el tiempo será:

[3] $EF'_{(t)} = g * EF(1 - EF) - (1 - g)EF$, lo que viene a decir que EF crece mucho al principio y luego tiene un límite superior; según el primer término del segundo miembro, acorde con g , proporción de familiares que están a favor de la empresa familiar y decrecerá linealmente en la proporción de los que están en contra $(1-g)$.

5. Si la condición inicial es $EF_0 = 0$, EF crecerá al principio rápidamente, convergiendo con rapidez exponencial hacia el equilibrio EF_e , que es:

$$[4] EF_e = 1 - \frac{1-g}{g}$$



de aquí se deduce que si $g = 0.50$, la empresa familiar desaparecerá, así que su estado de equilibrio va a depender del nivel de g en cada momento y de su evolución. Esto exige que g (sentimiento pro empresa familiar sea

superior al 50% en el seno de la familia, atendiendo al peso w_i de cada constituyente.

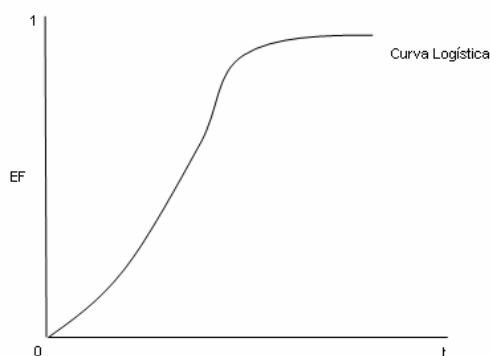
6. Es obvio que en el seno de una familia existen X_i componentes que accionan y reaccionan entre sí, de modo que, según la reacción y difusión de ese sentimiento, la evolución de la empresa familiar en el tiempo será:

$$[5] \quad \frac{\partial EF}{\partial t} = gEF(1-EF) - (1-g)EF + e \sum_i^n \frac{\partial^2 EF}{\partial X_i^2} \quad \text{La solución exacta en cada}$$

momento t es:

$$[6] \quad EF_{(t)} = \left[\frac{(2g-1)EF_0}{gEF_0 + [2g-1-gEF_0]e^{-(2g-1)t}} \right]$$

lo que va a depender de g , del estado inicial EF_0 y del tiempo.



ANEXO: 2 CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN

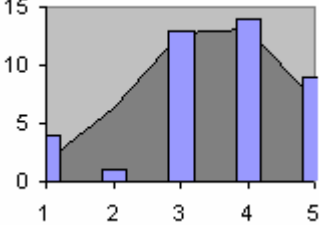
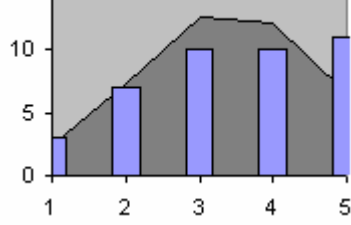
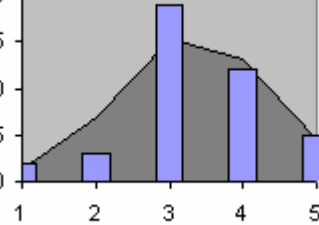
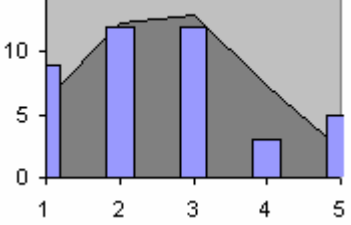
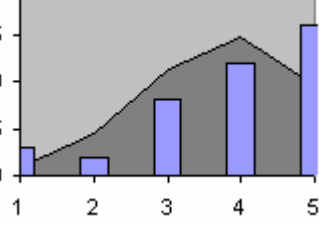
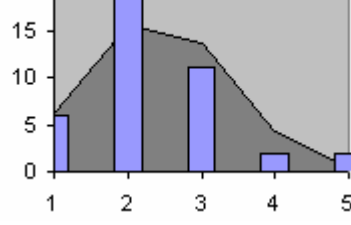
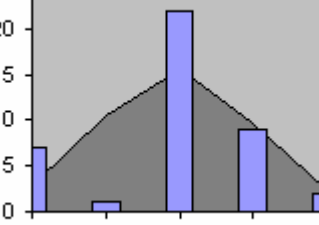
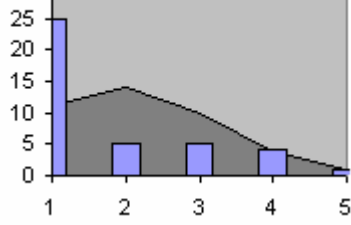
Asuntos de la empresa

