

Enero 2007
Cuaderno N° 5

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

**“LA CONSTELACIÓN DE LA RED FAMILIAR
RELACIONAL”**

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

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

L A CONSTELACIÓN DE LA RED FAMILIAR RELACIONAL

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

*Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalj@uco.es

**Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: es3rozai@uco.es

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

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
BASES CIENTÍFICAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN.....	5
BASES FILOSÓFICAS DEL SISTEMA DE VALORES.....	7
PARADIGMA RELACIONAL EN LA FAMILIA EMPRESARIA.....	10
MATERIAL Y METODOS	13
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	13
ANÁLISIS DE LAS VARIABLES.....	14
RESULTADOS	16
ETAPA GENERACIONAL: DIRECTOR-FUNDADOR	16
ETAPA GENERACIONAL: SOCIEDAD DE HERMANOS.....	21
COMPARACIÓN ENTRE SOCIEDAD DE HERMANOS Y FUNDADOR DIRECTOR	24
LA MATRIZ DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES	26
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	30
CONCLUSIONES.....	30
ANEXO I: Cuestionario	32
ANEXO II: Alfa de Cronbach.....	38
ANEXO III: Prueba Z para medias de dos muestras.....	40
ANEXO IV: Coeficientes de correlación de las variables estudiadas.....	41

INDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1: La constelación relacional, la transmisión de valores, el compromiso.</i>	12
<i>Figura 2: Clasificación de la muestra objeto de estudio según etapa generacional</i>	13
<i>Figura 3: Distancias normalizadas al punto ideal en empresas de primera generación</i>	16
<i>Figura 4: Distancias normalizadas de los valores analizados. Primera generación</i>	17
<i>Figura 5: Distancias no normalizadas al punto ideal. Empresas en primera generación</i>	18
<i>Figura 6: Distancias al punto ideal según rol. Etapa Director-Fundador.</i>	19
<i>Figura 7: Frecuencia relativas de la distancia al punto ideal “comunicación” para la familia al completo y el rol paterno. Empresa familiar en primera generación</i>	19
<i>Figura 8: Número de roles en primera generación.</i>	20
<i>Figura 9: Distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal en las variables bajo análisis en sociedad de fundador-director.</i>	20
<i>Figura 10: Principales estadísticos de las variables normalizadas. Etapa fundador-director</i>	20
<i>Figura 11: Variables normalizadas en empresas familiares de segunda generación</i>	21
<i>Figura 12: Distancia normalizadas al punto ideal en empresa familiar en sociedad de hermanos</i>	22
<i>Figura 13: Promedio de distancias al punto ideal según etapa generacional de la empresa familiar</i>	22
<i>Figura 14: Distribución de la variable comunicación, distancia al punto ideal, en sociedad de hermanos.</i>	23
<i>Figura 15: distribución de las variables distancias al punto ideal en empresas familiares en segunda generación</i>	23
<i>Figura 16: Principales estadísticos de las variables normalizadas. Etapa sociedad de hermanos</i>	24
<i>Figura 17: Comparación de distancias normalizadas según etapa generacional</i>	24
<i>Figura 18: Máximos, Mínimos y promedios de distancia al punto ideal ambas etapas generacionales.</i>	25
<i>Figura 19: Comunicación-Confianza. Total general de las 41 empresas</i>	27
<i>Figura 20: Situación para empresas familiares de primera generación</i>	29
<i>Figura 21: Situación de las empresas familiares en segunda generación</i>	29
<i>Figura 22: Paradigma relacional verificado</i>	31

INTRODUCCIÓN

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba tiene siete años de experiencia investigadora en relación a la dinámica procesal para llegar a consensuar un protocolo familiar que ayude a la continuidad de la empresa. Para poder ayudar en este proceso a las familias empresarias, que lo solicitan, se les pide cumplimentar una batería de cuestionarios que permiten evaluar la inteligencia relación, la coparticipación en valores y cartografiar la red relacional familiar. Con esta batería de respuestas se reconoce el nivel de comunicación y confianza existente, se identifica la toma de conciencia de las diferencias individuales entre familiares y se diseñan los necesarios procedimientos de ayuda a la familia empresaria para alcanzar el deseado consenso.

El trabajo que presentamos recoge un análisis de la red relacional de las más de setenta familias empresarias que han superado la formación previamente reglada. De esta población se han analizado 41 empresas, situadas en las fases de director fundador y de sociedad de hermanos. De las variables analizadas se han escogido para este trabajo de investigación sólo seis, definidas como VALORES COMPARTIDOS, COMUNICACIÓN, MUTUA-CONFIANZA, GRADO DE COMPROMISO, COOPERACIÓN, OPORTUNISMOS, dejando fuera del análisis las variables CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD Y NIVEL DE INFORMACIÓN.

Aunque los cuestionarios se diseñaron para obtener información de los constituyentes de cada familia empresaria, el tamaño de la población analizada nos permite elevar algunas generalizaciones sobre lo que sucede y cómo se comporta la red relacional familiar.

BASES CIENTÍFICAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN

La cultura de una organización es el conjunto de creencias, principios y valores que son el fundamento del sistema de gestión así como del conjunto de métodos y prácticas de gestión, que a su vez refuerzan biyectivamente el código de principios y valores de una organización¹. Desde diferentes ámbitos, tales como el ámbito de la empresa familiar², gestión y emprendimiento³ se ha investigado el papel de los valores y su influencia en la marcha y gestión de las empresas. Algunos investigadores han identificado aquellos valores que contribuyen al éxito (Cappuyns, Gallo y Vilaseca, 1998)⁴.

La teoría de la acción humana en las organizaciones así como la naturaleza de los valores humanos, su desarrollo y transmisión a las organizaciones que aprenden son elementos básicos para entender la influencia del código familiar de principios en la empresa familiar. La estructura de la empresa familiar, como tal, no puede existir si no se toma en consideración el significado y el sentido que dicha estructura tienen para sus constituyentes y si dichos constituyentes toman conciencia de que dicha estructura les afecta y de que ellos la condicionan. Es asumible y demostrado que el nivel de consenso de los familiares sobre el código de valores y normas influyen en la eficiencia y el funcionamiento de la organización⁵. En este campo se ha ido avanzando por muchos investigadores. El efecto “familia” en la actuación de la empresa familiar viene acotado por W.G. Dyer. Jr⁶. Ese mismo efecto familia, según qué generación, formación del fundador y otros elementos sobre el funcionamiento de la empresa familiar ha sido tratado recientemente por M.W. Rutherford y otros (2006)⁷.

¹ G.W. England. 1975. “The manager and his values”. Cambridge. Ballinger Publications Co. También S. Birley y N. Dennis. 1999. “The family and the business”. Long run planning 32(6): 598-609. E. García Álvarez y J. López Sintas. 2001. “A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity”. Family Business Review 14(3): 209-230.

² J.L. Ward. 1987. “Keeping the family business healthy: How to plan for continuity growth, profitability and family leadership”. Jossey Bass. San Francisco. G. Corbetta. 1999. “Los valores de empresa y los negocios familiares”. D. Melé Carné Editor de “Consideraciones éticas de la iniciativa emprendedora y la empresa familiar”. Pag 157-72. Ediciones Universidad de Navarra. Pamplona.

³ W.D. Guth y R. Taguri. 1965. “Personal values and corporate strategy”. Harvard Business Review. Sept-Oct. 123-132. W.G. Dyer. 1986. “Cultural change in family firms. Anticipating and managing business in family transitions”. San Francisco. Jossey Bass. Pub.

⁴ K. Cappuyns, M.A. Gallo y A. Vilaseca. 1998. “Successful Business Family”. 9th Family Business Network Conference. Paris.

⁵ A. Gimeno y otros. 2005. “El desempeño en la empresa familiar: principales factores internos explicativos”. Capítulo 39 de la edición de M. Garrido y J.M. Fugardo. Tomo VI. “El patrimonio familiar, profesional y empresarial: sus protocolos”. Bosch. M.A. Gallo y K. Cappuyns. 1998. “Ethics of personal behavior in family business” Research Paper 37. IESE. International Business School.

⁶ W. Dyer Jr, 2006. “Examining the family effect on firm performance”. Family Business Review 16(4): 253-273.

⁷ M.W. Rutherford, L.A. Muse y S.L. Oswald. 2006. “A new perspective on the developmental model for family business” Family Business Review 19(4): 317-333.

La participación en el sistema de valores puede facilitar el compromiso de los familiares en la empresa. Está demostrado que si dicho código de valores se traslada de modo consistente a la empresa, aquéllos van a influir en la eficiencia de la empresa familiar, es decir; las políticas (valores) y las prácticas (gestión) tienen que tener un elevado grado de consistencia. Si no se da esa consistencia entre valores y prácticas se deteriora el significado compartido de la misión. Así que la eficacia de la empresa familiar va a depender de la interrelación entre escala de valores, políticas y prácticas de dirección, y, también claro está de la influencia del entorno al que la empresa se debe adaptar⁸. El efecto familia; es decir, el efecto cultura de la empresa familiar se puede desagregar en tres niveles. El primero hace referencia a los juicios de valor y creencias que fundamentan la acción de la familia en la empresa. El segundo trata de las pautas de comportamiento que reflejan aquellas creencias y que las retroalimentan. El tercero trata de las condiciones, creadas por aquellas pautas de comportamiento, dentro de las cuales, los familiares deben funcionar (protocolo familiar)

⁸ Ver J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero, 2006. "El liderazgo en la empresa familiar". pp25-60. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

BASES FILOSÓFICAS DEL SISTEMA DE VALORES⁹

Los valores en una familia empresaria, que previamente sólo es familia, tienen su contenido y su jerarquía; por eso cuando se analiza la escala de valores en una familia empresaria se ordenan por su troncalidad y la secuencial jerarquía de esa troncalidad. Puede observarse que en una familia el valor troncal sea la solidaridad más que la amistad en tanto que en otras se pondere más la amistad que la solidaridad y la reciprocidad. En esta investigación nos ha interesado conocer no sólo la existencia y el contenido de esos valores, sino la comunicación existente entre los componentes de una familia para ver si la transmisión intergeneracional se está logrando. Nosotros entendemos que los valores son importantes en sí mismos, pero tan importante como ellos es su transmisión por la relación existente entre familiares y su realización o puesta en práctica.

Los valores en una familia empresaria se encarnan de modo personal en cada uno de sus constituyentes, pero esa encarnación va a depender del modo cómo se transmitan durante la relación personal. En la familia empresaria esta transmisión de valores puede darse simplemente estando quien transmite presente en la relación con su ejemplo y con su discurso. Es decir, existe una cierta causalidad a la hora de que los valores se encarnen en un constituyente de una familia empresaria. Esa causalidad reside en el ejercicio de los propios actos y en la intersubjetividad con el otro familiar. Al estar abocados a encontrarse con el otro, el familiar se va haciendo en su escala de valores, a través del apego primario entre padres, hijos, hermanos, abuelos. Dado que configuramos nuestra persona según la relación que mantenemos en el seno de la familia, la relación interfamiliar es clave para la transmisión de valores que luego van a ordenar la gestión empresarial y la toma de decisiones. La relación entre familiares es un valor intrínseco a la propia transmisión de la cesta de valores. La transmisión del valor en el seno de la familia empresaria va a depender de la naturaleza de cada familiar en relación al valor (solidaridad, por ejemplo) y de esa misma esencia en relación al familiar a quién se quiere transmitir dicho valor. Si analizamos bien cuanto acabamos de escribir, lo que queremos decir es que el valor a transmitir depende del familiar que lo transmite (padre, madre, abuelo) del familiar que lo recibe (hijo, hermano, nieto), de la relación existente entre pares y del contenido de dicho valor. Dependiendo de la esencia

⁹ M.A. Gallo. 2006. "Valores y principios de las empresas familiares" en Claves para la continuidad de la empresa familiar. FADE. Ed. Septem Ediciones, S.L.

de uno y de otro, de la relación entre ambos y del valor en sí, la transmisión será completa o no existirá o se transmitirá deformadamente. La transmisión del valor exige la persona adecuada para hacerlo, su carácter histórico y su capacidad narrativa. La persona y la relación interpersonal tiene su propia historia y esta historia va a influir en la existencia o no de la transmisión de dicho valor.

