

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

**"EL CAPITAL INTANGIBLE EN LA FAMILIA  
EMPRESARIA DE CÓRDOBA"**

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

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

# **EL CAPITAL INTANGIBLE EN LA FAMILIA EMPRESARIA DE CÓRDOBA**

**Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide\***

**Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero\*\***

**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\***

**Junio 2010.**

\*Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto: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](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*\*Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

## ÍNDICE DE CONTENIDO

<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>II. EL CAPITAL HUMANO EN LA FAMILIA EMPRESARIA DE CÓRDOBA.....</b>	<b>5</b>
LA EMPRESA FAMILIAR Y SU CICLO BIOLÓGICO .....	12
REFLEXIÓN FINAL.....	15
<b>III. EL CAPITAL SOCIAL INTERNO .....</b>	<b>16</b>
AUTOEVALUACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL FAMILIAR.....	18
RESULTADOS.....	20
<b>IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
<b>V. CONCLUSIONES.....</b>	<b>26</b>

## I. INTRODUCCIÓN

El Capital humano representa un recurso intangible (conocimiento) que permite a la empresa familiar añadir valor al resto de recursos tangibles. Se sabe por estudios recientes que el capital humano afecta de modo relevante a los resultados de la empresa<sup>1</sup>.

El Capital humano es difícil de codificar en el seno de una familia empresaria pero al menos se puede evaluar su formación regular académica y los años de experiencia en el mundo de la empresa en relación al concepto de autoeficacia para desarrollar métodos de trabajo capaces de medir tareas, demandas externas e internas de la empresa y actividades emprendedoras. La motivación es un atributo del capital humano, rasgo que ya hemos evaluado en nuestros estudios sobre familias empresarias; la cualificación personal es la que se va a descubrir en esta investigación.

La teoría o la visión de la empresa familiar basada en los recursos humanos que son escasos e inimitables presta gran atención al capital humano, como recurso inimitable y con capacidad para hacer rentable la empresa.

El Capital humano se acumula a través de fuentes primarias como son la experiencia magistral, la modelización, la persuasión social y el estado psicológico de cada individuo. El capital humano intangible se evalúa cuantificando la perseverancia y el esfuerzo para superar dificultades. La diligencia, la perseverancia, la voluntad y la capacidad de acción son rasgos del capital humano que en este trabajo no se van a delimitar, pero que es necesario tomar en consideración para conceptualarlo de manera correcta. En esta investigación solo se va a codificar el capital humano de la familia empresaria cordobesa en relación al conocimiento general de sus componentes y a la experiencia desarrollada en su propia empresa.

---

<sup>1</sup> Hitt M.A., Biermant L., Shimizu K. y Kochhav R. 2001. „Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in profesional service firms: A resource-based perspective”. Academy of Management Journal 44 (1), 13-28.

## **II. EL CAPITAL HUMANO EN LA FAMILIA EMPRESARIA DE CÓRDOBA**

Una vez planteados los pronunciamientos teóricos sobre la naturaleza del capital humano en la empresa y su conocimiento e interpretación es de interés aportar nuestros hallazgos sobre este activo intangible en la familia empresaria de la provincia de Córdoba.

La provincia de Córdoba según el Registro Mercantil en 2008 contaba con 12.615 empresas activas, cuya naturaleza mercantil es la de sociedad anónima, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad cooperativa y alguna Comunidad de Bienes. De estas empresas, según nuestro muestreo, el 74'3% son empresas familiares, así que el censo de familias empresarias en la provincia de Córdoba pudiera ascender a 9.335 empresas, entendiendo como empresa familiar aquella cuya mayoría de capital está en manos de una familia cuando no cotiza en bolsa; también la gestión, y exhiben voluntad de continuidad.

A través de una muestra de 150 empresas; es decir, el 1'6% del censo, antes citado, hemos investigado mediante cuestionario la naturaleza del capital humano existente en la familia empresaria de Córdoba.

La muestra recogida de estas 150 empresas aporta información de 535 personas que forman parte de esas 150 familias empresarias, constituidas por los miembros de ellas que han cumplimentado el cuestionario. El 64,11% de la población es masculina y el 35,89% femenina, todos ellos más o menos activamente involucrados en el proyecto empresarial.

### a) Nivel de formación alcanzado

El nivel de formación alcanzado es bastante elevado y superior a la formación media de la población cordobesa según el Instituto de Estadística de Andalucía. La imagen de este nivel educativo es la siguiente: en personas de más de 18 años.

**Tabla 1: Nivel De formación de la muestra de empresas familiares cordobesas.**

Nivel alcanzado	Muestra %
Universitario	39,77
BUP + FP	57,01
Graduado Escolar	0'76
Sin Formación reglada	2'46
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

El nivel de formación alcanzado es relativamente elevado. De entre el 39,77% que alcanzó estudios universitarios, 8'14% han realizado estudios de postgrado con título de Master y el 3'22% ha realizado estudios de postgrado de especialización. Nos parece que la familia empresaria de la muestra tiene un aceptable nivel de formación, como parte del activo intangible de la misma.

### b) La formación y el género

Hemos indicado que el género masculino representa el 64,11% de la población muestral en tanto que el género femenino representa el 35,89% restante de la misma.

