

**CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

**“VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR  
MODERADORES DE LOS NECESARIOS  
COMPORTAMIENTOS PARA SU  
SOSTENIBILIDAD”**

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

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

# **VALORES DE LA EMPRESA FAMILIAR MODERADORES DE LOS NECESARIOS COMPORTAMIENTOS PARA SU SOSTENIBILIDAD**

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

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

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

**ENERO 2013**

\*Dra. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora honoraria 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)

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

## ÍNDICE

1.	LOS VALORES EN LA FAMILIA EMPRESARIA .....	5
2.	LOS VALORES COMO MODERADORES .....	9
3.	EL MODELO .....	12
4.	LA MUESTRA.....	15
5.	LAS VARIABLES ANALIZADAS.....	19
6.	LOS RESULTADOS .....	25
6.1	LAS MATRICES DE CORRELACIÓN DE LOS VALORES Y LAS CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS.....	25
6.2	LA REGRESIÓN DE CONDUCTAS Y VALORES.....	27
7.	DISCUSIÓN.....	31
8.	LIMITACIONES .....	36
9.	CONCLUSIONES .....	37
10.	BIBLIOGRAFÍA.....	38
11.	ANEXOS .....	42

## RESUMEN

La investigación tiene por objeto analizar el papel moderador de una estructura de valores en la empresa familiar de la provincia de Córdoba en el comportamiento de dichos familiares. Se les ofrece una estructura de valores instrumentales que se afirma son principios guía para la continuidad y el éxito de la empresa. Así mismo se les ofrece unos comportamientos, identificados mediante constructos, para que declaren y valoren esas conductas en su empresa familiar. La conformidad con pronunciamientos y constructos se valora a través de la escala de Lickert, siendo 1, total conformidad y 5, total disconformidad. Los valores son Ética, Austeridad, Cohesión, Juego Limpio, Honradez. Los comportamientos son Confianza, Compromiso, Cooperación, Aquiescencia, Comunicación, Oportunismo. Los datos se han recibido a través de una encuesta dirigida a 446 miembros de 112 empresas familiares de la provincia de Córdoba.

Los resultados indican una elevada adhesión a la estructura de valores, correlacionados significativamente, y una distribución cuasi normal en el rango 1 a 5 de la escala Lickert con los comportamientos. Existe un papel moderador de los valores sobre los comportamientos de estos familiares en su empresa familiar. Los valores instrumentales, necesarias guías para la durabilidad de la empresa familiar, que ejercen un papel de moderación sobre los comportamientos son Ética, Cohesión y Austeridad. Ética modera Comunicación, Compromiso y Cohesión modera Confianza, Aquiescencia y Cooperación. Austeridad modera Confianza y Comunicación.

**Palabras clave:** valores, comportamientos, empresa familiar.

## ABSTRACT

This research focuses on how values system of family business in Córdoba, Spain, affect or moderate behaviors within family business system. A set of instrumental values as well as a set of behaviors evaluated from one to five, being one totally agree and five totally disagree, were answered by 446 people belonging to 112 family firms. In one hand, ethic, austerity, cohesion, fair play and honesty define value system and in the other one confidence, compromise, cooperation, acquiescence, communication and opportunism shape family business members' conducts.

Results show significant correlations among variables that shape the values system as well as almost normal distribution for behaviors analyzed. The values system within a family firm act as a moderator of family business members' conducts. The instrumental values, guides needed for family firm survival, moderating behaviors are Ethic, cohesion and austerity. Ethic moderates communication, compromise. Cohesion affects confidence, acquiescence and cooperation meanwhile confidence and communication is moderated by austerity

**Key words:** values, behaviors, family business

## 1. LOS VALORES EN LA FAMILIA EMPRESARIA

---

La familia es la habitación recóndita donde se configuran los valores nucleares, la cultura, el clima ético de la familia. Esta aseveración es compartida por muchos investigadores que tienen a la familia como objeto de su preocupación. Un análisis detallado de esta interpretación puede contemplarse en Duh y Belak, (2009). Para Bogod y Leach (2006) la familia es el salón en el que se configuran las primeras reacciones sociales y sobre estas relaciones se construye la confianza y el concepto de empresa familiar. Además el sistema familia conforma principios fundamentales, valores nucleares, que refuerzan la ética y busca el interés a largo plazo de la familia empresaria (Belak, J. y otros, 2012).

Los valores sociales en una familia empresaria ayudan a explicar la razón por la cual se encuentran muy elevados niveles de compromiso y de comportamiento moral en la empresa familiar, pues la familia es la organización primaria desde la que se crean normas y se modifican a través de generaciones (Euler y otros, 2001). Los miembros de una generación acostumbran a ser partícipes de idénticas normas y valores; por este motivo se comparten los compromisos y se apoyan idénticas causas. Cuando se comparten valores y se alinean compromisos las decisiones en la familia empresaria se toman más rápidamente, pues no requieren aprobación ni supervisión entre familiares (Pieper, T.M., 2010). Se supone que las decisiones que se toman están en línea con los valores morales que son aceptados y suscritos. Esta agilidad puede llegar a ser una ventaja competitiva en la empresa familiar.

El **juego limpio** entre familiares es fuente de compromiso; es decir, la transparencia y honradez mutua facilitan el compromiso de los familiares en la transferencia de energía y conocimientos personales a la organización empresa familiar.

La **cohesión** de una familia empresaria tiene mucho que ver con la identificación de cada familiar con el proyecto empresarial de la familia, pues, cuando un individuo llega a formar parte de un grupo en el que ha nacido su identidad, en parte, se relocaliza en la del grupo, de modo que los intereses personales y del grupo concuerdan y hasta coinciden (Ackert, L. y otros, 2010), pero también al crecer la familia se difuminan los intereses, divergen las motivaciones y se debilita la concordancia dentro del grupo (De Cremer y Van Dijk, 2002). Los

familiares que se identifican con su empresa familiar pueden dar apoyo con más probabilidad a los intereses de la familia que a sus propios intereses, aunque esta identificación con la empresa familiar se debilite por motivaciones de carácter intrínseco.

La identificación con el grupo familiar es base de la cohesión pero la cohesión es un objetivo en sí mismo, porque el grupo familiar sirve para poder lograr los objetivos personales, pues para poder crecer y tener éxito como empresa familiar se precisa esa cohesión y no ir cada familiar por libre. Esta cohesión en la familia y/o en la empresa familiar puede ser de carácter social (como familia) o de carácter procedimental. La cohesión es ese conjunto de fuerzas que actúa sobre cada familiar para mantenerse dentro del grupo empresarial (Festinger y otros, 1950). La empresa familiar es atractiva en periodos de estabilidad y tiene sus valencias para los familiares pues a través de la empresa se logran objetivos personales.

Hay que distinguir entre cohesión social y cohesión en los procedimientos. La familia puede dar cohesión al grupo aunque algunos miembros de la familia estén en desacuerdo con decisiones cognitivas (qué hacer) o decisiones procedimentales (cómo hacer lo que estamos de acuerdo en hacer), (Zaccaro y McCoy, 1998). No es fácil saber si la cohesión procedimental con ausencia de cohesión familiar podrá mantener la estabilidad de la familia empresaria a largo plazo, pues la familia puede dejar de mediar ante objetivos personales diferentes. Pieper, T.M. en 2007 ha abordado esta interesante cuestión en su libro. La **cohesión** puede ser a nivel de familia o a nivel de empresa familiar, pero los lazos en la familia suelen ser emocionales y en la empresa son de carácter financiero. La adhesión o ligazón emocional tiene que ver con la satisfacción de necesidades de seguridad, pertenencia, cuidados y afiliación. La adhesión financiera tiene que ver con satisfacer necesidades materiales, dinero, herencias, estilo de vida a través del intercambio maternal de sueldos, salarios, prebendas, dividendos. El éxito de la empresa familiar depende del compromiso ético de los familiares en el negocio, del juego limpio entre familiares y de la cohesión.

El **juego limpio** tiene mucho que ver con el sentido de identificación con la empresa y la familia, con los valores éticos y motivaciones y, sobre todo, con la llamada justicia procedimental; es decir, con la toma de decisiones a través de procedimientos transparentes que permiten la audiencia a quienes el asunto concierne. Dar la voz en la familia es señal de existencia de justicia distributiva y las decisiones se aceptan voluntariamente si se han tomado a través de procedimientos diáfanos (Tyler, 2000). El juego limpio es clave en la virtualidad de

la empresa familiar; pues en ella existen diferentes criterios para decidir; necesidad en la familia, mérito en la empresa, igualdad en la propiedad (Van der Heyden y otros, 2005).

Es obvio que en la transmisión de la escala de valores el fundador y la familia fundadora tienen un impacto fuerte; en el comportamiento ético de la empresa el fundador es modelo y ejemplo si está comprometido con los valores éticos. Si el fundador o el líder familiar es íntegro, juega limpiamente y se comporta moralmente esas pautas se transfieren a la siguiente generación y a la empresa y definen actitudes y comportamientos. Pero no solo el fundador sino la familia influye en el comportamiento de la empresa (Steier, 2001) y en cómo la empresa es estructurada, gobernada y transmitida (Hoffman y otros, 2006).

Los valores en la empresa familiar han sido muy estudiados. En los últimos años son clásicos los estudios de Astrachan y otros (2002), Dyer (2003) y Denison y otros (2004). Los valores en la familia empresa dan sentido de identidad a sus miembros y sirven como refuerzo del sistema, guía en la toma de decisiones y facilitan los compromisos y alinean los comportamientos (Deal y Kennedy, 1982). Esos valores y esas creencias éticas pueden transmitirse formalizadamente mediante un código de buenas prácticas, manuales de procedimiento y protocolo familiar o pueden transmitirse informalmente con el ejemplo en la familia y en la empresa (Robertson, C. J., 2008). La existencia de esos valores éticos conduce a comportamientos de comunicación y de generación de confianza y esa confianza es motor de coordinación y nexo de unión en el seno de todo grupo humano y de la familia empresaria que se extiende biológicamente (Bachman y Zaheer, 2006-2008).

Los valores pueden ser terminales; es decir, definen un estado deseable de existencia o pueden ser instrumentales; es decir, son modos o medios para lograr el valor terminal y se fundamentan en la moralidad y en las capacidades y competencias de las personas o del grupo (Hood, 2003). Los valores terminales o esenciales son la tolerancia, el amor, la solidaridad, el perdón que son la base de la familia empresaria sostenible de acuerdo con García-Marzá, D. (2005). Estos valores esenciales fluyen del papel ejemplarizante de los fundadores de la familia y de quienes dirigen la empresa familiar (Adam y Moore, 2004).

En esta investigación se ha querido conocer el grado en que los familiares comparten una determinada escala de valores y si estos valores inciden o moderan ciertas conductas y comportamientos y actitudes. Las conductas son "oportunismo", "aquiescencia", los

comportamientos son “comunicación” y “cooperación” y las actitudes son “confianza” y “compromiso”.

Los valores instrumentales son “Cohesión” y “Austeridad” y los valores esenciales son “Ética” y “Juego Limpio”.

Este trabajo se ha estructurado del siguiente tenor; En primer lugar se explicita el papel moderador de estos valores instrumentales y el modelo que se desea verificar de esta posible moderación sobre comportamientos de los familiares en el seno de la empresa familiar. En segundo lugar se aportan los datos recogidos mediante encuestación a 446 familiares de 112 empresas y el tratamiento estadístico descriptivo de la población muestral. En tercer lugar se estima mediante el método de regresión lineal múltiple el valor de los regresores y se seleccionan los valores instrumentales que moderan determinados comportamientos y, por fin, se somete a discusión los resultados obtenidos.



## 2. LOS VALORES COMO MODERADORES

---

Tapies y Fernández, (2010) tipifican los valores como moderadores de la cohesión de la familia, como contribuyentes a la sostenibilidad de la empresa familiar y como soporte de su propia transmisión a la siguiente generación y a los empleados de la empresa. Para estos investigadores los valores que contribuyen a la cohesión de la familia son el respeto, la lealtad, la honradez y la reputación. Para nosotros la cohesión en la familia modera la “cooperación y la confianza” y contribuye al éxito de la empresa. Tapies y Fernández señalan que la sostenibilidad de la empresa familiar se fundamenta en la capacidad de emprender, que es un atributo personal y/o grupal, en la excelencia, dedicación, prudencia que son virtudes y en la rentabilidad. La rendición de cuentas, transparencia y buena administración, que son conductas y comportamientos, facilitan la transmisión de valores, mediante una buena comunicación.

