

Junio 2008
Cuaderno N° 8

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*‘COMPORTAMIENTO CARISMÁTICO DEL
PADRE LÍDER EN LA EMPRESA FAMILIAR Y
ACTITUDES DE LOS HIJOS COMO
SUBORDINADOS’*

Autores: Doctor. José Javier Rodríguez Alcaide

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero

Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

COMPORTAMIENTO CARISMÁTICO DEL PADRE LÍDER EN LA EMPRESA FAMILIAR Y ACTITUDES DE LOS HIJOS COMO SUBORDINADOS.

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: palroalj@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

INTRODUCCIÓN	5
Las dos caras del liderazgo transformador en la empresa familiar	8
¿Cuáles son las características del liderazgo transformador?	9
Las contradicciones del líder familiar: delegaciones versus dependencia	12
NUESTRA INVESTIGACIÓN	14
INFORMACIÓN Y MÉTODO	15
LOS CONSTRUCTOS	16
Sobre la identificación con y confianza en el padre líder:	16
Sobre la identificación con la familia y la empresa	19
Sobre la adhesión de los hijos al grupo o empresa	21
Sobre el clima en el seno del grupo	22
Sobre la capacidad potencial de la respuesta ante la crisis	24
La matriz de correlación de las actitudes de los hijos ante el líder, la familia y la empresa	25
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	26
Principales hallazgos	26
Nuestra contribución	30
Interpretación de los resultados	31
REFLEXIONES FINALES	33
Cualificación final	36
BIBLIOGRAFÍA	37
ANEXO I: Cuestionario	39
ANEXO II: ALFA DE CRONBACH Y MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS ESTUDIADOS.	42
ANEXO III: Matriz de correlaciones	44

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo funcional de liderazgo transformador en la empresa familiar	10
Figura 2: Posicionamientos de los seguidores familiares respecto de la identificación y confianza en el familiar que lidera.	17
Figura 3: Auto percepciones sobre identificación con la familia y/o empresa.....	21
Figura 4: La adhesión en la empresa familiar	22
Figura 5: Autoevaluaciones sobre clima empresarial logrado.....	23
Figura 6: Sobre potencia de la empresa familiar	25
Figura 7: Relación entre líder carismático y seguidor en el caso de la empresa familiar ..	31

INTRODUCCIÓN

El liderazgo puede definirse, siguiendo el documento de AECA, número 17 de la serie Principios de Organización y Sistemas, como la capacidad de promover progreso continuo, desde una predisposición de cambio creador y junto a una visión compartida que ilusiona y mueve a las personas hacia las metas deseadas en cada momento.

El liderazgo, por tanto, se basa en el cambio desde una determinada visión que deben ejecutar las personas en busca del progreso. Cambio supone innovación y aprendizaje que se tiene que conseguir mediante una visión formulada de modo compartida entre el líder y sus seguidores, en lugar de en una visión formulada por el líder y seguida por los demás; es decir, se concibe hoy un liderazgo de personas no teledirigidas sino autolideradas.

Cada líder maneja de modo diferente los elementos de cambio, visión y seguidores, dependiendo del contexto, de su escala de valores y de su propia personalidad.

En la empresa familiar en fase de fundador director el contexto es su familia, el sector de la empresa, el tamaño de la misma y el entorno que lo rodea. La visión de cada

fundador en cada empresa diferirá, siendo otras cosas iguales y, por supuesto, sus atributos que adornan su personalidad.

Hay líderes idealistas, capaces de visionar nuevos escenarios pero incapaces de alinear a sus seguidores. Los hay a modo de entrenadores que motivan a las personas pero que no tienen una visión del futuro que buscan. Hay líderes accidentales que llegan al poder pero que no tienen una visión del futuro de la empresa y que no tienen capacidad de relacionarse con los seguidores. No es fácil encontrar un líder equilibrado que aglutina a sus subordinados en torno a una visión, compartiendo compromisos con ellos y alineando esfuerzos para lograr esas metas. El líder ideal, el padre-líder ideal, fundador director de la empresa familiar debería ser el líder equilibrado, que se acaba de definir.

Nosotros vamos a partir en nuestra investigación de la noción de liderazgo transformador o carismático enunciado por Bass, House y Shamir en la década de los años ochenta y noventa del siglo pasado. En su teoría de liderazgo carismático en 1993, Shamir, House y Arthur defendían y postulaban que el liderazgo produce ciertos efectos en los seguidores, a través del interés que estos ponen en la misión articulada por el líder. Esta teoría sugiere que el líder carismático consigue que los seguidores incrementen su esfuerzo para alcanzar un determinado logro, al conseguir ligar su proyecto o visión con las escala de valores de los seguidores. Según esta teoría el líder carismático, dado su comportamiento ejemplar y simbólico, logra poner de manifiesto la relevancia de ciertos valores e identidades colectivas en la mente de los seguidores y articula que tanto el esfuerzo como el logro se conciban en términos de aquellos valores e identidades.

Desde esta perspectiva el líder carismático o transformador logra que el esfuerzo y la meta a alcanzar tenga sentido para el seguidor, de modo que pueda conseguir que la motivación sea autoexpresada en el proyecto, sea autoconsciente y llene de autoestima de quienes siguen al líder.

La teoría indica que el comportamiento del líder interpreta el presente y el futuro en términos de identidad y valores del grupo, articulando la acción a través de la singularidad tanto del grupo (empresa familiar) como del proyecto empresarial.

El comportamiento personal del líder es de enorme trascendencia en cuanto realice actos que demuestren autoconfianza en el desarrollo de su misión, sacrificio y compromiso, coraje físico y social para llevarla adelante.

Es esencial que el líder inspire confianza y logre la eficacia del grupo. Si los seguidores se identifican con y admiran al líder probablemente emularán sus creencias y valores.

Un líder carismático pone énfasis en la ideología; es decir; enfatiza los valores del grupo (familia empresaria) y la ideología que liga la misión con la actuación, objetivos y comportamiento esperados. Un líder carismático pone énfasis en la identidad como grupo, de modo que conecta objetivos y misión con esa identidad. Un líder carismático despliega un comportamiento ejemplar comprometiéndose con esos valores, objetivos e identidad de grupo de modo que consigue que los seguidores hagan lo mismo. El liderazgo, según la teoría, influye en el seguidor del siguiente modo. En primer lugar, consiguiendo la confianza del seguidor y la identificación de este con el proyecto. En segundo lugar, logrando motivar al seguidor para que asigne sacrificio y esfuerzo al proyecto. En tercer lugar, consiguiendo que el seguidor se identifique con el grupo, se adhiera e incluya en el mismo mediante integración.

En esta investigación queremos poner a prueba esta teoría aplicándola al caso de la empresa familiar en fase de fundador-director.

Las dos caras del liderazgo transformador en la empresa familiar

Las evidencias son claras y acumulativas: el liderazgo transformador influye de modo profundo en la actuación de los empleados y en su motivación. Las preguntas también son claras y se nos acumulan; por ejemplo, ¿mediante qué procesos el liderazgo transformador ejerce influencia en sus seguidores? Y ¿cuáles son los posibles efectos de esos diferentes procesos del liderazgo transformador? A la primera cuestión se puede responder que esos procesos permiten crear una identidad personal con el líder y una identificación social con la empresa familiar liderada. A la segunda cuestión se puede responder que los efectos del liderazgo son el desarrollo personal del seguidor, su independencia y la transferencia de capacidad de actuación. La autonomía y la independencia da lugar a una persona automotivada, que cree en su capacidad para actuar y hacer frente con éxito a diferentes situaciones.

