

INTERPRETACIÓN
DE LA
FAMILIA EMPRESARIA



Maribel Rodríguez Zapatero

Doctora en CEE. Profesora colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Profesora ayudante del Departamento de Estadística, Econometría, Investigación Operativa, Organización de Empresas y Economía Aplicada. UCO.

Magdalena Rodríguez Jiménez

Diplomada en CEE. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO.

José Javier Rodríguez Alcaide

Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba.



A la Fundación PRASA
A sus patronos, hermanos Romero González

De modo especial a
D. José Romero González y a
D. Juan Carlos Romero González



ÍNDICE

Prólogo	9
Prefacio	13
TIPOLOGÍA DE FAMILIAS EMPRESARIAS	37
Capítulo 1: La lógica borrosa de la familia empresaria y de la empresa familiar	39
SOLIDARIDAD VERSUS COMPROMISO	75
Capítulo 2: Inteligencia relacional como fundamento del pacto en la familia empresaria	77
Capítulo 3: La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro	97
MODELIZACIÓN DE PROCESOS EN FAMILIAS EMPRESARIAS	121
Capítulo 4: Confianza y comunicación: soportes del compromiso a través de un sistema compartido de valores	123
Capítulo 5: Conflictividad en la familia empresaria	145
Capítulo 6: El liderazgo paterno en la familia empresaria	173
TENSIONES COGNITIVAS EN LA FAMILIA EMPRESARIA	221
Capítulo 7: Procesos cognitivos de los constituyentes de la empresa familiar a la hora de consensuar un protocolo familiar	223
Capítulo 8: La mujer en la familia empresaria	253
Anexos	277



PRÓLOGO

Si hay una actividad que la Cátedra Prasa de Empresa Familiar desarrolla con especial cuidado y regularidad es la de editar trabajos e investigaciones en torno a sus materias de estudio. Algo sin duda fundamental tanto para dar a conocer los resultados de su labor como para poner al alcance de expertos y estudiosos datos y análisis sobre los que seguir avanzando y debatiendo. Y no pasa un curso en el que, además de los cuadernos de investigación que ven la luz dos veces al año, no edite también algún volumen en torno a las problemáticas más relevantes que lleva consigo la actividad empresarial familiar.

Este año, sin embargo - quizá porque se cumple ya una década desde que iniciara su andanza con el nuevo siglo y ha querido con ello contribuir a realzar la efemérides- ha elaborado un volumen muy especial “ Interpretación de la familia empresaria”, el undécimo, de los que forman la Colección Cátedra Prasa. Y ello tanto por sus contenidos como por la riqueza de datos y planteamientos que aporta, basados en buena parte en las respuestas a los cuestionarios que los alumnos que han pasado por sus aulas han contestado de forma confidencial. No por esta razón debe pensarse que constituye simplemente un análisis e interpretación de estos datos. Antes bien supone una detallada y profunda reflexión sobre las metodologías y herramientas a emplear y sobre los contextos filosóficos necesarios en torno a la familia empresaria como sistema que quiere perdurar en el tiempo.

Así pues el texto se extiende sobre la tipología de las familias empresarias y aspectos de la inteligencia relacional como fundamento en los pactos familiares, la modelización de procesos en familias empresarias y las tensiones cognitivas a la hora de consensuar un protocolo familiar, con una referencia especial a la mujer en la familia empresaria. El hecho de que muchas consideraciones utilicen como soporte los resultados de las encuestas ya indicadas confiere al estudio un especial atractivo por la singularidad de los aspectos que conllevan muchas de ellas, particularmente para el lector no especializado.

Debido a esta estructura, riqueza de datos y aportaciones, pienso que bien puede decirse que nos encontramos ante una de las publicaciones más relevantes de la colección. Y de ello, como universitarios, debemos felicitarnos y felicitar a sus autores, Maribel Rodríguez Zapatero, Magdalena Rodríguez Jiménez y al director e impulsor infatigable de la cátedra, José Javier Rodríguez Alcalde, hoy catedrático emérito de la Universidad de Córdoba. De ellos y de cuantos participan de las inquietudes científicas de su entorno seguiremos siempre esperando más, porque los sabemos capaces de ello.

Y junto a esta felicitación no cabe sino subrayar, una vez más, el relevante papel de quien está detrás de la Cátedra y de muchas otras acciones de colaboración con la Universidad: la Fundación PRASA, no sólo desde la convicción como entidad patrocinadora sino también desde la implicación personal de sus responsables con la promoción del conocimiento y con el desarrollo social y económico de la sociedad. Personas como José Romero González y Juan Carlos Romero González a quienes es preciso felicitar también

por su talante y su compromiso, especialmente en tiempos difíciles como los que corren actualmente, haciendo más fácil el camino que recorreremos juntos día a día.

José Manuel Roldán Nogueras

Rector de la Universidad de Córdoba



PREFACIO

POSICIÓN ANTE LA FAMILIA EMPRESARIA

Cualquier proceso que nos lleve a seleccionar un método para estudiar la familia empresaria, que no se fundamente en un esquema contextual bien articulado, es, en sí mismo, insustancial y sin soporte radicular. Con ello queremos decir que no es posible abordar el conocimiento de la familia empresaria si no se constituye previamente un esquema mental anclado en el contexto que rodea al objeto de estudio: la empresa familiar. Esto lo afirmamos, porque cualquier método, que no es otra cosa que un proceso para construir conocimiento, afecta a la producción del conocimiento buscado y por lo tanto desde el método es altamente peligroso hacer pronunciamientos serios sobre objetividad. Todos sabemos de los efectos distorsionantes de cualquier instrumento de medida sobre el objeto que se trata de medir y de los resultados que el instrumento produce. Todos sabemos también que las diferentes perspectivas a la hora de investigar no solo se deben a la metodología de investigación utilizada sino también a la posición previa a la investigación que tomen los investigadores.

Desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar estamos preocupados, *ab initio*, de crear un sistema de selección de métodos que nos permita analizar la familia empresaria cordobesa, aunque sea sólo a título indicativo, de modo que nos situemos a mitad de camino entre los que se centran en enfrentar modelos o paradigmas y los que abdican de la filosofía para intentar conocer lo que es la empresa familiar.

Como investigadores en el ámbito de las ciencias económicas de la empresa, el tercer autor de este trabajo ha trabajado mucho con métodos cuantitativos y ha calificado tesis en las que el tribunal polemizaba a cerca de la idoneidad del método. Unos discutían, evitando siempre el fundamento filosófico que ampara al método elegido, pues entrar en ese terreno era muy conflictivo para el doctorando y su director, en tanto que otros discutían la bondad o maldad del método, elegido por el doctorando, para abordar su objeto de investigación. Algunos sacrifican el sustrato filosófico en aras de las exigencias de recogida de información y método para obtenerla. Curados de espanto siempre defendimos que los que hablan y especulan sobre metodología científica a menudo olvidan que la metodología es una cuestión estratégica para alcanzar un fin y no tiene nada que ver con la moral, pues aquí el fin sí justifica el método.

Cuando nos hicimos cargo de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar quisimos siempre nadar entre aquellas dos orillas. La orilla de quienes se enfrentaban por la relación modelo-método y la de aquellos que soslayaban o abdicaban de la filosofía como fundamento de la investigación. En ciencias sociales, como es esta de la familia empresaria, hay que entender que, siendo los métodos cuantitativos el polo positivista del paradigma o modelo del objeto a estudiar, no podemos olvidar lo mucho que aporta al conocimiento de un objeto, como es la empresa familiar, la aplicación de técnicas cualitativas, pues son también máquinas para generar sabiduría.

Partimos de la presunción de que no era posible estudiar la familia empresaria, como ente en el que se desarrollan estructuras y modos de pensar singulares y distintos, sin utilizar el concurso de la investigación cualitativa, pues el catálogo “empresa familiar”

puede verse ampliamente desfavorecido si no se acepta la variedad metodológica propia del desarrollo de todas las ciencias sociales. Hay una tendencia en la ciencia de la empresa familiar a olvidar los métodos cualitativos de investigación, pues si se leen las revistas, la metodología cuantitativa dentro del modelo positivista está haciendo estragos en el ámbito de la empresa familiar. *Family Business Review*, que en su primera etapa aportaba conocimiento a través de métodos cualitativos, ha creído que gana objetividad si elimina aquellos y los reemplaza por métodos cuantitativos. Sin embargo, todavía los libros que constituyen el catálogo básico para entender la empresa familiar, siguen, menos mal, amparándose en investigación cualitativa, aunque no sabemos por cuanto tiempo. Defendemos para esta ciencia social métodos como los de cartografía causal, estudios de campo, entrevistas semiestructuradas y diseño de casos para investigación.

Siempre se ha defendido en el seno de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar que lo importante es conciliar la cuestión de la elección del método con lo que en realidad deseamos investigar, que es un problema ontológico o de definición del ser, objeto de investigación. Y para esta conciliación del ser a investigar y método a aplicar tenemos que dar la razón de esta conciliación; es decir, cuál es la axiología o valores de la que el investigador está partiendo y cuál es el origen de ese conocimiento, pues existirá siempre un sesgo por parte del investigador que va a depender de la escala de valores desde la que observe a la empresa familiar y el enfoque epistemológico con que se acerca al objeto de conocimiento.

Los investigadores de la familia empresaria debemos ser capaces de exponer con claridad cuáles son nuestras perspectivas y cuáles son nuestros sesgos a la hora de defender nuestros argumentos, y así

quiénes nos lean podrán valorar o dar valor a nuestros argumentos sin que necesariamente tengan que participar de nuestros prejuicios y sesgos. Es decir, se debe investigar la familia empresaria de tal modo que ciertas posiciones axiológicas y epistemológicas puedan ser compatibles con las de construccionistas y los teóricos de la crítica; es decir, si queremos avanzar en el conocimiento de la empresa familiar, tenemos que seguir permitiendo el diálogo entre los positivistas y los institucionalistas.

Para avanzar en el conocimiento de la empresa familiar hay que cohonestar tres paradigmas ya clásicos en la investigación. Se debe ser positivista con algunos ramalazos de intuicionistas. Es obvio, como decía Karl Popper, que las teorías sobre la empresa familiar deben constar de proposiciones, que puedan demostrarse falsas¹ y además deben contener interpretaciones sistemáticas de datos cualitativos, que nos permitan generar proposiciones sobre el mundo real, representado por la familia empresaria, como defendía B.G. Glaser (1967).

El corpus científico sobre familia empresaria debe ser construido a través del entendimiento y valoración de múltiples perspectivas sin necesidad de llegar a un juicio final sobre ellas. Un corpus científico no es inamovible y, por tanto, no podemos despreciar avances en el conocimiento de la empresa familiar, que provengan tanto de perspectivas positivistas como que procedan de simples intuiciones.

1. Para avanzar en esta idea ver K.R. Popper. 1989. "Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge". London. Routledge. Así mismo, ver W.L. Neuman. 1994. "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches". Boston. AllynxBacon. No es posible entender nuestra defensa sin leer a B.E. Glaser y A.L. Straus. 1967. "The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research". Aldine Chicago y B.G. Glaser. 1992. "More grounded theory: a reader". Mill Valley. Ca. Sociology Press.

El corpus científico de la familia empresaria ni es una vieja sabiduría ni es escuela de conservadurismo; por el contrario, el corpus científico debe ser en si mismo una fuerza liberadora, pues no debe predeterminar las cuestiones a investigar ni restringirlas, por lo que debemos apelar a la aplicación de nuevas técnicas que provengan de otros campos de la ciencia.

El conocimiento de la familia empresarial avanzará si nuevos métodos se aplican a nuevas cuestiones, por lo que debe seguir existiendo tolerancia y apertura de mente entre las diferentes corrientes investigadoras y, sobre todo, grandes dosis de pragmatismo a la hora de cohonestar el enfoque filosófico con la realidad de la empresa familiar.

Nosotros pensamos en esta Cátedra de Empresa Familiar que los métodos son meras estrategias, habilidades y posibilidades para seguir avanzando en el conocimiento de la empresa familiar, como señala Denzin². Todas estas herramientas y métodos son verdaderas herramientas científicas, cuando son capaces de combinar su axiología, epistemología, ontología y la lógica de toda investigación. No es posible investigar la empresa familiar sino es desde su contexto axiológico, epistemológico y de la lógica de la investigación. Como puede verse, en la Cátedra no hemos querido vernos envueltos en enfoques paradigmáticos o filosóficos, únicamente, sino en un enfoque mucho más ecléctico.

El método a aplicar no tiene que ser explicado y ni siquiera justificado técnicamente; pero si tiene que ser consistente con el

2. Para un conocimiento de las metodologías cualitativas N.K. Denzin y Y.S. Lincoln. 1994. "Handbook of qualitative research". Thousand Oaks. Ca. Sage. Así como las ediciones del año 2000. Ver también de los mismos autores 2003. "Collecting and interpreting qualitative materials" y "Strategies of qualitative inquiry". Thousand Oaks. Ca. Sage.

contexto de valores, ontológico y con la fuente de conocimiento buscado. A la Cátedra Prasa de Empresa Familiar le interesó desde el principio lo siguiente: hacia dónde camina el cuerpo de conocimiento de la familia empresaria y qué métodos se deberían usar para el enriquecimiento de este corpus científico.

Pudiéramos abordar el conocimiento de la familia empresaria desde el **positivismo**; es decir, como modo organizado, capaz de combinar la lógica deductiva desde observaciones empíricas concretas de las empresas familiares y/o de sus constituyentes a fin de poder descubrir y, en su caso, confirmar cierta relación probabilística de causalidad que nos ayude a predecir pautas de actividad humana en la empresa familiar (por ejemplo, modo de proceder al relevo generacional en la gestión).

Pudiéramos también intentar conocer la familia empresaria desde el **interpretacionismo**, mediante análisis sistemático de actuaciones significativas, observadas directamente y de modo detallado en su medio familiar, para así poder llegar a comprender e interpretar cómo en el seno de la empresa familiar sus constituyentes crean y mantienen su mundo familiar-empresarial.

Al fin, pudiéramos intentar conocer la familia empresaria desde la **crítica del sistema analizado**, mediante un proceso de investigación que busca descubrir la estructura real de la relación familia-empresa, para así poder ayudar a sus componentes a cambiar y a construir un mejor mundo en el seno del sistema.

Cualquier aplicación metodología tiene que resolver problemas axiológicos, ontológicos, epistemológicos y de lógica de investigación, propios de las ciencias sociales. La combinación de estos cuatro elementos, cualesquiera sea su ponderación, es lo que hace que el

método se denomine científico. Es obvio que la axiología condiciona el método a usar³. También la epistemología, pues trata del modo como se pueden aprender cosas; es decir de la naturaleza del conocimiento y de su fundamento y, por tanto, de sus límites y de su validez. Es obvio que el método a elegir tiene mucho que ver con el modo con que la investigación se desarrolla, pues debe seguir los principios formales de todo razonamiento: es decir, que sea válido, que de él se pueda inferir alguna conclusión y que sea demostrable. Por último, es esencial definir el objeto de la investigación, su marco ontológico; es decir, sobre la naturaleza, en este caso de la empresa familiar y de sus relaciones.

En la Cátedra queremos investigar la familia empresaria cordobesa, así como su naturaleza y sus relaciones; lo hacemos desde una determinada escala de valores, que entiende que existen dos subsistemas autónomos e interdependientes (familia y empresa), cuyos componentes libremente se movilizan por el **egoísmo y el mutualismo**. La entendemos como un objeto de conocimiento que debe ser analizado de modo que lo que de ella digamos sea válido, aunque con validez acotada. Y, por fin, con tal lógica que eso que decimos que es válido se pueda verificar.

Desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar somos unos observadores, ni neutrales ni impasibles, pero si bien situados para analizar los fenómenos y adoptamos una cierta posición filosófica, pues los métodos que usamos no pueden estar disociados del contexto social (empresa familiar de Córdoba) ni del contexto filosófico. Justamente por eso la metodología de la Cátedra PRASA es singular, pues a la elec-

3. Ver R.B. Edwards. 1995. "Formal Axiology and its Critics". Amsterdam. Ed. Rodopi.

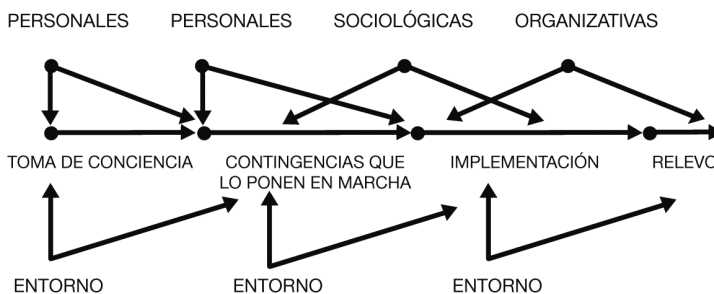
ción del método antecede el contexto filosófico necesario: **la familia empresaria como sistema que quiere perdurar en el tiempo.**

Nosotros utilizamos métodos cualitativos en la investigación de la empresa familiar que deben superar ciertos obstáculos para llegar a conocerla. El primer obstáculo es el del horizonte temporal, pues las estructuras mentales y de formación del conocimiento evolucionan con la evolución de la familia y de la empresa. El segundo obstáculo es el del holismo y el reduccionismo, pues debemos analizar la empresa familiar, como un todo, a la par que reducirla a sus constituyentes, para luego microexplicar el devenir del todo. En nuestro caminar tenemos que apelar a la introspección y ese es un tercer obstáculo para avanzar con métodos cualitativos.

Respecto de la temporalidad debemos decir que los componentes de la empresa familiar cambian sus procesos de adquisición de conocimientos en el tiempo y de acuerdo con el entorno. La temporalidad distorsiona la perspectiva, cambia la influencia de cada subsistema sobre el individuo y desde el entorno y condiciona el grado de validez de las inferencias obtenidas de los comportamientos de las familias.

Por ejemplo el relevo generacional se debe analizar en un horizonte temporal, tal como se representa en la Figura 1 siguiente:

Figura 1: **El horizonte temporal y el relevo generacional**



Como puede observarse el entorno y las personas influyen en cada fase del proceso. El entorno puede influir de muchos modos en la toma de conciencia de la necesidad de relevo; en que ese relevo empiece a desarrollarse e implementarse y también en el comportamiento de las personas ante el riesgo del proceso, sin ambigüedad; en la necesidad de compromiso para llevarlo a cabo; el cambio de papeles, la modificación necesaria de las relaciones familiares, la necesidad de un nuevo líder con su específica visión del futuro y el mismo proceso organizativo del relevo generacional.

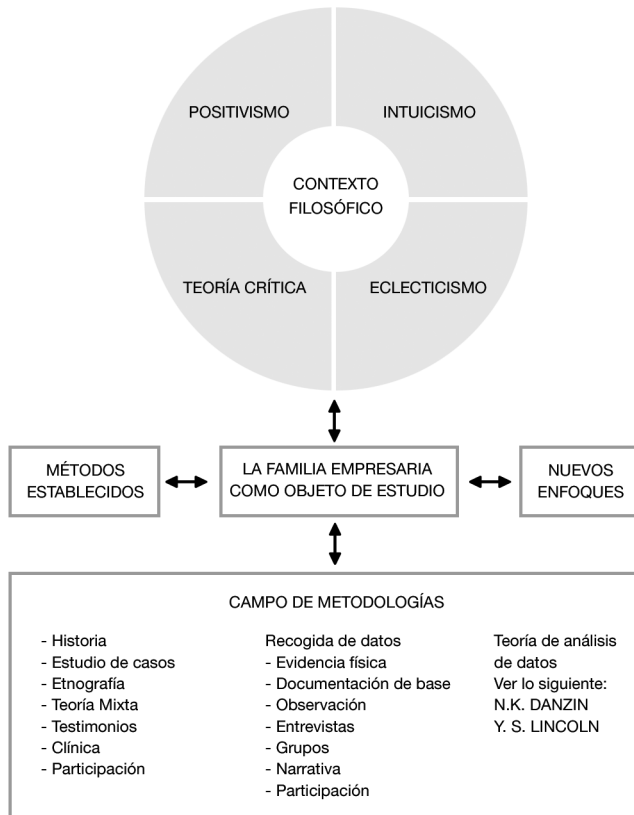
Somos conscientes de que el modo de adquirir el conocimiento depende de la etapa que estemos investigando, así como que necesariamente el investigador tiene que acotar los límites del contexto temporal. No podemos tampoco abstraer el estudio de los componentes de la empresa familiar del sistema dentro del que operan: la familia empresaria. ¿Tiene sentido estudiar los componentes de la empresa familiar para llegar a entenderla?

Debemos saber que cada familiar no opera en el vacío sino como participante en un sistema complejo y, por lo tanto, no podemos utilizar el método reduccionista, pues cada familiar no se puede estudiar fuera de sus actuaciones. Pero no necesariamente hay que estudiar la empresa familiar desde un holismo absoluto, sino desde un realismo que evite tanto el holismo como el reduccionismo. A este método le llamamos microanalítico-sintético, pues es un método dialéctico entre el todo y sus componentes; es decir, se puede emitir juicios sobre muchos aspectos de la familia empresaria, que nacen del conocimiento relacional de los componentes entre sí y de estos con la familia y la empresa. No puede abordarse el método microanalítico-sintético sin hacer un corte en el tiempo.

El conocimiento de la familia empresaria al basarse en información cualitativa tiene mucho que deber a la introspección, pero es peligroso asumir que esta introspección pueda darnos evidencia utilizable sobre los procesos mentales que configuran las actitudes de los componentes de la empresa familiar y sus comportamientos derivados. Nosotros recogemos esa introspección durante el desarrollo de una tarea y no después, lo que disminuye la falibilidad. Cuando investigamos a los participantes de la empresa familiar, ellos nos dan su introspección al describir lo que están haciendo o sobre lo que están pensando, lo que da más fiabilidad que cuando interpretan una situación determinada, pues los datos verbales son verdaderos datos para nuestros análisis. Cuando la introspección se hace en caliente obtenemos suficiente información como para generar un mejor conocimiento de la familia empresaria, pues se gana en inmediatez dentro de un contexto sistémico. Los testimonios vitales son datos de gran valor en el análisis y conocimiento de la empresa familiar⁴. Con cierta precaución esta barrera nacida de la introspección puede ser superada. Para nosotros el individuo es la unidad digna de investigación dentro de su contexto, porque la persona en la familia empresaria, sus procesos mentales y sus elecciones son el corazón de nuestro trabajo, pues tenemos que comprender como piensan y actúan a nivel individual dentro de la red de relaciones de su empresa familiar. Al fin y al cabo, la investigación cognitiva es un fenómeno emergente ligado a la experiencia de cada persona. (Figura 2).

4. Ver J. Beverly. 2003. "Testimony, subalternity and narrative authority". en N.K. Danzin y Y.S. Lincoln. "Strategies of qualitative inquiry": 319-335. Thousand Oaks, Ca. Sage y W. Therny en Danzin N.K. y Y.S. Lincoln. Ed. Ibidem. Ver también Palich L.E. y Bagley D.R. 1995. "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk taking". *Journal of Business Venturing* 10(6): 425-438.

Figura 2: Esquema de elección de métodos para el estudio de la empresa familiar⁵.



La empresa familiar tiene que ser cartografiada desde tres territorios: el territorio del contexto filosófico, el campo objeto de investigación (familia empresaria), que ya está condicionado por los métodos actuales, y el campo del contenido metodológico. Los tres espacios están interconectados en doble dirección, así que los tres espacios se influyen mutuamente.

5. Ver “Choosing qualitative methods for entrepreneurial cognition research: a canonical development approach”. Kevin Hindle. ETP. Winter 2004.

El espacio que representa el contexto filosófico así como el de metodologías son medios que ayudan a un fin: conocer la empresa familiar, que es la parte central de nuestra tarea investigadora. El objeto de nuestro estudio está marcado por el corpus científico actual y la posibilidad de nuevos enfoques y perspectivas.

La elección del método emana del contexto filosófico sea positivista, interpretacionista o crítico o una mezcla de ellos, sabiendo que en nuestra investigación podemos pasar de un cuadrante a otro dependiendo de la naturaleza de lo investigado, pues cada perspectiva ayuda a desarrollar nuestro conocimiento de la empresa familiar. Conocido el contexto filosófico se puede elegir de entre tres tipos de bloques metodológicos, como parecen en la Figura 2 que incluso pueden ser una mezcla de métodos. Cuando se seleccione el método habrá que seleccionar las técnicas de recogida de información, que luego deberá ser tratada cuantitativa y analíticamente.

PANORAMA DE POSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA ESTUDIAR LA FAMILIA EMPRESARIA

El investigador tiene que elegir de entre esas metodologías, viendo su contexto filosófico y la posibilidad de capturar datos y analizarlos. Ejemplo de cuestiones son:

¿Los componentes de las familias que formalizan un protocolo familiar poseen estructuras cognitivas que difieren de aquello que no lo logran alcanzar? ¿Son sus estructuras de conocimiento más ricas, mejor interconectadas, de diferente contenido y capaces de

abordar una situación compleja, como la de firmar un protocolo familiar, que los de las familias que no llegan a firmarlo?

¿Las familias empresarias que firman un pacto tienen más capacidad que las que no lo firman de centrarse en la información pertinente?

¿Razonan de modo diferente las familias que llegan a firmar un pacto de las que no llegan a firmarlo? Estando todas ellas sometidas al proceso de relevo generacional, ¿son las decisiones o razonamientos diferentes entre las que firman el pacto y las que no las firman?

¿Los empresarios que firman un protocolo tienen más capacidad que los que no llegan a firmarlo para reconocer y relacionar factores y hechos e identificarlos como una buena oportunidad?

Estas cuestiones se pueden abordar desde una mezcla contextual filosófica, eligiendo el camino o método más adecuado; por ejemplo, el testimonio del fundador. Una serie de testimonios podían ayudar a una visión cognitiva del proceso constituyente que conduce o no a la firma de un protocolo familiar.

LA HISTORIA DE FAMILIAS EMPRESARIAS COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Existen muchas cuestiones en la empresa familiar que caen en el terreno del campo cognitivo. He aquí algunos ejemplos.

¿Por qué la sucesión en la empresa familiar apenas se planifica con antelación, cuando esto no sucede así en el relevo en la gestión de una empresa no familiar?

¿Por qué la retribución entre hermanos se basa en la igualdad a diferencia de cómo se remunera en la empresa no familiar?

¿Por qué no todas las empresas familiares, cuyos componentes han tomado los cursos de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, deciden iniciar el periodo constituyente que los conduzca a la firma de un protocolo familiar?

Presentado este prefacio metodológico damos paso a la justificación de nuestros estudios, algunos de los cuales, se editan en este libro.

El contenido de este libro presenta las investigaciones realizadas para analizar la aplicación de las teorías del comportamiento en grupos cerrados, la teoría del conflicto en grupos familiares y la teoría de la transmisión entre líder y seguidor en el caso de la empresa familiar.

Siendo relevante la presencia de la mujer en la familia empresaria hemos analizado ese hecho investigando sus actitudes y posicionamiento en el entorno de la empresa familiar.

La conclusión general de estas investigaciones es la siguiente: sin confianza y sin comunicación, participando en una determinada escala de valores, no es posible la cooperación ni el compromiso. La firma de un compromiso entre familiares es un proceso difícil a pesar de existir confianza y comunicación y se hace más fácil en la familia empresaria con la primera y segunda generación activa, que en la sociedad de hermanos que tiene hijos trabajando en la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE NUESTRO ENFOQUE

Este libro es un compendio y actualización de las investigaciones realizadas en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba durante el período 2001-2009. Ha sido un decenio provechoso para este equipo de investigación

pues se nos ha permitido conocer la empresa familiar de la provincia de Córdoba así como interpretar sus valores, creencias y comportamientos.

Las investigaciones que aquí aparecen son estudios enfocados tanto a las actuaciones de los familiares en la empresa familiar, vista desde las perspectivas de investigadores externos; es decir, analizados como un objeto según aparece ante el investigador-observador, como a las intenciones, significados y valores que los familiares expresan de modo subjetivo; es decir, el modo en que sus intenciones aparecen ante los mismos como sujetos cognitivos.

Estos dos enfoques no entran en contradicción ni en competición uno con otro. Al mismo tiempo se enfoca el análisis de la familia empresaria no sólo en términos de individuo constituyente sino también en términos de comunidad familiar (sincronía) y tanto en términos subjetivos como objetivos (dialéctica), desde la perspectiva interna de la familia como externa por parte del equipo de investigación. No hemos querido desarrollar un modo dicotómico sino dialéctico de enfocar a la familia empresaria cordobesa.

Para entender este libro debemos pronunciarnos del siguiente modo:

1. Hemos estudiado a la familia empresaria como objeto; es decir, desde fuera de ella y desde un punto de vista cognitivo y conductualista; por eso hemos adoptado un método cuasiexperimental.
2. Hemos estudiado a cada familiar dentro de cada familia como sujeto; es decir, sus valores, intenciones y juicios que motivan una determinada actitud ante unos fenómenos propuestos. Este método es, en parte, clínico y cognitivo, para llegar a comprender

motivos, intenciones, valores y nociones de virtud. El individuo en la familia empresaria se concibe a sí mismo como autónomo y responsable de su actuación e interacción y cree que su vida requiere compromiso y compartir valores.

3. Hemos estudiado al mismo tiempo (sincronía) a cada familiar como sujeto de una actividad cooperativa a través de cuya acción se logran bienes comunes internos a la familia mediante el alineamiento de voluntades y la acción compartida.

4. Intentamos ver la realidad de la familia empresaria no desde el dualismo **sujeto-objeto** o **individuo-familia** solamente, sino desde un enfoque mutualista y relacional entre familiares y de estos con su familia empresaria como comunidad. Es decir, lo **subjetivo** y **objetivo**, lo **individual** y **comunitario** son aspectos de la vida humana y de las vivencias humanas dentro de la familia empresaria. Son relaciones mutuamente necesarias a la par que contradictorias.

Las investigaciones que aquí aparecen responden a una manera determinada de entender a la familia empresaria, pues la relación de familiares, como objetos y sujetos de observación, da lugar a una visión reflexiva para ver cómo piensan y cómo pueden actuar, pues la familia influye en el individuo y este en la familia⁶.

Estos estudios se hacen para que los familiares tengan un proceso de aprendizaje y un proceso de autotransformación, una vez que se han diplomado en el itinerario docente que imparte la Cátedra de

6. J.J. Rodríguez Alcaide, M. Rodríguez Zapatero. 2004. "La Singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla". Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.. ISBN:84-88423-33-0

Empresa Familiar; es decir, la investigación les ayuda a mejorar para superar contradicciones, distorsiones, incoherencias e injusticias dentro de la familia empresaria. Este proceso se dinamiza en las familias empresarias que han iniciado el camino hacia la creación de un pacto, llamado Protocolo Familiar.

Estos estudios ayudan a cambiar ciertas conductas en el seno de la familia empresaria a través de los propios esfuerzos cooperativos de los familiares. Ese cambio de conducta se plasma en los protocolos familiares o en el proceso hacia el consenso. La única manera de lograrla es poniendo de manifiesto las conexiones entre lo objetivo y subjetivo y entre lo individual y lo social.

Nuestras investigaciones se pueden contemplar en términos de valores, comportamientos y discursos que para los investigadores son complementarios y nos arrojan una visión más completa de la familia empresaria y más holística.

En este libro, por tanto, se analiza al constituyente de la empresa familiar (individuo) y también al grupo de individuos (familia empresaria); y se hace desde la perspectiva de una realidad objetiva (objeto de investigación) como desde una perspectiva subjetiva (sujetos con intenciones), para no dejar de reflexionar y ver las conexiones entre estas cuatro perspectivas (objetiva-subjetiva, individual-grupal)

El modelo o paradigma con el que se abordaron estas investigaciones es una aproximación al estudio de la familia empresaria y se diagrama en la siguiente Figura 3

Figura 3: “Métodos y características técnicas de nuestra aproximación a la familia empresaria”

<u>ENFOQUE</u>	Individual Constituyente de la familia empresaria	Social o Grupal Familia empresaria	Dialéctico Reflexivo Relaciones y conexiones del familiar y la familia
PERSPECTIVA			
Objetiva	<u>Comportamiento del familiar:</u> Técnicas de observación, sicométricas, tests y correlación cuantitativa	<u>Comportamiento del sistema familia</u> Métodos sociométricos, análisis de sistemas, correlación cuantitativa	
Subjetiva	<u>Intenciones del familiar</u> Análisis clínico, cuestionarios; Métodos de interpretación cualitativa	<u>Tradición familiar</u> Análisis del discurso Análisis de su historia longitudinal	
Reflexiva-Dialéctica Relaciones y conexiones Subjetivas y objetivas			Análisis crítico y dialéctico del comportamiento social de la familia empresaria

La familia empresaria se puede analizar desde tres dimensiones:

1. La dimensión grupal-individual versus una perspectiva reflexivo-dialéctica, que abarque tanto al individuo como al grupo familiar empresarial al que dicho individuo pertenece.
2. La dimensión objetiva-subjetiva versus una perspectiva reflexivo-dialéctica, que abarque tanto al individuo como a la familia como objeto y sujeto en la investigación.

3. La dimensión de la historia vital de la familia y el individuo; es decir, de lo síncrono y diacrono del individuo y su familia versus una historia y una prospectiva, cuando se implican en el logro de un consenso hacia el futuro.

Así que desde este enfoque tridimensional se nos permite analizar la familia empresaria para poder formular las relaciones de ella con la empresa familiar y su entorno. Las investigaciones aquí relatadas permiten analizar la familia empresaria como un sistema con sus estructuras y su funcionamiento y vista desde el mundo que le rodea; es decir, su relación con la empresa que da sentido a su vida como participante de la misma y en relación con su entorno social.

Nuestro interés por el conocimiento de la familia empresaria en relación a las diferentes técnicas de investigación, que hemos utilizado, se resume en la Figura 4 “Técnicas de investigación sobre familia empresaria e interés epistemológico”. Ahora bien en este libro no aparece una visión comprehensiva de la familia empresaria porque no hay estudios longitudinales de las familias empresarias en un horizonte temporal determinado ni un análisis de las familias empresarias como conformantes de un sistema que se relaciona como tal sistema empresarial con su entorno.

No aparece en este libro el análisis del sistema familia empresarial, constituido por la Asociación de Empresa Familiar en España y sus organizaciones territoriales ni tampoco la existencia del Instituto de Empresa Familiar ni su amplia red de Cátedras en España. Obviamente no es objeto de este libro pero sí de gran trascendencia la relación en la dimensión temporal del Sistema Nacional Familia Empresaria con el entorno social y político de nuestro país. La visión científica y comprehensiva de la familia empresaria que nosotros

tenemos aparece diagramada en la Figura 5 de este prefacio. La relación entre familia y entorno es un constituyente crucial para el conocimiento de su realidad.

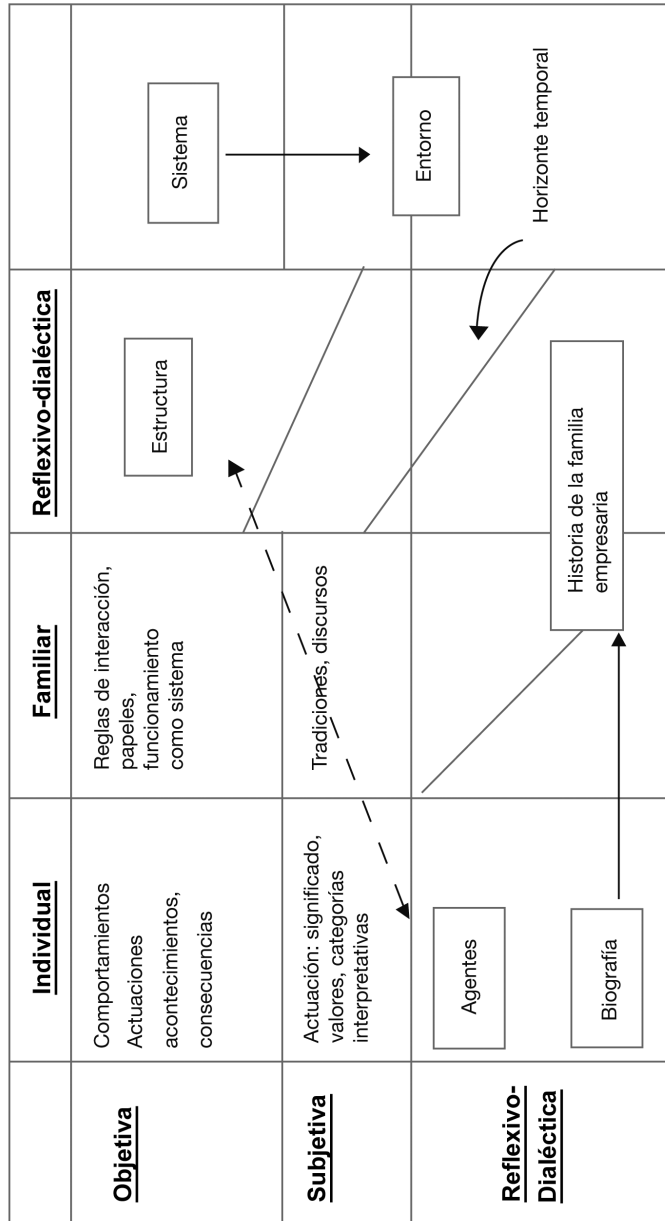
Las llamadas teoría de estructuras de sistemas y del entorno permiten, de algún modo, llegar al conocimiento de lo que es la familia empresaria y a su interpretación.

En este libro encontrarán una aproximación a la ontología y epistemología de la familia empresaria cordobesa mediante una metodología dialéctico reflexiva bastante comprehensiva.

Figura 4: “**Técnicas de investigación sobre familia empresaria e interés epistemológico**”

Perspectiva	Enfoque	Visión de la técnica	Interés epistemológico		
Objetiva	Individual	Comportamiento individual	T É C N I C O	P R Á C T I C O	C R Í T I C O L I B E R A T O R I O
	Familiar	Comportamiento de la familia: rituales, sistémico			
Subjetiva	Individual	Intenciones y valores			
	Familiar	Discursos y tradiciones			
Visión dialéctico-reflexivo de las relaciones subjetivo-objetivo e individual-familiar		Ver a la familia empresaria con capacidad de unirse históricamente, sociológicamente y discursivamente para la acción social			

Figura 5: **Visión científica y comprensiva de la Familia Empresaria**



La primera parte del libro está conformada por los capítulos 1, 2 y 3. Estos capítulos exhiben las tipologías diferentes de las familias empresarias cordobesas. En el capítulo 1 se clasifican las familias empresarias de acuerdo con las intensidades de su orientación hacia la familia y hacia la empresa. Las empresas según esas tipologías pueden ser Proactivas, Conservadoras, Regresivas y Conflictivas. La familia empresaria ideal debería presentar un perfil equilibrado entre orientación familiar y orientación empresarial con una filosofía empresarial dominante sobre la familiar. En el capítulo 2 las familias empresarias se tipifican según su inteligencia relacional, vector conformado por el nivel de mutua confianza existente entre sus componentes y por las capacidades relacionales de sus miembros: La confianza y la comunicación influye en las relaciones y estas, cuando motivadas, en el pacto familiar. Las familias empresarias se sitúan en una diagonal que nos permite predecir la posibilidad mayor o menor de lograr un pacto entre sus componentes. En el capítulo 3 se analiza la relación entre las implicaciones familiares y empresariales de los componentes de la familia y sus sentimientos de cooperación y de logro.

La parte segunda del libro, compuesto por los capítulos 3, 4, 5 y 6, modeliza diferentes procesos dentro de la familia empresaria.

En el capítulo 4 se modeliza el compromiso familiar en función de un sistema compartido de valores en un entorno de confianza y comunicación. En el capítulo 5 se modeliza la aquiescencia en función de la información ofrecida a los participantes de la familia y los conflictos de funcionalidad en la empresa, en el marco de un determinado entorno de mutua confianza, como condicionantes del compromiso mutuo con el proyecto empresarial. En el capítulo

6 se diseña y comprueba la teoría del intercambio entre el padre líder y los hijos seguidores, desde un estilo transformador del liderazgo. El comportamiento del líder, analizado en sus cuatro modalidades, tiene una gran influencia en la identificación de confianza que sus hijos depositan en el padre. Esta identificación con el liderazgo está relacionada con la diferenciación ideológica que produce el padre y el énfasis del padre en identificar el proyecto empresarial como algo singular. Al fin, el comportamiento del padre influye en las actitudes de los hijos subordinados.

La parte tercera del libro, en sus capítulos 7 y 8, es un intento de interpretar los procesos cognitivos de los constituyentes de la familia empresaria para consensuar un pacto familiar y en el capítulo 8 un intento de interpretación del comportamiento de la mujer en el seno de la familia empresaria



TIPOLOGÍA DE FAMILIAS EMPRESARIAS



1. LA LÓGICA BORROSA DE LA FAMILIA EMPRESARIA Y DE LA EMPRESA FAMILIAR. SOLIDARIDAD VERSUS COMPROMISO

LA LÓGICA BORROSA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar es el conjunto de la unión de dos conjuntos: Familia y Empresa; así que $EF = EUF$. Cada conjunto está compuesto por elementos, constituyentes, que pertenecen a cada uno de los subconjuntos, empresa y familia. La singularidad de la empresa familiar es que en su interior existe un conjunto interacción $F\cap E$, constituido por corpúsculos que son a la vez constituyentes de la familia y de la empresa.

La empresa familiar como sistema, conjunto unión de dos subconjuntos (E y F), exhibe una serie de estados, que se corresponden con el vector atributos que le caracteriza y que se formulan consecuentemente al valor que en cada momento toman o tienen dichos atributos.

Admitamos que la empresa familiar se puede caracterizar por un espacio de estados, denominado orientación familiar y orientación empresarial, pues sus atributos o caracteres pueden ser esos dos.

De un lado, una orientación a la familia según un cierto atributo, que denominamos solidaridad, y de otra orientación o atributo, denominado compromiso con los objetivos de la empresa. Cada estado de la empresa familiar, así concebida, dependerá de los valores que tomen los atributos solidaridad y compromiso.

Para entender a la empresa familiar hay que hacerlo desde la lógica borrosa; es decir, razonando sobre ella y aproximándonos a ella desde conceptos vagos, sabiendo que la lógica borrosa es la pared que separa el pensamiento de la acción; es decir, nos gusta pensar de modo borroso y actuar de modo definido y determinado.

Un sistema es borroso cuando sus límites no están perfectamente definidos y cuando los componentes de ese sistema pueden pertenecer al mismo de modo parcial; es decir, cuando pueden sus constituyentes pertenecer en mayor o menor grado al sistema o algunos de los subsistemas, caracterizados estos por una serie de atributos y de relaciones. La dificultad de definir a la empresa familiar reside en que no sólo son borrosos sus límites, también lo son los de la familia, sólo de sangre o también de afinidad, y los límites de la empresa, así como las relaciones entre ambos subsistemas y entre sus constituyentes y de éstos con aquéllos.

Hemos ya escrito que cada constituyente es un vector de caracteres, con su variación en valor, así como que el sistema es la consecuencia de la reacción y difusión de los caracteres de sus constituyentes, naciendo como resultado y no sólo como adición, con su propio valor y variación del mismo¹.

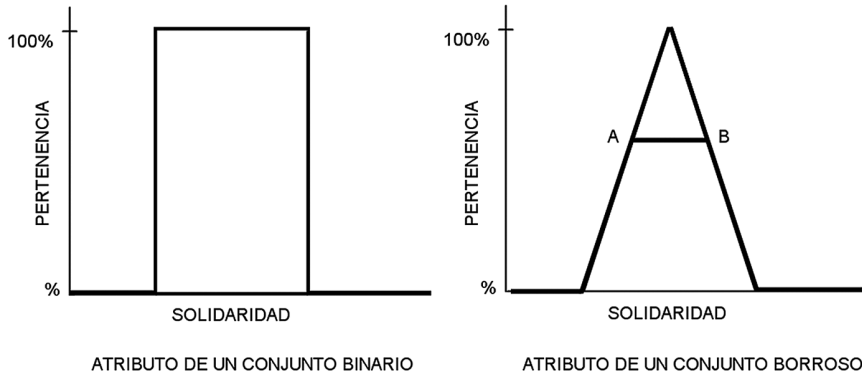
1. Ver Rodríguez Alcaide J.J. y M. Rodríguez Zapatero 2004. La singularidad de la empresa familiar: conceptos básicos para llegar a entenderla. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. Córdoba. ISBN 84-88423-330.

Para abordar nuestra experiencia podemos definir al conjunto empresa familiar a través de dos atributos o de dos vectores de atributos. Uno de ellos caracteriza al subconjunto familia a través del vector de caracteres (solidaridad, mutualismo, altruismo). El otro caracteriza a la empresa a través del vector de atributos (eficiencia, racionalidad económica, compromiso con un plan de objetivos).

Estos atributos no adornan a los constituyentes al cien por cien ni están totalmente ausentes. Si eso fuese así, cada constituyente podría definirse para cada atributo por el par $(1,0)$, valiendo 1 cuando el atributo estuviese al cien por cien presente y cero cuando estuviese cien por cien ausente. Si así fuese, el conjunto no sería borroso sino binario. En ese caso cada componente del sistema familia sería solidario o insolidario, mutualista o parásito, altruista o egoísta. Pero esos atributos conceptualmente son vagos o borrosos. Del lado de la empresa se diría que el componente sería eficiente o deficiente, comprometido o inhibido, racional o irracional. Tampoco así es la realidad, pues ella exhibe varios grados de solidaridad, altruismo y mutualismo así como también diferentes grados de eficiencia, racionalidad económica y compromiso, tanto en cada constituyente como en su resultante sistémico.

La familia no sería un conjunto borroso si cada carácter del sistema tomase valores $(1, 0)$ tal como lo representamos en el lado izquierdo de la ilustración siguiente, tratando el atributo solidaridad. Ocurre, sin embargo, que cualquier atributo presenta diferentes graduaciones o valoraciones, que sirven para calificar el estado del individuo y/o del sistema, tal como se ilustra en la parte derecha de la Figura 6.

Figura 6: **El conjunto borroso de la familia empresaria**



En la familia no se es solidario al cien por cien, como aparece en la parte izquierda del gráfico o se es insolidario; por el contrario, constituyentes y sistema pueden exhibir estados de diferentes grados del carácter solidaridad; se puede ser setenta por cien solidario y treinta por cien insolidario, según que circunstancias, como aparece en la parte derecha de la ilustración.

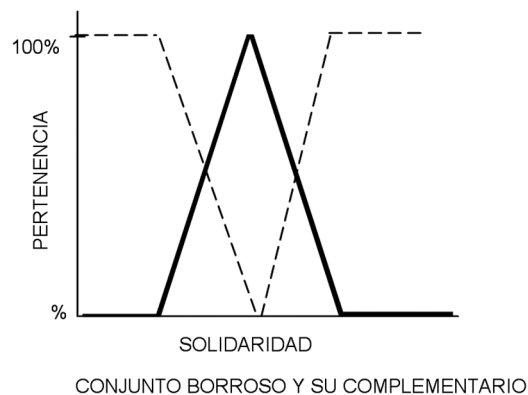
El salto de cero a cien o viceversa, que aparece en la pertenencia a ese atributo, es propio de la lógica binaria y esencial a ella, como lógica dictatorial (se es o no se es solidario). Pero ni los componentes de la familia ni ella misma están sometidos a esa lógica dictatorial, sino más bien iluminados por una lógica difusa o espectral, como se sigue de los gradientes, que acompañan a los lados del triángulo, que definen dos series continuas de grados de pertenencia.

Tanto la familia como la empresa, como sistemas, y también sus constituyentes responden a las reglas de una lógica difusa o borrosa en sus atributos, relaciones y pensamientos. En la empresa familiar nada es negro ni blanco, sino más bien un espectro de

grises. Responde a la percepción a veces de si vemos la botella medio llena o medio vacía; es decir, ahítos de solidaridad o a media solidaridad, si de este carácter hablamos; con una pertenencia del 50%, por lo que podemos decir de la familia, lo que predicamos de la botella: que al mismo tiempo es solidaria e insolidaria. Esta pertenencia gradual es lo que califica a un carácter, estado y sistema, de borroso y vago.

Por ello el sistema y conjunto borroso tiene siempre una interacción con el conjunto opuesto, por lo que tiene que darse una cierta intersección entre el conjunto borroso y su complementario u opuesto, tal como aparece en la Figura 7 siguiente:

Figura 7: **El conjunto borroso y su complementario.**



Es obvio que los conceptos de solidaridad, compromiso, mutualismo, eficiencia pertenecen al mundo conceptual de cada uno de los integrantes de la empresa familiar, de modo que para cada uno de ellos estos conceptos son diferentes cuando se aprecian en uno mismo o en el otro constituyente del conjunto. El descubrimiento de estas concepciones y de sus gradientes es importante para

escrutar la evolución del sistema, pues la borrosidad del mismo es la pasarela que une entradas de información y reacciones o variaciones del mismo.