La transmisión de valores en el seno de la familia empresaria requiere un contexto adecuado, lo que va a depender del apego sano, que produce confianza, seguridad en el otro, sensación de que es competente respecto de lo que quiere transmitir. La transmisión de valores es eficaz si se respeta la libertad del transmitido, si no se pretende suplantar su personalidad. Cuando la relación es de apego insano se hace difícil la transmisión del valor; sucede cuando se sustituye la voluntad del transmitido por la del transmitente, marcando un camino sin libertad de elección. El apego insano conduce a dependencias negativas que no son buenas para el futuro de la empresa familiar. El apego sano genera una personalidad segura y confiada en su capacidad de poder hacer y potencia la empatía, lo que será beneficioso para clarificar el sistema de valores en la empresa familiar, del que podrá nacer el compromiso de cooperación en lugar del conflicto entre familiares. La transmisión del sistema de valores exige aplicar el principio de subsidiaridad, sin intentar suplantar la personalidad del otro. El apego insano y la excesiva protección impiden que el otro madure y asuma la existencia de valores. El problema en la familia empresaria es que al menos en la relación intergeneracional no se encuentran los momentos adecuados para realizar la comunicación-transmisión de valores. O bien los rechaza cuando el padre o la madre intentan transmitirlos o bien se aferra a ellos sin que en verdad hayan anidado en su corazón y en su mente. La comunicación-transmisión de valores en momentos inadecuados o por familiar inadecuado produce en el transmitido desconfianza, recelo y atrincheramiento en la incomunicación. Una mala relación impide una correcta transmisión del sistema de valores en el seno de la familia empresaria y conduce a un nuevo maestro, en el futuro, capaz de chantajear, sobreproteger o manipular al familiar de la siguiente generación.

El sistema de valores no puede denigrarse sino que debe ser transmitido en profundidad y de modo adecuado en cada circunstancia. Los hijos, extraños y extrañados, no podrán recibir consejos del padre empresario ausente. Los valores se deben transmitir en un ambiente de confianza y no en un ambiente familiar impersonal o aséptico. Los valores son historia si no se concretan y realizan. La solidaridad se enseña con la realización así como la austeridad, el compromiso, la cooperación o el mutualismo. Cuando el sistema de valores no se encarna, se transforma en ideal inútil y en falsa ilusión. No es posible hablar del contenido de un sistema de valores si no se habla de ellos sin cuestionar la relación personal. Es fundamental en la familia empresaria respetar los valores del otro, pero teniendo presente que el valor en discusión puede llevar la empresa al fracaso. A veces se puede llegar a la ruptura en el seno de la familia empresaria cuando no existe respeto mutuo o se da un apego desordenado, tal que se permite destruir la empresa familiar. Lo importante no es cuestionar el sistema de valores sino respetar la jerarquía de cada valor dentro del sistema. Esa diferencia en la jerarquía de valores no debe llevar a la ruptura de la relación familiar, sino al cambio de relación y a la disociación de los espacios de decisión. Por fin, la transmisión de valores exige cierto grado de intimidad y

de confianza, de respeto mutuo inquebrantable. No habrá transmisión de valores ni coparticipación del sistema axiológico, si no existe en el seno de la familia una relación de confianza, de seguridad confidencial, de apertura al entorno. Si esta confianza existe se abrirá paso a la comunicación mutua y luego a vivir y practicar el sistema de valores en la familia y en la empresa. El valor debe ser virtud y para ello se debe practicar. El sistema axiológico de una familia empresaria se tiene que desear, gustar y disfrutar. La cooperación y el mutualismo, la generosidad y la reciprocidad, la solidaridad y la libertad se tienen que querer y disfrutar practicándolas. El corazón debe rezumar estos valores para que se pueda coparticipar, pero serán solo ideales que no se hacen realidad, si no se practican en la empresa familiar, aunque sea de modo imperfecto y limitado. Practicar aquellos valores supone superar dificultades, entrar en luchas y sufrir fracasos.

Se habla del sistema de valores porque estos valores han de estar integrados y armonizados en cada familiar. La libertad y solidaridad deben estar armonizadas, también la reciprocidad y el altruismo, el interés común y el interés personal, el mutualismo y la cooperación, la austeridad y la satisfacción del mínimo vital, la privacidad y la comunalidad. Por eso hablamos de un sistema de valores entrelazados y ordenados entre ellos, que se encarnen en cada familiar a la vez que se respeta su dinamismo personal. El valor hecho virtud supone enracimar otras virtudes con el compromiso y el trabajo. Llevar a la práctica un sistema de valores tiene sus propios límites, que son el perfeccionismo neurótico y la frustración.

Cada componente de la familia debe saber que a la vez que es libre es dependiente; que necesita de cercanía y distancia del resto de los familiares, para integrarse en la familia empresaria sin perder su propia identidad. Se debe ser una familia unida que respeta las diferencias en sus miembros. No nos parece que en la transmisión del sistema de valores el padre actúe de caballero andante idealista y la madre actúe como Teresa de Calcuta, Aquel modelo se centra en un solo valor: compromiso-trabajo y este quiere cambiar el corazón. Aquel puede crear barbaridades y a este puede faltarle la capacidad de acción que aquel tiene. Lo mejor será mezclar ambos modos de transmitir valores; es decir, con corazón, razón y voluntad, para caer entre el valor cognitivo de la esfera racional y el valor cognitivo de la esfera emocional, evitando todas las perversiones del afecto y el egoísmo como hipertrofia del afecto o el egoísmo como perversión atrófica del mismo.

PARADIGMA RELACIONAL EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Algunos investigadores reseñados han relacionado los resultados de la empresa con el sistema de valores de la familia. Nuestra trayectoria de investigación también tiene ese rumbo marcado. Creemos de acuerdo con la **figura 1** que existe una constelación de relaciones familiares que influyen en el comportamiento y funcionamiento de la empresa familiar. En trabajos anteriores hemos encontrado indicios de la relación e influencia de las variables **confianza mutua y comunicación** en el logro del consenso para llegar a articular un protocolo familiar¹⁰. También hemos analizado la visión compartida que los componentes de la familia empresaria exhiben sobre cierto esquema de valores respecto de la familia y la empresa y la distancia que existe entre esas perspectivas¹¹, así como la influencia de la formación recibida en la Cátedra PRASA de empresa familiar en relación a su actitud hacia el logro y el consenso¹². Tenemos información sobre los niveles de implicación que cada constituyente de la familia empresaria declara respecto de actividades en la familia y en la empresa, así como su nivel de cooperación y la satisfacción por logros conseguidos¹³.

A lo largo de este periodo de investigación hemos querido ir conociendo el nivel relacional de los componentes de cada familia empresaria, mediante la valoración de una serie de variables, que influyen en la transmisión del sistema de valores y con esta adecuada o inadecuada transmisión de dicho sistema su modo de conducir al compromiso y cooperación o al aprovechamiento oportunista del sistema.

Nuestro mapa cognitivo para abordar esta cuestión aparece en **la figura 1**. La lógica de nuestra racionalidad parte de las siguientes hipótesis:

¹⁰ J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero 2005. “Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”. Cuaderno de Investigación Nº 1. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

¹¹ J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero 2005. “Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”. Cuaderno de Investigación Nº 2. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

¹² J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero, M. Rodríguez Jiménez 2006. “Los procesos cognitivos de los constituyentes de la empresa familiar a la hora de consensuar un protocolo familiar”. Cuaderno de Investigación Nº 3. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

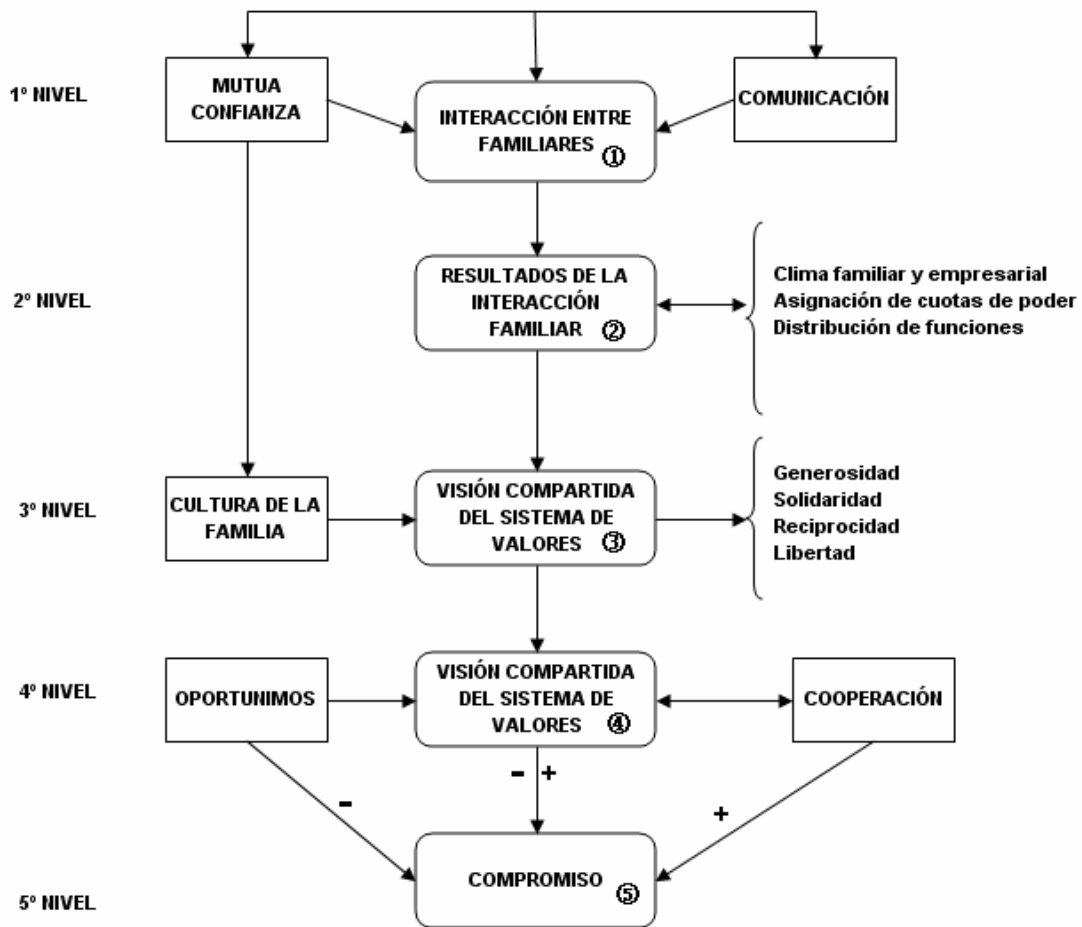
¹³ J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero, M. Rodríguez Jiménez. 2006. “La empresa familiar: implicación y logros de sus constituyentes”. Cuaderno de Investigación Nº 4. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

1. Que dependiendo del grado de mutua confianza y de la capacidad de comunicación se producirá una mayor o menor interacción entre familiares, de cuya interacción resultará un determinado clima familiar y empresarial y una predefinida distribución de funciones y de poder.
2. Que dependiendo de la interacción familiar, potenciada o no, el nivel de mutua confianza y la mayor o menor capacidad de comunicación, se alcanzará o no una visión compartida del sistema de valores, condicionado por la cultura familiar y la estructura de la familia.
3. Que dependiendo del nivel de coparticipación de los valores del sistema, se generará un mayor o menor compromiso con el sistema familia-empresa, que se expresará por el nivel de cooperación y por el nivel de oportunismo.
4. Que esa cadena determinará, en parte, el funcionamiento de la empresa familiar.