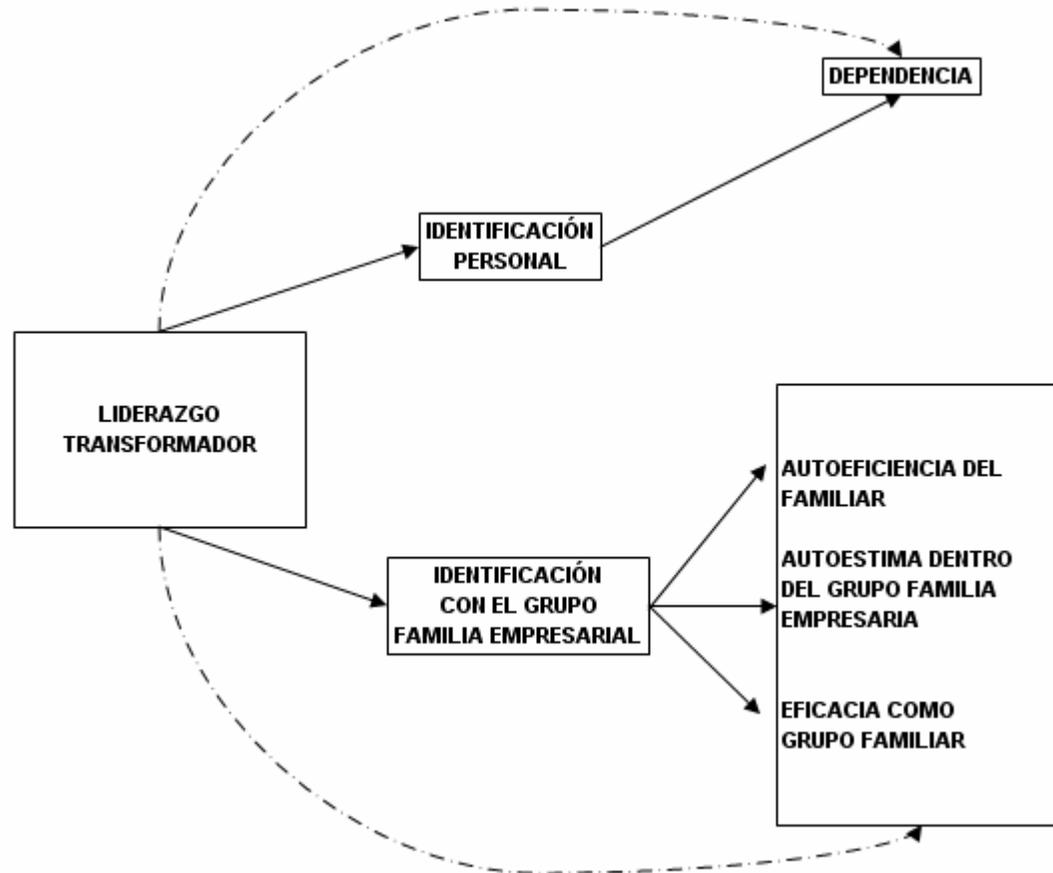
La gran dificultad para la empresa familiar es encontrar en ella un liderazgo transformador que sea capaz de lograr la identificación de sus familiares con el líder así como la identificación con el proyecto de empresa familiar que propone. Es difícil porque el líder transformador a veces produce dependencia en sus hijos a la par que busca transferir en ellos poderes de gestión. La identificación del hijo con el padre, cuando se produce, genera cierta dependencia en tanto que la identificación del hijo con la empresa produce un sentimiento de autonomía en la gestión de la misma. No olvidemos que el liderazgo transformador es aquel que transforma valores y prioridades en los hijos y les motiva para que en sus actuaciones vayan más allá y sobre pasen sus propias expectativas.

¿Cuáles son las características del liderazgo transformador?

En primer lugar, el liderazgo en una empresa familiar debe gozar de cierto carisma en los hijos y empleados, que no es otra cosa que tener la capacidad de motivar a los seguidores desde una posición que inspire confianza, aportando una clara visión del futuro, desde el optimismo y el entusiasmo, mediante argumentos emocionales y simbólicos. El carisma es la capacidad de presentar un proyecto ideal desde un comportamiento favorable al grupo y altos niveles éticos. No es fácil encontrar líderes con estas características pero existen en la empresa familiar. Además de ello, el liderazgo transformador respeta y considera al hijo y al empleado, apoyándolos, animándolos y entrenándolos. No existirá un líder transformador si, además de las anteriores virtudes, no reúne la de estimular intelectualmente a los hijos y empleados, lo que supone enfrentar a los seguidores con situaciones, pero desde nuevas perspectivas, lo que da lugar a un liderazgo efectivo y a una excelente actuación de sus hijos y seguidores.

En el diagrama siguiente dibujamos la secuencia funcional de un liderazgo transformador, capaz de generar la identificación del seguidor, familiar o no, y su identificación con el grupo empresarial. La identificación personal con el líder puede degenerar o generar dependencia en tanto que la identificación con el proyecto empresarial conducirá a autoeficiencia, autoestima en el seno del grupo familiar empresarial y a la eficacia colectiva.

Figura 1: Modelo funcional de liderazgo transformador en la empresa familiar



La identificación personal. Lo que más desea un fundador de empresa familiar, que quiere ser carismático, es conseguir que sus hijos se identifiquen con él; es decir, su mayor deseo es ser la referencia para sus hijos y la definición de un modelo. Le gustaría transferir su personalidad como empresario a sus hijos. La identificación personal del hijo con su padre en el proyecto empresarial es un mecanismo central a través del cual el líder transformador influye sobre sus hijos, sugiriendo que dicha influencia nace de un poder como referente. El padre desea jugar la función de modelo mediante un proceso por el cual los hijos moldean sus sentimientos, creencias y comportamientos ajustándolos a los del padre. Esto no es frecuente ni normal en la empresa familiar; si acaso ocurre en un hijo o hija pero no en todos ellos, pues no todos comparten los valores del padre o no todos ajustan su axiología a la del padre.

La identificación grupal. Lo que más desearía el fundador de una empresa familiar que quiere ser transformador es que la familia se identificara con el proyecto empresarial como grupo; es decir, que la empresa familiar fuese la autoreferencia de sus hijos y de sus cónyuges. Le gustaría que sus hijos y cónyuges tomaran el grupo, familia empresaria, como referencia conceptual y como autoestima a través de su pertenencia al mismo; es decir, desearía que los éxitos y fracasos de la empresa se experimentaran como propios y que todos contribuyeran a lograr los objetivos marcados por la familia empresaria.

Las contradicciones del líder familiar: delegaciones versus dependencia

Delegación de poder es una de las características del liderazgo transformador frente al liderazgo transaccional que no pretende delegar el poder sino, a través del poder, influir en el comportamiento de hijos y empleados. Un buen líder transformador refuerza la capacidad en sus hijos y empleados para pensar autónomamente y les estimula a presentar ideas nuevas y creativas. Un padre fundador transformador es aquel que consigue que sus hijos perciban la eficacia cuando delega en ellos ciertas funciones. La delegación del poder de actuar en el grupo permite a los hijos ir confiando en la eficacia del grupo sin necesidad de la presencia del padre. La delegación de poder permite autoevaluar la competencia por parte del hijo para desarrollar tareas así como el impacto de su contribución al grupo en el seno de la empresa.

Creación de dependencia. Tanto identificación con el padre puede crear dependencia en los hijos cuando desarrollan el proyecto empresarial, al crearse una imagen excepcional y extraordinaria del padre, de quién siempre esperan guía e inspiración. En esta situación de dependencia los hijos necesitarán siempre aprobación y reconocimiento del padre, jefe de empresa, de modo que un alejamiento de este reconocimiento les genera sensación de malestar en lugar de saber que pertenecen a una organización basada en la autoestima. Así que el liderazgo transformador puede querer buscar objetivos contradictorios entre sí, como son la asunción de poder delegado y dependencia del padre; es decir, el contrabalanceo entre identificación individual e identificación social.

La identificación individual con el padre fundador puede dar lugar a dependencia, lealtad sumisa, conformidad y obediencia ciega de los hijos. Cuando el hijo se aleja del padre se produce una crisis de relación en el seno de la empresa y un sentimiento de alejamiento emotivo y espiritual. Sin embargo, cuando el hijo se identifica con otros hermanos y trabajadores, como grupo social, esta identificación contribuye a que los

éxitos del grupo se compartan y se alejen de la dependencia del padre, dado que la identificación con el grupo aumenta la autoestima del hijo, así como el sentido de su

eficacia individual, basado en el trabajo en grupo. De esta forma aumenta el sentido de pertenencia al grupo empresarial y el valor emotivo de esa pertenencia. El sentido de que el poder se basa en el grupo se acrecienta y el grupo va ganando papel como referencia en tanto que ese papel referente lo va perdiendo, en parte, el padre.

Estas dos contradicciones se dan con frecuencia en la empresa familiar cuando los hijos trabajan en la empresa, dirigen parte de la misma y el padre juega a ser transformador y prepara su retirada.

NUESTRA INVESTIGACIÓN

En el cuaderno de investigación anterior hemos analizado la autoevaluación que los hijos hacen de los comportamientos del padre líder en la empresa familiar. Para ello se ha definido un perfil de ese liderazgo a través del apoyo que el padre da a los hijos en la empresa; a través del comportamiento del padre como director de la empresa; mediante la evaluación del énfasis que el padre pone en la escala de valores, misión y logro de objetivos; o por fin, a través del énfasis que el padre manifiesta para que los hijos conciban la familia empresaria como un grupo con identidad propia.

En este cuaderno de investigación deseamos poner al descubierto cómo los propios hijos, que trabajan en la empresa, perciben su relación con el padre-líder. Para ello hemos querido investigar el grado de confianza y de identificación que los hijos depositan y tienen en el padre. También el grado de identificación de los hijos con la familia y la empresa junto con el grado de adhesión a esta institución, denominada su empresa familiar. Y por fin, deseamos descubrir el grado de adhesión y percepción de la capacidad de los hijos para hacer frente a la competencia y a la realidad del mercado en caso de graves contingencias.