La lógica borrosa, propia del sistema empresa familiar, es la que nos permite crear reglas de escrutabilidad y predictibilidad, pues podemos llegar a formular que **“si la solidaridad en el seno de la familia es baja la empresa se destruirá”** o si **“la austeridad es elevada la empresa, ceteris paribus, logrará un alto nivel de autofinanciación en el tiempo”**.

Dado que la empresa familiar es un sistema compuesto de conjuntos borrosos, podemos decir que existe una pasarela o conjunto de reglas que nos pueden ayudar a predecir de modo sencillo los procesos en su interior y la escrutabilidad de sus salidas o reacciones.

Por eso, dada la existencia de una lógica borrosa, es por lo que podemos formular algunas de las siguientes reglas:

Si la inteligencia relacional de esta familia es elevada entonces la posibilidad de llegar a consensuar un pacto familiar sobre la empresa es también elevada.

Si la inteligencia relacional de esta familia es elevada, pero su nivel de motivación para seguir es mínimo, entonces la predictibilidad de llegar a consensuar un protocolo familiar es baja.

Como cualquier sistema abierto la empresa familiar recibe entradas de información que tiene que analizar. Al ser el sistema una unión de conjuntos borrosos esta nueva entrada de información pone en marcha nuevas reglas o pasarelas para producir nuevas reacciones o resultados. La información nueva procede no solo del entorno sino del cambio de estado de sus componentes y de variaciones de estado del otro sistema.

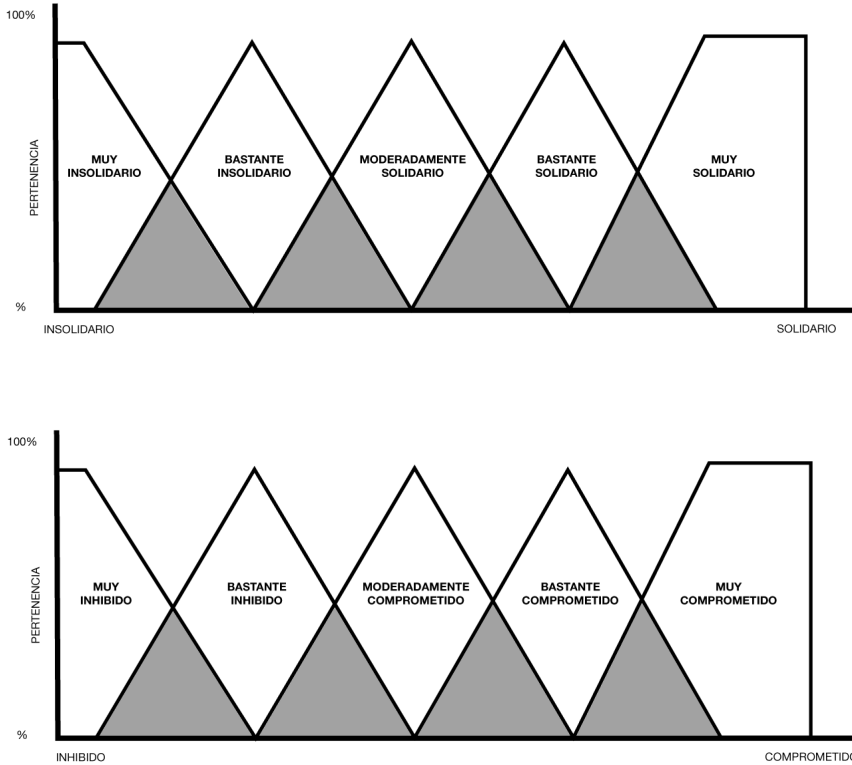
Un investigador de empresa familiar tiene que acudir a la lógica borrosa para llegar a formular las reglas de este sistema. Las reglas son difíciles de formular cuando no hay datos, se carece de información o se da escasez de expertos en empresa familiar que le orienten. Averiguar las reglas que dan como salida la continuidad del sistema en el tiempo es una tarea del investigador, que debe abordarla desde la lógica borrosa, pues así lo son sus constituyentes e incluso los subsistemas. Conocidas las reglas se acertará con la receta para conseguir el objetivo de continuidad del sistema en el tiempo.

LOS CONSTITUYENTES FAMILIARES SON UN ESPECTRO DE CARACTERES

Cada constituyente ocupa un espacio en el espectro de un carácter. Cada banda del espectro es un estado del constituyente dentro del espacio de estados posibles, debido a la variación que exhibe el valor de ese atributo.

Tomemos a un constituyente, inscrito en el conjunto empresa familiar, y definido por un vector de dos caracteres (**solidaridad, compromiso con el plan de empresa**), para saber los posibles estados del espacio “solidaridad-compromiso”. Para ello se suele investigar mediante la escala de Lickert el espectro de cada uno de estos atributos, lo que se fundamenta en el carácter borroso del conjunto y de los predicados del individuo respecto de otros o del sistema al que pertenece. La mejor manera de identificarlo es mediante la intersección del conjunto caracterizado y la de su complementario, tal y como lo observamos en la ilustración siguiente.

Figura 8: Ejemplo de individuo borroso.



En la familia empresarial se da la existencia de individuos que pertenecen solo en cierto grado a cada uno de los conjuntos, según el espectro, cuando a la familia la caracterizamos por la solidaridad y a la empresa por el compromiso con los objetivos marcados. Hay pocos individuos que sean inhibidos o comprometidos al cien por cien, o solidarios o no al cien por cien; más bien se da un gradiente o variación de esos caracteres. Para el investigador es importante medir la amplitud del concepto y sus límites al constatarse comprometido y solidario, ¿Con quién? ¿Con qué?.

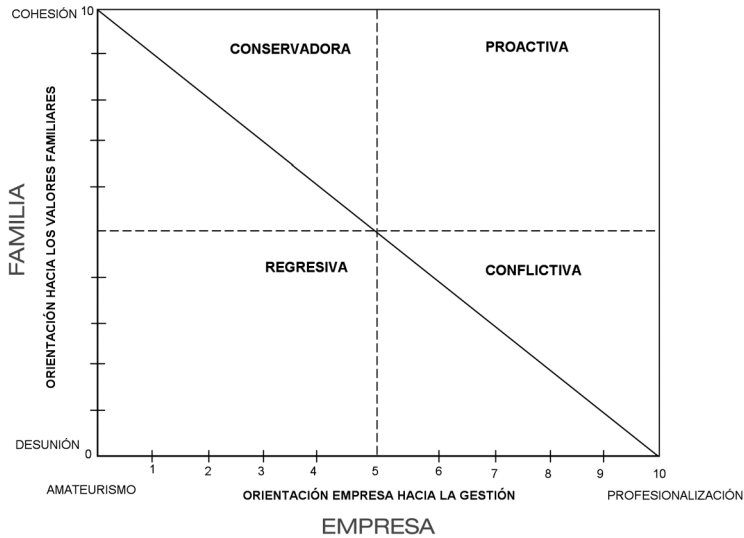
Para el desarrollo de este modo de pensar tenemos que agradecer las sugerencias nacidas de la lectura del libro de B. Kosko. 1999 ²

EL CUADRADO BORROSO DE LA EMPRESA FAMILIAR Y SU INTERPRETACIÓN

La familia empresaria se puede definir por un cuadrado borroso de gradientes de **compromiso o visión empresarial** y de gradientes de **visión familiar** (solidaridad, por ejemplo). Los vértices representan el todo o nada y los puntos, dentro del cuadrado, grados de compromiso y solidaridad que exhibe cada individuo, pues cada punto o individuo se define por gradiente de solidaridad y compromiso con la empresa. El cuadrado nos define dos dimensiones ¿Qué es la solidaridad familiar? ¿Cuál es el compromiso empresarial? Aquella es la ausencia de egoísmo y esta la ausencia de inhibición. Se puede ser solidario de cierto modo y en cierto grado y así sucede también con el compromiso. Cada punto del cuadrado indica hasta que grado un individuo de la familia está comprometido con la empresa y es solidario en el seno de la familia. La ilustración siguiente representa un cuadrado sólido borroso de una empresa familiar, definida por su grado de orientación familiar y empresarial. En el eje horizontal aparece una orientación de la gestión de la empresa que se gradúa desde el amateurismo hasta la profesionalización y en el eje vertical aparece la orientación familiar, según su unión o desunión y en relación a una escala de valores, como puedan ser solidaridad y mutualismo.

2. B. KOSKO. 1999. "The fuzzy future". Existe una traducción de este libro al español en Editorial Crítica, S.L. 2000. ISBN 84-8432-141-X.

Figura 9: **Definición borrosa de la familia empresaria en el espacio familia-empresa.**



EXPLICACION DEL CUADRADO SÓLIDO BORROSO “EMPRESA FAMILIAR”

1. Cada punto del cuadrado define un conjunto borroso simple. El punto indica hasta que grado se está orientado a la familia y a la empresa. Estar orientado hacia la familia es defender los valores de la misma, como son la igualdad y la solidaridad. Estar orientado a la empresa es defender el enfoque de gestión y de justicia contributiva. Existe una variación (0, 1) en cada una de las dimensiones.
2. Tendremos componentes orientados a la familia, que suelen ser aquellos que no trabajan en ella y defienden la escala de valores

del cuidado de la prole. Tenemos componentes orientados a la empresa, que suelen ser los que trabajan en ella y juegan el papel de accionistas activos. También tenemos componentes que se deslizan sobre la diagonal noroeste-sureste del cuadrado.

3. Los extremos de la diagonal aparecen como opuestos y se encuentran o convergen en el centro. La ventaja de esta representación es que dentro del cuadrado borroso se puede definir la política de cada familia empresaria respecto de su empresa familiar.

4. Las dos variables del cuadrado borroso: orientación a la familia y orientación a la empresa evitan el círculo vicioso de: o familia o empresa, propio de un enfoque unidireccional.

5. Cada punto de la diagonal es una media ponderada de los familiares que están orientados hacia una variable y hacia otra.

6. Cuando un individuo de la familia se encuentra sobre la diagonal sus orientaciones suman 100. Cuando están sobre la diagonal están superorientados y al contrario si se ubican bajo la diagonal.

7. Así que no podemos definir a la empresa familiar si no es por la composición de estas dos orientaciones.

8. Las cuatro porciones del cuadrado borroso son cuatro modelos de familia empresaria y opuestos dos a dos. Cada diagonal sirve para contraponer dichos modelos. En verdad los cuatro modelos de familia son opuestos hasta cierto grado, pero no siempre en las mismas cuestiones.

9. El modelo de la familia empresaria PROACTIVA se define

por una estructura de atributos, orientados hacia la defensa de los valores familiares y la apuesta por la adaptación y desarrollo de la empresa. Por el contrario la familia empresaria CONSERVADORA, apuesta por defender su código de principios y valores, pero no asume riesgos empresariales y tiene escasa capacidad de adaptación al entorno. Denominamos familia empresaria CONFLICTIVA aquella que a la par apuesta por desarrollar la empresa y tiene una escala de valores familiares no definidos o con escasa comunicación y solidaridad entre ellos. Cuando encontramos una familia empresaria con débiles principios y sin capacidad para asumir riesgos creemos que el modelo es propio de una institución REGRESIVA.

10. El centro de este cuadrado borroso sería el de una familia centrada y equilibrada a la hora de cohesión familia y empresa. El centro geométrico es el punto más borroso; es un punto único difícil de hallar de modo permanente, pues la familia empresaria se irá desplazando hacia la izquierda o hacia la derecha, arriba o abajo, según cambien las orientaciones de sus componentes. Tan borroso es este punto que podemos decir que la familia está a mitad de camino de ambas orientaciones. Se puede estar en esa posición gracias a la lógica borrosa. Esta es una paradoja típica de la empresa familiar. Ser proactivo en la empresa a la par que se defiende la escala de valores de la familia.

11. Los cuatro vértices de este cuadrado borroso son inestables y deben tender hacia el centro, si queremos que la empresa familiar se perpetúe y si se quiere diseñar un plan de continuidad; es decir, tiene que existir una elevada correlación entre familia y empresa. El equilibrio familia-empresa o punto central es el destino de

este viaje de la familia empresaria a lo largo del tiempo. La empresa proactiva se va a enfrentar a las rejas de la rigidez de la escala de valores en el futuro y puede perder probabilidad de adaptación al entorno, de modo que tendrá que relajar y cambiar parte de su credo y dominar quizás también sus deseos de asumir grandes riesgos. En sentido contrario deberá moverse la empresa conservadora a lo largo de la diagonal.

12. ¿Es qué la empresa familiar es un destino y no un origen? El origen fue la familia y el destino es la familia empresaria, como consecuencia de un contrato social entre sus constituyentes y por aceptación de una mezcla de los modelos anteriores.

13. Es obvio que el destino empresa familiar no sólo se apoyó en los modelos con comportamientos condicionados que se aprenden en la familia. También se basó en la eficiencia económica del sistema: La eficiencia económica para proteger a la familia. Es como si la protección de la familia fuese un bien comunal (común). La empresa familiar continuará en el tiempo siempre y cuando la familia crea que le sirve de defensa y de protección. Cuando eso no sea así, dejará de ser eficiente y desaparecerá, pues no servirá para dar empleo ni aportará otro tipo de renta pecuniaria o no pecuniaria.

14. La familia conduce a la empresa familiar pero no a la inversa. No puede existir un absoluto poder desde la empresa sobre la familia, ni al contrario.

15. La empresa familiar crecerá cuando en el seno de la familia exista un sentimiento a favor de ella y decrecerá cuando el sentimiento sea adverso. Es importante saber en el seno de cada

familia cómo evoluciona ese sentimiento a favor de la empresa, conforme se amplía la familia. Creemos que la empresa familiar no crece porque ese sentimiento favorable desde la familia es decreciente y pone límites a su crecimiento. El sentimiento en contra de la empresa es más lineal. La empresa familiar es un destino futuro si el sentimiento a favor de ella es superior al contrario³.

LA MODELIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

El hecho de que la familia y la empresa se solapen en la empresa familiar ha permitido que algunos investigadores delimiten y definan ciertos tipos de empresas familiares tomando como coordenadas la doble dimensión familiar y empresarial. La literatura científica actual acepta que la empresa familiar pueda buscar objetivos no sólo pecuniarios⁴. Así mismo se ha investigado el grado de alineamiento de los familiares con el objetivo de la empresa, determinante del éxito en si misma, en tanto que un divorcio entre objetivos individuales y de la empresa familiar, como organización, pudiera ser fuentes de grandes conflictos⁵.

Las empresas familiares en ese cuadrado sólido borroso, que

3. Para una formulación simbólica de este último concepto dinámico ver Anexo 1

4. Para analizar este enfoque se recomienda leer a:

a) J.A. Davis y R. Taguri (1989) en *Family Business Review* 2(1): 47-74

b) P.D. Olson y otros (2003) en *Journal of Business Venturing* 18(5): 639-666

c) K. Stafford y otros (1999) en *Family Business Review* 12(3): 197-208

5. J.M. Astrachan y K.S. MacMillan (2003). *Conflict and communication in the family firms*: Marietta. G.A. Family Enterprise Pub.

configura la doble dimensionalidad, conformada por la familia y la empresa, pueden estar orientadas hacia la dimensión familiar, hacia la empresarial o hacia ambas dimensiones.

Nosotros hemos querido investigar esa doble dimensión y el grado de borrosidad que, dentro del espacio familia-empresa, exhiben ciertas empresas cordobesas. Para ello hemos investigado a veinte y dos empresas cordobesas, de carácter familiar, que asistieron durante dos años, cuarenta y cinco horas lectivas, a los cursos impartidos por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, y que decidieron más tarde iniciar un proceso constituyente que los llevara a formalizar un pacto de familia. A estas empresas se les remitió un cuestionario que fue cumplimentado por los miembros de la familia, que siendo propietarios o no, trabajando o no en la empresa familiar y habiendo asistido a nuestros cursos, decidieron avanzar hacia la configuración de un pacto familiar⁶.

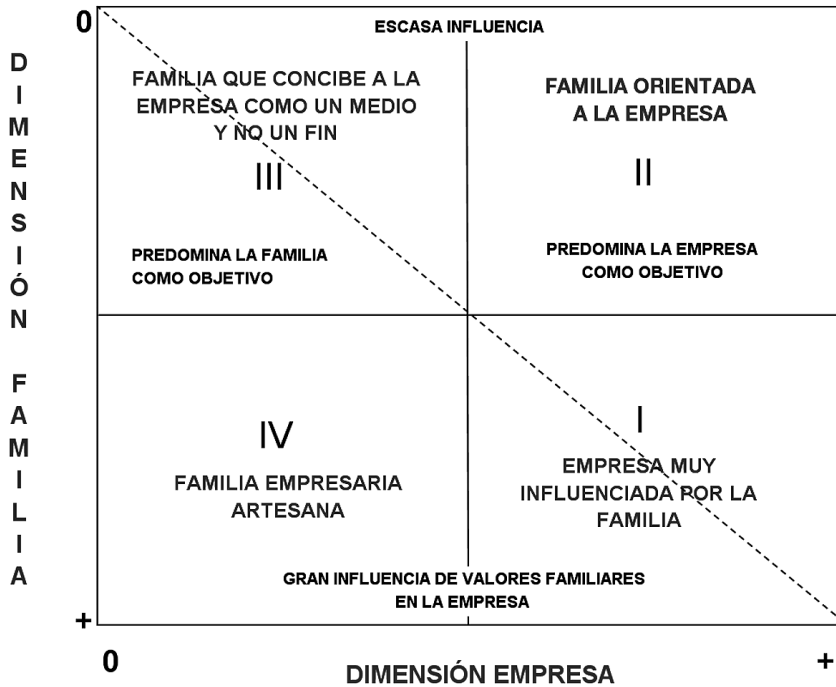
El objetivo de nuestra investigación es el de cartografiar el posicionamiento de los miembros de cada familia dentro del cuadrado sólido borroso que forman la doble dimensión familia y empresa, lo que nos ayudará, junto a la cartografía de la inteligencia relacional⁷, a diagnosticar las posibilidades de progreso hacia un protocolo familiar.

Las empresas que hemos diagnosticado pueden aparecer en algunos de los cuatro cuadrados sólidos borrosos que se representan a continuación.

6. Ver el cuaderno de investigación N° 2 de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar titulado: "Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa". Abril . 2005

7. Ver el cuaderno de investigación n° 1 de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar titulado: "Los factores claves para un pacto en la familia empresaria" Enero. 2005.

Figura 10: Los cuadrados sólidos de la empresa familiar.



Estos cuatro cuadrados sólidos tienen dos dimensiones. La dimensión horizontal, denominada empresa y la dimensión vertical, denominada familia. El punto central indicaría una situación equilibrada entre la visión familiar y la visión empresarial, de la familia empresaria acerca de la empresa familiar. El cuadrante I albergaría aquellas familias empresarias que tienen una visión familiar compartida y cohesionada sobre la empresa y dan gran peso a la concepción de la creación del valor en la empresa. Podríamos denominarlos verdaderas familias empresarias, que acumulan un gran stock emocional al servicio de la empresa. En el cuadrante II se ubicarían aquellas familias con escasa influencia sobre la empresa, cuyos componentes desean que la empresa cree valor y

riqueza pero no tienen una visión familiar sino empresarial del modo de hacerlo. El cuadrante III albergaría a los componentes de la familia empresaria que no sólo no tienen una visión cohesionada y compartida del modelo de negocio sino que además sus componentes consideran a la empresa no como una organización para crear valor y riqueza, sino que su misión es sólo dar trabajo y seguridad en el empleo a los familiares, quienes tienen que drenar los recursos financieros que genera la empresa para servir de modo distinto a cada componente de la familia. En el cuadrante IV tendríamos a la familia empresaria artesana, cohesionada alrededor del negocio, pero con un modelo de negocio en el que la empresa no tiene autonomía alguna para decidir su plan estratégico y la aplicación de los recursos generados. No suelen avanzar hacia la consecución de un protocolo familiar.

La familia empresaria con gran peso familiar valora mucho el equilibrio entre familia y empresa y de ellos se espera que puedan superar conflictos emocionales y turbulencias económicas, además de avanzar hacia la consecución de un protocolo familiar. Pueden aparecer familias que confronten entre sus miembros la filosofía familiar con la filosofía empresarial, de modo que algunos miembros pongan a la familia prevaleciendo sobre la empresa. En este caso estamos ante una familia artesana pero no emprendedora. En la literatura científica aparecen trabajos que tipifican a las empresas bajo esta doble dimensión atendiendo a la acumulación de riqueza empresarial y emoción familiar (J.H. Astrachan, 2003)⁸. Nosotros atendemos aquí a un vector de posicionamientos sobre 18 cuestiones bipolares que, divididas en dos dimensiones:

8. J.H. Astrachan (2003). *Journal of Business Venturing* 18(5): 567-572 y P.D. Olson y otros (2003) *Ibidem*.

(familia y empresa), nos permitan cartografiar a sus componentes y visualizar su posicionamiento individual ante estas 18 básicas cuestiones. Puede haber familias que vampiricen a la empresa, sea como vampiro sea como sanguijuelas, que estarían ubicadas en el cuadrante III. También pueden existir familias que, amando tanto a la empresa, tengan sus componentes una visión familiar débil y compartida del modelo de negocio a seguir. Estas se encuentran en el cuadrante II y son familias empresarias que pueden llevar el proyecto adelante.

El cuestionario enviado a estas familias nos ha permitido ubicarlas y analizar el grado de cohesión entre sus componentes. Para nosotros el posicionamiento sobre la diagonal daría una imagen complementaria entre familia y empresa, siendo el punto central el de máximo equilibrio entre las dos dimensiones. Creemos que el progreso de la empresa familiar será equilibrado si se ubican en el cuadrante II y parte del cuadrante I superior a la diagonal, que se traza de arriba abajo y derecha a izquierda.

EN BUSCA DE LA RACIONALIDAD DE NUESTRO MODELO

Nosotros queremos adornar nuestra investigación de una cierta racionalidad. Partimos de la hipótesis de que a partir de un determinado grado de divergencias entre los componentes estratégicos de una familia en relación a su empresa familiar se hace difícil predecir la posibilidad de consensuar un protocolo familiar. Estas divergencias afloran cuando todos y cada uno son interrogados sobre sus posicionamientos o creencias ante una serie de propuestas, ya sea desde la perspectiva familiar ya sea desde la empresarial.

Nuestra racionalidad consta de los tres atributos de toda racionalidad.

- a) Debe existir una meta a alcanzar: Validar y verificar la evidencia de que a partir de un cierto grado de disenso familiar será más proceloso consensuar un pacto familiar sobre la empresa.
- b) Debe existir una idea del mejor camino para alcanzar esa evidencia: Para ello hemos utilizado una normativa o proceso que nos permite cuantificar el grado de disenso y evolución del proceso hasta el pacto familiar.
- c) Debe existir una relación entre la descripción de los hechos y la teoría normativa empleada. Es verdad que la teoría descriptiva (cuantificación del grado de disenso entre los familiares a través de un cuestionario valorado según la escala de Lickert) es independiente de la teoría normativa (modo de evaluar la influencia del grado de disenso en el proceso para alcanzar el consenso); sin embargo, a la hora de hacer inferencias se

complementan y condicionan. La teoría descriptiva nos permite acotar las metas y las restricciones propias de toda teoría normativa. Nuestras descripciones van a servir de fundamento a la teoría normativa construida.

Nuestra investigación está sujeta e iluminada por una racionalidad limitada.

1. Nosotros creemos que nuestro modo de hacer está justificado; es decir, que la metodología usada (modo o norma para lograr una meta) es la mejor en las condiciones que la teoría descriptiva nos acota. La muestra es intencional y orientada a buscar el consenso. Por tanto, podemos inferir sólo en las condiciones singulares de este contexto.
2. La racionalidad empleada hay que valorarla en función de la meta que perseguimos: obtener evidencia de predictibilidad de un posible consenso a partir del grado de visión compartida de la familia sobre cuestiones de empresa. Si nuestro objetivo fuere erróneo no podríamos valorar la racionalidad del método.
3. El error que posiblemente podamos cometer con nuestra racionalidad no será otra cosa que la diferencia existente entre lo que intentamos hacer (evidenciar la predictibilidad) y lo que en realidad hagamos.
4. La inferencia va a depender del grado de similitud y representatividad de clase, que futuros casos presenten con los ya investigados.
5. Las inferencias que después de esta investigación hagamos se basarán en reglas obtenidas tras la investigación y asociacionismo de nuevos datos a dichas reglas.

UNA TEORÍA DESCRIPTIVA SOBRE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Hemos querido explorar la percepción que los componentes de la empresa familiar cordobesa tienen sobre cuestiones vitales que afectan a la familia empresaria, que dirige y controla la empresa familiar. Para ello hemos construido un listado de cuestiones que hacen referencia al posicionamiento de los familiares sobre lo que pudiera denominarse “constructo empresarial” y “constructo familiar”, siempre en relación a la gestión y visión estratégica de la empresa familiar cordobesa.

Los dos constructos se han diseñado mediante preguntas bipolares para verificar la posición del encuestado a lo largo del vector de valoraciones, cercanos a un polo u otro del su posicionamiento. Así mismo se han incluido cuestiones que, ex post, hayamos verificado que no muestran entre ellas correlación estrecha ni covariación en los posibles pronunciamientos de los encuestados. Así mismo se han diseñado dos bloques de preguntas bipolares y una posible valoración discreta entre una formulación y la opuesta, con la posibilidad de posicionarse en un punto de equidistancia entre ambos polos.

Al fin, con esta investigación pretendemos dar un perfil de la empresa familiar cordobesa ante cuestiones críticas que tendrán que abordar y a las que enfrentarse. Es decir, buscamos una teoría descriptiva del modo de pensar de los componentes de empresas familiares de Córdoba.

PANEL DE INVESTIGACIÓN

El panel que hemos utilizado para describir las posiciones de los familiares de empresa familiar ante cuestiones que sirven para construir y describir una cierta filosofía tiene las siguientes características:

1. Son veinte y dos empresas, cuyos 105 componentes han atendido los cursos impartidos por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, dictados por el mismo profesor, durante los ejercicios académicos 2002-2009. Estos cursos de 45 horas exigen que sean tomados por quienes forman el núcleo duro de la empresa, quienes luego son sometidos a encuestación.

2. La población de la que se ha extraído el panel la conforman 652 alumnos⁹, que pertenecen a sus 171 empresas familiares. Sólo 22 de estas empresas decidieron iniciar y avanzar en el proceso de consensuar un protocolo familiar o sistema de principios, normas y reglas de gobierno del espacio familia-empresa. Por tanto, es un panel orientado y comprometido con la perdurabilidad de la empresa familiar que poseen, dirigen y controlan.

EL CUESTIONARIO

El cuestionario (ver Anexo 2) se diseñó para generar dos constructos: uno con cuestiones que hacen referencia a decisiones que deberán tomar en la empresa y que pretenden evaluar el posicionamiento

9. Un análisis de los motivos de asistencia de los miembros de las familias empresarias a los módulos de formación impartidos por la Cátedra PRASA reveló lo siguiente: el 37% de las personas asisten por motivos de continuidad y sucesión, un 37% por aprender, un 10% por estar inmersos en conflictos, otro 10% por motivos de gestión y el 5% restante por recomendación de alumnos anteriores.

de los familiares respecto de valores como remuneración de los propietarios y escala de valores a la hora de dirigir la empresa (privacidad, lealtad, seguridad, tradición, conservación del patrimonio, estilo de dirección). Así mismo, otro constructo que hace referencia a posicionamientos sobre política de reclutamiento de familiares, modo de tomar decisiones, grado de identificación y compromiso con el negocio, concepción del negocio como oportunidad, etc.

Los dos constructos: asuntos de empresa y asuntos de familia se han diseñado mediante 9 cuestiones bipolares, cada una, de las que se pide un posicionamiento cualitativo con la escala de Lickert. Dos tipos de preguntas aparecen a continuación, a modo de ejemplo, según cada constructo:

		1	2	3	4	5	
1	¿Serías generoso con los accionistas dándoles liquidez y dividendos						O favorecería retener beneficios en el negocio?
3	¿Cuando se toman decisiones se respeta a los mayores						O el más agresivo toma el cargo?

RESULTADOS, DISCUSIÓN E INFERENCIAS

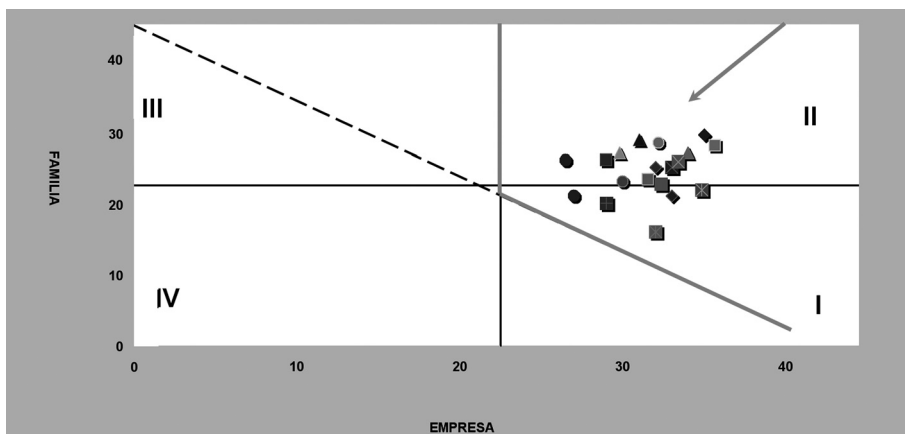
La encuesta analizada se compone de 18 preguntas divididas en dos bloques. Un primer bloque relativo a cuestiones de empresa, y un segundo, relativo a temas de familia. Buscamos conocer el posicionamiento en el espacio familia-empresa de los miembros de la familia empresaria de manera que le pedimos puntúen del uno al cinco una determinada proposición. Puntuar con un uno reflejaría

la situación opuesta a la puntuación del cinco. Las respuestas no son ni correctas ni incorrectas, sólo reflejan el posicionamiento de la familia. El eje X representa las cuestiones de empresa, con un valor máximo de 45 (9 preguntas a una puntuación máxima de 5), mientras que el eje Y, representa las cuestiones de familia. Lo interesante desde la óptica de empresa familiar es lograr una visión poco dispersa en los posicionamientos de los miembros familiares y su posición en el cuadrado sólido borroso y si están o no sobre la diagonal de arriba abajo y de izquierda a derecha.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La Figura 11 siguiente nos muestra los posicionamientos medios por familia empresaria posicionamientos de los miembros familiares y su posición en el cuadrado sólido borroso y si están o no sobre la diagonal de arriba abajo y de izquierda a derecha.

Figura 11: Posicionamientos filosóficos de la familia



Observando esta imagen y las individualizadas por familia empresarial podemos concluir que:

1. La mayoría de las empresas se encuentran ubicadas en el Cuadrante II, pero en una posición muy cercana al punto medio de la escala familiar y con un predominio de valores superiores en los ejes empresarial y familiar. Sólo dos empresas se encuentran claramente localizadas en el Cuadrante I de empresa familiar con una escasa influencia de los valores familiares.

2. Podemos dar una imagen de cohesión intrafamiliar utilizando la diferencia entre la distancia mínima media y la distancia máxima mínima, clasificándolos según cuadrante en el que se encuentran y estado del pacto familiar o protocolo. Ver la siguiente tabla:

Cartografía de las empresa familiares analizadas

TIPO	Nº de Empresas	Cuadrante	Protocolo Firmado	Protocolo en Proceso	Protocolo Abortado
Empresa muy influenciada por la familia	5	I	3	0	2
Familia Orientada a la empresa	17	II	6	5	6
	22		9	5	8

VALORACIÓN DE NUESTRAS INFERENCIAS

1. Nosotros hemos desarrollado un modelo mental sobre el grado de cohesión de los miembros de una familia empresaria, respecto de decisiones a valorar que afectan a cada miembro de la familia y a la empresa familiar. Como todo modelo mental representa situaciones, que tienen una determinada estructura y un contenido, que es común a todas las situaciones. En nuestro caso particular se trata de empresas familiares, cuyos constituyentes han cursado estudios previos comunes y han decidido consensuar un protocolo familiar.

2. Estas situaciones se pueden diagramar y nosotros lo hemos hecho a través de un cuadrado sólido borroso.

3. Los hallazgos nos permiten concluir que:

En primer lugar, la matriz de correlación (ver Anexo 3) entre cada una de las variables, identificadas por las 18 cuestiones, no revela ninguna correlación elevada. Sólo en 3 pares de variables aparece una correlación inferior a 0.50 y superior a 0.40, lo que indica bajísima correlación entre variables y que las cuestiones han sido consideradas por los encuestados como no relacionadas. Las variaciones en las respuestas arrojan un bajísimo nivel de covariación, de acuerdo con la matriz de varianza-covarianza estimada, lo que indica también una variación conjunta debilísima de los posicionamientos de los familiares ante cuestiones que pudieran parecer relacionadas.

En segundo lugar y en relación al constructo “**cuestiones empresariales**”, hemos hallado lo siguiente: que en 7 de 9 cuestiones el posicionamiento de los encuestados está orientado

hacia una valoración de la empresa familiar como un negocio que debe mantener alto grado de eficiencia financiera, una buena imagen ante la sociedad, la búsqueda de valor como criterio de actuación, y la idea de utilizar la empresa como un artefacto para promover el cambio, la asunción del correspondiente riesgo y deseo de profesionalización. Frente a esta orientación empresarial, sin embargo, de las cuestiones 4 y 5 se deduce que existe una posición de equidistribución ante el binomio lealtad-méritos y el binomio seguridad en el empleo- retribución variable. De todos modos hay un número elevado de posicionamientos, entre los familiares, cercanos a una filosofía en el que egoísmo, el secretismo y el tradicionalismo están presentes.

En tercer lugar, y en relación al constructo “cuestiones familiares”, sólo encontramos dos variables de las nueve que lo conforman que arrojen un sesgo que favorezca a los valores empresariales; se trata de la exigencia de un estilo participativo en la toma de decisiones y no autoritario y exigencia de transparencia en las compensaciones que se dan a los familiares. En el resto de las variables, excepto la que hace referencia al modo de ingresar familiares en la empresa, que exhibe cierta equidistribución en las valoraciones y a la que hace referencia al modo de regular el funcionamiento de la empresa, apuntan a un componente de cohesión familiar y de peso de la escala de valores de la familia muy elevado.

La evidencia de estos datos nos muestra lo siguiente en el constructo “cuestiones empresariales”:

1. Desde el punto de vista financiero prefieren retener beneficios en la empresa familiar y, en caso de separación de un socio, valorar la participación de modo no generoso.

2. Desde el punto de vista social prefieren que la empresa familiar adquiriera una buena imagen pública.
3. Desde el punto de vista estratégico prefieren crear valor en la empresa, promover cambio, asumir ciertos riesgos empresariales y profesionalizar la empresa.
4. Desde el punto de vista de las retribuciones prefieren la transparencia ente ellos y con el personal no familiar.

Los resultados nos muestran que las opiniones están equidistribuidas sobre las siguientes cuestiones:

1. Entre promoción por lealtad y promoción por méritos y logros.
2. Entre un empleo seguro y una retribución fija y un empleo menos seguro pero con retribución variable.
3. Entre dar acceso libre a un familiar para que entre a trabajar en la empresa familiar o ser más selectivos en la política de admisiones.
4. Entre dar gran flexibilidad normativa cuando de un familiar se trata o ser formalizado y preciso.

Todos estos asuntos tienen que ver con la relación afectiva en el espacio familia-empresa.

La evidencia en el constructo “cuestiones familiares” revela que se está más orientado hacia lo siguiente:

1. A demandar un estilo participativo familiar y rechazar un estilo de dirección autoritario.
2. Sin embargo, aún demandando participación, se inclinan a favor de que se pondere más la opinión de los mayores.

3. Todos ellos se sienten muy identificados con el negocio, algo esperado pues se trata de empresas que acuden al curso y deciden hacer protocolo.
4. La familia, por consiguiente, acompaña en actos sociales a la empresa, se ve con frecuencia fuera del negocio y ven a la empresa como una oportunidad personal para desarrollarse.

FACTORES DETERMINANTES

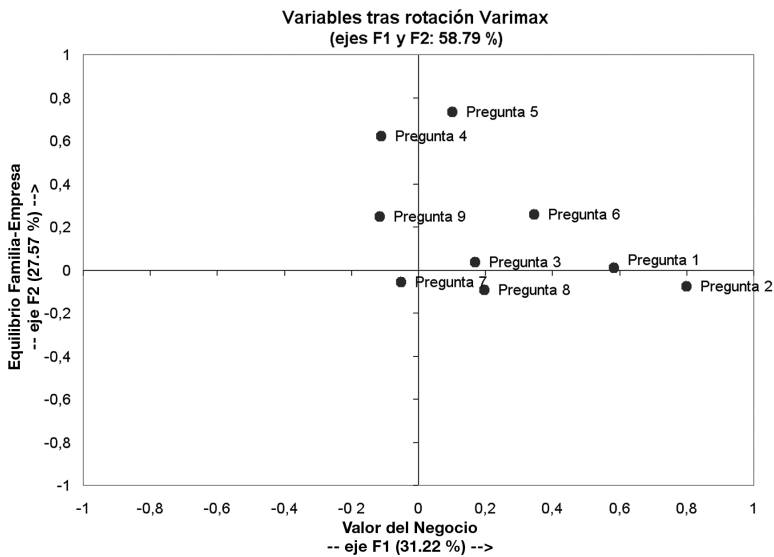
Estos pronunciamientos amplifican el carácter familiar de la empresa. Quisimos ir más allá en nuestra investigación. Nos interesaba conocer para cada constructo bajo estudio, qué preguntas provocan los diferentes posicionamientos en los miembros de la familia empresaria, y en consecuencia, pudieran ser origen de conflicto. Con este objetivo se condujo un análisis factorial de cada constructo obteniendo los siguientes resultados.

CONSTRUCTO EMPRESA

Tres factores explican el 82.60% de las variaciones en los posicionamientos. El factor 1, lo forman la primera y segunda pregunta de la encuesta: ¿Sería generoso con los accionistas dándoles liquidez y dividendos o favorecería retener beneficios en el negocio? Si un accionista quiere recuperar su capital, ¿preferiría una fórmula de valoración que diera un precio alto o buscaría que se compraran las acciones por la empresa a un bajo precio? A este factor lo hemos denominado **Valor del Negocio**. Por si sólo explica el 31,22% de las variaciones en posicionamientos de este constructo. El factor 2 lo forman las preguntas cuatro y cinco. ¿La empresa prefiere lealtad o méritos y logros? ¿Qué le ofrezcan seguridad al trabajar o retribución variable? Este factor explica, por si solo, el 27,57% de

las divergencias en posicionamiento y junto al factor 1 el 58,78%. Hemos denominado a este factor **Equilibrio familia-empresa**. Por último el factor 3 lo forma la pregunta siete ¿Es usted respetuoso con la tradición o promotor del cambio? a la que hemos denominado **Tradición**. Este factor por si solo explica el 23,82% de la variación y la filosofía empresarial de las familias empresarias de la muestra prestan atención al negocio, desde un equilibrio familia-empresa y sin perder de vista los valores que aportan la tradición junto con los anteriores explica el 82.60% de los diferentes posicionamientos. La siguiente Figura 12 muestra los resultados obtenidos con el análisis factorial; del constructo empresa

Figura 12: **Análisis Factorial del constructo empresa**



CONSTRUCTO FAMILIA

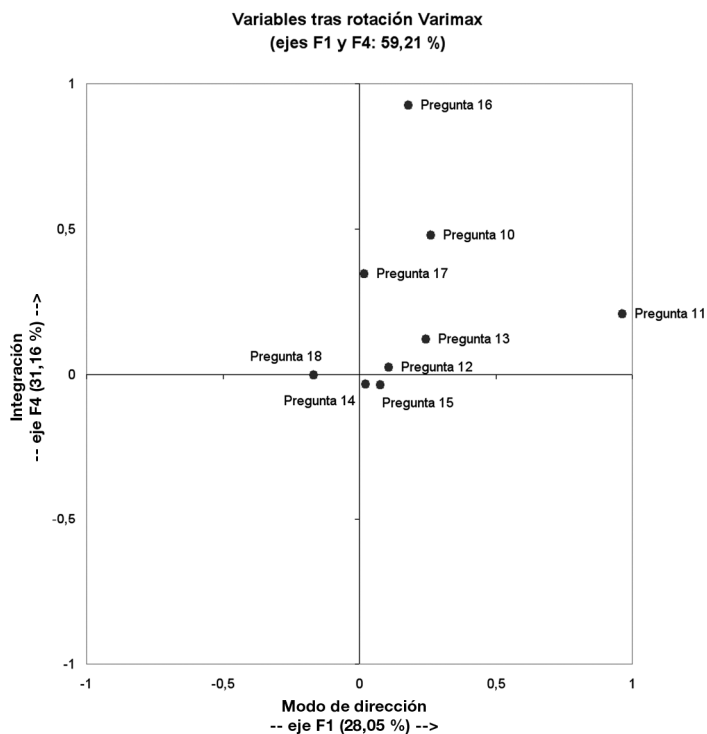
Tres factores explican 82.36% de las divergencias en posicionamientos. El factor 4 explica el 31% de la variación y corresponde con la pregunta ¿La familia va a actos de la empresa voluntariamente

o deben ser requeridos? A este factor le hemos denominado **Integración** en la empresa familiar.

El factor 1 corresponde a la pregunta segunda de este constructo, ¿Acepta la discusión entre familiares, de modo que puedan exponer puntos de vista distintos a la dirección o exige que la familia tenga una sola voz para opinar ante la gestión? Este factor explica el 28% de las variaciones y le hemos denominado **Modo de dirección**.

El factor 2 explica el 23% de las variaciones y lo forma la pregunta ¿Ve usted o la familia al negocio como un modo de crear oportunidades para la persona o como una carga y una responsabilidad personal? A este factor lo denominamos **Identificación** con la empresa familiar.

Figura 13: **Análisis factorial del constructo familia**



Desde la filosofía familiar importa bastante el estilo de dirección del líder familiar. Los familiares se integran en las actuaciones sociales de la empresa y se identifican en el proyecto.

LIMITACIONES

1. El panel analizado corresponde a una muestra intencionada y predirigida de una población de empresas cordobesas, que están interesadas en la continuidad del negocio en manos de la familia y que han tomado los cursos dictados por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Consecuentemente los hallazgos encontrados no pueden ser base de inferencia para la población de empresas familiares de Córdoba.

2. El principio de verificabilidad se ha constatado pues al repetir la investigación en un número de empresas igual a trece, junto a las 10 empresas que fueron estudiadas en 2005, podemos inferir que en el interior del cuadrado borroso “empresa familia” **las empresas familiares cordobesas se encuentran ubicadas preferentemente en el cuadrante II; es decir, las familias orientadas fuertemente hacia la empresa.**

CONCLUSIONES

Las empresas cordobesas que han iniciado el proceso para consensuar un protocolo familiar se ubican en el cuadrante II del cuadrado borroso familia-empresa; es decir, son verdaderas familias empresarias.

La filosofía de la empresa familiar analizada exhibe los siguientes perfiles:

- a) Sus componentes se encuentran **equidistribuidos** entre los que prefieren un empleo seguro y una retribución fija y los que prefieren un empleo con retribución variable. Así mismo entre los que prefieren ser selectivos en la admisión de familiares en la empresa y los que prefieren la entrada sin restricciones. También entre los que creen que la lealtad es un mérito para ascender y los que creen que se debe ascender según logros y resultados. Igualmente entre los que exigen normas y los que demandan flexibilidad.
- b) Se encuentran orientados a **favor de la empresa** en cuestiones tales como mantenimiento de recursos financieros frente a drenaje de los mismos; creación de valor empresarial, profesionalización y asunción de riesgos; transparencia en la política de retribuciones.
- c) Se encuentran orientados y **dando peso a la familia**, reclamando sus estilos de dirección participativos, frente al estilo autoritario con amplio respeto a la opinión de los mayores, muy identificados con el negocio y con gran comunicación familiar.

COROLARIO:

Las familias empresarias cordobesas generalmente muestran una filosofía de vida muy equilibrada entre las instituciones familia y empresa, con una orientación mayor hacia la empresa desde la óptica familiar. Son típicas empresas familiares en las que aflora una visión holística y equilibrada entre familia y empresa. Tienen elevada predisposición a desarrollar un

protocolo o constitución familiar pues de aquellas familias empresariales, ubicadas en el cuadrante II (familias orientadas a la empresa) el 35% ha abortado el proceso constituyente, en tanto que el 35% lo han firmado y el 29% restante están en vías de consensuarlo.





SOLIDARIDAD VERSUS COMPROMISO



2. INTELIGENCIA RELACIONAL COMO FUNDAMENTO DEL PACTO EN LA FAMILIA EMPRESARIA

LOS FACTORES CLAVES PARA UN PACTO EN LA FAMILIA EMPRESARIA Y LA CREACIÓN DE UN CONSEJO DE FAMILIA

El desarrollo de un pacto entre los constituyentes de la empresa familiar es a la vez un objetivo estratégico instrumental y un elemento básico para las estrategias a medio y largo plazo de la empresa familiar.

Un elemento estratégico en el devenir de la empresa familiar es la sucesión, que no es otra cosa que el proceso resultante eficaz a partir de un acuerdo entre los constituyentes del sistema, denominado empresa familiar. Así que la sucesión o su correlato, la transferencia del poder de gestión y dominical a la siguiente generación, es un proceso que está influido por muchos factores. La sucesión es un elemento fundamental del pacto familiar, pero no es el único relevante. Para que empresa y familia coevolucionen en armonía se deben abordar otros muchos elementos que hacen referencia al modo de tomar el poder, los procedimientos para acceder al trabajo, el calendario de acceso a la propiedad de la empresa y la asignación de cuotas de titularidad dominical, etc. Todos estos elementos deben ser piezas de la construcción del referido pacto.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CONSECUCIÓN DEL PACTO

Nosotros creemos de nuestra experiencia que la posibilidad de alcanzar un pacto eficaz entre los constituyentes de la familia empresaria son la confianza mutua y la comunicación entre áquellos. En esta posición se encuentran muchos investigadores cuando analizan situaciones de conflicto en el seno de la familia empresaria. Sobre esta situación han trabajado los autores Barnes y Herson 1976; Brokaw 1992, Dyer 1986, Kets de Vries, 1993, Levinson 1971, Ward y Arnoff 1992, Willians 1990¹. De disfuncionalidad del sistema y rivalidad o antagonismo de constituyentes por rivalidades nacidas de la desconfianza y ausencia de comunicación han escrito Handler, 1991, Kaslow 1993, Kepner 1983, entre otros.² Sobre cómo la confianza y la comunicaciónb influye en

1. Barnes L.B. y Hershon S.A. 1976. "Transferring power in the family business". *Harvard Business Rev.* 54(4): 105-114.

Dyer W.G. 1986. "Cultural Change in family firms". San Francisco. Joseey Bass.

Kets de Vries M.F.R. 1993. "The Dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news". *Organizational Dynamics* 21: 59-71.

Levinson H. 1971. "Conflict that plague the family business". *Harvard Business Rev.* 49: 71-80.

Ward J.L. y Arnoff C.E. 1992. "Accountability: the Whestone effect". *Nations Business* 80: 52-53.

Williams R. 1992. "Preparing your family to manage wealth". Marina CA. Monterey Pacific Institute.

2. Handler W. 1991. "Key interpersonal relationships of next generation family members in family". *Journal of small business management.* 28: 21-32.

Kaslow F. 1993. "The love and lure of family business". *American Journal of Family Therapy* 21(1): 3-16.

Kepner E. 1983. "The family and the firm: a coevolutionary perspective". *Organizational Dynamics.* 12:57-70.

la posibilidad de compartir una determinada escala de valores y creencias han escrito autores como W.G. Dyer y W. Handler.³

Como hemos dicho, nosotros creemos que cada constituyente viene dotado de una capacidad intelectual (IQ) y de una inteligencia emocional (EQ). Cuando ambos atributos se ponen en acción e interactúan con los de otro constituyente se produce un resultado que denominamos inteligencia relacional (IR), que va a depender no sólo de los atributos de cada constituyente sino de la interdefinición e interacción entre ellos (Hoover y Hoover, 1999)⁴. Esta inteligencia relacional se puede encuadrar en un paradigma relacional diagramado por la confianza mutua multicorpuscular y la conectividad o comunicación multicorpuscular del sistema. La confianza es la honestidad y transparencia entre los constituyentes del sistema complejo así como la eliminación de reservas sobre la integridad de todos y cada uno de ellos. La confianza está asociada a los atributos individuales de competencia, consistencia, responsabilidad, juego limpio, generosidad y benevolencia (Morris y otros, 1997)⁵. La conectividad y comunicación entre constituyentes nace del mutuo respeto entre fundadores y herederos con la minimización de la rivalidad, hostilidad y hostigamiento entre familiares.

A la hora de conseguir que ambos subsistemas coevolucionen de modo armónico (mediante un pacto tácito o explícito), las

3. Dyer W.G. y Handler W. 1994. "Entrepreneurship and family business: exploring the connections". *Entrepreneurship Theory and Practice*. 19(1): 71-84.

