

Junio 2009  
Cuaderno N° 10

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*‘EL TRIÁNGULO CLIMÁTICO DE LA EMPRESA  
FAMILIAR: DEL ANÁLISIS DEL CASO A LA  
TEORÍA’*

*Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

*Doctora Maribel Rodríguez Zapatero*

*Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

# **EL TRIÁNGULO CLIMÁTICO DE LA EMPRESA FAMILIAR: DEL ANÁLISIS DEL CASO A LA TEORÍA**

**Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide\***  
**Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero\*\***  
**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\***  
**Junio 2009.**

\*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](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

1.	EL CLIMA FAMILIAR Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR .....	1
2.	BASES TEÓRICAS DE UNA MÉTRICA DEL CLIMA FAMILIAR .....	2
3.	EL CONCEPTO DE FAMILIHABILIDAD .....	6
4.	METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	7
5.	RESULTADOS .....	11
6.	LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	32
7.	CONCLUSIONES .....	33
	ANEXO .....	35

## **1. EL CLIMA FAMILIAR Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Es de todos conocidos y así nos lo asevera nuestra experiencia durante 10 años investigando desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, que un mal funcionamiento del subsistema familia empresaria y la existencia de conflictos lleva a la empresa familiar al desastre y produce graves daños en la salud de los miembros de la familia. Las investigaciones verifican que cuando el subsistema familia tiene éxito hay una elevada probabilidad de que ese éxito acompañe a la empresa. Lo contrario sin embargo no se verifica<sup>1</sup>.

La teoría de la agencia da soporte al influjo de la familia en el funcionamiento de la empresa familiar, pues según unos, la familia genera costes de agencia<sup>2</sup> y, según otros, la familia genera beneficios para la empresa familiar<sup>3</sup>.

El clima familiar juega el papel central a la hora de intentar explicar la actuación de la empresa familiar y la cultura empresarial de la familia, pues los valores de la familia infunden el modo de actuar en la empresa. Conviene conocer cuales son los factores, mecanismos y dimensiones psicológicas de la familia que influyen de modo relevante en el funcionamiento de la empresa.

A nosotros nos ha interesado sobremanera esta perspectiva el tener como objeto de investigación a las empresas familiares de la provincia de Córdoba. Por ello, hemos intentado conseguir seleccionar una métrica y una escala de esas variables psicológicas que creemos influyen en el funcionamiento de la empresa.

---

<sup>1</sup> D. Masson y otros. 2003. Journal of Family and Economics Issues 22(1): 53-73.

<sup>2</sup> W.S. Schulze. 2001. Organization Science 12: 99-116.

<sup>3</sup> T.G. Habberson y M.L. Williams. 1999. Family Business Review, 12:1-25.

## 2. BASES TEÓRICAS DE UNA MÉTRICA DEL CLIMA FAMILIAR

La revisión bibliográfica de la literatura sobre psicología y sicometría de la familia aporta una pléyade de métodos, teorías y perspectivas. La revisión indica que existe junto a la diversidad de enfoques profundas contradicciones cuando se trata de que los propios miembros de la familia evalúen las variables psicológicas que pueden afectar al funcionamiento de la propia familia.

Nosotros hemos intentado encontrar unas medidas que permitan que los propios familiares evalúen el clima psicológico de la familia. Para ello hemos partido de la siguiente teoría<sup>4</sup>:

- Que la familia es un sistema para resolver problemas.
- Que se dan interacciones entre constituyentes que generan un determinado clima familiar.
- Que la familia es un sistema jerárquico que se organiza para cuidar de la prole, lo que se hace con diferentes estilos de gestión de esa fusión y con diferentes modos de ejercer la autonomía.
- Que la familia es un sistema adaptativo y solucionador de problemas que ha sido abordado y medido por Olson y colaboradores (2003) y por Beavers y colaboradores (1983), dando lugar al llamado Modelo Circunflejo.
- Que la familia es un sistema con regulación psicológica y medido por Moos (2002) y por Epstein y colaboradores (1983) dando lugar al llamado McMaster, modelo de funcionamiento sicosocial ecológico de la familia.
- Que la familia es un sistema jerárquico de protección y cuidado de la prole, con diferentes estilos de ejercicio de la autoridad, que fue estudiado por Baurind en 1968 y luego por Bray y colaboradores en 1984 creando el modelo de Autoridad Personal en el Sistema Familia, que analiza esa autoridad en el contexto intergeneracional con las tensiones entre dos generaciones, que van desde el afecto a la intimidación.

---

<sup>4</sup>“La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla”. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. 2004. José Javier Rodríguez. Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero.

Evaluar el clima de la familia empresaria para ver luego su influencia en el funcionamiento de la empresa familiar exige partir de la siguiente teoría:

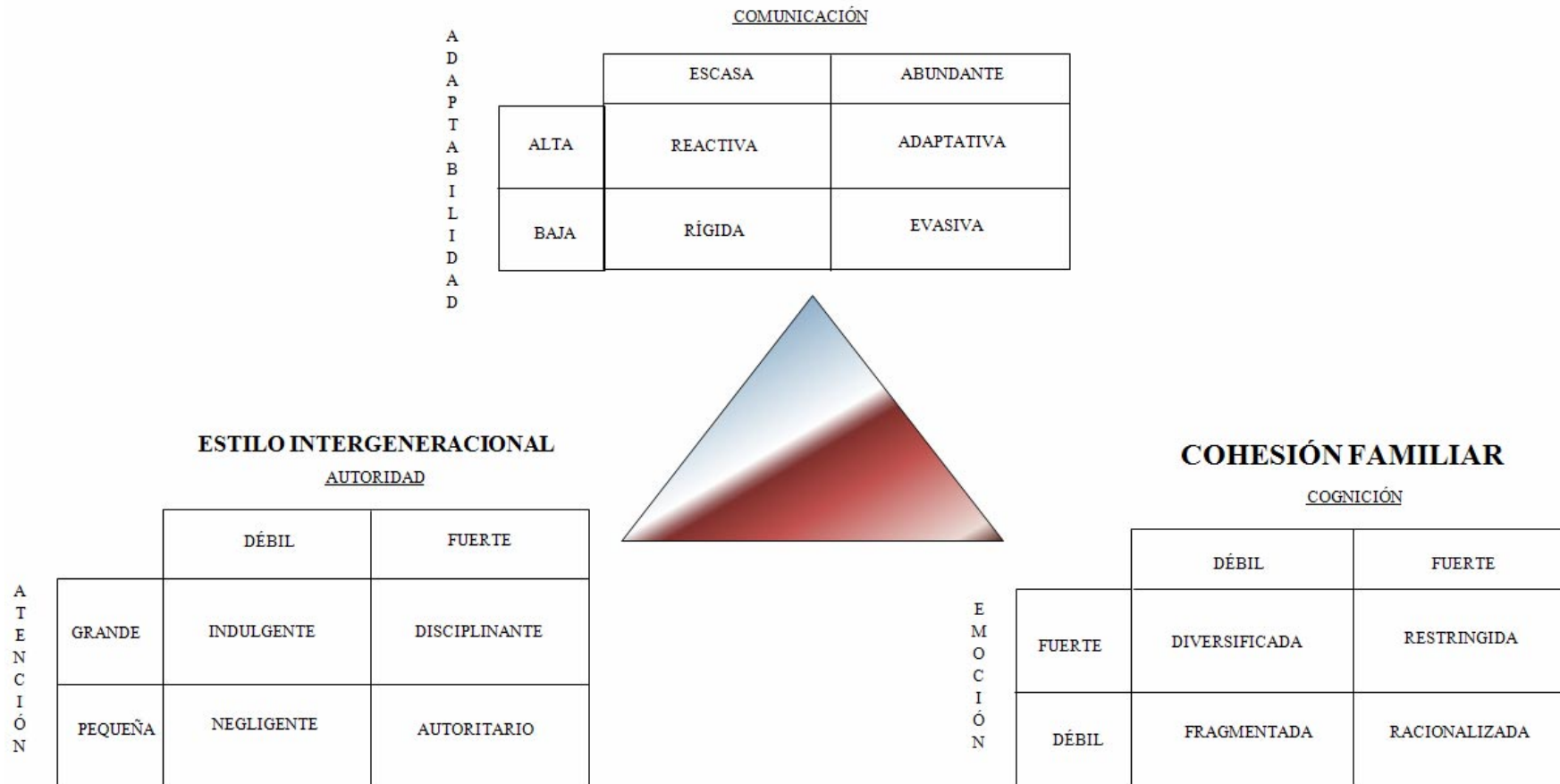
1. Que existe un estilo familiar de ejercicio de la autoridad y del depósito de afecto en la siguiente generación<sup>5</sup>.
2. Que para abordar problemas y resolverlos la familia necesita cohesión y que esa cohesión depende de la capacidad cognitiva y emocional del sistema y de sus constituyentes<sup>6</sup>.
3. Que el estilo de ejercicio de la autoridad y la cohesión familiar se ejercen durante un proceso que demanda una comunicación abierta y transparente y una capacidad de adaptación interna y externa para sobrevivir.
4. La modelización de ese enfoque se diagrama a continuación. (Figura 1)

---

<sup>5</sup> Comportamiento carismático del padre líder en la empresa familiar y actitudes de los hijos como subordinados. Cuaderno de Investigación N° 8. Junio 2008. D. José Javier Rodríguez. Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero.

<sup>6</sup> La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes. Cuaderno de Investigación N°4. Junio 2006. D. José Javier Rodríguez. Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero.

**Figura 1: Modelización del clima de la familia empresaria. (\*)**



(\*) Modelo adaptado de "The family climate scales: development of a new measure for use in family business research". Family Business Review. Septiembre 2007.

Según la capacidad de comunicación entre las familias y su capacidad de adaptación al entorno la empresa familiar sabrá o no adaptarse a los cambios del mercado. Esa capacidad ha tenido mucho que ver con el estilo de manejo en el seno de la familia de las relaciones intergeneracionales, pues este estilo influye luego en el modo de gestionar la empresa y en el modo de enfocar la sucesión. Junto a ello, la necesaria cohesión sólo se consigue a través de un aprendizaje relacional basado en un juego de emociones y de razonamientos. Sin razonamientos no hay escala de valores y sin emotividad no se pueden construir relaciones, de modo que, si en lugar de existir cohesión existen conflictos, malparada saldrá la empresa familiar. Tendremos fragmentación de la familia y disfunción en la empresa.



### **3. EL CONCEPTO DE FAMILIHABILIDAD\***

Familihabilidad es la capacidad de la familia empresaria de crear una comunidad consciente, capaz de abrazar sin reservas la nueva realidad que cambia profundamente, en la empresa familiar.

Familihabilidad es darse cuenta de que la familia se ha transformado en empresaria y tiene en cuenta no solo la familia sino también la empresa. Es tener un determinado sentido de familia orientada hacia la vocación empresarial.

Familihabilidad es el atributo de una familia capaz de construir una comunidad en la que sus componentes tienen sentido de pertenencia y deseo de permanecer cohesionados emotivamente y cognitivamente. Es el deseo de compartir un espacio común a largo plazo. La Familihabilidad se construye en la comunidad familiar, pues en ella se realiza el aprendizaje y se comparten valores y objetivos. No hay familihabilidad si en una familia empresaria predomina la fragmentación, el aislamiento, la soledad. La familihabilidad surge cuando existe pleno reconocimiento de que la familia empresaria es una comunidad humana de valores e intereses. La familihabilidad surge cuando los componentes de la familia encuentran sentido a su pertenencia, a lo que hacen, a los valores que comparten, en relación con la estrategia empresarial.