El nivel de formación alcanzado por ambos géneros es diferente comparativamente, dentro de cada subpoblación. Así, la formación universitaria es mayor en la mujer que en el hombre siguiendo la tendencia de este último decenio en Andalucía. La mujer, en un 46,28% ha alcanzado un título universitario, en tanto que el hombre solo lo ha hecho en un 36,18%, cuya diferencia será explicada más adelante. Por el contrario, la formación de postgrado y título de master en ambos géneros es prácticamente similar

(11,17% en la mujer y 11,48% en el hombre). Todas las mujeres han adquirido un nivel mínimo de formación reglada en tanto que un 3,82% de hombres no alcanzaron siquiera el nivel de graduado escolar. Por el contrario, los hombres, en un 59'41% alcanzaron los títulos de Bachiller o de Formación Profesional, en tanto que las mujeres lo hicieron solo en un 52'66%. Los resultados de la encuestación aparecen en Tabla 2

**Tabla 2: Nivel de formación alcanzada en la familia empresaria.**

NIVEL DE FORMACIÓN	SEXO	
	HOMBRE	MUJER
SIN FORMACIÓN	3,82%	0,00%
Bup + FP	59,41%	52,66%
GRADUADO	0,59%	1,06%
Universitario	36,18%	46,28%
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

### c) La formación alcanzada, la edad y el género

La edad del constituyente familiar influye en el nivel de formación alcanzada. Es de esperar que los jóvenes de 18 a 32 años, inclusive, hayan adquirido una formación reglada superior a la que pudo obtener la cohorte de más de 63 años. Hemos desagregado la muestra de familiares en cuatro cohortes. Estas son las segmentaciones: de 18-32 años, de 33-47 años, de 48 a 62 años, de 63 a 77 años.

La estructura de cohortes por edades aparece en la Tabla 3, cohortes por edades y género.

**Tabla 3: Cohortes de edades según género %**

SEXO	EDAD				TOTAL
	18-32	33-47	48-62	63-77	
HOMBRE	62,69%	62,11%	68,14%	71,43%	64,10%
MUJER	37,31%	37,89%	31,86%	28,57%	35,90%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Puede observarse que en las cohortes de 18 a 32 y de 33-47 años la mujer pondera más alto más que su ponderación total en la muestra en tanto que en el hombre son las cohortes de 48-62 y 63-77 pondera más que en el total de la muestra.

Según se muestra en la Tabla 4, el 58,11% de las mujeres de la cohorte de 18-32 años han alcanzado su formación universitaria y/o de postgrado en tanto que solo el 41,60% de su cohorte de hombres se ha titulado en la Universidad. Las mujeres en esta cohorte de 18 a 32 años en un 41,89% solo alcanzaron el nivel de bachiller o de formación profesional en tanto que en los hombres ese ratio fue del 52,80%.

En sus cohortes de 48 a 62 años la mujer con formación universitaria pesa un 36,36% en tanto que el hombre dentro de su mismo tramo de edad pondera un 21%. En todas las cohortes las mujeres alcanzaron una formación más avanzada que lo hicieron los hombres, cada uno de ellos dentro de su mismo género.

**Tabla 4: Edad-Nivel de Formación y Género**

SEXO	MUJER			
NIVEL DE FORMACIÓN	EDAD			
	18-32	33-47	48-62	63-77
BUP + FP	41,89%	54,17%	63,64%	87,50%
GRADUADO	0,00%	2,78%	0,00%	0,00%
UNIVERSITARIO	58,11%	43,06%	36,36%	12,50%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO	HOMBRE
------	--------

NIVEL DE FORMACIÓN	EDAD			
	18-32	33-47	48-62	63-77
SIN FORMACIÓN	4,80%	1,69%	2,63%	15,00%
BUP+FP	52,80%	55,08%	76,32%	60,00%
GRADUADO	0,80%	0,85%	0,00%	0,00%
UNIVERSITARIO	41,60%	42,37%	21,05%	25,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

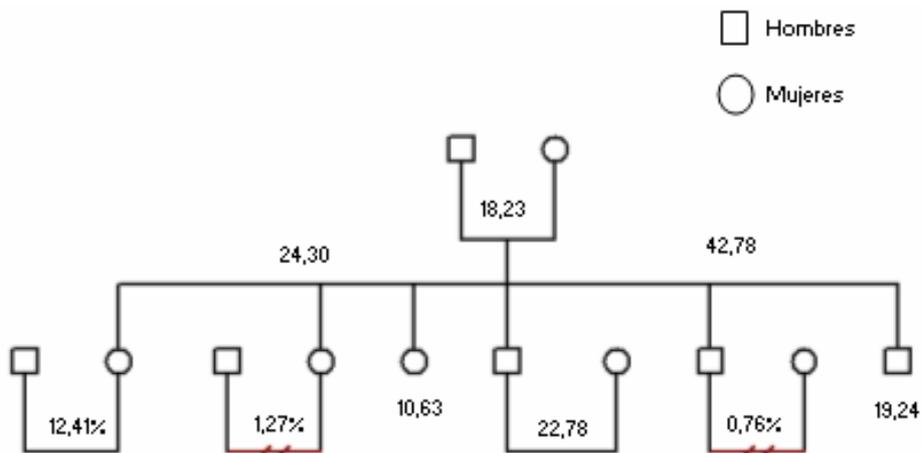
#### d) La estructura media de la familia empresaria

Se declaran padres el 18,23% de la población de la muestra en tanto que se consideran hijos o descendientes sanguíneos del fundador o fundadores el 67,09% de dicha población. Los descendientes de segunda generación son en un 42,78% hombres (hijos) y en un 24,30% son mujeres (hijas).