4. Hoover EA y Hoover C.L. 1999. *Getting along in family business. The relationship intelligence handbook*". Routledge N.Y.

5. Morris M.N. Williams R.O. Ablen J.A y Avila R.A. 1997."Correlates of success in family business transitions". *Journal of Business Venturing* 12: 385-401.

relaciones interfamiliares son la verdadera dimensión estratégica de la empresa familiar y, por tanto, un potencial de ventaja competitiva. Medir este grado de armonía se puede conseguir si cuantificamos la inteligencia relacional de los constituyentes del sistema. Dependiendo del nivel de inteligencia relacional podemos predecir la probabilidad de posible continuidad de un pacto tácito o la predictibilidad de alcanzar un pacto familiar explícito.

Ese pacto familiar debe establecer:

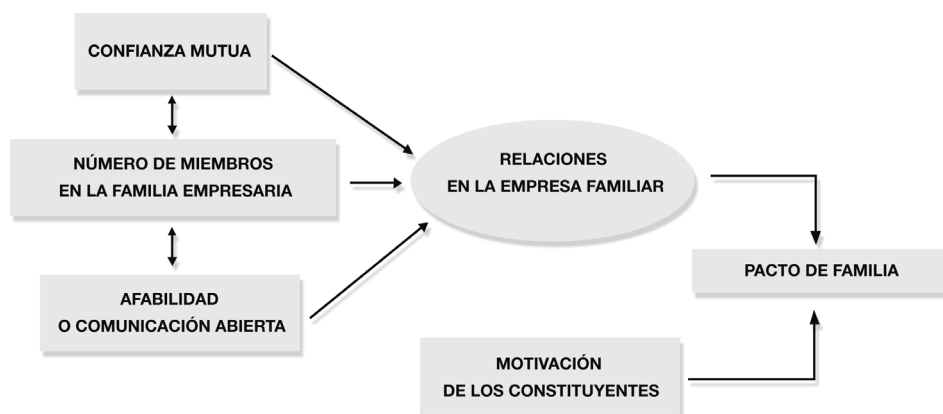
1. Las debilidades y fortalezas del sistema ante las amenazas y oportunidades que nacen del entorno.
2. Los objetivos y metas del cuadro de relaciones así como la efectividad de esas relaciones.
3. Programas para mantener vivo y en desarrollo el referido pacto y
4. Procedimientos de evaluación y revisión del pacto en la empresa familiar, así como
5. Procedimientos para resolver dirimencias.

LA INVESTIGACIÓN

Nuestro modelo de análisis aparece diagramado a continuación. Nosotros creemos que un pacto familiar tácito puede mantenerse en el tiempo o explicitarse con éxito para gerenciar la empresa familiar, si la motivación de los constituyentes es elevada y si las relaciones intercorpúsculares del sistema gozan de unos atributos de elevada confianza mutua y elevada habilidad relacional, lo que

a su vez depende del número de constituyentes en el juego y del estado de cada individuo y de los subsistemas.

Figura 14: **Modelo básico para un acuerdo familiar**



Nuestra hipótesis es la siguiente:

H1: Si el paradigma relacional es elevado así como la afabilidad de sus componentes la predictibilidad de alcanzar un pacto explícito es elevada.

H2: Si el número de constituyentes es elevado y la empresa está en fase de sociedad fraternal y/o de primos hermanos, el nivel de habilidad relacional disminuye y también el grado de confianza relacional por lo que la predictibilidad de alcanzar un pacto es baja.

METODOLOGÍA

Una empresa familiar es sobre, todas las cosas, un negocio de relaciones. El factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros. Al objeto

de establecer la inteligencia relacional de la familia empresaria se optó por uno de los dos métodos disponibles: el cuestionario de inteligencia relacional (tomado de Hoover E.A. y Hoover C.L.)⁶. Con este cuestionario se obtiene una situación gráfica del nivel de inteligencia relacional para la familia empresarial objeto de evaluación.

El cuestionario (Ver Anexo 4) lo forman 35 preguntas que se agrupan en tres categorías:

a) **Paradigma relacional:** son cuestiones relativas al espíritu, moral y cultura de la familia que trabaja en el negocio. Con estas preguntas determinamos factores tan importantes como nivel de confianza, esperanza, respeto, confianza dentro de la empresa familiar como en el grupo de personas.

b) **Habilidad relacional:** Este grupo de preguntas persigue averiguar la capacidad del colectivo familiar para maximizar sus esfuerzos conjuntos, enfrentarse a problemas y oportunidades.

La coordenada paradigma relacional más habilidad relacional conforma la medida de la inteligencia relacional de la empresa familiar evaluada.

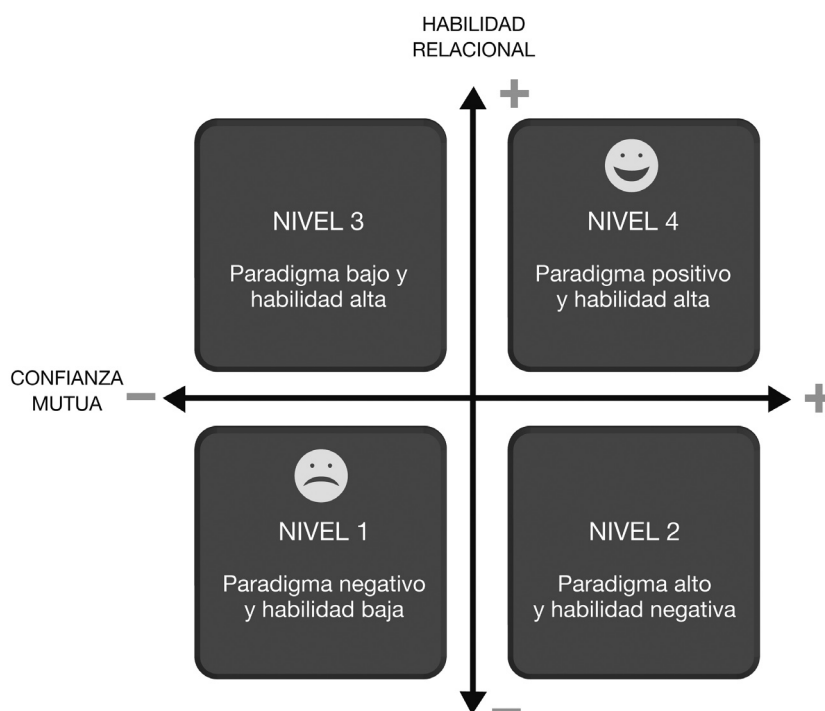
c) **Motivación:** este grupo de preguntas nos informa sobre la expectativa de éxito compartida por el grupo. La motivación provee al grupo de energía emocional para mejorar la inteligencia relacional.

La representación bidimensional de la habilidad relacional (capacidad de comunicación) y paradigma relacional (confianza

6. Hoover EA y Hoover C.L. 1999. Getting along in family business. The relationship intelligence handbook". Routledge N.Y.

mutua) nos da la medida de inteligencia relacional de cada familia empresaria, de modo que al evaluar el cuestionario se puede situar a cada miembro de la familia empresaria en uno de los cuatro cuadrantes posibles que se recogen en la Figura 15 .

Figura 15: **Cuadrantes posibles de inteligencia relacional**



De la figura anterior entendemos que una familia situada en el cuadrante nororiental se encuentra en la mejor de las situaciones posibles para llegar a consensuar un pacto de familia en tanto que una familia situada en el cuadrante suroccidental tiene escasa posibilidad de alcanzar un pacto o un largo camino que recorre para lograrlo; es decir, para situarse al menos en el cuadrante suroriental del gráfico.

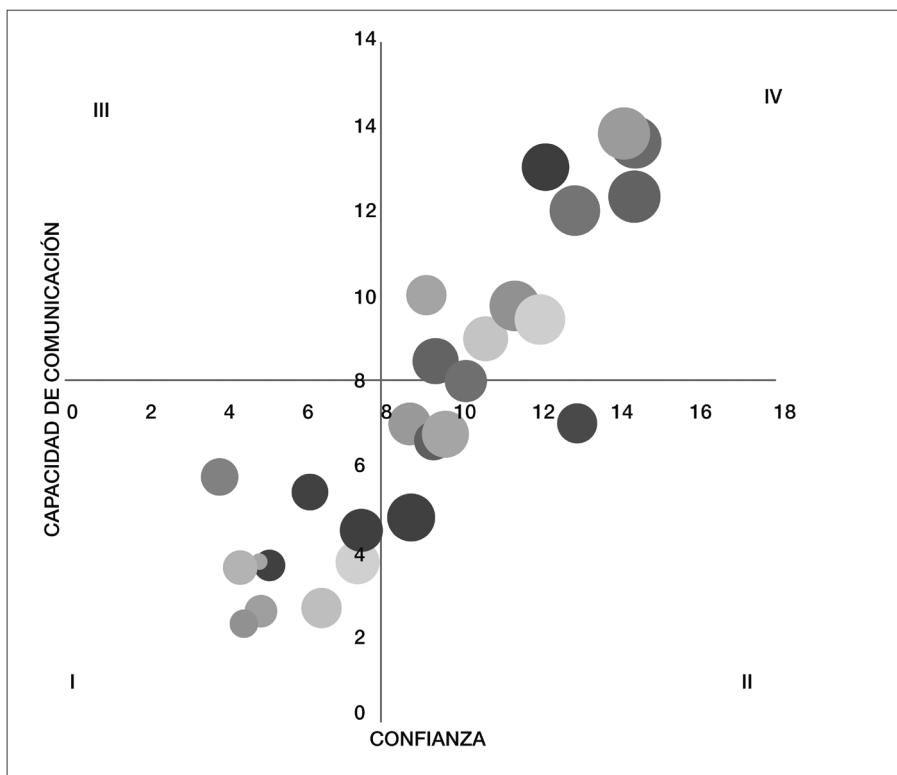
POBLACIÓN ANALIZADA

26 empresas y 125 miembros de las mismas realizaron una serie de entrevistas con el grupo de encuestadores de la cátedra PRASA de Empresa Familiar y el cuestionario antes explicado. Todas estas empresas asistieron previamente a los cursos de la Cátedra PRASA. Estos cursos se componen de cuatro módulos en los que se afrontan las distintas problemáticas de la empresa familiar y de una serie de cuestionarios que permiten conocer en profundidad a la familia empresarial.

Del tratamiento de los datos se obtiene información sobre capacidad de comunicación y nivel de confianza mutua, así como el nivel de motivación medio de cada una de las familias, combustible necesario para alcanzar un nivel de inteligencia relacional que garantice la continuidad de la empresa. Las variables confianza y capacidad relacional toman valores de 0 a 16, cruzándose en el valor central, de valor 8.

El mapa de inteligencia relacional de estas 26 empresas aparece en la Figura 16. Cada empresa está representada por una burbuja o círculo, cuya área representa el nivel de motivación de la familia empresarial que evoluciona de 1 a 5 como intervalo de valoración y su posición en el espacio de coordenadas indica el cuadrante de inteligencia relacional en el que se encuentra cada familia y que a continuación detallamos.

Figura 16: **Inteligencia relacional de las 26 empresas analizadas**



En la Figura 16 anterior se refleja que de las 26 empresas analizadas, 11 se encuentran en mejor cuadrante posible (IV) donde la confianza y la comunicación son altas y el valor de la motivación está por encima de la media, valor que se determina por el tamaño de la burbuja.

10 empresas se encuentran en el cuadrante I, es decir en el peor cuadrante posible, donde el paradigma y la capacidad son bajos y la motivación está por debajo de 3, excepto en dos de ellas que en las que a pesar de exhibir una inteligencia relacional baja la motivación está por encima de 3. Estas dos empresas con una

motivación alta tendrán menos problemas que el resto para llegar al cuadrante deseado; es decir, a una inteligencia relacional alta, ya que tienen el motor necesario para ello. Cinco empresas están en el cuadrante II lo que nos indica que tienen una confianza o paradigma alto pero una baja habilidad relacional.

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

El objetivo del análisis de la información obtenida mediante esta encuesta es comprobar la hipótesis siguiente: la inteligencia relacional está correlacionada positivamente con la firma de un protocolo familiar discutido y consensuado por todos los miembros de la familia empresaria. En la siguiente tabla se relaciona la posición media de la familia empresarial en los cuadrantes de inteligencia relacional con la situación respecto del protocolo.

Figura 17: Relación entre Inteligencia relacional y situación del protocolo

Cuadrante	Proceso		Proceso	Nº de Empresas
	Finalizado	En Proceso	Abortado	
IV	7	3	1	11
III				
II	1		4	9
I	2	2	6	10
TOTAL	10	5	11	26
%	38,46%	19,23%	42,31%	100%

De las 26 empresas analizadas podemos concluir que 21 empresas del total se encuentran situadas entre los cuadrantes I y IV, es decir en la peor y mejor situación respectivamente.

El cuadrante I (cuadrante pésimo) está compuesto por diez empresas y sólo dos han sido capaces de finalizar su protocolo y seis lo han abortado.

El cuadrante IV (cuadrante óptimo) está compuesto por once empresas de las cuáles 7 han sido capaces de firmar su protocolo y el resto está en proceso y sólo una de ellas lo ha abortado.

RELACIÓN ENTRE FIRMA DEL PROTOCOLO Y ETAPA GENERACIONAL

Figura 18: **Situación de las familias en el cuadrante óptimo (IV)**

Etapa		Proceso		
Generacional	Nº de Empresas	Finalizado	En Proceso	Abortado
Fundador	6	5	1	
Sociedad de hermanos	5	2	2	1
TOTAL	11	7	3	1
%	100%	63,64%	27,27%	9,09%

De las empresas situadas **en el mejor cuadrante posible**, 7 han finalizado su protocolo familiar y de ellas 5 estaban en etapa de Fundador, lo que no necesariamente corrobora que en esta etapa es más fácil iniciar un protocolo y llegar a consensuarlo,

Figura 19: **Situación de las familias en el cuadrante pésimo (I)**

Etapa		Proceso		Proceso
Generacional	Nº de Empresas	Finalizado	En Proceso	Abortado
Fundador	4	1	1	2
Sociedad de hermanos	6	1	1	4
TOTAL	10	2	2	6
%	100%	20%	20%	60%

De las empresas que se ubican en el **cuadrante pésimo (I)** que son 10 sólo dos familias firmaron el protocolo familiar y actualmente tienen problemas para su desarrollo, tanto en fase de fundador como en fase fraternal. De las seis que abortaron el proceso pesan relativamente más las que no prosiguen que están en fase de sociedad de hermanos (66%) que las que estaban en fase de fundador (50%).

Figura 20: **Situación de las empresas en el segundo cuadrante (II)**

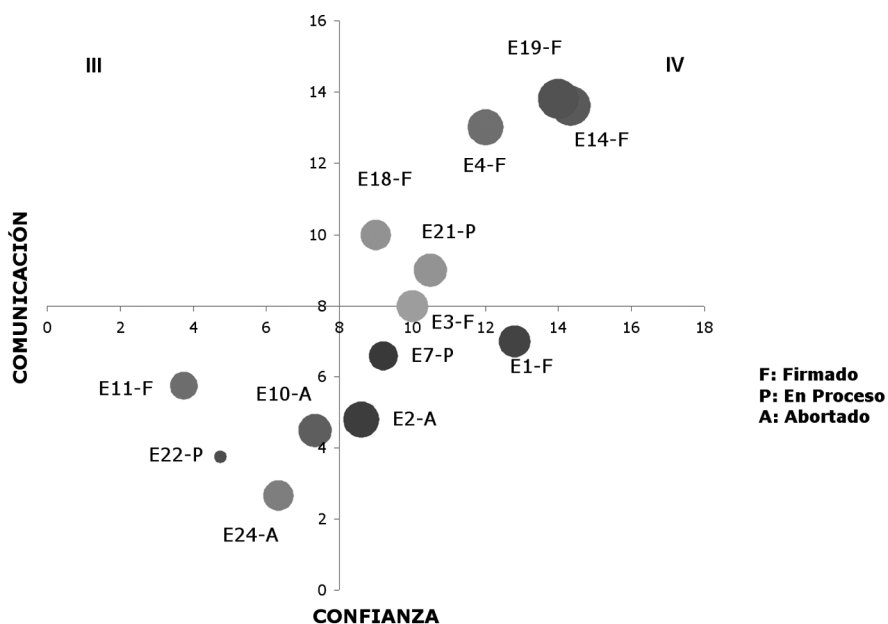
Etapa		Proceso		Proceso
Generacional	Nº de Empresas	Finalizado	En Proceso	Abortado
Fundador	3	1		2
Sociedad de hermanos	2			2
TOTAL	5	1	0	4
%	100%	20,00 %		80,00%

De las empresas que se sitúan en el **segundo cuadrante (II)**, es decir, donde su habilidad de comunicación es baja pero tienen un paradigma

relacional alto, curiosamente hay una empresa que ha firmado el pacto familiar a pesar de tener también una motivación por debajo de la media. Es posible que el estar en fase de fundador-director con hijos trabajando en la empresa les ha ayudado a llegar al consenso. El fracaso es del 100% en fase fraternal y del 66% en fase de fundador.

En la Figura 21 se encuentran las empresas en etapa de **fundador**. De ellas 7 han firmado su protocolo familiar de las cuales cinco se encontraban en el cuadrante óptimo (IV) para llegar a ese acuerdo, una de ellas se encuentra en el peor cuadrante posible (I) donde no hay ni comunicación ni confianza y otra empresa en el cuadrante II donde la comunicación es baja pero la confianza entre los miembros es alta.

Figura 21: **Empresas familiares en primera generación**

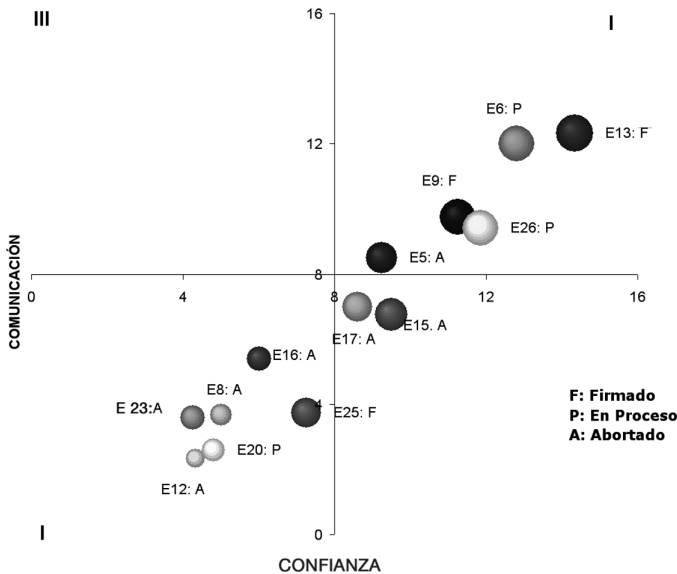


De la Figura 21 y Figura 22 se observa que de las 26 empresas, diez han firmado su protocolo. En etapa de fundador aparecen siete como

observamos en la Figura 21 aunque en realidad fueron cinco las que llegaron a firmarlo en primera generación, dos de ellas (E3 y E18) ya están en sociedad de hermanos, ya que justo después de la firma comenzaron los fundadores a traspasar la propiedad y la gestión a sus hijos.

En sociedad de hermanos, Figura 22, han sido tres empresas familiares las que firmaron su protocolo, incluso una de ellas encontrándose en el cuadrante maldito pero con una gran motivación e impulso para continuar con su empresa. De las 5 empresas familiares que se encuentran en proceso y que realmente están orientadas a la firma del protocolo familiar en un corto espacio de tiempo, dos están en etapa de fundador y tres están en sociedad de hermanos: De estas cinco empresas en proceso, 3 de ellas se encuentran en el cuadrante óptimo, las otras dos están en el cuadrante maldito, aunque una de ellas muy encaminada a la firma del protocolo.

Figura 22: Empresas Familiares en segunda generación



APLICACIÓN DEL MODELO LOGIT PARA AJUSTAR LA PROBABILIDAD DE FIRMAR UN PROTOCOLO

El modelo (Logit) es un modelo de análisis de respuesta a nivel individual. Ayuda a analizar y explicar la opción tomada por un individuo. Facilita la comprensión sobre el alcance en que determinados factores influyen en la decisión. Es un modelo que nos da la probabilidad de que un individuo tome una opción frente a otra. Trasladado el modelo a la situación que nos ocupa, se trata de modelizar la probabilidad de firmar el protocolo familiar tomando en consideración factores como la **comunicación**, la **confianza** y **motivación** mostrados por los miembros de la familia empresaria en un test previamente contestado por ellos.

Su expresión matemática se desarrolla a continuación:

$$Y_i = \frac{1}{1 + e^{-(a+bx+cy+dz)}}$$

Siendo Y la probabilidad de firma del pacto familiar, cuyos valores se encuentran entre cero (Protocolo no firmado) y uno (Protocolo Firmado) y siendo las variables X, Y, Z (confianza, comunicación y motivación)

Previo a la modelización Logit se efectuó un análisis previo de correlación entre los factores estudiados, comunicación, confianza y motivación. Los resultados obtenidos mostraron un alto grado de correlación entre las variables, (Véase la siguiente Figura 23) lo que condicionará el nivel de significación de cada una de ellas en el modelo propuesto.

Figura 23: **Matriz (Coef. de correlación de Pearson)**

	Confianza	Comunicación	Motivación
Confianza	1,000	0,803	0,708
Comunicación	0,803	1,000	0,686
Motivación	0,708	0,686	1,000

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

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

El modelo obtenido tras correr la prueba logit se detalla en Figura 24 siguiente:

Figura 24 : **Significación de parámetros del modelo estimado**

Variables / Coefficient estimates	Coefficient estimates	Standard deviation	t-statistic
confianza	0,05936018	0,095451836	0,621886207
comunicación	0,385380232	0,107534499	3,583782288
motivación	-0,315612824	0,263890609	-1,195998694
Const-1	-2,67713168	0,694874095	-3,852685973
Baseline		n/a	n/a

De la figura anterior se deduce que la variable significativa es la **comunicación**; es decir, la probabilidad o no de un protocolo familiar viene determinada por el grado de comunicación que exista entre los miembros de la familia empresarial, debido a la elevada correlación entre **Comunicación** y **Confianza** y también con **Motivación**.

La función de probabilidad de firma de un protocolo familiar vendrá dada por la siguiente expresión matemática:

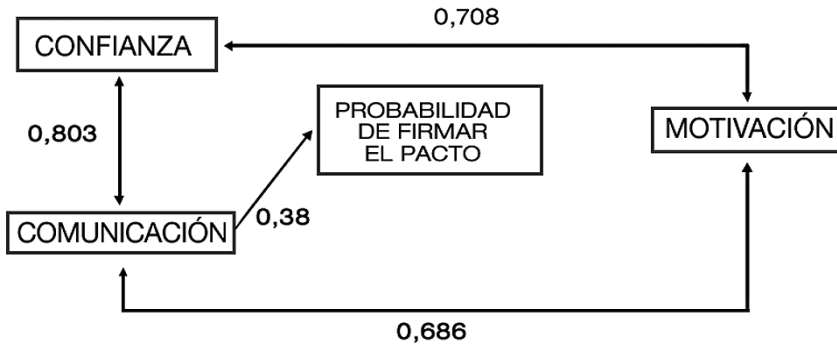
$$\text{Probabilidad de firma} = \frac{1}{1 + e^{-(0.385 \text{comunicación})}}$$

tomando la comunicación valores desde 1 a 16. La probabilidad de consensuar un protocolo en función de la comunicación aparece en el Anexo 8.

CONCLUSIONES:

- 1 De las 26 empresas analizadas, un 34,62% ha firmado el protocolo, un 23,08% están en proceso de firmar el protocolo, un 42,31% ha abortado el proceso de elaboración del protocolo familiar.
- 2 Es más fácil iniciar el protocolo y llegar a un consenso en fase de fundador que en sociedad fraternal. De las empresas en etapa de fundador finalizaron el protocolo familiar un 46,15%, en tanto que de las empresas en sociedad de hermanos finalizaron el protocolo un 23,08%.
- 3 La probabilidad de firmar un protocolo familiar es tanto más elevada cuanto más alta sea la capacidad y habilidad de comunicación entre los constituyentes.
- 4 Se confirma el modelo básico de acuerdo familiar, diagramado en Figura 14 pues existe una elevada correlación entre Comunicación y Confianza (0,803), entre Confianza y Motivación (0,708) y entre Comunicación y Motivación (0,686).

Figura 25: **Modelo básico. Correlaciones confianza-comunicación-motivación**



5. La elasticidad de la variable comunicación en relación a la formulación de un pacto familiar es de 0,385; es decir, por cada uno por ciento de aumento en habilidades de comunicación, ceteris paribus en confianza y motivación, crecerá la probabilidad de consenso un 0,385 por ciento.





3. LA IMPLICACIÓN EN LA FAMILIA O EN LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LA COOPERACIÓN Y LA PERCEPCIÓN DEL LOGRO

Uno de los elementos clave, a analizar, en la familia empresaria es la relación entre los sistemas familia y empresa, que es el soporte de la sostenibilidad de la empresa familiar o la causa de su desaparición. En el interior de la familia se producen ciertas clases de relaciones, al tiempo que otro tipo de relaciones acaecen en el interior de la empresa, pero, al mismo tiempo, están sucediendo interacciones entre individuos que en su orden de preferencias simultanean tanto a la familia como a la empresa. Lo que queremos resaltar es la existencia de procesos que acaecen en la interface de estos dos sistemas, de modo que cuando se producen cambios en el entorno o en el interior de alguno de ellos se originan perturbaciones en los flujos de información intersistémicos y en las interacciones o transacciones entre familia y empresa. A veces una perturbación en la interface provoca la caída de la empresa. De estas cuestiones

se ha hablado mucho en la literatura, algunas de las cuales han sido tratadas por varios investigadores¹.

La salud y sostenibilidad de la familia empresaria depende de su capacidad para responder a los cambios de su entorno y de su entorno; es decir, de su capacidad para planificar un crecimiento continuado mediante un liderazgo empresarial y familiar con unos niveles de rentabilidad aceptables para mantener aquel crecimiento. En definitiva, la salud de la empresa familiar va a depender de la dinámica interrelacional entre los componentes del grupo familiar nuclear, extendido o múltiple. Ya en 1958 Schuzt diseñó su modelo de dinámica interrelacional que denominó “Orientación de Relaciones Interpersonales” (ORI²), aplicado a grupo de personas no relacionadas. Años más tarde, en 1984, W. J. Doherty y N. Colangelo aplicaron este modelo a la organización familia para ver la orientación fundamental de los integrantes de la familia³. Recientemente en 2002 S. M. Danes y otros, entre ellos William Doherty han aplicado el modelo FIRO a parejas

1 S.M. Danes y otros 1999. “Predictors of family business tensions and goal achievements”. *Family Business Review* 12(3): 241-252.

S. M. Danes y otros 2000. “Financial and relationship predictors of family business goal achievements”. *Financial Counseling and Planing* 11(2): 45-53.

S. M. Danes y otros 2002. “Family FIRO Model. An application to a family business”. *Family Business Review* 15(1): 31-43.

S.M. Danes y P.D. Olson. 2003. “Women’s role involvement in family business tensions and business success.”. *Family Business Review* 16(1):53-68.

K. Stafford y otros 1999. “A research model of sustainable family business”. *Family Business Review* 12(3): 197-208.

2. W. C. Schuzt denominó a su modelo con el acrónimo FIRO, de “Fundamental Interpersonal Relationship Orientation”, que publicó con el título “FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior”. Rinehart. NY. 1958.

3. W.J.Doherty y N. Colangelo. 1984. “The family FIRO model: a modest proposal for organizing family treatment”. *Journal of Marital and Family Therapy* 10: 19-29.

de agricultores y han encontrado una determinada dinámica relacional en el interface entre familia y negocio, diferenciando el papel del hombre y la mujer en esta interacción y transacción interpersonal y entre familia y explotación agraria. La diferencia de este modelo con los anteriores de Schuzt y Doherty es que Danes presta atención a relaciones personales de personas relacionadas en la familia y/o en el negocio⁴.

EL MODELO ORI

El modelo original articula la interacción familia-empresa a través de tres dimensiones básicas que son: **inclusión, control e integración**. El grupo familiar se constituye y consolida a través de estos tres procesos. La inclusión sirve para definir a los componentes del grupo y los límites del mismo. Este concepto es de vital importancia cuando se quiere delimitar la estructura de la asamblea familiar, sus límites, derechos de pertenencia a la misma, papel de dicha asamblea, etc. La inclusión en el grupo se hace a través de derecho de sangre, de afinidad y el grado de compromiso y del sentimiento de pertenencia. Obviamente quienes deciden pertenecer a la Asamblea Familiar lo hacen porque comparten los significados de identidad familiar, lealtad, código de valores, visión del mundo familia y empresarial, etc. La inclusión en la familia empresaria presupone una conectividad entre los componentes de lo que será la Asamblea Familiar y unos significados compartidos. La comunión de significados variará entre sus componentes cuando se trate de asuntos familiares o empresariales.

4. S. M. Danes y otros. 2002. "Family FIRO Model: An application to family business". Family Business Review 15(1): 31-43.

Como es natural en la familia empresaria se producen interacciones conflictivas y estas interacciones deben ser supervisadas mediante un sistema de **control**. En la familia empresaria se producen conflictos cuando la asignación de recursos escasos afecta a la jerarquía de objetivos entre familia y empresa. El poder en la familia puede estar residenciado en la esposa y el poder en la empresa puede recaer en el esposo sea de la familia nuclear o de las familias nucleares que constituyan la familia extendida. Cuando el conflicto de intereses surge y es un juego repetitivo, las diferentes estructuras de poder juegan de modo cooperativo o de modo dominante y/o también reactivo. Las estructuras de poder bien pueden jugar a dominar mediante la coerción, bien pueden actuar negociando, encontrando un equilibrio y un compromiso o reaccionando mediante enfrentamiento, rebelión y desobediencia o incluso retirada. El resultado en el seno del grupo familiar, después del enfrentamiento de poderes, podrá y deberá ser la integración, so pena de llevar la empresa familiar al desastre. La **integración** de objetivos empresariales y familiares es lo que hará que la empresa familiar sea sostenible. La **integración** supone buscar un equilibrio entre objetivos familiares (empleo, sueldo, liquidez en jubilación) y los objetivos empresariales (crecimiento del negocio a largo plazo y adecuada estructura de pasivo de la empresa). En el fondo de lo que estamos hablando es de la influencia familiar en el mundo de la empresa familiar.

El control antes mencionado se ejerce mediante estructuras de poder familiar a través de la propiedad, los órganos de gobierno de la empresa y la dirección de su funcionamiento. Este tipo de poder ha sido definido por varios investigadores de la empresa

familiar⁵. El poder familiar se puede medir por el porcentaje de familiares que ocupan puestos como administradores en la empresa familiar así como por el porcentaje de familiares nominados por la familia para hacerse cargo de la dirección empresarial. La influencia de la familia; es decir, el control sobre la empresa, ha quedado muy bien definido por S. B. Klein⁶.

La inclusión familiar es en realidad una representación de la cultura de la familia en relación a la empresa. La cultura de la familia empresaria no es otra cosa que el solapamiento axiológico de familia y empresa así como el compromiso de la familia con el negocio. El compromiso y la visión que los individuos tienen de su familia empresaria nacen del credo o conjunto de valores que la familia considera importantes y que dan lugar a la inclusión en el grupo. Es obvio que las familias empresarias altamente comprometidas con la empresa tienen un influjo elevadísimo en la marcha de la misma. La inclusión, que se logra mediante la conectividad interna del grupo familia, supone implicación, compromiso, apoyo a la organización empresarial y deseo de contribuir a los objetivos de aquella⁷. La cultura es un elemento esencial a la hora de definir la empresa familiar para Miguel Ángel Gallo, quien afirma que una empresa se

5. W. C. Handler. 1989. "Methodological issues and considerations in studying family business" *Family Business Review* 2(3): 257-276. R. K.Z. Heck y E. Scanell Trent. 1999. "The prevalence of family business from household sample". *Family Business Review* 12(3): 209-224. B. Berry. 1975. . I. Lansberg, E . L. Perrow S. Rogolsky. 1998. "Family business as an emerging field". *Family Business Review* 1(1): 1-8.

6. S. B. Klein. 2000. "Family business in Germany: significance and structure". *Family Business Review* 13(3): 157-181.

7. R.S. Carlook y J.L. Ward. 2001. "Strategic planning for the family business. Pararell planning to unify the family and business". Palgrave. NY. Existe una traducción en español editada por Deusto (Planificación estratégica en la empresa familiar)

puede considerar familiar cuando tanto la familia como el negocio participan en valores y en presunciones. Todos reconocemos que esos valores y objetivos son diferentes entre empresas familiares, que son objeto de tensión entre ambas instituciones⁸. También reconocemos que para asegurar la estabilidad del sistema familia empresa se deben regular y coordinar ambas instituciones mediante una gobernación o control⁹.

El solapamiento, que no integración, de la familia y la empresa puede debilitar a la familia empresaria por cambios en el intorno y en el entorno. El solapamiento entre familia y empresa, que debería ser integración, genera conflictos en relación al trabajo y con el tiempo de ocio así como en relación a la retribución de ese trabajo en la empresa¹⁰.

El control y el poder en el seno de la familia empresaria deben ejercitarse y diseñarse para resolver los conflictos inevitables entre los individuos que juegan diferentes papeles y funciones en la familia y en la empresa. Los conflictos surgen no sólo de condiciones económicas adversas sino ante planteamientos estratégicos diferentes. La planificación empresarial para adelantarse a cambios del entorno o para adaptarse a ellos a veces se descuida para evitar conflictos entre familiares. El modo de resolver estos conflictos mediante

8. P.C. Rosemblat. L. de Mik, R.M. Anderson y P.A. Johnson. 1985. "The family in business". Jossey-Bass. San Francisco.

9. M.E. McCullon. 1998. "Integration in the family firm. When the family system replaces control and culture". *Family Business Review* 1(4): 399-417.

10. I. S. Boles. 1996. "Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: the case of family operated business". *Family Business Review* 9(1): 61-74.. A. W. Wicker y K.A. Burley. 1991. "Close coupling in work family relationship: making and implementing decisions in a new family business at home". *Human Relations* 44(1): 77-92.

estructuras de control es lo que diferencia a una empresa familiar de otra. El conflicto se resuelve satisfactoriamente cuando se encuentran respuestas estructuradas que se obtienen de modo no coercitivo y mediante diálogo y comunicación, sabiendo que el modo de abordar los conflictos tiene que ver con el género y con la educación y cultura de cada miembro de la familia así como con las diferentes expectativas y objetivos de los individuos que componen la Asamblea Familiar. La competición entre hermanos para ganar credibilidad o para defender intereses mediante atrincheramiento conduce a conflictos irresolubles. El conflicto en el seno de la familia empresaria ha sido estudiado detalladamente por muchos investigadores así como los procedimientos para su supervisión, control y resolución¹¹.

El modelo ORI lo que en realidad pretende es poner en relación estos dominios: **inclusión-control-integración** en relación **con los resultados de la empresa**, su funcionamiento y su crecimiento sostenido a medio y largo plazo y no solo la relación entre **inclusión-poder-integración**. El alma emocional que se crea en el seno de una familia, dependiendo de la relación entre estos dominios (**inclusión-integración**) y el sistema de **control y supervisión** influye sobre manera en la toma de decisiones y en la marcha de la empresa, aunque las decisiones se tomen también dependiendo de factores de situación. Las percepciones individuales, las funciones que cada miembro familiar desarrolle, la distribución de los

11. P.C. Roseblatt. 1991. "The interplay of family system and business system in family farm during economic recession". *Family Business Review* 4(1): 45-57. K. Kaye. 1991. "Penetrating the glee of sustained conflict". *Family Business Review* 4(1): 21-41. M.L. Bowman. 1990. "Coping efforts and marital satisfaction: Measuring marital coping and its correlates". *Journal of Marriage and the Family* 52(2): 463-474. M.E. Metz. 1993. "The styles of conflict inventory". Palo Alto Consulting Psychologist Press. California.

poderes van a influir en el modo de tomar decisiones en la empresa familiar¹².

RAZÓN DE USO DEL MODELO ORI

Nosotros creemos, tras más de diez años de experiencia en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, que las orientaciones que tengan las relaciones internas de los miembros de la familia van a tener una tremenda influencia en la marcha de la empresa. La integración e inclusión son dos dimensiones básicas que tiene mucho que ver con la cohesión existente en el seno de la familia y su adaptabilidad a los cambios. La cohesión familiar, evaluada por los lazos emocionales que une a los familiares, según su graduación va a influir positivamente o no en la marcha de la misma familia y la evolución de la empresa. Si la cohesión es moderada y equilibra privacidad con comunalidad la familia suele marchar adecuadamente¹³. La adaptabilidad de la familia a los cambios en su estructura (inclusión) y en la distribución del poder (control) así como en respuestas al estrés permitirá de modo dinámico no solo que la familia sobreviva sino que también sobreviva la empresa. Cuando en la familia existe una flexibilidad moderada ambas instituciones, familia y empresa, funcionan mejor¹⁴. El modelo ORI puede ayudarnos a valorar la dinámica que puede suceder

12. S. M. Danes y otros 2000. "Financial and relationship predictors of family business goals achievement". *Financial Counselling and Planning* 11(2). 43-53. D. Godwin y J. Scanzoni. 1989. "Couple consensus during marital joint decision making: A context, process and outcome model". *Journal of Marriage and Family* 51:943-956.

13. D. H: Olson. 2000. "Circumflex model of marital and family systems". *Journal of Family Therapy* 22: 144-167. D. H. Olson, D.H. Sprenkel y C.S Rusell. 1979. "Circumflex model of marital and family systems". *Family Process* 18: 3-28.

14. D.H. Olson y otros 1989. "Families: What makes them work". Sage. Los Angeles.CA

en el seno del grupo familiar en función del grado de **inclusión, integración y sistema de control** existente. Dependiendo de la estructura familiar se podrá o no ayudar a planificar los necesarios cambios, puesto que la estructura viene representada por la posición y función de cada miembro y su poder en la organización. No se podrá supervisar la dinámica de grupo sin conocer la estructura, conectividad de los miembros y comunalidad de valores y objetivos. No se podrá ayudar desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar sin determinar quienes son los que toman las decisiones en la familia y quienes son los que tienen responsabilidades en diferentes áreas y, por tanto, sin este análisis de dimensiones ORI no se podrá prestar ayuda hasta conseguir un pacto familiar y un modo aceptado de funcionar.

ADAPTACIÓN DEL MODELO ORI

El modelo original FIRO, por nosotros denominado ORI, ha sido aplicado a un grupo de **229 personas integrantes de 75 familias empresariales** que han cursado las enseñanzas de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

El modelo ORI lo hemos adaptado y transformado para conocer el posicionamiento de los individuos dentro de los dominios de **IMPLICACIÓN, COOPERACIÓN Y LOGRO**. Con esta información se puede hacer un diagnóstico sobre dos variables muy objetivables (IMPLICACIÓN Y LOGRO) y una variable subjetiva (COOPERACIÓN).

El estudio se ha realizado enviando un cuestionario a los componentes de la familia sean los fundadores y sus hijos sean los hermanos y sus hijos, que trabajan o no en la empresa. (Ver Anexo 9).

CUANTIFICACIÓN DEL DOMINIO DE IMPLICACIÓN

Para análisis del **dominio implicación** en las decisiones económico financiero de los subsistemas familia y empresa, se ha sometido a cuestiones a cada uno de los componentes de la familia, quienes contestaban según su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. Preguntamos a nuestro panel que indicara el grado de implicación, valorado del 1 al 6, siendo 1 en absoluto y 6 muchísimo, en las siguientes cuestiones, para valorar su implicación en la empresa:

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA EMPRESA

- ¿Cómo se lleva la contabilidad?
- Si se debe tomar un préstamo
- Qué facturas pagar
- Si comprar o vender máquinas

De la misma forma actuamos para conocer el grado de implicación en cuestiones familiares:

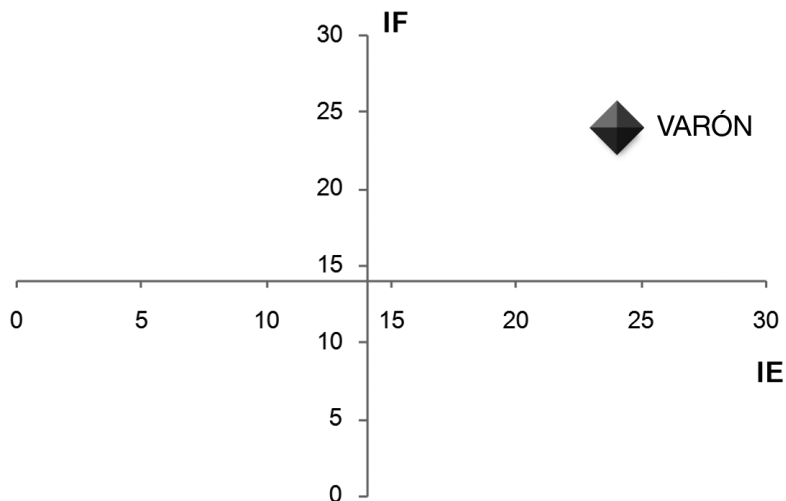
PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA FAMILIA

- ¿Cuánto dinero se necesita para vivir en el hogar?
- ¿Qué facturas del hogar se pagan?
- ¿Con que frecuencia se ve envuelto en finanzas familiares?
- ¿Hay mucha tensión cuando hablan de finanzas en la familia?

Con el análisis de puntuaciones de las cuatro primeras cuestiones obteníamos el primer valor del par (X,Y), la abcisa X. Esta coordenada nos informa sobre el posicionamiento de la **dimensión implicación en la empresa familiar** de cada uno de sus miembros.

Siguiendo la misma metodología los 229 individuos fueron preguntados para analizar su posicionamiento en **la dimensión implicación en la familia.**, utilizando a tal efecto las cuatro últimas preguntas reseñadas. De esta forma obteníamos para cada individuo el segundo valor Y, ordenada, que cartografiada nos daban el posicionamiento del individuo en la implicación en los dos subsistemas la empresa y la familia. El individuo puede situarse en cuatro cuadrantes. El cuadrante noreste indica posicionamientos de elevada implicación en la empresa y en la familia. El cuadrante sureste indica una implicación alta en la empresa y baja en la familia. El cuadrante suroeste indica baja implicación en ambos subsistemas, el familiar y el empresarial. Por último el cuadrante noroeste indica alta implicación en la familia y baja en el subsistema empresarial. La Figura 26 muestra un ejemplo de un individuo con alta implicación en ambos sistemas.

Figura 26: **Posicionamiento en la impliación empresa y familia de un varon de 38 años**



IF: Implicación en la familia

IE: Implicación en la empresa.

CUANTIFICACIÓN DEL DOMINIO COOPERACIÓN

Para cuantificar el dominio o factor **cooperación** se han utilizado siete cuestiones que hacen referencia al ejercicio del poder en escenarios conflictivos. Cuanta más alta sea la puntuación más cooperativo será el comportamiento que dicen reflejar los encuestados a la hora de afrontar situaciones tensas o conflictivas. Este control no es unilateral ni impositivo o reaccionario sino cooperativo en busca de una solución consensuada. Las preguntas a las que hemos sometido a nuestro panel para conseguir información del dominio cooperación se relacionan a continuación:

1. Puedo hablar relajadamente
2. Discuto el asunto con el socio.
3. Trato de hablar de ello constructivamente.
4. Escucho el sentir del otro.
5. Trato de cooperar.
6. Trato de sacar el asunto adelante con el otro.
7. Trato de buscar una solución positiva al desacuerdo.

Las preguntas se valoran en una escala de Lickert del 1 al 6. Siendo 1 lo peor y 6 lo mejor.

CUANTIFICACIÓN DEL DOMINIO LOGRO.

Al objeto de obtener información sobre el grado de consecución de objetivos personales de los miembros de la familia empresaria

se plantearon siete cuestiones en nuestro panel, valoradas en una escala de lickert de 1 al 5. Siendo 1 poco logro y 5 mucho logro. Medimos los dominios logro y cooperación porque pensamos que están directamente relacionados con los posicionamientos tomados por individuos en la implicación familia empresa.

POSICIONAMIENTOS DE LA IMPLICACIÓN

El reparto de los posicionamientos de los individuos de la muestra entre sus implicaciones en la empresa y la familia marca diferencias. Si nos fijamos en los cuadrantes “este”, que marcan posicionamientos con implicación elevada en la empresa, el porcentaje de individuos en ellos situados, es de 46.29% por ciento. Los cuadrantes **Norte** recogen posicionamientos de alta implicación en la familia, cuya ponderación representa el 67.69% de nuestra muestra. Estos porcentajes son superiores a la muestra porque hay individuos que se ubican en el cuadrante noreste.

Pese a la más que manida y buscada igualdad de género la realidad económica muestra posicionamientos que difieren considerablemente de la anterior afirmación. La siguiente figura recoge la discriminación por género y el grado de implicación en los subsistemas familia y empresa. Los posicionamientos en los cuadrantes **Este** recogen mayor implicación en la empresa así como los posicionamientos en los cuadrantes **Norte** recogen implicaciones mayores en la familia por parte de los individuos encuestados.

Figura 27: **Posicionamientos en los cuadrantes este y norte según GÉNERO.**

CUADRANTES ESTE	INDIVIDUOS	%
HOMBRES IMPLICADOS EN LA EMPRESA	93	75,61%
MUJERES IMPLICADAS EN LA EMPRESA	30	24,39%
CUADRANTES NORTE		
HOMBRES IMPLICADOS EN LA FAMILIA	96	61,94%
MUJERES IMPLICADAS EN LA FAMILIA	59	38,06%

El peso, según género, de los componentes de la muestra es el siguiente: 67.99% hombres y 32.01% mujeres. Pues bien, los hombres más implicados en la empresa representan el 75,61% de los que se sienten implicados en este subsistema en tanto que las mujeres sólo ponderan el 24,39%, lo que indica una implicación mayor del género masculino en la empresa que el femenino. Contrariamente, es mayor, la implicación en ciertas funciones familiares del género femenino que del masculino. De entre quienes señalaban implicación en el subsistema familia las mujeres ponderan el 38,07% y los hombres el 61,93%, aunque en esta tipología las diferencias por género son menores que en el caso de la empresa, porque de la submuestra masculina el grado de implicación en ambos subsistemas es prácticamente idéntico (49.2% en la empresa y 50,80% en la familia); sin embargo, la submuestra femenina declara estar en un 33,7% implicada en la empresa y un 66,30% implicada en la familia.

La Figura 28 recoge las puntuaciones obtenidas en las tres dimensiones del modelo ORI; implicación, logro y cooperación. Así mismo se marca el punto ideal, como la valoración máxima que obtendría un “individuo perfecto” puntuando al valor máximo todas las preguntas. También recogemos las distancias **normalizadas y relativa** al punto

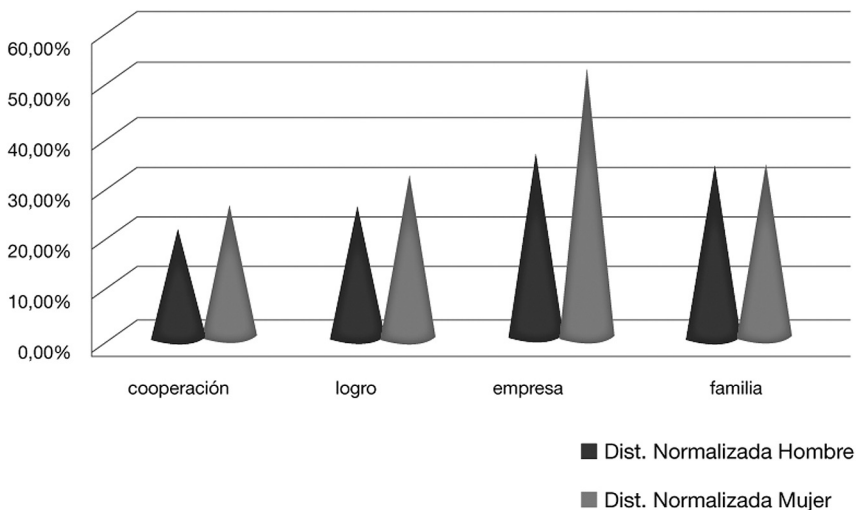
ideal sobre las que destacamos que mientras que el género femenino registra la mayor distancia al punto ideal en la implicación en la empresa, el género masculino presenta la máxima distancia en la dimensión logro aunque en menor medida que la distancia de la mujer.