La familihabilidad es dar sentido a lo intangible en la familia empresaria: ideas, valores, emociones. El sentido de pertenencia da lugar a la fidelidad en el seno de la familia empresaria y da sentido al binomio “propiedad-dividendo”, “trabajo-compensación”, que deben encontrar una solución en un marco de valores. La familihabilidad es la capacidad de crear una comunidad familiar empresarial consciente y perdurable, bajo el sentido de pertenecer y permanecer en cuerpo y alma.

La familihabilidad es sentido de pertenencia esencial, pragmática y relacional; es decir, espiritual, utilitaria y ética. Familihabilidad expresa el sentido de una comunidad que se construye y se desarrolla entre los de la misma sangre o lo son por afinidad. Quieren ser perdurables al construir un espacio familiar común; compartido a largo plazo; reeditando sus acuerdos de manera indefinida, bajo un esquema de valores, también compartido, propio de la familia. Es obvio que la familihabilidad solo es posible en un marco de confianza y de libertad.

Familihabilidad implica que la familia es una comunidad de valor que optimiza las relaciones pero no las maximiza por imposibles. Familihabilidad implica comunicación e información, fuentes de una cohesión emocional y de una cohesión cognitiva.

---

\* Familihabilidad, neologismo que traduce el término familiness. Es un sintagma de familia y habilidad fundido en una sola nueva palabra familihabilidad. Ver anexo.

## 4. METODOLOGÍA DE TRABAJO

### ***SELECCIÓN DE LA MUESTRA Y PANEL A ENCUESTAR.***

Con el objetivo de estudiar el clima de la familia empresaria decidimos diseñar una encuesta cuyo contenido se puede analizar en el anexo del presente trabajo. La encuesta fue adaptada del trabajo “The Family Climate Scales: Development of a new measure for use in family business research”. Family Business Review. Volumen 20. Septiembre de 2003. (Asa Björnberg y Nigel Nicholson). El grupo de preguntas lanzadas al panel trata de analizar tres variables, claves en la métrica del clima de la empresa familiar, la **comunicación**, la **familiabilidad** y la **cohesión**.

Se impone como requisito para formar parte del panel, objeto de estudio, el haber cursado con resultado satisfactorio, los cuatro módulos formativos del plan docente de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar en el horizonte temporal comprendido entre el año 2000 y el año 2008. Con estas premisas impuestas el tamaño muestral ascendió a **166** individuos pertenecientes a **24** empresas familiares, **catorce** de ellas en etapa de director fundador y las diez restantes en la de sociedad de hermanos.

### ***TRATAMIENTO DE LA ENCUESTA.***

Las tres variables que configuran el triángulo climático de la empresa familiar son, en primer lugar, **la comunicación**<sup>7</sup>, medida por comunicación y adaptabilidad; en segundo lugar, **la familiabilidad**, medida por las dimensiones relación intergeneracional y atención intergeneracional y, por último, la variable **cohesión** medida como la mezcla de la cohesión cognitiva y emocional

---

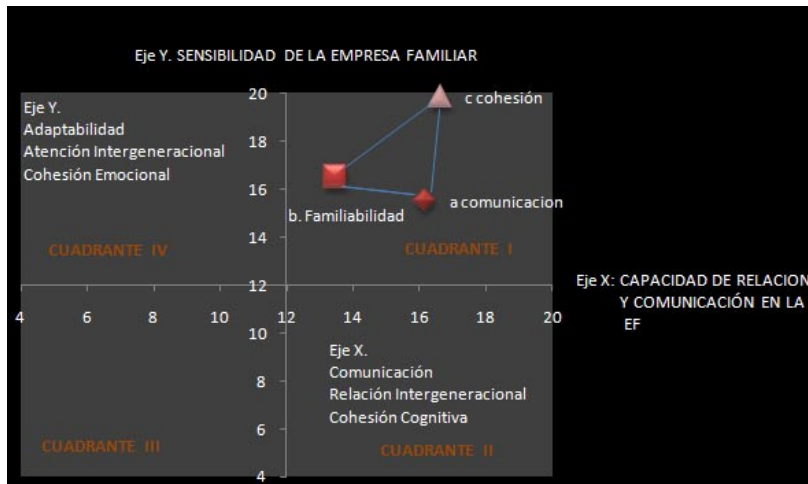
<sup>7</sup> Para un detalle de las preguntas de cada dimensión remitimos al lector al anexo del presente trabajo donde podrá analizar la encuesta.

Cada una de las tres variables definidas fueron analizadas en base a dos dimensiones que cartografiarían a la variable en cuestión en un eje de coordenadas, como un par XY.

La escala de valoración para cada una de las dimensiones, en total de seis, se valoraría del 1 al 5 siendo el 1 el peor de los resultados posibles y cinco el mejor. Cada dimensión, originalmente formada por ocho preguntas, quedó reducida a cuatro. Las cuatro preguntas eliminadas para analizar el clima de la empresa familiar se utilizaron para medir las consistencias de las respuestas dadas por el individuo al estar planteadas inversamente. Al analizar los resultados se obtuvieron tres variables representadas por un par de valores XY que al unirlos representarían el triángulo climático de la empresa familiar. El posicionamiento del triángulo climático en uno de los cuatro cuadrantes de los ejes cartesianos informa de la calidad del clima en cada empresa familiar. Cuatro son las posibles posiciones de la empresa familiar en relación a su clima. **Cuadrante I: La calma;** la familia empresaria tiene un alto grado de cohesión y/o comunicación junto a un sentido indiscutible de *familiabilidad*. Sería el mejor cuadrante posible. **Cuadrante II: Marejada,** los miembros de la familia empresaria necesitan mejorar su capacidad de adaptación, su grado de cohesión emocional y la atención a la generación anterior. **Cuadrante III: Tempestad.** Es el peor de los cuadrantes posibles. Los miembros de la familia empresaria tienen que trabajar duramente para mejorar la comunicación y la cohesión. **Cuadrante IV: Marejadilla.** La empresa familiar, posicionada en este cuadrante, se compone de miembros con capacidad de adaptación pero deben aprender a comunicarse de manera más eficiente mejorando su cohesión cognitiva y su relación con los mayores.

La figura siguiente muestra un ejemplo de cartografía del clima familiar para una empresa situada en el cuadrante I:

**Figura 2: El triángulo climático en la Empresa Familiar. Un ejemplo de familia en calma.**



- **Cuadrante I: Calma**
- **Cuadrante II: Marejada**
- **Cuadrante III: Tempestad**
- **Cuadrante IV: Marejadilla**

Las escalas numéricas de valoración provienen del tamaño del constructo o dimensión bajo análisis. Cada dimensión la forma un bloque de cuatro preguntas escaladas del 1 al 5 de forma que el valor mínimo es 4 y el máximo 20. Para evitar errores en las valoraciones de cada variable, provocadas por el tamaño de la empresa familiar (número de miembros integrantes), los análisis se realizaron utilizando la media aritmética de la familia empresaria en cada una de las dimensiones bajo estudio.

Las seis dimensiones analizadas para obtener una métrica del clima en la empresa familiar tienen consistencia suficiente medida a través de un alfa de Cronbach<sup>8</sup> con valor **0,751**. Así mismo, la matriz de similaridad nos informa de correlaciones positivas y significativas en todas las dimensión excepto en la relación intergeneracional. Los resultados se recogen a continuación

<sup>8</sup> Estadístico que mide la consistencia del bloque de preguntas de la encuesta. Valida la encuesta como medida fiable del objetivo planteado.

**Figura 3: Matriz de correlación de las dimensiones analizadas.**

Alfa de Cronbach estandarizado:			<b>0,751</b>			
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):						
	COMUNICACION	RELACION INTERG	ENCION INTER	C. COGNITIVA	C. EMOCIONAL	ADAPTABILIDAD
COMUNICACION	1,000	-0,081	<b>0,433</b>	<b>0,514</b>	<b>0,666</b>	<b>0,457</b>
RELACION INTERG	-0,081	1,000	0,035	0,022	-0,007	-0,004
ATENCION INTERG	<b>0,433</b>	0,035	1,000	<b>0,377</b>	<b>0,543</b>	<b>0,453</b>
C. COGNITIVA	<b>0,514</b>	0,022	<b>0,377</b>	1,000	<b>0,574</b>	<b>0,510</b>
C. EMOCIONAL	<b>0,666</b>	-0,007	<b>0,543</b>	<b>0,574</b>	1,000	<b>0,524</b>
ADAPTABILIDAD	<b>0,457</b>	-0,004	<b>0,453</b>	<b>0,510</b>	<b>0,524</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>						

Una de nuestras hipótesis de partida es que la etapa generacional de la empresa familiar es factor que influye en el clima relacional de la empresa familiar. Para ello comenzamos los análisis diferenciando las empresas según momento generacional.