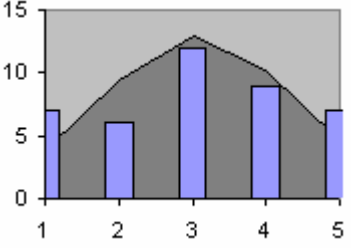
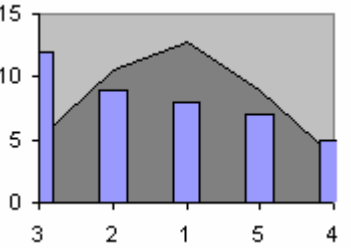
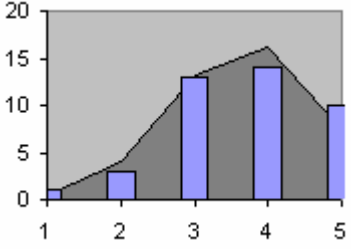
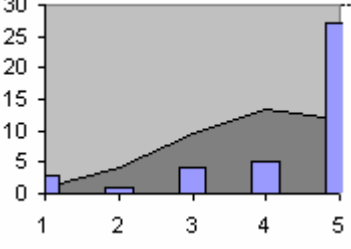
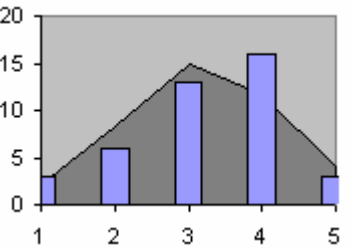
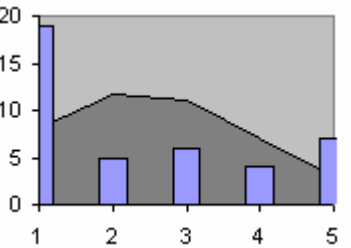
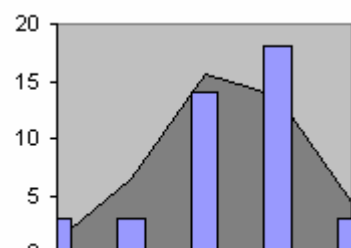
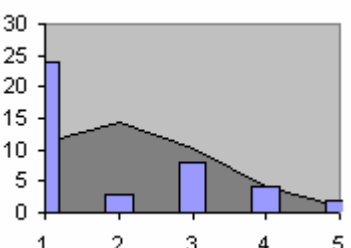
		1	2	3	4	5	
1	¿Serías generoso con los accionistas dándoles liquidez y dividendos						O favorecería retener beneficios en el negocio?
2	¿Si un accionista quiere recuperar su capital, preferiría una fórmula de valoración que diera un precio alto						O buscarías que se comprasen las acciones por la empresa a un bajo precio?
3	¿Prefiere la privacidad de su negocio						O cree que una imagen pública del negocio es importante?
4	¿La empresa prefiere lealtad						O méritos y logros?
5	¿Que le ofrezcan al trabajar: seguridad						O retribución variable?
6	¿Se basan sus decisiones fundamentalmente en la escala de valores familiares						O buscan más mejorar el valor del negocio?
7	¿Es usted respetuoso con la tradición						O es un promotor del cambio?
8	¿Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios						O el enfoque es tomar riesgos y ampliar el negocio?
9	¿Busca ejecutivos que digan sí a sus opiniones						O aquellos que son críticos no apasionados de sus políticas empresariales?