Figura 28: **Valores medios de las dimensiones clasificadas por genero. (Distancias a su punto ideal)**

SEXO	COOPERACIÓN	LOGRO	I EMPRESA	I FAMILIA
Hombre (1)	32,92307692	25,398601	15,314685	15,93007
Mujer (2)	31,05813953	23,825581	11,267442	15,616279
General (3)	32,22270742	24,80786	13,79476	15,812227
Punto ideal (4)	42	35	24	24
Dist. Hombre (4)-(1)	9,076923077	9,6013986	8,6853147	8,0699301
Dist. Mujer (4)-(2)	10,94186047	11,174419	12,732558	8,3837209
Dist. General (4)-(3)	9,777292576	10,19214	10,20524	8,1877729
Dist. Normalizada Hombre	21,61%	27,43%	36,19%	33,62%
Dist. Normalizada Mujer	26,05%	31,93%	53,05%	34,93%

Gráficamente la situación de distancias al punto ideal se recogen en la Figura 29

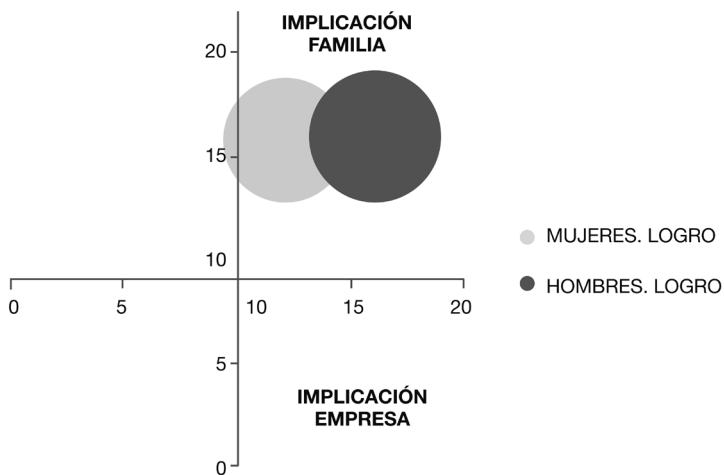
Figura 29: **Distancias al punto ideal de cada uno de los constructos**



Se observa que el constructo implicación familiar es el de menor diferencia con el punto ideal según género. La Figura 29 muestra de forma clara cómo la mayor diferencia en distancias al punto ideal se produce en la implicación empresa, con una diferencia por género de diecisiete puntos. Esta situación viene a corroborarse en el análisis de correlaciones posteriores que se muestran en este trabajo, en las que el género del individuo tiene correlación positiva y significativa con la implicación en la empresa.

La Figura 30 recoge los posicionamientos de los individuos encuestados atendiendo a su género, en el espacio cartesiano formado por la implicación en la empresa y la implicación en la familia. La coordenada del género femenino y la del masculino se ha dimensionado por el valor del logro en cada uno de los grupos. Es decir, el tamaño de la bola que representa el par XY, implicación del individuo en la dimensión empresa-familia, se dimensiona en función del valor obtenido para el constructo logro.

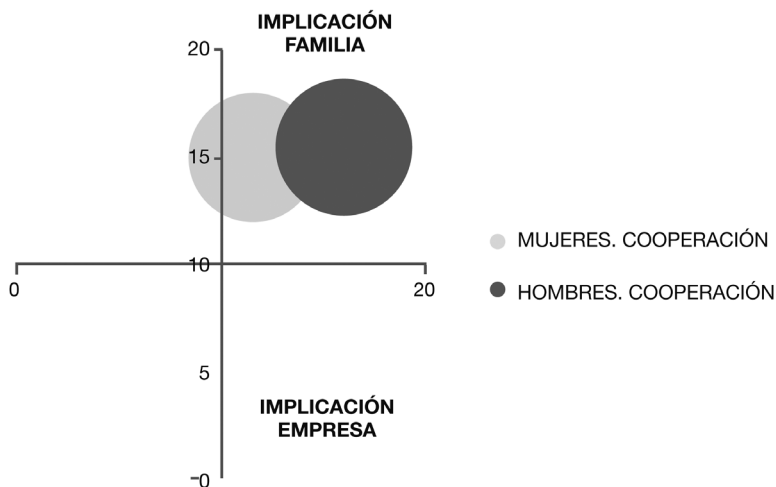
Figura 30: **Posicionamientos en el eje cartesiano de la implicación familia-empresa según género y logro**



Según observamos de la Figura 30, los logros percibidos por los individuos son similares en valor, independientemente del género. Ahora bien el posicionamiento del hombre en relación al eje X (grado de implicación en la empresa) esta más hacia la derecha que el de la mujer, lo que significa un mayor grado de implicación en la empresa en el genero masculino.

La visión que obtenemos del eje cartesiano de la implicación cuando dimensionamos para el constructo cooperación y diferenciamos por género se recoge en la Figura 31.

Figura 31: Posicionamientos en el eje cartesiano de la implicación familia-empresa según género y cooperación.

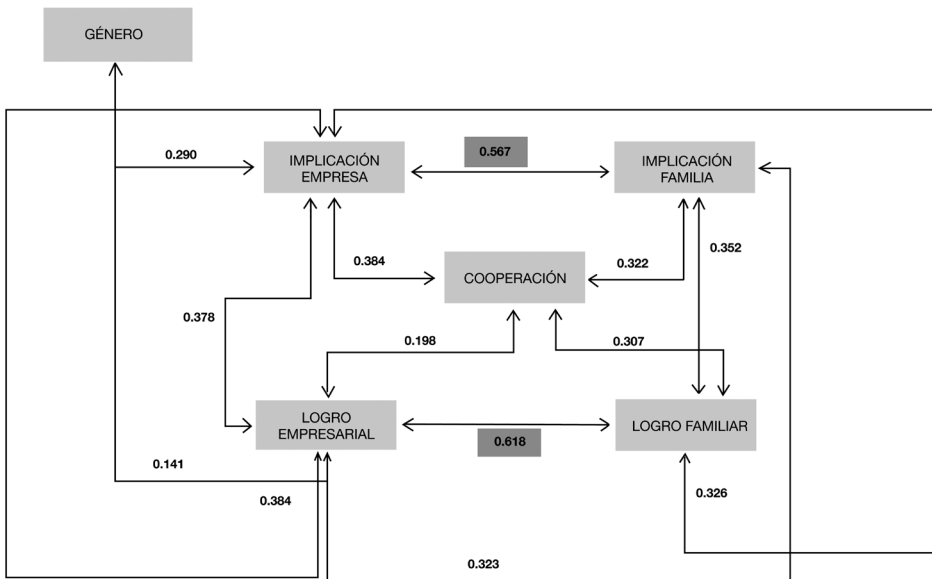


Se observa que las mujeres están más situadas hacia el oeste del cuadrante norte, lo que se traduce en una menor implicación en el subsistema empresa que la mostrada por los hombres, aunque su percepción del logro es algo menor en la mujer que en el hombre.

RELACIONES SIGNIFICATIVAS EN LAS DIMENSIONES DEL MODELO ORI

Con los individuos, posicionados en el gráfico de implicación, continuamos, mediante una matriz de similaridad/disimilaridad, la formulación de un modelo de relaciones para llegar al que se recoge en la siguiente Figura 32. Antes de ejecutar los cálculos pertinentes, el constructo **Logro** fue dividido en dos categorías. La primera de ellas formada por las preguntas 1 a 3 del citado constructo, orientadas a la medición del logro familiar, en tanto que el logro empresarial se analizó por las preguntas 5 a 7 inclusive.

Figura 32: **Modelo de relaciones encontrado para un análisis ORI.**



Un vistazo rápido a la Figura 32 nos permite ver la gran complejidad en las relaciones de la empresa familiar. El mapa de relaciones configura una tela de araña con tan sólo tres constructos analizados,

implicación, logro y cooperación. Todas las correlaciones marcadas en el modelo son significativas al umbral alfa igual a 0.05 (prueba bilateral). (Ver Anexo 10)

Las dos correlaciones más fuertes se han manifestado entre el grado de implicación en la empresa y el grado de implicación en la familia con un valor de 0.567 y entre el logro empresarial y familiar con valor 0.618. El espacio común del diagrama de los tres círculos que representa a la familia empresaria ha quedado al descubierto ocupando la intersección entre los dos subsistemas un área amplia en los constructos logro e implicación. Llama también la atención que la variable género está únicamente correlacionada con los constructos implicación y logro empresarial pero no en su dimensión familiar.

Pese a encontrar correlaciones significativas entre las variables, al tratar de regresionar el logro como una función del grado de implicación en la empresa y la familia encontramos parámetros de la ecuación lineal no significativos. Esta misma circunstancia se dio cuando la regresión se efectuó para tratar de explicar la cooperación como una función del grado de implicación del individuo en la empresa y en la familia.

DISCUSIÓN DEL MÉTODO Y CONCLUSIONES

El método utilizado para el conocimiento de los componentes de la empresa familiar es una especie de anamnesis de dichos componentes. Con el método podemos conseguir que cada componente evalúe su grado de implicación en las decisiones de los espacios familia y empresa, posicionamiento importante para ubicarlos en la inteface de ambos espacios y cuan involucrados

están en las decisiones de las dos instituciones. La ubicación tiene gran importancia para luego interpretar otras valoraciones a la hora de abordar el diseño de un pacto familiar.

Así mismo nos interesa saber cualesquiera sea su implicación, el grado de consecución de los objetivos prefijados tanto en la empresa como en la familia. Podría esperarse que a mayor implicación, mayor deseo de cooperar se tiene para alcanzar los logros, pero no hay regresión entre implicación y consecución de objetivos o nivel de logro ni de cooperación. Es obvio que cuanto mayor sea el nivel de logro más fácil será llegar a establecer relaciones cara al protocolo familiar y más fácil puede ser el diálogo entre ellos, así como cuanto mayor sea el nivel de cooperación mutua.

También nos ha interesado conocer el grado de percibir la solución de conflictos mediante el diálogo y el entendimiento, aunque esta variable es subjetiva y no objetivable como las dos anteriores.

Los niveles de **implicación familiar y empresarial** se cartografían en un espacio de dos dimensiones y cuatro cuadrantes. De esta forma se puede visualizar el posicionamiento en esta interface familia-empresa. Quienes se sitúan en el cuadrante nororiental son componentes muy implicados en la interface familia-empresa, en tanto que quienes se sitúan en el cuadrante suroccidental no están implicados en ninguno de los espacios y, por tanto, su grado de inclusión en la familia empresaria es bajo. Cuando se ubican en el cuadrante noroccidental los componentes están muy implicados en la familia y escasamente en la empresa y viceversa si su ubicación es en el cuadrante suroriental.

Localizados en la interface familia-empresa se representa el grado de acercamiento o alejamiento al punto ideal en cooperación y

consecución del logro u objetivos. Para ello se grafican dos mapas, uno referente a la variable **cooperación** y el otro a la variable **logro**, definiendo el nivel de cada variable en cada individuo por el tamaño del círculo en relación al tamaño ideal en ambas variables; es decir, máxima cooperación y máximo nivel de logro conseguido.

Los logros personales sea en el subsistema familia sea en el subsistema empresa no muestran regresión con la variable cooperación, lo que es plausible pues se puede cooperar en la red relacional y no conseguir ningún logro y viceversa.

La implicación en la empresa muestra mayor correlación con el sentimiento de cooperación y la percepción del logro que la muestra la implicación de la familia, quizás porque sea más objetivable la cooperación y el logro en el subsistema empresa que en el subsistema familia.

Este análisis clínico ayuda sobremanera a entender los comportamientos y reacciones a la hora de abordar la constitución de un pacto familiar. El panorama de sentimientos y percepciones es un verdadero mapa cognitivo de gran ayuda para el consejero de la empresa familiar.

Este método anamnético junto a los test de inteligencia relacional¹⁵ y filosofía empresarial¹⁶ y familiar de cada componente nos ayuda bastante para iniciar los procesos constituyentes¹⁷, tal como se

15. “Los factores clave para un pacto en la familia empresaria”. Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Enero 2005.

16. “Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”. Cuaderno de Investigación de la Catedra PRASA de Empresa Familiar. Junio 2005.

17. “Los procesos cognitivos de los constituyentes de la empresa familiar a la hora de consensuar su protocolo familiar”. Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Enero 2006.

han definido en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

CONCLUSIONES

1. Los hombres se sienten más implicados en la empresa que las mujeres e igualmente implicados que las mujeres en la familia.
2. Las mujeres se sienten más implicadas en la familia que en la empresa.
3. Independientemente del grado de implicación en familia y empresa los sentimientos y percepciones respecto del logro y la cooperación no presentan diferencias de género.
4. No es posible dicotomizar las implicaciones en la familia y en la empresa, pues ambas están altamente correlacionadas ni los logros en ambos subsistemas ni por razón de género ni de responsabilidad, paradigma singular de la familia empresaria.
5. La percepción del logro no está moderada por los niveles de implicación en los subsistemas ni con la predisposición a la cooperación, sin embargo es mayor la correlación entre estas variables en el subsistema empresa que en el subsistema familia.





**MODELIZACIÓN
DE PROCESOS EN FAMILIAS
EMPRESARIAS**



4. CONFIANZA Y COMUNICACIÓN: SOPORTES DEL COMPROMISO A TRAVÉS DE UN SISTEMA COMPARTIDO DE VALORES

CULTURA FAMILIAR Y SISTEMA DE VALORES

La cultura de una organización es el conjunto de creencias, principios y valores que son el fundamento del sistema de gestión así como del conjunto de métodos y prácticas de gestión, que a su vez refuerzan biyectivamente el código de principios y valores de una organización¹. Desde diferentes ámbitos, tales como el ámbito de la empresa familiar², gestión y emprendimiento³ se ha investigado

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

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

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

el papel de los valores y su influencia en la marcha y gestión de las empresas. Algunos investigadores han identificado aquellos valores que contribuyen al éxito (Cappuyns, Gallo y Vilaseca, 1998)⁴.

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

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

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

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

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

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

BASES FILOSÓFICAS DEL SISTEMA DE VALORES⁹

Los valores en una familia empresaria, que previamente sólo es familia, tienen su contenido y su jerarquía; por eso cuando se analiza la escala de valores en una familia empresaria se ordenan por

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

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

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

Los valores en una familia empresaria se encarnan de modo personal en cada uno de sus constituyentes, pero esa encarnación va a depender del modo cómo se transmitan durante la relación personal. En la familia empresaria esta transmisión de valores puede darse simplemente estando quien transmite presente en la relación con su ejemplo y con su discurso. Es decir, existe una cierta causalidad a la hora de que los valores se encarnen en un constituyente de una familia empresaria. Esa causalidad reside en el ejercicio de los propios actos y en la intersubjetividad con el otro familiar. Al estar abocados a encontrarse con el otro, el familiar se va haciendo en su escala de valores, a través del apego primario entre padres, hijos, hermanos, abuelos. Dado que configuramos nuestra persona según la relación que mantenemos en el seno de la familia, la relación interfamiliar es clave para la transmisión de valores que luego van a ordenar la gestión empresarial y la toma de decisiones. La relación entre familiares es un valor intrínseco a la propia transmisión de la cesta de valores. La transmisión del valor en el seno de la familia empresaria va a depender de la naturaleza de

cada familiar en relación al valor (solidaridad, por ejemplo) y de esa misma esencia en relación al familiar a quién se quiere transmitir dicho valor. Si analizamos bien cuanto acabamos de escribir, lo que queremos decir es que el valor a transmitir depende del familiar que lo transmite (padre, madre, abuelo) del familiar que lo recibe (hijo, hermano, nieto), de la relación existente entre pares y del contenido de dicho valor. Dependiendo de la esencia de uno y de otro, de la relación entre ambos y del valor en sí, la transmisión será completa o no existirá o se transmitirá deformadamente. La transmisión del valor exige la persona adecuada para hacerlo, su carácter histórico y su capacidad narrativa. La persona y la relación interpersonal tiene su propia historia y esta historia va a influir en la existencia o no de la transmisión de dicho valor.

La transmisión de valores en el seno de la familia empresaria requiere un contexto adecuado, lo que va a depender del apego sano, que produce confianza, seguridad en el otro, sensación de que es competente respecto de lo que quiere transmitir. La transmisión de valores es eficaz si se respeta la libertad del transmitido, si no se pretende suplantar su personalidad. Cuando la relación es de apego insano se hace difícil la transmisión del valor; sucede cuando se sustituye la voluntad del transmitido por la del transmitente, marcando un camino sin libertad de elección. El apego insano conduce a dependencias negativas que no son buenas para el futuro de la empresa familiar. El apego sano genera una personalidad segura y confiada en su capacidad de poder hacer y potencia la empatía, lo que será beneficioso para clarificar el sistema de valores en la empresa familiar, del que podrá nacer el compromiso de cooperación en lugar del conflicto entre familiares. La transmisión del sistema de valores exige aplicar el principio de subsidiaridad,

sin intentar suplantar la personalidad del otro. El apego insano y la excesiva protección impiden que el otro madure y asuma la existencia de valores. El problema en la familia empresaria es que al menos en la relación intergeneracional no se encuentran los momentos adecuados para realizar la comunicación-transmisión de valores. O bien se los rechaza cuando el padre o la madre intentan transmitirlos o bien se aferra a ellos sin que en verdad hayan anidado en su corazón y en su mente. La comunicación-transmisión de valores en momentos inadecuados o por familiar inadecuado produce en el transmitido desconfianza, recelo y atrincheramiento en la incomunicación. Una mala relación impide una correcta transmisión del sistema de valores en el seno de la familia empresaria y conduce a un nuevo maestro, en el futuro, capaz de chantajear, sobreproteger o manipular al familiar de la siguiente generación.

El sistema de valores no puede denigrarse sino que debe ser transmitido en profundidad y de modo adecuado en cada circunstancia. Los hijos, extraños y extrañados, no podrán recibir consejos del padre empresario ausente. Los valores se deben transmitir en un ambiente de confianza y no en un ambiente familiar impersonal o aséptico. Los valores son historia si no se concretan y realizan. La solidaridad se enseña con la realización así como la austeridad, el compromiso, la cooperación o el mutualismo. Cuando el sistema de valores no se encarna, se transforma en ideal inútil y en falsa ilusión. No es posible hablar del contenido de un sistema de valores si no se habla de ellos sin cuestionar la relación personal. Es fundamental en la familia empresaria respetar los valores del otro, pero teniendo presente que el valor en discusión puede llevar la empresa al fracaso. A veces se puede llegar a

la ruptura en el seno de la familia empresaria cuando no existe respeto mutuo o se da un apego desordenado, tal que se permite destruir la empresa familiar. Lo importante no es cuestionar el sistema de valores sino respetar la jerarquía de cada valor dentro del sistema. Esa diferencia en la jerarquía de valores no debe llevar a la ruptura de la relación familiar, sino al cambio de relación y a la disociación de los espacios de decisión. Por fin, la transmisión de valores exige cierto grado de intimidad y de confianza, de respeto mutuo inquebrantable. No habrá transmisión de valores ni coparticipación del sistema axiológico, si no existe en el seno de la familia una relación de confianza, de seguridad confidencial, de apertura al entorno. Si esta confianza existe se abrirá paso a la comunicación mutua y luego a vivir y practicar el sistema de valores en la familia y en la empresa. El valor debe ser virtud y para ello se debe practicar. El sistema axiológico de una familia empresaria se tiene que desear, gustar y disfrutar. La cooperación y el mutualismo, la generosidad y la reciprocidad, la solidaridad y la libertad se tienen que querer y disfrutar practicándolas. El corazón debe rezumar estos valores para que se pueda coparticipar, pero serán solo ideales que no se hacen realidad, si no se practican en la empresa familiar, aunque sea de modo imperfecto y limitado. Practicar aquellos valores supone superar dificultades, entrar en luchas y sufrir fracasos.

Se habla del sistema de valores porque estos valores han de estar integrados y armonizados en cada familiar. La libertad y solidaridad deben estar armonizadas, también la reciprocidad y el altruismo, el interés común y el interés personal, el mutualismo y la cooperación, la austeridad y la satisfacción del mínimo vital, la privacidad y la comunalidad. Por eso hablamos de un sistema de valores entrelazados

y ordenados entre ellos, que se encarnen en cada familiar a la vez que se respeta su dinamismo personal. El valor hecho virtud supone enracimar otras virtudes con el compromiso y el trabajo. Llevar a la práctica un sistema de valores tiene sus propios límites, que son el perfeccionismo neurótico y la frustración.

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

MODELO RELACIONAL EN LA FAMILIA EMPRESARIA: VALORES Y COMPROMISO

Algunos investigadores reseñados han relacionado los resultados de la empresa con el sistema de valores de la familia. Nuestra trayectoria de investigación también tiene ese rumbo marcado. Creemos de acuerdo con la Figura 33 que existe una constelación de relaciones

familiares que influyen en el comportamiento y funcionamiento de la empresa familiar. En trabajos anteriores hemos encontrado indicios de la relación e influencia de las variables confianza mutua y comunicación en el logro del consenso para llegar a articular un protocolo familiar¹⁰. También hemos analizado la visión compartida que los componentes de la familia empresaria exhiben sobre cierto esquema de valores respecto de la familia y la empresa y la distancia que existe entre esas perspectivas¹¹, así como la influencia de la formación recibida en la Cátedra PRASA de empresa familiar en relación a su actitud hacia el logro y el consenso¹². Tenemos información sobre los niveles de implicación que cada constituyente de la familia empresaria declara respecto de actividades en la familia y en la empresa, así como su nivel de cooperación y la satisfacción por logros conseguidos¹³.

A lo largo de este periodo de investigación hemos querido ir conociendo el nivel relacional de los componentes de cada familia empresaria, mediante la valoración de una serie de variables, que influyen en la transmisión del sistema de valores y con esta adecuada

10. J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero. “Los factores claves para un pacto en la familia empresaria”. Cuaderno de Investigación N° 1. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Enero 2005.

11. J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero. “Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”. Cuaderno de Investigación N° 2 Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Abril 2005.

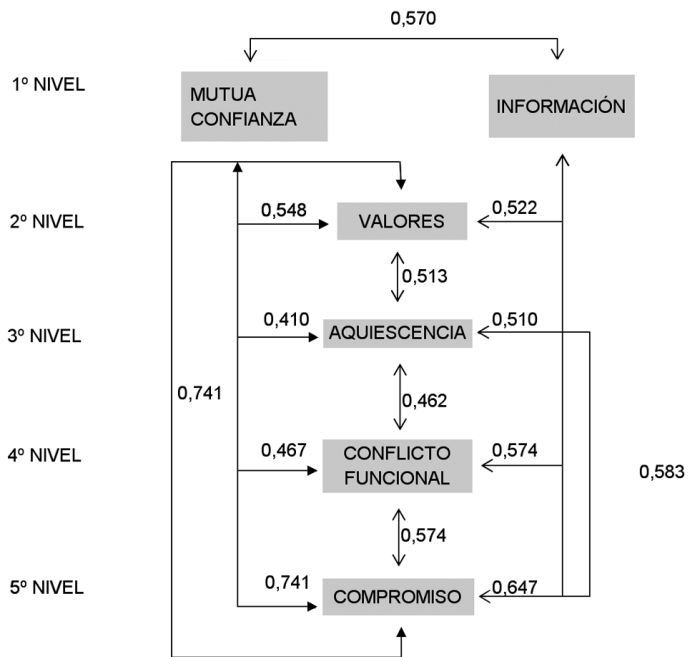
12. J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero, M. Rodríguez Jiménez. “Los procesos cognitivos de los constituyentes de la empresa familiar a la hora de consensuar un protocolo familiar”. Cuaderno de Investigación N° 3. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Enero 2006.

13. J.J. Rodríguez Alcaide y M. Rodríguez Zapatero. M. Rodríguez Jiménez. “La empresa familiar: implicación y logros de sus constituyentes”. Cuaderno de Investigación N° 4. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Junio 2006.

o inadecuada transmisión de dicho sistema su modo de conducir al compromiso y cooperación o al aprovechamiento oportunista del sistema.

Nuestro mapa cognitivo para abordar esta cuestión aparece en la Figura 33 . La lógica de nuestra racionalidad parte de las siguientes hipótesis:

Figura 33: **La constelación relacional, la transmisión de valores, el compromiso**¹⁴.



14. Sobre confianza y comunicación ver J.J. Rodríguez Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero. 2007. Confianza, comunicación y un pacto de la familiar empresaria. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. 150 pp. ISBN: 84-88423-46-2.

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

LA VERIFICACIÓN DEL MODELO

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

Los resultados que a continuación se muestran describen la imagen de esta muestra de familias empresarias cordobesas, reelaborada a través de las variables, ya enunciadas, y diferenciada por la fase

generacional en que se encuentran dichas familias empresarias. Aunque no se puede obtener todavía un pronunciamiento definitivo sobre la relación existente entre variables, dado el pequeño tamaño de la muestra, si se pueden describir ciertos comportamientos de dichas variables, que en parte corroboran resultados anteriores, encontrados a nivel de familias aunque no de muestra poblacional.

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como en investigaciones anteriores, la muestra estudiada es una muestra dirigida. Se trata de empresas familiares que acuden a los módulos formativos que imparte la cátedra PRASA de Empresa Familiar. Para este estudio en concreto se han analizado un total de 65 empresas familiares que integran a 250 individuos y cuya clasificación por etapa generacional se relaciona en la siguiente Figura 34:

Figura 34: Clasificación de la muestra objeto de estudio según etapa generacional

Etapa generacional	Nº de empresas	Nº de individuos	Media por familia
Fundador	34	123	3,62
Sociedad de hermanos	29	120	4,14
Consortio de primos	2	7	3,50
TOTAL	65	250	3,85

34 empresas se encuentran en primera generación con un total de 123 miembros, lo que arroja un tamaño medio de empresa de casi

4 personas, 29 empresas en segunda generación con un total de 120 miembros; el tamaño medio de la empresa en segunda generación es de 4,14 personas por empresa y 2 empresas en tercera generación con 7 miembros. El tamaño muestral en cada categoría nos permite confrontar los resultados obtenidos en el caso de sociedades en fase de director fundador y en caso de sociedad de hermanos.

ANÁLISIS DE LAS VARIABLES

El cuestionario¹⁵, repartido entre los distintos miembros de las empresas familiares, consta de 10 variables; durante la investigación se decidió el análisis de sólo seis de ellas. La justificación reside en los resultados del análisis de coherencia realizados sobre el bloque de preguntas (alfa de Cronbach) pues de esta forma se gana en claridad de resultados. Las seis variables escogidas se relacionan a continuación y el número de preguntas que conforman cada constructo se muestran entre parentesis:

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

Se realizó un análisis de coherencia de las preguntas que forman cada uno de los seis constructos¹⁶, ejecutando un alfa de Cronbach en cada bloque de variable, obteniendo los resultados que aparecen en el Anexo 12.

15. Ver anexo 11

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

HALLAZGOS

Regresión entre comunicación y confianza.

La comunicación y la confianza presentan un grado de variación similar, alrededor de sus valores medios, aunque la cercanía al punto ideal es mayor en el caso de la variable confianza que en el caso de la variable comunicación, cuyo coeficiente de determinación $R^2=0,450$, para las sociedades en primera generación, bastante elevado si tenemos en cuenta que no se trabaja con valores absolutos sino con valores relativos de cada variable.

La regresión Confianza función de Comunicación, discriminando la etapa generacional en la que se encuentra la empresa familiar, se proyecta en las siguientes Figura 35 y Figura 36.

Figura 35: **Regresión de la Confianza en función de la comunicación. Etapa generacional de fundador.**

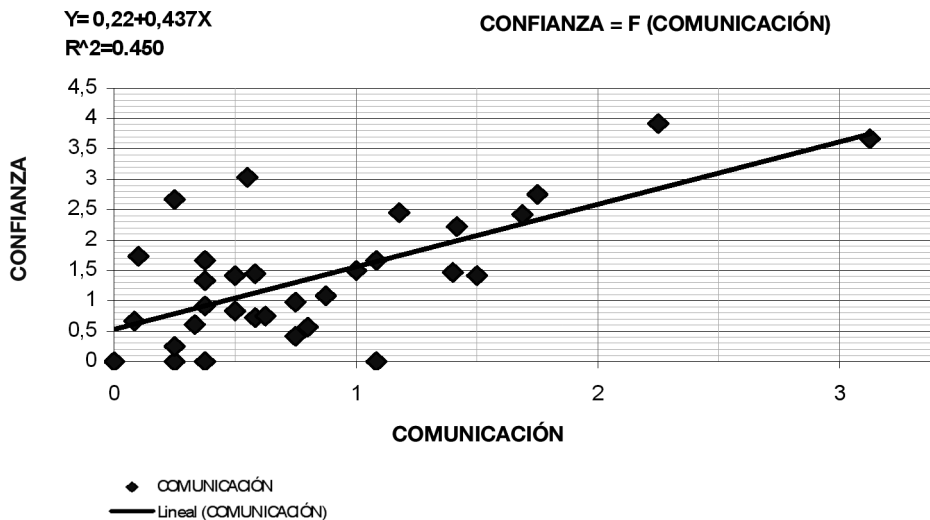
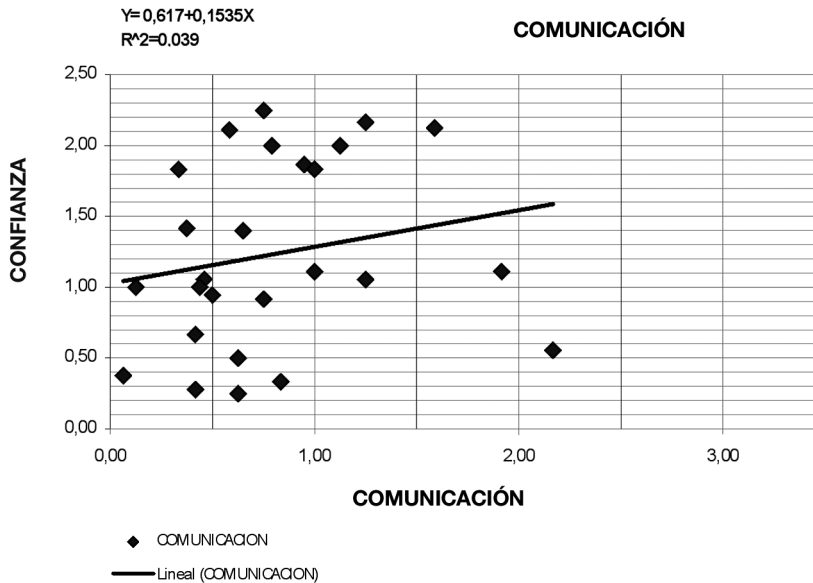


Figura 36: **Regresión de la Confianza en función de la comunicación. Etapa generacional de hermanos.**



La comunicación en la sociedad de director fundador explica la confianza con un regresor de valor 0,437 estadísticamente significativo y el 45% de la variación de la distancia al punto ideal de la variable confianza. Sin embargo cuando se regresan las misma variables en la sociedad de hermanos ninguno de los estadísticos alcanzan significación ni son relevantes. Pudieran existir otros factores influenciando, tales como la propia historia de la empresa, el puesto que ocupa en la empresa, etc.

Las distancias medias al punto ideal de la variable Comunicación en la familia del fundador y en la sociedad de hermanos son significativamente diferentes en este tipo de empresas, pero no lo son el resto de variables (cooperación, valores, confianza, compromiso, oportunismo). El nivel de confianza en relación a la comunicación

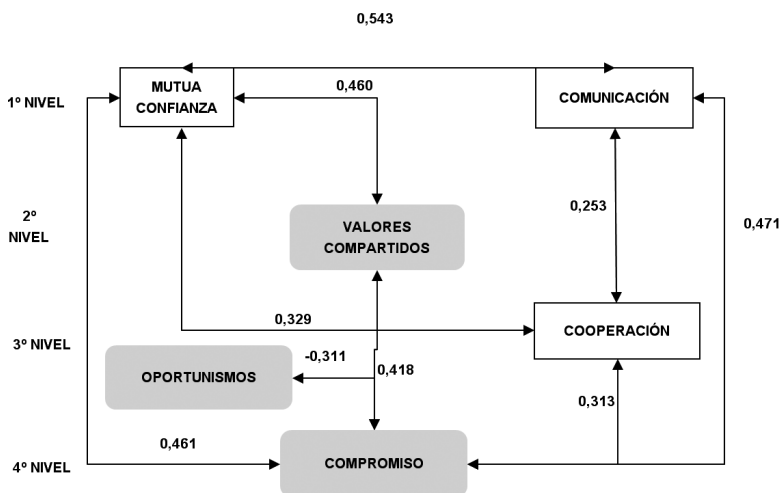
en la sociedad de hermanos presenta mayor grado de dispersión que el que presenta en la sociedad de propietario director.

EL SISTEMA DE VALORES COMPARTIDOS

Hemos diseñado tres modelos encaminados a descubrir las variables que determinan la configuración del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. En el primero de ellos se ha considerado el global de las empresas, para el segundo se clasificó por estado generacional de sociedad de fundador y el último por la pertenencia a la segunda etapa generacional, la sociedad de hermanos. Las relaciones encontradas se grafican en las figuras siguientes Figuras (Figura 37, Figura 38 y Figura 39) y sus datos en el Anexo 13.

A. MODELO GLOBAL

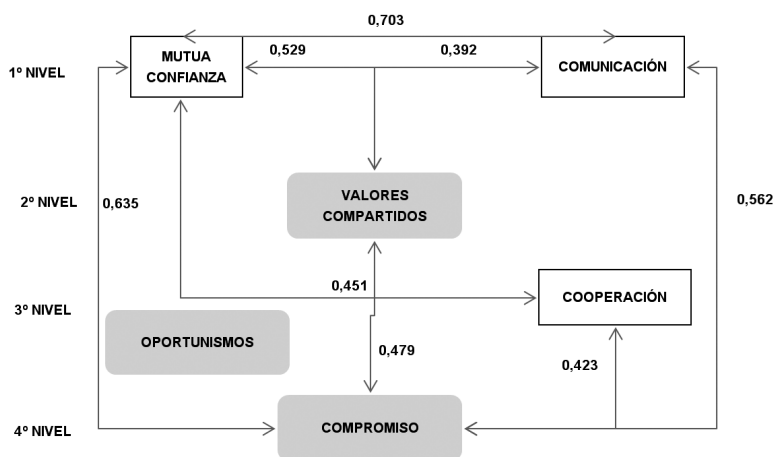
Figura 37: **Relaciones del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. Modelo global. Valores significativos al 95%.**



1. El **compromiso** como resultante del sistema de valores en la empresa familiar, para el modelo global, se configura como variable clave al mostrar elevadas y significativas correlaciones con todas las variables. El **compromiso** está en estrecha correlación con una mutua **confianza** y **comunicación** entre los miembros, que bajo un sistema de valores compartidos puede generar, cooperación.
2. La variable comunicación es la de mayor correlación entre las variables **compromiso (0,471)** y **mutua confianza (0,543)**.
3. La mutua confianza se correlaciona con el compromiso (**0,461**) y con valores compartidos (**0,460**), además de con cooperación (**0,329**). **Mutua confianza** es la variable que exhibe más correlaciones: cuatro en total.

B. MODELO SOCIEDAD DIRECTOR-FUNDADOR

Figura 38: **Relaciones del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. Modelo Fundador. Valores significativos al 95%.**



Las relaciones del sistema de valores en la empresa familiar, cuando esta se encuentra en la etapa de socio fundador, se describe a la luz de los resultados obtenidos, con un alto grado de participación de las variables estudiadas. Todas las variables juegan un papel relevante a excepción de la variable **oportunismos**. Las correlaciones son muy elevadas en el caso de la mutua confianza y la comunicación (0,703). Todas las correlaciones son superiores en el modelo de sociedad director-fundador que en el modelo global. **Oportunismo** no es relevante en esta fase de la empresa.

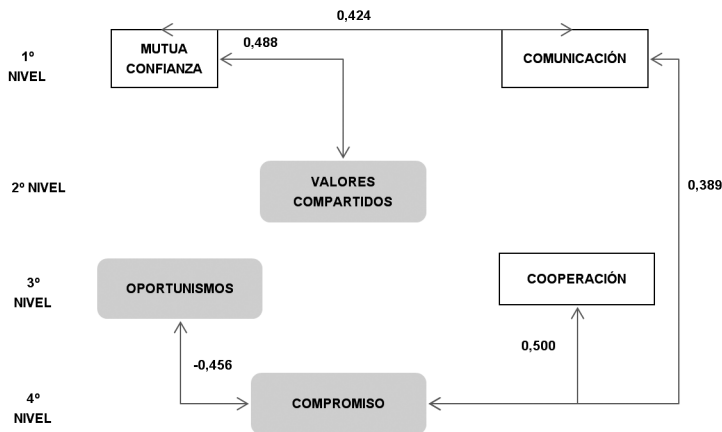
C. MODELO SOCIEDAD DE HERMANOS

Como se observa en la Figura 39, cuando se trata de graficar el sistema de valores compartidos en la empresa familiar en etapa de sociedad de hermanos las variables relevantes y sus relaciones disminuyen.

En la sociedad de hermanos entra en juego como variable explicativa del sistema de valores el **oportunismo** con una correlación significativa y negativa sobre el compromiso de **-0,456**.

La mutua confianza y la comunicación tienen una relación significativa pero de menor importancia en el caso de sociedad de hermanos (0,424 frente a 0,703). No es el caso de la relación de la variable cooperación con compromiso que es algo mayor en la sociedad de hermanos (0,500 frente a 0,423).

Figura 39: **Relaciones del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. Modelo Sociedad de Hermanos. Valores significativos al 95%.**



LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

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

1. Que existe una covariación entre las variables confianza y compromiso.
2. Que las variables cooperación y compromiso tienen un menor grado de dispersión en su percepción de distancia al punto ideal.
3. Que la percepción del código de valores es similar en ambos tipos de sociedades; está muy cercano al punto ideal, aunque el valor extremo más alejado de dicho punto ideal es mayor en la sociedad de hermanos que en la de primera generación.
4. Que los valores medios de las variables, excepto confianza, no presentan diferencias significativas cuando se comparan tipos de sociedad familiar.

CONCLUSIONES

1. El modelo verificado se asemeja al modelo teórico propuesto en la Figura 33.
 - a) Se da una elevada correlación entre **comunicación** y **confianza (0,543)**, así como una elevada correlación entre estas variables y el **compromiso** con la empresa (0,471; 0,461).
 - b) La **cooperación**, previa al compromiso, está correlacionada con las variables **confianza (0,329)** y **comunicación (0,253)** y esta cooperación con el compromiso.
 - c) Los **valores compartidos** actúan de moderador del **compromiso** (0,418) y la mutua **confianza** (0,460) en un elevado grado de correlación.

d) El **compromiso** y el **oportunismo** son variables correlacionadas negativamente. Esta correlación negativa no existe en empresas familiares en fase de fundador-director y si en fase de sociedad de hermanos.

2. La **confianza mutua** es la variable clave pues muestra elevadas correlaciones con **comunicación, cooperación y compromiso, y valores compartidos**

3. La variable **comunicación** tiene correlación directa con las variables **cooperación y confianza y compromiso.**

4. Las variables **cooperación y compromiso** muestran una correlación directa, aunque de menor cuantía (0,313).

5. La variable **valores compartidos** muestra correlación con **mutua confianza y compromiso.**

6. A medida que aumenta el compromiso los encuestados sienten más lejanas las actitudes oportunistas, sobre todo en la fase de sociedad fraternal.



5. CONFLICTIVIDAD EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Las empresas familiares se caracterizan por cierto grado de control mayoritario de la gestión, de la propiedad en manos de la familia y cierta voluntad de continuidad (Chua y otros.1999)¹. Es obvio que las empresas familiares son heterogéneas y difieren en el grado de concentración familiar de la propiedad, implicación intergeneracional y ciclo de vida del negocio (Gersick y otros. 1997)², de modo que la interacción y solapamiento entre familia, empresa y propiedad deben ser tomados en consideración.

Las empresas familiares se diferencian de las no familiares en varios factores que describimos a continuación. En la visión familiar de la empresa, anclada en el valor de los recursos, lo que sugiere que la empresa se fundamenta en su carácter familiar, centrado en una cesta particular de capacidades y recursos, que surge de la interacción ente los subsistemas familia y empresa (Habbershon y otros. 2003)³. También en la implicación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa y por comprometer su experiencia

1. Chua J.H; Chrisman J.J. y P. Sharma. 1999. "Defining the family business by behaviour". ETP 23(4): 19-39.

2. Gersick K.E, Davis J.A. Hampton M.M. y Lansberg I. 1997. "Generation to generation: Life cycles of the family business". Harvard Business School Press. Boston.

3. Habbershon T. G., Williams M y McMillan I.C. 2003. "A unified systems perspective of family firms performance". Journal of Business Venturing 18: 451-465.º

y su cultura en la trayectoria empresarial (Klein y otros. 2005)⁴ La percepción que de lo justo tengan los familiares en su relación con la empresa va a depender de la influencia familiar en la empresa a través de su cultura, experiencia, código de valores y ejercicio del poder que detentan en la gestión empresarial.

La influencia de la familia en la empresa depende de la experiencia, cultura e implicación en la gestión de la propia familia y esa influencia puede ser positiva o negativa. Cuando se trata de desarrollar prácticas de gestión de los recursos humanos es importante conocer los criterios que iluminan esas prácticas sobre los recursos humanos y si son o no diferentes cuando el sujeto receptor de esa práctica es familiar o no familiar.

JUSTICIA, EQUIDAD Y JUEGO LIMPIO

La justicia en la toma de decisiones y en sus resultados es una cuestión muy estudiada. En general, el concepto de justicia distributiva, basada en la equidad, asevera que la equidad debe ser valorada desde la eficiencia (relación recursos usados respecto de producto obtenido). En la empresa familiar se toman muchas decisiones que, para que sean evaluadas como justas, se exige que sean consistentes, sin riesgo, correctas y éticas y que reflejen las preocupaciones de las partes interesadas (Lind y Tyler. 1988)⁵. No sólo se habla de toma de decisiones justas sino de procesos de

4. Klein S.B. Astrachan J.H. y Smyrnos K.X. 2005: "The F-PEC scale of family influence: Constructs validation and further implications for theory". ETP 29(3): 321-339.

5. Lind E.A. y Tyler T.R. 1998. „The social psychology of procedural justice“. Plenum NY.

decisión que están influidos por una suerte de justicia interactiva, que toma en consideración la interacción entre quiénes toman la decisión y quiénes se ven afectados por aquélla, de modo que los afectados merezcan respeto, honra y explicación de la decisión tomada (Greenber. 1993)⁶.

La naturaleza y el grado de influencia de la familia en la empresa familiar afecta a los familiares en relación a los empleados no familiares a través de la justicia de la gestión de los recursos humanos; es decir, que el tratamiento diferente de trabajadores familiares y no familiares viene afectado por la implicación de la familia en el negocio, por su particularismo y personalismos⁷. Eso se debe a una política de determinación de lo que tiene valor, de fijación de objetivos y de formulación de estrategias por parte de ciertos miembros de la familia y por el grado que estos valores, estrategias y fines se logran. Se ha hablado sobremanera de cómo la influencia de la familia tiene que ver con comportamientos de nepotismo, ir por libre, y de la selección adversa lo que produce efectos negativos en la empresa que son percibidos en el seno de la familia como injusticias distributivas relacionadas con compensación, promoción, valoración de actuaciones y posición en el organigrama (Cropanzano y Greenbere. 1997)⁸, que no tienen consistencia ni sostenibilidad.

6. Greenberg J. 1993. "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice" en R. Cropanzano, editor, "Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management (pp 79-103)

7. El análisis realizado sobre el constructo VALORES del cuestionario Red Familiar Relacional reveló un tratamiento diferente en recursos humanos según la condición familiar. Las diferencias en medias fueron significativas. Ver Anexo 18.

8. Cropanzano R. y Greenberg J. 1997. En *International Review of Industrial and organizational psychology*, editado por L.T. Robertson y C. L. Cooper (pp 317-372).

TIPOS DE INFLUENCIA FAMILIAR

Se dan tres tipos de influencia de la familia en el negocio familiar. Se da un nivel bajo en el que la familia interviene poco en la empresa, un nivel moderado en el que la familia modera su intervención en la empresa, pero interviene, y un nivel excesivo de intervención en la gestión de la empresa. Los casos aquí analizados pertenecen al tercer nivel.

En nuestros casos se da una interacción contraproducente entre ambos subsistemas: familia y empresa, de modo que la gestión de los recursos humanos viene marcada desde la coalición dominante en la familia, lo que puede dar lugar a consecuencias positivas o negativas, que en este trabajo no se van a valorar. Es obvio que se pueden producir abusos de poder familiar, nacidos de un altruismo miope y de una ausencia de autocontrol del gerente familiar (Lubatkin y otros, 2005)⁹. La influencia de la familia puede producir efectos nocivos por tener una cultura autoritaria que tienda a monopolizar procesos de decisión, dando lugar a prácticas arbitrarias de gestión del personal (Lee, 2001)¹⁰, y al establecimiento de normas y valores y a decisiones al dictado, que son renuentes a la planificación formal de los procesos de decisión. Cuando la cultura familiar restringe la participación en la empresa familiar se corre el riesgo de aumentar la inequidad entre familiares y no familiares, antecedida de abusos. Sin embargo, una influencia moderada de la familia y moderadora del modo de actuar produce efectos beneficiosos en la actuación de la empresa. Sucede cuando

9. Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y y Dino. R. N. 2005. "The effects of parental altruism on the governance of family manager firm". *Journal of Organizational Behaviour* 26 (3): 313-330.

10. Lee. H. L 2001. "Paternalistic human resources practices: their emergence and characteristics". *Journal of Economic Issues* 35(4): 841-869.

se da una cultura paternalista que modera la gobernación de la empresa familiar.

Es obvio que los conceptos de justicia y equidad son muy diferentes en una empresa en fase de director-fundador que en una fraternal o en el cúmulo de primos hermanos, pues en el primer caso los lazos son fundamentalmente biológicos y en el último los lazos provienen de compartir experiencias familiares y valores. La concepción de lo justo y equitativo va a depender también en el seno de la familia de la concentración de la propiedad y del control, que es diferente en las tres fases biológicas de la empresa familiar. Incluso el grado de preferencia por la familia o por el negocio puede ser fuente de percepción diferente de lo que es justo o injusto entre familiares. Es obvio que la percepción de la equidad vendrá también predeterminada por la cohesión existente en el seno de la familia y el grado de adaptación de esa familia al entorno.

PERSONALISMO Y PARTICULARISMO

Los comportamientos de los familiares en relación a la gobernación de la empresa familiar varían notablemente; es decir, en la ecuación “funcionamiento de la empresa-gobernación”, tiene gran importancia y es clave la influencia de la familia, dado que la familia afecta a las decisiones empresariales y al funcionamiento de la organización y viceversa. Aunque la familia puede ser acusada de nepotismo, enfeudamiento, problemas de agencia entre propietarios y gerentes familiares (Carney, 2005)¹¹, también la familia puede aportar ciertas ventajas para compensar aquellas limitaciones.

11. Carney M. 2005. “Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms”. ETP 30: 249-265.

Las familias empresarias aportan cierto personalismo que nace de la combinación propiedad-gestión en las manos de los miembros de la familia, lo que les permite no tener que dar cuenta de sus actuaciones a constituyentes internos. Además las familias empresarias aportan ciertas particularidades que nacen del elevado grado de discrecionalidad con el que desarrollan la gobernación de la empresa. Estos atributos (personalismo y particularismo) pueden aportar ciertas ventajas a la hora de alcanzar la eficiencia o en la creación de capital social y también pueden favorecer una justicia distributiva y menoscabar la justicia contributiva. En función de esos personalismos y particularismos en cada familia empresaria se concibe la justicia de manera diferente.

LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CONFLICTO

Las claves, que apoyan o fundamentan la renovación estratégica de la empresa o su sostenibilidad en el tiempo, residen en la voluntad de la organización en situar esa estrategia en un marco de normalidad, reconociendo que los conflictos de tareas (quién hace qué) es el modo con que el equipo ejecutivo funciona para alcanzar soluciones a aquellas cuestiones de carácter estratégico (Amason y Sapienza)¹². Está demostrado que cuando los conflictos son conflictos de tareas, llegan a ser singularmente productivos (Amason, 1996)¹³.

12. Amason A. C. y Sapienza H.J. 1997. "Effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict". *Journal of Management* 23: 495-516.

13. Amason, A.C. 1996. "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal* 39: 123-148.

El conflicto de tareas es un mecanismo a través del cual los familiares que dirigen la empresa son capaces de reflexionar de modo conjunto sobre la bondad de la estrategia y sus ajustes necesarios. Este tipo de conflicto sirve para la toma de decisiones respecto de una estrategia de continuidad de la empresa y de la estrategia en sí misma. El debate que origina el conflicto permite diseñar la trayectoria más lógica y racional de las alternativas estratégicas.

Si el debate es permanente y constructivo, la continuidad de la empresa familiar estará mejor asegurada. El debate parte del presupuesto de que existe información pertinente al mismo y de que existe comunicación entre los ejecutivos familiares de la empresa. La existencia de un debate de carácter estratégico es lo que puede hacer que la empresa familiar se desarrolle aclarando los beneficios y costes de enfoques cortoplacistas versus enfoques a largo plazo.