## 5. RESULTADOS

### ***EMPRESAS FAMILIARES EN ETAPA DE FUNDADOR CON HIJOS ACTIVOS EN EL NEGOCIO.***

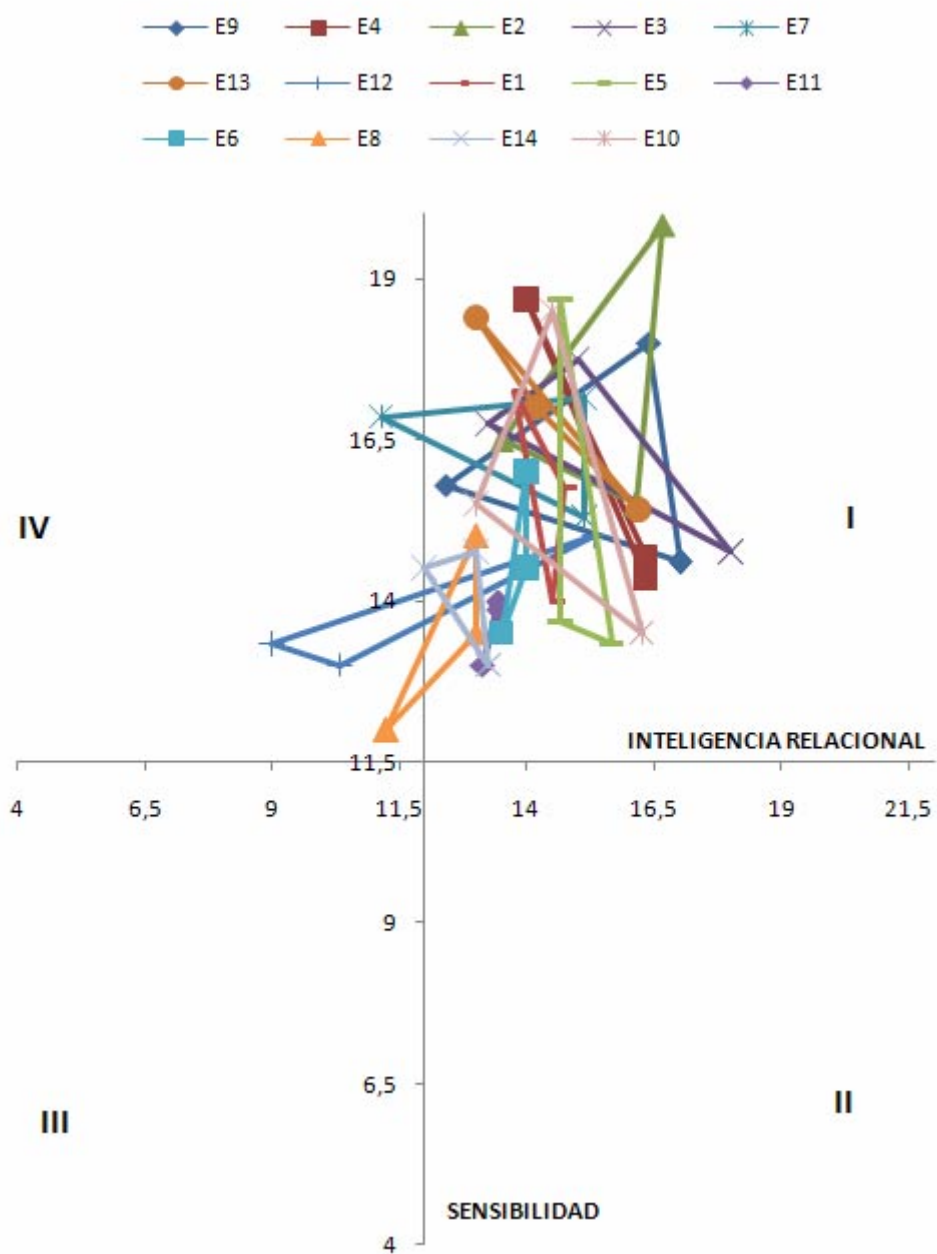
#### **ANALISIS DE GRUPO**

El grupo de empresas familiares analizadas, pertenecientes a la etapa generacional de fundador con hijos trabajando en la empresa, asciende a un total de **CATORCE** que aglutinan a **93 personas**. Los sectores en que se enmarcan las empresas analizadas van desde la tradicional joyería cordobesa hasta proyectos de alta decoración de muy diferentes ámbitos.

Tras un análisis preliminar de las catorce empresas familiares en primera etapa generacional podemos concluir que los posicionamientos de los triángulos climáticos de empresa familiar son positivos pues 10 de las 12 empresas familiares analizadas se posicionan en el cuadrante I: **la calma**. Tan sólo una empresa, **la empresa familiar número 12** se encuentra en cuadrantes susceptibles de mejorar en las dimensiones comunicación y cohesión familiar. Junto con la empresa 12, la empresa 8 y 7 presentan una dimensión susceptible de mejora en la dimensión comunicación y estilo generacional respectivamente. (Figura 4)

La figura 4 representa en un eje cartesiano los triángulos climáticos de las empresas familiares analizadas. El **eje X** mide la inteligencia relacional de la familia y el **eje Y** la sensibilidad de la misma. La inteligencia relacional es una habilidad compartida que nace como consecuencia de las interacciones con otros individuos y la sensibilidad de la familia empresaria, la capacidad de respetar las emociones y sentimientos de sus miembros.

Figura 4: los triángulos climáticos de la empresa familiar

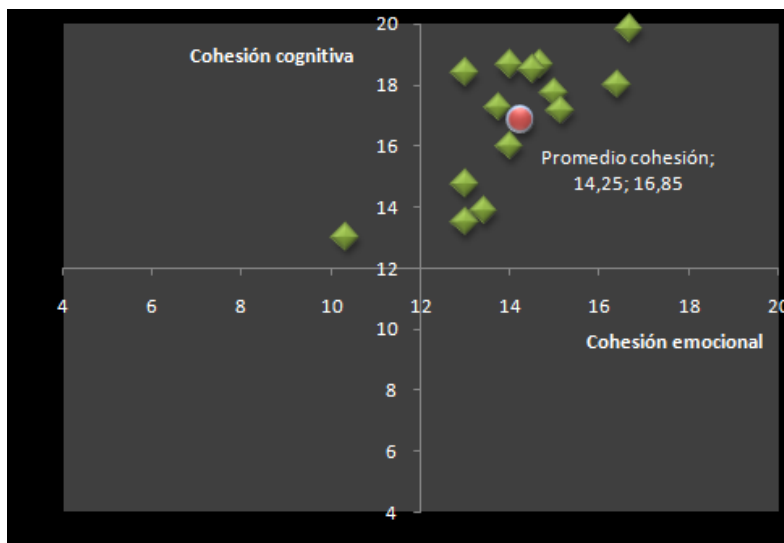


Del Análisis grupal de las dimensiones bajo estudio, los resultados obtenidos se reflejan a continuación.

- **Sobre la Dimensión Cohesión familiar:**

La figura 5 representa los posicionamientos de las empresas familiares en primera generación respecto a la dimensión **cohesión familiar**, resultado del análisis de la **cohesión emocional y cognitiva**.

**Figura 5: Cohesión familiar de las 14 empresas en etapa de fundador**

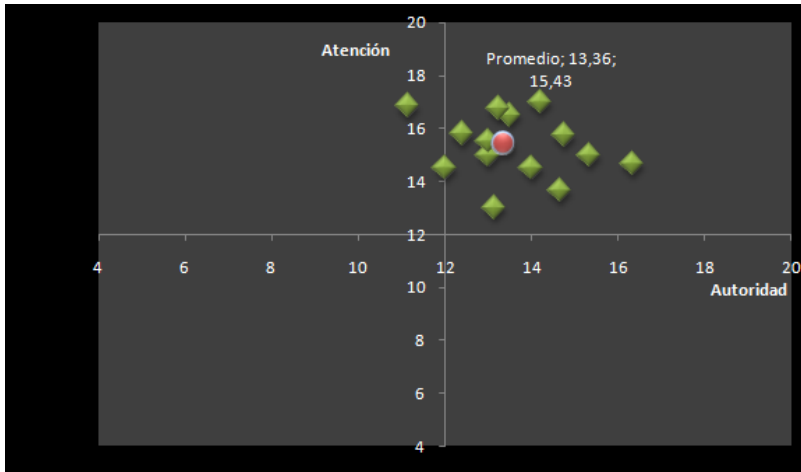


Tal y como se observa en la figura 5, las catorce empresa familiares se posicionan en el mejor de los cuadrantes posibles a excepción de una empresa. La cohesión familiar analizada como el posicionamiento frente a cohesión cognitiva, representada en el eje de ordenadas, y la cohesión emocional, representada en el eje de abscisas, arroja un promedio de 14,25 para la cohesión emocional y 16,85 para la cohesión cognitiva. Ambas variables obtienen valores positivos pero en general la cohesión cognitiva es superior a la cohesión emocional. El valor medio de la variable y los posicionamientos de las empresas permiten hacer esta afirmación.



- Sobre la dimensión Estilo generacional (figura 6)

Figura 6: Estilo generacional de las 14 empresas en etapa de fundador.

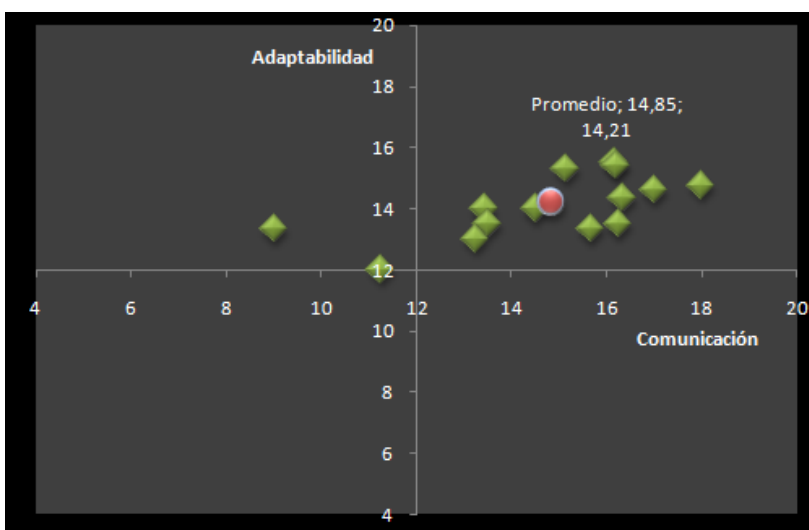


Recordemos que el estilo intergeneracional es definido como el sentido de familia percibido a través de la autoridad y la atención. El promedio de esta variable aunque positivo por su posicionamiento en el cuadrante I es sensiblemente inferior al promedio de la variable cohesión.

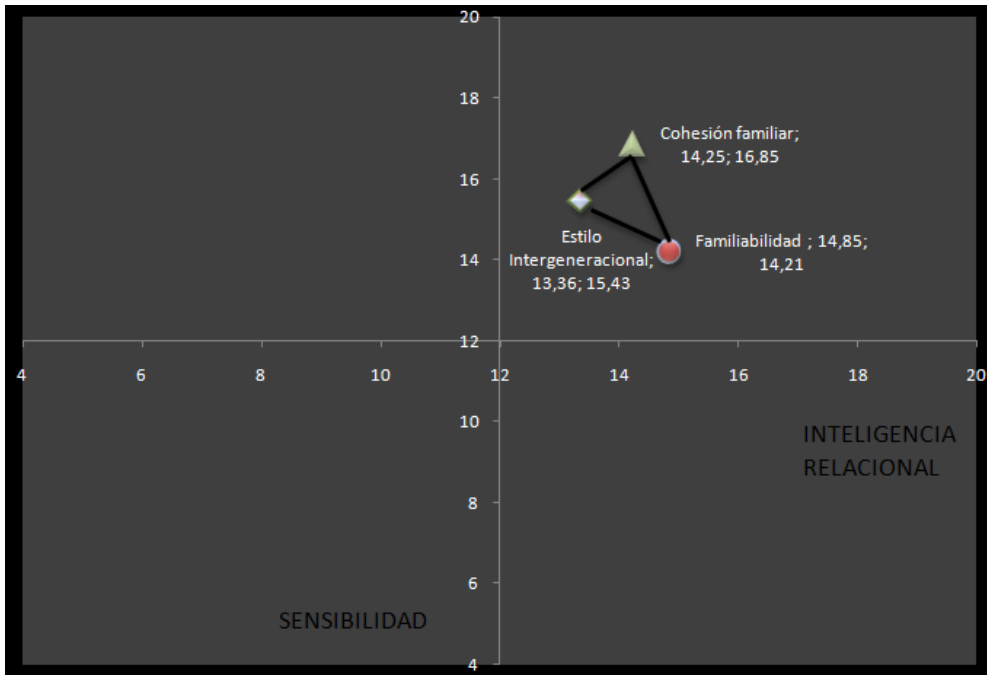
- Sobre la dimensión Familiabilidad. (Figura 7)

La dimensión “Familiabilidad” es medida mediante la variable comunicación y la adaptabilidad. Los resultados obtenidos son positivos, tan sólo dos empresas se encuentran en un posicionamiento a mejorar. No obstante hay que remarcar que la media de esta dimensión es la de menor valor según los posicionamientos.