INFORMACIÓN Y MÉTODO

La información se ha recogido mediante constructos cuya estructura de pronunciamientos aparece en el anexo I. Se ha enviado a los hijos de 17 empresas familiares en fase de fundador-director, tal como comunicamos en el cuaderno anterior. La similitud de los pronunciamientos, verificada por el coeficiente estandarizado, alfa de Cronbach, aparece para cada constructo con su matriz de correlación de Pearson en el Anexo II. Cada pronunciamiento fue valorado del 1 al 5.

LOS CONSTRUCTOS

Sobre la identificación con y confianza en el padre líder:

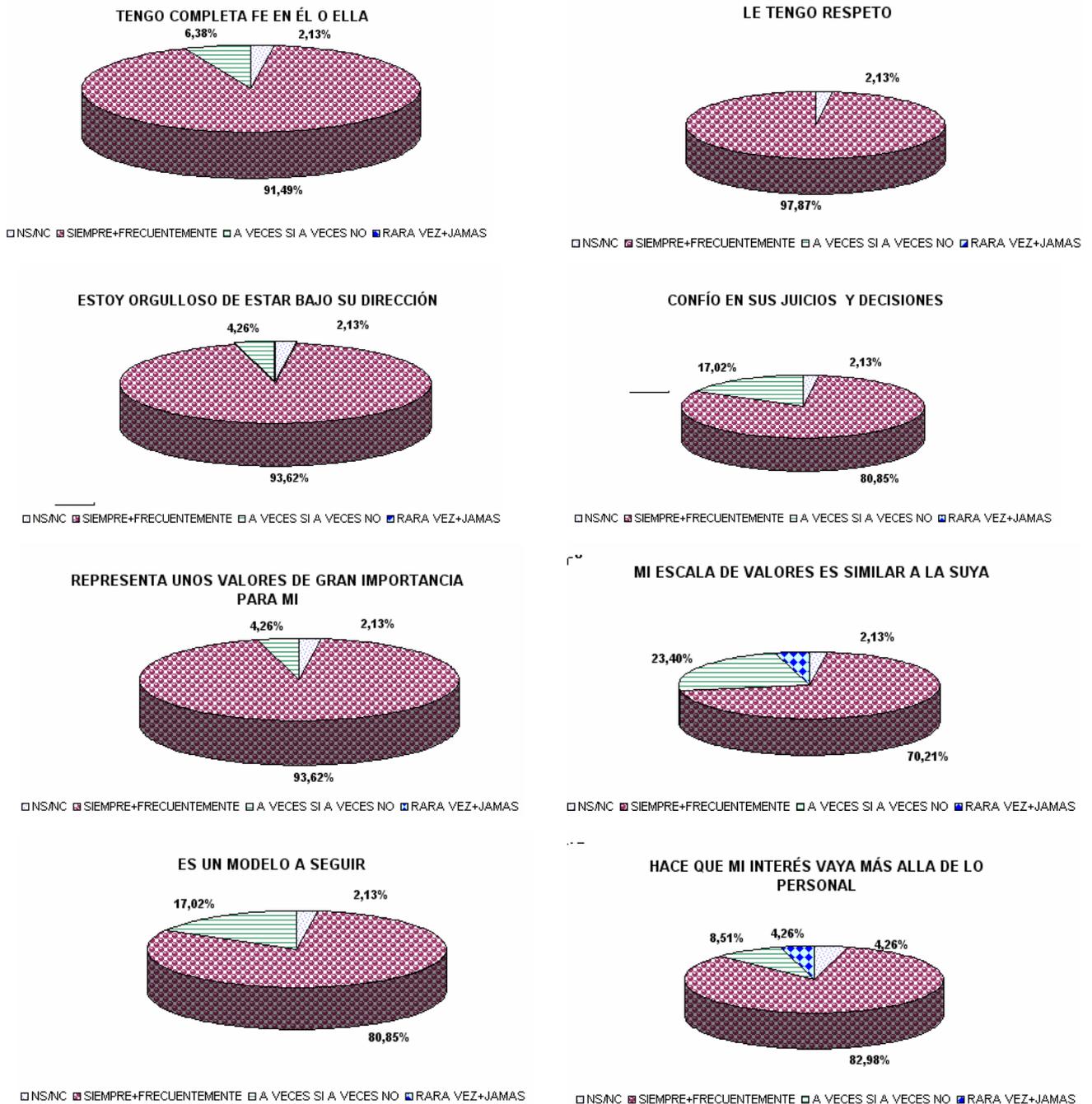
El constructo se ha concebido mediante los diez pronunciamientos siguientes:

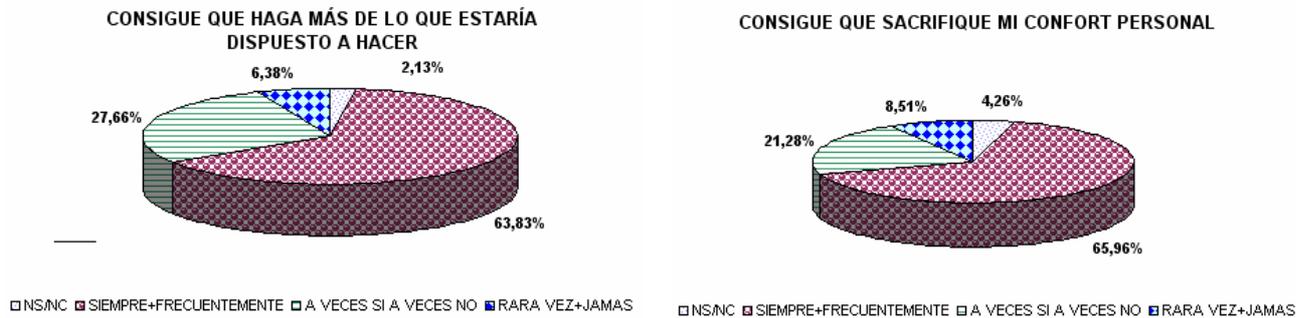
- Tengo completa fe en él o ella
- Le tengo respeto
- Estoy orgullosos de estar bajo su dirección
- Confío en sus juicios y decisiones completamente
- Representa unos valores de gran importancia para mí
- Mi escala de valores es similar a la suya
- Es un modelo a seguir
- Hace que mi interés vaya más allá de lo personal, como algo bueno para la familia y para la empresa
- Consigue de mí que haga más de lo que estaría dispuesto a hacer
- Consigue que sacrifique mi confort personal por el bien de la empresa y de la familia.

El constructo arroja un alfa estandarizado de Conbrach de 0.865 y la matriz de correlación de Pearson de estos diez pronunciamientos muestra 32 coeficientes significativos de un total de 45. El valor medio de este constructo es de 4.35, lo que indica una elevada identificación y confianza en el padre líder de sus respectivos hijos, dado que el valor máximo sería 5.

Los gráficos de tarta indican la distribución de las opiniones emitidas por los hijos respecto del constructo.

Figura 2: Posicionamientos de los seguidores familiares respecto de la identificación y confianza en el familiar que lidera.





Confianza, respeto y orgullo de estar bajo la dirección del padre-líder aparece entre un 91 y un 98 por ciento de los casos, evaluada muy alta, a través de afirmaciones siempre y frecuentemente. **La escala de valores** del padre líder coincide con la **escala de valores** de sus respectivos hijos en un porcentaje menor que la importancia que los hijos dan a la escala de valores del padre para su propio desarrollo. Si para el 93% de los casos la escala de valores del padre es de enorme importancia para los hijos, la coincidencia entre creencias e ideologías muestra las siguientes diferencias.

Tabla 1: Comparación entre escala de valores del padre y los hijos en la empresa familiar

Contestaciones	Representan unos valores de gran importancia (%)	Mi escala es similar a la suya (%)
NS/NC	2,13	2,13
Siempre	72,34	25,53
Frecuentemente	21,28	44,68
A veces si a veces no	4,26	23,40
Rara vez	0,00	4,29
Jamás	0,00	0,00
TOTAL	100,00	100,00

Fuente: elaboración propia

El pronunciamiento “*Representa valores de una gran importancia para mí*”, está altamente correlacionado con el pronunciamiento “*tengo fe en él*” (0,637) y “*Confío en sus juicios y decisiones*” (0,546), “*es un modelo a seguir*” (0,565) y “*hace que mi*

interés vaya más allá de lo personal” (0,559 “consigue que haga más de lo que estaría dispuesto a hacer” (0,600) y “consigue que sacrifique mi confort personal” (0,628).

Puede observarse que el padre-líder logra la confianza de los hijos, cierta identificación con sus valores, y sobre todo, un alineamiento de compromiso y esfuerzo por parte de los hijos. Que se identifiquen con el padre y que confíen en él no significa que sea un modelo a seguir por los hijos de modo unánime, pues un 17% de ellos dudan en general de ello, aunque 57,49% dicen que siempre lo asumirían y 23,40% lo aceptarían frecuentemente.