Forman parte de la familia empresaria, familiares de afinidad que ponderan el 14,68 de la población muestral.

La familia empresaria analizada generalmente es una familia extendida, formada por la familia nuclear y sus descendientes que han formado una nueva familia.

El genograma de la familia empresaria se puede diseñar del siguiente modo.



El genograma anterior nos indica que de los nacidos en la segunda generación, del porcentaje de los hijos, un 22,78% se casaron, un 0,76% se divorciaron y un 19,24% están solteros, y de las hijas un 12,42% se casaron, un 1,27% se divorciaron y un 10,63% están solteras.

La estructura poblacional de la muestra se conforma de la siguiente manera.  
Ver Tabla 5

**Tabla 5: Estructura poblacional de la muestra**

Rol	Total
padres	18,23%
hija	24,30%
Hijo	42,78%
consorte	14,68%
Total	100,00%

#### e) Estado civil y edad

El estado civil de los componentes de la población muestral, organizado por cohortes de edad, arroja una imagen normal.

**Tabla 6: Estado civil según cohortes de edad %**

EDAD	ESTADO CIVIL				Total general
	Casados	Separados	Solteros	Viudos	
18-32	22,43%	11,76%	83,22%	0,00%	38,13%
33-47	41,62%	76,47%	16,08%	0,00%	35,51%
48-62	28,65%	11,76%	0,70%	80,00%	21,12%
63-77	7,30%	0,00%	0,00%	20,00%	5,23%
<b>Total general</b>	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Según se desprende de la tabla anterior podemos observar que el porcentaje más alto de separados se encuentra en el tramo de edad de los 33 a los 47 años. En este tramo de edad también se encuentra el mayor porcentaje de casados.

#### f) Regímenes económicos conyugales

La muestra indica que de los casados, que son el 69,16% de la población muestral, el 69,29% han establecido el régimen económico de sociedad de gananciales y el 30,71% han optado por el régimen de separación de bienes.

Esta estructura societaria conyugal tiene gran importancia a la hora de separar riesgos financieros de riesgos empresariales del negocio familiar. La sociedad de gananciales pone en riesgo a la institución familiar cuando tiene que garantizar deudas de la sociedad mercantil.

Como era de esperar son las cohortes más jóvenes las más propensas a optar por el régimen de separación de bienes en tanto que las cohortes de mayor edad optan por la sociedad de gananciales.

Tabla 7 indica por cohortes de edad los regímenes económicos matrimoniales en su ponderación relativa.

**Tabla 7: Regímenes económicos conyugales por cohortes de edad**

EDAD	REGIMEN ECONÓMICO		
	Gananciales	Separación de bienes	Total general
<b>18-32</b>	15,95%	37,29%	22,67%
<b>33-47</b>	39,69%	44,92%	41,33%
<b>48-62</b>	35,80%	13,56%	28,80%
<b>63-77</b>	8,56%	4,24%	7,20%
<b>Total general</b>	100,00%	100,00%	100,00%

Los cohortes de edad superior a 48 años en un 35,80% han optado por el régimen económico de gananciales, en tanto que el 13,56% lo ha hecho por el de separación de bienes. Dentro del régimen de gananciales el 55,64% está en los cohortes entre 18 y 47 años, en tanto que dentro del régimen de separación de bienes esas cohortes ponderan el 82'21%, lo que viene a demostrar la presunción de que las jóvenes parejas prefieren el régimen económico de separación de bienes respecto del régimen de gananciales.

## **LA EMPRESA FAMILIAR Y SU CICLO BIOLÓGICO**

Las empresas que configuran esta muestra pertenecen a diferentes etapas evolutivas biológicas de la familia empresaria: El 58,67% están en fase de fundador-director con hijos trabajando totalmente o parcialmente en la empresa. El 39,33% han pasado a ser sociedades fraternales en las que algunos hermanos o todos poseen y dirigen la empresa. Por fin, solo el 2'00% están en la fase de cúmulo de primos hermanos.

La estructura poblacional muestral es muy similar a la biología empresarial, pues de 535 personas que conforman la muestra, el 55,14% son miembros de familias empresaria en fase de fundador-director, en tanto que el 42,80% pertenecen a familias empresarias en fase de sociedad de hermanos. Aquellos que se dicen formar parte de empresas de primos hermanos alcanzan a ser el 2,06% de la población muestral.

### **a) Actividad empresarial de los familiares**

#### **No trabajan en la empresa**

El 17,01% de la población muestral analizada no trabaja en la empresa. De esta población, el 67,03% son mujeres y el 32,97% son hombres. Los hombres están en su casi totalidad en las cohortes de 18 a 47 años . Son hijos o yernos que están estudiando o que tienen empleo en otras empresas. Sin embargo las mujeres que no trabajan en su empresa se encuentran bastante equidistribuidas no solo por cohortes de edad, sino también en relación al peso que cada cohorte tiene en la población.

#### **Trabajan en la empresa**

Los que trabajan en la empresa se han clasificado en las siguientes escalas de una organización empresarial.