Con este mapa cognitivo se diseñó un cuestionario que nos diera una constelación relacional en el seno de cada familia. Nos ha parecido de interés analizar esa red relacional familiar a nivel de muestra de familias empresarias que han cursado las enseñanzas de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar y han logrado el consenso, lo han iniciado o han desistido.

Los resultados que a continuación se muestran describen la imagen de esta muestra de familias empresarias cordobesas, reelaborada a través de las variables, ya enunciadas, y diferenciada por la fase generacional en que se encuentran dichas familias empresarias. Aunque no se puede obtener todavía un pronunciamiento definitivo sobre la relación existente entre variables, dado el pequeño tamaño de la muestra, si se pueden describir ciertos comportamientos de dichas variables, que en parte corroboran resultados anteriores, encontrados a nivel de familias aunque no de muestra poblacional.

Figura 1: La constelación relacional, la transmisión de valores, el compromiso.



MATERIAL Y METODOS

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como en investigaciones anteriores, la muestra estudiada es una muestra dirigida. Se trata de empresas familiares que acuden a los módulos formativos que imparte la cátedra PRASA de Empresa Familiar. Para este estudio en concreto se han analizado un total de **42** empresas familiares que integran a **154** individuos y cuya clasificación por etapa generacional se relaciona en la siguiente figura:

Figura 2: Clasificación de la muestra objeto de estudio según etapa generacional

				Empresas		
				ETG	miembros	Total
				1G	2	6
					3	4
					4	4
					5	3
					6	2
					8	1
				Total 1G		20
				2G	2	5
					3	6
					4	6
					5	1
					6	2
				7	1	
				Total 2G		21
				3G	3	1
				Total 3G		1
				Total general		42

				Datos		
				miembros	Empresas	media/ familia
ETG						
1G		75	20	3,75		
2G		76	21	3,62		
3G		3	1	3,00		
Total general		154	42			

20 empresas se encuentran en primera generación con un total de 75 miembros, lo que arroja un tamaño medio de empresa de casi 4 personas, cuya distribución por número de miembros puede verse en la figura anterior. Así pues tenemos 6 empresas de dos miembros, 4 empresas de 3 miembros y así sucesivamente hasta llegar a una empresa con 8 miembros en etapa de fundador director. 21 empresas en segunda generación con un total de 76 miembros; el tamaño medio de la empresa en segunda generación es de 3.62 personas por empresa y tan sólo una empresa en tercera generación con 3 miembros. El tamaño muestral en cada categoría nos iba a permitir confrontar los

resultados obtenidos en el caso de sociedades en fase de director fundador y en caso de sociedad de hermanos.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

El cuestionario¹⁴, repartido entre los distintos miembros de las empresas familiares, consta de 10 variables; durante la investigación se decidió el análisis de sólo seis de ellas. La justificación reside en los resultados del análisis de coherencia realizados sobre el bloque de preguntas (alfa de Cronbach) pues de esta forma ganaríamos en claridad de resultados. Las seis variables escogidas se relacionan a continuación y el número de preguntas que conforman cada constructo son:

- ▶ Valores (4)
- ▶ Comunicación (6)
- ▶ Compromiso (6)
- ▶ Confianza (4)
- ▶ Cooperación (5)
- ▶ Oportunismo (3)

Se realizó un análisis de coherencia de las preguntas que forman cada uno de los seis constructos¹⁵, ejecutando un alfa de Cronbach en cada bloque de variable, obteniendo los resultados que aparecen en el anexo II.

Decididas las variables que iban a ser valoradas, nos interesaba conocer el posicionamiento de cada familiar respecto de cada una de ellas. Con dicho objetivo en mente, optamos por el cálculo “**distancia al punto ideal**”, entendiendo por punto ideal la mejor de las puntuaciones posibles en función de la escala de valoración de la variable en cuestión. (Ver escalas de valoración en el cuestionario adjunto al presente trabajo). Veamos un ejemplo sobre el cálculo de distancia al punto ideal en el caso de la variable “**valores**”.

Al objeto de obtener el posicionamiento del miembro familiar respecto de la variable “valores compartidos” el sujeto debía responder a cuatro cuestiones en una escala del 1 al 5, siendo 1 el mejor valor posible y el cinco el peor de los valores posibles

¹⁴ El cuestionario se incluye en el anexo I al presente trabajo en su modelo completo.

¹⁵ Ello nos permitió eliminar preguntas de un bloque que de ser aceptadas provocarían incoherencia en el resultado del análisis del constructo.

VALORES COMPARTIDOS: Por favor indique el grado en que usted cree que su padre o sus hermanos o sus hijos, en su caso, están de acuerdo con usted en los siguientes pronunciamientos.

	Total Acuerdo				Total desacuerdo
1) Para tener éxito en mi empresa familiar es necesario que cada uno de nosotros se comprometa éticamente con el negocio	1	2	3	4	5
2) Para poder crecer y mantenerse en nuestra empresa familiares tenemos que ser austeros	1	2	3	4	5
3) Para poder crecer y tener éxito como empresa tenemos que estar cohesionados y no ir cada uno por libre	1	2	3	4	5
4) Para comprometernos con los objetivos de la empresa tiene que existir juego limpio entre nosotros	1	2	3	4	5

Según lo anteriormente expuesto el punto ideal de un individuo en la variable **valores** sería 4 (resultado de haber puntuado con uno las cuatro cuestiones planteadas). En consecuencia y para calcular la distancia al punto ideal (PI) se aplicó la siguiente fórmula:

$$\sum_{i=1}^4 V - PI$$

siendo V el valor que da cada individuo a cada una de las cuestiones planteadas a los miembros de la empresa familiar respecto de la variable valores. De esta forma, si un individuo se sitúa en el punto ideal de la variable bajo análisis, la distancia al mismo será nula o igual a cero.

Este cálculo se repetiría para el resto de las variables objeto de estudio.

Decidimos analizar la muestra por etapa generacional en la que se encontraba la empresa familiar, pues intuíamos que podríamos encontrar diferentes posicionamientos.

RESULTADOS

ETAPA GENERACIONAL: DIRECTOR-FUNDADOR

Para la visualización conjunta de nuestra muestra en etapa generacional director-fundador optamos por una representación radial. La interpretación de la gráfica se explica a continuación. Cada radio representa el posicionamiento medio de la empresa, mientras que el análisis de la variable viene representado por la serie gráfica. Un posicionamiento óptimo supondría situarse en el origen de los radios, por lo que cualquier posicionamiento por encima de este origen supone la existencia de una distancia positiva al punto ideal. Para poder comparar las variables fue necesario practicar una normalización de escalas de forma que resultaran comparables desde un punto de vista relativo. Por ello el cálculo efectuado fue el siguiente:

$$\frac{\sum_{i=1}^4 V - PI}{PI}$$

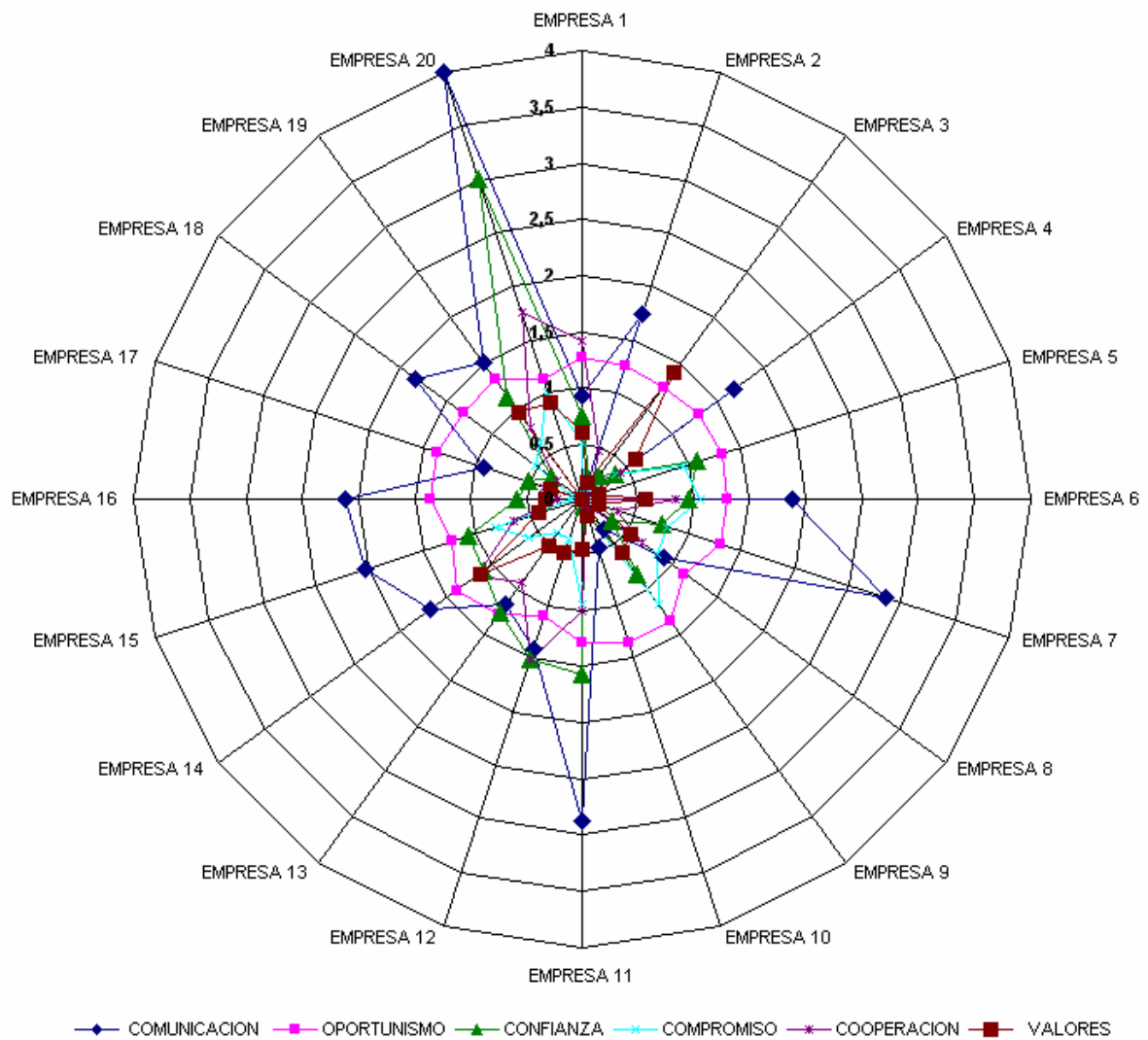
Realizadas las oportunas normalizaciones escalares obtuvimos las siguientes distancias, comparables entre sí, para cada una de las empresas bajo estudio:

Figura 3: Distancias normalizadas al punto ideal en empresas de primera generación

	COMUNICACION	OPORTUNISMO	CONFIANZA	COMPROMISO	COOPERACION	VALORES
EMPRESA 1	0,92	1,27	0,75	0,50	1,42	0,60
EMPRESA 2	1,73	1,25	0,20	0,05	0,47	0,16
EMPRESA 3	0,00	1,23	0,25	0,13	0,17	1,40
EMPRESA 4	1,67	1,30	0,38	0,38	0,42	0,60
EMPRESA 5	0,00	1,31	1,08	0,96	0,00	0,17
EMPRESA 6	1,87	1,29	0,95	1,05	0,83	0,56
EMPRESA 7	2,83	1,29	0,75	0,80	0,33	0,16
EMPRESA 8	0,89	1,13	0,33	0,83	0,67	0,53
EMPRESA 9	0,33	1,33	0,83	1,17	0,06	0,60
EMPRESA 10	0,46	1,33	0,06	0,13	0,08	0,15
EMPRESA 11	2,88	1,26	1,56	0,94	1,00	0,45
EMPRESA 12	1,42	1,10	1,50	0,38	1,50	0,50
EMPRESA 13	1,17	1,27	1,25	0,38	0,92	0,50
EMPRESA 14	1,67	1,36	1,08	0,58	1,17	1,13
EMPRESA 15	2,04	1,22	1,06	0,81	0,65	0,40
EMPRESA 16	2,11	1,36	0,58	0,08	0,22	0,33
EMPRESA 17	0,92	1,37	0,50	0,08	0,36	0,30
EMPRESA 18	1,83	1,31	0,33	0,50	0,28	0,00
EMPRESA 19	1,50	1,32	1,13	0,63	0,79	0,95
EMPRESA 20	4,00	1,13	3,00	1,00	1,75	0,90
PROMEDIO	1,51	1,27	0,88	0,57	0,65	0,52

La representación radial recuerda una constelación, por lo que decidimos llamar a esta representación *la constelación de la red familiar relacional*.