Los valores influyen en los comportamientos. Los valores tienen su fundamento en el sentido que se tiene de la vida y ello influye en las actitudes ante algo y conducen estas actitudes a un determinado comportamiento que se verifica experimentalmente. Los valores son relativamente estables en el tiempo y en las situaciones aunque las actitudes, a pesar de la permanencia de los valores, son cambiantes. Esa percepción la muestran Klein y Kellermans, (2008) al intentar interpretar el comportamiento de la familia empresaria, motivada por criterios y fines que no son de carácter económico. Es obvio que los valores están enraizados en la educación, orientan los comportamientos individuales e influyen en las percepciones del espacio individuo y sociedad (Rokeach, 1973); en nuestro caso dicho espacio es la empresa familiar. Para Sorensen, (2002) los valores que dan sentido a la vida; es decir, qué es nuestra vida y cómo lograr dar sentido a la vida, están interrelacionados y moderan o condicionan la actitud de un individuo, un grupo o una comunidad y su grado de implicación en un proyecto. La implicación que conduce a un comportamiento viene fustigada por el afecto (ama a la familia y/o a su empresa), por lo reglado (son normas de la familia o de la empresa), por lo beneficioso que es implicarse (tiene empleo o lo tendrá en la empresa y dividendos o prebendas), por lo imperativo (obligado por la incertidumbre como sucede en estos momentos de crisis en la empresa familiar).

La escala de valores difiere entre familias empresarias y entre individuos de la misma familia empresaria; la diferencia existe en contenidos, extensión y toma de conciencia; si la concienciación es elevada así como si la percepción es clara e intensa, cada valor influye en la cultura de la empresa familiar y en la implicación de cada familiar en la empresa (Rodríguez Alcaide y otros, 2006).

La base de la escala de valores son unos principios. Si los principios son armonía, honradez, consenso, igualdad, caridad, el individuo se implica en la familia y en la empresa de manera diferente de si los principios rectores son la utilidad, el beneficio, la competitividad; y distinta implicación si los principios rectores son el deber, la obediencia, la disciplina, o la tolerancia y la visión a largo plazo.

Al ser la familia empresaria un sistema holístico, compuesto de familia, empresa y propiedad el principio conductor se combina con la escala de valores y es de carácter sistemático, pues tendrá que atender a la equidad, la solidaridad, la productividad que rigen propiedad, familia y empresa.

### **COMUNICACIÓN, CONFIANZA Y VALORES COMPARTIDOS**

La confianza y la comunicación motores de la inteligencia relacional, junto a la motivación, han sido estudiados por Rodríguez Zapatero y otros (2010) cuando justifican que son variables básicas para la consecución del pacto o consenso de la familia empresaria en relación a la pervivencia de la empresa. Incluso abogan que un elevado coeficiente de inteligencia relacional es un buen predictor de la probabilidad de firmar un consenso respecto del futuro de la empresa de la familia (Rodríguez Zapatero y otros, 2011).

Así mismo Rodríguez Alcaide y otros, (2007) pusieron de manifiesto en una muestra de empresas familiares cordobesas (España) que los valores compartidos muestran una elevada correlación con la mutua confianza (0,362) y, sobre todo, que la mutua confianza muestra una elevada y significativa correlación con comunicación (0,519), cooperación (0,509) y compromiso (0,500). En ese estudio se modeliza que existe una correlación positiva entre valores compartidos, compromiso y cooperación, pero no se determina en qué grado los valores compartidos moderan el comportamiento, cooperación y la actitud comprometida.

Los valores compartidos en el seno de la familia empresaria tienen un elevado grado de percepción y presentan además una correlación elevada (0,513) con “aquiescencia”, (Rodríguez Alcaide y otros, 2007).

La cohesión familiar, cuyas bases son emotivas y cognitivas, ha sido estudiada en las familias empresarias de Córdoba por Rodríguez Alcaide y otros (2006). Esa cohesión familiar puede ser restringida o diversificada, fragmentaria o racionalizada y alcanza en las investigaciones de este equipo de investigación valores elevados tanto en la cohesión emocional como en la de carácter cognitivo (Rodríguez Alcaide y otros, 2009). La cohesión familiar es mayor en la etapa de empresa de fundador que en la etapa fraternal, tanto para la cohesión emocional como la cognitiva, aunque los valores medios son muy cercanos. Se ha verificado en este último estudio que la cohesión cognitiva tiene mayor peso moderador que la cohesión emocional en la adaptabilidad tanto interna dentro de la familia como en el entorno de la empresa. Se pone de manifiesto que la comunicación presenta una elevada correlación, como era de esperar con ambos tipos de cohesiones.

Tras una década de estudio sobre valores, identidad, conflicto, compromiso en la empresa familiar y sobre la transmisión de valores de la generación de fundador a la generación fraternal (Rodríguez Alcaide y otros, 2008) esta investigación pretende analizar la existencia moderadora de la escala de valores en actitudes y comportamientos.

De acuerdo con estos previos análisis en este trabajo se intenta verificar las siguientes hipótesis:

**H<sub>1</sub>**—Valores Ética, Juego Limpio, Cohesión y Austeridad moderan comportamientos tales como Comunicación, Compromiso, Cooperación, Oportunismo.

**H<sub>2</sub>**—Valores tales como Ética, Juego Limpio, Cohesión y Austeridad moderan actitudes tales como Confianza y Aquiescencia.

### 3. EL MODELO

---

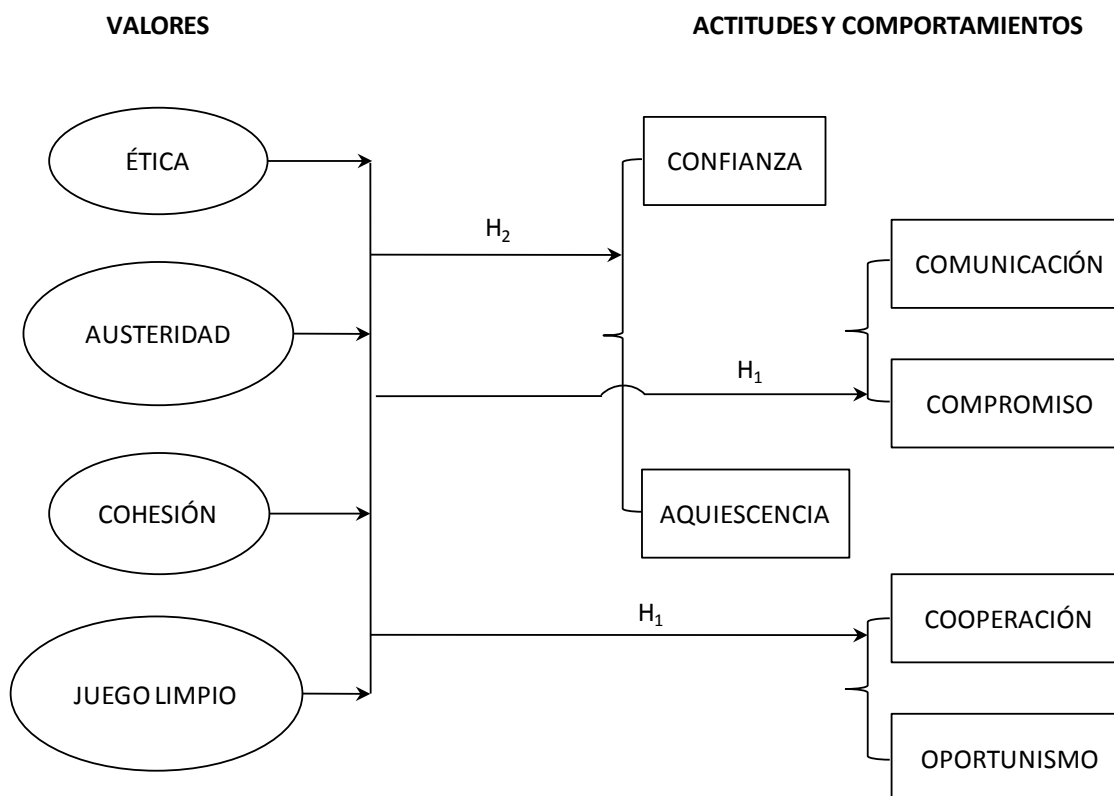
Los valores que se han investigado como de interés en este estudio son **Ética, Juego Limpio, Cohesión y Austeridad**. Estos valores se consideran moderadores de ciertas conductas y comportamientos definidos como Comunicación y Confianza, Compromiso y Cooperación, Aquiescencia y Oportunismo. Nuestra hipótesis general es que esos cuatro valores moderan o contribuyen de manera positiva a generar confianza y comunicación; consecuentemente conducen a un compromiso cooperador y a la aquiescencia con las decisiones tomadas. Esos valores impiden comportamientos oportunistas de algún miembro de la familia empresaria.

La ética en la familia generará una actitud a favor del juego limpio y ello incrementará la satisfacción individual, construirá confianza y compromiso, conducirá a una mayor cooperación y mejorará el valor de la empresa. Nuestra conjetura es que ética y juego limpio están íntimamente relacionados.

La ética y la cohesión son valores muy interrelacionados que deben moderar la comunicación y la confianza en la familia empresaria y de manera mediata o inmediata el compromiso y la cooperación. La cooperación puede estar mediada por un valor (egoísmo) o por otro valor (altruismo); en el caso de un individuo egoísta su cooperación se fundamenta en la consecución de ventajas materiales, satisfacción de interés personal o logro de una mejor reputación. Por el contrario; desde el altruismo se cooperará por amistad, empatía, hábito relacional o razones de parentesco.

El diseño de nuestra experimentación pretende comprobar si existe papel moderador de ciertos valores de las familias empresarias en ciertas conductas de los miembros de dichas familias empresarias. El paradigma diseñado y sometido a análisis aparece en la **Figura 1**.

**Figura 1. Paradigma relacional entre valores, actitudes y comportamientos**



Los valores, que se entienden puedan ser compartidos por los miembros de la empresa familiar, se han definido como valores que conducen al éxito de la empresa, a su crecimiento y sostenibilidad. Esos valores son:

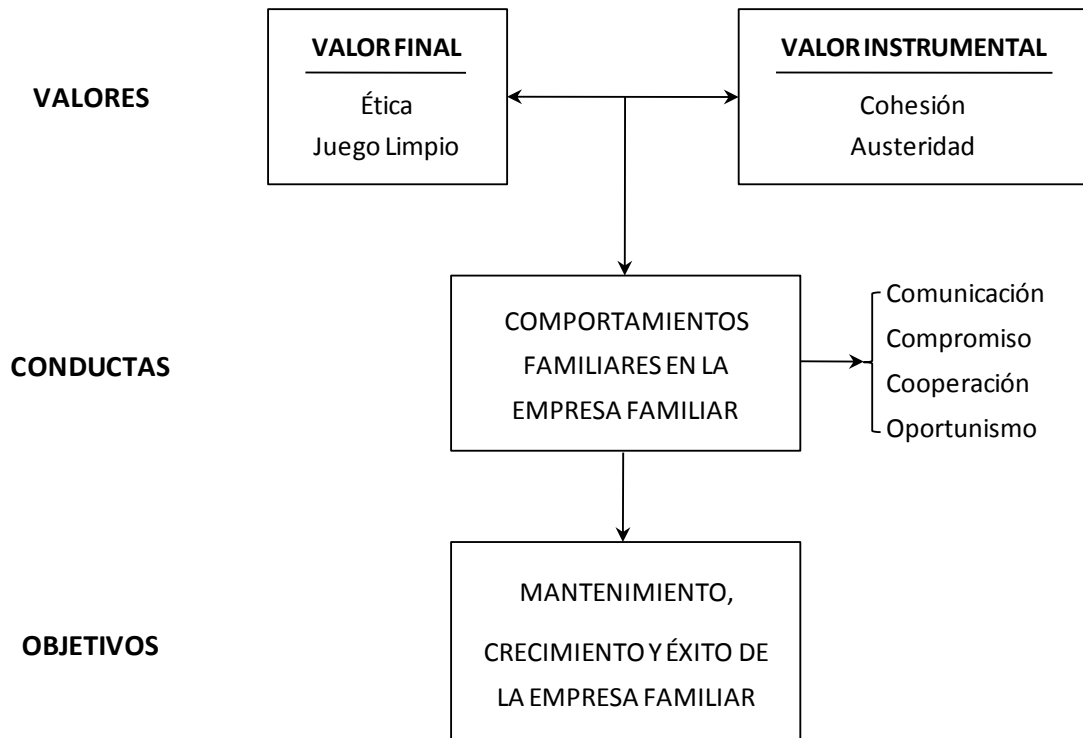
**Ética:** que se ha auscultado con la afirmación siguiente: “para tener éxito en mi empresa familiar es necesario que cada uno de nosotros se comprometa éticamente con el negocio”.