Tabla 8: Clasificación de los trabajadores por categorías en la empresa familiar

<b>Puesto</b>	<b>Total</b>
Consejero delegado	1,31%
Director de Area	28,41%
Gerente	25,98%
Subordinado	27,29%
<b>Total general</b>	<b>82,99%</b>

### **b) El género y las funciones del capital humano**

Quienes ocupan el puesto de Consejero Delegado son tanto hombres como mujeres, equidistribuidas y concordes con el peso de los dos géneros en la población. El género masculino representa el 85,71% de la población muestral en tanto que el género femenino pondera el 14,29% restante.

Los gerentes representan el 25,98% de la población familiar empresarial, de los cuales solo el 12,23% son mujeres: una ponderación muy inferior al peso que la mujer ostenta en la familia empresaria.

Sin embargo, cuando se trata de direcciones de Área de Alta Dirección la mujer representa el 27,63% de los puestos ofrecidos en las empresas familiares en esta categoría, lo que indica un mayor acceso a los puestos de responsabilidad.

Los puestos no ejecutivos representan el 27,29 de la población familiar, que están ocupados en un 51,37 por hombres y en un 48,63 por mujeres

### **c) La responsabilidad y la edad**

El 95% de los puestos no ejecutivos están ocupados por cohortes entre los 18 y los 47 años. Si recordamos que esas dos cohortes solo representan el 73'49% de la población, quiere decir que hay hijos que bien por edad o por implicación baja o por escasa formación no han podido alcanzar puestos de responsabilidad o no se han creado para ellos.

Los gerentes ponderan más en edades cercanas a los cuarenta años. Del 25,98% que pesan los gerentes en la población familiar, el 76,26 % se encuentra en los cohortes de 33 a 62 años.

Sin embargo, los Directores de Área de Alta Dirección se encuentran en su mayor parte en cohortes que están por debajo de 48 años. Del 28,41%, que representa esta ocupación, el 80% tienen edades inferiores a los 47 años, algo más de lo que ponderan estas cohortes en la población muestral.

Esta asignación de responsabilidades nada tiene que ver con la formación adquirida y sí con la edad de cada familiar, su propia historia en la empresa, su género, y las propias decisiones de la persona, especialmente la de la mujer cuando forma pareja y tiene hijos<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> J.J. Rodríguez Alcaide y otros. 2009. El género femenino en la empresa familiar. Cuaderno de Investigación nº 9. Cátedra PRASA de Empresa Familiar

## REFLEXIÓN FINAL

1. El nivel de formación adquirido por los familiares encuestados es superior al de la población general de la provincia de Córdoba, lo que representa un capital humano digno de mención.
2. Es estratégico saber si ese capital humano, que en porcentaje muy elevado ocupa puestos de dirección, ha adquirido habilidades profesionales suficientes para desarrollar eficazmente su labor y poder competir con eficiencia en el mercado. Nuestra opinión general es que necesitan adquirir esas habilidades, aunque solo es una conjetura plausible.
3. La mujer ha adquirido un nivel de formación reglada superior a la del hombre pero no adquiere una formación práctica porque está menos incorporada al trabajo empresarial y cuando se incorpora no tiene acceso a puestos de gerencia, aunque sí de Alta Dirección.
4. Por razones culturales todavía predominan las sociedades conyugales en régimen económico de gananciales respecto del régimen económico de separación de bienes.

### III. EL CAPITAL SOCIAL INTERNO

El capital social de la familia empresaria está representado por la confianza y buena voluntad entre ramas familiares y componentes de la familia extendida y múltiple. Este capital social facilita la actuación de la empresa familiar. El capital social está incorporado a las relaciones sociales internas y externas. El capital social suministra información, acceso al conocimiento tecnológico, al mercado y a recursos complementarios (Hitt y otros, 2001)<sup>3</sup>.

La teoría del capital social presta su atención a la estructura de las relaciones, a su contenido y a la calidad de las mismas como condicionante del flujo de otros recursos y de la sostenibilidad de la familia y de la empresa (Salvato y Melin 2008)<sup>4</sup>.

La familia es la institución clave a través de la cual se transmite el capital social, vía inversión en esfuerzo y tiempo, desarrollo de lazos afectivos, líneas de actuación y comportamientos no aceptados (Wright y otros, 2001)<sup>5</sup>.

Los análisis indican que el capital social se crea en función de la existencia de cuatro factores: **estabilidad**, **interacción**, **interdependencia** y **proximidad**. Estos factores afectan a la creación de capital social y a su acumulación a lo largo del tiempo (Nahapiet y Ghosol, 1998)<sup>6</sup>. El capital social se basa en normas y valores compartidos e influye en la creación y destrucción del capital humano.

Los componentes del capital social en la familia empresaria tienen que ver con la infraestructura moral y con las normas de dicha familia; es decir, creencias acerca de la familia, su empresa y la comunidad. Por eso las interacciones entre los miembros de la familia definen y conforman e, incluso, refuerzan aquellas creencias. Estas creencias

---

<sup>3</sup> Hitt M. A., Ireland R. D., Camps S. M. Y Sexton D. L. 2001. "Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation". Strategic Management Journal 22, 479-491.

<sup>4</sup> Salvato C. y Melin L. 2008. "Creating value across generations in family-controlled business: The role of family social capital". Family Business Review 21, 259-276.