Figura 4: Distancias normalizadas de los valores analizados. Primera generación



De un primer análisis de la constelación relacional se dedujo que las mayores distancias al punto ideal se encontraban en la variable comunicación, algo que podíamos intuir a priori y que los datos venían a confirmar, por lo que decidimos realizar un análisis sobre la variable comunicación. Para cada empresa en primera generación se calculan las distancias al punto óptimo de las seis variables definidas. Las distancias obtenidas en las 20 empresas al punto ideal de cada una de las seis variables bajo análisis se muestran a continuación. El análisis de la variable de forma independiente permitía la no normalización de las distancias al punto ideal. Bajo este escenario las distancias al punto ideal obtenidas para cada variable se muestran a continuación.

Figura 5: Distancias no normalizadas al punto ideal. Empresas en primera generación

EMPRESA	comunicación	compromiso	confianza	cooperación	oportunismos	valores
Empresa 1	5,50	8,50	3,00	3,00	6,00	2,00
Empresa 2	0,00	1,00	1,00	7,00	4,50	0,50
Empresa 3	10,00	2,50	1,50	3,00	3,50	1,50
Empresa 4	0,00	0,00	4,33	0,83	5,67	3,83
Empresa 5	11,20	5,00	3,80	2,80	3,00	4,20
Empresa 6	17,00	2,00	3,00	0,80	2,60	3,20
Empresa 7	5,33	4,00	1,33	2,67	7,67	3,33
Empresa 8	2,00	0,33	3,33	3,00	2,67	4,67
Empresa 9	2,75	0,50	0,25	0,75	0,00	0,50
Empresa 10	17,25	6,00	6,25	2,25	5,75	3,75
Empresa 11	8,50	9,00	6,00	2,50	9,50	1,50
Empresa 12	7,00	5,50	5,00	2,50	2,00	1,50
Empresa 13	10,00	7,00	4,33	5,67	2,67	2,33
Empresa 14	12,25	3,88	4,25	2,00	3,25	3,25
Empresa 15	12,67	1,33	2,33	1,67	1,00	0,33
Empresa 16	5,50	2,17	2,00	1,50	4,83	0,33
Empresa 17	11,00	1,67	1,33	0,00	1,67	2,00
Empresa 18	9,00	4,75	4,50	4,75	3,25	2,50
Empresa 19	24,00	10,50	12,00	4,50	6,00	4,00
Empresa 20	10,40	2,80	0,80	0,80	1,20	0,20
Total general	9,07	3,92	3,52	2,60	3,84	2,27

LOS ROLES Y LA COMUNICACIÓN

La mayor distancia registrada al punto ideal se produce en la variable comunicación. Nos parecía interesante analizar estas distancias en función del rol de las personas que componen la familia. Para esta primera etapa generacional definimos tres roles (padre, madre, hijo/hija)¹⁶ y los resultados obtenidos venían a afirmar la sospecha inicial sobre como en empresas en primera etapa generacional el problema de comunicación es percibido de manera diferente según el grupo analizado. Analizadas las respuestas según los roles definidos los resultados obtenidos se resumen en la siguiente figura:

¹⁶ Dentro de la categoría Hijo/Hija están incluidos los familiares políticos yerno, nuera.

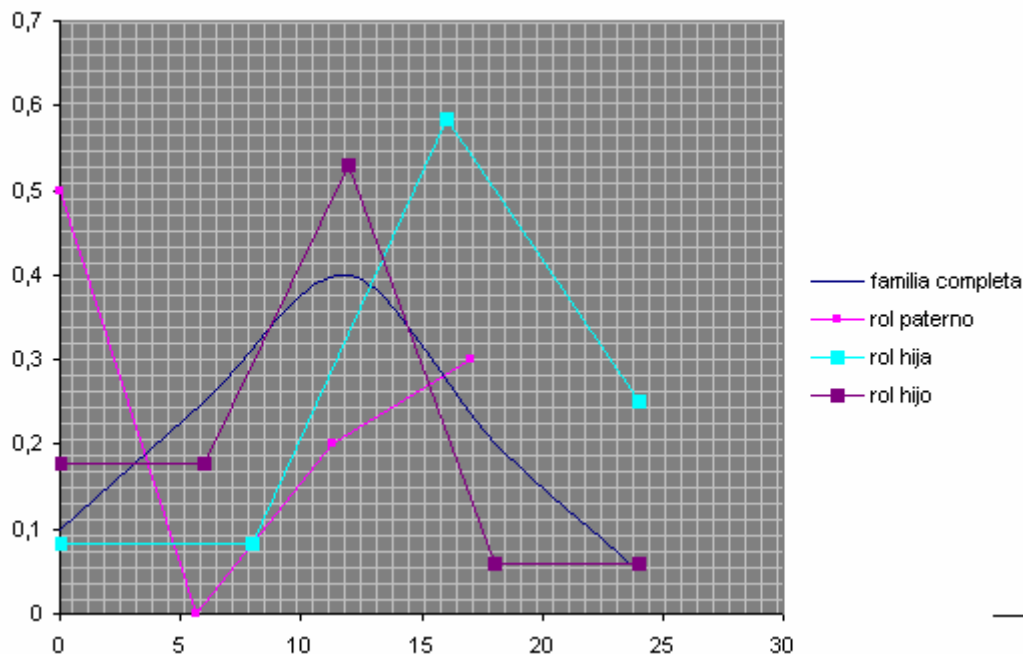
Figura 6: Distancias al punto ideal según rol. Etapa Director-Fundador.

	comunicación	compromiso	confianza	cooperación	oportunismos	valores
Total general	9,07	3,92	3,52	2,60	3,84	2,27
Padre	5,36	1,64	1,09	1,73	3,27	1,27
Madre	7,33	2,00	0,67	3,33	4,33	1,33
Hija	12,73	3,15	3,69	1,65	3,92	2,88
Hijo	7,68	4,38	4,09	2,79	3,47	2,44
desviación típica	2,74	1,19	1,60	0,72	0,41	0,71
maximo	12,73	4,38	4,09	3,33	4,33	2,88
min	5,36	1,64	0,67	1,65	3,27	1,27
rango	7,37	2,75	3,42	1,68	1,06	1,61

Podemos observar como el padre percibe en menor valor 5.36 de media, representativo de los problemas de comunicación, frente al rol hija, con una media de 12,73 de distancia al punto ideal.

Nos parecía interesante realizar un histograma de frecuencias en la variable comunicación para comprender el papel que juega la misma, cuando se analiza la empresa familiar; ello podría ayudar a clarificar las posiciones que toman cada uno de los miembros de la familia. Comparadas las frecuencias relativas de los valores de distancia al punto ideal para la variable comunicación, la situación que obtenemos es la siguiente:

Figura 7: Frecuencia relativas de la distancia al punto ideal “comunicación” para la familia al completo y el rol paterno. Empresa familiar en primera generación



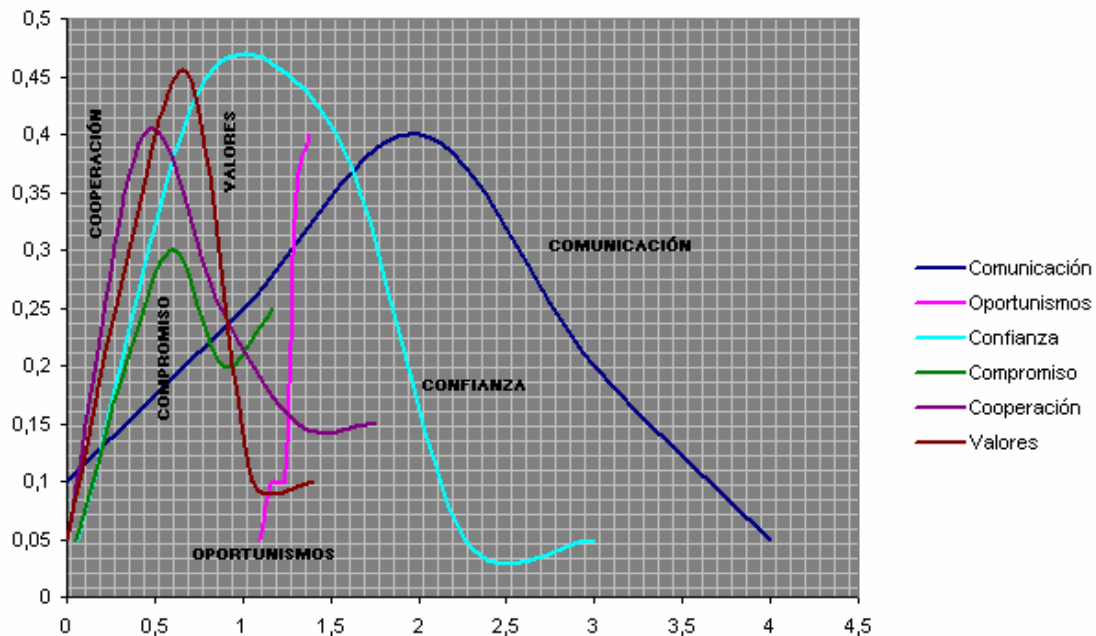
Es curioso como las distribuciones de hijos e hijas se solapan. La distribución de la hija se encuentra desplazada a la derecha lo que significa que percibe mayor problema en la comunicación. Decidimos eliminar la figura materna, en el análisis de histogramas, porque el tamaño muestral era muy reducido. Los restantes tamaños muestrales se muestran a continuación:

Figura 8: Número de roles en primera generación.

ROL	HIJA	HIJO	MADRE	PADRE	Total general
Total	26	34	3	12	75

Decidimos calcular el resto de histogramas para las variables bajo análisis, sin discriminar por rol jugado dentro de la empresa familiar, obteniendo la siguiente distribución. Los datos utilizados son los normalizados para poder realizar la comparación entre variables.

Figura 9: Distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal en las variables bajo análisis en sociedad de fundador-director.