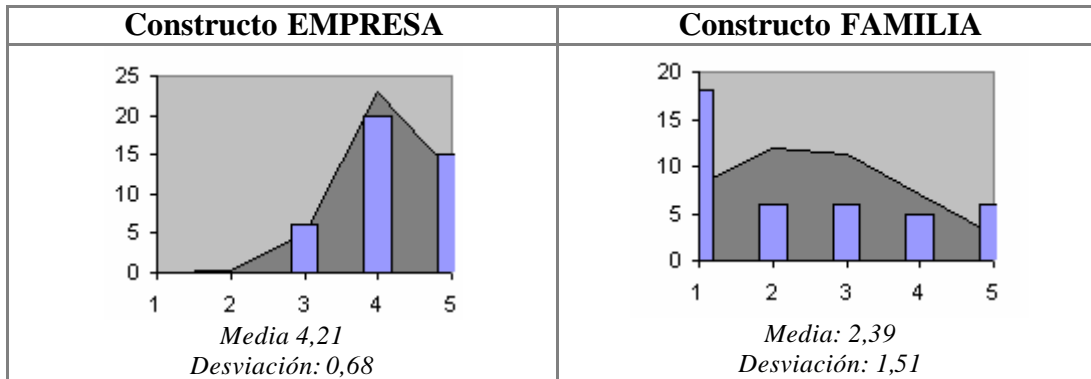
Asuntos familiares

		1	2	3	4	5	
1	¿Da la bienvenida a un familiar en la empresa sin mirar su experiencia o cualificación						O exige unos requerimientos muy selectivos antes de que un familiar entre en la empresa?
2	¿Acepta la disensión entre familiares, de modo que puedan exponer puntos de vista distintos a la dirección						O exige que la familia tenga una sola voz para opinar ante la gestión?
3	¿Cuando se toman decisiones se respeta a los mayores						O el más agresivo toma el cargo?
4	¿Los miembros de la familia se sienten identificados con el negocio						O se sienten muy autónomos dentro y para el negocio?
5	¿Las reglas son flexibles cuando de un familiar se trata						O son precisas y muy formalizadas?
6	Hay compensación secreta a un miembro de la familia						O es abierta a la familia y transparente a los gerentes?
7	¿La familia va a actos de la empresa de modo voluntario						O deben ser requeridos?
8	¿La familia se ve fuera del negocio						O sólo se ve con su familia nuclear?
9	¿Ve la familia o usted el negocio como un modo de crear oportunidades para la persona						O como una carga y una responsabilidad personal?