Figura 7: Familiabilidad de las 14 empresas en etapa de fundador

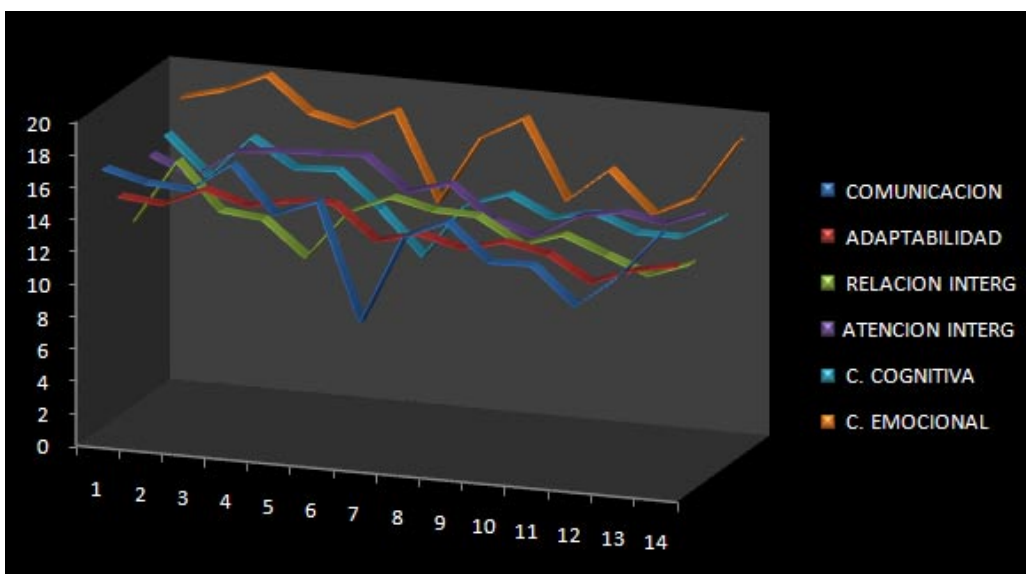


**Figura 8: El triángulo climático promedio de la empresa familiar en etapa fundacional.**



La figura 8 anterior representa mediante un triángulo el clima de la empresa familiar. Su posicionamiento situado en el mejor de los cuadrantes posibles viene explicado por tratarse de una muestra dirigida (alumnos de la cátedra PRASA de Empresa Familiar que han iniciado protocolo). Las seis variables que configuran las tres dimensiones como la métrica del clima en la empresa familiar se representan a continuación:

**Figura 9: Las seis variables de la métrica del clima familiar.**



Observamos que la variable “Cohesión emocional” que mide la intensidad de los vínculos afectivos en la familia, analizado por la media de cada familia empresaria,

obtiene los mayores valores. Una de las ventajas competitivas que se puede imputar a la empresa familiar es justamente esta cohesión emocional que juega como factor positivo y motor de cambio en situaciones de crisis o tensión. La segunda de las variables con mejor resultado **es la relación intergeneracional indicativo** del peso de la generación saliente en la entrante, del respeto a los valores de los mayores, etc. Por último la variable con peor puntuación es la comunicación, pese a estar en el mejor de los cuadrantes toma valores por debajo del resto de la variable.

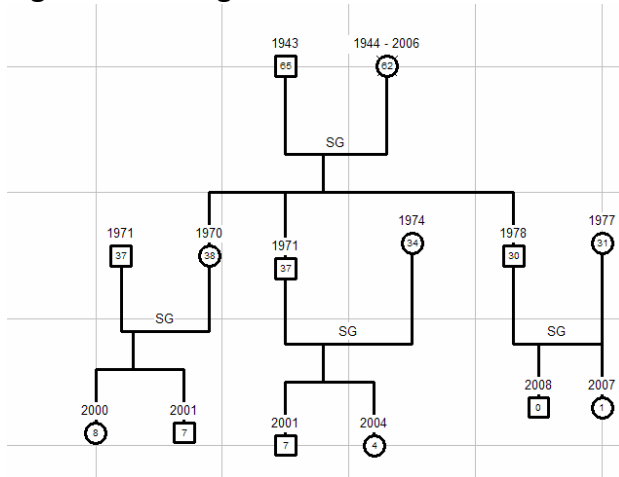
A Continuación presentamos a título de ejemplo un análisis a nivel individual de dos de las catorce empresas familiares en primera generación que han sido analizadas en la búsqueda de una métrica del clima en la familia empresaria.

## ANÁLISIS A NIVEL INDIVIDUAL

**Empresa número 1. Sector productivo: Producción y venta al mayor de joyería. Ámbito de actuación nacional e internacional. Año fundacional 1972**

El genograma de la familia número uno se relaciona a continuación (figura 10)

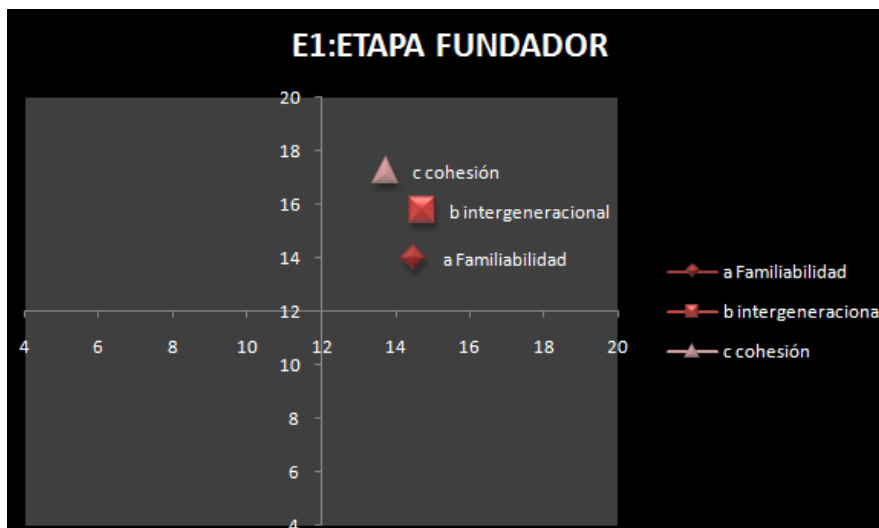
**Figura 10: Genograma de la familia número 1.**



Esta empresa familiar, con los tres hijos activos en el negocio, inició su primer intento de abordar el protocolo en el año 2003 pero el clima familiar no era el adecuado y decidieron abortar la decisión. En el año 2006 comenzaron un plan de formación de los sucesores del negocio familiar y en el 2008 retomaron la formalización del protocolo aún por redactar y consensuar.

La figura siguiente recoge la modelización del clima familiar de la empresa familiar número uno. Posiciona a la empresa familiar número uno en un estilo intergeneracional autoritario, con una cohesión familiar consolidada y una familia empresaria adaptativa.

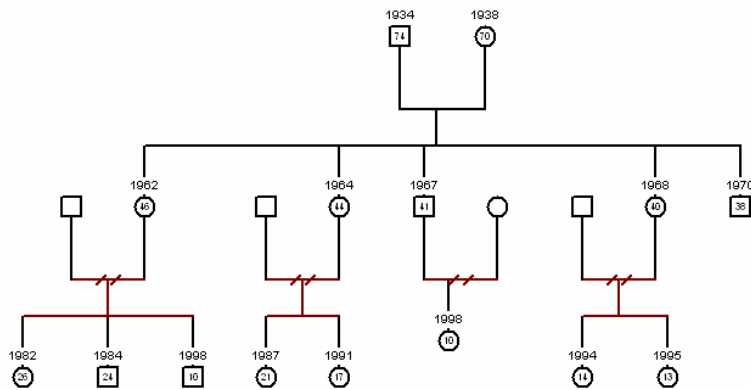
**Figura 11: Triángulo climático. Empresa familiar 1. Etapa fundador**



**Empresa número 2. Sector productivo: Hostelería y restauración  
Ámbito de actuación local. Año fundacional 1.986.**

El genograma de la familia número doce se relaciona a continuación (figura 12)

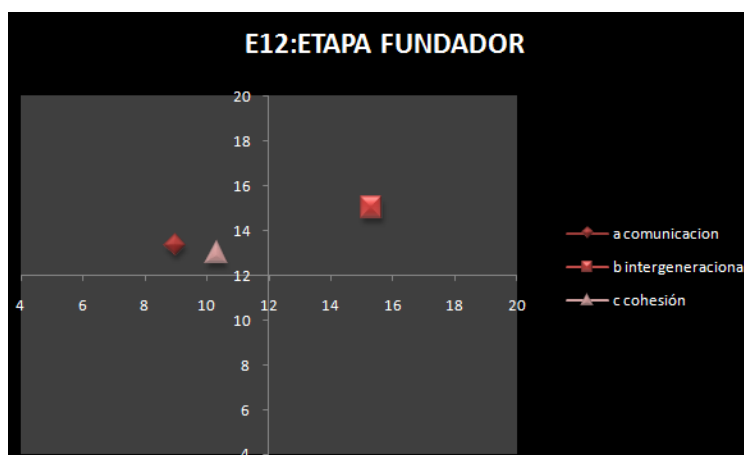
**Figura 12: Genograma de la familia número 12.**



Esta empresa familiar, con tres de los hijos activos en el negocio, no tienen protocolo familiar.

Actúan dualmente. De un lado, como empresario persona física y de otro como empresario persona jurídica, lo que produce confusión en patrimonio y actividad. El relevo generacional está planteado pero no resuelto por diferentes razones que han generado ausencia de comunicación entre hermanos y de éstos con el padre. La métrica del clima familiar se recoge en la figura siguiente: (figura 13)

**Figura 13: Triángulo climático. Empresa 12. Etapa fundacional.**

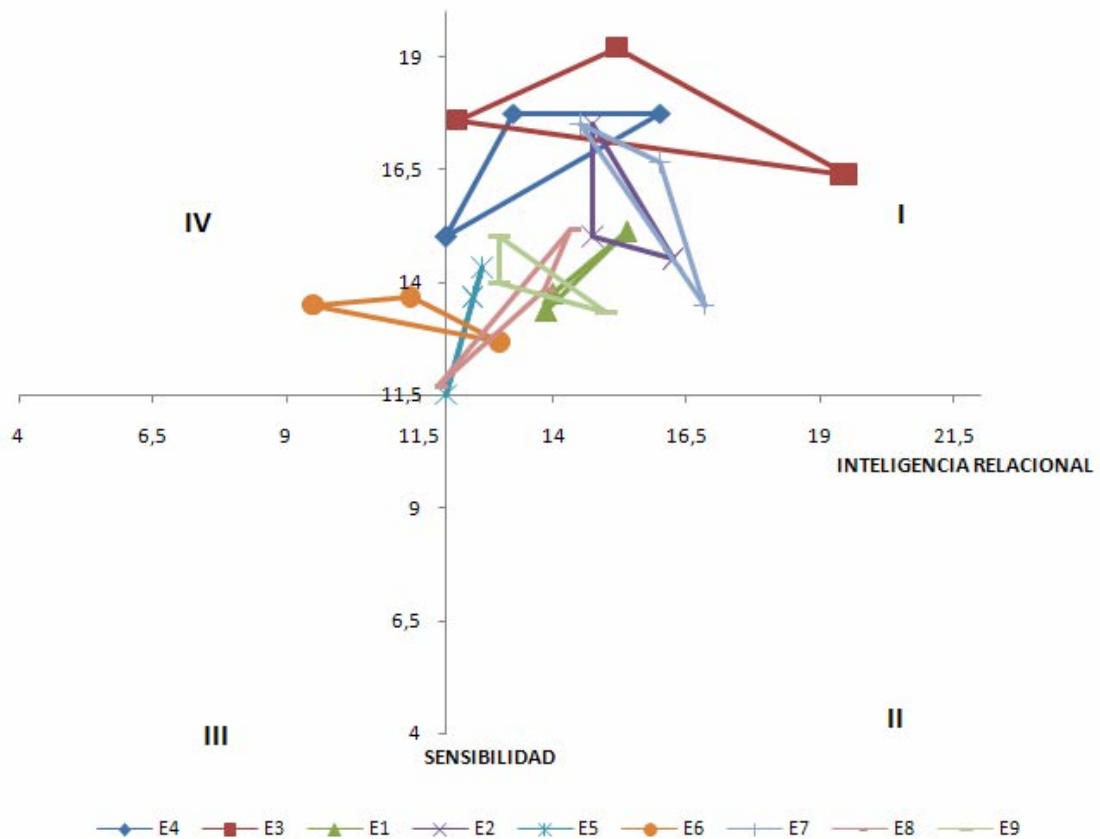


Es una empresa con una familia poco cohesionada y sin comunicación. Conseguir que la métrica del clima familiar varíe en esta empresa es un trabajo difícil que requerirá tiempo y compromiso de las partes implicadas.