Los valores de la media, la varianza de la distribución, así como la asimetría y curtosis de las seis variables estudiadas se recogen en la figura siguiente:

Figura 10: Principales estadísticos de las variables normalizadas. Etapa fundador-director

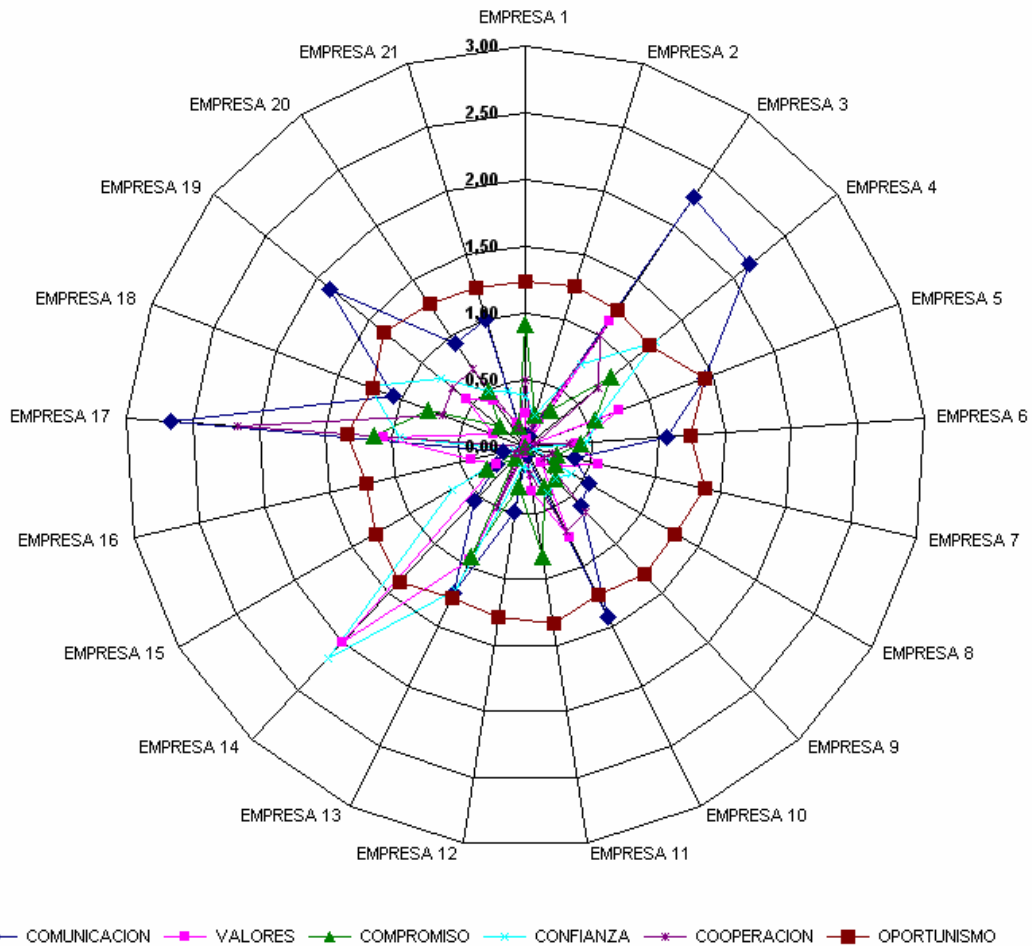
VARIABLE	ESPERANZA	VARIANZA	ASIMETRÍA	CURTOSIS
COMUNICACIÓN	1,511	1,003	0,514	-0,062
VALORES	0,52	0,126	0,783	-0,038
COMPROMISO	0,568	0,132	0,001	-1,464
CONFIANZA	0,879	0,437	1,475	2,671
COOPERACIÓN	0,654	0,261	0,588	-0,844
OPORTUNISMO	1,274	0,006	-0,855	-0,274

ETAPA GENERACIONAL: SOCIEDAD DE HERMANOS

Recordemos que el número de empresas analizadas en sociedad de hermanos, fueron 21 y un total de 76 miembros. La comparación de las variables hizo necesaria la

normalización mediante la aplicación de la fórmula $\frac{\sum_{i=1}^4 V - PI}{PI}$ Aplicando la normalización los resultados obtenidos para empresas familiares en segunda generación se muestra a continuación

Figura 11: Variables normalizadas en empresas familiares de segunda generación



Los resultados obtenidos, desde un punto de vista numérico de las 21 empresas analizadas se recogen en la siguiente figura:

Figura 12: Distancia normalizadas al punto ideal en empresa familiar en sociedad de hermanos

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
EMPRESA 1	0,00	0,25	0,92	0,38	0,50	1,23
EMPRESA 2	0,08	0,06	0,25	0,25	0,15	1,27
EMPRESA 3	2,25	1,13	0,33	0,75	1,00	1,23
EMPRESA 4	2,17	0,00	0,83	1,25	0,70	1,20
EMPRESA 5	1,44	0,75	0,56	0,58	0,07	1,44
EMPRESA 6	1,06	0,38	0,42	0,46	0,33	1,23
EMPRESA 7	0,38	0,56	0,25	0,06	0,20	1,38
EMPRESA 8	0,55	0,29	0,26	0,39	0,17	1,30
EMPRESA 9	0,61	0,17	0,33	0,33	0,67	1,31
EMPRESA 10	1,42	0,75	0,33	0,38	0,70	1,23
EMPRESA 11	0,06	0,33	0,83	0,17	0,20	1,33
EMPRESA 12	0,50	0,05	0,30	0,15	0,04	1,28
EMPRESA 13	1,21	0,94	0,92	1,19	0,50	1,27
EMPRESA 14	0,56	2,00	0,11	2,17	0,07	1,38
EMPRESA 15	0,25	0,25	0,33	0,63	0,10	1,30
EMPRESA 16	0,17	0,42	0,00	0,08	0,00	1,22
EMPRESA 17	2,67	1,06	1,13	0,94	2,15	1,33
EMPRESA 18	1,06	0,25	0,78	1,25	0,67	1,22
EMPRESA 19	1,88	0,56	0,25	0,81	0,70	1,37
EMPRESA 20	0,94	0,42	0,50	0,50	0,70	1,29
EMPRESA 21	1,00	0,19	0,17	0,44	0,15	1,25
PROMEDIO	0,96	0,51	0,47	0,63	0,46	1,29

En el caso de empresas familiares en sociedad de hermanos, etapa generacional segunda, la mayor distancia al punto ideal se recoge en la variable “**oportunismos**”, con un valor de **1,29** frente al valor **1,27** registrado para la empresa familiar en primera generación. Recordando de páginas anteriores, en la empresa familiar de fundador-director, la mayor distancia al punto ideal se producía en la variable comunicación. La siguiente figura muestra los valores medios de cada una de las seis variables bajo análisis según etapa generacional.

Figura 13: Promedio de distancias al punto ideal según etapa generacional de la empresa familiar

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
S. HERMANOS	0,96	0,51	0,47	0,63	0,46	1,29
FUNDADOR	1,51	0,52	0,57	0,88	0,65	1,27

Decidimos efectuar la **prueba Z** para medias de dos muestras, con el objetivo de verificar si existían diferencias significativas en los valores medios de las variables provocadas por la etapa generacional en la que se encontraba la empresa familiar. Los resultados obtenidos¹⁷ del análisis arrojaron diferencias significativas para las variables **comunicación y confianza**.

¹⁷ Ver resultados de las pruebas en el anexo III del presente trabajo.

Al igual que analizamos la variable comunicación en primera generación, para las empresas familiares en segunda generación definimos dos roles, líder y familiar. La distribución de la distancia al punto ideal para la variable comunicación en empresas familiares de segunda generación obtenida se muestra a continuación:

Figura 14: Distribución de la variable comunicación, distancia al punto ideal, en sociedad de hermanos.

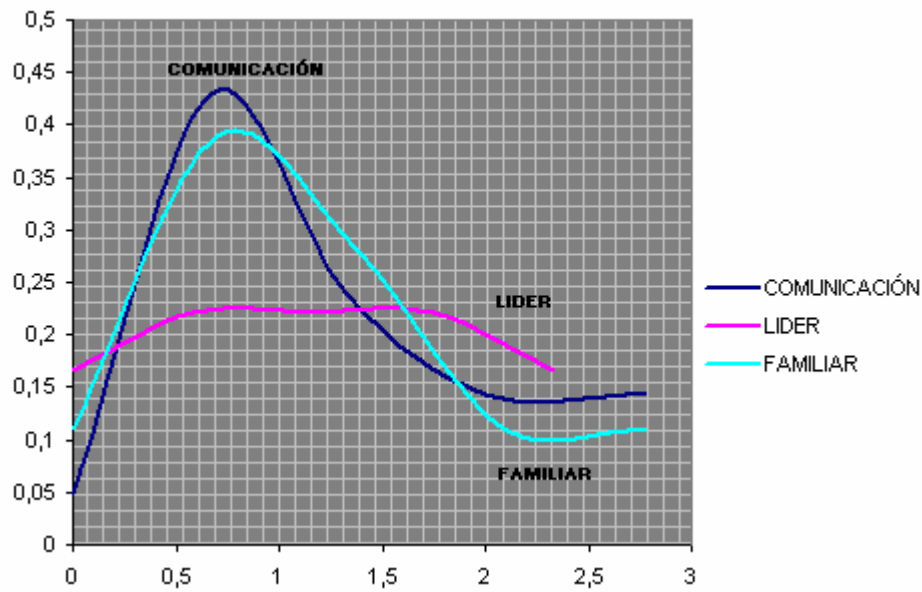
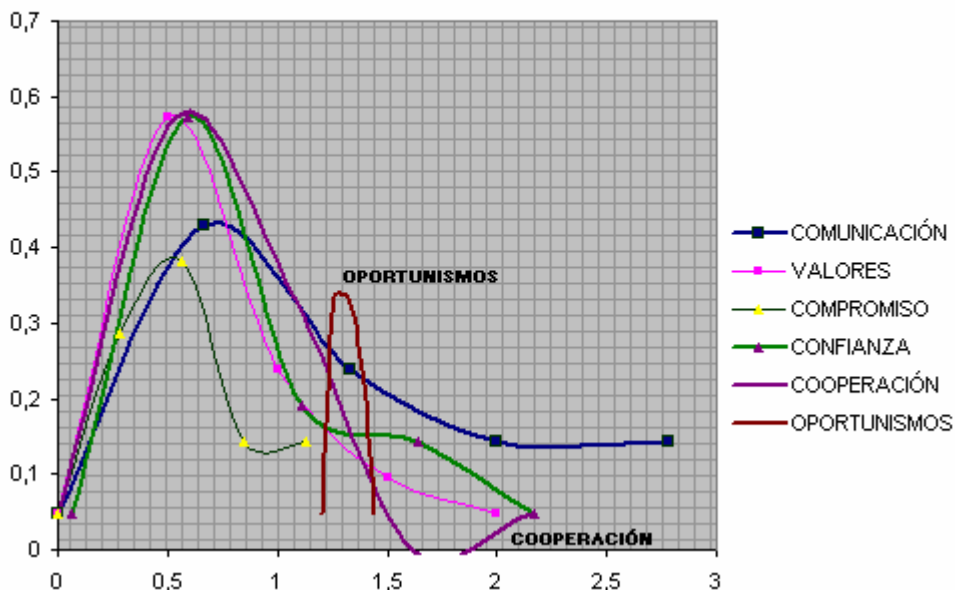


Figura 15: distribución de las variables distancias al punto ideal en empresas familiares en segunda generación