Si el conflicto no es de tarea, sino de carácter procesal, por ausencia y ocultación de información o por enfoques ideológicos diferentes, el conflicto no ayudará a la continuidad de la empresa sino a su estancamiento, debilitamiento y desaparición. Estos conflictos ideológicos están basados en las funciones de utilidad jerarquizadas de cada familiar (corto plazo versus largo plazo), (familia versus trabajo), (riesgo versus rentabilidad), etc., lo que puede conducir a crear conceptos individuales sobre lo que es justo e injusto desde una perspectiva individualista versus comunitaria o desde un enfoque de justicia distributiva (a cada cual según sus necesidades) versus justicia contributiva (a cada cual según contribuya)

CONFLICTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES

Las decisiones estratégicas abordan cuestiones complejas y ambiguas que requieren y exigen grandes cantidades de recursos de la propia organización (Mason y Mitroffi, 1981)¹⁴. Es interesante conocer la calidad de las decisiones, que dependen de las capacidades cognitivas de la alta dirección de la empresa y el proceso interactivo mediante el cual la alta dirección diseña y produce sus decisiones; es obvio que la capacidad cognitiva depende de su propia diversidad, que a su vez, influye y conduce a tomar decisiones complejas. La evidencia nos dice que a la hora de resolver problemas complejos no rutinarios, la alta dirección es más efectiva si dispone de amplia variedad en habilidades, conocimientos, capacidades y perspectivas (Murria, 1998)¹⁵. Junto a esta capacidad cognitiva tiene gran importancia el modo interactivo que la alta dirección diseña para tomar decisiones; es decir, la capacidad de un Consejo de Administración o de un Comité de Dirección supone identificar y sintetizar aquellas habilidades y perspectivas más apropiadas a cada decisión. Cuando la interacción es dialéctica se generan medios para sintetizar alternativas, a primera vista en conflicto, en una sola dirección. Cuando en un consejo de Dirección alguien actúa de abogado del diablo o de inquisidor dialéctico es fácil llegar a una decisión única desde diferentes perspectivas (Schwenk, 1990)¹⁶. Lo que queremos

14. Mason R.O. y Mitroffi I.I. 1981. "Challenging strategic planning assumptions". Wiley NY.

15. Murray A. I. 1989. "Top management group heterogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal* 3: 374-375.

16. Schewenk C.R. 1990. "Conflict in organizational decision making: an exploratory study of its effects in for profit and not profit organizations". *Management Science* 34: 346-448.

afirmar es que la calidad de la decisión no depende únicamente de la diversidad cognitiva sino del proceso de investigación crítico para identificar, extraer y sintetizar las perspectivas que dan lugar a la mejor decisión.

Las decisiones no lo son, si no son ejecutadas; para su ejecución se requiere la participación de la alta dirección, por lo que el consenso es fundamental para la efectividad de la decisión (Dess y Origen, 1987)¹⁷. El consenso es algo más que un simple acuerdo, porque para ejecutar una decisión se precisa la cooperación activa de toda la alta dirección ya que las decisiones estratégicas no se dibujan en detalle sino que se bosquejan solamente; es decir, el consenso supone comprender los motivos de la decisión y comprometerse con ella. La comprensión ayuda a buscar la dirección correcta, a pesar de actuar individualmente, y a actuar consistentemente unos y otros. El compromiso evita la contraoferta, la resistencia o la oposición. Es obvio que se necesita una decisión cualificada y un consenso para que la empresa evolucione por el camino marcado. La única manera de mantener el consenso es creando una atmósfera en las que las relaciones familiares sean afectivas para ser efectivas. Si los sentimientos son negativos será difícil ejecutar de modo eficaz las decisiones. El desafecto mina el desarrollo y el funcionamiento de la empresa familiar.

Sin embargo, en la empresa familiar ocurre que por lograr el consenso y mantener la armonía se pueden producir decisiones de baja calidad; es decir que, a veces, calidad-consenso-atmósfera

17. Dess G.C. y N. K. Origer. 1987. "Environment, structure and consensus in strategic formulation: a conceptual integration". *Strategic Management Journal* 12: 313-330.

armoniosa son contradictorios elementos a la hora de diseñar una decisión (Amason y Schweiger, 1994)¹⁸. Intentar minimizar las distancias y diferencias puede hacer disminuir la calidad de la decisión a tomar. Si se diseña un proceso de interacción, que intente minimizar la confrontación, se puede conseguir más consenso y más armonía familiar pero una peor decisión (Priem, 1990)¹⁹, al buscar un acuerdo que satisfaga a todas las partes. Por tanto, el conflicto es el punto crucial de esta paradoja y el conflicto sigue entendiéndose como un impedimento para el consenso y la aceptación afectiva de una decisión. El conflicto tiene una dimensión múltiple; por ello cierta dimensión del conflicto fortalece la calidad de la decisión en tanto que otras dimensiones atenúan el consenso y aminoran la aceptación cordial de la decisión tomada. Cuando en el seno de la familia el conflicto es funcional; es decir, se centra en tareas y en diferentes niveles de alcanzar un objetivo común, estamos ante un conflicto cognitivo porque nace de diferentes perspectivas al analizar un hecho; en el fondo son perspectivas diferentes sobre cómo lograr un fin común. En este tipo de conflicto cognitivo se puede encontrar una síntesis de posiciones que den lugar a una buena decisión. El conflicto cognitivo no debería afectar negativamente al consenso ni a la aceptación afectiva de la decisión, sino que debería además reforzar el compromiso (Korsgaard y otros. 1995)²⁰. Un conflicto funcional refuerza la calidad de la

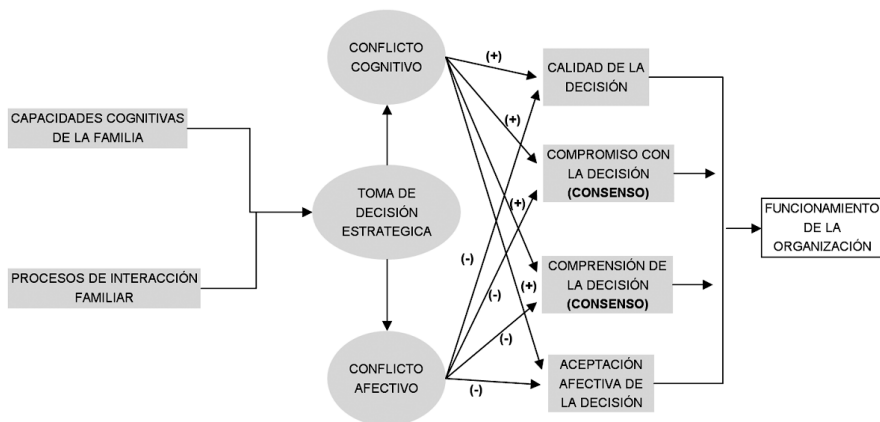
18. Amason, A. C. y D. M. Schweiger. 1994. „Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance“. *International Journal of Conflict Management* 5: 239-253.

19. Priem R. L. 1990. “Top Management team group factors, consensus and firm performance”. *Strategic Management Journal* 11: 464-478.

20. Korsgaard M.A., D. M. Schweiger y H.J. Sapienza. 1995. „Building commitment, attachment and trust in top management teams: the role of procedural justice“. *Academic of Management Journal* 38: 60-84.

decisión, el compromiso, su comprensión y la aceptación afectiva de la decisión. Cuando el conflicto es disfuncional, las personas se centran en disputas e incompatibilidades emocionales y no en el hecho en cuestión. El conflicto disfuncional es un conflicto afectivo, muy normal en muchas familias. Se ven las posturas diferentes como críticas personales a un modo de ganar poder e influencia en la familia empresaria. Un conflicto disfuncional apuesta por el cinismo, el soslayo, la contraoferta bribona que minará el consenso y descualificará la decisión a tomar. Pasar de un conflicto cognitivo a un conflicto afectivo es muy fácil en la familia empresaria y erosiona el consenso y la armonía. La Figura 40 indica las relaciones que existen entre toma de decisiones y resultados de esa decisión en una familia empresaria.

Figura 40: **El conflicto cognitivo y afectivo en la familia empresaria.**



EL CONFLICTO

El conflicto es una característica recurrente en la empresa familiar que con frecuencia empeora los rendimientos de la organización. No siempre el conflicto acarrea malos resultados en la empresa de la familia. En 1994 Harvey y Evans²¹ describieron los múltiples niveles de conflictos existentes en la empresa familiar y años más tarde Eddelston y Kellermans²² señalaron cómo las relaciones familiares podrían ser constructivas o destructivas para la empresa familiar, entendiendo que pueden existir confrontaciones constructivas que conduzcan al consenso. Hay varias clases de conflicto relacionadas con el trabajo y que han sido previamente identificadas; se trata de los conflictos de carácter cognitivo y los conflictos procedimentales que afectan a la gestión de la empresa y a sus resultados.

El conflicto cognitivo se centra en las estrategias para conseguir unos objetivos previamente definidos. Se supone que una discusión franca y abierta sobre el mérito de cada idea permitirá mejorar el rango de las opciones que se le presenten a las decisiones y la calidad de la decisión; esa decir, se decidirá mejor sobre qué objetivos perseguir y qué tareas realizar para ello, dado que esa confrontación cognitiva facilitará la evaluación crítica de cada asunto, asegurará que no se soslayarán alternativas mejores y contemplará las soluciones que sean innovadoras. Se cree, pues, que a través de una confrontación conflictiva se puede alcanzar el consenso.

21. Harvey M. y R. E. Evans. 1994. "Family Business and multiple levels of conflict". *Family Business Review* 7(4): 331-348.

22. Eddleston K. y F.W. Kellemans. 2007 "Destructive and productive family relationship: a stewardship theory perspectiva" *Journal of Business Venturing* 22(4): 545-66.

Es fácil pensar que el conflicto cognitivo puede ser de gran ayuda en la empresa familiar, si los familiares son capaces de permitir una crítica continuada sobre objetivos y estrategias para adaptarse a los cambios del entorno. Los investigadores creen que cuando el conflicto se enfoca de modo cognitivo se refuerza la creatividad y se aminoran los comportamientos oportunistas. Se aprecia que en la empresa familiar no existe oportunidad de intercomunicarse y, por tanto, no se recibe el efecto beneficioso de una valoración crítica sobre estrategias y gestión. Y es que la ausencia de normas de comunicación dificulta el establecimiento de equipos. Cuando en el seno de una familia empresaria existe un alto nivel de intercomunicación se da un profundo sentido de identidad de grupo y de propiedad compartida, lo que contribuye a la satisfacción en el trabajo de los miembros del equipo, que actúa eficientemente. Dado que el intercambio de información y la existencia de normas sobre una comunicación abierta son factores claves en las relaciones familiares, el intercambio intrafamiliar es un elemento integral de la relación entre conflicto y funcionamiento de la empresa familiar. La intercomunicación y el intercambio intrafamiliar se refiere al nivel de reciprocidad entre familiares en relación a la voluntad percibida en el otro de intercambiar ideas, retroalimentarlas y compartir expectativas. Si existe interacción intrafamiliar se dará una dinámica capaz de identificar los papeles a jugar por cada familiar en la empresa y el significado de ese juego. Debería en el seno de la familia empresaria interpretarse que el conflicto cognitivo es un intento de mejorar la gestión más que un ataque personal o la búsqueda de objetivos egoístas en detrimento de la empresa. Sin embargo, aunque desde el punto de vista teórico el conflicto cognitivo tenga efectos positivos, la

realidad nos enseña que la apertura de un conflicto en el seno de una familia empresaria genera una atmósfera desagradable, pues el conflicto cognitivo puede ser percibido como un ataque personal que puede devenir en conflicto de animosidad y enemistad. Esto ocurre en la familia empresaria y daña a la marcha de la empresa, porque al trabajar los familiares en la empresa, tienen la incapacidad de separar o la dificultad de diferenciar familia y trabajo, de modo que los desacuerdos respecto de fines y estrategias fácilmente se llevan al terreno personal y generan una relación negativa. Por eso, frente a lo esperado teóricamente beneficioso, lo que ocurre es que se daña el consenso, se genera insatisfacción y se lacera la gestión de la empresa. Es obvio que cuando surge un conflicto cognitivo en el seno de la empresa familiar hay que saber gestionar las formas positivas y negativas de dicho conflicto. Es obvio que una familia empresaria que no se intercomunique y que carezca de conflictos cognitivos difícilmente va a desarrollar adecuadamente su empresa; sin embargo, pudiera ocurrir que una buena intercomunicación, aunque no se confronten objetivos y estrategias, conduzca a una buena gestión empresarial. Con ello queremos decir que, dependiendo del grado de comunicación y de la capacidad cognitiva de los familiares, se puede llegar a destruir la empresa o llevarla al éxito.

CONFLICTO PROCEDIMENTAL

Junto a conflictos cognitivos se dan en la empresa familiar conflictos procedimentales, que se centran sobre las capacidades de los familiares para desarrollar un trabajo; en realidad, cuando se abre un conflicto procedimental se discute sobre cómo realizar un

determinado trabajo y quién y cómo debiera realizarlo. De lo que se trataría en la empresa familiar es de determinar la persona más adecuada y apta para desarrollar una determinada tarea. Dado que en la empresa familiar muchos familiares están empleados en la empresa y ocupan responsabilidades no siempre por su cualificación sino por su pertenencia a la familia, el conflicto procedimental suele ser grave e importante. Así que la familia sufre porque alguno de sus componentes se considera con derecho a un empleo sin analizar su capacidad y competencia. Cuando se aborda abiertamente un conflicto procedimental se promueve la discusión sobre las cualificaciones técnicas, que son en la empresa familiar cruciales pues con elevada frecuencia o casi siempre son los familiares los que ocupan un puesto de elevada responsabilidad. Si ese conflicto se aborda bien y de modo acumulativo debería conducir a diseñar bien las tareas y a ejecutarlas con el personal más adecuado. Para que esa confrontación sobre quién hace qué se resuelva positivamente para la empresa se precisa de un intercambio de información y una comunicación abierta entre familiares. Sin embargo y curiosamente, cuando en estos asuntos se abre un debate entre familiares, se crea un disenso y un efecto perverso sobre la gestión y la marcha de la empresa. Parecería que la aplicación de “mejor no menearlo” sería más provechoso en la empresa familiar. Nuestra experiencia nos dice que de acuerdo con la cultura de la familia se pueden producir unos efectos u otros. Unas familias necesitan estimular la discusión abierta y transparente sobre responsabilidades y el intercambio de información sobre la coordinación de tareas (conflicto procedimental) y otras, sin embargo, lo que necesitan es una cultura en la que cada familiar trabaje independientemente del otro con poco intercambio de información y comunicación.

CONFLICTO Y DISTRIBUCIÓN DE LA PROPIEDAD.

Es obvio que tanto el conflicto cognitivo como el procedimental están condicionados por la distribución del capital entre los familiares. Kellerman y Eddleston²³ indicaron recientemente en 2007 que la distribución de la propiedad modera la relación existente entre conflicto cognitivo y marcha de la empresa. Creen que cuando la propiedad está atomizada la apertura de un conflicto cognitivo suele ser perjudicial para la empresa en tanto que es beneficioso cuando la propiedad está más concentrada. Creen que en una familia multigeneracional el conflicto cognitivo crea tensiones, que dañan a la empresa, porque las estrategias son mal interpretadas y concebidas como egoístamente interesadas, pues los intereses particulares afloran, sugiriendo que la atomización de la propiedad produce profundos impactos que afectan a la marcha de la empresa. Si eso es así la cuestión básica es la de cómo manejar un conflicto cognitivo en función de la distribución del poder político en la empresa familiar. Desde mi punto de vista no se puede abordar esta cuestión sin poner en conexión la teoría de la empresa y la teoría del conflicto en la familia.

Justamente por estos hallazgos nosotros aportamos una tipificación de empresas que se gestionan según qué tipos de conflictos y cómo la resolución de estos conflictos influye en la marcha empresarial²⁴. Todo ello va a depender de la cultura de la familia empresaria, del grado de

23. Kellerman, F.W. y K.A. Eddleston. 2007. "A family perspective on when conflicts benefits family firm performance" *Journal of Business Research*.

24. Cuaderno de Investigación Nº 1, Enero 2005. "Factores claves para un pacto en la familia empresaria".

participación en una misma escala de valores y del alineamiento de los objetivos individuales con los objetivos de la familia como grupo. Los conflictos cognitivos que son propios de problemas estratégicos se resuelven de modo positivo si los gerentes y propietarios encuentran en la familia una actitud emprendedora y un apoyo a la continuidad y al crecimiento, pues como ya indicara Aldrich y J.E. Cliff²⁵ el papel de la familia es crítico en el lanzamiento de nuevos proyectos, ampliación de los existentes y diversificación de los mismos, pues la familia puede influir en los esquemas cognitivos que se han de usar para enfrentarse al futuro, desde una especie de autoeficacia empresarial.

Esta aportación puede ayudar a la comprensión de la empresa familiar desde el enfoque teórico multinivel, dada la complejidad que rodea a la empresa familiar.

CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD²⁶ EN LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Se trata en esta experiencia de analizar, partiendo de un determinado nivel de aquiescencia (Yo de buen grado admito las decisiones del familiar, que tiene la responsabilidad de dirigir la empresa o alguna parcela de la misma), si existen conflictos de funcionalidad en la empresa familiar y si estos conflictos tienen relación o no con el grado de información que la propiedad y dirección facilita al resto de los familiares ya que partimos del paradigma que se refleja en la Figura 40. Para cumplimentar este objetivo se diseñó

25. Aldrich H.E.y J.E. Cliff. 2003. "The pervasive effects of family on ownership: towards a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing* 18(5): 573-96.

26. El conflicto de funcionalidad es un conglomerado de conflictos de tipo relacional, procedimental y cognitivo

un cuestionario (Ver Anexo 15) que fue enviado a 61 empresas familiares y un total de 251 miembros. Su clasificación por etapa generacional se recoge en la Figura 41 e indica que:

Figura 41: **Estratificación de la muestra por etapa generacional.**

ETAPA	Nº EMPRESAS	FAMILIAR POR EMPRESA
1g	34	3,03
2g	26	4,38
3g	1	3,00
TOTAL GENERAL	61	3,47

34 empresas familiares están en primera generación, 26 en la etapa de sociedad de hermanos y una empresa familiar en sociedad de primos hermanos.

DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES

El cuestionario se compone de 10 variables, de las cuáles seis fueron tratadas en el capítulo 4 del presente libro: "Confianza y comunicación: soportes del compromiso a través de un sistema compartido de valores". Para este análisis se eligieron 3 variables:

- Información estratégica y táctica, 7 cuestiones.
- Conflictos de funcionalidad, 3 cuestiones.
- Aquiescencia, 1 cuestión.

La coherencia de cada uno de los constructos se analizó con el alfa de Cronbach (Ver Anexo 16), con resultados óptimos²⁷.

27. Para ver el detalle de la coherencia de los constructos ver Cuaderno de Investigación nº 6 "Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar". Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Junio 2007

RESULTADOS

RESULTADOS DE LAS VARIABLES SIN DISCRIMINAR GENERACIONALMENTE

Las variables a analizar son las puntuaciones absolutas que cada familiar ha dado en el cuestionario al bloque de preguntas, aquiescencia, conflicto de funcionalidad e información, independientemente de la familia a la que pertenece y de la etapa generacional de su empresa familiar.

Nos interesaba conocer si existía correlación entre estas variables, para lo que se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. La matriz siguiente exhibe los coeficientes de correlación de Pearson entre conflicto de funcionalidad, aquiescencia y suministro de información, siendo todos los coeficientes significativos (no diagonal) al umbral $\alpha = 0,05$ en prueba bilateral con α de Cronbach estandarizado (0,880).

Figura 42: **Matriz de coeficientes de correlación de Pearson**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson)

	CONFLICTO	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN
CONFLICTO	1,000	0,462	0,574
AQUIESCENCIA	0,462	1,000	0,586
INFORMACIÓN	0,574	0,586	1,000

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

La matriz de covarianzas de estas variables²⁸ muestra que, sometida a la prueba de esfericidad de Bartlett, los coeficientes de covarianza entre variables son significativos al 95%, así como supera la prueba

28. Ver Cuaderno de Investigación N° 6 Junio 2007. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar

de esfericidad de Bartelett, basada en las correlaciones también a un nivel de significación del 95%.

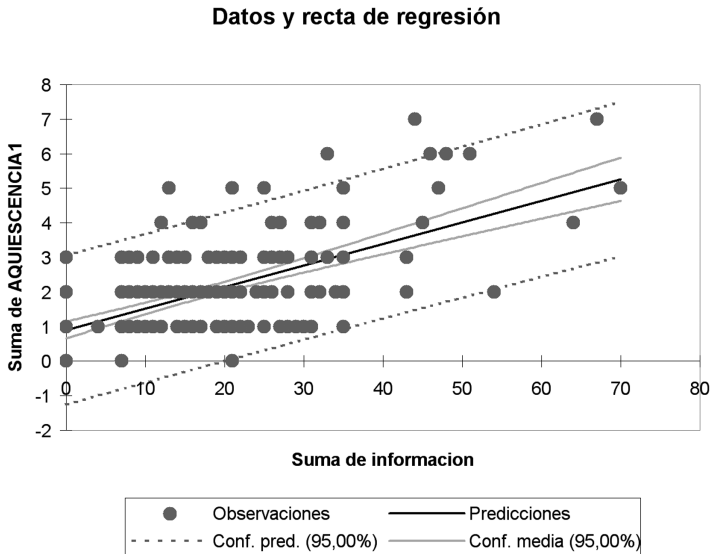
REGRESIÓN ENTRE VARIABLES

Hemos estimado la regresión lineal entre aquiescencia y conflicto así como entre aquiescencia e información. La regresión entre aquiescencia e información viene estimada por la relación [1].

[1] **Aquiescencia = 0,904+0,062 Información**

$R^2 = 0,586$

$R^2 \text{ ajustado} = 0,343$



Siendo significativo al 99,99% tanto la ordenada en el origen como el coeficiente de la variable información. Es obvio que el peso o influencia de la variable información sobre la aquiescencia no es

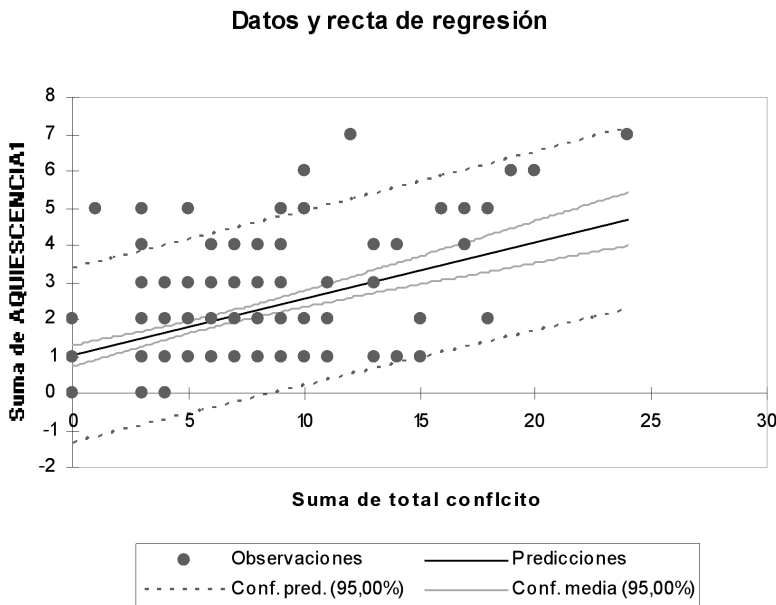
elevado (0.062); es decir, cada punto de distancia de la información ideal aumenta la disonancia en 0.062; la regresión viene a decir que en caso de ausencia de información la disonancia o distancia a la aquiescencia total es de 0.904, cercano al punto ideal representado por la unidad.

La regresión de aquiescencia y conflicto de funcionalidad viene estimada por la relación [2].

[2] Aquiescencia = 1,012+0,154Conflicto

$R^2 = 0,462$

R^2 ajustado = 0,214



Siendo los coeficientes de la función de regresión significativos al 99.99%.

La influencia del conflicto en la aquiescencia es mayor (0,154) que en caso de la variable información, pues cada punto de distancia a la

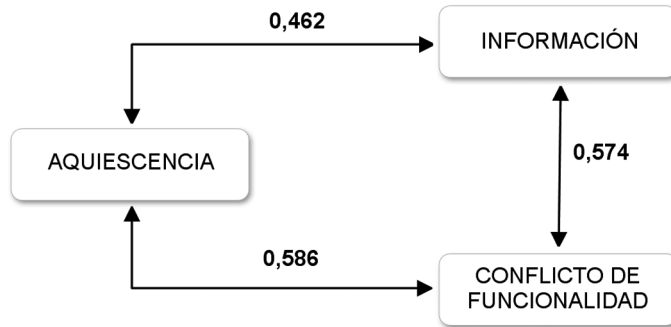
ausencia de conflicto aumenta la disonancia en 0,154. La regresión viene a decir que en caso de nulo conflicto existe aquiescencia por valor de 1,012, prácticamente situada en el punto ideal.

CUANDO LA FAMILIA ES LA UNIDAD OBJETO DE OBSERVACIÓN

En las familias de primera generación existe una elevada correlación (Coeficiente de Pearson) entre aquiescencia e información (0,635) y significativa, en tanto que no existe coeficiente de correlación significativo y además bajo entre aquiescencia e conflicto (0,219). Tiene sentido este resultado pues parece que la aceptación del familiar respecto de lo que el otro familiar ordena o decide tiene que ver con el grado de información que recibe del funcionamiento de la empresa. Esa correlación no aflora en las empresas de segunda generación, quizás porque el equipo de hermanos actúa como coliderazgo o quizás porque la información fluya entre ellos de modo transparente.

CUANDO EL INDIVIDUO ES LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN

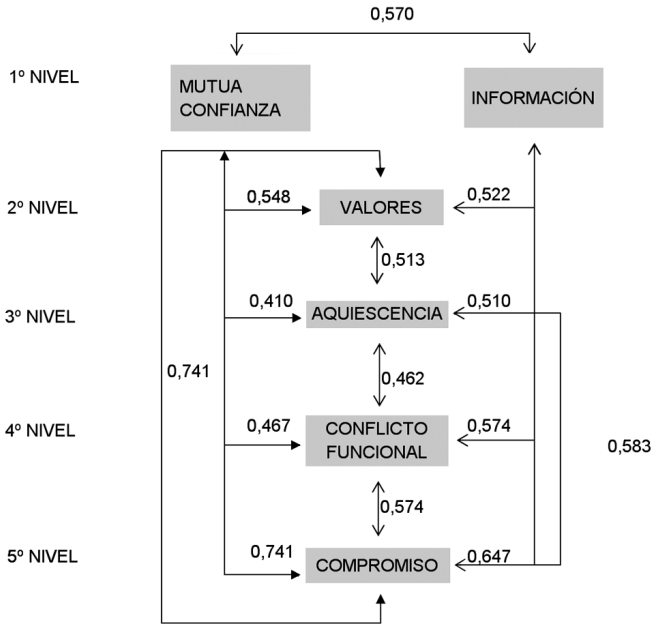
En este caso existe una elevada correlación positiva, según el coeficiente de correlación de Pearson, entre Aquiescencia e información (0,586) y entre aquiescencia y conflicto (0,462). Pero también aparece una elevada correlación entre conflicto e información (0,574). Con esta información podemos diagramar el siguiente paradigma relacional.(Anexo 17 y Anexo 18)

Figura 43: **Paradigma relacional de variables a nivel individual.**

Tiene sentido pensar que, a medida que el conflicto de funcionalidad aumenta, según lo percibe cada familiar en su caso, crece la disonancia entre quien toma las decisiones y quien las observa. Así mismo, que, en tanto sea menor la información que se recibe sobre el funcionamiento de la empresa, el familiar manifiesta una menor aquiescencia o una mayor disonancia. Es relevante observar, cuando se regresan las variables, que el conflicto de funcionalidad influye más en la disonancia que la carencia de información o la información insuficiente.

Para completar esta información hemos estimado la correlación de la variable **aquiescencia** con otras variables que se analizaron en el capítulo 4 de presente libro. Estas variables son **valores**, **compromiso** y **mutua confianza**, analizadas a nivel de individuo. El paradigma relacional que se extrae de la matriz de correlación entre las seis variables, valores todos significativos al 95%, se diagrama en la Figura 43.

Figura 44: **El conflicto cognitivo en la familia empresaria a nivel individuo.**



Puede observarse que existe una elevada correlación entre **aquiescencia**, **información** y **conflicto de funcionalidad** con variables que reflejan la cultura, valores de la empresa, el grado de compromiso y la mutua confianza. Este magma relacional nos viene a indicar la complejidad de las relaciones de los familiares dentro de la empresa y cómo la información y el conflicto funcional tiene mucho que ver con la **mutua confianza**, **la escala de valores** y **el compromiso adquirido**.

Este magma relacional se ha venido estudiando como elemento a identificar para optimizar la estructura del equipo de dirección (J.H. Boyett y H.P. Conn)²⁹. Estos autores creen que en el seno del equipo familiar se desarrollan conflictos porque se ahogan

29. Boyett, J. M. y H.P. Conn. 1991. "The revolution reshaping American business". NY. Dutto.

ideas o se marcha por libre, aunque cuando la información fluye se incrementa el compromiso de mejora.

Los conflictos evolucionan en el seno del equipo familiar en el tiempo, aunque no hemos encontrado nosotros esa diferencia entre fases de la empresa familiar, cuando se trata de conflictos de funcionalidad. Los conflictos no son otra cosa que deseos incompatibles, irreconciliables o simples discrepancias. No hemos analizado en esta investigación el conflicto relacional (toma de conciencia de la incompatibilidad personal entre familiares, debido a sentimientos de tensión y fricción, con el consecuente enojo, irritación y frustración (Amason A.C. 1996)³⁰. Ni tampoco hemos abordado el conflicto procesal (nacimiento de controversias respecto del modo sobre como desarrollar un trabajo); es decir, en el caso de asignar recursos y delegar responsabilidades. Hemos analizado el modo genérico los tres tipos de conflictos en un conglomerado que hemos denominado conflictos de funcionalidad.

Es obvio que el conflicto relacional va en detrimento de la actuación familiar y del grupo y de la probabilidad de ir juntos en el futuro (K. Jehn. 1995)³¹. De modo diferente actúa el conflicto procesal que surge cuando el grupo familiar argumenta respecto de quién hace qué, pues en este caso surgen incertidumbres que rebajan la cohesión de la familia en la empresa. Este conflicto arruina la calidad de la tarea y se centra en la cualificación del incumbente.

30. Amason, A.C. 1996. "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal* 39: 123-148.

31. Jehn K. 1995. "A multimodel method examination of benefits and detriments of intragroups conflict". *Administrative Science Quarterly* 42: 530-537.

Es obvio que los tres tipos de conflicto interactúan y que el conflicto de tareas puede influir en el conflicto procesal y puede reducir el consenso y amenazar la implantación del proceso o del cambio.

Un análisis profundo del fenómeno conflictivo en la empresa familiar a través de generaciones ha sido realizado por P.S. Davis y P.D. Harreston, 2001³². En este análisis se entra en profundidad en los conflictos que se generan cuando se discute la continuidad o el cambio en propiedad, la continuidad o el cambio en el liderazgo, la distribución del poder y la visión del líder sobre el papel de la empresa familiar en la sociedad. Estos conflictos son de carácter cognitivo o relacional.

El conflicto se desarrolla también cuando alguien de la familia no se siente incluido en el grupo y está siendo controlado por diferentes métodos en la empresa y en la familia. (C.C. Stewart y S.M. Danes, 2001)³³.

LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitación tiene que ver con la población utilizada en el análisis, que son empresas de la provincia de Córdoba y que conforman un cuadro de alumnos de seis cursos académicos, aunque tiene la ventaja de ser familiares que trabajen en la empresa. La población es de 530 individuos, miembros familiares de 96 empresas. La muestra es de 61 empresas y 251 familiares.

32. Davis, P.S. y P.D. Harreston. 2001. "The Phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross generational study". *Journal of Small Business Management* 39(1): 14-30.

33. Stewart, C.C: y S. M. Danes. 2001. "The relationship between inclusion and control in resort family business: a development approach to conflict". *Journal of Family and Economic Issues* 22: 293-330.

La tercera limitación es la de no comunicar datos demoscópicos de la población. Como son edad, sexo, nivel de educación, etc, porque entendemos que estos atributos no añaden información dado el pequeño tamaño de la muestra.

CONCLUSIONES

Los conflictos de funcionalidad en la empresa familiar aparecen ligados al nivel de información transmitida. La aquiescencia del liderazgo y respecto de quién toma las decisiones está también muy ligada a la información suministrada, de modo que puede entenderse que el nivel de información puede conducir a conflicto y disonancias si esta información es parca o insuficiente.

No existen diferencias significativas en los niveles de aquiescencia, conflictividad funcional y contenido de la información entre empresas de primera y segunda generación. Cuando se toman en consideración otras variables analizadas en la investigación anterior, se observa la red relacional intensa entre valores, compromiso y confianza con aquiescencia, información y nivel de conflictividad funcional.

No se han encontrado diferencias significativas entre los valores medios del cuestionario sobre la variable información, razón por la cual el α de Cronbach alcanza el valor de 0,932.



6. EL LIDERAZGO PATERNO EN LA FAMILIA EMPRESARIA¹

LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO ENTRE EL LÍDER Y EL SEGUIDOR

La empresa familiar es una organización compleja en la fase final de la etapa del fundador y, desde luego, en las etapas como sociedad de hermanos y consorcio de primos hermanos. Su liderazgo es enormemente interesante desde diferentes perspectivas. Puede interesarnos el liderazgo como fuente o causa de diferente desarrollo de la empresa familiar como organización. Casos de este tipo son conocidos en la literatura general cuando abordan los estudios de liderazgo carismático y del liderazgo basado en valores. En la empresa familiar nos interesa sobremanera, la perspectiva relacional entre liderazgo y seguidores, fundamentalmente bilateral, pues hay una relación estrecha entre las actuaciones del seguidor (hijo, sobrino, hermano, primo hermano) y el grado y calidad de mutua confianza, respeto e identificación de la relación entre ambos. Recientemente la escuela de Graen ha propuesto integrar las dos perspectivas; es decir, la del liderazgo transformador y la de los modelos de liderazgo que contemplan la relación bivalente y biyectiva entre líder y

1. Para un análisis teórico sobre el liderazgo en la empresa familiar véase el libro de José Javier Rodríguez Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero titulado *El liderazgo en la Empresa Familiar*. 2006. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. ISBN: 84-88423-40-3

seguidor, sobre todo para intentar pronosticar las actuaciones del seguidor ante la actuación del líder. En la empresa familiar interesa conocer bien lo que el líder hace para crear y desarrollar la relación con el seguidor, sea este hijo, sobrino, hermano o primo hermano. Saber cómo el líder se comporta para poner de relieve la actuación de los familiares que le siguen así como o que hace para estimular el intercambio entre él y seguidor tiene gran valor en la empresa familiar, pues nos puede ayudar, como investigadores, a conocer y lograr una razonable explicación entre los comportamientos observados en los familiares que trabajan en la empresa y los logros que alcanzan, así como a llegar a entender los mecanismos de diferenciación relacional entre líder y seguidor, dependiendo de que se trate de un hijo, sobrino, un hermano, etc.

La teoría del intercambio entre líder y seguidor (TILS) establece que existen diferentes relaciones de intercambio entre el líder y sus seguidores. Esto es intuitivo en la empresa familiar. TILS indica que la calidad de esta relación es baja por una influencia unidireccional del líder sobre el seguidor, que aborda solo cuestiones económicas y no es capaz de alinear al seguidor con los objetivos propuestos, lo que conduce a una relación basada solo en la definición de las funciones orgánicas dentro de la empresa. Este tipo de relación suele ser distante entre ambos. Se da con frecuencia entre padre y alguno de sus hijos en la empresa familiar; entre hermano y algún sobrino, y entre hermanos y primos hermanos. Por el contrario la TILS indica que existen relaciones de alta calidad cuando se caracterizan por respeto y mutua confianza, influencia y compromiso responsable. La relación se fundamenta en lo que hace el seguidor, y, por tanto, se estimula a que éste asuma mayores responsabilidades, así que la interacción entre líder y seguidor es frecuente a la vez que el seguidor

recibe el apoyo, la confianza, estímulo y consideración del líder, de modo que desarrollan nuevos compromisos y ejercen un papel importante en la fijación de objetivos. Descubrir la existencia de este tipo de relación en la empresa familiar es vital para pronosticar el futuro de la misma. Si la relación entre padre e hijo, entre líder y sobrino, o entre hermanos está basada sólo en los papeles a desarrollar cada uno, en las correspondientes compensaciones económicas, se puede decir que es una relación de baja calidad, apropiada para un liderazgo transaccional. Por el contrario, si la relación entre el líder familiar y el seguidor familiar se basa en la confianza mutua, la interiorización de objetivos compartidos y la voluntad del seguidor de desarrollar un esfuerzo adicional, se puede decir que estamos ante un liderazgo transformador y carismático, en cuya relación el familiar que lidera inspira en los familiares que le siguen el sentido de trascendencia en la empresa familiar, que sobrepasa los intereses personales para buscar un bien colectivo común. Es como si existiese una simbiosis reforzada por una influencia mutua y recíproca. Por eso es de esperar que en el caso de un liderazgo transformador aflore una relación de alta calidad entre las dos partes, en cuyo caso el líder familiar ayuda al familiar seguidor a reformular su esquema mental a explorar posibilidades alternativas, apoyarlas y desarrollarlas una vez seleccionadas. No habrá una relación de calidad en un liderazgo por excepción, que pone atención en los errores del familiar, en el retraso en las decisiones y en la no intervención hasta que el error y la equivocación se han manifestado. Se ha demostrado que existe una conexión entre la calidad relacional líder familiar y seguidores y los resultados que logran dichos familiares seguidores. Es obvio que el contexto familiar y el modo de organizar la empresa familiar, influye en el tipo de liderazgo familiar. Es obvio que el contexto familia-

empresa va a influir en la calidad de las relaciones líder-seguidor familiar. La distancia real, física y espiritual, entre familiares; es decir, la inteligencia relacional influye en la calidad de las relaciones y es consecuencia, a la vez, de las mismas. Lo que aquí queremos destacar es que el crecimiento de la empresa familiar y los cambios organizativos que ello conlleva, al aumentar la complejidad, implica que los líderes familiares tienen que contemplar la nueva y mayor distancia personal como elemento perturbador de la relación existente. Cuando la empresa familiar gana mercado, se diversifica, invade otros territorios, el liderazgo está obligado a motivar y evaluar a seguidores con los que se va perdiendo relación personal, como cuando el familiar crea su propia familia nuclear. Se ha demostrado que la distancia física y la menor conmutación influyen en la calidad de la relación entre el líder familiar y sus seguidores, pues la distancia neutraliza tanto el comportamiento del líder orientado a tareas como orientado a relacionarse. Alternativamente, la proximidad física entre líder y sus familiares facilita la comunicación, aunque no necesariamente y la calidad del intercambio de las partes.

La relación entre familiares se cualifica cuando los seguidores tienen tiempo y energía para comunicarse con el familiar que lidera la empresa familiar, pero es lógico admitir que esta comunicación se facilitará por la proximidad física entre las partes, dado que la proximidad social puede mejorar la relación, aunque a veces, entre familiares se congela y endurece, a pesar de la cercanía o quizás debido a la cercanía.

Sería de esperar que la cercanía física potenciase la confianza mutua, la interactividad, la continuidad de los contactos personales y la implicación en construir la relación misma. Parecería lógico pensar

que en las empresas familiares pequeñas en las que las relaciones son cercanas la calidad de la relación entre familiares es alta y excelente, pues el líder y seguidores tienen más oportunidades de reforzar y cualificar dicha relación; pero ello no es necesariamente así². Es obvio que la calidad de la relación tiene que ver mucho con la influencia de la duración de esta relación, pues el tiempo puede tener influencia tanto en la mejora como en el deterioro de la misma.

NATURALEZA Y ALCANCE DEL LIDERAZGO

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

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

2. De las 26 empresas familiares orientadas al mercado local y regional investigadas mediante el test de inteligencia relacional, 10 de ellas se sitúan en el cuadrante maldito, de baja confianza mutua y peor comunicación. Ver Capítulo 2 de este libro.

En la empresa familiar en fase de fundador director el contexto es su familia, el sector de la empresa, el tamaño de la misma y el entorno que lo rodea. La visión de cada fundador en cada empresa diferirá, siendo otras cosas iguales y, por supuesto, sus atributos que adornan su personalidad.

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

Nosotros vamos a partir en nuestra investigación de la noción de liderazgo transformador o carismático enunciado por Bass, House y Shamir³ en la década de los años ochenta y noventa del siglo pasado. En su teoría de liderazgo carismático Shamir, House y Arthur defendían, 1993⁴, y postulaban que el liderazgo produce ciertos efectos en los seguidores, a través del interés que estos ponen en la misión articulada por el líder. Esta teoría sugiere que

3. Bass, B.M. 1990. "Bass and Stogdill's handbook of leadership" Free Press. N.Y.
House, R.I. y B. Shamir. 1993. "Toward the integration of charismatic, visionary and transformational leadership, theories" en M.M. Chemes y R. Ayman editors de "Leadership theory and research: Perspectives and directions" Academic Press. San Diego. Pp 81-107.

4. Shamir B, MB. Arthur y R. I. House 1994. "The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension" Leadership Quarterly. 5:25-42

el líder carismático consigue que los seguidores incrementen su esfuerzo para alcanzar un determinado logro, al conseguir ligar su proyecto o visión con las escala de valores de los seguidores. Según esta teoría el líder carismático, dado su comportamiento ejemplar y simbólico, logra poner de manifiesto la relevancia de ciertos valores e identidades colectivas en la mente de los seguidores y articula que tanto el esfuerzo como el logro se conciban en términos de aquellos valores e identidades.

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

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

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

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

Un líder carismático pone énfasis en la ideología; es decir; enfatiza los valores del grupo (familia empresaria) y la ideología que liga la misión con la actuación, objetivos y comportamiento esperados.

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

LAS DOS CARAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

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

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

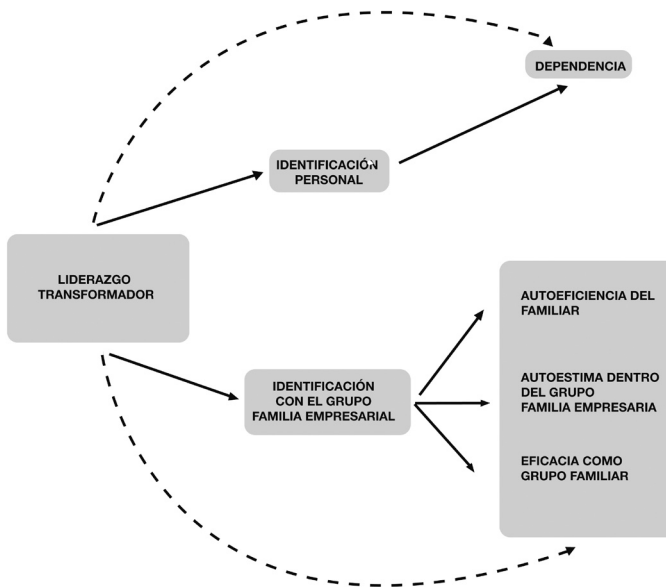
¿CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO TRANSFORMADOR?

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

pero desde nuevas perspectivas, lo que da lugar a un liderazgo efectivo y a una excelente actuación de sus hijos y seguidores.

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

Figura 45: **Modelo funcional de liderazgo transformador en la empresa familiar**



La identificación personal. Lo que más desea un fundador de empresa familiar, que quiere ser carismático, es conseguir que sus hijos se identifiquen con él; es decir, su mayor deseo es ser la referencia para sus hijos y la definición de un modelo. Le

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

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

LAS CONTRADICCIONES DEL LÍDER FAMILIAR: DELEGACIONES VERSUS DEPENDENCIA

Delegación de poder es una de las características del liderazgo transformador frente al liderazgo transaccional que no pretende delegar el poder sino, a través del poder, influir en el comportamiento de hijos y empleados. Un buen líder transformador refuerza la

capacidad en sus hijos y empleados para pensar autónomamente y les estimula a presentar ideas nuevas y creativas. Un padre fundador transformador es aquel que consigue que sus hijos perciban la eficacia cuando delega en ellos ciertas funciones. La delegación del poder de actuar en el grupo permite a los hijos ir confiando en la eficacia del grupo sin necesidad de la presencia del padre. La delegación de poder permite autoevaluar la competencia por parte del hijo para desarrollar tareas así como el impacto de su contribución al grupo en el seno de la empresa.

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

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

y se alejen de la dependencia del padre, dado que la identificación con el grupo aumenta la autoestima del hijo, así como el sentido de su eficacia individual, basado en el trabajo en grupo. De esta forma aumenta el sentido de pertenencia al grupo empresarial y el valor emotivo de esa pertenencia. El sentido de que el poder se basa en el grupo se acrecienta y el grupo va ganando papel como referencia en tanto que ese papel referente lo va perdiendo, en parte, el padre.

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

EL PERFIL DEL PADRE-LÍDER

En esta investigación se pretende evaluar el perfil del padre fundador y líder de la empresa familiar, a través de la opinión de sus hijos, subordinados que trabajan en la empresa. La opinión está sesgada pues únicamente la hemos obtenido de los hijos y no de otros empleados de carácter no familiar. Hemos querido analizar la identificación de los familiares con su grupo y empresa, así como, junto a los del padre, como líder, las actitudes de los hijos en esta identificación.

Para verificar y poner al descubierto el comportamiento del padre, como líder, se ha diseñado un cuestionario a completar por los hijos que trabajan en la empresa bajo la dirección del padre, porque son las personas que mejor lo conocen históricamente tanto por su comportamiento, como jefe de familia, como por su comportamiento, como jefe de la empresa.

EL CUESTIONARIO

El cuestionario⁵ tiene una serie de preguntas que pretenden evaluar cómo cada hijo se identifica personalmente en la empresa frente a diferentes cuestiones. En este capítulo pretendemos saber que opinan los hijos sobre su padre respecto de los siguientes **constructos**:

Apoyo al hijo subordinado: incluye ocho pronunciamientos que sirven para describir comportamientos que enfatizan sobre la distancia social y jerárquica de los hijos hacia el padre así como la apertura del padre hacia los hijos, para analizar la sensibilidad del líder respecto de los sentimientos y necesidades de sus hijos en la empresa, y para ver que grado de apoyo les otorga. Los ítems que componen este constructo aparecen en el primer bloque del cuestionario.

Tipo de comportamiento del padre-líder: Incluye seis pronunciamientos (uno de ellos como control) que sirven para que los hijos evalúen el sacrificio, esfuerzo, energía, coraje del padre, como dirigente de empresa.

Diferenciación ideológica: incluye seis pronunciamientos que nos sirven para que los hijos describan el grado en que el padre-líder demuestra convicciones ideológicas y trata de poner en conexión la misión de la empresa con su escala de valores.

Identificación como grupo: incluye cuatro pronunciamientos que pretenden conocer la opinión de los respectivos hijos sobre el grado en que el padre-líder intenta construir una identidad colectiva como familia y como empresa, a través de la utilización de símbolos y poniendo énfasis en lo que les diferencia de otras empresas.

5. Ver anexo 19

Identificación con el padre líder: incluye diez pronunciamientos que indican la identificación de los hijos con el padre y la confianza que tienen depositada en él, siendo o no para los hijos un referente a seguir.

Identificación con la familia y empresa: incluye cuatro pronunciamientos que nos permiten ver si el seguidor se identifica o no con el grupo, que en este caso es la familia empresaria.

Adhesión de los hijos a la empresa: incluye tres pronunciamientos con los que los seguidores se autoevalúan e indican su adhesión a la empresa familiar.

Clima en el grupo: Incluye cuatro pronunciamientos que nos explican si existen o no conflictos entre los hijos a la hora de lograr objetivos.

Capacidad de respuesta: incluye tres pronunciamientos que miden la capacidad potencial de respuesta de los hijos ante retos excepcionales que se produzcan en la empresa.

El cuestionario debe ser respondido para luego ser transformado a una escala de Lickert, con cinco posibles respuestas que evolucionan en el continuum siempre, frecuentemente, a veces si a veces no, rara vez, jamás.

LA MUESTRA

Se han seleccionado 17 empresas en fase de fundador director con hijos trabajando en estas empresas. El número de hijos que componen la muestra es de 46, de modo que existe un número medio de hijos de 2,70 trabajando por empresa encuestada. La población está constituida por empresas familiares que han

atendido el programa de formación de la empresa familiar dictada por la Cátedra PRASA de Empresa familiar en la Universidad de Córdoba.

LOS CONSTRUCTOS

Los nueve constructos analizados en el cuestionario arrojan los siguientes alfa de Conbrach estandarizados.