**GRUPO: EMPRESAS FAMILIARES EN ETAPA DE SOCIEDAD DE HERMANOS.**

El tamaño muestral para las empresas familiares analizadas en la categoría de sociedad de hermanos ascendió a un total de 9 empresas aglutinantes de 73 miembros. Como en el caso de las empresas familiares de primera generación analizadas, la diversidad de objeto social también es patente en estas empresas de segunda generación. La figura 16 siguiente posiciona a las empresas familiares con la métrica del triángulo climático.

**Figura 14: Triángulos climáticos en empresas familiares de segunda generación.**

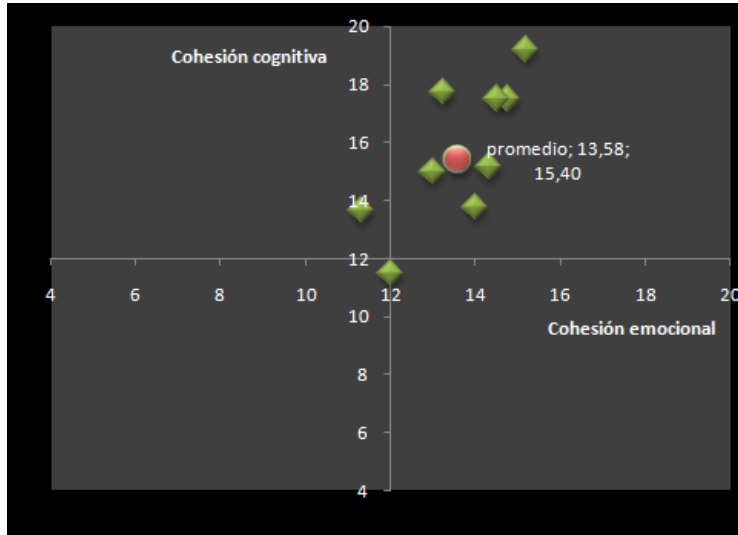


Todas las familias empresarias se encuentran con posicionamientos óptimos en las tres dimensiones bajo estudio, a excepción de una de ellas, empresa número **seis**, con dos dimensiones cohesión y comunicación susceptibles de mejorar.

## Análisis de las dimensiones

- Sobre la dimensión cohesión familiar

**Figura 15: Cohesión familiar. Empresas familiares de segunda generación**



Los valores promedios de la cohesión familiar en las empresas de segunda generación son inferiores que en empresas familiares de primera generación. Algo que puede resultar esperable dado que los hijos que entraron a trabajar en la empresa familiar ya tienen o estarán por formar sus propias familias. Esta hipótesis de partida se analiza aplicando los correspondientes test estadísticos sobre diferencias en medias y varianzas. Sobre la cohesión familiar hemos obtenido los siguientes resultados (tabla 1)

**Tabla 1: Diferencia de medias y varianzas en la dimensión cohesión familiar según etapa generacional.**

	Cohesión emocional	Cohesión cognitiva
Diferencia de medias significativa	SI	SI
Diferencia de varianzas significativa	NO	NO

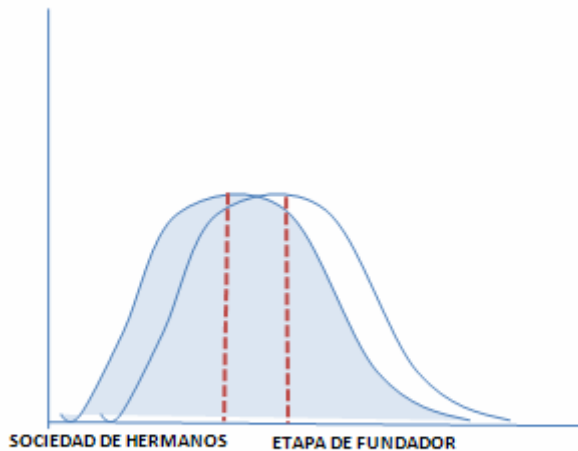
Es decir, la diferencia de medias encontradas es significativa, mientras que la variabilidad sobre la media no lo es. Luego, si quisiéramos representar la distribución de probabilidad de la cohesión familiar según etapa generacional, obtendríamos dos funciones idénticas en forma pero ubicadas con un punto de diferencia en el eje de abscisas (La función de cohesión familiar de la sociedad de hermanos aparecía más a la izquierda del gráfico que la de etapa fundacional tal y como recoge la siguiente ilustración).

Los test estadísticos<sup>9</sup> aplicados para la diferencia de varianza y media han sido, la prueba F de Fisher, la prueba de Bartlett y la prueba de Levene para diferencia de varianzas. Para las medias la prueba ha sido la prueba de Mann-Whitney.

---

<sup>9</sup> La tabla resumen de los estadísticos calculados se recoge en el anexo del presente trabajo.

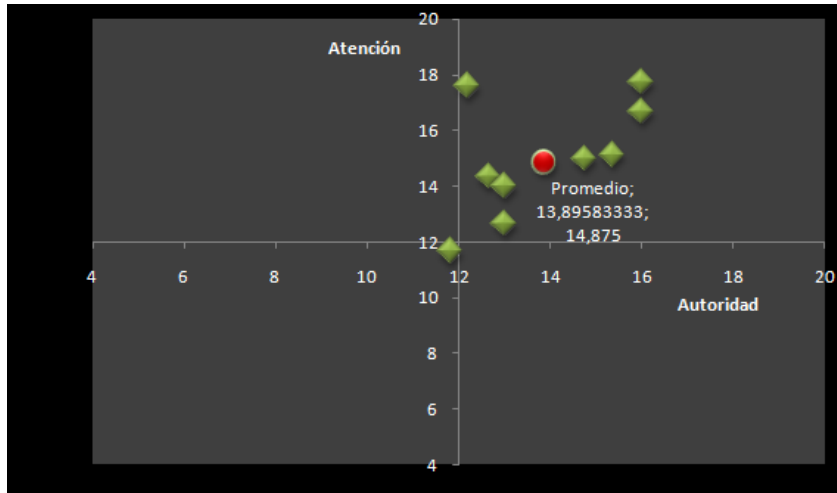


**Ilustración 1: Imagen de la distribución de probabilidad de la cohesión familiar según etapa generacional.**

El hecho de que la cohesión familiar en etapa de fundador sea superior a la cohesión familiar registrada en sociedad de hermanos, se explica por el mayor número de miembros que se integran en segunda generación. La familia nuclear crece, los hijos de empresario se casan y a su vez tienen hijos. Se forman nuevas familias con escalas de valores y principios educativos diferentes, que complican el mantenimiento del nivel de cohesión familiar de la primera generación. Pese a que los test estadísticos dan como significativas las diferencias de medias para las cohesiones emocional y cognitiva según la etapa generacional, queremos recalcar que la diferencia en valor numérico no es muy apreciable, a penas un punto de diferencia, el grado de solapamiento de las distribuciones es un factor a considerar.

- Sobre la dimensión estilo intergeneracional

Figura 16: Estilo intergeneracional. Empresas familiares de segunda generación



Al objeto de analizar, si la etapa generacional en la que se encuentra una empresa familiar, influye en la dimensión estilo generacional, analizada mediante las variables autoridad y atención intergeneracional, ejecutamos los correspondientes test estadísticos obteniendo los siguientes resultados (tabla 2)

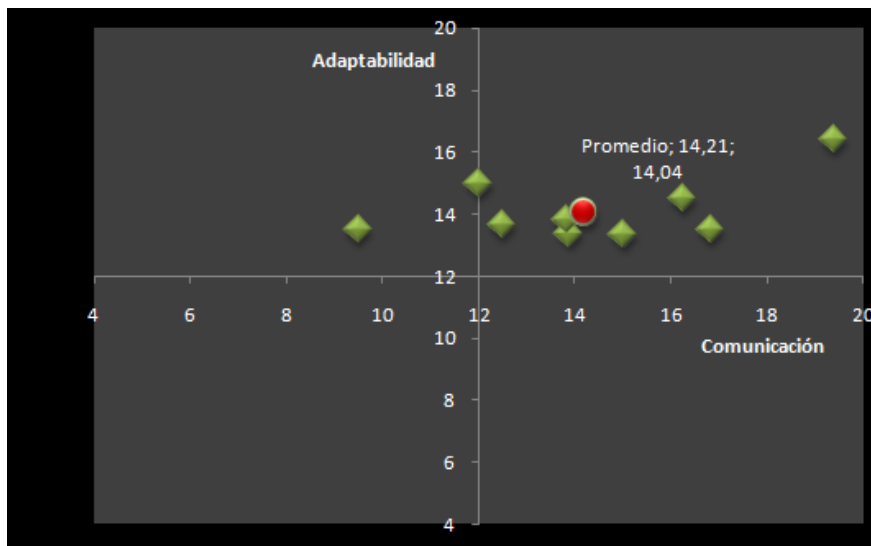
Tabla 2: Diferencia de medias y varianzas en la dimensión estilo generacional según etapa generacional.

	RELACION. INTG	ATENCIÓN INTG.
Diferencia de medias significativa	NO	SI
Diferencia de varianzas significativa	SI	SI

Se observa que las diferencias en las varianzas son significativas. La dispersión entorno a la media de estilo generacional es mucho mayor en el caso de sociedades de hermanos mientras que para empresas familiares en primera generación la variabilidad es mucho menor, dicho con otras palabras, los valores están más concentrados sobre la media.