<sup>5</sup> Wright J. P., Cullen F. T., Miller J. T. 2001. "Family social capital and delinquent involvement". Journal of Criminal Justice 29, 1-9.

<sup>6</sup> Nahapiet J. y Ghosol S. 1998. "Social capital, intelectual capital and the organizacional advantage". Academy of Management Review 23, 242-266.

interiorizadas dan lugar a comportamientos, normas, obligaciones y expectativas (Hoffman y otros, 2006)<sup>7</sup>.

El capital social de la familia juega un papel importante a la hora de conformar la cultura de su empresa familiar. La proximidad familiar facilita la interacción, pero esta interacción no siempre se produce.

El diálogo colaborador es un mecanismo primario para crear determinado capital social. Cuando hay un diálogo colaborador en la familia empresaria se fomenta el cuidado, la reciprocidad, el juego limpio, la lealtad a la familia, orden y respeto a la autoridad legítima y la búsqueda de la virtud. Todo ello hace crecer el capital social interno de la familia.

---

<sup>7</sup> Hoffman J., Hellscher M. y Sorcusen R. 2006. „Achieving sustained competitive advantage: a family capital theory”. Family business Review 19 (2), 348-368.

## **AUTOEVALUACIÓN DEL CAPITAL SOCIAL FAMILIAR**

Para el desarrollo de la evaluación del capital social se ha formulado una serie de cuestiones a 535 personas, componentes de 150 empresas familiares cordobesas, asistentes a nuestro programa de formación. Las preguntas formuladas pretenden conocer la percepción del capital relacional en el seno de la familia empresaria. Tienen que ver con el diálogo entre parejas conyugales y diálogo entre generaciones así como con el grado de formalización de las reuniones de la familia empresaria. El cuestionario aparece en el Anexo de este documento. El cuestionario fue sometido a la prueba de alfa de Cronbach para probar la consistencia interna de las preguntas, obteniendo un coeficiente de **0.670<sup>8</sup>**.

Según lo anteriormente explicado, las cuestiones que deben ser contempladas de manera contextual son las siguientes:

### **CUESTIONES EN RELACIÓN CON LA FAMILIA**

- P<sub>1</sub>** ¿Habla su familia de manera abierta acerca del negocio familiar y los planes para el futuro?
  
- P<sub>8</sub>** ¿Tiene su familia rituales o costumbres que contribuyan positivamente al mantenimiento de la empresa familiar?
  
- P<sub>9</sub>** ¿Mantiene la familia reuniones periódicas en las que se discuten temas familiares y empresariales?
  
- P<sub>10</sub>** ¿Existe un Consejo Familiar que se reúna a intervalos regulares de tiempo?
  
- P<sub>4</sub>** ¿Tiene su familia y su empresa un documento escrito sobre la misión de las mismas?

---

<sup>8</sup> Ver anexo al trabajo.

### **CUESTIONES EN RELACIÓN A LA EMPRESA FAMILIAR**

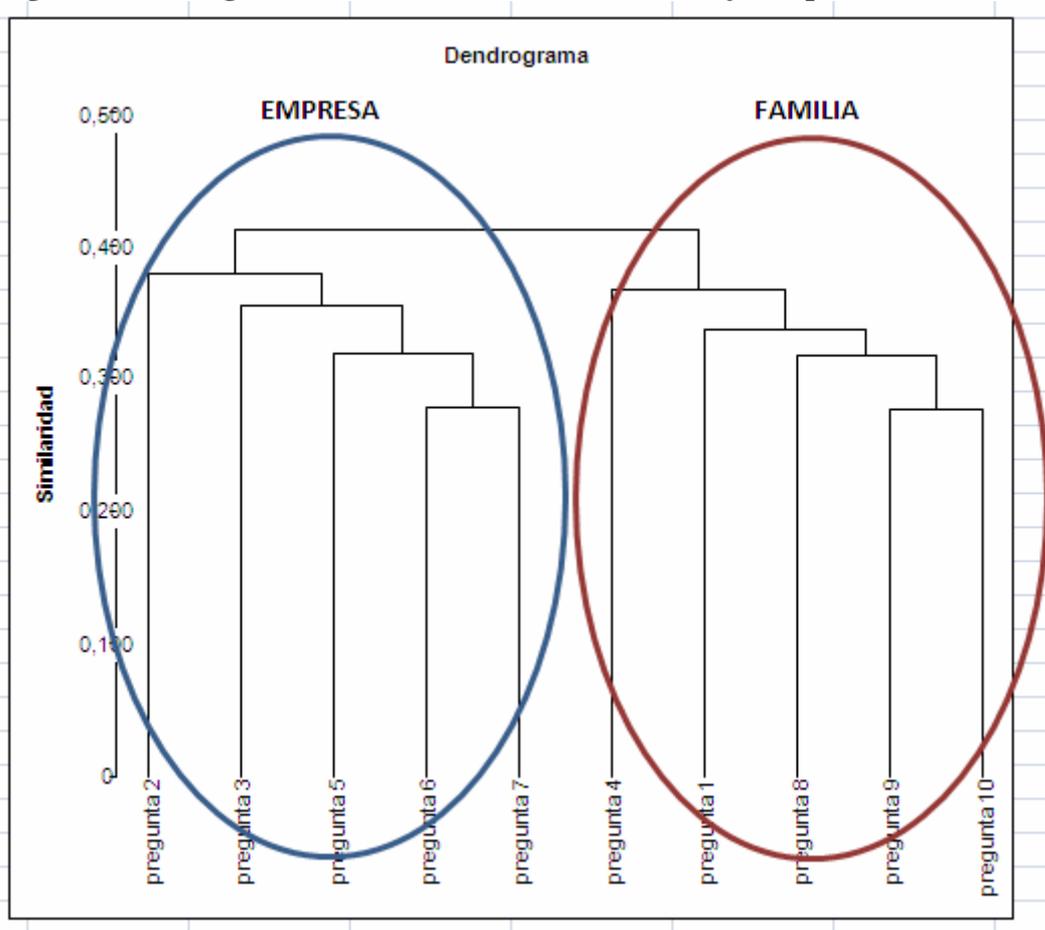
- P<sub>2</sub>** ¿Confía usted en sus asesores y los involucra en la toma de decisiones?
- P<sub>3</sub>** ¿Han tenido o tienen sus hijos adultos la oportunidad de reunirse con sus asesores y con usted a los efectos de comprender cuales son sus oportunidades y obligaciones en el negocio?
- P<sub>5</sub>** ¿Está usted de acuerdo con su esposa del papel que jugarán cada uno de sus hijos en la empresa familiar en el futuro? y sus hijos ¿están de acuerdo?
- P<sub>6</sub>** ¿Tiene usted previsto su retiro financieramente?
- P<sub>7</sub>** ¿Tiene usted claro cómo y cuándo seleccionar a su sucesor?