CONSTRUCTO	ALFA DE CONBRACH
Apoyo al hijo subordinado	0.709
Comportamiento del padre líder	0.508
Diferenciación Ideológica	0.795
Identificación como grupo	0.860
Clima en el grupo	0.727
Adhesión de los hijos a la empresa	0.606
Identificación con la familia y empresa	0.707
Capacidad de respuesta	0.628
Identificación con el padre líder	0.865

La correlación de Pearson entre estos nueve constructos aparece en la matriz siguiente con un alfa de Cronbach de 0.685 (Ver Anexo 21)

	C1	C2	C3	C4	C5	C6	C7	C8	C9
C1	1,000								
C2	0,305	1,000							
C3	0,477	0,377	1,000						
C4	0,281	0,474	0,274	1,000					
C5	0,203	0,158	0,304	-0,087	1,000				
C6	-0,004	-0,188	-0,107	-0,046	0,200	1,000			
C7	0,382	0,066	0,036	0,378	0,301	0,018	1,000		
C8	0,056	0,173	0,305	0,062	0,355	0,011	0,126	1,000	
C9	0,278	0,206	0,451	0,384	0,304	0,226	0,176	0,097	1,000

C1: Apoyo al hijo subordinado; C2: Comportamiento del padre líder; C3: Diferenciación ideológica; C4: Identificación como grupo; C5: Clima en el grupo; C6: Adhesión de los hijos a la empresa; C7: Identificación con la familia y la empresa; C8: Capacidad de respuesta; C9: Identificación con el padre líder.

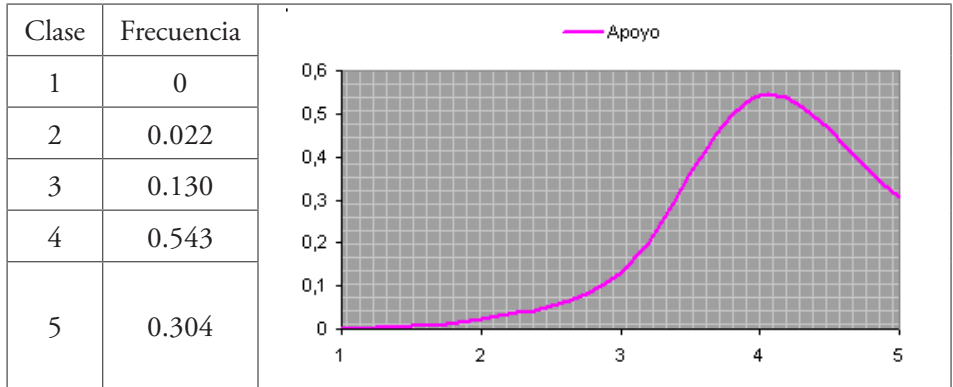
Todos estos coeficientes de correlación son significativos al nivel del 95% en su prueba bilateral, una vez estandarizados.

La distribución de valores que a cada constructo han dado los hijos aparece en los nueve gráficos siguientes. La línea negrita representa el porcentaje de individuos de segunda generación que han calificado los ítems de cada constructo según la escala de Lickert.

Siempre	Frecuentemente	A veces sí a veces no	Rara vez	Jamás
5	4	3	2	1

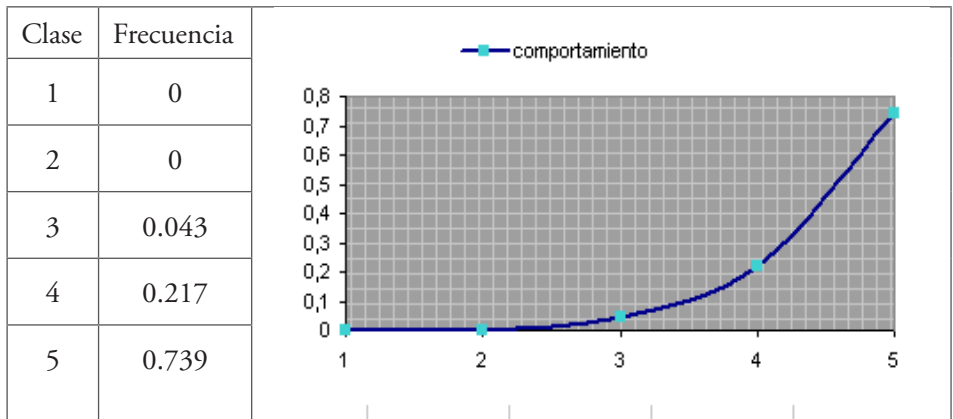
De esta forma los nueve constructos dan la siguiente distribución:

CONSTRUCTO: APOYO



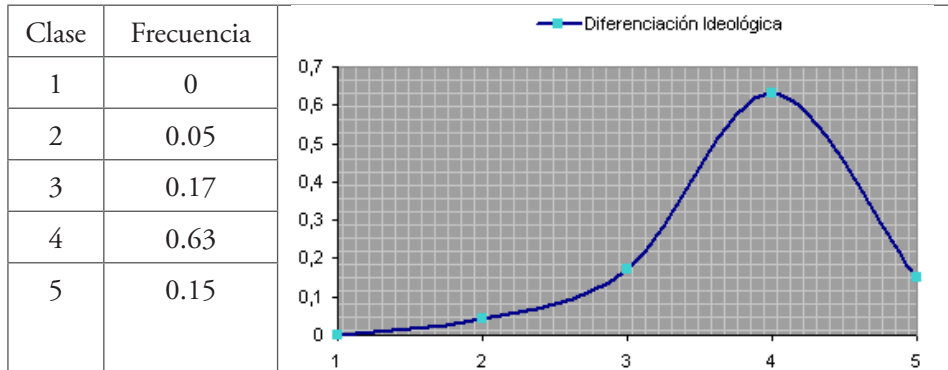
El 84,7% de las respuestas de los hijos declaran recibir frecuentemente o siempre apoyo del padre.

CONSTRUCTO: COMPORTAMIENTO



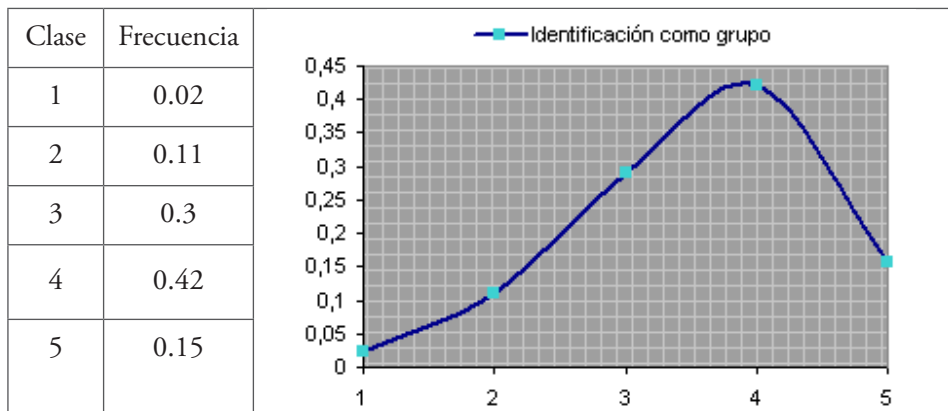
El 95,6% de los hijos declaran percibir en el padre un comportamiento activo con el esfuerzo y energía para dirigir la empresa siempre o frecuentemente.

CONSTRUCTO DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA



El 78,00 % de los hijos creen que el padre pone en conexión la escala de valores con la misión de la empresa siempre o frecuentemente.

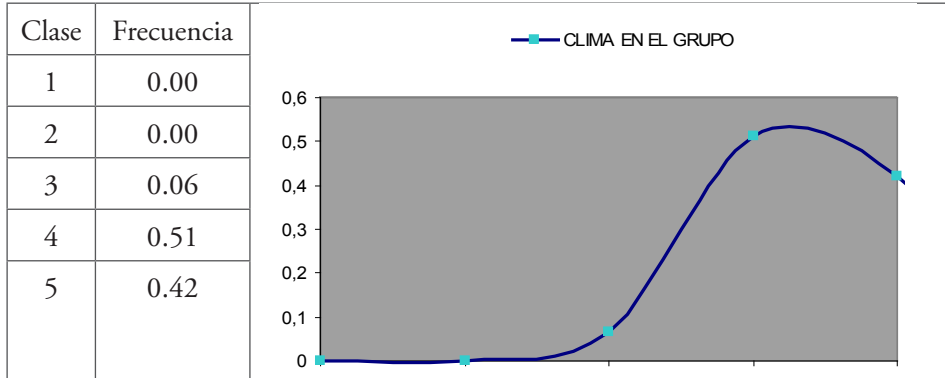
CONSTRUCTO: IDENTIFICACIÓN COMO GRUPO



El 57,00 % de los hijos creen que con frecuencia y siempre el padre intenta una identidad colectiva como familia empresaria.

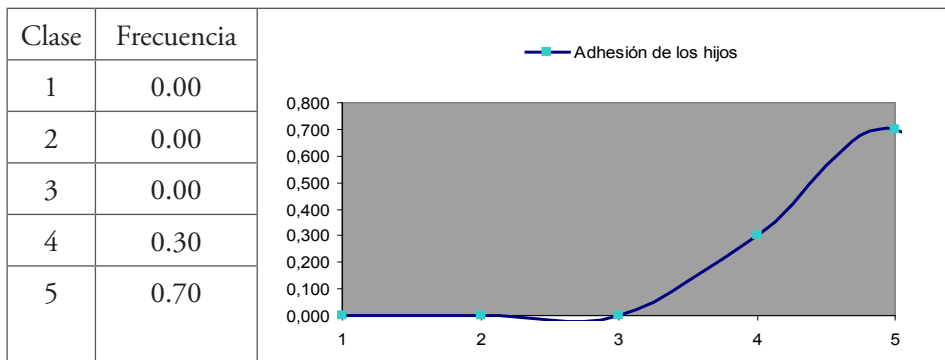
El 57,00 % de los hijos creen que con frecuencia y siempre el padre intenta una identidad colectiva como familia empresaria.

CONSTRUCTO: CLIMA EN EL GRUPO



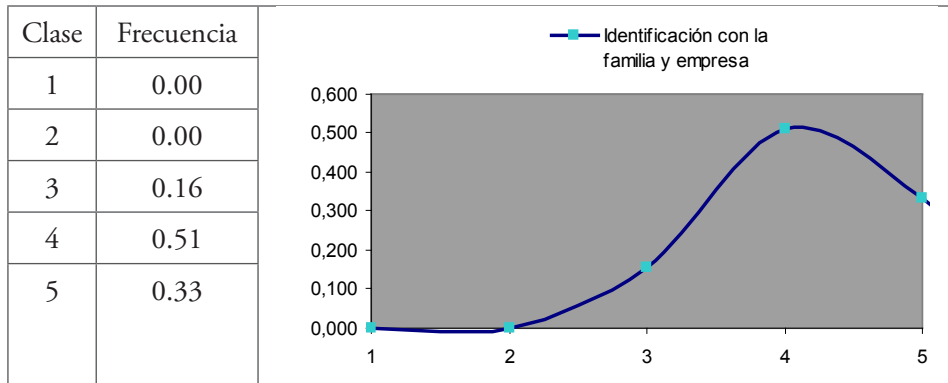
El 93% de las respuestas de los hijos indican que el clima en el grupo está orientado a la resolución de conflictos.

CONSTRUCTO: ADHESIÓN DE LOS HIJOS A LA EMPRESA



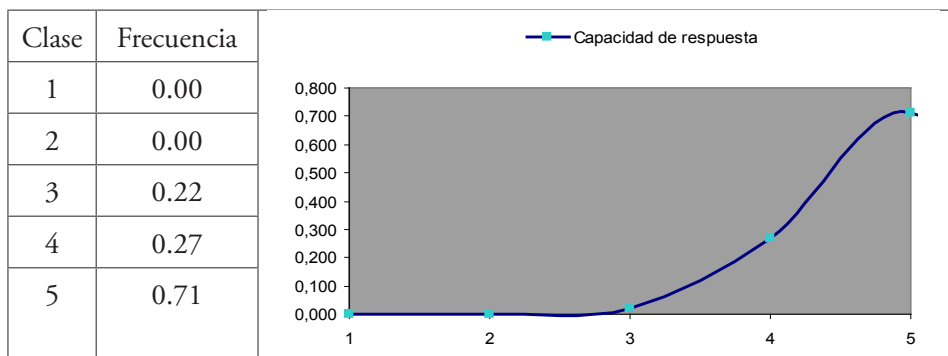
El 100 % de las respuestas es de adhesión al grupo de empresas.

CONSTRUCTO: IDENTIFICACIÓN CON FAMILIA Y EMPRESA



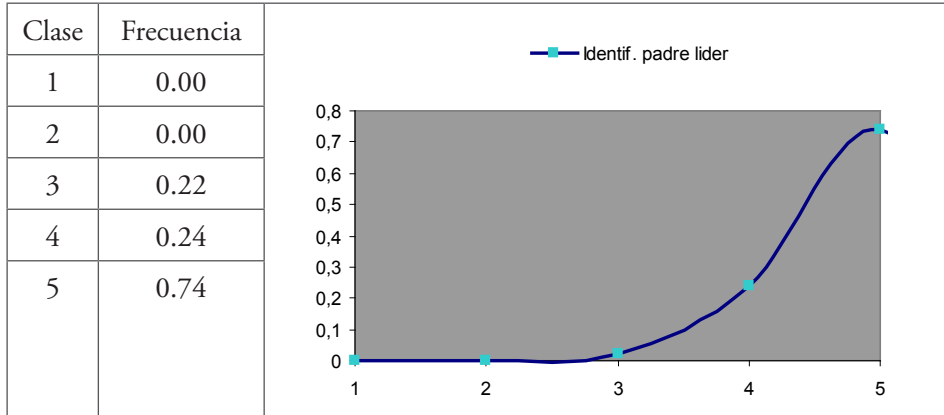
El 84% de las respuestas nos indican que existe un alto grado de identificación con la familia y con la empresa, habiendo similitud de valores dentro de la empresa familiar.

CONSTRUCTO: CAPACIDAD DE RESPUESTA



El 98% de las respuestas de los hijos indican la preparación de los mismos ante posibles situaciones de crisis o de urgencia para defender la seguridad de la empresa.

CONSTRUCTO: IDENTIFICACIÓN CON PADRE LÍDER



El 98% de las respuestas claramente indica la percepción que tienen los hijos de que el padre líder representa un modelo a seguir, se identifican con sus valores y están orgullosos de trabajar bajo su dirección.

RESULTADOS ⁽⁶⁾

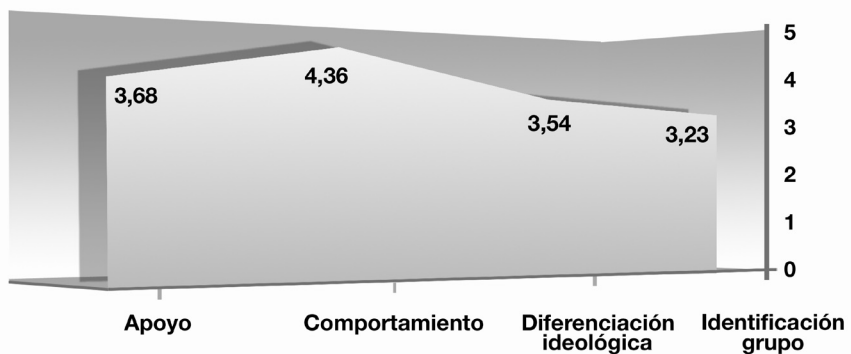
SOBRE EL PERFIL DEL PADRE-LÍDER.

El perfil del padre-líder de las empresas familiares encuestadas según opinan sus respectivos hijos está constituido por los niveles medios de los cuatro constructos analizados. La mayor valoración vendría dada por un cinco y la menor por un uno. La gráfica siguiente presenta el perfil del padre-líder según su carisma.

⁶ Para un análisis detallado de todo cuanto aquí se expone ver J. J. Rodríguez Alcaide y otros. "El padre líder en la empresa familiar". Cuaderno de Investigación nº 7. Enero de 2008. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. España.

El comportamiento de apoyo a los hijos obtiene una puntuación elevada (3.68); su dedicación y esfuerzo a la empresa (4.36); diferenciación con otras empresas (3.54) e identificación como grupo (3.23). El perfil como líder carismático queda bien definido, sobre todo en la dedicación que el padre-fundador pone en la empresa, así como su energía, junto al comportamiento de apoyo al hijo aunque ya más cercano al valor medio; sin embargo, no está bien evaluado sino medianamente evaluado como constructor de identidad del grupo.

Figura 46: **El perfil del padre-líder**



Puede observarse lo siguiente:

- En general los líderes actúan con enorme sensibilidad ante las necesidades y sentimientos de los hijos, no pudiendo confirmar si esa sensibilidad es paternal o como jefe de un equipo humano, pues esta cuestión no se ha planteado a ejecutivos y mandos no familiares.
- La cercanía a los hijos es elevada al charlar frecuentemente con ellos sobre asuntos no empresariales y a la hora de alinearlos al proyecto.

- No se quejan de un control excesivo del padre sino que ven en el líder una persona que da autonomía y libertad de acción en dosis elevadas, teniendo paciencia con los fallos.
- El padre-líder no trata siempre como a un amigo al hijo, pues solo lo hace en un 38% de los casos. Quizás la distancia entre padre e hijos se mantenga en general elevada o adecuada.

SOBRE LA VALORACIÓN DE LA ACTUACIÓN DEL LÍDER EN LA EMPRESA

Puede observarse lo siguiente:

- Que los hijos perciben un cien por cien de autoconfianza del padre, lo que indica uno de los atributos propios de un buen liderazgo.
- Que en un porcentaje elevadísimo (más del 80%) los hijos perciben ánimo y coraje y grandes dosis de energía y actividad, propiedad de todo líder carismático y transformador.
- Los hijos solo ven en sus padres una penalización de la vida privada por mor de la empresa en un 25% de los casos, en tanto que creen que el liderazgo del padre tiene capacidad para separar la vida de familia de la vida de empresa (65%).
- La preocupación por las necesidades del puesto de trabajo del padre líder es elevada (68%) lo que indica que el liderazgo tiene sensibilidad hacia estas necesidades en la empresa.

SOBRE LA DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA QUE LOS PADRES DESEAN IMPRIMIR A LA FAMILIA Y A LA EMPRESA.

Se puede conjeturar lo siguiente:

- Sólo alrededor de algo más del 50% de los hijos entienden que los padres están intentando enfatizar la singularidad de la historia de la familia y de la empresa; por tanto, en este respecto no existe un liderazgo muy diferenciador desde el punto de vista de familia empresaria.
- Los hijos entienden que en un alto porcentaje (66%) los padres demandan compromiso y lealtad al proyecto empresarial y a su persona, pero, sin embargo, no incorporan a su escala de valores la necesaria libertad como marco de referencia de toda actuación empresarial, pues solo un 20% de los hijos perciben el valor de la necesaria libertad empresarial en sus padres.
- Los hijos creen en un 66% que sus padres prestan gran atención a la información que ellos emiten, lo que indica uno de los atributos de un buen liderazgo.

SOBRE LA SINGULARIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR COMO POLÍTICA DE IDENTIFICACIÓN CON EL GRUPO

De la evaluación se puede avanzar que:

- Los hijos aprecian en sus respectivos padres, en un elevado porcentaje (58-66%), que prestan gran atención a la necesidad de identificar al grupo como singular y diferenciado para estimular la inclusión de los hijos en el proyecto.

- En este proceso de identificación grupal o empresarial, sin embargo, sólo un bajo porcentaje (22-29%) dice utilizar símbolos, lemas y eslóganes para apoyar y fortalecer este deseo de identificación como grupo.

VALORACIÓN DEL LIDERAZGO PATERNO

Este análisis pretende conocer lo que los hijos piensan de ciertas actitudes y comportamientos de su padre como líder. La valoración demandada pretende verificar las siguientes conjeturas:

- a) Si el liderazgo del fundador que enfatice la ideología está asociado a que los hijos se identifiquen con el padre y confíen en su motivación, sacrificio y autoeficacia.
- b) Si el liderazgo del fundador, que preste atención a la consecución de una identificación como grupo familiar, viene asociada al depósito de confianza en las actuaciones del padre.
- c) Si un padre, que tenga un comportamiento ejemplar en la empresa, es capaz de conseguir que sus hijos crean en él como líder y confíen en su motivación, entrega y sacrificio.
- d) Si, y sobre todo, si un padre, que sea capaz de conseguir enfatizar la identidad como grupo, imbuir una ideología y tener un comportamiento ejemplar en la empresa, logra que sus hijos se identifiquen con la empresa de modo positivo.

De estos resultados podemos inferir que los hijos valoran el liderazgo de sus padres con el siguiente perfil.

- a) Que el padre está fuertemente motivado, entregado al proyecto y con una elevada asignación de energía, coraje

y ánimo. Así mismo que el padre demuestra confianza en sí mismo y presta atención a las necesidades del hijo en el trabajo.

b) Que el padre es un líder que apoya al hijo, tiene paciencia ante los fallos, actúa sin distancia en asuntos referentes a la empresa, sin confundirlo con un amigo y otorga libertad y autonomía de acción.

c) Que el padre es un líder específicamente empresarial en el que destaca la lealtad y el compromiso exigido al hijo respecto al proyecto, pero no tiene clara conciencia de la necesaria libertad que se exige al marco jurídico para desarrollarlo.

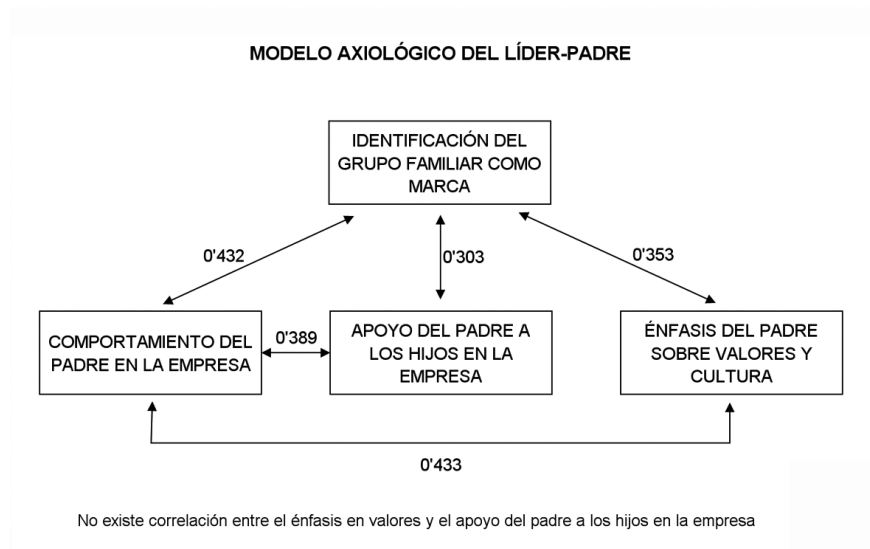
d) Que el padre es un líder que enfatiza la singularidad de su proyecto y su diferenciación respecto de otros, pero no utiliza símbolos, mitos, leyendas para fundamentar y fortalecer esa singularidad.

Aunque los cuatro constructos están correlacionados entre sí de modo significativo, estadísticamente aflora una elevada correlación (0.561) entre atributos de un padre líder que apoya a sus hijos en la empresa y el énfasis que el padre pone en los valores y en la cultura de la familia como grupo empresarial; quizás este apoyo esté imbuido de esa diferenciación ideológica que el padre quiere imprimir al proyecto.

También aparece una aceptable correlación entre el comportamiento del padre en la empresa no sólo con el deseo de imprimir una cierta singularidad al proyecto (0.433) sino también al deseo de que esa singularidad se materialice en una identidad propia del grupo familiar (0.432). Como era de esperar existe una elevada

correlación entre el constructo que une historia y valores con el que pretende que esa diferenciación ideológica se materialice en la empresa como marca (0.353). Véase Figura 47

Figura 47: **Modelo Axiológico del padre líder**



UNA MAYOR PROFUNDIZACIÓN SOBRE EL LIDERAZGO⁷

Anteriormente hemos analizado la autoevaluación que los hijos hacen de los comportamientos del padre líder en la empresa familiar. Para ello se ha definido un perfil de ese liderazgo a través del apoyo que el padre da a los hijos en la empresa; a través del comportamiento del padre como director de la empresa; mediante la evaluación del énfasis que el padre pone en la escala de valores,

7. Para un análisis detallado de esta profundización véase el Cuaderno de Investigación nº 8 de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.

misión y logro de objetivos; o por fin, a través del énfasis que el padre manifiesta para que los hijos conciban la familia empresaria como un grupo con identidad propia.

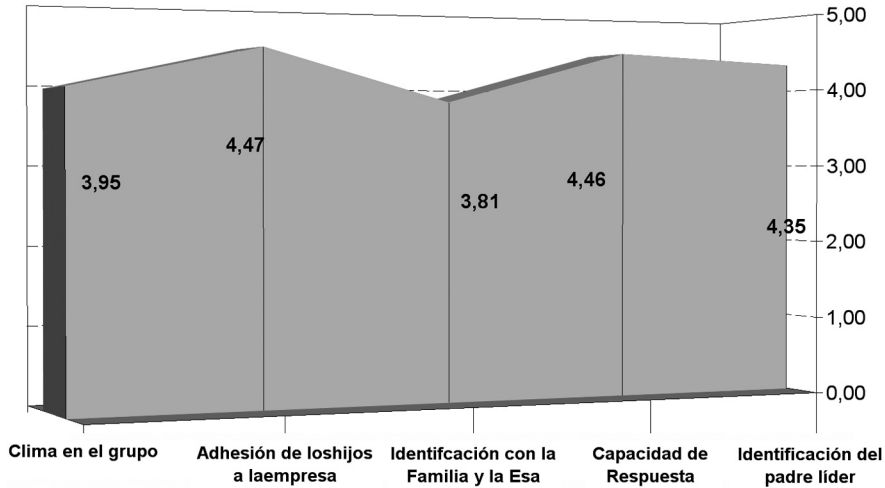
A continuación deseamos poner al descubierto cómo los propios hijos, que trabajan en la empresa, perciben su relación con el padre-líder. Para ello hemos querido investigar el grado de confianza y de identificación que los hijos depositan y tienen en el padre. También el grado de identificación de los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

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

EL CLIMA EN LA FAMILIA

Las puntuaciones medias de cada uno de los constructos son elevadas destacando la adhesión de los hijos a la empresa de 4,47 y la capacidad de respuesta de los mismos ante situaciones imprevistas o de crisis de 4,46. Figura 48.

Figura 48: **La percepción de los hijos como clan**



SOBRE LA IDENTIFICACIÓN CON Y CONFIANZA EN EL PADRE LÍDER:

El constructo se ha concebido mediante diez pronunciamientos (ver Anexo 20):

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

Confianza, respecto y orgullo de estar bajo la dirección del padre-líder aparece entre un 91 y un 98 por ciento de los casos, evaluada muy alta, a través de afirmaciones siempre y frecuentemente. La escala de valores del padre líder coincide con la escala de valores de

sus respectivos hijos en un porcentaje menor que la importancia que los hijos dan a la escala de valores del padre para su propio desarrollo. Si para el 93% de los casos la escala de valores del padre es de enorme importancia, para los hijos la coincidencia entre creencias e ideologías muestra las siguientes diferencias.

Figura 49: Comparación entre escala de valores del padre y los hijos en la empresa familiar

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

Fuente: elaboración propia

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

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

SOBRE LA IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y LA EMPRESA

La teoría sobre el líder carismático indica que este debe poner énfasis en que el seguidor se identifique con el grupo, en este caso, la familia empresaria. Para evaluar las autopercepciones de los hijos hemos construido el correspondiente constructo (ver Anexo 20)

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

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

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

SOBRE LA ADHESIÓN DE LOS HIJOS AL GRUPO O EMPRESA

La relevante identificación de los hijos con la empresa lleva consigo una adhesión relevante a la empresa. Esa autoevaluación se pone de manifiesto a través de su correspondiente constructo (Anexo 20)

La puntuación en este constructo es reflejo de los anteriores por lo que se tiene que invertir para dar el correspondiente correcto sentido. El alfa de Conbrach es más bajo que los anteriores (0.606) quizás porque el tercer pronunciamiento puede conducir a confusión, lo que viene demostrado por la elevada correlación entre los dos primeros pronunciamientos, pero no de estos con el tercero. La correlación entre los dos primeros es de 0,708. El valor medio de la calificación es de 4,47.

SOBRE EL CLIMA EN EL SENO DEL GRUPO

Un buen liderazgo carismático debe conseguir que no surjan conflictos disfuncionales entre los hijos a la hora de lograr los objetivos. Para que los hijos evalúen esta situación se ha diseñado el correspondiente constructo. (Anexo 20)

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

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

SOBRE LA CAPACIDAD POTENCIAL DE LA RESPUESTA ANTE LA CRISIS

El líder carismático debe lograr una disposición excepcional en los seguidores ante posibles crisis y dificultades a las que debe enfrentarse el grupo. En nuestro caso queríamos medir esta capacidad potencial de respuesta en los hijos ante posibles retos excepcionales de la empresa. Para ello se ha elaborado el correspondiente constructo. (Anexo 20)

El constructo arroja un alfa estandarizado bajo de 0,628 y la matriz de correlación de Pearson muestra un coeficiente significativo de los tres de la matriz triangular. Esta correlación de 0,684 se establece entre “estáis preparados los familiares para hacer frente a situaciones de catástrofe” y “estáis preparados para desarrollar tareas que defiendan las seguridad de la empresa”.

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

LA MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LAS ACTITUDES DE LOS HIJOS ANTE EL LÍDER, LA FAMILIA Y LA EMPRESA

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

Anexo 21

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

PRINCIPALES HALLAZGOS

La investigación mide y evalúa los comportamientos del padre-líder en relación con la actitud de sus hijos en el seno de la propia empresa familiar y analiza las posibles relaciones que tienen estos comportamientos con las actitudes de sus hijos y de éstos en la empresa. La investigación se abordó siguiendo la teoría motivacional del liderazgo carismático, basada en lo que opinan los seguidores (Shamir y colaboradores, 1993)⁸, que postulaba que los comportamientos del líder carismático involucran a los seguidores y los alinea con los objetivos y tareas de la organización.

8. Shamir, B. R.J. House y M.B. Arthur. 1993. “The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-base theory” *Organization Science*. 4: 577-594.

Recordemos que estos comportamientos del líder:

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

Nuestra investigación demuestra que los cuatro comportamientos están relacionados entre sí y que se pueden y se deben evaluar independientemente, como queda verificado por la matriz de correlación de Pearson que aparece en el Anexo 21. El comportamiento “apoyo al hijo” en esa relación en díada que preconiza la teoría está correlacionada con el “comportamiento enérgico y activo del líder” (0,305) y con “el énfasis ideológico del líder” (0,477). “El comportamiento enérgico y activo” está correlacionado tanto con “el énfasis ideológico del líder” (0,377) como con “El énfasis en la identidad de la familia empresaria” (0,474). También demuestra nuestra investigación que estos comportamientos exhiben ciertas relaciones con la actitud de los hijos respecto del padre y de estos con la empresa como organización.

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

El nivel de identificación de los hijos con el padre-líder y la

confianza en él depositada está relacionado con los siguientes comportamientos del padre-líder:

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

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

REGRESIÓN DE COMPORTAMIENTOS Y ACTITUDES

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

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

Figura 50: Regresión de la identificación con el padre-líder respecto de los comportamientos del padre

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

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

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

De la tabla anterior puede deducirse que el líder que pone énfasis en la escala de valores está positivamente relacionado con la identificación y confianza del hijo subordinado. Igualmente ocurre con el líder que enfatiza la identificación y singularidad del grupo y la del líder que presta apoyo al hijo en la empresa. La relación del líder ejemplar con la identificación con el líder de los hijos es positiva pero su nivel de significación no supera el 95 y se sitúa entre 90 y 95%. Los valores Durban-Watson para la relación de los comportamientos que enfatizan ideología y singularidad del grupo con la identificación del subordinado con el líder indica que no existe autocolinealidad, definición que no se puede decir de las otras regresiones. Esto permite generalizar y decir que los comportamientos del líder influyen en una determinada actitud de los hijos pero no en el resto de las evaluadas al utilizar la técnica de regresión.

LOS HALLAZGOS VERIFICADOS: LOS COMPORTAMIENTOS DEL PADRE-LÍDER

De nuestra investigación se derivan tres contribuciones metodológicas:

1. La investigación muestra que es posible medir el comportamiento carismático del padre-líder sobre las actitudes de sus hijos. Esto es de gran utilidad. Recordemos que las nuevas teorías sobre el liderazgo carismático pretenden medir el efecto del liderazgo sobre sus seguidores, lo que no se puede

lograr sin separar claramente los diferentes comportamientos del padre. La investigación demuestra que esta separación de comportamientos es posible si son los seguidores (los hijos) quienes valoran tales comportamientos.

2. Las relaciones encontradas entre las diferentes categorías de comportamientos del líder y las actitudes de los hijos, inmersos en sus particulares empresas, sugiere que es mucho mejor evaluar y estudiar de modo separado los diferentes comportamientos del líder que evaluarlos de manera indiferenciada como si se tratase de un síndrome carismático. Como indiferenciado lo han tratado House y otros, 1991⁹ y Kirkpatrick y Locke en 1996¹⁰. Es mejor descomponer el referido síndrome en esos cuatro síntomas, para identificar mejor las pautas relacionales.
3. Con nuestro estudio hemos querido diferenciar los efectos del liderazgo del padre sobre los hijos para con la empresa. Por eso se ha diferenciado la actitud de los hijos ante el padre-hijo y la adhesión de estos a la empresa y su entrega ante potenciales graves contingencias, pues no es lo mismo la identificación del hijo con el padre que la actitud ante la empresa por parte del hijo, pues las escalas de valores de ambos no tienen porque mostrar grandes coincidencias.

9. House R.J, W.D. Spangler y J. Woycke. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency. "A psychological theory and leadership effectiveness". *Administrative Science Quarterly*. 36: 374-396

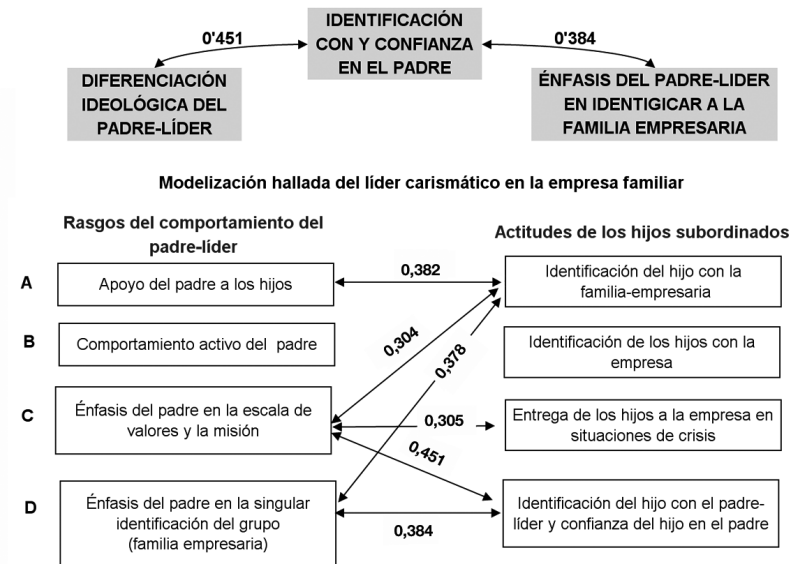
10. Kirkpatrick S.A. y E.A. Locke-1996. "Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes" *Journal of Applied Psychology*. 81: 36-51.

MODELO DEL LÍDER CARISMÁTICO

El modelo diagramado de la Figura 51 indica que debe existir correlación entre algunos de los comportamientos del líder y la identificación de los seguidores con el líder y con el grupo. Efectivamente, respecto de la primera relación puede afirmarse que el constructo "Identificación con y confianza en el líder" presenta correlación significativa con el comportamiento del líder que pone "énfasis en la diferenciación ideológica del líder" (0,451). Respecto de la segunda relación puede afirmarse que "identificación con y confianza en el líder" exhibe correlación significativa con el "énfasis que pone el líder en identificar al grupo como singular" (0,384).

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

Figura 51: Relación entre líder carismático y seguidor en el caso de la empresa familiar



La teoría de Shamir y otros, 1993¹¹, sugiere que el líder carismático conecta los autoconceptos del seguidor con varios focos de interés, tales como el propio líder, la tarea a realizar o el grupo en que está incluido. Esta convergencia no siempre se alcanza puesto que no hemos encontrado correlación entre los comportamientos del líder (padre fundador en nuestro caso) con la adhesión de los hijos a la empresa, la identificación de estos con la empresa y la familia así como la disponibilidad del seguidor para servir al grupo en graves contingencias.

REFLEXIONES FINALES

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

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

11. Shamir, B. R.J. House y M.B. Arthur. 1993. "The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-base theory" *Organization Science*. 4: 577-594.

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

La mayor parte de las teorías carismáticas del liderazgo hacen referencia exclusivamente a la relación en diada entre líder y seguidor y no entre líder y seguidores grupales (hijos del empresario fundador-director). Es verdad que existe una relación bipersonal basada en la teoría psicoanalítica (Lindholm, 1990)¹² o en la teoría de la atribución (Conger y Kanungo, 1987)¹³ o en la teoría motivacional (House y otros, 1991)¹⁴ e incluso en la de las

12. Lindholm C. 1990. “Charisma” Basil Blackwell Oxford.

13. Conger, J.A y R.N. Kanungo. 1987. “Towards a **behavioral theory of charismatic leadership in organizational setting**”. *Academic of Management Review* 12: 637-47.

House, R.I. 1977. “A 1976 theory of charismatic leadership en J.G. Hunt y LL Larsons editors de “Leadership: the cutting edge”. Southern Illinois University Press. Carbondale. Pp: 189-269

14. House R.J, W.D. Spangler y J. Woycke. 1991. Personality and charisma in the U.S. presidency. “A psychological theory and leadership effectiveness”. *Administrative Science Quarterly*. 36: 374-396

autopercepciones (Shamir y otros, 1993)¹⁵ entre líder y seguidor en el marco de escala de valores, y necesidades mutuas, pero en el caso de la empresa familiar en fase de fundador-director tiene para nosotros gran importancia analizar la relación padre-líder con grupos de hermanos (fraternidad que recibirá la empresa como legado), pues en verdad para nosotros la familia empresaria es una constelación de relaciones diádicas¹⁶, aunque no se puede olvidar que el padre-fundador puede afectar a la cultura de la familia, a su identidad, normas de funcionamiento del grupo, a través de esas relaciones en diada. Es decir, el padre líder influye no sólo en la confianza que logra en los hijos sino también en el modo de actuar como grupo, pues la elevada cohesión y moral del grupo fraternal influye en la actuación de la empresa y en sus resultados.

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

La adhesión de los hijos a la empresa no tiene nada que ver con los comportamientos del padre-fundador-líder; las correlaciones son negativas pero bajas y no significativas.

15. Shamir, B. R.J. House y M.B. Arthur. 1993. “The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept-base theory” *Organization Science*. 4: 577-594.

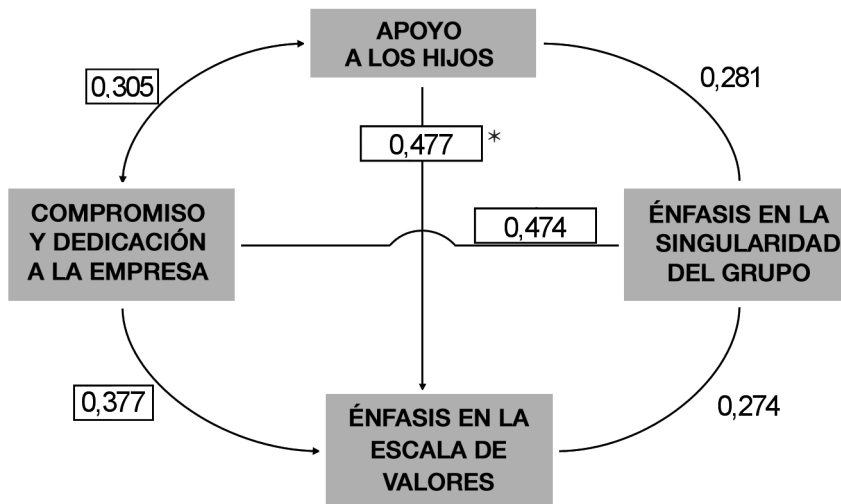
16. Ver nuestro cuaderno de investigación nº 5: “La constelación de la red familiar relacional”. Enero 2007 Ver nuestro cuaderno de reflexión nº 6: “La estructura reticular de la familia empresaria” Marzo 2008

La identificación de los hijos con la familia empresaria y con su empresa familiar sí están positivamente correlacionadas con los siguientes comportamientos: “apoyo del padre a los hijos en la empresa” (0,382), “énfasis sobre la diferenciación ideológica” (0,304) y “énfasis sobre singularidad como grupo familiar” (0,378). Extraña que estas dos identificaciones nada tengan que ver con un comportamiento enérgico del padre y del compromiso y sacrificio para con la empresa.

Creemos que esto se debe a que los subordinados (hijos) reaccionan de modo más positivo a comportamientos carismáticos que están menos orientados a resultados y más orientados al grupo familiar de modo que no reaccionan o lo hacen negativamente en el caso de un comportamiento orientado al logro más que orientado al grupo. A pesar de la adhesión de los hijos a la empresa y de haber entrado voluntariamente no hemos encontrado relación entre un padre dedicado, comprometido y enérgico y unos hijos identificados con la familia y la empresa. De modo que “la identificación con el líder” se hace más por razones de ideología y del énfasis en el grupo, cuyas correlaciones respectivas son 0,481 y 0,384 que por el apoyo recibido y que por la dedicación del padre a la empresa. Quizás también sea porque en una organización jerárquica como es la empresa familiar en fase de fundador-director, el comportamiento ejemplar del padre-líder se perciba como una presión sobre los hijos para mejor desarrollar sus tareas. Bajo ciertas condiciones, toda presión adicional para que los hijos dediquen más esfuerzo en busca de resultados, aunque esto sea expresado ideológicamente y a través de un comportamiento ejemplar del padre, puede ser contraproducente, en aquellos.

Nuestro razonamiento teórico nos lleva a concluir:

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



Sólo las correlaciones enmarcadas en un rectángulo son estadísticamente significativas.

1. Que los comportamientos que se enfocan a dar importancia a la escala de valores y a la singularidad de la familia empresaria tienen correlación significativa con la actitud de los hijos autoevaluada como de “identificación con y confianza en” el padre líder.

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

CUALIFICACIÓN FINAL

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

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

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

elevadas. La construcción de algún constructo deberá ser mejorada en futuras investigaciones.

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

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación diseñada presenta las siguientes limitaciones:

1. La población está sesgada o predefinida por las empresas familiares cordobesas que se inscriben en los programas de la Universidad de Córdoba sobre empresa familiar.
2. La valoración líder-padre no viene contrastada por opiniones de ejecutivos no familiares, empleados en la empresa.
3. La muestra es pequeña aunque puede servir para poner al descubierto la relación entre padre-líder e hijos-seguidores.
4. Los atributos de liderazgo quizás se puedan generalizar a la población de medianas empresas familiares de Córdoba en el contexto de la cultura de este tipo de familias empresarias.



TENSIONES COGNITIVAS EN LA FAMILIA EMPRESARIA



7. PROCESOS COGNITIVOS DE LOS CONSTITUYENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA HORA DE CONSENSUAR UN PROTOCOLO FAMILIAR

PROCESOS MENTALES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PROTOCOLO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

Tras diez años de enseñanza e investigación sobre la empresa familiar en el seno de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba (2000-2009) nos ha interesado conocer los modelos mentales que han seguido los asistentes, constituyentes de empresas familiares, para iniciar el proceso que les ha llevado a consensuar y luego firmar su constitución familiar o, en algún caso, tras el debate, desistir de ello.

El modelo, que analizamos, contempla varias etapas, factores y procesos, que, siguiendo el diagrama de la Figura 52, pasamos a describir.

1. Elección entre alternativas. Iniciado el proceso constituyente, tras recibir las enseñanzas programadas sobre empresa familiar, las familias deciden avanzar hacia el consenso sobre diferentes tópicos, y elegirán firmar su constitución familiar o pacto de familia, también denominado protocolo familiar, o elegirán no alcanzar el consenso y no formalizar por escrito

el referido pacto. En el diagrama citado aparece el rectángulo **A** que contiene las posibles alternativas de decisión, una vez iniciado el proceso; a saber, formalizar el consenso, retardar la formalización del consenso y desistir de su formalización. De acuerdo con el diagrama se precisa, antes de proceder a elegir una de las alternativas, disponer de información, seleccionar determinadas herramientas para analizar la referida información y, obviamente, disponer de una serie de criterios motivados para poder entrar en el proceso decisional y lograr unos objetivos previamente fijados. Esos criterios sirven para ir valorando no sólo la información a través de las herramientas de análisis sino para iluminar las opciones y cartografiar las alternativas.

2. Para el proceso o procesos de decisión los componentes de la empresa familiar, que inician su andadura constituyente para lograr un protocolo, necesitan disponer de información previa, experiencias vividas en su propia familia o en otras familias empresarias conocidas y de opiniones externas, que pueden proceder de sus propios asesores, de las enseñanzas impartidas por la cátedra PRASA de Empresa Familia o de lecturas urbi et orbe. El rectángulo **D** contiene los datos que cada familiar ha necesitado analizar para entrar en el proceso constituyente de su empresa familiar y avanzar hacia el consenso. Las experiencias vividas van a depender de la posición que cada constituyente ocupe dentro del sistema familia, del sistema empresa y del papel jugado en la relación familia empresa. Para quienes sirven de base a nuestra investigación la información recogida durante el programa dictado por la Cátedra PRASA de Empresa Familia ha sido

fundamental, como fuente alimentadora de su incorporación al proceso constituyente.

3. Toda la información disponible debe ser sometida a filtro y a valoraciones. Por eso, los constituyentes han necesitado equiparse no solo de herramientas cuantitativas y formales sino de su propia heurística y sus propios modelos mentales de análisis y valoración. Las herramientas de análisis, reflejadas en el módulo **H**, sirven para desbrozar y eliminar los ruidos que acompañan a la información existente en el Módulo **D**. Las herramientas cuantitativas y formales están representadas por cuestionarios que permiten medir el grado de inteligencia relacional existente entre los miembros de la familia¹ así como el nivel de consenso y disenso respecto de juicios de valor sobre cuestiones y materias básicas familiares y empresariales². Las herramientas de tipo heurístico se ponen al descubierto mediante entrevistas estructuradas, pero abiertas y no invasivas³ y los mapas mentales se cartografían mediante técnicas de representación de uso de conceptos por parte de los constituyentes⁴.
4. Los criterios de valoración son necesarios para avanzar en los procesos de decisión, pues conducen a cartografiar las alternativas durante el periodo constituyente, y a la selección

1. Rodríguez Alcaide, J.J: y M. Rodríguez Zapatero (2005). “Los factores clave para un pacto en la familia empresarial”. Cuaderno de investigación Nº 1. Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

2. Rodríguez Alcaide, J.J: y M. Rodríguez Zapatero y M. Rodríguez Jiménez (2005). “Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”. Cuaderno de investigación Nº 2. Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

3. S. Pinker-1995. “The Lenguage instinet”. Penguin. London

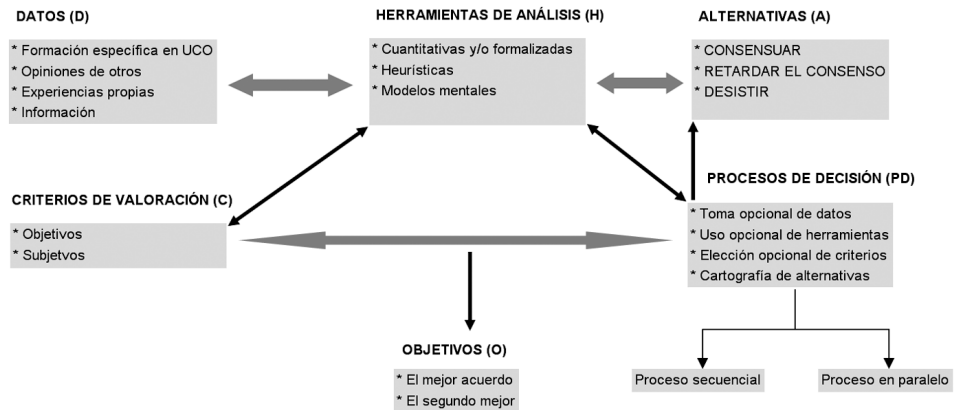
4. A.S.Huff. 1994. “Mapping strategic thought”. Wiley West Sussey.

ponderada de herramientas de análisis de información y de elección de alternativas. Esos criterios de valoración, utilizados por cada constituyente, son una mezcla de criterios objetivos y de criterios subjetivos, que evalúan hechos pasados por sus consecuencias vividas, hechos presentes con las consecuencias esperadas e incluso conjeturas frente al futuro.