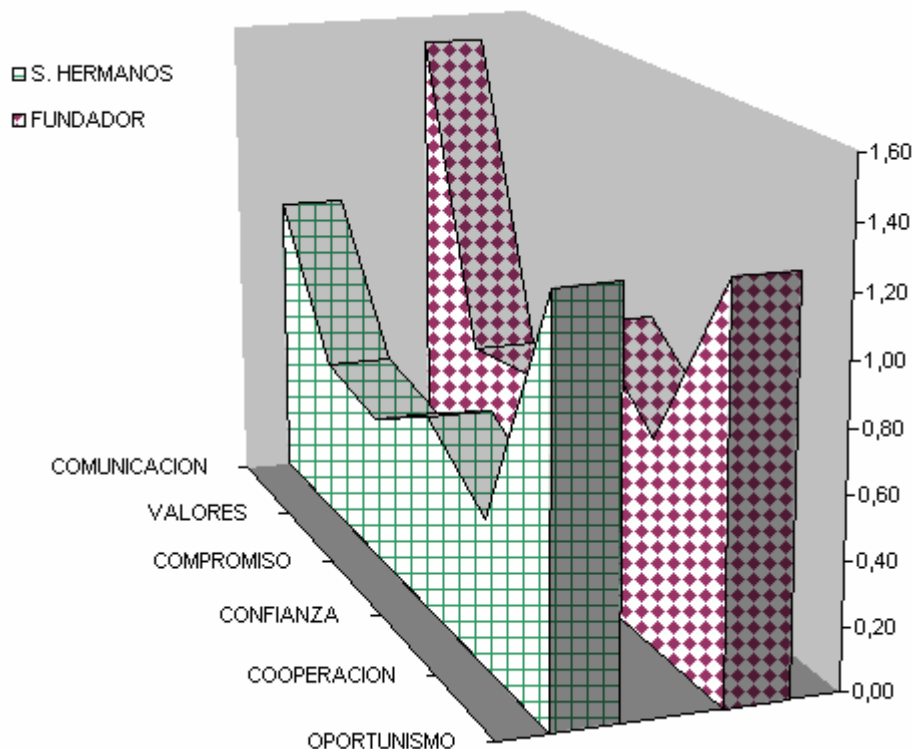
Los valores de la media la varianza de la distribución, así como la asimetría y curtosis de las seis variables estudiadas se recogen en la figura siguiente:

Figura 16: Principales estadísticos de las variables normalizadas. Etapa sociedad de hermanos

VARIABLE	ESPERANZA	VARIANZA	ASIMETRÍA	CURTOSIS
COMUNICACIÓN	0,963	0,602	0,623	-0,757
VALORES	0,514	0,221	1,51	2,212
COMPROMISO	0,467	0,097	0,588	-0,97
CONFIANZA	0,626	0,258	1,339	1,57
COOPERACIÓN	0,465	0,236	1,881	4,136
OPORTUNISMO	1,289	0,004	0,673	-0,511

COMPARACIÓN ENTRE SOCIEDAD DE HERMANOS Y FUNDADOR DIRECTOR

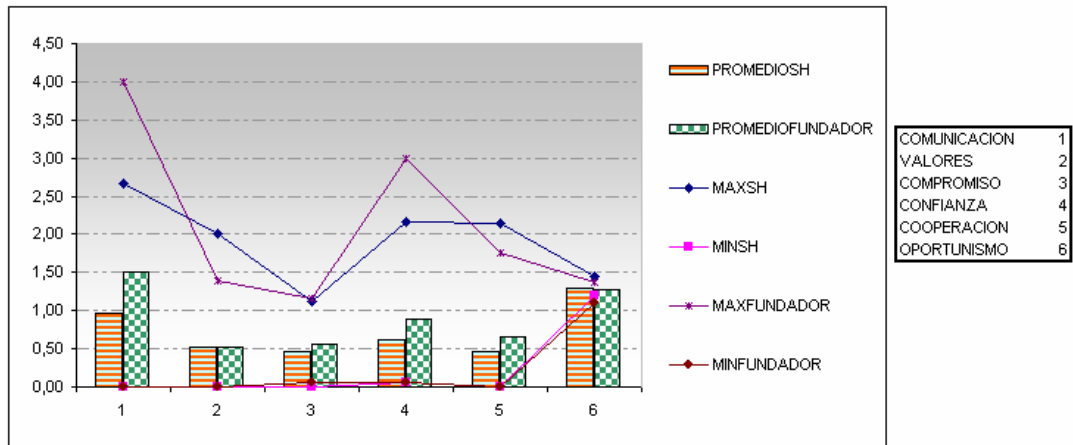
Figura 17. Comparación de distancias normalizadas según etapa generacional



El problema de comunicación es patente en empresas familiares de primera generación con una distancia media al punto ideal de 1.51 frente a una distancia media en segunda generación de 0.96. La figura siguiente refleja a modo de gráfico de cotizaciones, los valores medios, máximos y mínimos de cada una de las variables. Como era de esperar las mayores diferencias se producen en los puntos máximos de cada variable,

exceptuando oportunismos donde, tanto para sociedad de director fundador como sociedad de hermanos, las desviaciones típicas obtenidas son muy bajas.

Figura 18: Máximos, Mínimos y promedios de distancia al punto ideal ambas etapas generacionales.



Los datos, origen de la **figura 18**, se plasman a continuación:

SHERMANOS

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
PROMEDIO	0,96	0,51	0,47	0,63	0,46	1,29
DESVIACION	0,78	0,47	0,31	0,51	0,49	0,06
MAX	2,67	2,00	1,13	2,17	2,15	1,44
MIN	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	1,20

FUNDADOR

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
PROMEDIO	1,51	0,52	0,57	0,88	0,65	1,27
DESVIACION	1,00	0,36	0,36	0,66	0,51	0,08
MAX	4,00	1,40	1,17	3,00	1,75	1,38
MIN	0,00	0,00	0,05	0,06	0,00	1,10

LA MATRIZ DE CORRELACIÓN ENTRE VARIABLES

Hemos obtenido las matrices de correlación de Pearson, Spearman y Kendall, cuyos valores aparecen en el Anexo IV. Los valores en negrita son significativos al 95%. La matriz de Pearson manifiesta que existe correlación negativa, como era de esperar, entre COOPERACIÓN y OPORTUNISMO, pero esa correlación no es significativa ($P < 0,05$) en las pruebas de Spearman y Kendall. Sin embargo los tres test manifiestan que existen correlaciones positivas significativas entre las mismas variables.

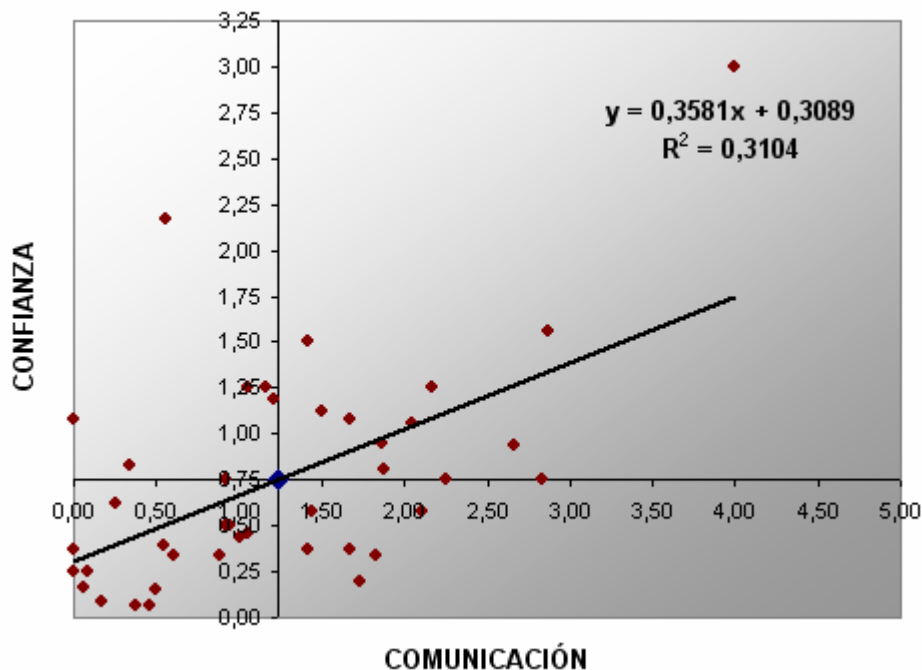
DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La primera observación a realizar es respecto de la comunicación en el seno de la familia empresaria. La comunicación es la variable que está más alejada de su punto ideal, en tanto que los familiares marcan que apenas se da el oportunismo en sus familias.

La comunicación en la familia empresaria en fase de fundador director presenta una distancia al punto ideal mayor que en el caso de sociedad de hermanos. Sus valores respectivos son 1,51 para las sociedades familiares de fundador director y 0,96 para el caso de sociedades fraternales, siendo estos valores significativamente diferentes. Sin embargo apenas se denuncia oportunismo tanto en sociedad fraternal como en sociedad de fundador director, cuyos valores medios son 1,29 y 1,27 respectivamente.

La comunicación y la confianza presentan un grado de variación similar, alrededor de sus valores medios, aunque la cercanía al punto ideal es mayor en el caso de la variable confianza que en el caso de la variable comunicación, cuyo coeficiente de determinación $R^2=0,3104$, (Ver figura 19) bastante elevado si tenemos en cuenta que no se trabaja con valores absolutos sino con valores relativos de cada variable.

Figura 19: Comunicación-Confianza. Total general de las 41 empresas



La confianza es mayor en sociedad de fundador director que en sociedades de hermanos, siendo sus valores diferentes significativamente al 10%. La relación confianza-comunicación sigue una pauta muy similar a cuando estas variables se

analizan a través del test de inteligencia relacional, cuya metodología parece en el Cuaderno Nº 1 de nuestras investigaciones en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

La comunicación es percibida de modo diferente en sociedad de fundador-director por los roles familiares. Así el padre suele percibir que la comunicación está más cercana al punto ideal de lo que la perciben los hijos.

Hay una menor dispersión de las variables analizadas en las sociedades fraternales que en las sociedades de fundador-director (ver figuras 9 y 15). Esa dispersión puede también percibirse respecto de las variables confianza y comunicación en las figura 20, para sociedades en primera generación y 21 para sociedades en segunda generación. En esas figuras se han delimitado los cuadrantes, cuyas coordenadas se cruzan en los valores medios de cada variable enfrentada. Puede fácilmente observarse que, respecto de las variables básicas, confianza-comunicación, los componentes de las sociedades de hermanos perciben en mayor número estar más cerca del punto ideal que en el caso de sociedades de fundador-director.

De acuerdo con la clasificación dicotómica, representado en la figura 19, 17 empresas se encuentran en el cuadrante suroccidental y 11 empresas se encuentran en el cuadrante noroccidental más alejado del punto ideal. De las 17 empresas del cuadrante suroccidental 12 son sociedades fraternales y 5 son sociedades de fundador-director. De las 11 empresas, situadas en el cuadrante noroccidental, 7 son sociedades de fundador-director y 4 son sociedades de tipo fraternal; es decir, el 70.1% de las sociedades del cuadrante que manifiesta mejor comunicación y mayor confianza son sociedades de hermanos, en tanto que el 63.6% de las sociedades del cuadrante que refleja peor comunicación y menor confianza son sociedades que están en primera generación. El resto de las sociedades se encuentran distribuidas equiproporcionalmente en el resto de los cuadrantes.