Estas preguntas tienen que ver directamente con la sucesión (P<sub>6</sub> y P<sub>7</sub>) y con la carrera profesional de los hijos (P<sub>5</sub>, P<sub>3</sub>, P<sub>2</sub>). La evolución de las contestaciones refleja claramente lo que piensan los componentes de las familias empresarias encuestadas.

## RESULTADOS

Un análisis previo de los datos aplicando la clasificación ascendente jerárquica (CAJ) nos permitió diferenciar entre dos entornos o contextos distintos dentro del mismo cuestionario. De un lado, cuestiones relativas a la familia y de otro cuestiones dirigidas a la empresa. La siguiente figura muestra el dendograma obtenido en el análisis.

**Figura 1: Dendograma de la clasificación ascendente jerárquica.**



**RESULTADOS DEL CONTEXTO FAMILIAR**

La estructura de respuestas a esta serie de preguntas en porcentaje de la muestra es la siguiente

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	SÍ	NO	NS/NC	BLANCO
P <sub>1</sub>	62,99	36,45	0,56	-
P <sub>8</sub>	56,07	39,81	1,87	2,24
P <sub>9</sub>	44,30	54,77	0,75	0,19
P <sub>10</sub>	27,10	71,21	0,56	1,12
P <sub>4</sub>	9,53	86,92	2,06	1,50

Puede observarse que las respuestas afirmativas van descendiendo con la ordenación lógica de las concreciones. El 62,99% declara que en su familia se dan conversaciones abiertas sobre familia empresaria; sin embargo ese porcentaje va disminuyendo cuando se concreta en si estas conversaciones son periódicas y rituales y desciende la afirmación al 27'10% cuando admiten tener un Consejo de Familia pero declaran que solo el 9'53% tiene un documento escrito que describa la misión de su familia empresaria. El capital social representado por las relaciones intrafamiliares no es tan elevado pues un 36'45 declara que no percibe en su familia conversaciones abiertas, porcentaje que va creciendo negativamente en la medida que se va exigiendo mayor concreción en la respuesta.

**RESULTADOS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL.**

Las otras cinco preguntas tienen que ver con la empresa familiar desde la óptica personal y familiar y se esquematizan a continuación.

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	SÍ	NO	NS/NC	BLANCO
P <sub>6</sub>	26,54	62,24	6,36	4,86
P <sub>7</sub>	19,25	63,74	11,59	5,42

Puede observarse que la confirmación a las preguntas desciende cuando se inquiera sobre cómo y cuando seleccionar al sucesor. Más adelante observamos cómo responden los que tienen más de 40 años de edad.

PREGUNTAS	RESPUESTAS			
	SÍ	NO	NS/NC	BLANCO
P <sub>2</sub>	59,63	31,21	6,92	2,24
P <sub>3</sub>	32,34	48,22	15,14	4,30
P <sub>5</sub>	31,03	39,07	20,56	9,35

Puede observarse la baja afirmación de que los hijos tienen diseñada una metodología para avanzar en la empresa y la baja percepción de que esta carrera profesional está mutuamente diseñada, según la estructura de respuestas a las preguntas P<sub>3</sub> y P<sub>5</sub>, con un 20'56% de respuesta del tipo "no sabe".

## CONCORDANCIA DE RESPUESTAS

De las 353 personas que contestaron afirmativamente a la pregunta de si su familia hablaba de manera abierta acerca del negocio y de los planes futuros, solo 244 contestaron afirmativamente a la pregunta P<sub>8</sub> sobre rituales y costumbres y solo 214 a la pregunta 9 sobre existencia de reuniones periódicas; Sólo 73 personas afirman hablar abiertamente pero no en reuniones formales

En el análisis de la matriz de correlación de las diez cuestiones planteadas (Anexo) observamos un número elevado de correlaciones significativas pero solo las preguntas 6 y 7 presentan una correlación de 0'441y las preguntas 8 y 9 con correlación 0'389 así como las preguntas 1 con 8 y 9.