5. Los procesos de decisión, que aparecen en el módulo **PD**, se elaboran y constituyen a través del uso de las diferentes herramientas descritas, que filtran la información, con el apoyo de unos criterios de discernimiento, objetivos y subjetivos **C**. Durante los procesos decisionales cada constituyente utiliza opcionalmente la herramienta que considera más idónea, filtra opcionalmente los datos a tenor de la herramienta elegida y opcionalmente mezcla criterios objetivos y subjetivos para avanzar en los pronunciamientos a consensuar sobre cada uno de los capítulos que definen el pacto. Los capítulos del pacto más comunes son los siguientes: Declaración de principios o credo familiar. Personas afectadas. Perímetro empresarial afectado. Modos de gobierno de la familia. Estructura empresarial deseada y su gobierno. Derechos y deberes de los propietarios. Accesibilidad de los familiares al empleo en el grupo empresarial. Sistemas de retribución y despidos. Procedimientos para hacer carrera en la empresa. Dirimencia de conflictos. Procedimientos de renovación del pacto. etc
6. Las alternativas a elegir en el módulo **A** no podrán seleccionarse si con anterioridad no se han fijado los objetivos para lograr el consenso y no se ha conformado una escala de valores coparticipada y construida multilateralmente. Los objetivos de

cualquier decisión, que aparecen en el módulo **O**, serán el de optimización del acuerdo, o el conseguir no el mejor acuerdo, sino el segundo mejor posible o, de no ser así, la solución consensuada más aceptable por todos. Esta solución aceptable por todos cumplirá con el principio ético rawlsiano de que ningún constituyente se sienta perdedor neto al firmar el pacto ni a su costa existan familiares que sean ganadores totales.

Figura 52: **Modelización del proceso para consensuar un pacto familiar**



CONJETURAS PREVIAS A NUESTRA INVESTIGACIÓN

El modelo, utilizado por los componentes de la familia, para iniciar el proceso constituyente, tras recibir idéntica formación desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, no es un modelo racional o científico con sus consiguientes fases: a) Formulación concreta del problema; b) Búsqueda de la información; c) Listado de posibles soluciones alternativas; d) Valoración de cada alternativa

en función de ciertos predeterminados criterios y e) Selección de la solución final, que sería el documento a firmar con el desarrollo de todos los pactos. El modelo que utilizan los componentes de cada familia para decidir entrar en el proceso constituyente y progresar en el mismo no puede ser racional por varios motivos. Pero sobre todo porque el modelo no se puede repetir en la misma familia ni en otra familia diferente, pues todo modelo racional exige que la repetición se haga en un entorno estable y similar y esto es imposible conseguirlo. Por el contrario, el modelo seguido por el constituyente es un modelo de racionalidad limitada, porque las decisiones hacia el consenso o hacia el disenso se toman tras un procesamiento imperfecto de la información disponible, que es asimétrica; sus impacencias son también asimétricas y la elección se dirime sobre un espacio reducido de alternativas⁵. La racionalidad es limitada porque los familiares al decidir y consensuar cada pacto, en el marco del proceso, se alejan de la racionalidad para evitar la carga cognitiva; es decir, la presión que se recibe sobre el proceso mental, necesario para adquirir conocimientos sea por intuición, sea por percepción o por razonamiento. Por eso, en el camino hacia el consenso no es posible seguir un modelo racional prescrito, como el anteriormente descrito, pues sería impracticable, pero si es necesario avanzar con un modelo de racionalidad limitada o un modelo heurístico, cuyos estilos se adecuan a la cultura de cada familia.

La decisión hacia el consenso viene determinada por las condiciones de cada familia y, esencialmente, por quienes están más implicados en la toma de decisiones (cofundadores e hijos que trabajan en la empresa y casi nunca consortes) y por lo que pasa por sus mentes

5. J.W. Fredrickson. 1984. "The Strategic decision processes and organizational structural". *Academic of Management Review*, 11(2): 1280-1297.

en cada momento. A veces, decisiones sin importancia se analizan en detalle en tanto que cuestiones importantes a medio plazo se soslayan⁶. Es el denominado modelo decisional del cubo de basura, que debe ser evitado por el moderador externo que ayuda a lograr el pacto. Lo que no puede tampoco es consensuar bajo la visión de quienes tienen más poder en la familia, pues el proceso de negociación sería informal y estaría iluminado por el logro del confort individual del que más autoridad exhiba y ejerza⁷.

Por el contrario, conjeturamos antes de iniciar nuestra investigación que el modelo de decisión es de tipo heurístico en sus diferentes estilos. La heurística es un conjunto de procedimientos que se utilizan para tomar decisiones y que se han construido desde la experiencia. No tienen una base totalmente racional pero encuentran soluciones aceptables para sus decisiones. Parte de los procedimientos heurísticos son subconscientes.. Como todos los modelos heurísticos conjeturamos que el que se utiliza para lograr el pacto familiar tiene sus raíces en modelos mentales y de ellos depende que la familia inicie o no el proceso constituyente y termine o no firmando el protocolo familiar. La decisión de iniciar un proceso constituyente es propia de todo método de aprendizaje que se desarrolle en un entorno emotivo o inestable, como frecuentemente sucede en la empresa familiar, en cuyo discurrir se aprende de los propios errores y fallos. Las contingencias que surgen durante el proceso constituyente son variadas, pues diferentes son los modelos mentales de los constituyentes que abordan un camino

6. M.D. Cohen y otros. 1972. "A garbage can model of organisational choice". *Administrative Science Quarterly* 17(3): 1-25.

7. J. Pfeffer. 1992. "Managing with power: politics and influence in organizations". Harvard Business School Press. Cambridge. Mass. USA.

lleno de riesgos e incertidumbres. Por ejemplo, a veces se decide no iniciar el proceso constituyente o paralizarlo, una vez iniciado, porque la visión que tiene el que más poder detenta prevalece sobre la racionalidad del proceso, a pesar de que la mayoría entienda que el consenso garantizaría con elevada probabilidad el éxito y la supervivencia de la empresa familiar. Se dan varios estilos heurísticos en el proceso constituyente que paso a describir y comentar⁸.

¿Cuáles son los posibles tipos de heurística que utilizan los familiares para llegar a iniciar el proceso constituyente y llegar a consensuar o no un determinado protocolo familiar? Los tratados de heurística describen los siguientes estilos, algunos de los cuales, van a ser objeto de nuestra investigación:

1. El estilo, llamado de la simplificación, mediante el cual y de modo intencionado los constituyentes ignoran ciertos aspectos de la decisión para reducir la carga cognitiva; es decir, la presión que las experiencias vividas y la información recibida ejercen sobre el proceso mental, necesario para adquirir conocimientos. Si este estilo prevalece el moderador externo debe evitar que los constituyentes basen en el mismo el logro del consenso, pues en escaso tiempo habrá que volver a revisar los acuerdos.
2. El estilo de referencia a la historia pasada, vivida o conocida, que marca el proceso decisorio y genera un mapa cognitivo diferente en cada constituyente. Aquí no es verdad lo de “agua pasada no mueve molinos” pues al contrario, influye sobremanera sobre el proceso decisorio.

8. D. Kahneman y otros. 1982. “Judgment under uncertainty: Heuristics and biases”. Cambridge University Press. Cambridge. U.K.

3. El estilo denominado de imitación, permite repetir aunque no miméticamente el proceso decisional, basándose en experiencias externas. En este estilo puede caer el asesor mediador, consejero familiar con experiencia, por lo que debe saber cuidarse.
4. El estilo, llamado de aversión al riesgo, mediante el que se identifican riesgos presentes y futuros en el seno de la relación familia empresa. Nuestra conjetura es que este estilo es muy frecuente en las familias empresarias, cuyos componentes prestan atención a estos riesgos específicos y por ello inician el proceso constituyente, terminándolo en un pacto.
5. El estilo llamado de satisfacción; mediante el cual los familiares eligen la solución más aceptada, pero no la mejor, vista desde la óptica más racional del consejero familiar externo.
6. El estilo, calificado de cooperación, es consecuente o simultáneo al de aversión al riesgo, pues los familiares desean no solo prevenir riesgos, sino también compartirlos, mediante el mutualismo y la cooperación.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación pretende averiguar los mapas mentales mediante los cuales, quienes pertenecen a una determinada familia empresaria, una vez tomados los cursos de la cátedra PRASA de Empresa Familiar, decidieron iniciar el proceso constituyente, encaminado a consensuar un protocolo o pacto familiar.

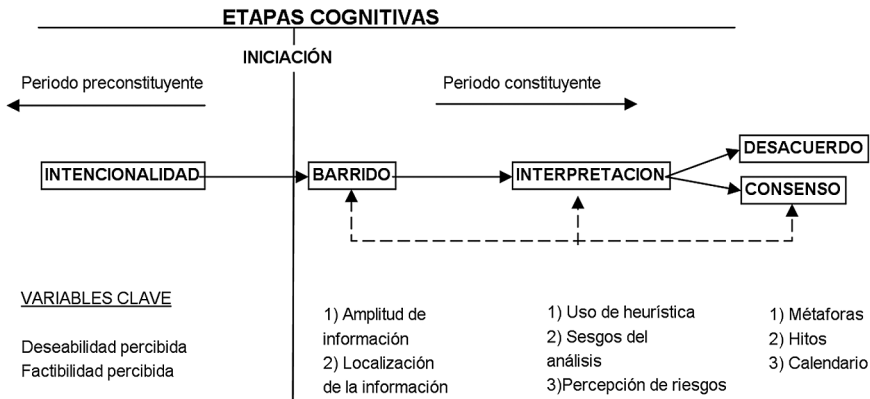
La investigación pretende averiguar si hubo relación entre el proceso de aprendizaje en la universidad, los modelos mentales y la decisión de consensuar su constitución. La investigación pretende analizar los

diferentes tipos de heurística que se utilizan en los procesos constituyentes y en la elección de alternativas; consensuar, retardar o desistir.

MODELIZACIÓN DE LAS ETAPAS COGNITIVAS DEL PROCESO CONSTITUYENTE

Para comprender mejor el procedimiento y la metodología de nuestra investigación modelizamos las etapas cognitivas del proceso constituyente en la figura siguiente.

Figura 53: **Etapas cognitivas del proceso constituyente**



Hemos llamado periodo preconstituyente al comprendido entre el comienzo del programa dictado por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar y el momento en que los familiares se acercan a solicitar apoyo para iniciar el camino hacia su constitución o protocolo familiar. En este periodo se va conformando la voluntad de la familia y concibiendo la necesidad de crear un consenso y unas reglas de juego que rijan las relaciones familia-empresa-constituyentes. No basta con que exista deseo en alguno o todos los familiares, sino que deben percibir una elevada factibilidad de llegar a acuerdos antes de empezar el camino.

Hemos denominado periodo constituyente al que comienza con la formalización de un acuerdo de colaboración entre la familia y la cátedra y termina una vez logrado el consenso y firmado el pacto, aunque en el camino se pueden producir retardos e incluso desacuerdos. El periodo constituyente tiene tres fases en serie o en paralelo que hemos denominado **barrido, interpretación y consenso o desacuerdo**. En la fase de **barrido** la cátedra reúne información de los constituyentes, recogida mediante cuestionarios a lo largo del curso tomado en el periodo preconstituyente, y la completa con nueva información basada en test, cuestionarios, entrevistas estructuradas, bilaterales entre consejero familiar y componentes de la familia, que son de gran importancia por su intensidad y especificidad. En la fase de interpretación la creación de conocimiento va aumentando al tratar de los temas específicos del pacto. Cada constituyente va aumentando su carga cognitiva a medida que intercambia información con el consejero familiar, bilateralmente y multilateralmente con sus familiares y de modo ordenado. En esta fase interpretativa se usa algún estilo heurístico para progresar, se corrigen sesgos de análisis individuales, en su caso, se perciben riesgos de confrontación y conflicto y se van diseñando modos de tomar decisiones por parte de la familia y la empresa cara al futuro. Estas dos fases requieren un trabajo de confrontación directa de los miembros con el consejero familiar y entre sí que oscila de cuarenta a cuarenta y cinco horas; sin embargo, el periodo constituyente, dependiendo de la complejidad familiar, oscila entre ocho y veinte y cuatro meses. La fase última que se materializa en un documento, denominado protocolo familiar o constitución de la familia empresaria, o que termina en total desacuerdo con fragmentación del negocio, compra

venta de acciones y participaciones, o venta a terceros, la hemos denominado **consenso o desacuerdo**. El consenso se alcanza mediante metáforas, recuerdos de hitos pasados y mediante la fijación de desarrollo del pacto con un calendario determinado y a través de órganos de gobierno y compromisos a desarrollar. El consenso o constitución es el inicio de un largo proyecto vital que va a requerir esfuerzos, cooperación y mutualismo y un gran apoyo de los asesores tradicionales de la familia.

FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA SEGUIDA

Se han investigado a 17 empresas familiares, que iniciaron su proyecto constituyente. De ellas 9 empresas han logrado el consenso y han firmado su correspondiente protocolo familiar o constitución de la familia empresaria. El resto, 8 empresas familiares, están en estos momentos en la fase de interpretación y negociación de los pactos, de los cuáles 4 empresas están debatiendo el último borrador de su proyecto constitucional. Todas estas empresas familiares han tomado el programa, que sobre empresa familiar, ha dictado la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, que consta de seis créditos que se reciben a lo largo de un año académico.

El panel investigado está constituido por 17 empresas, cuyos componentes suman 75 personas. Todos ellos han sido sometidos a la misma encuestación durante su periodo constituyente, diferenciando ciertas cuestiones entre aquellos que ya firmaron el consenso y aquellos que todavía están en fase de interpretación dentro del periodo preconstituyente. El cuestionario al que se han

sometido los constituyentes se construyó para intentar determinar los siguientes objetivos:

1. Determinar las expectativas que los constituyentes habían elaborado antes de tomar el programa formativo, dictado por la cátedra y el grado de satisfacción logrado tras finalizar la formación.
2. Determinar el provecho obtenido en ese periodo formativo en relación al proceso constituyente iniciado.
3. Determinar los motivos, razones o criterios que, tras el periodo de formación, han servido para que los asistentes decidieran iniciar el periodo constituyente, así como el razonamiento seguido.
4. Determinar los estilos heurísticos de decisión y su frecuencia.
5. Determinar el grado de tensión generado en el proceso constituyente, así como los riesgos que se corrieron durante el proceso y el grado de satisfacción por el consenso logrado.

EL CUESTIONARIO

El cuestionario (Ver Anexo 22) fue enviado a los constituyentes de cada una de las familias que, tras cursados los cursos programados por la cátedra de empresa familiar, habían decidido iniciar el proceso constituyente. En total se han encuestado 75 personas pertenecientes a 17 familias. Se divide en una parte común para todos ellos, una parte específica para los que han consensuado el protocolo y otra, diferente en parte, para quienes están en vías de consensuarlo.

RESULTADOS OBTENIDOS

1. De las expectativas generadas por el programa de formación sobre empresa familiar y el grado de satisfacción percibido tras terminar dicha formación.

El panel indica que conoció la existencia del programa educativo a través de un familiar en un 51% de los encuestados y en un 32% a través o por indicación de un conocido. Los prescriptores de la demanda y de la voluntad para aprender en un 83% son personas. De aquí podemos concluir que ni los medios de comunicación (10%) ni la organización empresarial, CECO, con un 4%, son prescriptores de la oferta de la Cátedra. Respecto de la decisión de inscribirse en el programa el panel indica que en un 41% de los casos ha sido personal, en un 49%, de los casos por exigencias de un familiar, que indicó su conveniencia, y en el 11% por un socio empresarial, pues algunas empresas familiares tienen socios externos a la familia⁹.

Las percepciones a priori sobre el programa docente de los panelistas arrojaron los siguientes mapas mentales:

Percepciones apriorísticas	% Respuestas
1) Tenía la seguridad de que iba a aprender	82
2) Tenía la preocupación de que no iba a aprender nada	10
3) De los que tenían seguridad en que iban a aprender, un cierto porcentaje pensaba que las enseñanzas podrían poner en riesgo a la familia	18

9. Los cursos impartidos son gratuitos pero se exige para la admisión, el compromiso de asistencia de la familia fundadora y de los hijos y, en ciertos casos, también de los familiares por afinidad.

Las percepciones no son independientes del grado de motivación con el que los panelistas asistieron al programa educativo. En la fase preconstituyente los panelistas analizados se encontraban:

Percepciones apriorísticas	% Respuestas
Motivados	37
Medianamente motivados	57
Poco motivados	6

Puede observarse que el grado de motivación elevado solo computa en un 37%, que debe ponerse en relación con el 49% de los panelistas que se inscribieron en el curso por propia voluntad. Medianamente motivados se inscribieron el 57% que tienen que ver con el hecho de que el 49% se inscribieron por indicación y exigencias familiares junto al 11% del socio que se lo demanda. Recuérdese que, aunque el programa educativo es gratuito, se exige la presencia de todos los familiares para su admisibilidad.

Grado de satisfacción

Es de interés conocer el grado de satisfacción con el que los diplomados egresan del programa. Es de gran importancia para el análisis saber la evolución expost de los individuos, acorde con los niveles de motivación declarados.

El grado de satisfacción no sólo depende de las enseñanzas que han sido dictadas por el mismo profesor para todos, sino del nivel de deseabilidad y motivación previos al curso. La tabla cruzada da una idea de la relación entre motivación previa y percepción de satisfacción expost, tras el periodo de aprendizaje.

Grado de motivación ex ante	Grado de satisfacción ex post			
	Satisfecho	Medianamente satisfecho	Insatisfecho	TOTAL
Motivado	95,83	4,17	0	100
Medianamente motivado	86,49	13,51	0	100
Poco motivado	75,00	25,00	0	100

El éxito del programa puede medirse entre los que estando motivados quedaron medianamente satisfechos (4.17%) y los que estando poco motivados, quedaron satisfechos (75.00%). Este cruce nos indica que las expectativas no quedaron totalmente defraudadas si recordamos que sólo el 10% pensaba que no iba a aprender nada a través del programa docente y el resultado es que ninguno de ellos quedó insatisfecho del sacrificio realizado al acudir al mismo.

2. Del resultado práctico del programa de formación en relación a quiénes decidieron iniciar el proceso constituyente

De los egresados diplomados que han iniciado el proceso constituyente queríamos conocer los criterios y valoraciones que fundamentaron la decisión de iniciación del proceso constituyente y, por eso, les demandamos que eligieran dos criterios de los varios presentados. En la tabla siguiente puede observarse una cuasiequidistribución de los criterios y valoraciones que les han llevado a iniciar el proceso para lograr un objetivo concreto y determinado.

Nº de propuesta elegida	Denominación de la propuesta	%
4	He tomado conciencia de la necesidad de disponer de un protocolo familiar	46
2	He tomado conciencia de la necesidad de planear el relevo generacional	38
3	He tomado conciencia de la necesidad de disponer de un Consejo de Administración	21
1	He tomado conciencia de la importancia de la relación familia empresa	19

Orden elegido	Descripción de razonamiento y criteriología	%
1	Porque la existencia de un protocolo eliminaría muchas de las futuras tensiones y explicita reglas de juego de la familia en relación con la empresa	32.37
2	Porque el protocolo representa un hoja de ruta para la supervivencia de la empresa	21.74
5	Porque era el mejor modo de poner sobre la mesa cuestiones que en el futuro generarían problemas entre hermanos y de estos con los padres	20.77
3	Porque era la hora de clarificar el futuro de los hijos en relación a la empresa familiar así como su papel en la misma	14.49
4	Porque por la edad del fundador era necesario planificar su retirada y reestructurar la organización de la empresa	7.25
6	Porque teníamos conciencia de que no era bueno para la continuidad que las decisiones estratégicas se tomaran por una sola persona	3.38

Esta jerarquización de valoraciones y criterios nos indica cómo se ha elaborado el proceso cognitivo y el tipo de cognición lograda tras un proceso de razonamiento, intuición y percepción. Las conclusiones o resultados al que han llegado los alumnos analizados son relevantes para quiénes tienen necesidad de avanzar en su proceso constituyente. En primer lugar el consenso per se y a continuación el relevo generacional, luego la necesidad de un cambio organizativo de la empresa en el marco de las relaciones familia-empresa.

3. Sobre los razonamientos heurísticos que les llevaron a iniciar el proceso constituyente, tras el programa de formación.

En nuestro modelo hemos diferenciado la fase de barrido de la información, de interpretación de la misma y del logro del acuerdo. Este modelo simplifica el diagramado en la Figura 52, pero permite la retroalimentación entre los procesos analizados. Nos interesaba conocer los criterios y razonamientos que a estos componentes familiares les habían llevado a avanzar hacia el acuerdo constituyente. Para ello presentamos siete posibles razonamientos y damos a elegir un máximo de tres, a fin de conocer la jerarquización de ellos. Las respuestas fueron:

Los criterios subjetivos para interpretar la información y buscar el logro del consenso indican que en los modelos mentales de los constituyentes impera la concepción del protocolo como herramienta para eliminar y suavizar futuras tensiones entre constituyentes y como medio de clarificar las relaciones entre familia y empresa y asegurar la supervivencia del artefacto llamado empresa familiar. Este modelo mental tiene un peso de 74.88% y los encuestados han alterado el orden ofrecido mediante la encuesta. El resto de los razonamientos hacen referencia al papel que deben jugar los hijos en la empresa, a

la necesidad de cambiar la gestión hacia un estilo más participativo y a la necesidad de reestructurar la empresa tras la salida del fundador (25.12%). Puede verse con claridad que los criterios y valoraciones a la hora de caminar hacia el consenso tiene mucho más que ver con las relaciones entre familiares respecto de la empresa, que con la organización del artefacto empresarial. Sus preocupaciones son la visualización de riesgos y tensiones futuras que se deben prevenir.

Así mismo nos interesaba conocer los estilos heurísticos que con más frecuencia utilizaron los encuestados para decidir no solo entrar en el periodo constituyente sino avanzar en el proceso hasta lograr el consenso. Para ello presentamos seis posibles modelos mentales de los que deberían elegir como máximo tres de ellos, cada uno representante de un cierto modelo heurístico. Los resultados fueron los siguientes:

Nº de orden de propuesta	Definición del razonamiento según estilo heurístico	%
6	Era la mejor manera de obligarnos a cooperar en el futuro, así como el mejor modo de conocer la hoja de ruta cara al porvenir incierto	32.58
1	Nos lanzamos al proceso porque teníamos claro que el protocolo era el instrumento para consolidar la supervivencia de la	29.21
2	Aunque teníamos algunas dudas, con las enseñanzas aprendidas, decidimos dar el paso hacia el consenso	15.73
5	Era la solución aceptable y aceptada por la familia, aunque pudiera existir otra mejor en la mente de cada uno de nosotros	12.36
4	Corríamos un gran riesgo de no hacer el protocolo, así que decidimos abordarlo	7.87
3	Conocimos que otras familias empresarias se habían decidido a consensuarlo, lo que no animó también a nosotros a abordarlo	2.25

ESTILOS HEURÍSTICOS

De las respuestas anteriores se puede obtener la siguiente ponderación de los diferentes estilos heurísticos utilizados para tomar la decisión. Cada propuesta llevaba implícito un diferente estilo heurístico, debiendo recordar que cada constituyente tuvo la posibilidad de señalar tres estilos.

Los estilos heurísticos que más ponderaron fueron el de la simplificación 29.21%, y el de la cooperación, 32.58%. El procedimiento heurístico de simplificación ignora de modo intencionado algunos de los aspectos de la decisión a fin de reducir la carga cognitiva; es decir, tenían claro que el protocolo alcanzado por consenso era lo mejor para el sistema familia-empresa. El estilo heurístico de cooperación era de esperar que ponderara muchísimo a pesar de que se les ofertó en sexto lugar y último lugar. Los familiares toman conciencia de que para compartir riesgos se ha de cooperar entre ellos y se ha de instaurar un estilo de relación mutualista.

La influencia de la propia historia y de lo aprendido ha ponderado un 15.73 por ciento en tanto que la aversión al riesgo futuro de no consensuar y el objetivo de que lo mejor es enemigo de lo bueno, ponderan un 12.36% cada uno. Era de esperar que el estilo de satisfacción también se hubiera utilizado, pues muchos buscan la solución más aceptable, ni siquiera la segunda mejor, con tal de lograr el consenso o evitar riesgos o imbuirse ante ellos. Por eso también el estilo de aversión al riesgo aparece en un 7.87%, pues los constituyentes han tenido ocasión de analizar riesgos específicos prestando gran atención a los riesgos elevados de conflicto.

El estilo heurístico de imitación apenas ha sido seleccionado aunque al menos un 2.25% de los estilos elegidos le ha dado la posibilidad de elección. EL estilo indica que se identifican decisiones tomados por otros y se ejecutan con cierto mimetismo, aunque no el consenso formal logrado.

Criterios para avanzar

Aunque los estilos heurísticos ponderan en un cierto orden, los criterios o razonamientos ligados a esos estilos pueden ponderar de modo diferente; es decir, detrás de cada estilo heurístico pueden existir criterios distintos para apoyar esos estilos de razonamiento. La criteriología aparecida por orden es la siguiente:

		%
De simplificación		43.48
Prestando atención a:		
Anticipación al futuro	14.49	
Relevo generacional	7.25	
De método para definir el camino a seguir	21.74	
De cobertura de riesgo		32.37
De cooperación necesaria		20.77
De vivencias históricas		3.38
TOTAL		100

4. Del grado de satisfacción alcanzado tras el logro del consenso.

De los firmantes del pacto constitucional familiar el 71,057% manifiesta que le satisfizo totalmente, en tanto que un 15.79% no llegó a alcanzar tal grado de satisfacción y el 13.16% no manifestó opinión alguna. En este momento se está evaluando la etapa de

consenso, como final del modelo de fases cognitivas propuesto. No tiene nada de extraño este resultado si analizamos que un 15.73% tenía dudas de caminar hacia el consenso y un 12.36% señaló que el protocolo no era la solución óptima sino la más aceptable. Un periodo constituyente largo, tedioso y con tensiones no puede dar lugar a un consenso en el que todos se sientan altamente gratificados. Que más de la mitad de los constituyentes de cada familia, aunque cada familia es diferente, se encuentren satisfechos con el pacto logrado nos parece un resultado normal, sobre todo cuando un % no se pronuncia sobre la satisfacción o descontento, pudiendo entender que ni está totalmente satisfecho ni totalmente descontento.

LAS TENSIONES DURANTE EL PROCESO

El periodo constituyente no pareció largo y tedioso al 84.21% de los encuestados y si a un 5.26%, no dando opinión extrema otro 10.53%. Sin embargo, los constituyentes tomaron conciencia de las posibles tensiones surgidas entre ellos dentro de cada familia, pues el 23.68% indicó que existieron tensiones en tanto que un 68.42% no reflejaron esta percepción. No podemos decir que hubiera tensiones en todas las familias analizadas, pero si podemos constatar que el periodo constituyente no es un camino de rosas, pues incluso un 7.89% ha señalado que corrieron riesgo de ruptura familiar.

LA NECESIDAD DE APOYO EXTERNO

El 94.74% declaró “que por haber asistido al programa de empresa familiar hemos podido abordar el protocolo”. Esta información y toma de conciencia fue necesaria durante el periodo

preconstituyente, según ellos mismos manifiestan con elevada tasa de concordancia, para iniciar el recorrido constituyente. Nos interesaba saber si el avance hacia el consenso se debió en parte a la ayuda externa del consejero familiar, que aportó la cátedra universitaria. Un 60.53% se manifiesta rotundamente sobre que fue posible lograr el consenso gracias a un mediador durante el proceso, en tanto que un 18.42% no se pronuncia y un 21.05% entiende que no fue gracias al mediador, cómo se alcanzó dicho consenso.

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y REFLEXIONES FINALES

Son varias limitaciones las que presenta este tipo de investigación. En primer lugar, el tamaño de la muestra es pequeña, incluso haciendo sólo referencia al subconjunto de empresas que han pasado por los cursos de la cátedra, cuyos componentes han finalizado el proceso de formación y han obtenido diploma. Se precisa esperar a que con el transcurso del próximo quinquenio el número de familias empresarias que inicien el proyecto constituyente se amplíe.

En segundo lugar, el estudio no ha podido analizar los procesos cognitivos de aquellos que llegaron a elegir la alternativa de disentir, no formalizar el pacto y fragmentar la empresa o salir de la misma por venta del capital. Esta limitación nos animará a investigar en esa línea, cuando el número de empresas que toman esta decisión se amplíe.

La tercera limitación es el no haber abordado el mapa cognitivo y la heurística de aquellas familias empresarias que habiendo tomado

el proceso de formación, continúan en su statu quo, de modo que no han iniciado el proceso constituyente, pero tampoco han planteado alguna otra alternativa de salida.

Nuestras reflexiones finales, tras este estudio de carácter transversal y longitudinal son las siguientes:

Primera: Que la formación recibida a través del programa específico sobre empresa familiar ha conducido a un número elevado de empresas asistentes a iniciar su proceso constituyente.

Segunda: Que en el desarrollo del proceso constituyente ha sido clave y recurso estratégico el apoyo de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

Tercero: Que el proceso constituyente termina en un consenso cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable para todos, aunque no sea el óptimo.

Cuarto: Que los cursos dictados han permitido a los constituyentes concretar con realismo sus objetivos, especificados en el desarrollo de un protocolo familiar, que contemple la relación familia empresa y el relevo generacional.

Quinta: Que los estilos heurísticos utilizados para avanzar hacia el pacto han sido por orden de importancia el de simplificación, cooperación, satisfacción y aversión al riesgo.

Abierto este campo de investigación nos proponemos profundizar en estudios de carácter longitudinal, observando la evolución y el desarrollo de las constituciones familiares ya firmadas en los próximos cinco años hasta 2010.

REFLEXIÓN FINAL: ¿POR QUÉ UNAS FAMILIAS, Y OTRAS NO, DESARROLLAN SU PROTOCOLO FAMILIAR?

Existencia de una heterogeneidad entre los asistentes al curso:

1) **Cognición empresarial:** No todas las familias desarrollan el mismo proceso mental para adquirir conocimientos sobre naturaleza, importancia y exigencias en recurso de un protocolo familiar. Los modos de percibir las enseñanzas y sus razonamientos son heterogéneos y diferentes. Las familias han visto el curso de diferentes maneras. Los hay quiénes en los cursos han visto una oportunidad para abordar cuestiones relativas a la continuidad de la empresa, como familiar. Los hay quiénes han soslayado esta oportunidad. Así que unos se lanzaron en primer lugar a crear su protocolo familiar; otros tuvieron la misma idea pero no la llevaron a la práctica. Otros creen que el protocolo es una amenaza a su statu y se protegen ante el cambio, particularmente si ven un horizonte incierto, en tanto que otros han visto en esas enseñanzas una oportunidad para consolidarse y crecer.

2) **Reconocimiento de la oportunidad:** La oportunidad es reconocida desde una base heurística y no desde una lógica basada en hechos, pues las oportunidades nunca surgen de una manera lógica. Los empresarios que asisten a los cursos de la Cátedra PRASA los ven como una oportunidad para conocer su situación y luego decidir si avanzar o no hacia el pacto familiar. Los que analizan con la lógica de los hechos no suelen enfrentarse al reto de consensuar un protocolo.

3) **Complementariedad estratégica:** La aparición en medios de comunicación de los pioneros en firmar un protocolo familiar facilita la aparición de otros que hacen que esta innovación sea más fácil para las familias empresarias menos predispuestas a consensuarlo, así que los procesos de constituir pactos se van haciendo cada vez más familiares.

En el fondo, un protocolo familiar es un nuevo recurso para que la empresa pueda seguir compitiendo, que proceden de empresas establecidas que así quieren ver aumentada su productividad evitando disipar ciertas energías. A medida que más empresas aceptan el protocolo como una innovación, la incertidumbre sobre su eficacia y operatividad se minimiza y suaviza. Cuando se consensua un protocolo la familia está recombinaando nuevos recursos para iniciar un nuevo ciclo en la gestión y en la dirección.

Para algunas familias empresarias el coste emocional exigido al consensuar un protocolo es demasiado elevado y detienen el ciclo evolutivo de su empresa.

4) **Ambigüedad causal:** Una organización empresarial basada en el conocimiento sabe que se acumula aquel a través de la misma organización. Cuando la empresa familiar que asiste a nuestros cursos explota los conocimientos adquiridos, la empresa crece y multiplica sus nuevos conocimientos. La capacidad de absorción de estos nuevos conocimientos sobre empresa familiar determina si la familia sacará provecho de los mismos. Unas familias han absorbido el conocimiento y lo han materializado en un protocolo familiar; otras, por su contexto organizativo no se comportan como una esponja sino como un hueso desecado incapaz de absorber aquellos conocimientos.

Las empresas con más capacidad empresarial suelen ser las que absorben las enseñanzas y las que transforman estas enseñanzas en un input del protocolo familiar, que es un proceso dinámico. A las empresas que no absorben estas enseñanzas o no asistan a nuestros cursos les será muy difícil entender lo que representa un protocolo familiar. Cuando se consensuen muchos protocolos familiares, este proceso dejará su ambigüedad y será asumido por las empresas familiares de menor cualificación.

5) El protocolo es un recurso socialmente complejo y difícil de imitar: El protocolo es el resultado de una gestión sistemática y de una red de influencias, socialmente complejas en el seno de cada familia, que es difícil de imitar. La relación del fundador con su familia y la interacción de los componentes familiares es una red socialmente compleja. El protocolo es la consolidación escrita de las capacidades familiares tan complejas.

No es fácil imitar a la empresa que consensua su protocolo porque esa familia tiene una cultura específica, una dotación de capital humano diferente y también una imagen y reputación singular. Por eso cada protocolo es el resultado de procesos mentales y de decisiones singulares y distintas.

6) Los cursos, como oportunidad para adquirir un nuevo recurso: Algunas familias que atienden a nuestros cursos han sido capaces, tras su cognición empresarial, de entenderlos como una oportunidad para el desarrollo de su empresa. Otras, por el contrario, no. Eso es simplemente consecuencia de los diferentes modos de pensar que tiene cada familia empresaria a la hora de tomar decisiones. Para algunos la información obtenida de los cursos es un nuevo recurso para abordar un proceso aventurado: el protocolo familiar. Este

proceso no es lineal sino que tiene interrupciones y arranques a lo largo del tiempo.

7) **El protocolo es dependiente de la trayectoria familiar:** Cada una de las empresas que han recibido nuestros cursos tienen diferentes hábitos, modos de pensar u modelos de lo que *intorno* y su entorno deben saber, lo que condiciona la decisión de abordar o no abordar un protocolo familiar. Abordar un protocolo familiar requiere que alguien coordine la base de conocimiento de la familia, pues se han de coordinar y distribuir los conocimientos así como los procesos de aprendizaje. Es obvio que si existe una base coordinada de conocimientos esto ayudará a descubrir la importancia de consensuar un protocolo. La elección de consensuar o no un protocolo viene determinada por las condiciones fundacionales de la empresa. El protocolo es en sí mismo una innovación en la empresa familiar, por lo que para ponerlo en marcha se necesitan capacidades para aprender. El protocolo es un nuevo recurso para que la empresa familiar se consolide.

CONCLUSIÓN

Las familias, que vieron en los cursos una oportunidad para innovar y concibieron el protocolo familiar como un nuevo recurso para consolidar la empresa y legarla a la siguiente generación, son familias que fueron capaces de consensuar un documento, denominado Pacto de Familia, Protocolo Familiar o Constitución de la Familia.





8. LA MUJER EN LA FAMILIA EMPRESARIA

CONCILIACIÓN Y CONFLICTO EN LA MUJER EMPRESARIA FAMILIAR

Conseguir encontrar un cierto equilibrio entre familia y trabajo es un proceso muy complejo para aquellas mujeres que trabajan fuera del hogar y además desarrollan sus funciones de esposas y madres.

En el caso de las mujeres que trabajan en empresas de la familia ese equilibrio es aún más complejo si se compara con hermanos que no trabajan en la empresa de la familia. Todavía el equilibrio es más complejo si la mujer trabaja para la empresa familiar y no percibe remuneración alguna por razones de legislación o culturales.

Creemos que se precisa comprender a la mujer casada que desarrolla un trabajo en la empresa de su familia, así como el contexto en el que se desarrolla su tarea, los procesos que condicionan la ejecución de su trabajo y cómo todo ello influye en su bienestar personal. Ya en 1990 C.R. Stoner y otros¹ exploraron el conflicto en que viven las mujeres que trabajan en su propia empresa y además dirigen y administran el hogar, cuando se trata de pequeñas y medianas empresas.

1. C.R. Stoner, R.I. Hartman y R. Arora. 1990. "Work-home conflict in female owners of small business: an exploratory study". *Journal of Small Business Management* 28(1). 30-38.

Poder conciliar las responsabilidades que demandan el hogar y el trabajo es un problema que cada día experimentan con mayor intensidad empresarios y empleados. La incorporación de la mujer al trabajo no ha dado lugar a cambios en roles de la mujer en el hogar, pues están por definir los papeles a representar en el hogar por el hombre y la mujer.

Esa inercia quizás puede deberse al alto valor que la sociedad da a la maternidad en relación con la paternidad. La mujer que trabaja siente más angustia a la hora de conciliar su carrera profesional, el cuidado de la prole y la administración del hogar. Esa conciliación puede ser más difícil aún para aquella mujer que trabaja no para otros sino para su propia empresa, pues las fronteras entre trabajo y familia son difusas y además la mujer desarrolla con frecuencia un trabajo sin remuneración y/o sin la debida titulación profesional.

El conflicto entre familia y negocio familiar es más intenso en la mujer que en el hombre, pues la mujer se orienta a construir y mantener relaciones entre los familiares y de estos con la empresa familiar. Se reconoce generalmente que en la mujer recae la responsabilidad de contribuir a los objetivos familiares de crecimiento y continuidad del negocio a través de su función pacificadora de la familia. Sobre estas funciones de la mujer en la familia empresaria han escrito muchos investigadores².

2. Danes S.M. y D. McTavish. 1997. "Role involvement of farm women". *Journal of Family and economic Issues* 18(1): 69-84.

Danes S.M., H.R. Haberman y D. McTavish. 2005. "Gendered discourse about family business". *Family Relations* 53: 357-366.

Danes S.M. y P.D. Olson. 2003. "Women's role involvement in family business, family tensions and business success". *Family Business Review* 16(1): 53-68.

Salganicoff M. 1990. "Women in family business: Challenges and opportunities". *Family Business review* 3(2): 197-208.

Se viene conjeturando que el autoempleo se percibe como una opción personal que conduce a equilibrar las responsabilidades inherentes al trabajo y la familia y también se viene argumentado que las personas autoempleadas generan un mayor nivel de conflicto entre familia y trabajo y una menor satisfacción si se compara con trabajadores por cuenta ajena. En el caso de la mujer autoempleada la presión del tiempo, el tamaño de la familia, el apoyo que reciba, la bondad de la relación marital y la satisfacción en su trabajo influyen de manera notable en la conciliación entre el trabajo y la familia y en el conflicto que esta dualidad genera. El conflicto entre funciones (familia-trabajo) debe ser manejado de modo que se consiga la estabilidad del sistema completo (familia y empresa), pues la intersección familia-empresa requiere gran cantidad de negociación y gestión.

La acumulación de tareas produce infelicidad y ansiedad y reduce la sensación de bienestar³. Ya la teoría de la gestión de la familia postula que las mujeres incorporan sus evaluaciones subjetivas a las discrepancias existentes entre el nivel deseado de logro de los objetivos familiares y el nivel propio de felicidad⁴.

La felicidad para la mujer que trabaja en su empresa familiar es una combinación compleja de consumo, familia, red de apoyo, condiciones de trabajo, libertad y posesión de bienes que deben mantener una cierta armonía entre lo que se quiere y/o que se tiene. Es obvio que la relación entre trabajo, gestión de la empresa y de la familia para un mujer casada que trabaje en la empresa familiar es algo crítico y

3. Kean R.S. Memeyer y M. Maupin. 1994. "Home based entrepreneurship and multiple roles: an interrole conflict". *Journal of Consumer Studies and Home Economics* 18: 1-15.

4. Deacon R y F. Firebaugh. 1998. "Family resource management: Principles and applications" Boston M.A. Allyn and Bacon.

necesario para controlar y crear una energía positiva que ayude a la empresa, sin drenar demasiados recursos que se deben dedicar a la familia. Ese ir y venir de la familia a la empresa y viceversa afecta al bienestar de la mujer, madre y esposa. Para un análisis modélico de esto ver el trabajo de K. Stafford y colaboradores, 1995⁵.

Es obvio que la intensidad con la que la mujer casada juega estos papeles depende de su edad, como indicador de las cambiantes necesidades que la mujer siente de integración social. También depende de su nivel de educación y formación, pues ello afecta a su capacidad de gestión en la empresa familiar y al compromiso con que asume ciertas responsabilidades. Desde luego que su estado de salud permitirá o no que la mujer pueda dedicar energías a esa doble tarea; así como el número de hijos menores de edad. La competición por tiempo y energías que demandan tanto la empresa como la familia, en situación de escasez de flujo de caja del negocio, afecta a la marcha tanto de la empresa como de la familia y de sus componentes. Esta aseveración no es una conjetura sino una confirmación experimental de varios investigadores, entre ellos, V.S. Zuiker y colaboradores en 2002⁶.

NUESTRO ESQUEMA CONCEPTUAL

Para analizar el papel de la mujer y su nivel de satisfacción en la empresa familiar hemos seguido el modelo de Empresa Familiar sostenible que en 1999 esbozaron Stafford y colaboradores.

5. Stafford K. K.A. Duncan, S.M. Danes y M. Winter. 1999. "A research model of sustainable family business". *Family Business Review* 12(3): 197-208.

6. Zuiker, V.S. YG Lee, P.D. Olson; S.M: Danes, A.N. Vanguilder- Dik y M.J. Katras. 2002. "Business, family and resource intermingling characteristics as predictors of cash flow problems in family owned business" *Financial Counseling and Planning* 13(2): 65-81- Ibidem.

El modelo conceptual en el que nos basamos para situar a la mujer en el marco de la empresa familiar es aquel que reconoce no sólo que tanto la familia como la empresa son entidades sociales viables, sino también que existe un territorio de confluencia e intersección entre los dos sistemas anteriores. Cada sistema necesita recursos para sostenerse, expresados en tiempo, energía, dinero, expectativas, responsabilidades y objetivos a conseguir, así como transacciones entre individuos constituyentes de los mismos a fin demandar aquellos recursos, hacer funcionar los sistemas y resolver sus contradicciones. Es obvio que cada sistema, familia y empresa, necesitan recursos específicos y también es obvio que se producen drenajes de recursos de un sistema a otro en las dos direcciones.

Dentro de la familia y de la empresa cada familiar fija sus estándares para valorar recursos y valorar logros. Cuando el logro no se materializa, según cada autofijación o no se asignan los recursos necesarios, se produce una dinámica de acción, y a veces, una discrepancia y un conflicto. En este juego de asignación de recursos, percepción de logros y discrepancias, la mujer casada en el seno de la familia empresaria es un actor más del juego. La perturbación surge en el proceso de transferencias de recursos de la familia a la empresa y viceversa, cuya valoración es subjetiva por parte de los actores.

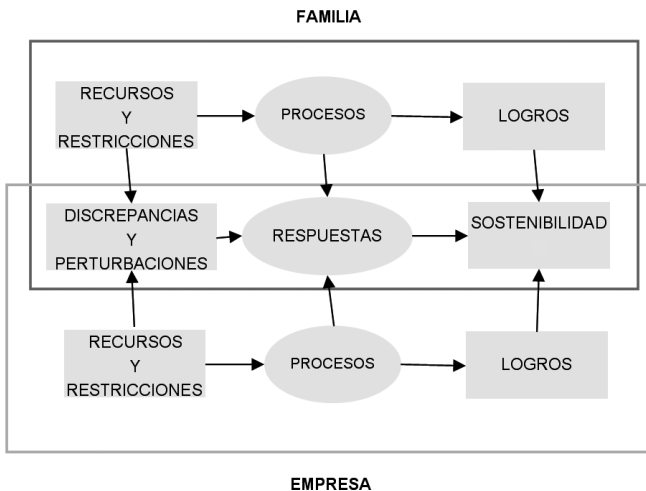
Es obvio que la mujer y el hombre tienen dimensiones objetivas y subjetivas de lo que está sucediendo en la familia y en su empresa, pero esas dimensiones no son intercambiables; ni lo son sus conceptualizaciones ni sus significados. Las mediciones objetivas son fácilmente asimilables pero no lo son las mediciones subjetivas del éxito o fracaso, del esfuerzo o del compromiso. La dedicación

de tiempo y energías al cuidado de la prole y a la gestión del negocio produce discrepancias en el seno de la familia nuclear empresaria y son fuente de tensión y conflicto entre esposos. A menudo la sostenibilidad del sistema completo obliga a programar los procesos de la familia y de la empresa de modo conjunto. Si esta coprogramación no se verifica surgen dificultades, tensiones y discrepancias que pueden hacer que la empresa y la familia no sean sostenibles.

Siempre nos ha interesado en la Cátedra PRASA de empresa familiar investigar las interrelaciones entre familia y empresa familiar en relación con las percepciones que de ello tienen sus constituyentes.

La investigación que presentamos sobre las percepciones de la mujer en la empresa familiar se refleja en el siguiente paradigma.

Figura 54: **Paradigma de una familia empresaria sostenible.**



RETOS FEMENINOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

Desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar siempre nos ha preocupado y nos hemos interesado en el rol o papel que juega la mujer, en su más amplio sentido, en la empresa familiar. Decidimos configurar un cuestionario (ver Anexo 23) específico para mujeres con el fin de indagar y profundizar en el conocimiento del género femenino y así entender mejor sus comportamientos respecto de la empresa familiar.

Elaboramos un cuestionario con cinco constructos claramente diferenciados. Con el primero de ellos obtendríamos datos demoscópicos tales como edad, estado civil, estado laboral, nivel de formación, etc. En el segundo constructo incluimos 3 bloques de preguntas. En una primera fase preguntábamos a las mujeres quién tomó la decisión de que ella entrara a trabajar en la empresa familiar así como que nos dijera entre una serie de propuestas cuáles eran las ventajas y desventajas de trabajar en una empresa familiar. En tercer lugar preguntamos a las mujeres sobre las recomendaciones que harían a sus hijas en caso que éstas entraran a trabajar en la empresa familiar, lo que nos daría información relevante sobre su propia experiencia en la empresa familiar. En cuarto lugar le preguntamos por las relaciones con sus progenitores y hermanos, en su caso, y por último les pedimos un posicionamiento sobre su relación familia-trabajo y el relevo generacional en su empresa familiar.

Desde el año 2000 en que la Cátedra PRASA de empresa Familiar viera la luz han pasado por sus aulas 670 alumnos, consiguiendo finalizar el ciclo formativo 384 (57%). El panel de estudio lo forman

119 mujeres⁷. Sobre la población total graduada, 384 alumnos, las mujeres pesan un 37% (144 mujeres). Nuestra muestra de 119 mujeres representa el 82,6% del total mujeres graduadas.

DEMOSCOPIA DEL PANEL FEMENINO

1. Edad

La distribución de edad de nuestro panel de estudio se recoge en la siguiente figura:

Figura 55: Distribución de la muestra por edad

Edad	Nº mujeres	%
20-29	35	29,41%
30-39	39	32,77%
40-49	23	19,33%
50-59	15	12,61%
60-70	7	5,88%
Total general	119	100,00%

El 81,51% de las mujeres estudiadas tienen entre 20 y 50 años. El estrato de mayor representación es el intervalo 30-39 con un peso de 32,77%. Es interesante conocer esta distribución porque partimos de la hipótesis que la variable edad influye en las contestaciones de las mujeres.

7. Recordamos que se trata de una muestra dirigida, por ser todas ellas, alumnas que han cursado y están cursando el plan de formación impartido por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

2. Nivel educativo del panel

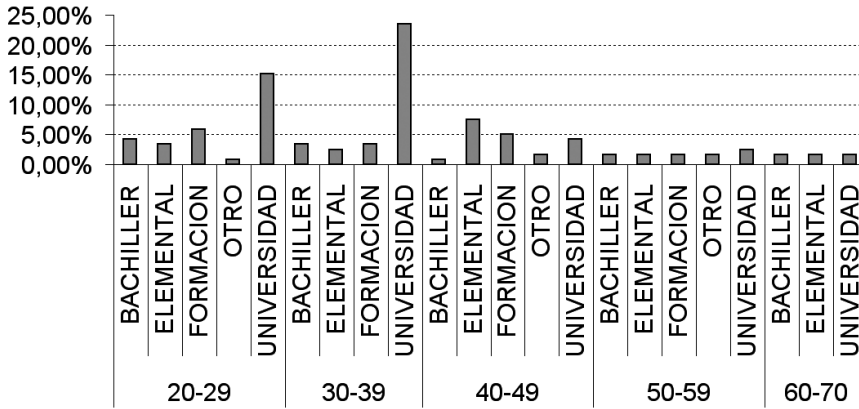
La formación o nivel educativo de una persona influye, al igual que la variable edad, en las contestaciones posibles derivadas del cuestionario. Nuestra muestra podría definirse como “panel de mujeres formadas” a la luz de los resultados obtenidos en el análisis de datos. Ahora bien, no hay que olvidar que nuestra muestra o panel es dirigida por tratarse de alumnos que cursan los planes de formación de la cátedra PRASA de Empresa Familiar. La figura siguiente informa del nivel formativo de las 119 mujeres bajo estudio.