Nosotros hemos asumido en esta investigación que los comportamientos que apoyan al subordinado y lo toman en consideración estarán asociados con elevados niveles de identificación del seguidor y de confianza con el líder, lo que persigue el alineamiento de este último. Como después veremos esta relación es manifiesta cuando el comportamiento del líder enfatiza escala de valores e identificación como familia empresaria.

Sobre la identificación con la familia y la empresa

La teoría sobre el líder carismático indica que este debe poner énfasis en que el seguidor se identifique con el grupo, en este caso, la familia empresaria. Para evaluar las autopercepciones de los hijos hemos construido a través de los siguientes pronunciamientos el siguiente constructo:

- Me identifico mucho con los trabajadores de la empresa
- Me identifico mucho con mis familiares en la empresa
- La mezcla de valores de mis hermanos es muy similar a la mía
- La empresa es como mi familia

El constructo arroja un alfa de Cronbach también elevado (0,707) y cinco coeficientes de correlación de Pearson significativos de los seis que componen la matriz triangular.

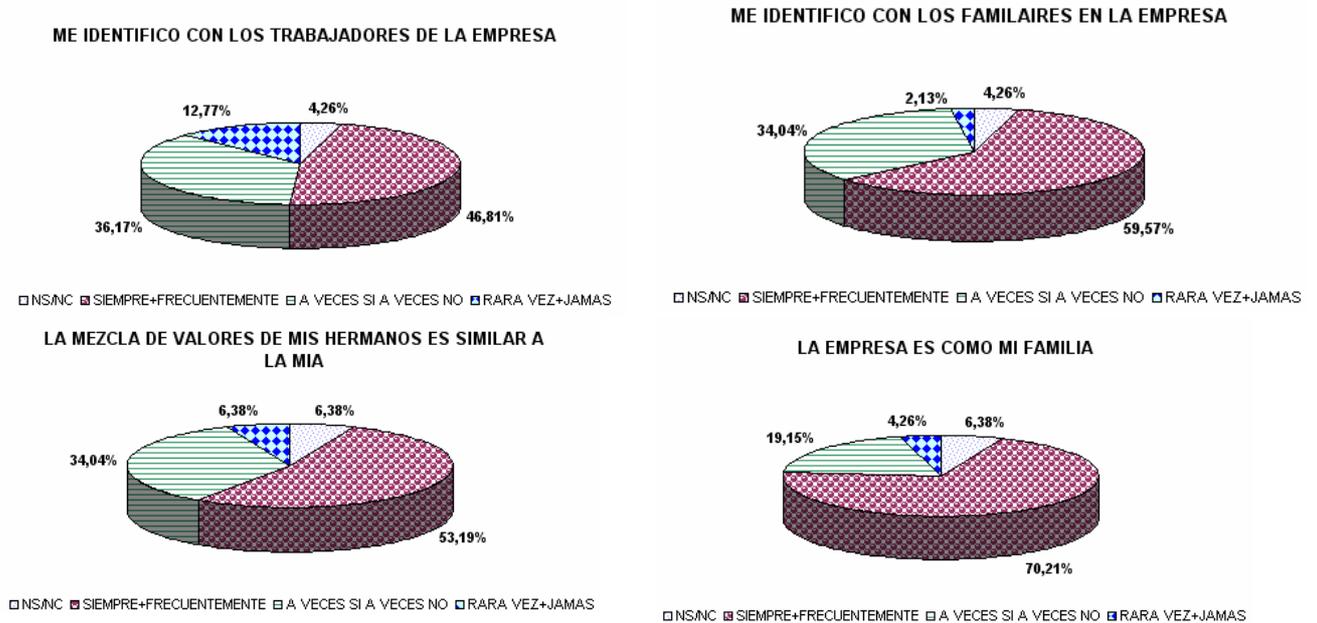
Aparece una elevada correlación entre los pronunciamientos “*Me identifico mucho con los trabajadores de la empresa*” y “*me identifico mucho con mis familiares en la empresa*” (0,658) y aunque de menor valor existe una cierta correlación (0,489) entre “*me identifico mucho con mis familiares en la empresa*” y “*La mezcla de valores de mis hermanos es muy similar a la mía*” (0,489). “*la empresa es como mi familia*” muestra correlaciones significativas con “*la mezcla de valores de mis hermanos es similar a la mía*” (0,322) y “*me identifico mucho con mis familiares en la empresa*” (0,303).

El valor de esta identificación de los hijos con la empresa; sin embargo, arroja un valor de 3,08, situado en la mitad de la escala de valoraciones. La distribución de opiniones en este constructo es muy diferente a la que presenta el constructo anterior. La identificación de los hijos con los trabajadores es menor que la que se refleja cuando se trata de familiares. La identificación como grupo aparece bien definida cuando valoran el pronunciamiento “*la empresa es como mi familia*” pues es un 70,21% los hijos señalan que se identifican con la empresa siempre o frecuentemente. Era de esperar que no existiera excesiva coincidencia entre la escala de valores de los hermanos como tampoco era de esperar entre las escala de valores y de sus hijos.

Ya hemos señalado que la puntuación media del constructo es de 3.08, muy lejana al punto máximo (5) y distante de la que los hijos dan al padre a la hora de identificarse con él y confiar en el padre (4,35). De acuerdo con la teoría del liderazgo carismático el padre consigue que sus respectivos hijos se identifiquen con la empresa en un 70,21% de los individuos encuestados.

La distribución de las autopercepciones de este constructo se representa a continuación mediante gráficos de tarta.

Figura 3: Autopercepciones sobre identificación con la familia y/o empresa



Sobre la adhesión de los hijos al grupo o empresa

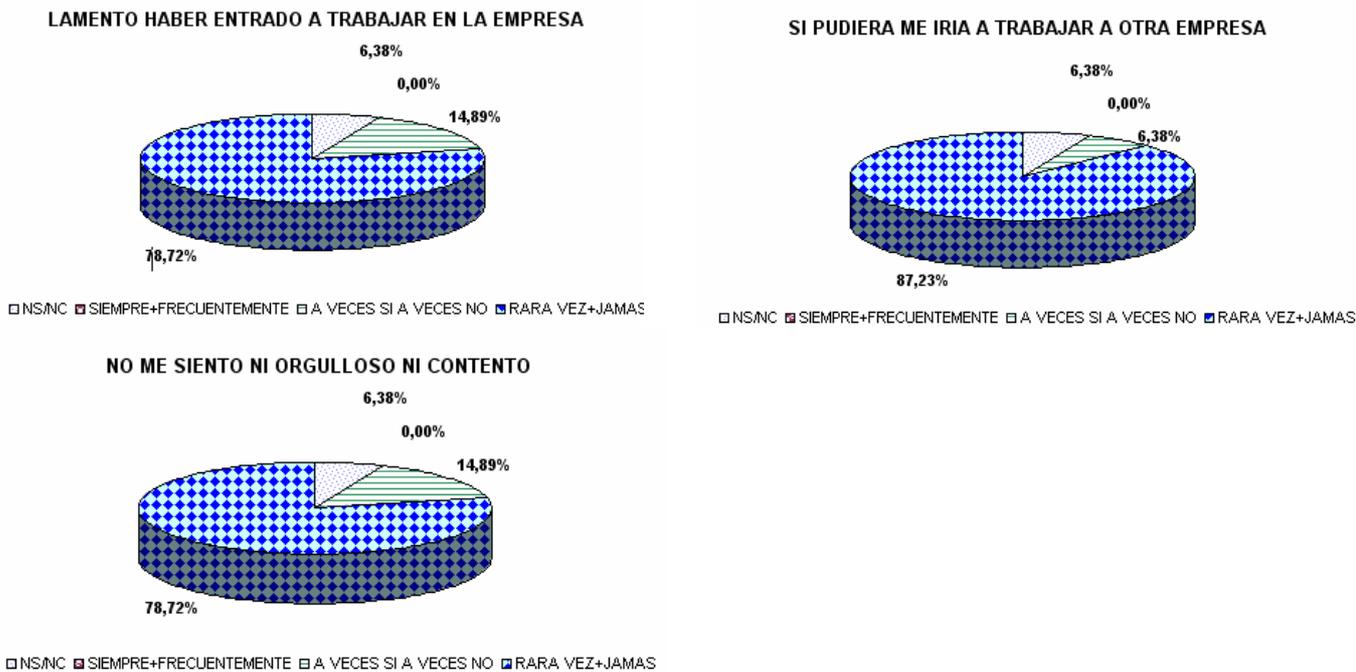
La relevante identificación de los hijos con la empresa lleva consigo una adhesión relevante a la empresa. Esa autoevaluación se pone de manifiesto a través de los tres pronunciamientos siguientes:

- Lamento haber entrado a trabajar en la empresa
- Si pudiera me iría a otra empresa a trabajar
- No me siento contento ni orgulloso como para pregonar que trabajo en la empresa familiar

La puntuación en este constructo es refleja de los anteriores por lo que se tiene que invertir para dar el correspondiente correcto sentido. El alfa de Conbrach es más bajo que los anteriores (0.606) quizás porque el tercer pronunciamiento puede conducir a confusión; lo que viene demostrado por la elevada correlación entre los dos primeros pronunciamientos, pero no de estos con el tercero. La correlación entre los dos primeros

es de 0,708. Los gráficos de tarta indican la distribución de las autoevaluaciones, de modo que la adhesión a la empresa es muy elevada.