Para visualizar la estructura de las preguntas hemos acudido a una clasificación ascendente jerárquica, cuyo dendograma en función de la similaridad de las respuestas se refleja en la Figura 1. Puede observarse que se afloran dos grupos de preguntas. Un grupo formado por las preguntas 7, 6, 5, 3 y 2 que formulan la existencia de relaciones de las familias en cuestiones que tienen que ver con la empresa, la carrera profesional y la sucesión. Otro grupo, formado por las preguntas 10, 9, 8, 1 y 4 que reflejan las relaciones de la familia, la transparencia de estas relaciones y su mayor o menor grado de formalización.

#### IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

El análisis de los resultados de la encuestación indica que un porcentaje elevado (36'45) señala la oscuridad en las relaciones dentro de su familia empresaria y un porcentaje similar (31'21%) ni confía en sus asesores ni los involucra en la toma de decisiones; es decir, no encuentran un apoyo en la familia para hablar de cuestiones empresariales.

De acuerdo con Coleman (1988)<sup>9</sup> la capacidad empresarial no solo se fundamenta en habilidades y capacidades individuales sino también en el capital social generado a base de canales de información y de normas en la familia; las normas incluyen expectativas, identidad, confianza colectiva desde una fluida comunicación. El capital social se genera desde una acción eficiente, un adecuado intercambio y un flujo equilibrado entre familia y empresa (Sharma, 2008)<sup>10</sup>. Los miembros de la familia son recursos importantes para tener acceso a redes que puedan apoyar su desarrollo empresarial.

Analizando los datos de esta muestra puede observarse que es decepcionante la comunicación respecto del papel que los descendientes van a jugar en la empresa, pues solo un 31,03% afirma haber hablado de esta cuestión en su familia, en tanto que lo niega un 39,07% y un 20,56% no contesta a la cuestión.

La comunicación y el diálogo colaborador debería ser la norma en la familia empresaria, pues el diálogo se focaliza sobre el espíritu familiar y desde la participación y construcción de una escala de valores. No es posible crear un espíritu de familia empresaria sin encuentros periódicos que promuevan el diálogo y sin la solidificación de una estructura moral de la familia. El alma de la familia nace de la

---

<sup>9</sup> Coleman J. 1988. "Social capital in the creation of human capital". American Journal of Sociology, 94, 595-120.

<sup>10</sup> Sharma, P. 2008. "Familianness: Capital stocks and flows between family and business". ETP 32, 971-977.

discusión emergente de la escala de valores, valores que se perpetúan en la empresa familiar.

La encuesta refleja que solo el 44,30% declara que en la familia se desarrollen reuniones periódicas para abordar asuntos familiares y empresariales y solo el 56'07% afirma que en la familia se celebren rituales que contribuyan al mantenimiento del buen clima en la empresa familiar. Ya hemos señalado la inexistencia de diferencias de opinión por razón de edad y género, salvo respecto de la existencia de rituales que sí se dan entre hombres de más de 40 años y mujeres de menos de 40 años.

Con esta imagen previa era de esperar que la formalización de las reuniones familiares a través de un Consejo de Familia solo fuese afirmada por el 27,10% de los encuestados.

## V. CONCLUSIONES

Aún siendo conscientes de las limitaciones de esta investigación respecto del tamaño y aleatoriedad de la muestra para poder inferir una declaración general, de la estructuración del cuestionario, de la investigación, de acuerdo con el método de análisis, se puede concluir:

1. Que las cuestiones reflejan el grado de intercambio relacional existente en el seno de las familias empresarias cordobesas respecto de cuestiones que tienen que ver con el interface familia empresaria-empresa familiar.
2. Que en las cuestiones, que abordan asuntos tales como la carrera de los hijos, la sucesión y la incorporación de los hijos al entorno de asesores externos, las respuestas afirmativas no superan el 33% por parte de los encuestados.
3. Que en las cuestiones que pretenden poner de relieve el grado de relación de los miembros de la familia y la existencia de procedimientos y frecuencia de reunión, las respuestas afirmativas se elevan en un rango del 44,30% al 56,07%, muy superior al rango de afirmaciones cuando se trata de hablar de la empresa.
4. Que solo el 9,53% afirman disponer de un documento escrito sobre la misión de su familia y de su empresa; es decir, que las reuniones no se formalizan a través de un Consejo de Familia y, cuando este existe, no llegan a plasmar sus valores y misión en un documento escrito.
5. Que cuestiones tan importantes como la determinación del sucesor y las previsiones de retirada del fundador desde la óptica financiera solo son afirmados por un rango entre el 19-26% de los encuestados.

Por todas estas inferencias se puede aseverar que el capital social interno de la familia empresaria es débil y que por ello la Cátedra de Empresa Familiar tendrá que desarrollar su labor orientada a fortalecerlo, una vez que sus alumnos se hayan diplomado.

## ANEXO

**CUESTIONARIO: EVALUACIÓN DE SU NEGOCIO FAMILIAR.  
(Momento de evaluación)**

Esta evaluación asume que es importante para usted el mantenimiento de la empresa familiar y de su propiedad en manos de la familia. Conteste a las siguientes cuestiones con el fin de evaluar el estatus de su negocio familiar.