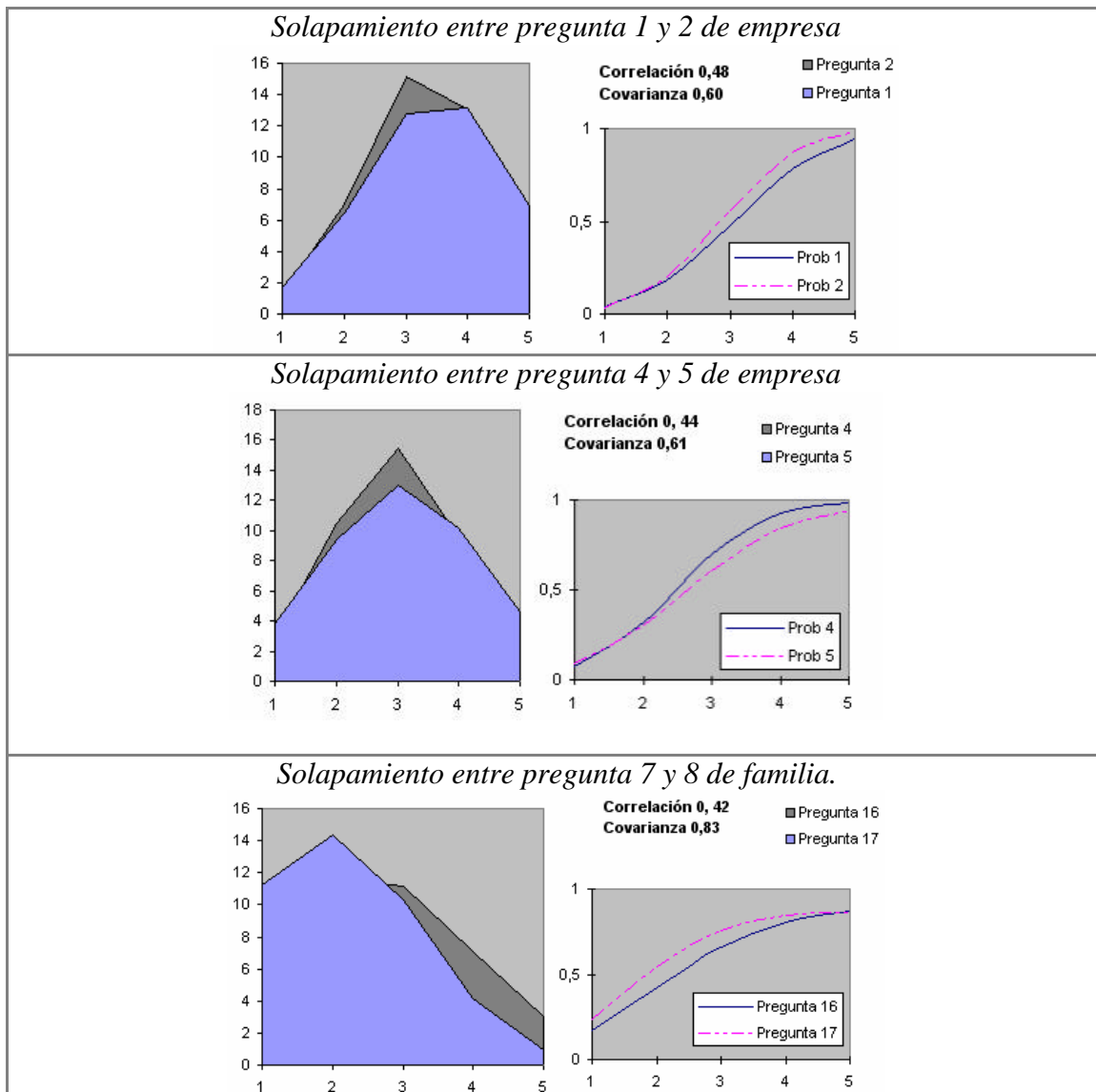
ANEXO 3: HISTOGRAMAS Y FUNCIÓN DE DISTRIBUCIÓN DE LAS PREGUNTAS

Constructo EMPRESA	Constructo FAMILIA
<p align="center"><i>Pregunta 1</i></p>  <p align="center"><i>Media: 3,55</i> <i>Desviación: 1,22</i></p>	<p align="center"><i>Pregunta 1</i></p>  <p align="center"><i>Media: 3,43</i> <i>Desviación: 1,32</i></p>
<p align="center"><i>Pregunta 2</i></p>  <p align="center"><i>Media: 3,34</i> <i>Desviación: 1,03</i></p>	<p align="center"><i>Pregunta 2</i></p>  <p align="center"><i>Media: 2,58</i> <i>Desviación: 1,26</i></p>
<p align="center"><i>Pregunta 3</i></p>  <p align="center"><i>Media: 3,87</i> <i>Desviación: 1,20</i></p>	<p align="center"><i>Pregunta 3</i></p>  <p align="center"><i>Media: 2,37</i> <i>Desviación: 0,97</i></p>
<p align="center"><i>Pregunta 4</i></p>  <p align="center"><i>Media 2,95</i> <i>Desviación: 1,07</i></p>	<p align="center"><i>Pregunta 4</i></p>  <p align="center"><i>Media: 1,87</i> <i>Desviación: 1,32</i></p>

Constructo EMPRESA	Constructo FAMILIA
<p><i>Pregunta 5</i></p>  <p><i>Media 3,07</i> <i>Desviación: 1,33</i></p>	<p><i>Pregunta 5</i></p>  <p><i>Media: 2,85</i> <i>Desviación: 1,35</i></p>
<p><i>Pregunta 6</i></p>  <p><i>Media 3,70</i> <i>Desviación: 1,00</i></p>	<p><i>Pregunta 6</i></p>  <p><i>Media: 4,22</i> <i>Desviación: 1,44</i></p>
<p><i>Pregunta 7</i></p>  <p><i>Media 3,21</i> <i>Desviación: 1,10</i></p>	<p><i>Pregunta 7</i></p>  <p><i>Media: 2,39</i> <i>Desviación: 1,56</i></p>
<p><i>Pregunta 8</i></p>  <p><i>Media 3,65</i> <i>Desviación: 0,99</i></p>	<p><i>Pregunta 8</i></p>  <p><i>Media: 1,92</i> <i>Desviación: 1,31</i></p>
<p><i>Pregunta 9</i></p>	<p><i>Pregunta 9</i></p>