**Cohesión:** que se verifica con el pronunciamiento siguiente: “para poder crecer y tener éxito como empresa tenemos que estar cohesionados y no ir cada uno por libre”.

**Juego Limpio:** que se constata mediante la afirmación siguiente: “para comprometernos con los objetivos de la empresa tiene que existir juego limpio entre nosotros”.

**Austeridad:** que se verifica mediante el siguiente pronunciamiento: “para poder crecer y mantenerse en nuestra empresa familiar tenemos que ser austeros”.

De todos esos valores, de ser compartidos y asumidos, se presume que ejercen influencia a través de conductas y comportamientos en la sostenibilidad de la empresa familiar; es decir, en su supervivencia, crecimiento y posible éxito. El esquema mental responde al siguiente diagrama:



#### 4. LA MUESTRA

---

El cuestionario al que se han sometido los miembros de las familias empresarias aparecen en el ANEXOS

ANEXO 1. Han contestado 446 miembros de familias empresarias de la provincia de Córdoba, España que pertenecen a 112 familias. Estas familias han tomado un curso de empresa familiar de 4,5 créditos (45 horas).

La estructura de la muestra es la siguiente:

<b>Nº de Familias</b>	<b>Nº de miembros por familia</b>
31	2
32	3
14	4
12	5
11	6
3	7
4	8
2	9
1	10
1	12
1	13

La estructura de género es varón 61%, mujer 39% repartidas sus familias zonalmente del siguiente modo: Capital 55,35%; Guadiato-Pedroches 17%, Valle del Guadalquivir 11,60%, Subética 7,1%, Campiña 4,46% y otras provincias 4,46%.

Estas empresas familiares están en un 59% en fase de fundador, en un 40% en fase de hermanos y sólo en un 1% en fase de primos hermanos de modo que los resultados y conclusiones debe inferirse de una muestra de empresas en fase de primera y segunda generación.

Su estructura empresarial sectorial es la siguiente: Comercio al mayor y al menor 34,8%; Servicios 25%; Industria 22,3%; Construcción 15,2% y Agroindustria 4,5%. Estas empresas tienen en un 56,1% de ellos su mercado en Andalucía, en un 26% en España y en un 17,8% a nivel internacional.

Las valoraciones según escala de Lickert de 1 a 5, siendo 1 “totalmente de acuerdo” y 5 “totalmente en desacuerdo” se han tabulado para valores y comportamientos dentro de cada familia eligiendo dentro de cada familia sus valores medios. El análisis estadístico se ha realizado a nivel de familia empresaria, utilizando los valores de cada familia, representados por la media de adhesión a los valores, declaración de comportamientos, dado que el objetivo que se busca es el panel moderador de la estructura de valores en los comportamientos de los familiares en su propia empresa familiar. Por tanto nuestra muestra es 112 familias empresarias y sus estadísticas son las medias de las variables según escala de Lickert. Así se ha hecho para analizar si a nivel de muestra poblacional los valores finales e instrumentales propuestos juegan un papel moderador en los comportamientos de la empresa familiar como organización. No tendría sentido relacionar adhesión a una escala de valores de una familia con los comportamientos de los miembros de otra distinta familia empresaria.

Las estadísticas de la muestra analizada para las variables “valores finales e instrumentales” y “actitudes y conductas o comportamientos” aparece en la Tabla 1.



**Tabla 1: Estadística descriptiva de variables analizadas**

Estadística	ETICA	AUSTERIDAD	COHESIÓN	JUEGO LIMPIO	HONESTIDAD	NEPOTISMO	COMUNICACIÓN	OPORTUNISMOS	COMPROMISO	CONFIANZA	AQUIESCENCIA1	COOPERACIÓN
No. de observaciones	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
No. de valores perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Suma de los pesos	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112	112
Mínimo	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,333	1,000	1,167	1,000	1,000	1,000	1,000
Máximo	3,500	4,667	3,667	2,667	3,000	3,333	4,917	5,000	2,833	4,167	4,500	2,400
Freq. del mínimo	47	13	46	68	69	1	6	1	12	8	19	13
Frec. del máximo	1	1	1	1	2	2	1	5	1	1	1	1
Amplitud	2,500	3,667	2,667	1,667	2,000	2,000	3,917	3,833	1,833	3,167	3,500	1,400
1° Cuartil	1,000	1,500	1,000	1,000	1,000	2,163	1,667	3,333	1,167	1,389	1,333	1,255
Mediana	1,250	2,000	1,275	1,000	1,000	2,342	2,214	3,713	1,527	1,810	1,667	1,465
3° Cuartil	1,667	2,500	1,723	1,286	1,411	2,583	2,517	4,222	1,778	2,083	2,000	1,600
Suma	155,855	236,086	163,470	134,837	139,332	265,889	247,930	415,849	171,010	202,716	197,085	164,051
Media	1,392	2,108	1,460	1,204	1,244	2,374	2,214	3,713	1,527	1,810	1,760	1,465
Varianza (n)	0,236	0,615	0,331	0,128	0,174	0,158	0,659	0,564	0,163	0,335	0,356	0,091
Varianza (n-1)	0,238	0,621	0,334	0,129	0,176	0,159	0,665	0,570	0,164	0,338	0,359	0,091
Desviación típica (n)	0,486	0,784	0,575	0,358	0,417	0,397	0,812	0,751	0,404	0,579	0,597	0,301
Desviación típica (n-1)	0,488	0,788	0,578	0,360	0,419	0,399	0,815	0,755	0,406	0,581	0,600	0,302
Coefficiente de variación	0,349	0,372	0,394	0,297	0,335	0,167	0,367	0,202	0,264	0,320	0,339	0,206
Asimetría (Pearson)	1,598	0,698	1,580	2,193	2,259	0,174	0,910	-0,684	0,796	1,286	1,058	0,615
Asimetría (Fisher)	1,620	0,708	1,602	2,223	2,289	0,177	0,922	-0,694	0,806	1,303	1,072	0,623
Asimetría (Bowley)	0,250	0,000	0,240	1,000	1,000	0,149	-0,287	0,146	-0,179	-0,213	0,000	-0,215
Curtosis (Pearson)	2,956	0,394	2,482	4,453	5,432	0,100	1,109	0,654	0,539	2,933	2,551	0,576
Curtosis (Fisher)	3,148	0,468	2,652	4,714	5,738	0,161	1,215	0,740	0,619	3,123	2,724	0,658
Error estándar de la media	0,046	0,074	0,055	0,034	0,040	0,038	0,077	0,071	0,038	0,055	0,057	0,029
Límite inferior de la media (95%)	1,300	1,960	1,351	1,137	1,166	2,299	2,061	3,572	1,451	1,701	1,647	1,408
Límite superior de la media (95%)	1,483	2,255	1,568	1,271	1,323	2,449	2,366	3,854	1,603	1,919	1,872	1,521
Desviación típica(Asimetría (Fisher))	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228	0,228
Desviación típica(Curtosis (Fisher))	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453	0,453
Desviación absoluta media	0,373	0,623	0,443	0,255	0,308	0,304	0,600	0,559	0,315	0,413	0,470	0,215
Desviación absoluta mediana	0,250	0,500	0,275	0,000	0,000	0,231	0,458	0,450	0,292	0,323	0,333	0,150
Media geométrica	1,323	1,966	1,370	1,165	1,193	2,340	2,073	3,622	1,477	1,727	1,666	1,435
Desviación típica geométrica	1,357	1,463	1,407	1,274	1,310	1,188	1,445	1,269	1,294	1,355	1,394	1,227
Media armónico	1,269	1,828	1,301	1,135	1,156	2,305	1,936	3,506	1,430	1,651	1,579	1,405

### **LOS COMPORTAMIENTOS DECLARADOS**

Los comportamientos analizados son **Comunicación, Compromiso, Cooperación y Oportunismo**. Todos estos comportamientos se han auscultado a través de sus correspondientes constructos. La Comunicación mediante un Constructo de seis afirmaciones; el Compromiso mediante un constructo de seis pronunciamientos que afecta a la percepción personalizada del encuestado; la Cooperación se verifica a través de un constructo de cinco afirmaciones y el oportunismo se verifica mediante un esquema de tres pronunciamientos. Las contestaciones se evalúan siguiendo la escala de Lickert de 1 a 5 según grado de total conformidad hasta total disconformidad. Estos Cuatro Constructos aparecen en el ANEXO 2.

### **LAS ACTITUDES DECLARADAS**

Se han analizado Confianza y Aquiescencia. La mutua confianza se valora mediante un constructo de tres pronunciamientos y la aquiescencia mediante dos afirmaciones; todos permiten una valoración desde 1 (total acuerdo) a 5 (total desacuerdo). Los constructos aparecen en el ANEXO 3.

## 5. LAS VARIABLES ANALIZADAS

---

Las variables analizadas aparecen en la Tabla 1 con sus descriptores. El número de observaciones son 446 contestaciones de familiares que pertenecen a 112 familias empresarias. La tabla refleja los valores máximo y mínimos de la escala de Lickert que los encuestados han marcado (Lickert 1-5). Así mismo ofrece la frecuencia de esos valores máximos y mínimos. Las variables Ética, Cohesión, Juego Limpio y Honestidad muestran una elevadísima frecuencia del parámetro 1, que indica la gran adhesión de los familiares a estos valores. Puede observarse los estadísticos media y desviación típica, así como la asimetría y curtosis de Pearson.

Las variables Comunicación, Compromiso, Mutua Confianza, Cooperación y Oportunismo se han evaluado a través de sus correspondientes constructos, cuyas matrices de correlación de Pearson y el alfa de Cronbach aparecen en la tabla del ANEXO 4. Por orden de mayor similitud se jerarquizan estas variables mediante el  $\alpha$  de Cronbach: Comunicación (0,945); Oportunismo (0,862); Compromiso (0,827), Cooperación (0,786) y Mutua Confianza (0,762). Todos estos coeficientes indican, al ser superiores a 0,750, el gran valor identificador del constructo como definidor de cada variable.

La matriz de correlación de estas variables indica claramente que el Oportunismo, como comportamiento, tiene una correlación negativa con el resto de comportamientos, lo que era de esperar pues el oportunista no coopera totalmente, ni goza de total confianza ni aporta su compromiso al grupo familiar.

El valor que define la mayor cualificación de estas variables es el uno. Pues bien, los valores medios jerarquizan las declaraciones de mayor a menor que los encuestados dan a estos comportamientos. Los valores medios más cercanos a 1 denotan una declaración firme de la realidad de tales comportamientos. La ordenación es la siguiente: Cooperación (1,46), Compromiso (1,53), Aquiescencia (1,76), Confianza (1,81), Comunicación (2,21), Nepotismo (2,37), Oportunismo (3,71). Los encuestados declaran la existencia de puntuación muy alta de Cooperación y Compromiso (1 es el valor, máximo esperado) en la familia empresaria;

seguidos de la Aquiescencia y la Confianza. Como era de esperar y esta es nuestra observación en empresas que han iniciado el camino del protocolo familiar, la Comunicación en la familia empresaria siempre es menor que la confianza (Rodríguez Zapatero y Otros, 2010). El Oportunismo es declarado, pero no existe pues su valor reverso es 1,29.