Se ha encontrado correlación positiva y significativa entre las siguientes variables:

COMUNICACIÓN-CONFIANZA-COOPERACIÓN
CONFIANZA-VALORES-COOPERACIÓN
CONFIANZA-COMPROMISO
COMPROMISO-COOPERACIÓN

Las correlaciones directas existen entre:

MUTUA CONFIANZA con COMUNICACIÓN, VALORES, COOPERACIÓN Y COMPROMISO.
COMUNICACIÓN con COOPERACIÓN
COMPROMISO con COOPERACIÓN
VALORES con COOPERACIÓN

Figura 20: Situación para empresas familiares de primera generación

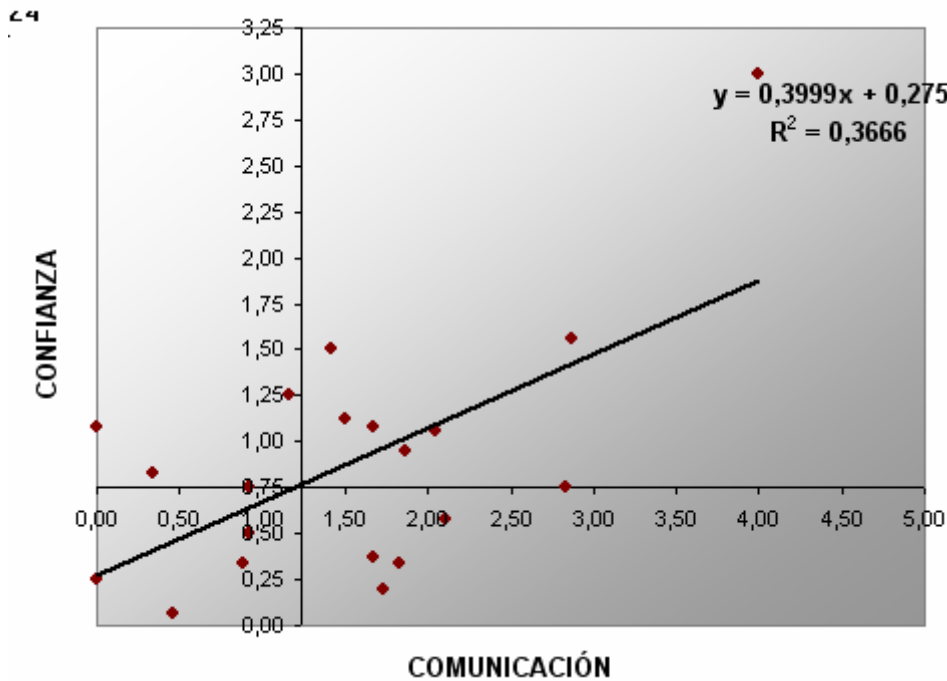
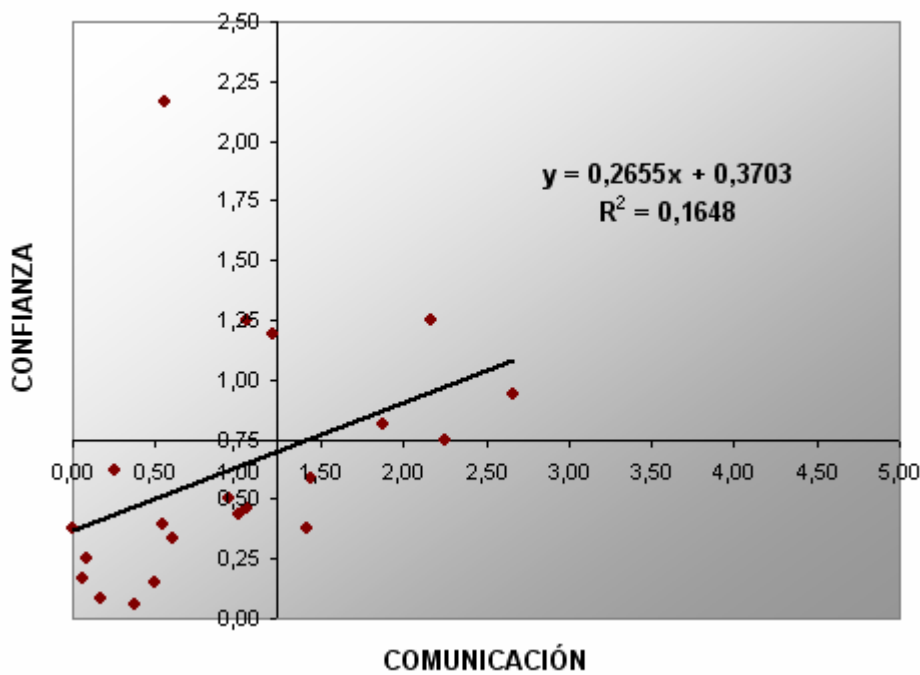


Figura 21: Situación de las empresas familiares en segunda generación



LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

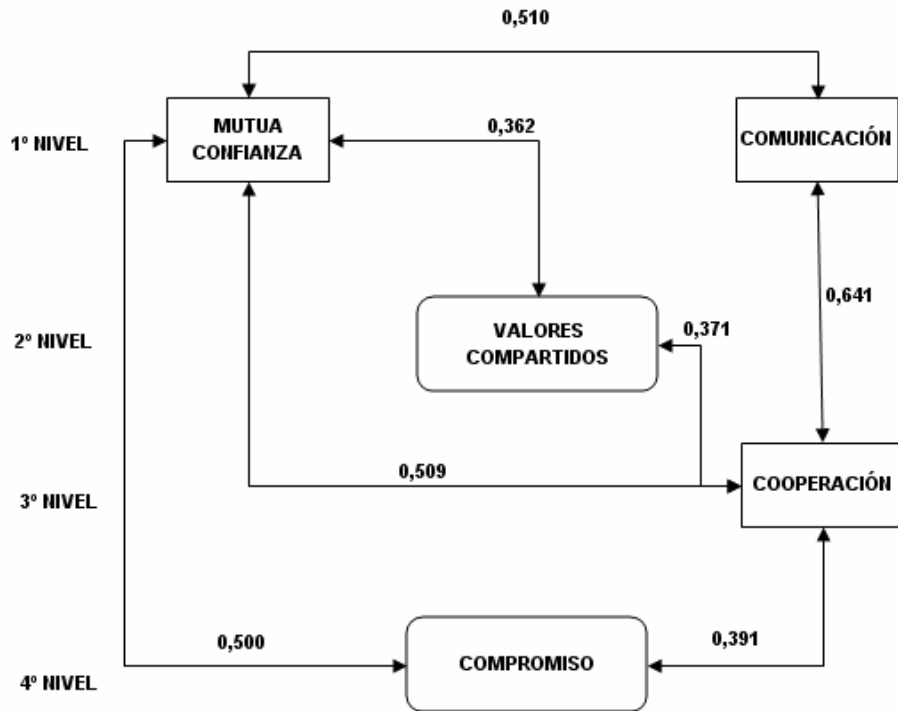
Aunque con este nuevo enfoque metodológico encontramos una información muy similar a la hallada con la metodología aportada por el test de inteligencia relacional, cuando se analizan las variables confianza y comunicación, no podemos todavía aventurar ninguna conjetura sobre el grado de relación que puede existir o no entre las variables analizadas, dado el tamaño de la muestra y de naturaleza diferente que existe entre una sociedad de fundador-director y una sociedad de hermanos. La lógica de nuestro modelo todavía no se puede verificar; sin embargo si podemos decir lo siguiente:

1. Que existe una covariación entre las variables confianza y compromiso y que estas son las que están más alejadas de su respectivo punto ideal.
2. Que las variables cooperación y compromiso tienen un menor grado de dispersión en su percepción de distancia al punto ideal y están cercanas al correspondiente.
3. Que la percepción del código de valores es similar en ambos tipos de sociedades; está muy cerca al punto ideal, aunque le valor extremo más alejado de dicho punto ideal es mayor en la sociedad de hermanos que en la de primera generación.

CONCLUSIONES

1. Hemos encontrado una mayor distancia al punto ideal en la sociedad de fundador-director que en la sociedad de hermanos en relación con las variables comunicación-confianza.
2. A pesar de que esas variables; comunicación y confianza, están más alejadas del punto ideal en la sociedad de director-fundador que en la sociedad de hermanos la participación en valores está muy cercana al punto ideal y tiene una desviación similar en ambos tipos de sociedades.
3. El oportunismo presenta una imagen muy similar en ambos tipos de sociedades familiares.
4. El modelo que hemos verificado en relación al propuesto aparece en la **figura 22** con las correlaciones de Spearman en los enlaces entre variables.

Figura 22: Paradigma relacional verificado



5. La **confianza mutua** es la variable clave pues muestra elevadas correlaciones con **comunicación, cooperación y compromiso**, superiores a 0,5, de modo directo y de menor cuantía con **valores compartidos** (0,362).
6. La variable **comunicación** tiene solo correlación directa con las variables **cooperación y confianza** bastante elevadas (0,541;0,510).
7. Las variables **cooperación y compromiso** muestran una correlación directa, aunque de menor cuantía (0,391).
8. La variable **valores compartidos** muestra la más baja correlación con **cooperación** (0,371) y **mutua confianza** (0,362)

ANEXO I: Cuestionario

CUESTIONARIO RED FAMILIAR RELACIONAL

VALORES COMPARTIDOS: Por favor indique el grado en que usted cree que su padre o sus hermanos o sus hijos, en su caso, están de acuerdo con usted en los siguientes pronunciamientos.

A

	Total Acuerdo					Total desacuerdo				
1) Para tener éxito en mi empresa familiar es necesario que cada uno de nosotros se comprometa éticamente con el negocio	1	2	3	4	5					
2) Para poder crecer y mantenerse en nuestra empresa familiares tenemos que ser austeros	1	2	3	4	5					
3) Para poder crecer y tener éxito como empresa tenemos que estar cohesionados y no ir cada uno por libre	1	2	3	4	5					
4) Para comprometernos con los objetivos de la empresa tiene que existir juego limpio entre nosotros	1	2	3	4	5					

B: Por favor indique si usted estaría conforme con los siguientes pronunciamientos

	Total Acuerdo					Total desacuerdo				
1) Si un empleado estuviese aprovechándose de la empresa y quedándose con lo que a la empresa le corresponde, debería ser amonestado y despedido	1	2	3	4	5					
2) Si ese empleado fuese un familiar debería ser sólo amonestado	1	2	3	4	5					
3) Si ese empleado fuese un familiar debería ser despedido	1	2	3	4	5					
4) Si un familiar no cumple con el horario y no trabaja eficazmente como hace el resto de empleados debería ser amonestado	1	2	3	4	5					
5) Si un familiar no cumple con el horario y no trabaja eficazmente como hace el resto de empleados debería ser despedido	1	2	3	4	5					

COMUNICACIÓN: En vuestras relaciones de padre e hijos o de hermanos entre sí se manifiesta lo siguiente.