- Sobre la dimensión familihabilidad

**Figura 17: Familia empresaria. Empresas familiares en segunda generación.**



En cuanto a las variables comunicación y adaptabilidad de la dimensión familihabilidad las pruebas estadísticas realizadas para determinar si las diferencias en medias y en varianzas obtenidas en las dos etapas generacionales estudiadas eran significativas, se recogen a continuación (tabla 3):

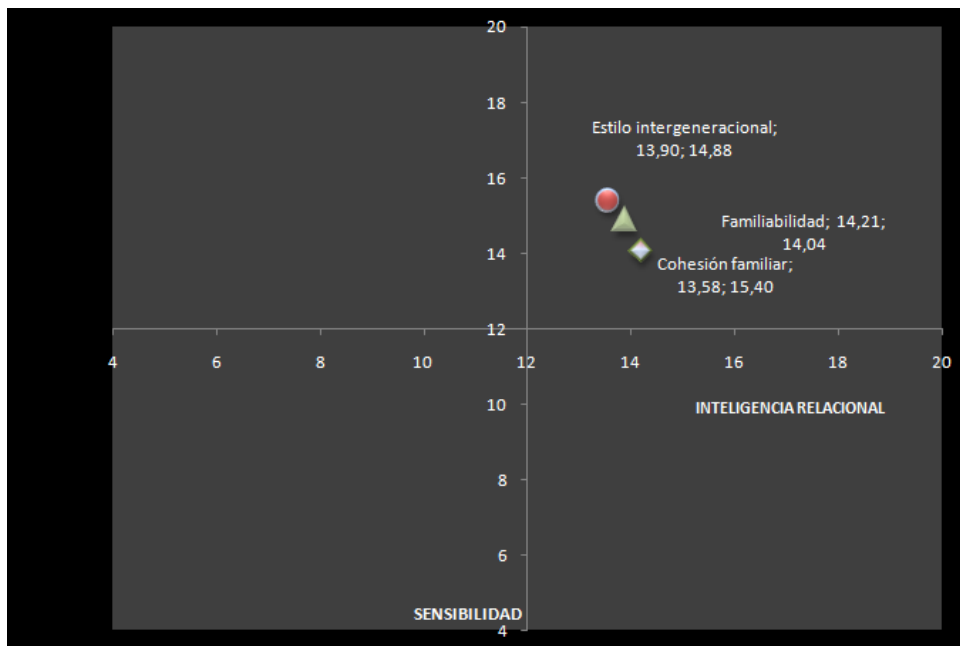
**Tabla 3: Diferencia de medias y varianzas en la dimensión Familihabilidad según etapa generacional**

	COMUNICACIÓN	ADAPTABILIDAD
Diferencia de medias significativa	NO	NO
Diferencia de varianzas significativa	NO	NO

Las habilidades comunicativas y la adaptabilidad de la empresa familiar no están influenciadas por la etapa generacional en la que la empresa familiar se encuentre.

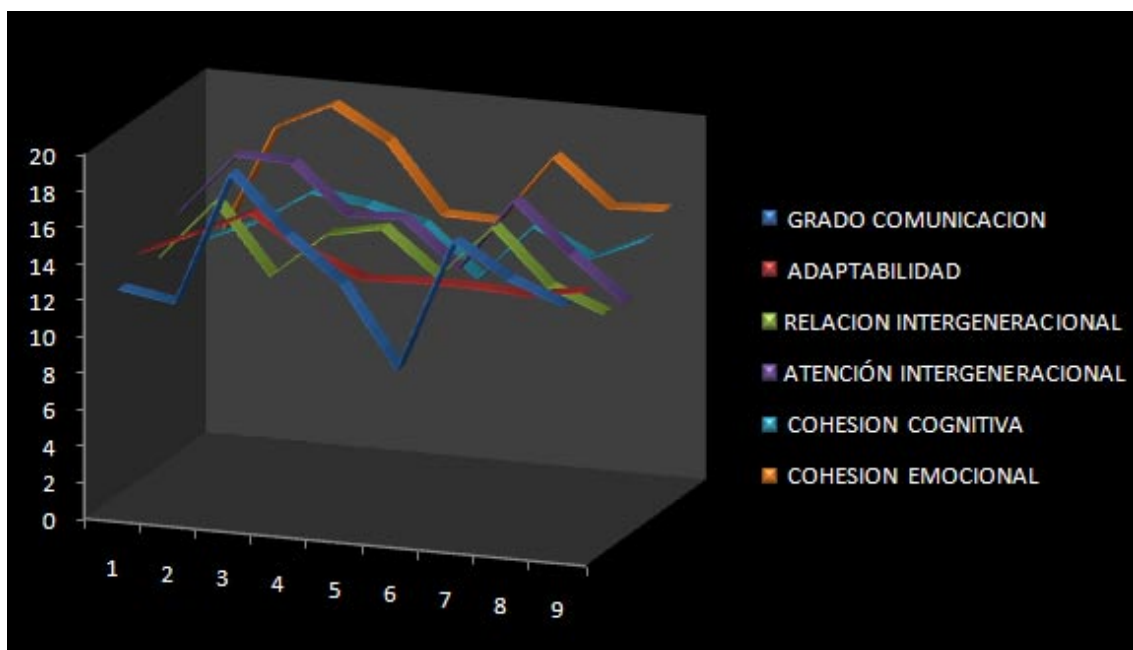
La imagen del triángulo climático de la empresa familiar en segunda generación se recoge a continuación.

**Figura 18: Triángulo climático para la sociedad de hermanos.**



La representación de las seis variables utilizadas para construir las tres dimensiones como métrica del clima en la familia empresaria toman la siguiente distribución para el caso de las nueve empresas familiares en sociedad de hermanos que han sido analizadas.

**Figura 19: Las seis variables de la métrica del clima familiar. Segunda etapa generacional.**



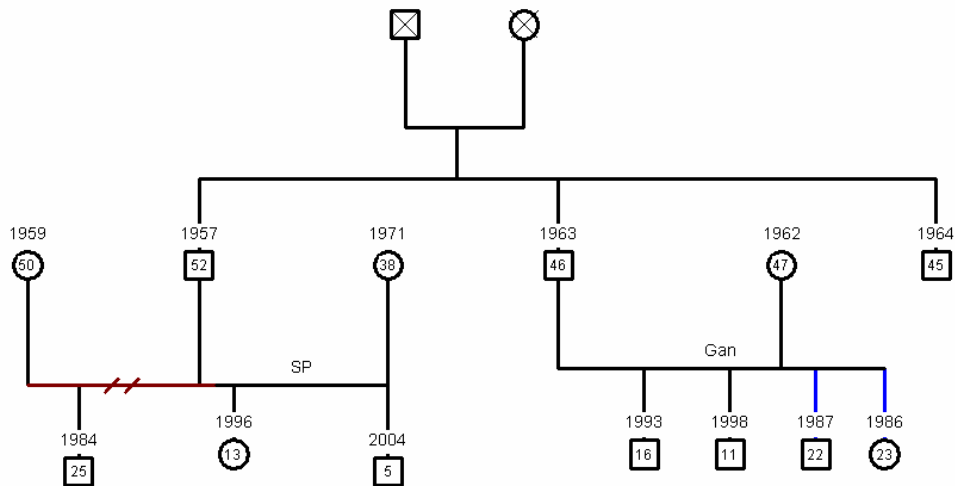
Como ocurriera en el caso de las empresas familiar en etapa de fundador director la variable de mejor posicionamiento es la cohesión emocional y la de menor

comunicación. De los nueve casos estudiados se presentan dos a título de ejemplo como hicieramos en el caso de las empresas familiares en etapa de fundador.

**Empresa número 1. Sector productivo: Distribución de delicatessen.  
Ámbito de actuación nacional. Año fundacional 1.975.**

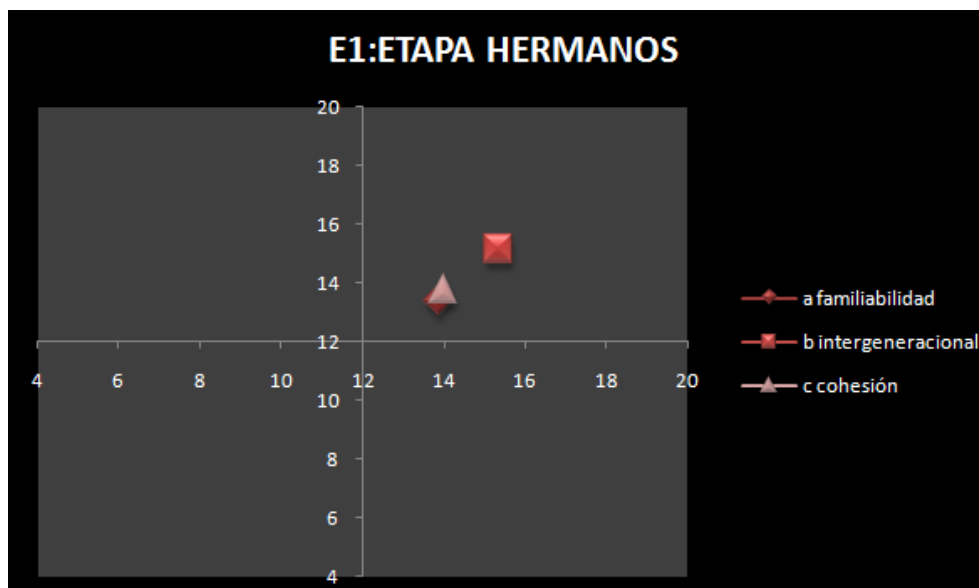
El genograma de la familia número uno se relaciona a continuación (figura 22)

**Figura 20: Genograma de la familia número 1.**



Esta empresa familiar, aunque dispone de protocolo familiar no llegó a suscribirlo. En la actualidad es sociedad de hermanos con un sobrino trabajando en la matriz. La empresa matriz tiene dos empresas asociadas, una de hostelería con varios puntos de venta y otra de producción de chacinas. Las esposas trabajan en la empresa. La métrica de su clima familiar se representa a continuación (figura 23).

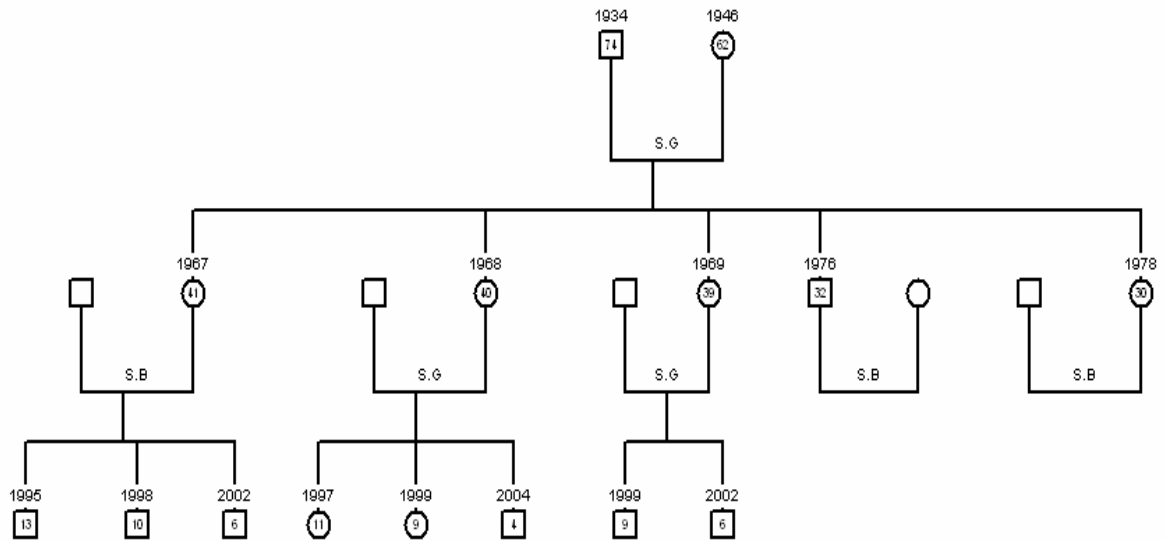
**Figura 21: Triángulo Climático. Empresa Familiar 1. Etapa Sociedad de Hermanos.**