La distribución de frecuencias y la pretensión de verificar la función de densidad de las respuestas que evalúan cada variable aparece señalando que las variables, que indican actitudes y conductas, siguen casi todas una distribución normal según el test de normalidad de Kolgomorov, pero no si el test utilizado es de  $\chi^2$ .

#### Normalidad según test

Variables	Kolgomorov	$\chi^2$
Comunicación	Sí	No
Oportunismo	Sí	No
Compromiso	Sí	No
Confianza	No	No
Aquiescencia	Sí	No
Cooperación	Sí	No
Nepotismo	Sí	Sí

Sólo el Nepotismo sigue una distribución normal. El nepotismo se evalúa discerniendo entre la actitud de sancionar más al empleado no familiar que al familiar que trabaja en la empresa.

Las variables, Ética, Austeridad, Cohesión, Juego Limpio y Honradez son asumidas de modo intenso por la muestra encuestada. Los encuestados se adhieren a estos valores de modo jerárquico; utilizando para su ordenamiento sus valores medios, la jerarquía es Juego Limpio (1,20), Honradez (1,24), Ética (1,39), Cohesión (1,46) y Austeridad (2,11). Los valores han sido mostrados como instrumentales y necesarios para lograr la sostenibilidad y la permanencia en

el mercado. Casi todos los pronunciamientos están cercanos a la máxima valoración (1); solo Austeridad (2,11), que se haya más cercano a su valor medio (3), indica que la Austeridad como valor instrumental, no es valorada al mismo nivel que el Juego Limpio, la Honradez y la Ética.

La matriz de correlación de Pearson de estas cinco variables, denominadas valores, muestra que esas correlaciones son significativas excepto la del binomio Honradez-Ética. Es relevante la elevada correlación entre Juego Limpio y Cohesión como valores instrumentales para la sostenibilidad de la empresa familiar y entre Ética-Juego Limpio-Cohesión. Indica todo ello que es una estructura de valores instrumentales y no solo un valor lo que consideran los encuestados para la sostenibilidad empresarial (Tabla 2).

**Tabla 2: Matriz de Correlación de Valores**



Matriz de correlación (Pearson (n)):

Variables	Ética	Austeridad	Cohesión	Juego Limpio	Honestidad
Ética	<b>1</b>	<b>0,202</b>	<b>0,576</b>	<b>0,525</b>	0,028
Austeridad	<b>0,202</b>	<b>1</b>	<b>0,286</b>	<b>0,196</b>	<b>0,229</b>
Cohesión	<b>0,576</b>	<b>0,286</b>	<b>1</b>	<b>0,699</b>	<b>0,223</b>
Juego Limpio	<b>0,525</b>	<b>0,196</b>	<b>0,699</b>	<b>1</b>	0,108
Honestidad	0,028	<b>0,229</b>	<b>0,223</b>	0,108	<b>1</b>

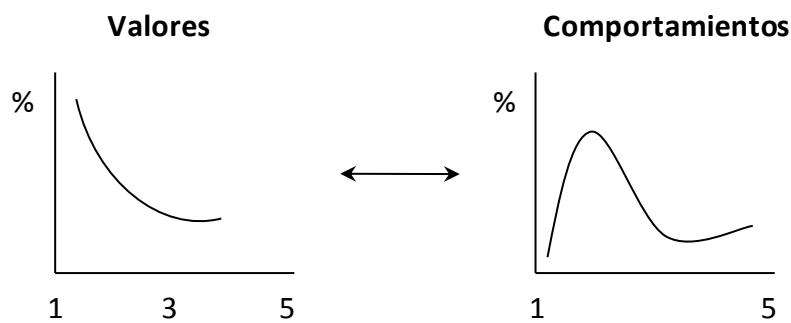
*Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05*

Las funciones de densidad de la calificación de estos valores no exhiben normalidad según el test de  $\chi^2$  y el de Kolgomorov; solo la austeridad puede ser evaluada cuasinormal pues es afirmativa para Kolgomorov, pues el 50% de las evaluaciones están bajo su valor medio.

### LAS DIFERENCIAS EN LAS FUNCIONES DE DENSIDAD

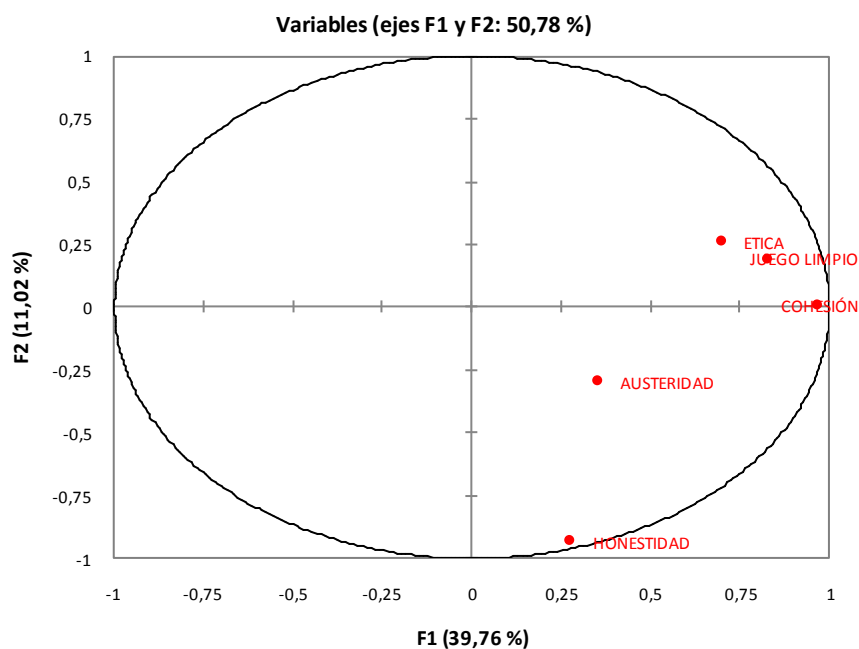
Todas las funciones de densidad de las variables “valores instrumentales” toman una imagen de , en tanto que las variables “actitudes y comportamientos” toman formas seudonormales , pues el test de Kolgomorov anuncia cierta normalidad en actitudes y comportamientos y ninguna normalidad en valores.

Tiene esta evidencia gran importancia para entender la empresa familiar, pues los familiares participan intensamente en su misma escala de valores pero se distancian bastante mas cuando se enfrentan a situaciones que dan lugar a determinados comportamientos. La imagen sicológica podría ser la siguiente:



### EL ANÁLISIS FACTORIAL

Las variables valores Ética, Austeridad, Cohesión, Juego Limpio y Honestidad están correlacionadas con dos factores que explican el 50,78% de su variación. El primer factor engloba Juego Limpio y Ética como valores esenciales y Cohesión como valor instrumental, y explica el 39,76% de la variación. El segundo factor se identifica con Honradez u Honestidad, explica el 11,02% de la variación y no está correlacionado en grado representativo con el resto de valores. Austeridad no queda relacionada con ningún factor de modo relevante

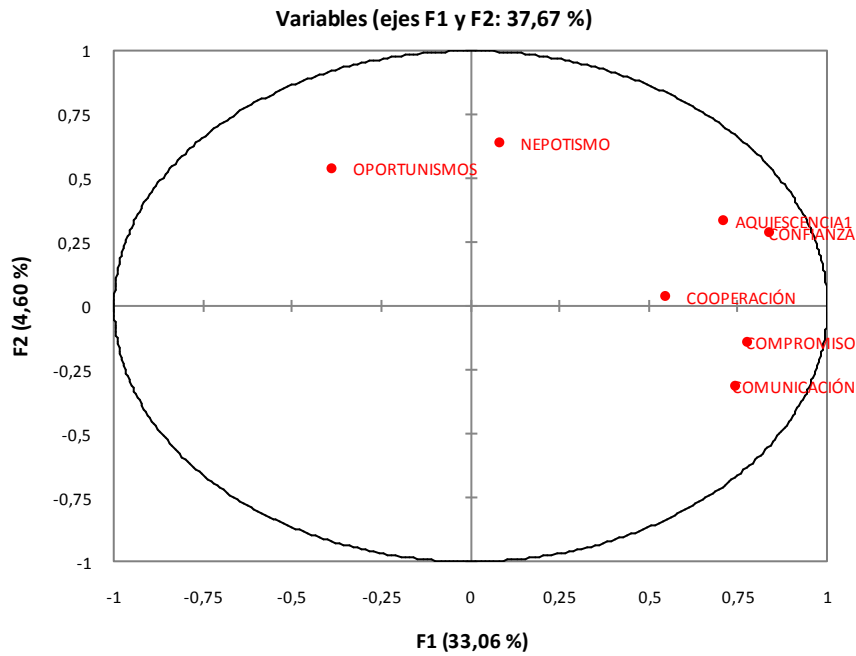
**Figura 2: Análisis Factorial de los Valores**

Correlaciones entre las variables y los factores

	F1	F2
Ética	0,696	0,262
Austeridad	0,348	-0,294
Cohesión	0,962	0,011
Juego Limpio	0,826	0,196
Honestidad	0,273	-0,928

Las variables Nepotismo, Comunicación, Oportunismo, Compromiso, Confianza, Aquiescencia y Cooperación, sometidas a análisis factorial dan la matriz de coordenadas con los dos factores seleccionados (Figura 3). Los dos factores explican solo el 37,07% de la variación. El primer factor, que explica el 33,06% de la variación se identifica con Confianza, Comunicación, Compromiso y Aquiescencia; dos actitudes (confianza y aquiescencia) muy relacionadas con Compromiso y Comunicación. Este factor podría denominarse Clima de la Empresa Familiar. El segundo factor apenas explica parte de la variación (4,60%) y podría denominarse Nepotismo, como actitud negativa que apenas se manifiesta en la muestra poblacional.

**Figura 3: Análisis Factorial de Actitudes y Comportamientos**



Correlaciones entre las variables y los factores

	F1	F2
Nepotismo	0,079	0,638
Comunicación	0,744	-0,310
Oportunismo	-0,392	0,541
Compromiso	0,777	-0,137
Confianza	0,839	0,286
Aquiescencia	0,710	0,336
Cooperación	0,544	0,037



## 6. LOS RESULTADOS

---

### 6.1 LAS MATRICES DE CORRELACIÓN DE LOS VALORES Y LAS CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS

Los valores analizados y evaluados a través de las puntuaciones dadas por los entrevistados a los pronunciamientos que aparecen en ANEXO 5 dan una medida de similaridad elevada según el  $\alpha$  de Cronbach, que está cuantificada en 0,747.

La correlación entre los valores analizados es significativa a un nivel superior o igual al 95%. Los valores analizados se han denominado Ética, Austeridad, Cohesión, Juego Limpio, cuya Matriz de Correlación de Pearson se refleja en la Tabla 2. Existe una elevada correlación entre Ética y Cohesión (0,576) y Ética y Juego Limpio (0,525), como percepción de los encuestados en su conformidad con el pronunciamiento de que los tres valores son fundamentales en la sostenibilidad de la empresa. Como era de esperar, la correlación entre Ética y Austeridad (0,202) es menor a la hora de percibir estos dos valores como cruciales para el éxito empresarial. Cohesión y Juego Limpio están altamente correlacionados (0,699), pues los encuestados han evaluado en la misma dirección sus respuestas. Hay correlación entre Austeridad y el resto de los otros tres valores, pero sus coeficientes tienen un rango entre 0,196 y 0,284.

Las conductas analizadas se han denominado “Confianza, Compromiso, Comunicación y Oportunismo”. Era de esperar que la correlación entre Oportunismo y el resto de las conductas fuese negativa y en dirección diferente su variación de percepción. La matriz de correlación se refleja en la Tabla 3 y puede comprobarse que sus coeficientes de correlación de Pearson no son significativos, salvo en el Oportunismo-Cooperación que arroja un coeficiente no significativo (-0,147).

Confianza y Comunicación arroja un coeficiente elevado (0,520) ya verificado en otros estudios anteriores y Confianza y Compromiso arroja un coeficiente elevado de 0,482. La comunicación facilita el compromiso y son dos conceptos y conductas que presentan una elevada correlación (0,541).