Figura 4: La adhesión en la empresa familiar



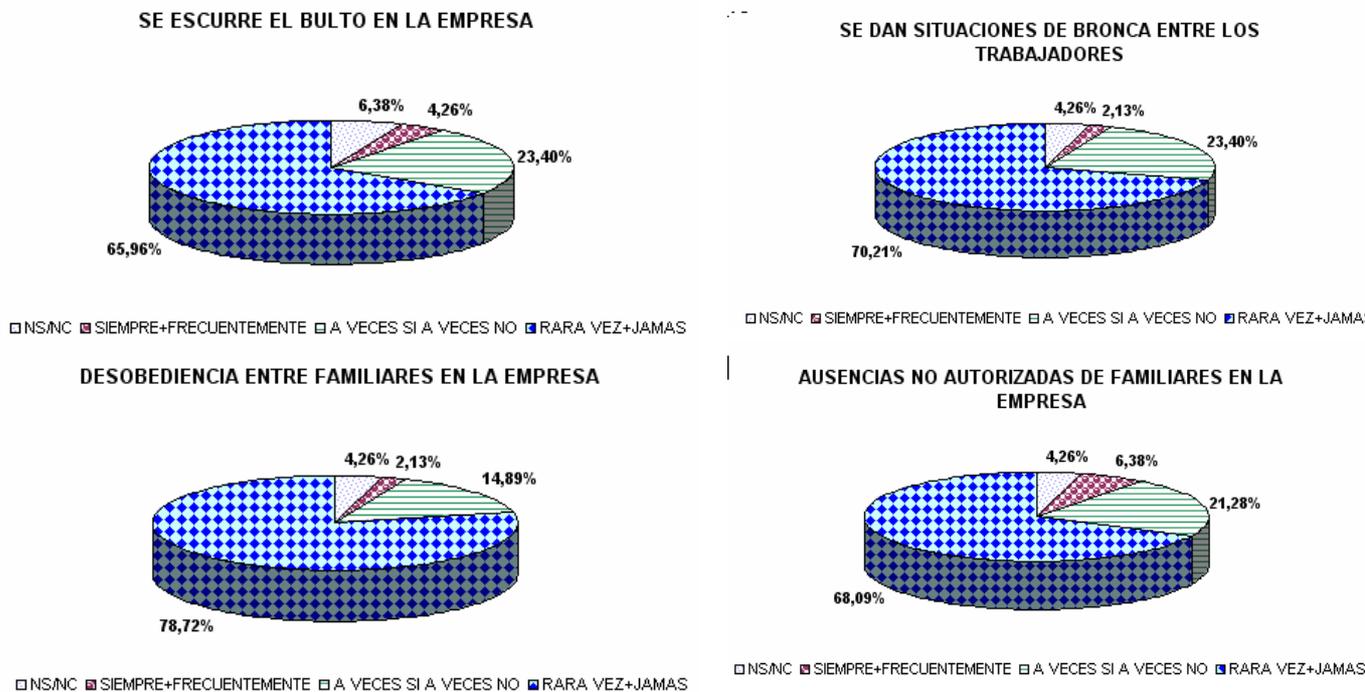
Sobre el clima en el seno del grupo

Un buen liderazgo carismático debe conseguir que no surjan conflictos disfuncionales entre los hijos a la hora de lograr los objetivos. Para que los hijos evalúen esta situación se ha diseñado el siguiente constructo.

- Se dan situaciones de escurrir el bulto en la empresa
- Se dan situaciones de bronca entre los trabajadores de la empresa
- Se dan incidentes de desobediencia entre familiares en la empresa
- Se dan ausencias no autorizadas en el trabajo entre familiares

El valor medio de la autoevaluación es de 3,95 y el alfa de Conbrach arroja un valor de 0,727. Cuatro coeficientes de correlación de Pearson son significativos de los seis que conforman la matriz triangular. La correlación entre “se dan situaciones de escurrir el bulto” con “se dan situaciones bruscas entre trabajadores” es de 0,543. La correlación “se dan situaciones de desobediencia entre familiares” con “se dan ausencias no autorizadas entre familiares” es de 0,489. Los gráficos indican la distribución de las autoevaluaciones sobre el clima empresarial logrado.

Figura 5: Autoevaluaciones sobre clima empresarial logrado.



El valor medio de las autoevaluaciones es elevado, bastante aceptable, como indicador de ausencia de conflictos, aunque se denuncia la ausencia de familiares no autorizada, a veces, en un 21,28%.

Sobre la capacidad potencial de la respuesta ante la crisis

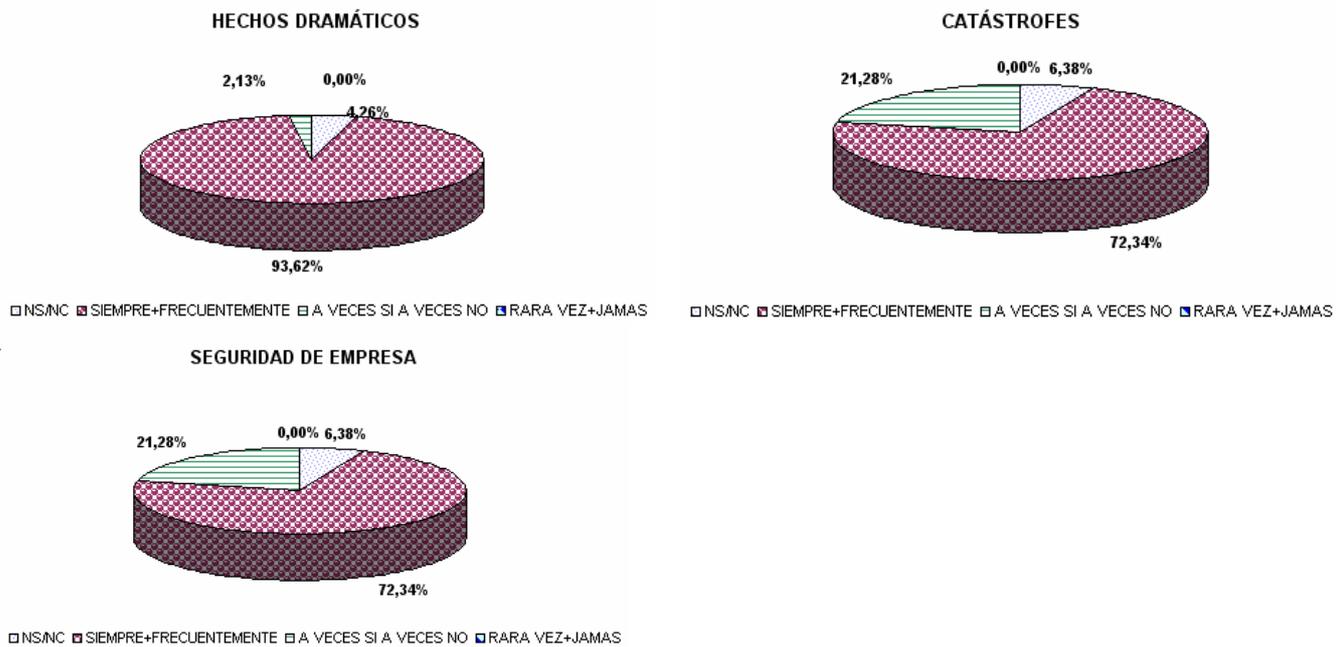
El líder carismático debe lograr una disposición excepcional en los seguidores ante posibles crisis y dificultades a las que debe enfrentarse el grupo. En nuestro caso queríamos medir esta capacidad potencial de respuesta en los hijos ante posibles retos excepcionales de la empresa. Para ello se ha elaborado el siguiente constructo a través de los pronunciamientos:

- En caso de situaciones de urgencia y de hechos dramáticos los familiares estáis dispuestos a echar una mano para ayudar a solucionar la catástrofe.
- Estáis preparados los familiares para hacer frente a situaciones de catástrofe o de urgencia grave
- Estáis preparados para desarrollar tareas que defiendan la seguridad de la empresa.

El constructo arroja un alfa estandarizado bajo de 0,626 y la matriz de correlación de Pearson muestra un coeficiente significativo de los tres de la matriz triangular. Esta correlación de 0,684 se establece entre “*estáis preparados los familiares para hacer frente a situaciones de catástrofe*” y “*estáis preparados para desarrollar tareas que defiendan las seguridad de la empresa*”. Los gráficos de la distribución de opiniones aparecen a continuación.