ANEXO 4: SOLAPAMIENTOS ENTRE PREGUNTAS



ANEXO 5: MATRIZ DE CORRELACIÓN Y VARIANZA COVARIANZA

Matriz de correlación

	EMPRESA									FAMILIA								
	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18
Pregunta 1	1																	
Pregunta 2	0,480	1																
Pregunta 3	0,012	0,173	1															
Pregunta 4	-0,056	-0,142	-0,101	1														
Pregunta 5	0,067	0,018	0,146	0,441	1													
Pregunta 6	0,232	0,194	0,196	0,149	0,241	1												
Pregunta 7	0,022	-0,002	0,189	-0,012	-0,028	0,216	1											
Pregunta 8	0,122	0,239	0,080	-0,053	-0,115	-0,140	-0,098	1										
Pregunta 9	-0,054	0,032	0,123	0,150	0,173	-0,013	0,295	0,172	1									
Pregunta 10	0,252	0,179	0,081	-0,090	0,024	0,268	-0,102	-0,258	-0,273	1								
Pregunta 11	0,131	0,225	-0,312	0,095	0,123	-0,019	-0,112	-0,135	-0,008	0,321	1							
Pregunta 12	-0,082	-0,131	0,070	0,027	0,231	0,064	0,015	-0,137	0,098	-0,015	0,176	1						
Pregunta 13	0,103	0,122	0,146	-0,039	0,104	0,029	0,087	-0,079	-0,052	0,074	0,257	-0,002	1					
Pregunta 14	0,124	0,143	0,035	0,271	0,117	0,188	0,055	0,115	-0,099	0,121	-0,066	-0,230	-0,010	1				
Pregunta 15	-0,085	0,052	-0,027	0,024	0,034	0,257	0,003	0,085	-0,148	-0,117	0,073	0,043	0,064	0,057	1			
Pregunta 16	0,071	0,116	-0,146	0,012	0,190	0,202	-0,036	-0,014	-0,174	0,435	0,387	0,077	0,180	-0,150	0,046	1		
Pregunta 17	-0,239	-0,110	-0,211	0,033	0,175	0,192	-0,023	-0,285	-0,203	0,005	0,117	0,192	0,095	-0,020	0,095	0,417	1	
Pregunta 18	-0,089	0,072	0,150	0,074	0,010	0,372	0,320	-0,363	0,060	-0,038	-0,256	0,013	0,161	0,261	0,207	-0,066	0,216	1

Sombreado, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0.050 (prueba bilateral)

Matriz de varianza covarianza

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10	Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	Pregunta 16	Pregunta 17	Pregunta 18
Pregunta 1	1,47																	
Pregunta 2	0,60	1,05																
Pregunta 3	0,02	0,21	1,42															
Pregunta 4	-0,07	-0,15	-0,13	1,12														
Pregunta 5	0,11	0,02	0,23	0,51	1,73													
Pregunta 6	0,28	0,20	0,23	0,16	0,31	0,99												
Pregunta 7	0,03	0,00	0,25	-0,01	-0,04	0,23	1,20											
Pregunta 8	0,15	0,24	0,09	-0,06	-0,15	-0,14	-0,10	0,96										
Pregunta 9	-0,04	0,02	0,10	0,11	0,15	-0,01	0,22	0,11	0,46									
Pregunta 10	0,40	0,24	0,13	-0,12	0,04	0,35	-0,15	-0,33	-0,24	1,71								
Pregunta 11	0,20	0,29	-0,47	0,13	0,20	-0,02	-0,15	-0,17	-0,01	0,52	1,56							
Pregunta 12	-0,10	-0,13	0,08	0,03	0,30	0,06	0,02	-0,13	0,07	-0,02	0,22	0,93						
Pregunta 13	0,16	0,16	0,23	-0,05	0,18	0,04	0,12	-0,10	-0,05	0,13	0,44	0,00	1,72					
Pregunta 14	0,20	0,20	0,06	0,38	0,21	0,25	0,08	0,15	-0,09	0,21	-0,11	-0,30	-0,02	1,78				
Pregunta 15	-0,15	0,08	-0,05	0,04	0,06	0,37	0,00	0,12	-0,15	-0,22	0,13	0,06	0,12	0,11	2,02			
Pregunta 16	0,13	0,18	-0,27	0,02	0,39	0,31	-0,06	-0,02	-0,18	0,88	0,75	0,12	0,36	-0,31	0,10	2,38		
Pregunta 17	-0,38	-0,15	-0,33	0,05	0,30	0,25	-0,03	-0,36	-0,18	0,01	0,19	0,24	0,16	-0,04	0,18	0,83	1,68	
Pregunta 18	-0,16	0,11	0,27	0,12	0,02	0,55	0,52	-0,53	0,05	-0,07	-0,50	0,02	0,32	0,52	0,45	-0,15	0,42	2,24