Tabla 3: Matriz de Correlación de conductas y comportamientos

Matriz de correlación (Pearson (n)):

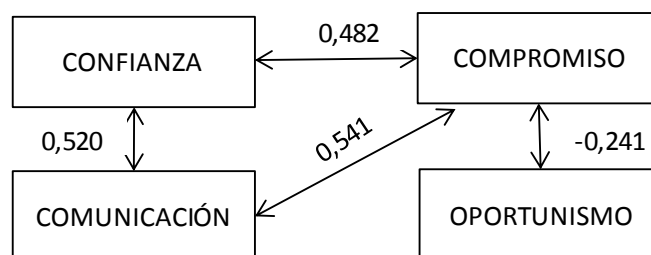
Variables	Nepotismo	Comunicación	Oportunismo	Compromiso	Confianza	Aquiescencia	Cooperación
Nepotismo	<b>1</b>	0,025	0,131	0,049	0,078	0,119	0,029
Comunicación	0,025	<b>1</b>	<b>-0,287</b>	<b>0,541</b>	<b>0,520</b>	<b>0,307</b>	<b>0,316</b>
Oportunismo	0,131	<b>-0,287</b>	<b>1</b>	<b>-0,241</b>	<b>-0,196</b>	<b>-0,262</b>	-0,147
Compromiso	0,049	<b>0,541</b>	<b>-0,241</b>	<b>1</b>	<b>0,482</b>	<b>0,415</b>	<b>0,384</b>
Confianza	0,078	<b>0,520</b>	<b>-0,196</b>	<b>0,482</b>	<b>1</b>	<b>0,566</b>	<b>0,347</b>
Aquiescencia	0,119	<b>0,307</b>	<b>-0,262</b>	<b>0,415</b>	<b>0,566</b>	<b>1</b>	<b>0,342</b>
Cooperación	0,029	<b>0,316</b>	-0,147	<b>0,384</b>	<b>0,347</b>	<b>0,342</b>	<b>1</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación  $\alpha=0,05$

Alfa de Cronbach: 0,585

La matriz de correlación de estos comportamientos se diagrama en la Figura 4.

Figura 4: Diagrama de correlaciones de comportamientos



Hasta ahora se han venido confirmando las correlaciones entre los cuatro valores analizados y las cuatro conductas sometidas a análisis con replicación de la investigación mediante ampliación de la muestra. Ahora nos ha interesado analizar la existencia de aquellos valores como moderadores de conductas y comportamientos de acuerdo con el modelo anteriormente especificado.

## 6.2 LA REGRESIÓN DE CONDUCTAS Y VALORES

Los comportamientos analizados separadamente moderados por los valores son Comunicación, Confianza, Compromiso, Aquiescencia, Cooperación y Oportunismo. Para nosotros Confianza y Aquiescencia son dos actitudes en tanto que Compromiso, Cooperación, Comunicación y Oportunismos son conductas y comportamientos.

El método utilizado para medir la capacidad moderadora de los valores Ética, Cohesión, Juego Limpio y Austeridad ha sido el de regresión lineal múltiple.

### LAS ACTITUDES CONFIANZA Y AQUIESCENCIA MODERADAS POR COHESIÓN Y AUSTERIDAD.

La cohesión es un valor moderador de la confianza y de la Aquiescencia. La confianza máxima que se puede alcanzar debería tomar, según la escala de Lickert, el valor 1; exactamente el máximo valor de aquiescencia será 1. Las regresiones dan los siguientes valores ANEXO 6 de los coeficientes estandarizados para la Cohesión y la Austeridad, como moderadores de Confianza.

	CONFIANZA	AQUIESCENCIA
Cohesión	0,330	0,3410
Austeridad	0,277	-

Cada punto de valoración que los encuestados den a la cohesión, alejándose de la disconformidad con el pronunciamiento propuesto para definirla en relación a la continuidad de la empresa, disminuye las actitudes confianza y aquiescencia en 0,330 y 0,341. Es normal que confianza y aquiescencia máximas estén cercanas a la unidad de acuerdo con las valoraciones dadas por los familiares. La cohesión máxima (1) modera la confianza en 0,330 y la cohesión mínima (5) debilita la confianza en 1,705, llevando la confianza a un nivel de 2,705. Igualmente una cohesión mínima (5) sitúa la "Aquiescencia" en el punto (1,27). Curiosamente para generar confianza, según esta muestra, la austeridad tiene un papel moderador y no el juego limpio ni la ética.

**LOS COMPORTAMIENTOS: COMUNICACIÓN, COMPROMISO, COOPERACIÓN**

Estos tres comportamientos están moderados por diferentes valores. La comunicación viene moderada por la ética; el compromiso también por la ética y la cooperación por la cohesión. El ANEXO 7 refleja los datos de las regresiones ajustadas:

	COMUNICACIÓN	COMPROMISO	COOPERACIÓN
Ética	0,228	0,415	0,272
Austeridad	0,205	-	-
Cohesión	-	-	0,324

Las ordenadas en el origen teóricamente reflejan el nivel de conductas sin el efecto moderador de los valores y se acercan al máximo teórico de comunicación, compromiso y cooperación. La ética influye menos en la comunicación que en el compromiso, aunque la comunicación también está moderada por la austeridad como sucede con la confianza. La cooperación viene moderada por la cohesión familiar y por la ética.

### LAS REGRESIONES ESTANDARIZADAS

Tras evaluar los efectos moderadores de los valores, anulando la ordenada en el origen, para actitudes y comportamientos en la Tabla 4 aparecen los regresores estandarizados de los valores predominantes.

**Tabla 4: Coeficientes moderadores de valores respecto de conductas**

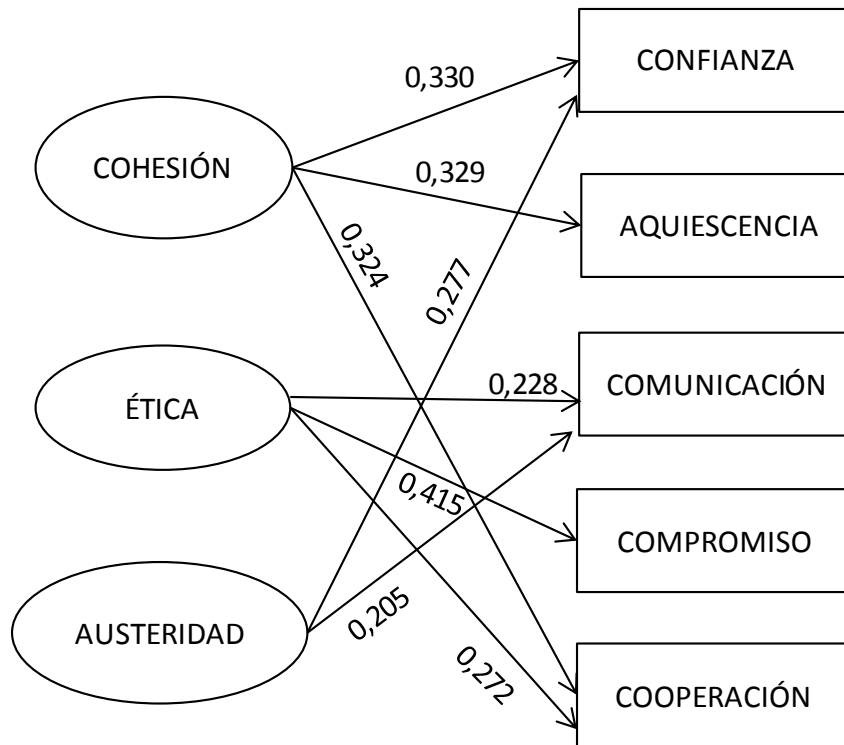
Actitudes y Conductas	COHESIÓN	AUSTERIDAD	ÉTICA
Confianza	0,330	0,277	-
Aquiescencia	0,329	-	-
Comunicación	-	0,205	0,228
Compromiso	-	-	0,415
Cooperación	0,324	-	0,272

De los cuatro valores analizados la cohesión influye en la confianza y en la aquiescencia de manera positiva así como en la conducta cooperativa. La ética modera positivamente la comunicación y el compromiso, la austeridad o el ascetismo modera la confianza y la comunicación. Esta moderación de los valores está orientada a lograr la sostenibilidad de la empresa familiar.

### EL PARADIGMA MODERADOR

Los valores Cohesión, Austeridad y Ética influyen en las actitudes Confianza y Aquiescencia y en las conductas o comportamientos Comunicación, Compromiso y Cooperación. El diagrama siguiente representa los regresores de los valores en actitudes y conductas:

Figura 5: Coeficientes moderados de valores y comportamientos



## 7. DISCUSIÓN

---

La investigación pretende conocer el nivel de asentimientos y de adhesión que los familiares de empresas familiares de la provincia de Córdoba muestran ante la propuesta de determinadas creencias o principios, que ayudan o condicionan la permanencia en el mercado o el éxito de la empresa familiar.

Los valores a nivel individual de cada familiar representan el carácter moral del individuo pero, a nivel de la familia empresaria, significan aceptación de hábitos, y reglas que enfatizan lo que se puede o no hacer. El papel dominante de los valores en la vida humana (Rokeach, 1973) ha motivado numerosas investigaciones empíricas en las disciplinas sociales.

Los **valores** que explican e influyen en el comportamiento humano son de estructura compleja. El valor (Rokeach, 1973) es una creencia permanente que especifica si un modo de conducta es admisible o rechazable y determina la personalidad de un individuo y el modo de ser de una organización.

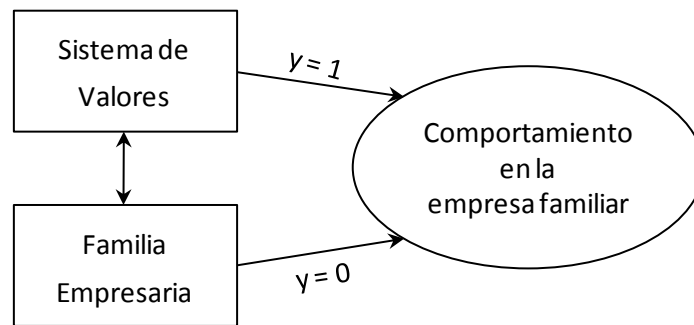
La **actitud**, sin embargo, es un estado mental o sentimiento en relación a un asunto o a una situación y se exterioriza mediante un determinado comportamiento; cuando se formaliza es difícil de modificar. La actitud emerge de la asimilación, acomodación, organización e integración de un vector de informaciones.

Los valores son formas abstractas de conocimiento social y sirven de guía para entrar en una situación y actuar (Kahle, 1980). Así que el valor modera e influye en la actitud y esta en la jerarquía de **comportamientos** o conductas. El **Comportamiento** es el modo de condicionarse así mismo y es respuesta a una situación interna del grupo al que se pertenece o a una situación del entorno.

Los valores influyen en los comportamientos (Williams, 1979) y son criterios para juzgar, preferir, elegir y fundamento de conductas. Pueden ser epifenómenos pero en este caso aparecen como propuestas concretas a individuos específicos (componentes de la familia empresaria) en relación a la permanencia en el mercado de su propia empresa familiar. Existen

muchos trabajos empíricos que apoyan la correlación entre valores, actitudes y comportamientos, aunque no muchos sobre análisis causal en la empresa familiar.

En esta investigación nuestro paradigma ha sido el siguiente:



Y se ha supuesto que el sistema de valores está embebido en la familia empresaria y modera los comportamientos de los familiares en la organización llamada empresa familiar. En realidad el binomio valor-conducta es un proceso dual de recogida de información pues cada individuo en cada concreta situación categoriza la información que ha recibido del investigador bajo forma de pronunciamientos de valores instrumentales, decisivos para el éxito y continuidad de la empresa. Luego, el encuestado, una vez ha analizado los valores propuestos, declara cuales son sus comportamientos en el seno de su empresa familiar.

Los pronunciamientos, propuestos como valores instrumentales, son opiniones que reflejan un interés: el de la empresa familiar sostenible en el tiempo. Son como una jerarquía de categorías cognitivas, específicas para la empresa familiar, en tanto que los constructos "conductas" son resultados de un proceso de categorización muy específico tal como cooperar, comprometerse, confiar, comunicarse, aprovecharse, aceptar, etc.