**Empresa número 2. Sector productivo: Fabricación de asientos.  
Ámbito de actuación nacional. Año fundacional 1.975.**

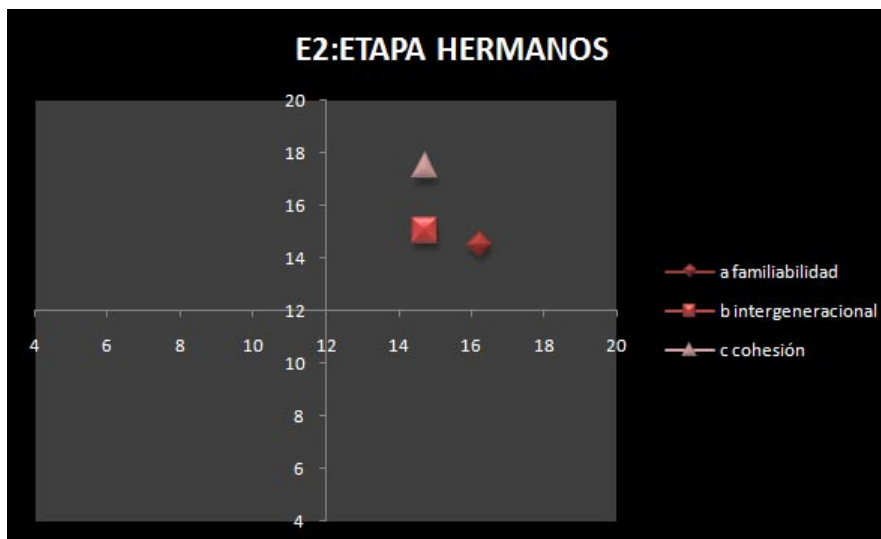
El genograma de la familia número dos se relaciona a continuación (figura 24)

**Figura 22: Genograma de la familia número 2.**



Esta empresa familiar, con cuatro de los hijos activos en el negocio, inició su primer intento de abordar el protocolo en el año 2007. El padre ya no dirige el negocio aunque los supervisa y orienta a los hijos. Los dos hermanos mayores codirigen la empresa, aunque los cuatro hermanos constituyen un eficaz Consejo de Administración.

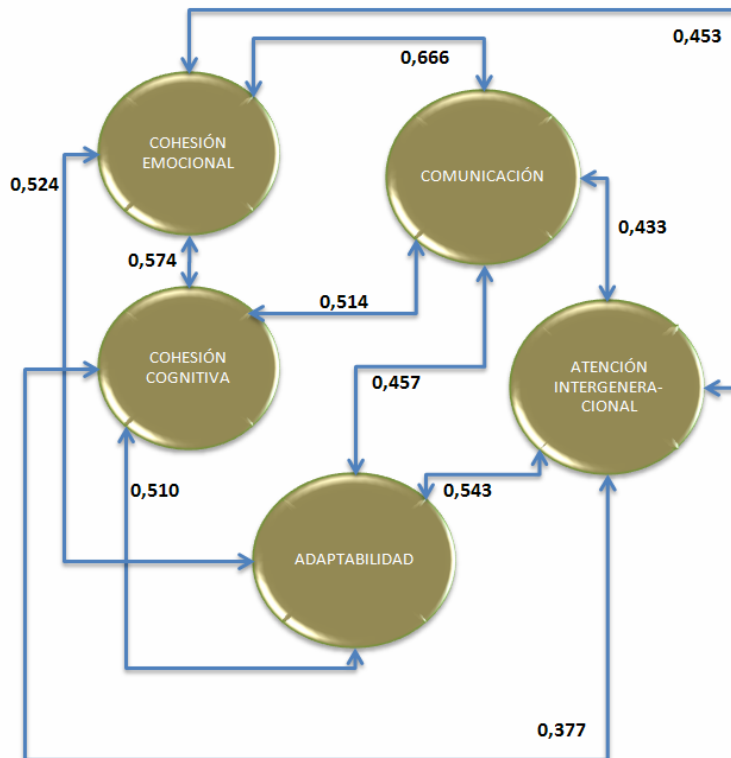
**Figura 23: Triángulo Climático. Empresa Familiar 2. Etapa Sociedad de Hermanos.**



## INFERENCIAS DEL MODELO.

Una vez analizadas las relaciones entre las dimensiones estudiadas se obtiene como modelo del clima de la familia empresaria el recogido en la figura 26 siguiente:

**Figura 24: Modelo estimado del clima en la Empresa Familiar**



Las relaciones se diagraman a partir de la matriz de correlación de Pearson. Todas las relaciones mostradas en la figura 62 son significativas y positivas. La mayor relación la encontramos entre la comunicación y la cohesión emocional con un coeficiente de correlación de Pearson de 0,666. En segundo lugar, el mayor grado de interrelación lo encontramos entre las dos cohesiones, emocional y cognitiva, con un valor de 0,574. Estos resultados matemáticos vienen a confirmar los resultados reales en familias que con comunicación baja, dado el alto grado de cohesión, son capaces de abordar un protocolo familiar e ir adaptándose al entorno.



## **REGRESION DE LA ADAPTABILIDAD.**

Hemos considerado que tanto la adaptabilidad interna como el entono están influidos por algunas de las dimensiones previamente analizadas. Para cuantificar esta relación sea regresado la adaptabilidad con las restantes variables.

Realizamos siete modelos de regresión considerando como variable dependiente la adaptabilidad de la familia empresaria y como variables independientes las mostradas en la siguiente tabla:

**Tabla 4: Modelos de regresión realizados**

<b>Número de regresión</b>	<b>Variable dependiente</b>	<b>Variables independientes</b>
<b>1</b>	Adaptabilidad	Cohesión emocional
<b>2</b>	Adaptabilidad	Cohesión emocional Cohesión cognitiva
<b>3</b>	Adaptabilidad	Comunicación
<b>4</b>	Adaptabilidad	Comunicación Atención intergeneracional
<b>5</b>	Adaptabilidad	Cohesión emocional Cohesión cognitiva Comunicación
<b>6</b>	Adaptabilidad	Cohesión emocional Cohesión cognitiva Comunicación Atención Intergeneracional
<b>7</b>	Adaptabilidad	Cohesión emocional Cohesión cognitiva Atención intergeneracional

Todas las regresiones se hicieron bajo la hipótesis de la existencia de una adaptabilidad mínima en cada familia empresaria (Intercepción de la ecuación distinta de cero).

Los resultados de dichas regresiones fueron significativos en todos los casos. (ver anexo). De los siete modelos regresionados optamos por el número siete en el que la variable adaptabilidad es una función de la cohesión emocional y cognitiva y de la atención intergeneracional.

El modelo de regresión elegido es el siguiente:

$$\text{ADAPTABILIDAD} = F(\text{Cohesión cognitiva, cohesión emocional, atención intergeneracional})$$

La estimación de los regresores dan la siguiente función:

Adaptabilidad:  $7,48 + 0.204 \text{ Cohesión cognitiva} + 0.131 \text{ Cohesión emocional} + 0,098 \text{ Atención intergeneracional}$ .

El coeficiente  $R^2$  ajustado, que explica la variabilidad de la adaptabilidad es de 0,369, suficientemente elevado para este tipo de análisis. Todos los coeficientes de la regresión son significativos a un nivel superior del 99 por ciento.

Puede observarse que la adaptabilidad depende más de la cohesión cognitiva (0,204), luego de la cohesión emocional (0,131) y, por fin, de la atención intergeneracional (0,098).

Los resultados de la regresión se ven reforzados por los obtenidos en los test de diferencias de medias y varianzas aplicados a las seis variables bajo estudio. Recordemos que para las tres variables independientes regresionadas la diferencia de medias era significativa según la etapa generacional e incluso la variabilidad también era significativa en el caso de la atención intergeneracional.

## 6. LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- La primera limitación tiene que ver con la población utilizada en el análisis, pues son empresas familiares que conforman un cuadro de alumnos de seis cursos académicos. Estamos pues ante una muestra dirigida.
- El tamaño muestral trabajado no permite inferir los resultados a la población, aunque posteriores investigaciones con aumento de tamaño podrían hacerlo. No obstante abre una vía de investigación para seguir profundizando en las diferencias provocadas por la etapa generacional en la que se haya la empresa familiar permitiendo identificar sus problemas con mayor eficacia.

## 7. CONCLUSIONES

- Hemos desarrollado un modelo para analizar y medir el clima reinante en la empresa familiar. Este modelo al que hemos bautizado como triángulo climático de la empresa familiar, proporciona un diagnóstico del clima a través de tres dimensiones; **la cohesión, la familihabilidad y la comunicación.**
- Cartografiamos a la empresa familiar en dos ejes, la inteligencia relacional y la sensibilidad, formando un triángulo cuyos vértices son las dimensiones estudiadas y arriba relacionadas. De tal forma que la empresa familiar se puede encontrar en calma, marejadilla, marejada o tempestad.
- Identificamos como dimensiones claves para el clima de la familia empresaria la cohesión tanto emocional como cognitiva y la atención intergeneracional. Empresas con buena valoración en estas variables estarán con climas de calma.
- Concluimos que la etapa generacional influye en variables de la métrica climática como la cohesión tanto emocional y cognitiva y atención intergeneracional.
- Para las variables relación y atención intergeneracional las empresas familiares en segunda generación presenta mayor variabilidad sobre la media y esta variabilidad es significativa.
- En general los valores medios obtenidos de cada una de las seis variables analizadas según la etapa generacional no son muy diferentes en cuanto a valor numérico.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ainsworth S. y J.W.Cox. 2003 "Families divided: Culture and control in small family business." *Organization Studies* 24 (9): 1463-1485.
- Baumrind.D.1968 "Authoritarian versus authoritative parental control" *Adolescence* 3, 255-272.
- Beavers W.R y M.Voeller 1983. "Family models: comparing and contrasting the Olson circumplex model with the Beavers system model ".*Family Process* 22 (1).85-98.
- Bjönberg. A. y N.Nicholson 2007, "The Family Climate Scale: Development of a new measure for use in Family Business" *Research".Family Business Review* (3):229-246.
- Bray.J.H,D.S. Williamson y P.E Malone-1984. "Personal authority in the family system, Development of a questionnaire to measure personal authority in intergenerational family processes" *Journal of Marital and Family Therapy* 10(2):167-178.
- Epstein N.B, L.M Baldin y D.S. Bishop.1983" The McMaster Family assessment device" *Journal of Marital and Family Therapy*, 9(2):171-180.
- Moss R.S y B.S Moss 2002. "Family environment scale manual". Palo Alto.Ca.MindGarden.
- Olson D.H y D.H Gorall, 2003, "Circumplex model of marital and family systems" en "Normal family processes" editado por F. Walsh.NY:Guildford. Pp. 524-548.
- Walsh.F.1998 "Strengthening family resilience" Guilford Press. New York.

## **ANEXO**

## DE LA ENCUESTA UTILIZADA

## CUESTIONARIO

### ATENCIÓN INTERGENERACIONAL EN LA FAMILIA

NOMBRE:

EMPRESA:

DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Los mayores prestan una gran atención a las actividades de los jóvenes					
2. Los mayores se preocupan de modo activo del bienestar de los jóvenes					
3. Se espera que los jóvenes cuiden de sí mismos					
4. Los mayores tienen una actividad protectora hacia los jóvenes.					
5. Los jóvenes que ya son adultos libremente actúan en la dirección que deseen					
6. Los mayores tienen una actividad de apoyo para que los jóvenes logren sus propósitos					
7. Los mayores tienen una actividad capaz de dar respuestas a las demandas de los más jóvenes					
8. Los mayores están atentos ante las preocupaciones de los jóvenes					

# CUESTIONARIO

## COHESIÓN COGNITIVA EN LA FAMILIA

NOMBRE:

EMPRESA:

DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Tenemos una visión similar de los asuntos.					
2. Acostumbramos a tener diferencias en la mayoría de temas sociales.					
3. Tenemos intereses y gustos compartidos.					
4. Nuestras creencias y actitudes son similares.					
5. No tenemos mucho en común.					
6. Pensamos de manera similar.					
7. Tenemos posiciones radicalmente diferentes de las cosas.					
8. Nuestros valores son similares.					