El valor medio del constructo es bastante elevado 4,45. Existe conciencia en los hijos de la capacidad potencial de respuesta pero no de haber sino entrenados para estas contingencias.

Figura 6: Sobre potencia de la empresa familiar



La matriz de correlación de las actitudes de los hijos ante el líder, la familia y la empresa

“La identificación con y confianza en el padre líder” está correlacionada significativamente con “la identificación de los hijos con la empresa” (0,304) y “la identificación de los hijos con la empresa” está significativamente correlacionada con “la capacidad potencial para afrontar graves contingencias” (0,355) y con “la identificación de los hijos con la familia y la empresa” (0,301).

Era de esperar que existiera cierta correlación en estos pronunciamientos, si bien debe tenerse en consideración que existe una gran variabilidad entre empresas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Principales hallazgos

La investigación mide y evalúa los comportamientos del padre-líder en relación con la actitud de sus hijos en el seno de la propia empresa familiar y analiza las posibles relaciones que tienen estos comportamientos con las actitudes de sus hijos y de éstos en la empresa.

La investigación se abordó siguiendo la teoría motivacional del liderazgo carismático, basada en lo que opinan los seguidores (Shamir y colaboradores, 1993), que postulaba que los comportamientos del líder carismático involucran a los seguidores y los alinea con los objetivos y tareas de la organización.

Recordemos que estos comportamientos del líder:

1. Reflejan un cierto énfasis en escala de valores e ideologías respecto de la familia y de la empresa.
2. Reflejan una focalización hacia la identidad colectiva del grupo y su singularidad.
3. Representan el dinamismo y el coraje del líder que a través de un comportamiento ejemplar alinea los compromisos de los seguidores con la escala de valores y el objetivo del grupo al ganarse su confianza.
4. Refleja la voluntad del apoyo al seguidor en sus tareas.

Nuestra investigación demuestra que los cuatro comportamientos están relacionados entre sí y que se pueden y se deben evaluar independientemente, como queda verificado por la matriz de correlación de Pearson que aparece en el Anexo III. El comportamiento “*apoyo al hijo*” en esa relación en díada que preconiza la teoría está correlacionada con el “*comportamiento enérgico y activo del líder*” (0,305) y con “*el énfasis ideológico del líder*” (0,477). “*El comportamiento enérgico y activo*” está correlacionado tanto con “*el énfasis ideológico del líder*” (0,377) como con “*El énfasis en la identidad de la familia empresaria*” (0,474).

También demuestra nuestra investigación que estos comportamientos exhiben ciertas relaciones con la actitud de los hijos respecto del padre y de estos con la empresa como organización.

La teoría basada en las apreciaciones de los subordinados para configurar la epistemología del liderazgo carismático recibe un cierto apoyo mediante esta investigación.

El nivel de identificación de los hijos con el padre-líder y la confianza en él depositada está relacionado con los siguientes comportamientos del padre-líder:

“Énfasis del líder en ideología y valores” (0,451)

“Énfasis en la singularidad de la familia empresaria (0,384)

REGRESIÓN DE COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES

Se han realizado análisis de regresión entre las percepciones o valoraciones que dan los hijos a los padres en sus comportamientos y las actitudes de los hijos reflejados en la identificación con los padres y la confianza en ellos.

Hemos encontrado el siguiente cuadro de regresiones en las que las variables determinantes de la actitud de identificación con el padre y de confianza son los diferentes comportamientos paternos en la empresa.

Regresión de la identificación con el padre-líder respecto de los comportamientos del padre

Comportamiento del líder carismático	Identificación con y confianza en		
	Intersección	Coefficiente	D.W.
A-Líder que apoya al hijo	3,482 ***	0,239 **	1,520
B- Líder ejemplar	3,298 ***	0,243 *	1,441
C-Énfasis ideológico	3,138 ***	0,087 ***	1,958
D-Énfasis en identidad del grupo	3,585 ***	0,238 ***	1,784

(***) Pr < 0,0001; (**) Pr < 0,001; (*) Pr < 0,01

No se han encontrado relaciones entre los comportamientos del líder y las actitudes de los hijos excepto en el caso de la actitud de identificación con y confianza de los hijos en el padre-líder.

De la tabla anterior puede deducirse que el líder que pone énfasis en la escala de valores está positivamente relacionado con la identificación y confianza del hijo subordinado. Igualmente ocurre con el líder que enfatiza la identificación y singularidad del grupo y la del líder que presta apoyo al hijo en la empresa. La relación del líder ejemplar con la

identificación con el líder de los hijos es positiva pero su nivel de significación no supera el 95 y se sitúa entre 90 y 95%. Los valores Durban-Watson para la relación de los comportamientos que enfatizan ideología y singularidad del grupo con la identificación del subordinado con el líder indica que no existe autocorrelación, definición que no se puede decir de las otras regresiones. Esto permite generalizar y decir que los comportamientos del líder influyen en una determinada actitud de los hijos pero no en el resto de las evaluadas al utilizar la técnica de regresión.

Nuestra contribución

De nuestra investigación se derivan tres contribuciones metodológicas:

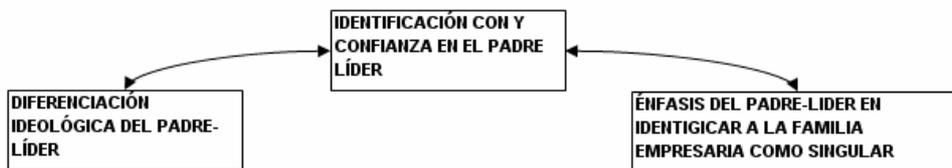
1. La investigación muestra que es posible medir el comportamiento carismático del padre-líder sobre las actitudes de sus hijos. Esto es de gran utilidad. Recordemos que las nuevas teorías sobre el liderazgo carismático pretenden medir el efecto del liderazgo sobre sus seguidores, lo que no se puede lograr sin separar claramente los diferentes comportamientos del padre. La investigación demuestra que esta separación de comportamientos es posible si son los seguidores (los hijos) quienes valoran tales comportamientos.
2. Las relaciones encontradas entre las diferentes categorías de comportamientos del líder y las actitudes de los hijos, inmersos en sus particulares empresas, sugiere que es mucho mejor evaluar y estudiar de modo separado los diferentes comportamientos del líder que evaluarlos de manera indiferenciada como si se tratase de un síndrome carismático. Como indiferenciado lo han tratado House y otros, 1991 y Kirkpatrick y Locke en 1996. Es mejor descomponer el referido síndrome en esos cuatro síntomas, para identificar mejor las pautas relacionales.
3. Con nuestro estudio hemos querido diferenciar los efectos del liderazgo del padre sobre los hijos para con la empresa. Por eso se ha diferenciado la actitud de los hijos ante el padre-hijo y la adhesión de estos a la empresa y su entrega ante potenciales graves contingencias, pues no es lo mismo la identificación del hijo con el padre que la actitud ante la empresa por parte del hijo, pues las escalas de valores de ambos no tienen porque mostrar grandes coincidencias.

Interpretación de los resultados

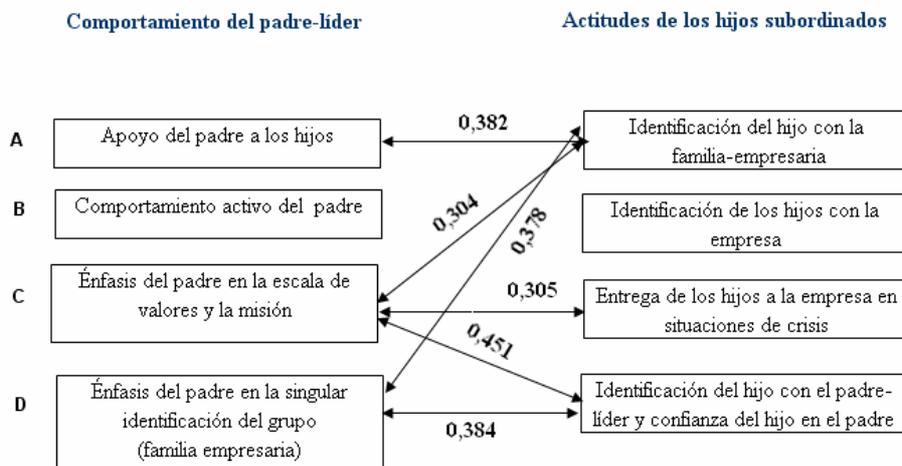
El modelo diagramado de la **figura 7** indica que debe existir correlación entre algunos de los comportamientos del líder y la identificación de los seguidores con el líder y con el grupo. Efectivamente, respecto de la primera relación puede afirmarse que el constructo "Identificación con y confianza en el líder" presenta correlación significativa con el comportamiento del líder que pone "énfasis en la diferenciación ideológica del líder" (0,451). Respecto de la segunda relación "identificación con y confianza en el líder" hay correlación significativa con el "énfasis que pone el líder en identificar al grupo como singular" (0,384).