En realidad la relación valores y comportamientos en la empresa familiar es un sistema que liga actitudes y comportamientos con categorías más abstractas, tales como cohesión, ética, juego limpio, honradez, a nivel de valores personales.

En nuestra investigación el modelo comprende conocimiento declarativo (conceptos ligados al éxito de la empresa) y conocimiento procedimental para conducirse en el día a día de la empresa familiar. El conocimiento declarativo liga el significado de esos pronunciamientos (valores) a un modo de comportarse en la empresa en relación al oportunismo, cooperación,



compromiso, etc. Los valores instrumentales son conocimiento declarativo respecto de la ética, cohesión, juego limpio, honradez, austeridad, de que estos valores son imprescindibles para el éxito de la empresa familiar, que no influyen instantáneamente en el comportamiento del individuo en la organización pero que sí actúan cuando una determinada situación se presenta.

En esta investigación se presume que existe una transacción entre diferentes valores, que simultáneamente influyen en actitudes y comportamientos (Schwartz, 1992). Los valores inciden escasamente en el comportamiento, salvo cuando dicha conducta hace entrar en conflicto ciertos valores. El conflicto se presenta cuando los valores se activan como guías y principios.

En estos momentos de crisis (2007-2013) en las organizaciones, tales como la empresa familiar, se producen comportamientos que hacen activar los valores citados; ética, cohesión, austeridad, juego limpio, honradez. Por ello, se ha preguntado sobre el grado de conformidad respecto de si esos valores son principios guía para lograr la permanencia de la empresa y el éxito de la misma.

En esta investigación se han tratado integralmente los valores instrumentales que guían la durabilidad de la empresa y las conductas y comportamientos declarados por los familiares. Ética, cohesión, honradez, juego limpio, austeridad son para los encuestados valores deseables y objetivos más allá de cualquier situación, necesarios e imprescindibles para el éxito y continuidad de la empresa familiar. El aspecto crucial de cada valor instrumental es el tipo de motivación u objetivo que expresan; en esta investigación la motivación es la sostenibilidad de la empresa de la familia en el tiempo, objetivo consciente por necesidad biológica de la familia empresaria y para el funcionamiento y supervivencia del grupo familiar empresarial. La permanencia de la empresa representa el logro y éxito personal, que demuestra capacidad para sobrevivir; verifica autonomía y autodirección para resistir y explorar desde cierto grado de independencia; suscita seguridad para mantener la armonía en la familia mediante reciprocidad. Es obvio que la cooperación debe ser esperada en la familia empresaria que se adhiere a una determinada escala de valores, de la que son conscientes que influye en la sostenibilidad y durabilidad de la empresa, como organización. La aquiescencia es una conducta que coopera aunque sea pasivamente.

No todos los familiares se adhieren totalmente a la estructura de valores y no todos son cooperativos y comprometidos, pues algunos utilizan la empresa y la familia como elemento favorecedor de privilegios en ciertos escenarios (nepotismo) y otros aprovechan la confianza otorgada para ser oportunistas menos cooperantes y menos comprometidos.

### **COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS**

Las hipótesis planteadas han sido parcialmente verificadas. El valor final “Juego Limpio” no aflora estadísticamente ni como moderador de actitudes ni de comportamientos, quizás dada la elevada correlación significativa que muestra con Ética como valor esencial y Cohesión como valor instrumental. Asimismo no todos los valores moderan actitudes y comportamientos. El valor “Cohesión” modera las actitudes “Confianza” y “Aquiescencia”, siendo la “Confianza” también moderada por “Austeridad”.

Los valores Ética y Cohesión, como necesarios para la sostenibilidad y el éxito de la empresa familiar, moderan los comportamientos; así Ética modera Comunicación, Compromiso y Cooperación en tanto que Cohesión modera cooperación en mayor grado que Ética.

De nuestra investigación cabe destacar que la actitud “Confianza” viene moderada por Cohesión y Austeridad. Es obvio y parece lógico que una elevada cohesión familiar modere o influya en una mayor confianza por el juego de la reiteración y de la retroalimentación. No es tan obvio que una familia empresaria regida bajo el principio de la austeridad modere en el nivel de confianza, pero si consideramos una confianza limitada es fácil deducir que la observación de una vida austera presuponga en la persona austera una actitud que genera en el familiar confianza. Comunicación está moderada por “Ética” y “Austeridad”; también parece lógico deducir que la ética como principio rector facilite la comunicación dentro de la familia pero no que Austeridad facilite este comportamiento, sin embargo de estudios anteriores de los autores ya citados ut supra se colige que confianza y comunicación son actitud y comportamiento que van estrechamente unidos y ambos en este caso están moderados por Austeridad (la correlación Confianza-Comunicación es 0,541).

Cooperación es un comportamiento moderado por Ética y Cohesión, que responde a una intuición de la sabiduría convencional. Era de esperar que si Ética y Cohesión fuesen valor esencial e instrumental para lograr la continuidad de la empresa y su permanencia en el

mercado los familiares declarasen un comportamiento de elevada cooperación en el seno de su organización empresarial.

Oportunismo no aparece, como era de esperar, como comportamiento en familias empresarias que han manifestado adhesión elevada a una escala determinada de valores, claves para la durabilidad de la empresa, pues oportunismo generaría desconfianza, menor comunicación, débiles compromiso y cooperación; de hecho oportunismo está correlacionado negativamente con comunicación (-0,287), compromiso (-0,241), confianza (-0,196), aquiescencia (-0,262).

Esta investigación puede ayudar a consejeros de empresa familiar a entender la relación que existe entre comportamientos y valores y a buscar un paradigma para lograr el consenso o la fragmentación.

## 8. LIMITACIONES

---

La investigación tiene las siguientes limitaciones. En primer lugar se refiere a una muestra poblacional de pequeñas y medianas empresas familiares de la provincia de Córdoba, España y solo a 446 familiares de una muestra de 112 empresas. La muestra es aleatoria, dado que son familias empresarias que voluntariamente se han inscrito en los cursos de empresa familiar de la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, pero es una muestra de aquellos familiares que han tomado conciencia de su identidad como propietarios de una empresa familiar y/o candidatos a serlo. En segundo lugar, para cada familia empresaria la información recogida permite analizar sus adhesiones a comportamientos y actitudes, pero para la muestra poblacional y para la población de empresas familiares del territorio de la provincia de Córdoba, dado que representa el 1,5% de la población total, se puede inferir que ciertos valores moderan los comportamientos analizados y desarrollados en la organización por los familiares.

De esta muestra nada se puede inferir para la población de empresas familiares ni de Andalucía ni de España, por insuficiencia muestral, pero sí sugiere que los valores moderan esos comportamientos, relación encontrada en otras investigaciones de psicología social.

En tercer lugar no se ha practicado un análisis confirmatorio pero creemos que para esta muestra poblacional es suficiente con el análisis estadístico realizado de nivel de simetría de los constructos, de análisis de correlación entre valores y comportamientos, regresión mínimo cuadrática parcial y análisis factorial.

Esta verificación permite ayudar a los consultores y expertos en empresa familiar cuando pretenden orientar a la familia empresaria en la formulación de un pacto o protocolo familiar.

## 9. CONCLUSIONES

---

El estudio ha logrado verificar parcialmente la hipótesis de que cierta escala de valores modera las actitudes y comportamientos de los familiares en la organización, denominada empresa familiar.

El valor esencial ética modera comportamientos tales como comunicación, compromiso y cooperación, en tanto que el valor esencial juego limpio no aparece en esta moderación y es subsumido en ética.

El valor instrumental cohesión modera la actitud confianza y el comportamiento comunicación, sabiendo ya por nuestros estudios que confianza y comunicación están altamente correlacionados.

El valor instrumental austeridad modera la actitud confianza y el comportamiento comunicación, quizás porque una filosofía ascética desarrolle confianza en el asceta y pueda generarse comunicación entre los que tienen esa filosofía por norma de vida. Se verifica la elevada adhesión a la escala de valores y la congruencia de los comportamientos con dicha escala de valores.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

---

Ackert, L.; Astrachan, J.H.; Gillete, A. y Pieper, T.M. (2010): "Family Ties: for love or money". Working Paper, Kennesaw State University.

Adam, A.M. y Moore, D.R. (2004): "The Methods used to implement an ethical code of conduct and employee attitudes". *Journal of Business Ethics*, 54 (3): 225-44

Astrachan, J.H.; Klein, S.B. y Smyrniotis, K.X. (2002): "The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family enterprise definition problem". *Family Enterprise Review*, 15 (1) 45-58

Bachman, R. y Zaheer, A. (2006); "Handbook of Trust Research". Edward Elgar.

Bachman, R. y Zaheer, A. (2008); "Landmark-paper on trust". Edward Elgar.

Belak, J.; Duh, M. y Milfeiner, B. (2012): "The use of institutional measures for business ethics implementation in family and non-family business: Does a family matter?" *African Journal of Business Management*, 6 (1) 430-440

Bodog, T. y Leach, P. (2006): "Claves de la empresa familiar". Instituto de Estudios Económicos. Tablero. España

De Cremer, D. y Van Dijk, E. (2002): "Reactions to group success or failure as a function of identification level: a test of the goal-transformation hypothesis in social dilemmas". *Journal of Experimental Social Psychology* 38, 435-442

Deal, T. y Kennedy, A.A. (1982); "Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life". Addison Wesley-Roadway Ma.

Denison, D.R.; Lief, C. y Ward, J.L. (2004): "Culture in family owned enterprises. Recognizing and leveraging unique strengths". *Family Business Review*, 17 (1) 61-70

Dyer, W.G-Jr. (2003): "The family: the missing variable in organizational research". *E.T.P.*, 27 (4) 401-416

Euler, H.A.; Holer, S. y Rohde, P.A. (2001): "Relationship specific closeness of intergenerational family ties: Findings from evolutionary psychology and implications for model of cultural transmission". *Journal of Cross Cultural Psychology*, 32 (2) 147-158

Festinger, L.; Schachter, S y Back, K. (1950): "Social pressures in informal group study of human factor in housing". Harper y Row N.Y.

Fink, M.; Kessler, A.; Duh, M.; Belak, J. y Lang, R. (2009): "Trust and successful coordination of SME co-operation and empirical study in Slovenia". *Economic and Business Re.* 2 (3): 205-216

García-Marzá, D. (2005): "Trust and dialogue: Theoretical approach to ethics auditing". *Journal of Business Ethics*, 57 (3) 209-19

Hoffman J, Hoelscher M y Sorenson R (2006): "Achieving Sustained Competitive Advantage: A Family Capital Theory". *Family Business Review.* 19 (2) 135-145

Hood, J.N. (2003): "The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organizations". *Journal of Business Ethics*, 43 (4): 263-73

Kahle, L.R. (1980): "Stimulus condition self-selection by males in the interaccion of locus of control and skill-chance situations". *Journal of Personality and Social Psychology* 38, 50-56

Klein, S.B. y Kellermans, F.W. (2008): "Understanding the non-economic motivated behavior in family firms: An introduction". *Family Business Review*, 20 (2): 121-125

Pieper, T.M. (2007): "Mechanisms to assure long-term family survival: A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families". Peter Lang. Frankfurt/Main

Pieper, T.M. (2010): "Non Solus: Toward a psychology of family Business". *Journal of Family Business Strategic* (1): 26-39

Robertson, C.J. (2008): "An analysis of 10 years of business ethics research in Strategic Management Journal". *Journal of Business Ethics*, 80: 745-53

Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2006): "La empresa familiar: implicación y logros de sus constituyentes". Cuaderno nº 4 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007): “La constelación de la red familiar relacional”. Cuaderno nº 5 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007): “Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar”. Cuaderno nº 6 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2008): “El padre líder en la empresa familiar”. Cuaderno nº 7 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2008): “Comportamiento carismático del padre-líder en la empresa familiar y actitudes de los hijos como subordinados”. Cuaderno nº 8 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Alcaide, J.J.; Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2009): “El triángulo climático de la empresa familiar: del análisis del caso a la teoría”. Cuaderno nº 10 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2010): “Interpretación de la familia empresaria”. Capítulo 2. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2011): “Fundamentos del modelo IR, Inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto en la familia empresaria”. Cuaderno nº 14 de Investigación. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

Rokeach, M. (1973): “The nature of human values”. Free Press N.Y.