AFIRMACIONES

	Total Acuerdo					Total desacuerdo				
1) Nos comunicamos cualquier desarrollo importante que se de en el negocio	1	2	3	4	5					
2) Nos reunimos en consejo para ver la evolución de las ventas y la marcha del negocio	1	2	3	4	5					
3) Nos reunimos para analizar la financiación de la empresa	1	2	3	4	5					
4) Nos comunicamos para hablar sobre retribución al personal tanto familiar como no familiar	1	2	3	4	5					
5) Nos reunimos para decidir sobre nuevas inversiones y proyectos	1	2	3	4	5					
6) Damos nuestra opinión sobre la marcha organizativa de la empresa	1	2	3	4	5					

OPORTUNISMOS

	Total Acuerdo					Total desacuerdo				
1) Siempre hay un familiar que adquiere un compromiso y luego no lo cumple	1	2	3	4	5					
2) El familiar que dirige la empresa altera la presentación de los hechos benevolentemente a su favor	1	2	3	4	5					
3) Alguno de mis familiares se aprovecha de su posición en la familia y en la empresa para ir por libre o para inhibirse	1	2	3	4	5					

GRADO DE COMPROMISO

	Total Acuerdo					Total desacuerdo				
1) La relación empresarial que mantengo con mi padre, con mi hijo, en su caso, o con mis hermanos es de entrega y de compromiso con ellos	1	2	3	4	5					
2) La relación empresarial que mantengo con mis familiares es una relación que quiero que sea para siempre	1	2	3	4	5					
3) Me cuesta mucho esfuerzo intentar seguir comprometido con la empresa y con mis familiares en el negocio	1	2	3	4	5					
4) Estoy muy motivado en seguir luchando por el negocio junto a mis familiares	1	2	3	4	5					
5) Para mi es importante mantener el compromiso con la empresa y con los familiares	1	2	3	4	5					
6) Existe un compromiso mutuo entre todos los componentes de la familia para llevar el negocio adelante	1	2	3	4	5					
7) El compromiso que yo mantengo en la empresa está basado en la confianza que deposito en mis familiares	1	2	3	4	5					
8) No todas los familiares que trabajan en la empresa tienen el mismo compromiso con la marcha del negocio	1	2	3	4	5					
9) No existe compromiso en la empresa por falta de lealtad en alguno de nosotros	1	2	3	4	5					

MUTUA CONFIANZA

Pronunciamientos

	Total Acuerdo			Total desacuerdo	
1) A veces no podemos confiar unos en otros a pesar de ser familiares	1	2	3	4	5
2) La palabra dada entre nosotros, que somos familiares, se cumple con absoluta seriedad	1	2	3	4	5
3) Existe un nivel de integridad bajo en nuestras relaciones familiares	1	2	3	4	5
4) La confianza entre nosotros es limitada	1	2	3	4	5
5) Confía más, por su integridad, en algún familiar que en otro	1	2	3	4	5
6) Entre nosotros hay total confianza cuando alguien asume un riesgo de empresa	1	2	3	4	5
7) Nuestros sueldos y remuneraciones están basados en la confianza mutua que nos tenemos y no en privilegios familiares	1	2	3	4	5
8) Depositamos nuestra confianza en el familiar o familiares que dirigen la compañía	1	2	3	4	5

AQUIESCENCIA

	Total Acuerdo			Total desacuerdo		
1) Yo de buen grado admito las decisiones del familiar que tiene la responsabilidad de dirigir la empresa o alguna división de la misma	1	2	3	4	5	
2) Normalmente discuto las decisiones operativas de mis familiares en la empresa	1	2	3	4	5	

COOPERACIÓN: Cómo definiría la cooperación entre usted y los familiares que trabajan en la empresa o son propietarios en las siguientes actividades

	Cooperante			Nada cooperante		
1) A la hora de coordinar el área que usted dirige con la que dirige otro familiar	1	2	3	4	5	
2) A la hora de ayudar a un familiar que tiene un puesto jerárquico superior en una tarea ordenada	1	2	3	4	5	
3) A la hora de pasar información de un trabajo o área al trabajo o función de otro familiar, sabiendo que esa información es necesaria	1	2	3	4	5	
4) A la hora de facilitar la conciliación laboral con el hogar de un familiar que trabaja en la empresa	1	2	3	4	5	
5) A la hora de hacer de entrenador con algún familiar que acaba de entrar en la empresa	1	2	3	4	5	

CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD

	Total Acuerdo					Total desacuerdo				
1) En el futuro, las diferencias de opinión que hoy tengo con mi hijo, mi padre, mi hermano, se verán como beneficiosas para todos nosotros y para la empresa	1	2	3	4	5					
2) A pesar de nuestras discusiones en el seno de la familia la marcha no se paraliza sino que avanza razonablemente	1	2	3	4	5					
3) Las discusiones que mantenemos entre nosotros sirven para arrojar luz y mejorar el trabajo en la empresa	1	2	3	4	5					
4) No hay comunicación entre nosotros, de modo que discutimos pero no nos comunicamos ni nos entendemos en casos de empresa	1	2	3	4	5					

DUDAS: En qué grado usted tiene la información adecuada para que usted pueda participar en las decisiones respecto de

	Información adecuada					Información nula o inadecuada				
1) En el presupuesto de inversión ejecutado o por ejecutar	1	2	3	4	5					
2) En las decisiones de endeudamiento con entidades financieras	1	2	3	4	5					
3) En las decisiones de dar crédito y sus límites a clientes	1	2	3	4	5					
4) En la política de selección de proveedores	1	2	3	4	5					
5) En la política de reclutamiento de personal en la empresa	1	2	3	4	5					
6) En la política de productos o servicios nuevos a incorporar en la empresa										
7) En el modo de manejar la tesorería de la empresa										

ANEXO II: Alfa de Cronbach

VALORES

VALORES				
Alfa de Cronbach estandarizado:				0,710
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):				
	VALORESA1	VALORESA2	VALORESA3	VALORESA4
VALORESA1	1,000	0,257	0,448	0,619
VALORESA2	0,257	1,000	0,204	0,072
VALORESA3	0,448	0,204	1,000	0,680
VALORESA4	0,619	0,072	0,680	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>				

COMUNICACIÓN

COMUNICACIÓN						
Alfa de Cronbach estandarizado:						0,900
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):						
	AFIRMACIONES1	AFIRMACIONES2	AFIRMACIONES3	AFIRMACIONES4	AFIRMACIONES5	AFIRMACIONES6
AFIRMACIONES1	1,000	0,398	0,486	0,420	0,562	0,515
AFIRMACIONES2	0,398	1,000	0,739	0,664	0,628	0,613
AFIRMACIONES3	0,486	0,739	1,000	0,683	0,693	0,680
AFIRMACIONES4	0,420	0,664	0,683	1,000	0,576	0,660
AFIRMACIONES5	0,562	0,628	0,693	0,576	1,000	0,677
AFIRMACIONES6	0,515	0,613	0,680	0,660	0,677	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>						

COMPROMISO

COMPROMISO							
Alfa de Cronbach estandarizado:							0,798
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):							
	GC1	GC2	GC4	GC5	GC6	GC7	
GRADODECOMPROMISO1	1,000	0,234	0,427	0,444	0,389	0,264	
GRADODECOMPROMISO2	0,234	1,000	0,498	0,435	0,475	0,454	
GRADODECOMPROMISO4	0,427	0,498	1,000	0,576	0,368	0,393	
GRADODECOMPROMISO5	0,444	0,435	0,576	1,000	0,322	0,211	
GRADODECOMPROMISO6	0,389	0,475	0,368	0,322	1,000	0,458	
GRADODECOMPROMISO7	0,264	0,454	0,393	0,211	0,458	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>							

CONFIANZA

CONFIANZA				
Alfa de Cronbach estandarizado:				0,694
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):				
	MUTUACONFIANZA2	MUTUACONFIANZA6	MUTUACONFIANZA7	MUTUACONFIANZA8
MUTUACONFIANZA2	1,000	0,385	0,297	0,427
MUTUACONFIANZA6	0,385	1,000	0,255	0,454
MUTUACONFIANZA7	0,297	0,255	1,000	0,354
MUTUACONFIANZA8	0,427	0,454	0,354	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>				

COOPERACIÓN

COOPERACIÓN					
Alfa de Cronbach estandarizado: 0,771					
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):					
	COOPERACIÓN1	COOPERACIÓN2	COOPERACIÓN3	COOPERACIÓN4	COOPERACIÓN5
COOPERACIÓN1	1,000	0,497	0,454	0,368	0,423
COOPERACIÓN2	0,497	1,000	0,422	0,411	0,364
COOPERACIÓN3	0,454	0,422	1,000	0,307	0,487
COOPERACIÓN4	0,368	0,411	0,307	1,000	0,289
COOPERACIÓN5	0,423	0,364	0,487	0,289	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>					

OPORTUNISMO

OPORTUNISMOS			
Alfa de Cronbach estandarizado: 0,767			
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):			
	OPORTUNISMOS1	OPORTUNISMOS2	OPORTUNISMOS3
OPORTUNISMOS1	1,000	0,485	0,616
OPORTUNISMOS2	0,485	1,000	0,468
OPORTUNISMOS3	0,616	0,468	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>			

ANEXO III: Prueba Z para medias de dos muestras

Prueba z para medias de dos muestras

	COMUNICACION H	COMUNICACION F
Media	0,96324641	1,51125
Varianza (conoci)	0,6	1
Observaciones	21	20
Diferencia hipot:	0	
z	-1,955019435	
P(Z<=z) una col	0,025290318	
Valor crítico de :	1,644853476	
Valor crítico de :	0,050580637	
Valor crítico de :	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	VALORES H	VALORES F
Media	0,514002268	0,519833333
Varianza (conoci)	0,22	0,12
Observaciones	21	20
Diferencia hipotét	0	
z	-0,045427573	
P(Z<=z) una cola	0,481883186	
Valor crítico de z	1,644853476	
Valor crítico de z	0,963766373	
Valor crítico de z	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	COMPROMISO H	COMPROMISO F
Media	0,466572184	0,567916667
Varianza (conoci)	0,09	0,13
Observaciones	21	20
Diferencia hipot:	0	
z	-0,975833341	
P(Z<=z) una col	0,164573526	
Valor crítico de :	1,644853476	
Valor crítico de :	0,329147052	
Valor crítico de :	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	CONFIANZA H	CONFIANZA F
Media	0,626048753	0,879375
Varianza (conoci)	0,26	0,43
Observaciones	21	20
Diferencia hipotét	0	
z	-1,376266011	
P(Z<=z) una cola	0,084369702	
Valor crítico de z	1,644853476	
Valor crítico de z	0,168739404	
Valor crítico de z	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	COOPERACION H	COOPERACION F
Media	0,464829932	0,653541667
Varianza (conoci)	0,23	0,26
Observaciones	21	20
Diferencia hipot:	0	
z	-1,219339272	
P(Z<=z) una col	0,111357788	
Valor crítico de :	1,644853476	
Valor crítico de :	0,222715576	
Valor crítico de :	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	OPORTUNISMO H	OPORTUNISMO F
Media	1,289297052	1,273944444
Varianza (conoci)	0,004	0,006
Observaciones	21	20
Diferencia hipotét	0	
z	0,693223358	
P(Z<=z) una cola	0,244084622	
Valor crítico de z	1,644853476	
Valor crítico de z	0,488169245	
Valor crítico de z	1,959962787	

ANEXO IV: Coeficientes de correlación de las variables estudiadas

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):						
	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
COMUNICACION	1,000	0,130	0,326	0,557	0,634	-0,167
VALORES	0,130	1,000	0,015	0,442	0,286	0,138
COMPROMISO	0,326	0,015	1,000	0,423	0,398	-0,155
CONFIANZA	0,557	0,442	0,423	1,000	0,528	-0,230
COOPERACION	0,634	0,286	0,398	0,528	1,000	-0,348
OPORTUNISMO	-0,167	0,138	-0,155	-0,230	-0,348	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>						
Matriz (Coef. de correlación de Spearman):						
	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
COMUNICACION	1,000	0,189	0,260	0,510	0,641	-0,090
VALORES	0,189	1,000	0,163	0,362	0,371	0,137
COMPROMISO	0,260	0,163	1,000	0,500	0,391	-0,135
CONFIANZA	0,510	0,362	0,500	1,000	0,509	-0,099
COOPERACION	0,641	0,371	0,391	0,509	1,000	-0,282
OPORTUNISMO	-0,090	0,137	-0,135	-0,099	-0,282	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>						
Matriz (Coef. de correlación de Kendall):						
	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
COMUNICACION	1,000	0,151	0,209	0,357	0,456	-0,074
VALORES	0,151	1,000	0,110	0,260	0,285	0,085
COMPROMISO	0,209	0,110	1,000	0,357	0,270	-0,087
CONFIANZA	0,357	0,260	0,357	1,000	0,370	-0,077
COOPERACION	0,456	0,285	0,270	0,370	1,000	-0,209
OPORTUNISMO	-0,074	0,085	-0,087	-0,077	-0,209	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>						

***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 Alcalde, Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Junio 2006

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

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

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

Autores: José Javier Rodríguez Alcalde, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez

Serie: Reflexión

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

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 seis 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 RABANALES. UNIVERSIDAD DE
CÓRDOBA
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL
ANTIGUO EDIFICIO ALHAKEM II
14071 CÓRDOBA
TELFO: 957-218747/957-218744
FAX: 957-218740