¿Habla su familia de manera abierta acerca del negocio familiar y los planes para el futuro?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Confía usted en sus asesores y les involucra en la toma de decisiones críticas?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Han tenido o tienen sus hijos adultos la oportunidad de reunirse con sus asesores y con usted a los efectos de comprender cuáles son sus oportunidades y obligaciones en el negocio?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Tiene su empresa y su familia un documento escrito sobre la misión de las mismas?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Está usted de acuerdo con su esposa del papel que jugarán cada uno de sus hijos en la empresa familiar en el futuro?, Y sus hijos ¿están de acuerdo?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Tiene usted previsto su retiro financieramente?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Tiene usted claro cómo y cuándo seleccionar a su sucesor?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Tiene su familia rituales o costumbres que contribuyan positivamente con el mantenimiento de la empresa familiar?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Mantiene reuniones periódicas con la familia donde se discuten temas familiares y empresariales?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
¿Existe un consejo familiar que se reúna en intervalos regulares de tiempo?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>

## MATRIZ DE CORRELACIÓN Y ALFA DE CRONBACH

Alfa de Cronbach estandarizado: 0,670

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	pregunta 1	pregunta 2	pregunta 3	pregunta 4	pregunta 5	pregunta 6	pregunta 7	pregunta 8	pregunta 9	pregunta 10
pregunta 1	1,000	<b>0,163</b>	<b>0,175</b>	<b>0,145</b>	<b>0,151</b>	0,084	0,019	<b>0,253</b>	<b>0,342</b>	<b>0,184</b>
pregunta 2	<b>0,163</b>	1,000	<b>0,228</b>	<b>0,187</b>	<b>0,185</b>	<b>0,137</b>	0,075	0,039	<b>0,141</b>	<b>0,113</b>
pregunta 3	<b>0,175</b>	<b>0,228</b>	1,000	<b>0,223</b>	<b>0,369</b>	<b>0,110</b>	<b>0,170</b>	<b>0,135</b>	<b>0,192</b>	0,074
pregunta 4	<b>0,145</b>	<b>0,187</b>	<b>0,223</b>	1,000	<b>0,173</b>	<b>0,174</b>	<b>0,120</b>	0,074	<b>0,210</b>	<b>0,290</b>
pregunta 5	<b>0,151</b>	<b>0,185</b>	<b>0,369</b>	<b>0,173</b>	1,000	<b>0,237</b>	<b>0,354</b>	0,087	<b>0,130</b>	0,035
pregunta 6	0,084	<b>0,137</b>	<b>0,110</b>	<b>0,174</b>	<b>0,237</b>	1,000	<b>0,441</b>	0,069	0,022	-0,008
pregunta 7	0,019	0,075	<b>0,170</b>	<b>0,120</b>	<b>0,354</b>	<b>0,441</b>	1,000	<b>0,153</b>	0,055	0,022
pregunta 8	<b>0,253</b>	0,039	<b>0,135</b>	0,074	0,087	0,069	<b>0,153</b>	1,000	<b>0,389</b>	<b>0,230</b>
pregunta 9	<b>0,342</b>	<b>0,141</b>	<b>0,192</b>	<b>0,210</b>	<b>0,130</b>	0,022	0,055	<b>0,389</b>	1,000	<b>0,432</b>
pregunta 10	<b>0,184</b>	<b>0,113</b>	0,074	<b>0,290</b>	0,035	-0,008	0,022	<b>0,230</b>	<b>0,432</b>	1,000

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

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

---

*Serie: Investigación*

**Enero 2005**

***“Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”***

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide.  
Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

***“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”***

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

**Enero 2006**

***“Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar”***

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

**Junio 2006**

***“La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes”***

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

**Enero 2007**

***“La constelación de la red familiar relacional”***

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

**Junio 2007**

***“Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”***

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

*Serie: Reflexión*

**Octubre 2005**

***“El economista y el género femenino”***

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

**Marzo 2006**

***“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”***

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

**Octubre 2006**

***“Comunicación en la empresa familiar”***

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

**Marzo 2007**

***“El factor familia en la organización de la empresa familiar”***

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

**Octubre 2007**

***“El relevo generacional en la empresa familiar”***

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

**Marzo 2008**

***“La estructura reticular de la empresa familiar”***

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

**Enero 2008**

***“El padre-líder en la empresa familiar”***

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

**Junio 2008**

***“Comportamiento carismático del  
padre-líder en la empresa familiar y  
actitudes de los hijos como  
subordinados”***

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

**Enero 2009**

***“El género femenino en la empresa  
familiar cordobesa”***

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

**Junio 2009**

***“El triángulo climático de la empresa  
familiar: del análisis del caso a al  
teoría”***

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

**Enero 2010**

***“La Implicación en la Familia o en la  
empresa y su relación con la  
cooperación y la percepción del logro”***

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

**Octubre 2008**

***“Conceptos previos al protocolo  
familiar y su esencia filosófica”***

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

**Marzo 2009**

***“Visión sicodinámica de la familia  
empresaria”***

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

**Octubre 2009.**

***“La organización y toma de decisión en  
la familiar empresaria”***

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

**Marzo 2010**

***“La familia empresaria ante la crisis  
económica”***

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

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 diez 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: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA  
C/ ALFONSO XIII, 13  
14071 CÓRDOBA  
TELFO: 957-218747/ 957-212063