Schwartz, S.H. (1992): “University in the content and structure of values. Theoretical advances and empirical tests in 20 countries” en M. Zann, editor in “Advances in experimental social psychology, 25 (pp 1-65). Academic Press. Orlando. Florida. USA



Sorensen, A. (2002): "Value, Business of globalization: sketching critical conceptual frame work". *Journal of Business Ethics*, 39: 161-167

Steir, L.P. (2001): "Family firms plural forms of governance and the evolving role of trust". *Family Business Review*, 14 (4) 353-367

Tapies, J. y Fernández, M. (2010): "Values and longevity in family business: evidence from a cross-cultural analysis". Working-Paper, 866. July

Tyler, T.R. (2000): "Social Justice: Outcome and procedure". *International Journal of Pshychology* 35: 117-25

Van der Heyden, L.; Blondel, C. y Carlock, R.S. (2005): "Fair process: striving for justice in family business". *Journal of Family Business*, 18 (1): 1-21

Williams, R.M. J. (1979): "Change and stability in values and value systems: a sociological perspective en M. Rokeach editor de *Understanding human values individual an societal*". Free Press N.Y.

Zaccaro, S.J. y McCoy, M.C. (1998): "The effect of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task". *Journal of Applied Social Psychology*, 18 (10) 837-851

## 11. ANEXOS

---

### ANEXO 1: CUESTIONARIO SOBRE RED FAMILIAR RELACIONAL

**Nombre:**

**Empresa:**

**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: Por favor indique si usted estaría conforme con 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

---

**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	1	2	3	4	5

de empleados debería ser amonestado

5) Si un familiar no cumple con el horario y no trabaja eficazmente como hace el resto de empleados debería ser despedido

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
--	----------	----------	----------	----------	----------

**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 todos 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

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

---

## ANEXO 2: CONSTRUCTOS DE COMPORTAMIENTOS DECLARADOS

**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

### 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
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

**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	2	3	4	5
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 laborar 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

**OPORTUNISMOS**

	Total Acuerdo			Total desacuerdo	
	1	2	3	4	5
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



### ANEXO 3: CONSTRUCTOS DE ACTITUDES DECLARADAS

#### 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

#### MUTUA CONFIANZA

	Total Acuerdo			Total desacuerdo	
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

---

## ANEXO 4: MATRICES DE CORRELACIÓN Y ALFA DE CRONBACH

### COMUNICACIÓN

Matriz de correlación (Pearson (n)):

Variables	AFIRMACIONES1	AFIRMACIONES2	AFIRMACIONES3	AFIRMACIONES4	AFIRMACIONES5	AFIRMACIONES6
AFIRMACIONES1	<b>1</b>	<b>0,634</b>	<b>0,686</b>	<b>0,672</b>	<b>0,742</b>	<b>0,74</b>
AFIRMACIONES2	<b>0,634</b>	<b>1</b>	<b>0,779</b>	<b>0,711</b>	<b>0,735</b>	<b>0,746</b>
AFIRMACIONES3	<b>0,686</b>	<b>0,779</b>	<b>1</b>	<b>0,81</b>	<b>0,78</b>	<b>0,722</b>
AFIRMACIONES4	<b>0,672</b>	<b>0,711</b>	<b>0,81</b>	<b>1</b>	<b>0,774</b>	<b>0,795</b>
AFIRMACIONES5	<b>0,742</b>	<b>0,735</b>	<b>0,78</b>	<b>0,774</b>	<b>1</b>	<b>0,786</b>
AFIRMACIONES6	<b>0,74</b>	<b>0,746</b>	<b>0,722</b>	<b>0,795</b>	<b>0,786</b>	<b>1</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05

Alfa de Cronbach: 0,945

### OPORTUNISMOS

Matriz de correlación (Pearson (n)):

Variables	OPORTUNISMOS1	OPORTUNISMOS2	OPORTUNISMOS3
OPORTUNISMOS1	<b>1</b>	<b>0,669</b>	<b>0,686</b>
OPORTUNISMOS2	<b>0,669</b>	<b>1</b>	<b>0,67</b>
OPORTUNISMOS3	<b>0,686</b>	<b>0,67</b>	<b>1</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05

Alfa de Cronbach: 0,862

### COMPROMISO

Matriz de correlación (Pearson (n)):

Variables	COMPROMISO1	COMPROMISO2	COMPROMISO4	COMPROMISO5	COMPROMISO6	COMPROMISO7
COMPROMISO1	<b>1</b>	<b>0,374</b>	<b>0,383</b>	<b>0,364</b>	<b>0,486</b>	<b>0,447</b>
COMPROMISO2	<b>0,374</b>	<b>1</b>	<b>0,639</b>	<b>0,329</b>	<b>0,532</b>	<b>0,461</b>
COMPROMISO4	<b>0,383</b>	<b>0,639</b>	<b>1</b>	<b>0,496</b>	<b>0,591</b>	<b>0,494</b>
COMPROMISO5	<b>0,364</b>	<b>0,329</b>	<b>0,496</b>	<b>1</b>	<b>0,307</b>	<b>0,261</b>
COMPROMISO6	<b>0,486</b>	<b>0,532</b>	<b>0,591</b>	<b>0,307</b>	<b>1</b>	<b>0,492</b>
COMPROMISO7	<b>0,447</b>	<b>0,461</b>	<b>0,494</b>	<b>0,261</b>	<b>0,492</b>	<b>1</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05

Alfa de Cronbach: 0,827

## COOPERACIÓN

Matriz de correlación (Pearson (n)):

Variables	COOPERACIÓN1	COOPERACIÓN2	COOPERACIÓN3	COOPERACIÓN4	COOPERACIÓN5
COOPERACIÓN1	<b>1</b>	<b>0,464</b>	<b>0,504</b>	<b>0,25</b>	<b>0,343</b>
COOPERACIÓN2	<b>0,464</b>	<b>1</b>	<b>0,645</b>	<b>0,317</b>	<b>0,403</b>
COOPERACIÓN3	<b>0,504</b>	<b>0,645</b>	<b>1</b>	<b>0,424</b>	<b>0,436</b>
COOPERACIÓN4	<b>0,25</b>	<b>0,317</b>	<b>0,424</b>	<b>1</b>	<b>0,453</b>
COOPERACIÓN5	<b>0,343</b>	<b>0,403</b>	<b>0,436</b>	<b>0,453</b>	<b>1</b>

*Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05*

Alfa de Cronbach: 0,786

## MUTUA CONFIANZA

Matriz de correlación (Pearson (n)):

Variables	MUTUACONFIANZA6	MUTUACONFIANZA7	MUTUACONFIANZA8
MUTUACONFIANZA	<b>1</b>	<b>0,521</b>	<b>0,55</b>
MUTUACONFIANZA	<b>0,521</b>	<b>1</b>	<b>0,477</b>
MUTUACONFIANZA	<b>0,55</b>	<b>0,477</b>	<b>1</b>

*Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05*

Alfa de Cronbach: 0,762

## ANEXO 5: MATRIZ DE CORRELACIÓN DE VALORES Y CONDUCTAS O COMPORTAMIENTOS

Matriz de correlación (Pearson (n)):

VARIABLES	ETICA	AUSTERIDAD	COHESIÓN	JUEGO LIMPIO	HONESTIDAD	NEPOTISMO	COMUNICACIÓN	OPORTUNISMOS	COMPROMISO	CONFIANZA	AQUIESCENCIA	COOPERACIÓN
ETICA	<b>1</b>	<b>0,202</b>	<b>0,576</b>	<b>0,525</b>	0,028	0,143	<b>0,269</b>	-0,071	<b>0,414</b>	<b>0,294</b>	<b>0,289</b>	<b>0,456</b>
AUSTERIDAD	<b>0,202</b>	<b>1</b>	<b>0,286</b>	<b>0,196</b>	<b>0,229</b>	0,069	<b>0,249</b>	0,038	0,159	<b>0,376</b>	<b>0,201</b>	<b>0,266</b>
COHESIÓN	<b>0,576</b>	<b>0,286</b>	<b>1</b>	<b>0,699</b>	<b>0,223</b>	-0,007	<b>0,240</b>	-0,032	<b>0,208</b>	<b>0,413</b>	<b>0,332</b>	<b>0,481</b>
JUEGO LIMPIO	<b>0,525</b>	<b>0,196</b>	<b>0,699</b>	<b>1</b>	0,108	0,045	0,143	0,037	0,130	<b>0,351</b>	<b>0,273</b>	<b>0,336</b>
HONESTIDAD	0,028	<b>0,229</b>	<b>0,223</b>	0,108	<b>1</b>	<b>0,203</b>	-0,075	-0,041	-0,109	<b>0,208</b>	0,131	0,026
NEPOTISMO	0,143	0,069	-0,007	0,045	<b>0,203</b>	<b>1</b>	0,025	0,131	0,049	0,078	0,119	0,029
COMUNICACIÓN	<b>0,269</b>	<b>0,249</b>	<b>0,240</b>	0,143	-0,075	0,025	<b>1</b>	<b>-0,287</b>	<b>0,541</b>	<b>0,520</b>	<b>0,307</b>	<b>0,316</b>
OPORTUNISMOS	-0,071	0,038	-0,032	0,037	-0,041	0,131	<b>-0,287</b>	<b>1</b>	<b>-0,241</b>	<b>-0,196</b>	<b>-0,262</b>	-0,147
COMPROMISO	<b>0,414</b>	0,159	<b>0,208</b>	0,130	-0,109	0,049	<b>0,541</b>	<b>-0,241</b>	<b>1</b>	<b>0,482</b>	<b>0,415</b>	<b>0,384</b>
CONFIANZA	<b>0,294</b>	<b>0,376</b>	<b>0,413</b>	<b>0,351</b>	<b>0,208</b>	0,078	<b>0,520</b>	<b>-0,196</b>	<b>0,482</b>	<b>1</b>	<b>0,566</b>	<b>0,347</b>
AQUIESCENCIA	<b>0,289</b>	<b>0,201</b>	<b>0,332</b>	<b>0,273</b>	0,131	0,119	<b>0,307</b>	<b>-0,262</b>	<b>0,415</b>	<b>0,566</b>	<b>1</b>	<b>0,342</b>
COOPERACIÓN	<b>0,456</b>	<b>0,266</b>	<b>0,481</b>	<b>0,336</b>	0,026	0,029	<b>0,316</b>	-0,147	<b>0,384</b>	<b>0,347</b>	<b>0,342</b>	<b>1</b>

Los valores en negrita son diferentes de 0 con un nivel de significación alfa=0,05

Alfa de Cronbach: 0,747

## ANEXO 6: REGRESIONES ACTITUDES CONFIANZA Y AQUIESCENCIA

### CONFIANZA

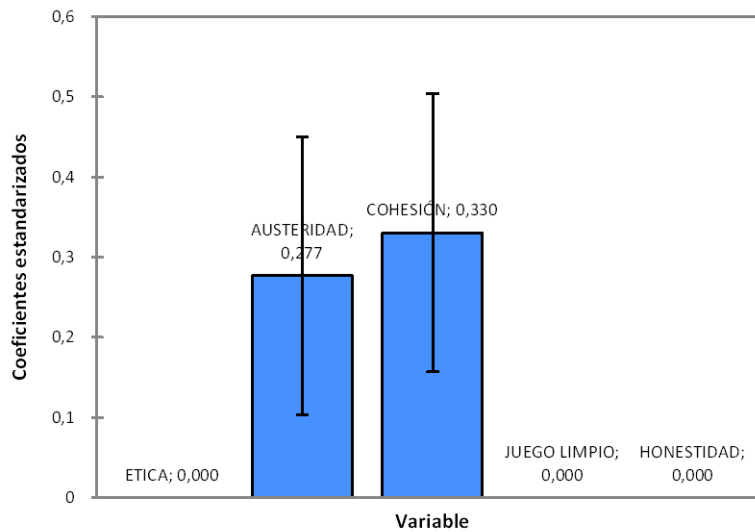
Ecuación del modelo:

$$\text{CONFIANZA} = 0,900255957223513 + 0,203895780195041 * \text{AUSTERIDAD} + 0,331206592629321 * \text{COHESIÓN}$$