# CUESTIONARIO

## COHESIÓN EMOCIONAL EN LA FAMILIA

NOMBRE:

EMPRESA:

DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Para muchos de nosotros los lazos emocionales más fuertes están fuera de la familia.					
2. Los lazos emocionales entre todos nosotros son muy fuertes.					
3. Normalmente somos felices los unos con los otros en la familia.					
4. Nos añoramos unos y otros cuando circunstancialmente nos alejamos.					
5. Sentimos seguridad mutua cuando nos juntamos y hablamos.					
6. Sentimos afecto y empatía unos con otros.					
7. Emocionalmente nosotros no nos sentimos cercanos.					
8. Sentimos un gran cariño y afecto entre nosotros.					

# CUESTIONARIO

## ADAPTABILIDAD DE LA FAMILIA

NOMBRE:

EMPRESA:

DNI:

	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1. Somos capaces de afrontar retos de modo efectivo.					
2. Somos flexibles cuando afrontamos dificultades.					
3. Somos ineficaces al enfrentarnos a cosas inesperadas.					
4. Nos ayudamos mutuamente cuando surge la necesidad.					
5. No queremos cambiar de rutina cuando afrontamos un problema.					
6. Nos enfrentamos a problemas con mente muy abierta.					
7. Sabemos que somos capaces de resolver graves problemas.					
8. Cuando surgen dificultades trabajamos todos de modo eficaz.					

## DE LAS REGRESIONES REALIZADAS

REGRESIÓN 1								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación múltiple	0,523599291							
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,274156217							
R <sup>2</sup> ajustado	0,269730341							
Error típico	1,488857848							
Observaciones	166							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
<i>Grados de libertad</i> <i>suma de cuadrados</i> <i>media de los cuadr.</i> <i>F</i> <i>Valor crítico de F</i>								
Regresión	1	137,3109763	137,3109763	61,94393441	4,54279E-13			
Residuos	164	363,5384212	2,216697691					
Total	165	500,8493976						
<i>Coefficientes</i> <i>Error típico</i> <i>Estadístico t</i> <i>Probabilidad</i> <i>Inferior 95%</i> <i>Superior 95%</i> <i>Inferior 95,0%</i> <i>Superior 95,0%</i>								
Intercepción	9,34334211	0,599087279	15,59596146	3,2659E-34	8,160423587	10,52626063	8,160423587	10,52626063
C. EMOCIONAL	0,284025595	0,036087607	7,8704469	4,54279E-13	0,212769369	0,355281822	0,212769369	0,355281822
REGRESIÓN 2								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación múltiple	0,582684006							
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,339520651							
R <sup>2</sup> ajustado	0,33141661							
Error típico	1,424588379							
Observaciones	166							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
<i>Grados de libertad</i> <i>suma de cuadrados</i> <i>media de los cuadr.</i> <i>F</i> <i>Valor crítico de F</i>								
Regresión	2	170,0487135	85,02435676	41,89522821	2,08223E-15			
Residuos	163	330,8006841	2,029452049					
Total	165	500,8493976						
<i>Coefficientes</i> <i>Error típico</i> <i>Estadístico t</i> <i>Probabilidad</i> <i>Inferior 95%</i> <i>Superior 95%</i> <i>Inferior 95,0%</i> <i>Superior 95,0%</i>								
Intercepción	7,833772657	0,685459113	11,42850465	1,37319E-22	6,480248242	9,187297072	6,480248242	9,187297072
C. EMOCIONAL	0,186902372	0,042155264	4,433666266	1,69618E-05	0,103661551	0,270143193	0,103661551	0,270143193
C. COGNITIVA	0,219226708	0,054583142	4,016381256	9,00139E-05	0,111445494	0,327007922	0,111445494	0,327007922
REGRESIÓN 3								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación múltiple	0,456577468							
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,208462984							
R <sup>2</sup> ajustado	0,203636539							
Error típico	1,554773997							
Observaciones	166							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
<i>Grados de libertad</i> <i>suma de cuadrados</i> <i>media de los cuadr.</i> <i>F</i> <i>Valor crítico de F</i>								
Regresión	1	104,40856	104,40856	43,19182642	6,30311E-10			
Residuos	164	396,4408376	2,41732218					
Total	165	500,8493976						
<i>Coefficientes</i> <i>Error típico</i> <i>Estadístico t</i> <i>Probabilidad</i> <i>Inferior 95%</i> <i>Superior 95%</i> <i>Inferior 95,0%</i> <i>Superior 95,0%</i>								
Intercepción	10,48851404	0,543294252	19,30540218	4,47919E-44	9,415760771	11,5612673	9,415760771	11,5612673
COMUNICACION	0,233875625	0,03558641	6,572048875	6,30311E-10	0,16360903	0,304142221	0,16360903	0,304142221
REGRESIÓN 4								
<i>Estadísticas de la regresión</i>								
Coefficiente de correlación múltiple	0,53727894							
Coefficiente de determinación R <sup>2</sup>	0,288668659							
R <sup>2</sup> ajustado	0,279940668							
Error típico	1,478412914							
Observaciones	166							
ANÁLISIS DE VARIANZA								
<i>Grados de libertad</i> <i>suma de cuadrados</i> <i>media de los cuadr.</i> <i>F</i> <i>Valor crítico de F</i>								
Regresión	2	144,5795242	72,28976209	33,07389173	8,78746E-13			
Residuos	163	356,2698734	2,185704745					
Total	165	500,8493976						
<i>Coefficientes</i> <i>Error típico</i> <i>Estadístico t</i> <i>Probabilidad</i> <i>Inferior 95%</i> <i>Superior 95%</i> <i>Inferior 95,0%</i> <i>Superior 95,0%</i>								
Intercepción	9,351194636	0,58074609	16,10203633	1,60945E-35	8,204439131	10,49795014	8,204439131	10,49795014
COMUNICACION	0,164187105	0,037540567	4,373591485	2,17246E-05	0,090058578	0,238315633	0,090058578	0,238315633
ATENCION INTERG	0,145562642	0,033953891	4,28706808	3,08977E-05	0,078516454	0,21260883	0,078516454	0,21260883

REGRESIÓN 5									
<i>Estadísticas de la regresión</i>									
Coefficiente de co	0,589812177								
Coefficiente de de	0,347878404								
R <sup>2</sup> ajustado	0,335802078								
Error típico	1,41990851								
Observaciones	166								
ANÁLISIS DE VARIANZA									
		<i>Grados de libertad</i>		<i>Suma de cuadrados</i>		<i>Medio de los cuadr</i>		<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	3	174,2346891	58,07822969	28,8066427	5,55791E-15				
Residuos	162	326,6147085	2,016140176						
Total	165	500,8493976							
		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción		7,735007995	0,686637032	11,26506092	4,18607E-22	6,379095034	9,090920956	6,379095034	9,090920956
COMUNICACION		0,064302575	0,044626249	1,440913736	0,151539088	-0,023821581	0,152426731	-0,023821581	0,152426731
C. COGNITIVA		0,201848332	0,05572465	3,622244955	0,000390366	0,091807988	0,311888676	0,091807988	0,311888676
C. EMOCIONAL		0,149249284	0,049479893	3,016362318	0,002971365	0,051540561	0,246958008	0,051540561	0,246958008
REGRESIÓN 6									
<i>Estadísticas de la regresión</i>									
Coefficiente de co	0,613566284								
Coefficiente de de	0,376463585								
R <sup>2</sup> ajustado	0,360971997								
Error típico	1,392744816								
Observaciones	166								
ANÁLISIS DE VARIANZA									
		<i>Grados de libertad</i>		<i>Suma de cuadrados</i>		<i>Medio de los cuadr</i>		<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	4	188,5515597	47,13788994	24,30116177	9,59389E-16				
Residuos	161	312,2978379	1,939738123						
Total	165	500,8493976							
		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción		7,417981987	0,683535697	10,85236956	6,1386E-21	6,068130187	8,767833787	6,068130187	8,767833787
ATENCIÓN INTEF		0,094167634	0,034661644	2,716767669	0,007313346	0,02571754	0,162617728	0,02571754	0,162617728
COMUNICACION		0,052886709	0,043973748	1,20268823	0,230862718	-0,033953003	0,139726421	-0,033953003	0,139726421
C. COGNITIVA		0,190933187	0,054806066	3,48379659	0,000636843	0,082701726	0,299164648	0,082701726	0,299164648
C. EMOCIONAL		0,102226926	0,051527238	1,983939561	0,048962442	0,000470521	0,203983331	0,000470521	0,203983331
REGRESIÓN 7									
<i>Estadísticas de la regresión</i>									
Coefficiente de co	0,608984071								
Coefficiente de de	0,370861598								
R <sup>2</sup> ajustado	0,359210887								
Error típico	1,394662642								
Observaciones	166								
ANÁLISIS DE VARIANZA									
		<i>Grados de libertad</i>		<i>Suma de cuadrados</i>		<i>Medio de los cuadr</i>		<i>F</i>	<i>Valor crítico de F</i>
Regresión	3	185,7458081	61,91526937	31,83167051	3,13453E-16				
Residuos	162	315,1035895	1,945083886						
Total	165	500,8493976							
		<i>Coefficientes</i>	<i>Error típico</i>	<i>Estadístico t</i>	<i>Probabilidad</i>	<i>Inferior 95%</i>	<i>Superior 95%</i>	<i>Inferior 95,0%</i>	<i>Superior 95,0%</i>
Intercepción		7,485059965	0,682194569	10,972031	2,6955E-21	6,137919605	8,832200325	6,137919605	8,832200325
ATENCIÓN INTEF		0,098151137	0,034550542	2,84079876	0,005078158	0,029923637	0,166378636	0,029923637	0,166378636
C. COGNITIVA		0,20463407	0,053682867	3,811906485	0,000195597	0,098625666	0,310642473	0,098625666	0,310642473
C. EMOCIONAL		0,130923398	0,045732829	2,862788093	0,004754711	0,040614061	0,221232736	0,040614061	0,221232736

## DE LOS ESTADÍSTICOS CALCULADOS

---

	P Value					
	Relación Intergeneracional	Comunicación	Atención Intergeneracional	Capacidad cognitiva	Capacidad emocional	Adaptabilidad
U de Mann-Whitney	0,557	0,304	0,019	0,019	0,006	0,717
F de Fisher	0,044	0,311	0,038	0,151	0,391	0,416
Barlett	0,045	0,317	0,039	0,154	0,398	0,423
Levene	0,043	0,604	0,157	0,367	0,621	0,543

**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.

*Serie: Investigación***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

**Enero 2008*****“El padre-líder 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

*Serie: Reflexión***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

**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

**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

**Marzo 2009**

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

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

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 nueve 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 CORDOBA  
TELFO: 957-218747/957-218744  
FAX: 957-218740