Podemos aseverar que se cumplen algunas de las previsiones de la teoría, de acuerdo con el paradigma siguiente:

Figura 7: Relación entre líder carismático y seguidor en el caso de la empresa familiar



Modelización hallada del líder carismático en la empresa familiar



La teoría de Shamir y otros, 1993, sugiere que el líder carismático conecta los autoconceptos del seguidor con varios focos de interés, tales como el propio líder, la tarea a realizar o el grupo en que está incluido. Esta convergencia no siempre se alcanza puesto que no hemos encontrado correlación entre los comportamientos del líder (padre fundador en nuestro caso) con la adhesión de los hijos a la empresa, la identificación de estos con la empresa y la familia así como la disponibilidad del seguidor para servir al grupo en graves contingencias.

REFLEXIONES FINALES

Nuestra investigación toma a la empresa familiar de la provincia de Córdoba como objeto de análisis. La muestra es seleccionada de entre un centenar de empresas familiares, cuyos miembros han seguido idénticas enseñanzas, impartidas en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, y que están en fase de fundador-director con hijos trabajando en la empresa.

Nuestra investigación parte de la teoría carismática del liderazgo a fin de que a través de las percepciones de los hijos se pueda dar el perfil del respectivo líder en un entorno cultural concreto. La percepción de los hijos respecto de los comportamientos del fundador-director también se materializa como autopercepción sobre las propias actitudes del hijo con el fin de buscar si el liderazgo influye en sus propias actitudes. Los comportamientos del padre-líder pueden tener efectos sobre las siguientes actitudes:

- a. Sobre la relación del hijo con el líder, a lo que la teoría denomina “identificación con y confianza en el padre-líder”.
- b. Sobre la actitud del seguidor (hijo) con su trabajo y función, lo que se denomina voluntad, motivación intrínseca y sacrificio para desarrollar las tareas.
- c. Sobre la actitud del seguidor (hijo) con el grupo (empresa familiar), lo que se denomina adhesión al grupo e identificación con el mismo. La identificación social con su familia empresaria supone la autodefinición de los hijos respecto o en términos de grupo (familia empresaria) pues se sienten orgullosos de formar parte de esta, aún en ausencia de determinados beneficios y bajo la exigencia de sacrificio.

La mayor parte de las teorías carismáticas del liderazgo hacen referencia exclusivamente a la relación en diada entre líder y seguidor y no entre líder y seguidores grupales (hijos del empresario fundador-director). Es verdad que existe una relación bipersonal basada en la teoría psicoanalítica (Lindon, 1990) o en la teoría de la atribución (Conger y Kanungo, 1987) o en la teoría motivacional (House y otros, 1991) e incluso en la de las autopercepciones (Shamir y otros, 1993) entre líder y seguidor en

el marco de escala de valores, y necesidades mutuas, pero en el caso de la empresa familiar en fase de fundador-director tiene para nosotros gran importancia analizar la relación padre-líder con grupos de hermanos (fraternidad que recibirá la empresa como legado), pues en verdad para nosotros la familia empresaria es una constelación de relaciones diádicas¹, aunque no se puede olvidar que el padre-fundador puede afectar a la cultura de la familia, a su identidad, normas de funcionamiento del grupo, a través de esas relaciones en díada. Es decir, el padre líder influye no sólo en la confianza que logra en los hijos sino también en el modo de actuar como grupo, pues la elevada cohesión y moral del grupo fraternal influye en la actuación de la empresa y en sus resultados.

Hemos diseñado la investigación de modo que “**la identificación con y confianza en**”, “**voluntad de sacrificio por la empresa**” e “**identificación con la familia**” se puedan conceptualizar como respuestas de los hijos a los comportamientos del padre-líder. Por tanto, nuestro análisis tiene que hacerse mediante el cruzamiento de las opiniones de los hijos.

La adhesión de los hijos a la empresa no tiene nada que ver con los comportamientos del padre-fundador-líder; las correlaciones son negativas pero bajas y no significativas. La identificación de los hijos con la familia empresaria y con su empresa familiar sí están positivamente correlacionadas con los siguientes comportamientos: “**apoyo del padre a los hijos en la empresa**” (0,382), “**énfasis sobre la diferenciación ideológica**” (0,304) y “**énfasis sobre singularidad como grupo familiar**” (0,378). Extraña que estas dos identificaciones nada tengan que ver con un comportamiento enérgico del padre y del compromiso y sacrificio para con la empresa.

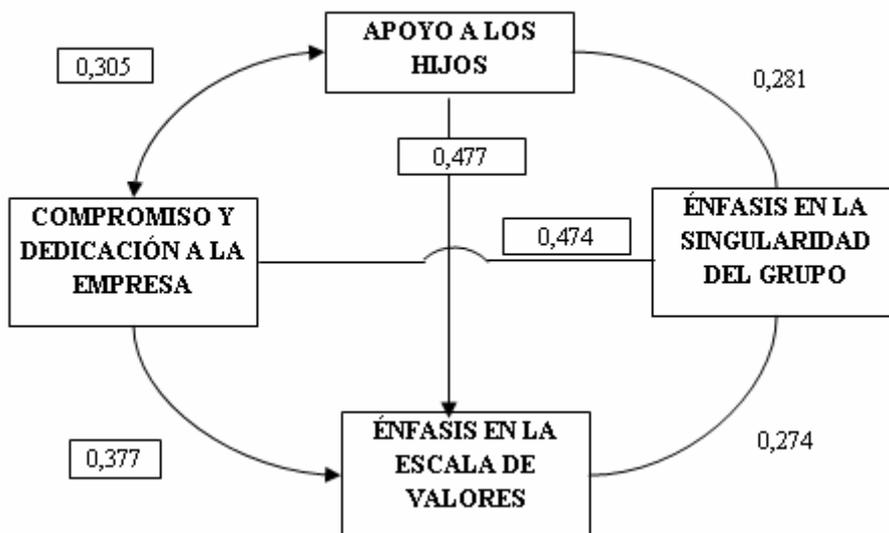
Creemos que esto se debe a que los subordinados (hijos) reaccionan de modo más positivo a comportamientos carismáticos que están menos orientados a resultados y más orientados al grupo familiar de modo que no reaccionan o lo hacen negativamente en el caso de un comportamiento orientado al logro más que orientado al grupo. A pesar de la adhesión de los hijos a la empresa y de haber entrado voluntariamente no hemos

¹ Ver nuestro cuaderno de investigación n° 5: “La constelación de la red familiar relacional”
Ver nuestro cuaderno de reflexión n° 6: “La estructura reticular de la familia empresaria”

encontrado relación entre un padre dedicado, comprometido y enérgico y unos hijos identificados con la familia y la empresa. De modo que “la identificación con el líder” se hace más por razones de ideología y del énfasis en el grupo, cuyas correlaciones respectivas son 0,481 y 0,384 que por el apoyo recibido y que por la dedicación del padre a la empresa. Quizás también sea porque en una organización jerárquica como es la empresa familiar en fase de fundador-director, el comportamiento ejemplar del padre-líder se perciba como una presión sobre los hijos para mejor desarrollar sus tareas. Bajo ciertas condiciones, toda presión adicional para que los hijos dediquen más esfuerzo en busca de resultados, aunque esto sea expresado ideológicamente y a través de un comportamiento ejemplar del padre, puede ser contraproducente, en aquellos.

Nuestro razonamiento teórico nos lleva a concluir:

1. Que los comportamientos descritos del padre-líder tienen influencia sobre los seguidores (hijos), pero no en todas sus actividades.
2. Que los comportamientos que aprecian y valoran los hijos en sus padres están correlacionados entre sí pero no de modo completo. La imagen diferencial de los comportamientos analizados es la siguiente:



Sólo las correlaciones enmarcadas en un rectángulo son estadísticamente significativas.

3. Que los comportamientos que se enfocan a dar importancia a la escala de valores y a la singularidad de la familia empresaria tienen correlación significativa con la actitud de los hijos autoevaluada como de “identificación con y confianza en” el padre líder.
4. Que los comportamientos anteriores del líder, según los perciben los hijos, se correlacionan con los procesos de identificación de los hijos con la familia y con la empresa.
5. Que el sacrificio que tienen que hacer los hijos en contingencias graves de la empresa para resolver la crisis está significativamente correlacionada con el énfasis que pone el padre-líder en la escala de valores.
6. Como era de esperar, la identificación de los hijos con la empresa tiene correlación significativa con actitudes tales como “identificación de la familia”, “sacrificio por la empresa” e “identificación y confianza en el líder”.