Coefficientes estandarizados:

Fuente	Valor	Desviación típica	t	Pr >  t	Límite inferior (95%)	Límite superior (95%)
ETICA	0,000	0,000				
AUSTERIDAD	0,277	0,088	3,164	0,002	0,103	0,451
COHESIÓN	0,330	0,088	3,774	0,000	0,157	0,504
JUEGO LIMPIO	0,000	0,000				
HONESTIDAD	0,000	0,000				

CONFIANZA / Coeficientes estandarizados  
(Int. de conf. 95%)



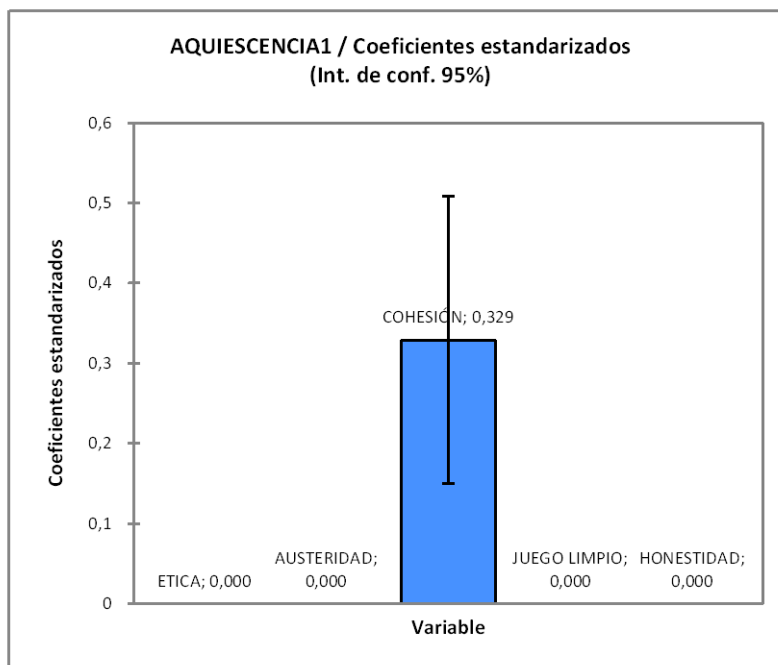
## AQUIESCENCIA

Ecuación del modelo:

$$\text{AQUIESCENCIA1} = 1,26521802068172 + 0,341037782895911 * \text{COHESIÓN}$$

Coefficientes estandarizados:

Fuente	Valor	Desviación típica	t	Pr >  t	Ítite inferior (95%	Ítite superior (95%
ETICA	0,000	0,000				
AUSTERIDAD	0,000	0,000				
COHESIÓN	0,329	0,090	3,638	0,000	0,150	0,508
JUEGO LIMPIO	0,000	0,000				
HONESTIDAD	0,000	0,000				



## ANEXO 7: REGRESIONES COMPORTAMIENTOS COMUNICACIÓN, COMPROMISO Y COOPERACIÓN

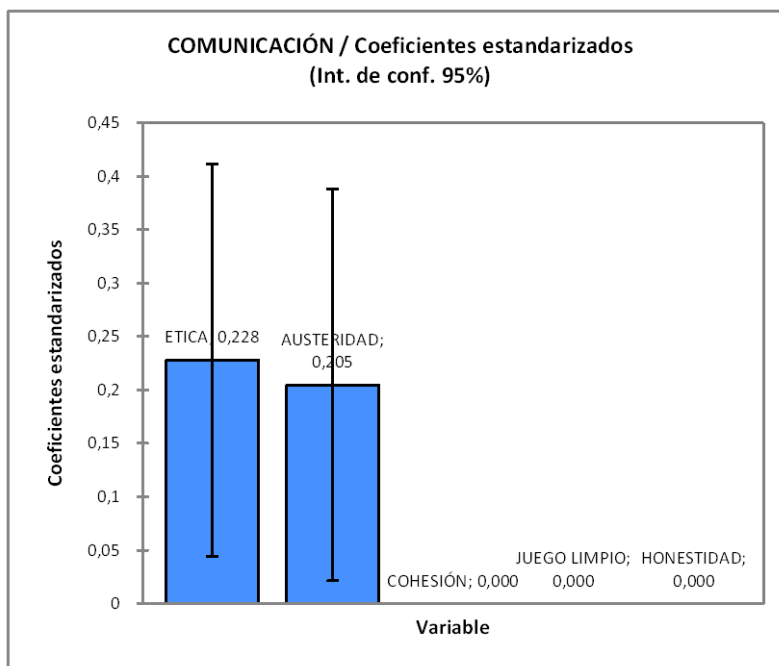
### COMUNICACIÓN

Ecuación del modelo:

$$\text{COMUNICACIÓN} = 1,23239372851715 + 0,381441911829044 * \text{ETICA} + 0,212223806799378 * \text{AUSTERIDAD}$$

Coefficientes estandarizados:

Fuente	Valor	Desviación típica	t	Pr >  t	límite inferior (95%)	límite superior (95%)
ETICA	0,228	0,093	2,466	0,015	0,045	0,412
AUSTERIDAD	0,205	0,093	2,213	0,029	0,021	0,388
COHESIÓN	0,000	0,000				
JUEGO LIMPIO	0,000	0,000				
HONESTIDAD	0,000	0,000				



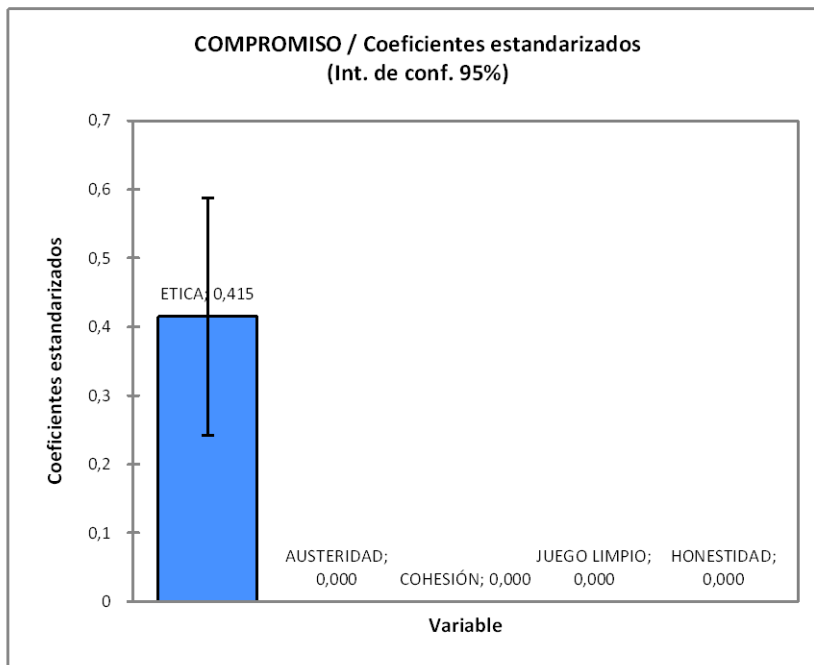
## COMPROMISO

Ecuación del modelo:

$$\text{COMPROMISO} = 1,04556646945561 + 0,344557000825945 * \text{ETICA}$$

Coefficientes estandarizados:

Fuente	Valor	Desviación típica	t	Pr >  t	Límite inferior (95%)	Límite superior (95%)
ETICA	0,415	0,087	4,760	< 0,0001	0,242	0,588
AUSTERIDAD	0,000	0,000				
COHESIÓN	0,000	0,000				
JUEGO LIMPIO	0,000	0,000				
HONESTIDAD	0,000	0,000				





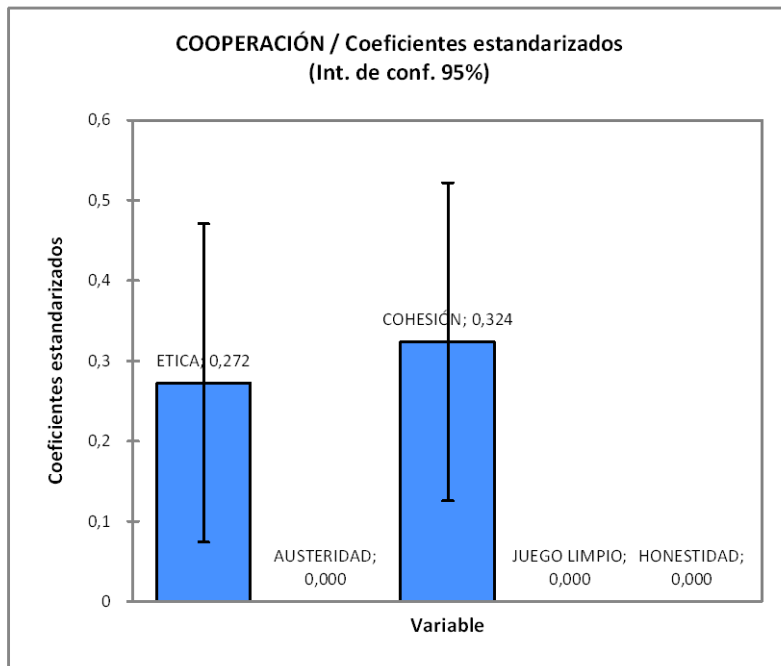
## COOPERACIÓN

Ecuación del modelo:

$$\text{COOPERACIÓN} = 0,982010609987285 + 0,169936222574782 * \text{ETICA} + 0,169519145223198 * \text{COHESIÓN}$$

Coefficientes estandarizados:

Fuente	Valor	Desviación típica	t	Pr >  t	Límite inferior (95%)	Límite superior (95%)
ETICA	0,272	0,100	2,721	0,008	0,074	0,470
AUSTERIDAD	0,000	0,000				
COHESIÓN	0,324	0,100	3,238	0,002	0,126	0,522
JUEGO LIMPIO	0,000	0,000				
HONESTIDAD	0,000	0,000				



**SERIE: INVESTIGACIÓN**

**Enero 2005**

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

*“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”*

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

**Enero 2006**

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

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

**Junio 2006**

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

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

**Enero 2007**

*“La constelación de la red familiar relacional”*

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

**Junio 2007**

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

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

**Enero 2008**

*“El padre líder en la Empresa Familiar”*

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

**Junio 2008**

*“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”*

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

**Enero 2009**

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

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

**Junio 2009**

*“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”*

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

**Enero 2010**

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

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

**Junio 2010**

*“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”*

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

**Enero 2011**

*“La Empresa Familiar Cordobesa”*

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

**Junio 2011**

Fundamentos del Modelo IR *“Inteligencia Relacional”* como predictor del futuro pacto de la familia empresaria.

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

**Enero 2012**

*“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”*

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

**Junio 2012**

*“Crisis Económica Actual y la Empresa Familiar”*

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez

## **SERIE: REFLEXIÓN**

### **Octubre 2005**

*“El economista y el género femenino”*

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

### **Marzo 2006**

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

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

### **Octubre 2006**

*“Comunicación en la empresa familiar”*

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

### **Marzo 2007**

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

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

### **Octubre 2007**

*“El relevo generacional en la empresa familiar”*

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

### **Marzo 2008**

*“La estructura reticular de la familia empresaria”*

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

### **Marzo 2009**

*“Visión sicodinámica de la familia empresaria”*

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

### **Octubre 2009**

*“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”*

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

### **Marzo 2010**

*“La familia empresaria ante la crisis económica”*

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

**Octubre 2010**

*“Sucesión en tiempos de crisis”*

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

**Marzo 2011**

*“Visión Antropológica de la Familia Empresaria”*

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

**Octubre 2011**

*“Trayectoria Vital y predisposición a testar en las familias Empresarias”*

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

**Marzo 2012**

*“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”*

Autor: Ignacio Gallego Domínguez.

**Octubre 2012**

*“Herramientas del desarrollo del Protocolo Familiar”*

Autor: Antonio López-Triviño Junco

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 doce años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Investigación aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de sus líneas de investigación.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA  
C/ ALFONSO XIII, 13  
14071 CÓRDOBA (ESPAÑA)  
catedra.prasa@uco.es  
www.catedraprasa.com  
www.elaldabon.com  
Teléfono 957218747/957212063