Cualificación final

Creemos que esta investigación es en España la primera aportación al conocimiento del liderazgo en la empresa familiar en fase de fundador-director.

En esta investigación hemos separado los diferentes comportamientos del padre-líder carismático de sus efectos en las actitudes de los hijos seguidores, a través de las autopercepciones de los hijos encuestados. Es obvio que en esta investigación resaltan las relaciones diádicas entre padre e hijos pero también el sentido de grupo que revelan los seguidores.

La distribución de opiniones de los hijos sobre el comportamiento de sus respectivos padres dan valores superiores a la media, en una escala de Lickert y acumulados hacia las mejores percepciones. Es obvio que la coincidencia entre los constructos teóricos y su medida no fue perfecta, pero los α de Cronbach da coincidencias elevadas. La construcción de algún constructo deberá ser mejorada en futuras investigaciones.

Este tipo de análisis tiene un gran valor para nuestra labor de asesoramiento a la empresa familiar y para nuestros programas didácticos sobre esta área de conocimiento.

BIBLIOGRAFÍA

Teorías sobre el liderazgo carismático en organizaciones

- Conger, J.A y R.N. Kanungo. 1987. "Towards a behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting". *Academic of Management Review* 12: 637-47
- House, R.I. 1977. "A 1976 theory of charismatic leadership en J.G. Hunt y LL Larsons editors de "Leadership: the cutting edge". Southern Illinois University Press. Carbondale. Pp: 189-269
- Lindholm C. 1990. "Charisma" Basil Blackwell Oxford.
- Shamir, B. R.J. House y M.B. Arthur. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-base theory" *Organization Science*. 4: 577-594.

Teorías neocarismáticas

- Bass, B.M. 1990. "Bass and Staggill's handbook of leadership" Free Press. N.Y.
- House, R.I. y B. Shamir. 1993. "Toward the integration of charismatic, visionary and transformational leadership, theories" en M.M. Chemes y R. Ayman editors de "Leadership theory and research: Perspectives and directions" Academic Press. San Diego. Pp 81-107.
- Shamir B, MB. Arthur y R. I. House 1994. "The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension" *Leadership Quarterly*. 5:25-42

Métodos de evaluación del liderazgo

- Bass. B.M. y B. I. Avalio. 1990. "Manual: the multifactor leadership questionnaire" Consulting Psychologists Press Palo Alto California.
- Fuller J.B. C. E. Patterson, K. Hester y D. Y. Stringer. 1996. "A quantitative review of research on charismatic leadership" *Psychological Reports* 78: 271-287.
- House R.J, W.D. Spangler y J. Woycke. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency. "A psychological theory and leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. 36: 374-396

- Kirkpatrick S.A. y E.A. Locke-1996. "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes" *Journal of Applied Psychology*. 81: 36-51.

ANEXO I: Cuestionario

Este es un cuestionario para evaluar el comportamiento del familiar que dirige la empresa, sea su padre o madre, sea uno de los hermanos. Conteste con una X lo pertinente.

CUESTIONES	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES SI A VECES NO	RARA VEZ	JAMÁS
SOBRE IDENTIFICACIÓN Y CONFIANZA EN EL FAMILIAR QUE LIDERA					
1. Tengo completa fe en él o ella					
2. Le tengo respeto					
3. Estoy orgullosos de estar bajo su dirección					
4. Confío en sus juicios y decisiones completamente					
5. Representa unos valores de gran importancia para mí					
6. Mi escala de valores es similar a la suya					
7. Es un modelo a seguir					
8. Hace que mi interés vaya más allá de lo personal, como algo bueno para la familia y para la empresa					
9. Consigue de mí que haga más de lo que estaría dispuesto a hacer					
10. Consigue que sacrifique mi confort personal por el bien de la empresa y de la familia.					

	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES SI A VECES NO	RARA VEZ	JAMÁS
IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y/O CON LA EMPRESA					
1. Me identifico mucho con los trabajadores de la empresa					
2. Me identifico mucho con mis familiares en la empresa					
3. La mezcla de valores de mis hermanos son muy similares a la mía					
4. La empresa es como mi familia					
ADHESIÓN					
1. Lamento haber entrado a trabajar en la empresa (R)					
2. Si pudiera me iría a otra empresa a trabajar (R)					
3. Estoy contento completamente de pertenecer a la empresa					
4. No me siento contento ni orgulloso como para pregonar que trabajo en la empresa familiar (R)					

CUESTIONES	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES SI A VECES NO	RARA VEZ	JAMÁS
IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA					
1. Se dan situaciones de escurrir el bulto en la empresa					
2. Se dan situaciones de bronca entre los trabajadores de la empresa					
3. Se dan incidentes de desobediencia entre familiares en la empresa					
4. Se dan ausencias no autorizadas en el trabajo entre familiares					
POTENCIA DE LA FAMILIA EMPRESARIAL					
1. En caso de situaciones de urgencia y de hechos dramáticos los familiares estáis dispuestos a echar una mano para ayudar a solucionar la catástrofe.					
2. Estáis preparados los familiares para hacer frente a situaciones de catástrofe o de urgencia grave					
3. Estáis preparados para desarrollar tareas que defiendan la seguridad de la empresa.					

ANEXO II: ALFA DE CRONBACH Y MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LOS CONSTRUCTOS ESTUDIADOS.

IDENTIFICACIÓN CON Y CONFIANZA EN EL PADRE LÍDER

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,865									
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):										
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
E1	1,000	0,192	0,378	0,596	0,637	0,116	0,338	0,293	0,421	0,450
E2	0,192	1,000	0,092	0,360	0,268	-0,018	0,115	-0,061	0,089	0,324
E3	0,378	0,092	1,000	0,365	0,471	0,413	0,484	0,380	0,348	0,293
E4	0,596	0,360	0,365	1,000	0,546	0,286	0,560	0,307	0,394	0,383
E5	0,637	0,268	0,471	0,546	1,000	0,296	0,565	0,599	0,600	0,628
E6	0,116	-0,018	0,413	0,286	0,296	1,000	0,532	0,465	0,291	0,402
E7	0,338	0,115	0,484	0,560	0,565	0,532	1,000	0,582	0,472	0,428
E8	0,293	-0,061	0,380	0,307	0,599	0,465	0,582	1,000	0,618	0,631
E9	0,421	0,089	0,348	0,394	0,600	0,291	0,472	0,618	1,000	0,669
E10	0,450	0,324	0,293	0,383	0,628	0,402	0,428	0,631	0,669	1,000

En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)

IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y EMPRESA

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,707			
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):				
	F1	F2	F3	F4
F1	1,000	0,658	0,304	0,180
F2	0,658	1,000	0,489	0,303
F3	0,304	0,489	1,000	0,322
F4	0,180	0,303	0,322	1,000

En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)

ADHESIÓN

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,606		
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):			
	F6	F7	F9
F6	1,000	0,708	0,167
F7	0,708	1,000	0,143
F9	0,167	0,143	1,000

En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)

CLIMA EN EL SENO DEL GRUPO

Alfa de Cronbach estandarizado:				0,727	
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):					
	G1	G2	G3	G4	
G1	1,000	0,543	0,332	0,274	
G2	0,543	1,000	0,481	0,283	
G3	0,332	0,481	1,000	0,489	
G4	0,274	0,283	0,489	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>					

CAPACIDAD POTENCIAL DE LA RESPUESTA ANTE LA CRISIS

Alfa de Cronbach estandarizado:			0,628	
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):				
	G6	G7	G8	
G6	1,000	0,266	0,130	
G7	0,266	1,000	0,684	
G8	0,130	0,684	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>				

ANEXO III: Matriz de correlaciones

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	CLIMA EN EL SENO DEL GRUPO	ADHESIÓN DE LOS HIJOS AL GRUPO O EMPRESA	IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y LA EMPRESA	CAPACIDAD POTENCIAL DE LA RESPUESTA ANTE LA CRISIS	IDENTIFICACIÓN Y CONFIANZA EN EL PADRE LÍDER
CLIMA EN EL SEÑO DEL GRUPO	1,000	0,200	0,301	0,355	0,304
ADHESIÓN DE LOS HIJOS AL GRUPO O EMPRESA	0,200	1,000	0,018	0,011	0,226
IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y LA EMPRESA	0,301	0,018	1,000	0,126	0,176
CAPACIDAD POTENCIAL DE LA RESPUESTA ANTE LA CRISIS	0,355	0,011	0,126	1,000	0,097
IDENTIFICACIÓN Y CONFIANZA EN EL PADRE LÍDER	0,304	0,226	0,176	0,097	1,000

En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)

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 ocho 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 Investigación aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de sus líneas de investigación.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: CAMPUS DE BABANALES. UNIVERSIDAD DE CORDOBA
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL
ANTIGUO EDIFICIO ALHAKEM II
14071 CORDOBA
TLFO: 957-218747/957-218744
FAX: 957-218740