Figura 56: Distribución de la muestra por nivel formativo

FORMACIÓN	Nº mujeres	%
Bachiller	15	12,61%
Elemental	20	16,81%
Formación Profesional	19	15,97%
Otro	5	4,20%
Universidad	60	50,42%
Total general	119	100,00%

La Figura 57 clasifica al panel de mujeres en intervalos de edad y grado de formación por intervalo.

Figura 57: **Distribución de la muestra por edad y nivel formativo.**



3. La mujer como trabajadora activa en la empresa familiar

No todas las mujeres de nuestro panel trabajan de manera activa en la empresa familiar; tan solo un 71,43 % trabaja frente a un 28.57% que no lo hace. Nos interesa saber de este 71,43% de mujeres ¿Qué edad tenían cuando ocuparon un puesto de dirección en la empresa, en su caso? ¿Qué edad tenían cuando ocuparon la gerencia es su caso?

Figura 58: **Distribución de la muestra por trabajar o no en la empresa familiar**

	Nº de mujeres	%
No trabaja en la EF	34	28,57%
Trabaja en la EF	85	71,43%
Total	119	100,00%

La siguiente **Figura 59** recoge información respecto de las mujeres que trabajan en la empresa familiar (71,43% de nuestro panel) cruzado con la edad de comienzo en la empresa.

Figura 59: Edades de comienzo a trabajar en la empresa familiar

Edad de entrada a trabajar	Edad actual					Total general
	20-29	30-39	40-49	50-59	60-70	
10-19	6	4	8	1		19
20-29	19	24	8	2		53
30-39		5	1	2	2	10
40-49			1	1		2
50-59					1	1
Total general	25	33	18	6	3	85
%	29,41	38,82	21,18	7,06	3,53	100,00

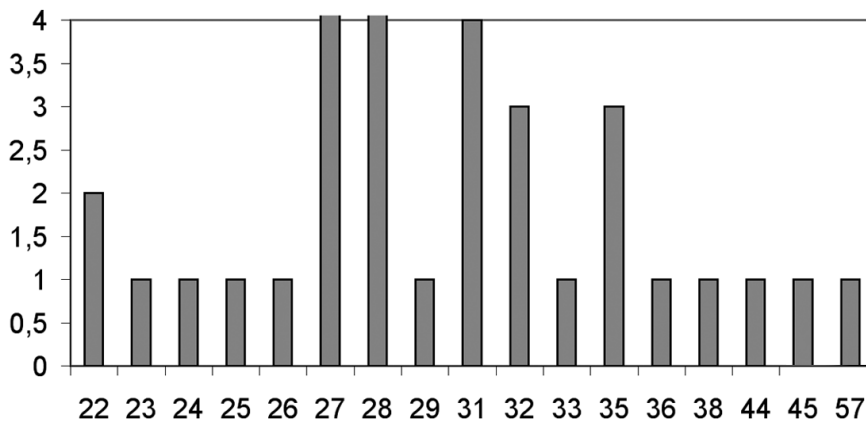
La edad de comienzo a trabajar en la empresa familiar se mueve desde los 20 años hasta los 55 años. La orquilla es muy amplia y responde a diferentes motivaciones que serán analizadas más adelante en nuestra investigación. No obstante y como era de esperar la edad de incorporación de la mujer a la empresa familiar se distribuye con una media de 24 años y una desviación estándar cercana a 6,88 lo que nos explica como factores externos provocan la entrada de la mujer (muerte repentina del fundador, cola derecha de la distribución, necesidad de mano de obra (cola izquierda de la distribución)). Cuando del puesto de dirección se trata, las mujeres en activo en la empresa familiar ocuparon puestos de dirección tan sólo en un 38,82% de los casos.

Figura 60: Porcentaje de mujeres que ocupan cargos de responsabilidad en la empresa familiar.

Puestos de Dirección	%
Puestos de Responsabilidad	38,82%
Sin responsabilidad	61,18%
Total	100,00%

Las edades con las que estas mujeres (38,82%) de nuestro panel de investigación ocuparon un puesto de dirección en la empresa familiar se grafican a continuación en la siguiente figura.

Figura 61: Distribución de la edad de ocupación de puestos de responsabilidad



La edad media con que la mujer en la empresa familiar asume un cargo de responsabilidad se distribuye con una media de 31 años y una desviación estándar de 7,14.

Podemos observar como el porcentaje de mujeres en activo con puestos de responsabilidad (38,82%) es inferior al porcentaje de mujeres que trabajan en la empresa familiar (71,43%). Si además analizamos si alguna de las mujeres de nuestro panel ocupa la gerencia, se puede concluir que la responsabilidad es inversamente proporcional al número de mujeres activas en la empresa familiar.

LA DECISIÓN DE ENTRAR A TRABAJAR EN LA EMPRESA FAMILIAR. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL TRABAJO EN LA EMPRESA FAMILIAR. RECOMENDACIONES A LA FUTURA HIJA

A la pregunta **¿Decidió usted entrar a trabajar en la empresa familiar?**, las respuestas del panel se recogen en la siguiente Figura 62:

Figura 62: **¿Decidió entrar usted a trabajar en la empresa familiar?**

Decidió usted trabajar en EF	Total	%
No	41	34,45
Sí	78	65,55
Total general	119	100

Un 65,55 de las mujeres decidió entrar a trabar en la empresa Familiar y un 34,45 decidió no hacerlo por propia voluntad.

Trabajar en la empresa familiar no es ni bueno ni malo, ni blanco ni negro, por ello preguntamos a las mujeres que nos dijeran las

ventajas y desventajas que encontraban en el desempeño del trabajo en la empresa familiar. Sus respuestas pusieron de manifiesto que la mujer se mueven por el compromiso, por la lealtad y por los valores de la familia y que otras cuestiones tale como la libertad o flexibilidad horaria no son ventajas claves pese a lo que en un principio pudiera pensarse.

VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE TRABAJAR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Entre un panel de 8 ventajas y 6 desventajas se pidió a las mujeres que elaboraran un ranking de tres ventajas y desventajas percibidas por ellas derivadas del trabajo en la empresa familiar. El análisis de las ventajas se plasma a continuación.

Las ocho ventajas expuestas a las encuestadas para elaborar un ranking de tres fueron las siguientes:

V1: Buena reputación del fundador lo que te ayuda a abrirte camino

V2: Orgullo de continuar con la tradición familiar

V3: Flexibilidad horaria

V4: Confortabilidad en el lugar de trabajo

V5: El compromiso de todos los familiares en el negocio

V6: La lealtad entre familiares

V7: Poder dar tiempo a la vida familiar.

V8: Compartir la misma escala de valores

El mapa de ventajas que resultó del análisis de las encuestas se recoge a continuación:

La primera fila de la tabla, recoge por orden las ventajas de mayor peso. El orgullo de continuar la tradición familiar se sitúa como la primera de las ventajas escogidas por la muestra de mujeres estudiadas.

1 ^{ERA} VENTAJA	2 ^{DA} VENTAJA	3 ^{ERA} VENTAJA
V2; Orgullo de continuar la tradición familiar	V5: El compromiso de todos los familiares con el negocio	V8: Compartir la misma escala de valores

Por el lado de las desventajas los pronunciamientos obtenidos se reflejan a continuación, de las seis posibilidades ofrecidas

D1: No tener tiempo para la vida familiar

D2 La constante comparación con el modo de hacer del fundador o del jefe familiar

D3 Trabajar demasiadas horas

D4 La responsabilidad de llevar la empresa para financiar la jubilación de mis padres o de mis tíos

D5 El conflicto familiar en el trabajo se traslada a la familia

D6 No tener vida privada fuera de la familiar.

1 ^{ERA} DESVENTAJA	2 ^{DA} DESVENTAJA	3 ^{ERA} DESVENTAJA
D5; El conflicto familiar se traslada a la familia	D1; No tener tiempo para la vida familiar	D3; Trabajar demasiadas horas

D5, D1, D3 se configuran como las principales desventajas percibidas por las mujeres por el hecho de trabajar en la empresa familiar. El conflicto familiar en el trabajo se traslada a la familia, aparece como la desventaja principal, seguida de no tener tiempo para la vida familiar al trabajar demasiadas horas.

RECOMENDACIONES A SUS HIJAS

Preguntamos al panel de entre 10 posibles recomendaciones que le harían a su hija si decidiesen entrar a trabajar en la empresa familia ¿cuáles señalarían prioritariamente?.

Las 10 posibles recomendaciones se reflejan a continuación:

1. Terminar la formación y definir los objetivos profesionales antes de entrar a trabajar o de tomar el mando de la empresa
2. Encontrar alguien que le ayude a aprender la dirección
- 3. Tomar experiencia en otra organización no familiar para entender el entorno y la cultura empresarial**
4. Aprender finanzas y financiación de la empresa
- 5. No tener miedo de emplear a gente que sepan más que ella**
6. No asumir la gerencia si no se tiene una verdadera pasión por dirigir
7. Debe demostrar a otros que está dispuesta a trabajar duramente desde el primer día
8. Competir con el hombre, pero saberse respetar como mujer; no ser agresiva pero sí ser firme
9. Confiar en su propio instinto

10. Fijar sus estándares y no necesariamente lo de sus antecesores en la empresa

R1, R3 y R5 serían las recomendaciones que las madres darían a sus hijas. **La formación y experiencia previa a la entrada a la empresa familiar es considerada por la madre como paso clave para ganar respeto en los trabajadores no familiares de la empresa familiar.** La hija del jefe siempre será la hija del jefe pero formada y con experiencia previa en otras empresas, lo que permitirá y ayudará a la hija en el futuro a asumir responsabilidades y gobernar equipos humanos sin titubeos.

LAS RELACIONES DE LA MUJER CON EL GERENTE Y CON SU MADRE Y SUS HERMANOS

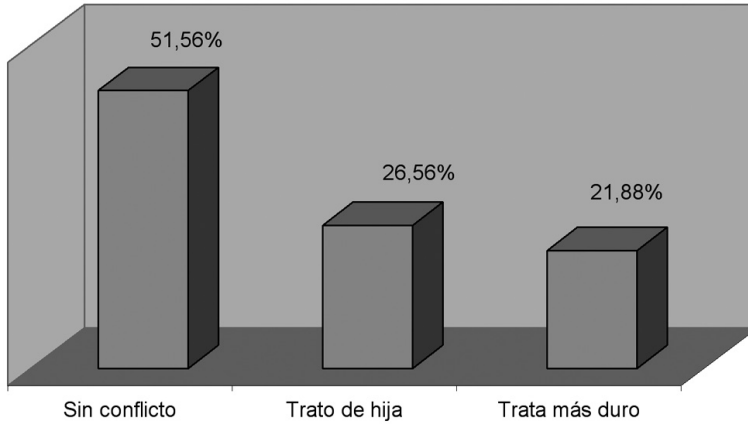
Intentamos descubrir cómo fueron las relaciones de la muestra de mujeres encuestadas con el gerente familiar o no, con su madre, si no trabaja en la empresa familiar, y con sus hermanos en el caso de que los hubiese.

Para valorar las relaciones con la gerencia de la empresa se dieron a escoger tres posibilidades:

- A) No hubo ningún conflicto entre ambos (1)
- B) Me trataba como a una hija en lugar de cómo a una empleada (2)
- C) Me trataba más duramente que a cualquier otro empleado (3)

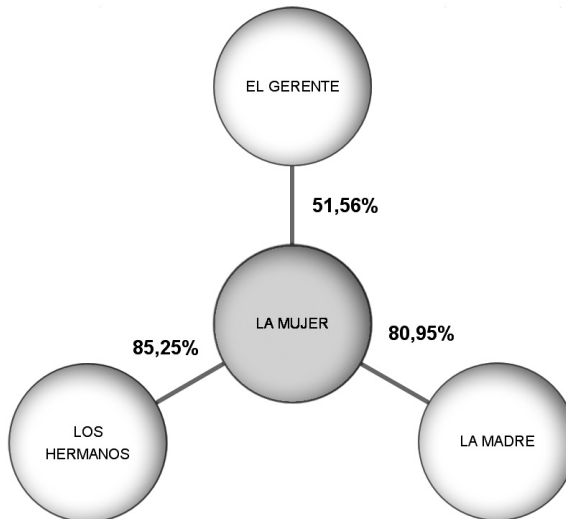
Los resultados de la relación gerencial se detallan a continuación:

Figura 63: **Relaciones de la mujer con la gerencia empresarial.**



La figura con mejor puntuación en relaciones sin conflicto es la relación mantenida con el gerente de la empresa familiar, en un porcentaje del 51,56%; Este porcentaje se eleva cuando las mujeres respondieron a las relaciones mantenidas con su madre y con sus hermanos, tal y como refleja la Figura 64 siguiente:

Figura 64: **Relaciones sin conflicto de la mujer en la empresa familiar**



Como se observa en la figura anterior, la relación maternal no ha planteado conflicto alguno en el 80,95% de los casos. Las relaciones con hermanos para el panel de mujeres encuestadas no plantean conflicto en un 85,25% de los casos. Sin embargo, sí aparecen relaciones conflictivas elevadas con la gerencia en un 48,46%.

La conclusión principal que podríamos concluir de las respuestas dadas por el panel es la percepción de la mujer respecto de su padre de la incapacidad de separar su rol paternal del gerencial cuando se está en la empresa familiar (en un veinte y nueve por ciento de los casos).

DE LA CONCILIACIÓN DE LA VIDA FAMILIAR

Pedimos a nuestro panel de mujeres que contestaran sobre sus sentimientos respecto a cuatro afirmaciones planteadas:

- Concilio perfectamente el trabajo en la empresa con el cuidado del hogar y de los hijos.
- Trabajo demasiadas horas a la semana, de modo que tengo poco tiempo para atender a mi familia y a la educación de mis hijos.
- Decidí reducir la jornada para atender a mis hijos
- Decidí no asumir más responsabilidades en la empresa para atender a los hijos.

El posicionamiento o percepción de la mujer respecto a la afirmación **Concilio perfectamente el trabajo en la empresa con el cuidado del hogar y los hijos** obtiene una respuesta afirmativa tan solo en el 31,93% de los casos. El 68,07% no siente que el balance en la relación familia-empresa esté equilibrado, lo que quizás sea causa en parte de la relación conflictiva con la gerencia.

Las respuestas obtenidas para el resto de proposiciones se muestran a continuación. Nos gustaría llamar la atención sobre la interpretación de resultados, al objeto de no alcanzar conclusiones erróneas. Dado que la maternidad es un factor importante a la hora de contestar a los pronunciamientos expuestos y el tamaño muestral impide realizar cluster o grupos, los resultados resultan únicamente aplicables al panel análisis de estudio. Ahora bien, sería interesante abrir la vía de investigación del efecto de la maternidad en la mujer trabajadora en la empresa familiar.

- Trabajo demasiadas horas a la semana, de modo que tengo poco tiempo para atender a mi familia y a la educación de mis hijos. (SI 15,13%; NO 84,87%)
- Decidí reducir la jornada para atender a mis hijos (SI 12,61%; NO 87,39%)
- Decidí no asumir más responsabilidades en la empresa para atender a los hijos (SI 10,92%; NO 89,08%)

DE LA OPINIÓN DE LA MUJER SOBRE EL RELEVO GENERACIONAL

La opinión emitida dada la naturaleza de las preguntas está claramente influenciada por la escala de valores y cultural del panel. Los resultados, por tanto, deben ser vistos bajo la óptica de la limitación arriba citada.

Fueron realizadas 8 preguntas al panel cuyos resultados tras el pertinente tratamiento de datos los mostramos a continuación:

A) ¿Cree usted que el hecho de ser mujer le discrimina negativamente en su empresa para ocupar puestos de dirección?

Un 66,33% del panel de mujeres estudiadas afirma que el hecho de ser mujer no le discrimina en la empresa para ocupar puestos de dirección frente a un 27,55% que se posiciona contrariamente, el 6,12% no sabe o no contesta.

B) ¿Cree que tendrá que trabajar más que un hombre y demostrar más capacidad que el hombre para que la familia le deje asumir puestos de responsabilidad?

Esta pregunta se encuentra íntimamente relacionada con la anterior. Cabría esperar unos porcentajes de respuestas similares a los obtenidos en la pregunta anterior. Un 27,73% de las mujeres encuestadas opina tener que demostrar más que el hombre en el trabajo para acceder a puestos de dirección frente al 72,27% que posiciona su respuesta en el lado contrario.

El panel de mujeres encuestadas, atendiendo a las respuestas obtenidas en las preguntas A y B no percibe discriminación por razón de sexo en la empresa familiar, en una amplia mayoría de los casos.

C) ¿Cree usted, que una excesiva protección hacia usted y una subestimación de sus capacidades le dan o le han dado menos probabilidad de llegar a dirigir la empresa?

Un 57,95% afirma no estar de acuerdo con la pregunta frente al 25% que se sitúa en el otro extremo. Un 17,05% no sabe o no contesta.

D) ¿Cree usted que ser el primogénito o primogénita es una preferencia para dirigir la empresa o no importa el orden de nacimiento?

El 77,66% de las mujeres no considera la primogenitura como un factor clave para tomar las riendas del negocio familiar en el proceso sucesorio. Un 15,96% aún lo considera como factor determinante, y el resto 6,38 % no sabe o no contesta.

E) ¿Cree usted que al ser mujer le es o será más difícil tomar la dirección de la empresa pues es o será normal la oposición de la madre?

El 90,76% de las mujeres opina que no encontrará oposición o no la encontró en la toma del relevo generacional por parte de la figura materna.

F) ¿Cree usted que no podrá tomar la dirección de la empresa porque su padre, en su caso, nunca dejará de dirigir el negocio por miedos?

En un 14,94% de los casos las mujeres opinan que nunca dirigirán la empresa familiar por los miedos paternos. Un 63,22% no está de acuerdo con tal afirmación y un 21,84% no sabe no contesta.

LIMITACIONES AL PRESENTE ESTUDIO

La limitación más importante es el tamaño de la muestra efectiva. A pesar de ser una muestra dirigida pequeña creemos que la investigación aporta luz en este tipo de análisis y deja la puerta abierta a ulteriores investigaciones

La siguiente limitación tiene que ver con la población utilizada en el análisis, pues son empresas de la provincia de Córdoba y que conforman un cuadro de alumnos de siete cursos académicos,

aunque tiene la ventaja de ser familiares que trabajan o no en la empresa con el filtro de género necesario para la investigación.

CONCLUSIONES

1. La percepción del conflicto por la mujer de la empresa familiar no es elevado. Recordemos que en la relación maternal no se ha planteado conflicto en un 80,95% y con los hermanos la ausencia de conflicto es de un 85,25%. Aunque es elevada la percepción de la incapacidad del padre de eliminar su rol paternal en el trabajo.
2. La mujer decide a entrar a trabajar en la empresa familiar por compromiso, lealtad y valores familiares más que en busca de una flexibilidad y libertad horaria. Cuestiones estas últimas que pueden devenir con posterioridad.
3. La mujer considera que la formación y la experiencia previa son claves para la entrada a trabajar en la empresa familiar y configuran las principales recomendaciones hacia sus hijas.



ANEXOS

CAPÍTULO 1

Anexo 1: Datos Matemáticos

1) El grado de desarrollo de la empresa familiar es un espacio borroso que depende del apoyo que reciba o no de los familiares, en el espacio familia-empresa. Así que:

[1]; $EF_{(t)} = 1 - \frac{f_{(t)} + e_{(t)}}{2}$ es decir, el sentido o peso de empresa familiar EF en el tiempo t, será la diferencia entre su máximo 1 y la semisuma del grado de interés por la familia (f) y del grado de interés por la empresa (e) que tengan sus componentes.

2) Como la familia tiene $X_i(t)$ componentes, la familia empresaria es un espacio borroso de dimensión n, en el que cada coordenada tiene un peso W_i , positivo. Por ejemplo, el padre, la madre y cada hermano tienen diferentes pesos cuando presentan su orientación hacia la familia y/o hacia la empresa.

[2] $EF_{(t)} = 1 - \frac{\sum_i^n W_i X_i}{\sum_i^n W_i}$ donde w_i es el peso de cada elemento en el espacio borroso.

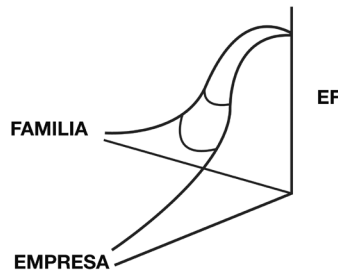
3) Esta medida interna de una familia se puede extender a la media $EF_{(t)}$ de cada familia empresaria de un espacio geoeconómico, con lo que $EF_{(t)}$ se moverá entre cero y uno, donde $EF_{(t)} = 0$ sería la anarquía en la familia empresaria y $EF_{(t)} = 1$, sería el caso de una empresa familiar bien gobernada.

4) Si denominamos g, al sentimiento pro empresa familiar y (1-g) el sentimiento contra empresa familiar, entonces la evolución de la empresa familiar en el tiempo será:

[3] $EF'_{(t)} = g * EF(1 - EF) - (1 - g)EF$, lo que viene a decir que EF crece mucho al principio y luego tiene un límite superior, según el primer término del segundo miembro, acorde con g , proporción de familiares que están a favor de la empresa familiar y decrecerá linealmente en la proporción de los que están en contra $(1-g)$.

5) Si la condición inicial es $EF_0 = 0$, EF crecerá al principio rápidamente, convergiendo con rapidez exponencial hacia el equilibrio EF_e , que es:

$$[4] \quad EF_e = 1 - \frac{1 - g}{g}$$



de aquí se deduce que si $g = 0.50$, la empresa familiar desaparecerá, así que su estado de equilibrio va a depender del nivel de g en cada momento y de su evolución. Esto exige que g (sentimiento pro empresa familiar sea superior al 50% en el seno de la familia, atendiendo al peso w_i de cada constituyente.

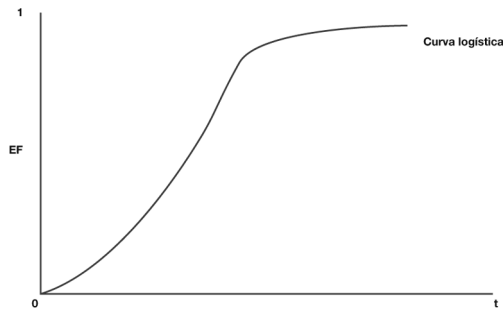
Es obvio que en el seno de una familia existen X_i componentes que accionan y reaccionan entre sí, de modo que, según la reacción y difusión de ese sentimiento, la evolución de la empresa familiar en el tiempo será:

$$[5] \quad \frac{\partial EF}{\partial t} = gEF(1 - EF) - (1 - g)EF + e \sum_i^n \frac{\partial^2 EF}{\partial X_i^2}$$

La solución exacta en cada momento t es:

$$[6] EF_{(t)} = \left[\frac{(2g-1)EF_0}{gEF_0 + [2g-1-gEF_0]e^{-(2g-1)t}} \right] \text{ lo que va a depender de } g, \text{ del estado inicial } EF_0 \text{ y del tiempo.}$$

Evolución de la empresa familiar en el tiempo



Anexo 2: Cuestionario para explorar la filosofía sobre la empresa

Asuntos de la empresa

		1	2	3	4	5	
1	¿Serías generoso con los accionistas dándoles liquidez y dividendos						O favorecería retener beneficios en el negocio?
2	¿Si un accionista quiere recuperar su capital, preferiría una fórmula de valoración que diera un precio alto						O buscarías que se comprasen las acciones por la empresa a un bajo precio?
3	¿Prefiere la privacidad de su negocio						O cree que una imagen pública del negocio es importante?
4	¿La empresa prefiere lealtad						O méritos y logros?
5	¿Que le ofrezcan al trabajar: seguridad						O retribución variable?
6	¿Se basan sus decisiones fundamentalmente en la escala de valores familiares						O buscan más mejorar el valor del negocio?
7	¿Es usted respetuoso con la tradición						O es un promotor del cambio?
8	¿Preservar el patrimonio es el objetivo primordial de los propietarios						O el enfoque es tomar riesgos y ampliar el negocio?
9	¿Busca ejecutivos que digan sí a sus opiniones						O aquellos que son críticos no apasionados de sus políticas empresariales?

Asuntos de la familia

		1	2	3	4	5	
1	¿Da la bienvenida a un familiar en la empresa sin mirar su experiencia o cualificación						O exige unos requerimientos muy selectivos antes de que un familiar entre en la empresa?
2	¿Acepta la disensión entre familiares, de modo que puedan exponer puntos de vista distintos a la dirección						O exige que la familia tenga una sola voz para opinar ante la gestión?
3	¿Cuando se toman decisiones se respeta a los mayores						O el más agresivo toma el cargo?
4	¿Los miembros de la familia se sienten identificados con el negocio						O se sienten muy autónomos dentro y para el negocio?
5	¿Las reglas son flexibles cuando de un familiar se trata						O son precisas y muy formalizadas?
6	Hay compensación secreta a un miembro de la familia						O es abierta a la familia y transparente a los gerentes?
7	¿La familia va a actos de la empresa de modo voluntario						O deben ser requeridos?
8	¿La familia se ve fuera del negocio						O sólo se ve con su familia nuclear?
9	¿Ve la familia o usted el negocio como un modo de crear oportunidades para la persona						O como una carga y una responsabilidad personal?

Anexo 3: Matrices de Varianza-Covarianza y Correlación

	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18
Preg. 1	1,468																	
Preg. 2	0,597	1,054																
Preg. 3	0,017	0,212	1,424															
Preg. 4	-0,071	-0,154	-0,128	1,120														
Preg. 5	0,107	0,024	0,228	0,613	1,726													
Preg. 6	0,279	0,198	0,233	0,156	0,314	0,988												
Preg. 7	0,029	-0,002	0,246	-0,014	-0,040	0,235	1,196											
Preg. 8	0,145	0,241	0,093	-0,055	-0,149	-0,137	-0,105	0,964										
Preg. 9	-0,045	0,023	0,100	0,108	0,155	-0,009	0,220	0,115	0,464									
Preg. 10	0,399	0,240	0,127	-0,125	0,041	0,348	-0,145	-0,331	-0,243	1,710								
Preg. 11	0,198	0,288	-0,465	0,126	0,201	-0,024	-0,153	-0,165	-0,007	0,523	1,560							
Preg. 12	-0,097	-0,131	0,081	0,028	0,297	0,063	0,016	-0,131	0,066	-0,019	0,216	0,934						
Preg. 13	0,163	0,164	0,229	-0,055	0,180	0,037	0,124	-0,102	-0,046	0,127	0,437	-0,003	1,717					
Preg. 14	0,200	0,196	0,055	0,383	0,206	0,250	0,081	0,151	-0,090	0,211	-0,109	-0,300	-0,018	1,783				
Preg. 15	-0,149	0,077	-0,047	0,036	0,064	0,368	0,005	0,121	-0,145	-0,221	0,132	0,060	0,120	0,109	2,024			
Preg. 16	0,132	0,184	-0,269	0,019	0,386	0,309	-0,061	-0,021	-0,183	0,877	0,747	0,116	0,365	-0,309	0,102	2,384		
Preg. 17	-0,375	-0,146	-0,326	0,045	0,298	0,247	-0,033	-0,363	-0,179	0,008	0,189	0,244	0,162	-0,035	0,178	0,833	1,678	
Preg. 18	-0,161	0,111	0,267	0,117	0,020	0,553	0,524	-0,533	0,061	-0,074	-0,497	0,019	0,316	0,521	0,446	-0,152	0,419	2,238

Matriz de correlación

	Preg. 1	Preg. 2	Preg. 3	Preg. 4	Preg. 5	Preg. 6	Preg. 7	Preg. 8	Preg. 9	Preg. 10	Preg. 11	Preg. 12	Preg. 13	Preg. 14	Preg. 15	Preg. 16	Preg. 17	Preg. 18
Preg. 1	1,000																	
Preg. 2	0,480	1,000																
Preg. 3	0,012	0,173	1,000															
Preg. 4	-0,056	-0,142	-0,101	1,000														
Preg. 5	0,067	0,018	0,146	0,441	1,000													
Preg. 6	0,232	0,194	0,196	0,149	0,241	1,000												
Preg. 7	0,022	-0,002	0,189	-0,012	-0,028	0,216	1,000											
Preg. 8	0,122	0,239	0,080	-0,053	-0,115	-0,140	-0,098	1,000										
Preg. 9	-0,054	0,032	0,123	0,150	0,173	-0,013	0,295	0,172	1,000									
Preg. 10	0,252	0,179	0,081	-0,090	0,024	0,268	-0,102	-0,258	-0,273	1,000								
Preg. 11	0,131	0,225	-0,312	0,095	0,123	-0,019	-0,112	-0,135	-0,008	0,321	1,000							
Preg. 12	-0,082	-0,131	0,070	0,028	0,231	0,064	0,015	-0,137	0,099	-0,015	0,180	1,000						
Preg. 13	0,103	0,122	0,146	-0,039	0,104	0,029	0,087	-0,079	-0,052	0,074	0,267	-0,002	1,000					
Preg. 14	0,124	0,143	0,035	0,271	0,117	0,188	0,055	0,115	-0,099	0,121	-0,066	-0,237	-0,010	1,000				
Preg. 15	-0,085	0,052	-0,027	0,024	0,034	0,257	0,003	0,086	-0,150	-0,117	0,077	0,044	0,069	0,057	1,000			
Preg. 16	0,071	0,116	-0,146	0,012	0,190	0,202	-0,036	-0,014	-0,174	0,435	0,387	0,077	0,180	-0,150	0,048	1,000		
Preg. 17	-0,239	-0,110	-0,211	0,033	0,175	0,192	-0,023	-0,286	-0,203	0,005	0,117	0,194	0,095	-0,020	0,099	0,417	1,000	
Preg. 18	-0,089	0,072	0,150	0,074	0,010	0,372	0,320	-0,363	0,060	-0,038	-0,266	0,013	0,161	0,261	0,210	-0,066	0,216	1,000

CAPÍTULO 2

Anexo 4: Cuestionario

Cod	Cuestiones	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1	Se hacen esfuerzos para entender las ideas de los miembros de la familia respecto del negocio					
2	Es más fácil evitar el conflicto entre nosotros que arriesgar una ruptura en las relaciones familiares					
3	Los miembros de la familia comparten la visión sobre el futuro del negocio					
4	En nuestra familia el expresar las ideas personales es perturbador o desalentador					
5	Una vez entrados en el negocio, los miembros de la familia conocen claramente la clase de comportamiento esperado de cada uno de ellos y lo que cada uno de ellos debe hacer					
6	Los miembros de la familia se sienten seguros unos con otros a la hora de reconocer errores y pedir perdón.					
7	La familia se reúne regularmente para revisar los objetivos a largo plazo e implementar los planes					
8	Nosotros podemos contar con cada otro para perseverar en nuestros compromisos					
9	Hay ciertas cuestiones que la familia evita discutir					
10	Evitamos estar juntos como familia, excepto en el negocio					
11	Los empleados familiares reciben valoraciones regularmente según logros y resultados					
12	Los miembros de la familia muestran apoyo, coraje, y aprecio por el talento de otros familiares					
13	Podemos fácilmente discutir problemas y llegar a soluciones mutuamente aceptables					
14	Nuestras acciones reflejan la regla no escrita "Piénsalo, pero no lo digas"					
15	Hablar abiertamente normalmente crea problemas en la familia					

Cod	Cuestiones	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
16	Los empleados reconocen que los miembros de la familia trabajan juntos para el bien del negocio más que por el bien individual o ganancia familiar					
17	Los miembros de la familia pueden libremente expresar sus sentimientos, valores y creencias					
18	Miembros de la familia tienen que tratar con expectativas que no son claras, papeles y responsabilidades borrosas					
19	Buscamos tiempo para planificar juntos y crear estrategias específicas par crecer y gerenciar el negocio					
20	Nosotros experimentamos el presente y anticipamos el futuro con un sentido compartido de la esperanza y el optimismo					
21	Los miembros de la familia no entienden a la perfección lo que de ellos se espera					
22	Nos relacionamos de modo abierto y honesto cuando hablamos de la familia y de la empresa					
23	No resolvemos las crisis y los conflictos son recurrentes					
24	Los miembros de la familia se critican directamente e indirectamente los unos a los otros					
25	Los miembros de la familia comprenden realmente los puntos de vista de los otros miembros					
26	Trabajar conjuntamente en la empresa beneficia tanto a la familia como al negocio					
27	Encontramos muy fácil colaborar, comprometernos y llegar al consenso					
28	De manera consistente la información es participada por todos					

Cod	Cuestiones	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
29	Nosotros hemos creado estructuras diferentes y procedimientos para abordar las cuestiones familiares, de la empresa y de la propiedad					
30	Evitamos discutir cuestiones controvertidas					
31	Tenemos una comprensión clara y total de hacia donde va el negocio					
32	La entrada de miembros de la familia se ve siempre en relación con las decisiones de la empresa familiar					
33	No hay mejor carrera u oportunidad que la que ofrece la empresa familiar					
34	Los miembros de la familia están siempre muy confiados respecto de sus capacidades					
35	Creo que nosotros, como empresa familiar, tenemos la clase de relaciones que permiten enfrentarnos a cualquier dificultad que aparezca en el camino					

Anexo 5: Cuadro resumen marcha de protocolo y cuadrante de situación

	Paradigma	Capacidad	Motivación	Cuadrante	Marcha Protocolo
E1	12,8	7	2,8	2	Proceso finalizado
E2	8,6	4,8	3,8	2	Proceso abortado
E3	10	8	3	4	Proceso finalizado
E4	12	13	3,8	4	Proceso finalizado
E5	9,25	8,5	3,5	4	Proceso abortado
E6	12,8	12	4,4	4	En proceso
E7	9,2	6,6	2,4	2	Proceso abortado
E8	5	3,67	1,67	1	Proceso abortado
E9	11,25	9,75	4,25	4	Proceso finalizado
E10	7,33	4,5	3,16	1	Proceso abortado
E11	3,75	5,75	2,25	1	Proceso finalizado
E12	4,33	2,33	1,33	1	Proceso abortado
E13	14,33	12,33	4,67	4	Proceso finalizado
E14	14,33	13,61	4,67	4	Proceso finalizado
E15	9,5	6,75	3,75	2	Proceso abortado
E16	6	5,4	2,2	1	Proceso abortado
E17	8,6	7	3	2	Proceso abortado
E18	9	10	2,75	4	Proceso finalizado
E19	14	13,8	4,6	4	Proceso finalizado
E20	4,8	2,6	1,8	1	En proceso
E21	10,5	9	3,25	4	En proceso
E22	4,75	3,75	0,5	1	En proceso
E23	4,25	3,6	2	1	Proceso abortado
E24	6,33	2,67	2,67	1	Proceso abortado
E25	7,25	3,75	3,25	1	Proceso finalizado
E26	11,85	9,42	4,42	4	En proceso

Anexo 6: Cuadro resumen tiempo transcurrido entre la finalización de la formación con la firma del protocolo familiar

Empresa	Fecha Diplomatura	Fecha inicio protocolo	Fecha firma protocolo
E1	2001/2005	2004	01/06/2005
E2	2005/2007	2006	
E3	2004/2005	2004	04/06/2005
E4	2002/2004	2003	17/10/2003
E5	2002/2005	2003	
E6	2004/2005	2007	
E7	2006/2009	2006	
E8	2002/2008	2003	
E9	2002/2003	2004	24/01/2004
E10	2004/2005	2006	
E11	2004/2006	2004	28/01/2010
E12	2003/2004	2003	
E13	2006/2007	2006	30/05/2007
E14	2004/2005	2004	10/11/2004
E15	2002/2006	2004	
E16	2002/2004	2003	
E17	2002/2005	2002	
E18	2003/2004	2003	09/12/2003
E19	2001/2008	2008	20/05/2009
E20	2007/2009	2008	
E21	2007/2009	2008	
E22	2006/2007	2008	
E23	2002/2003	2003	
E24	2004/2005	2004	
E25	2002/2006	2004	20/11/2004
E26	2003/2009	2007	

La primera columna corresponde al período de tiempo dedicado a la formación de todos los miembros de la familia empresaria, por ejemplo la E1 ha necesitado cuatro cursos académicos para que todos los miembros de la familia terminasen su formación. La segunda columna corresponde a la fecha en la que iniciaron el protocolo familiar y la tercera la fecha de firma del mismo, si es que se llegó al consenso.

Anexo 7: Tipos de sociedad familiar y situación del pacto

SITUACIÓN DEL PACTO	TIPO DE SOCIEDAD FAMILIAR			
	FUNDADOR CON HIJOS TRABAJANDO		SOCIEDAD DE HERMANOS	
	Nº	%	Nº	%
En Proceso	2	15,38	3	23,08
Abortado	4	30,77	7	53,85
Firmado	7	53,85	3	23,08
TOTAL	13	100,00	13	100,00

Anexo 8: Probabilidad de firmar el protocolo tomando en consideración la comunicación como variable significativa

Empresas	Probabilidad de firmar protocolo
E19	0,88
E14	0,87
E4	0,83
E13	0,81
E18	0,69
E9	0,59
E3	0,56
E5	0,50
E1	0,48
E7	0,42
E17	0,40
E15	0,35
E25	0,34
E16	0,33
E11	0,32
E8	0,24
E10	0,20
E2	0,20
E23	0,19
E12	0,13
E24	0,12

CAPÍTULO 3

Anexo 9: Cuestionario: Modelo Fori

INCLUSIÓN: ¿Está usted involucrado en las siguientes decisiones?

	En absoluto < > Muchísimo					
	1	2	3	4	5	6
1. Cómo se lleva la contabilidad						
2. Si se debe tomar un préstamo						
3. Qué facturas pagar						
4. Si comprar o vender máquinas						
5. Si mejorar la casa o comprar otra vivienda o invertir en el negocio						
6. Cuánto dinero se necesita para vivir en el hogar						
7. Qué facturas del hogar se pagan						
8. Con qué frecuencia se ve envuelto en finanzas familiares						
9. Hay mucha tensión cuando hablan de finanzas de la familia						

CONTROL: ¿Cómo reacciona cuando suceden cosas que conducen a discrepancias?

	Jamás < > Muy de acuerdo					
	1	2	3	4	5	6
1. Puedo hablar relajadamente						
2. Discuto el asunto con el socio						
3. Trato de hablar de ello constructivamente						
4. Escucho el sentir del otro						
5. Trato de cooperar						
6. Trato de sacar el asunto adelante con el otro						
7. Trato de buscar una solución positiva al desacuerdo						

INTEGRACIÓN: Trata de medir el logro de objetivos

	Poco logro < > Mucho				
	1	2	3	4	5
1. Ingresos familiares adecuados					
2. Relaciones familiares armoniosas					
3. Equilibrio entre privacidad y vida familiar					
4. Seguro para vivir bien la jubilación					
5. Rentabilidad del negocio					
6. Viabilidad a largo plazo del negocio					
7. Relación recursos propios/deuda adecuada					

Edad: _____ Tiempo de vida juntos: _____

Anexo 10: Correlaciones encontradas

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,790**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	GENERO	LOGRO EMPRESARIAL	LOGRO FAMILIAR	COOPERACIÓN	LOGRO	IMPLICACIÓN EMPRESA	IMPLICACIÓN FAMILIA
GENERO	1,000	0,141	0,053	0,118	0,121	0,290	0,024
LOGRO EMPRESARIAL	0,141	1,000	0,618	0,198	0,893	0,378	0,323
LOGRO FAMILIAR	0,053	0,618	1,000	0,307	0,869	0,326	0,352
COOPERACION	0,118	0,198	0,307	1,000	0,278	0,384	0,322
LOGRO	0,121	0,893	0,869	0,278	1,000	0,402	0,385
IMPLICACIÓN EMPRESA	0,290	0,378	0,326	0,384	0,402	1,000	0,567
IMPLICACIÓN FAMILIA	0,024	0,323	0,352	0,322	0,385	0,567	1,000

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

CAPÍTULO 4

Anexo 11: Cuestionario red familiar relacional

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

	TotalAcuerdo < > 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

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

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

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

OPORTUNISMOS

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

GRADO DE COMPROMISO

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

MUTUA CONFIANZA

	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

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

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

Anexo 12: Alfa de Cronbach

Alfa de Cronbach valora el grado en que los elementos que constituyen un constructo están intercorrelacionados o comparten similitudes a la hora de medir dicho constructo. Es una prueba de consistencia interna de los elementos del constructo.

VALORES

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,710**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	VALORES1	VALORES2	VALORES3	VALORES4
VALORES1	1,000	0,257	0,448	0,619
VALORES2	0,257	1,000	0,204	0,072
VALORES3	0,448	0,204	1,000	0,680
VALORES4	0,619	0,072	0,680	1,000

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

COMUNICACIÓN

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,900**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	AFIRMACIONES1	AFIRMACIONES2	AFIRMACIONES3	AFIRMACIONES4	AFIRMACIONES5	AFIRMACIONES6
AFIRMACIONES1	1,000	0,398	0,486	0,420	0,562	0,515
AFIRMACIONES2	0,398	1,000	0,739	0,664	0,628	0,613
AFIRMACIONES3	0,486	0,739	1,000	0,683	0,693	0,680
AFIRMACIONES4	0,420	0,664	0,683	1,000	0,576	0,660
AFIRMACIONES5	0,562	0,628	0,693	0,576	1,000	0,677
AFIRMACIONES6	0,515	0,613	0,680	0,660	0,677	1,000

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

COMPROMISO

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,798**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	GRADO COMPROMISO 1	GRADO COMPROMISO 2	GRADO COMPROMISO 4	GRADO COMPROMISO 5	GRADO COMPROMISO 6	GRADO COMPROMISO 7
GRADODECC	1,000	0,234	0,427	0,444	0,389	0,264
GRADODECC	0,234	1,000	0,498	0,435	0,475	0,454
GRADODECC	0,427	0,498	1,000	0,576	0,368	0,393
GRADODECC	0,444	0,435	0,576	1,000	0,322	0,211
GRADODECC	0,389	0,475	0,368	0,322	1,000	0,458
GRADODECC	0,264	0,454	0,393	0,211	0,458	1,000

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

CONFIANZA

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,694
---------------------------------	--------------

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	MUTUA CONFIANZA 2	MUTUA CONFIANZA 6	MUTUA CONFIANZA 7	MUTUA CONFIANZA 8
MUTUA CONFIANZA2	1,000	0,385	0,297	0,427
MUTUA CONFIANZA6	0,385	1,000	0,255	0,454
MUTUA CONFIANZA7	0,297	0,255	1,000	0,354
MUTUA CONFIANZA8	0,427	0,454	0,354	1,000

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

COOPERACIÓN

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,771
---------------------------------	--------------

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	COOPERACIÓN1	COOPERACIÓN2	COOPERACIÓN3	COOPERACIÓN4	COOPERACIÓN5
COOPERACIÓN1	1,000	0,497	0,454	0,368	0,423
COOPERACIÓN2	0,497	1,000	0,422	0,411	0,364
COOPERACIÓN3	0,454	0,422	1,000	0,307	0,487
COOPERACIÓN4	0,368	0,411	0,307	1,000	0,289
COOPERACIÓN5	0,423	0,364	0,487	0,289	1,000

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

OPORTUNISMO

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,767
---------------------------------	--------------

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	OPORTUNISMOS1	OPORTUNISMOS2	OPORTUNISMOS3
OPORTUNISMOS1	1,000	0,485	0,616
OPORTUNISMOS2	0,485	1,000	0,468
OPORTUNISMOS3	0,616	0,468	1,000

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

Anexo 13: Coeficientes de correlación de las variables estudiadas

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
COMUNICACION	1,000	0,130	0,326	0,557	0,634	-0,167
VALORES	0,130	1,000	0,015	0,442	0,286	0,138
COMPROMISO	0,326	0,015	1,000	0,423	0,398	-0,155
CONFIANZA	0,557	0,442	0,423	1,000	0,528	-0,230
COOPERACION	0,634	0,286	0,398	0,528	1,000	-0,348
OPORTUNISMO	-0,167	0,138	-0,155	-0,230	-0,348	1,000

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

Matriz (Coef. de correlación de Spearman):

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
COMUNICACION	1,000	0,189	0,260	0,510	0,641	-0,090
VALORES	0,189	1,000	0,163	0,362	0,371	0,137
COMPROMISO	0,260	0,163	1,000	0,500	0,391	-0,135
CONFIANZA	0,510	0,362	0,500	1,000	0,509	-0,099
COOPERACION	0,641	0,371	0,391	0,509	1,000	-0,282
OPORTUNISMO	-0,090	0,137	-0,135	-0,099	-0,282	1,000

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

Matriz (Coef. de correlación de Kendall):

	COMUNICACION	VALORES	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION	OPORTUNISMO
COMUNICACION	1,000	0,151	0,209	0,357	0,456	-0,074
VALORES	0,151	1,000	0,110	0,260	0,285	0,085
COMPROMISO	0,209	0,110	1,000	0,357	0,270	-0,087
CONFIANZA	0,357	0,260	0,357	1,000	0,370	-0,077
COOPERACION	0,456	0,285	0,270	0,370	1,000	-0,209
OPORTUNISMO	-0,074	0,085	-0,087	-0,077	-0,209	1,000

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

Anexo 14: Prueba z para medias de muestras

Prueba z para medias de dos muestras

	COMUNICACION H	COMUNICACION F
Media	0,96324641	1,51125
Varianza (conocida)	0,6	1
Observaciones	21	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
z	-1,955019435	
P(Z<=z) una cola	0,025290318	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853476	
Valor crítico de z (dos colas)	0,050580637	
Valor crítico de z (dos colas)	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	COMPROMISO H	COMPROMISO F
Media	0,466572184	0,567916667
Varianza (conocida)	0,09	0,13
Observaciones	21	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
z	-0,975833341	
P(Z<=z) una cola	0,164573526	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853476	
Valor crítico de z (dos colas)	0,329147052	
Valor crítico de z (dos colas)	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

	COOPERACION H	COOPERACION F
Media	0,464829932	0,653541667
Varianza (conocida)	0,23	0,26
Observaciones	21	20
Diferencia hipotética de las medias	0	
z	-1,219339272	
P(Z<=z) una cola	0,111357788	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853476	
Valor crítico de z (dos colas)	0,222715576	
Valor crítico de z (dos colas)	1,959962787	

Prueba z para medias de dos muestras

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

Prueba z para medias de dos muestras

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

Prueba z para medias de dos muestras

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

CAPÍTULO 5

Anexo 15: Cuestionario red familiar relacional

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

CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD

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

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

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

Anexo 16: Alfa de Crobach

VARIABLE: Conflictos de funcionalidad

Alfa de Cronbach estandarizado:

0,788

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	CONFLICTOS1	CONFLICTOS2	CONFLICTOS3
CONFLICTOS1	1,000	0,509	0,530
CONFLICTOS2	0,509	1,000	0,624
CONFLICTOS3	0,530	0,624	1,000

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

VARIABLE: Información estratégica y táctica

Alfa de Cronbach estandarizado:

0,932

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	INFO1	INFO2	INFO3	INFO4	INFO5	INFO6	INFO7
INFO1	1,000	0,802	0,713	0,581	0,562	0,582	0,771
INFO2	0,802	1,000	0,738	0,566	0,516	0,535	0,863
INFO3	0,713	0,738	1,000	0,668	0,623	0,692	0,715
INFO4	0,581	0,566	0,668	1,000	0,744	0,767	0,561
INFO5	0,562	0,516	0,623	0,744	1,000	0,832	0,537
INFO6	0,582	0,535	0,692	0,767	0,832	1,000	0,564
INFO7	0,771	0,863	0,715	0,561	0,537	0,564	1,000

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

Anexo 17: Matriz de covarianza y pruebas de significación

Matriz (Covarianza 1/n):

	CONFLICTO	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN
CONFLICTO	16,084	2,477	28,945
AQUIESCENCIA	2,477	1,784	9,834
INFORMACIÓN	28,945	9,834	157,951
Alfa de Cronbach no estandarizado:			0,813

Prueba de esfericidad de Bartlett (basado en las covarianzas):

Chi-cuadrado (valor observado)	1565,240
Chi-cuadrado (valor crítico)	31,410
GDL	20
p-value unilateral	< 0,0001
Alpha	0,05

Prueba de esfericidad de Bartlett (basado en las correlaciones):

Chi-cuadrado (valor observado)	641,865
Chi-cuadrado (valor crítico)	24,996
GDL	15
p-value unilateral	< 0,0001
Alpha	0,05

Anexo 18: Análisis de la variable valores

Prueba t de Student para datos apareados / prueba bilateral:

Intervalo de confianza 95,00% de la media de las diferencias:

t (valor observado)	-11,520
t (valor crítico)	1,970
GDL	228
p-value bilateral	< 0,0001
Alpha	0,05

Conclusión:

Al umbral de significación Alfa=0,050 se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de las medias.
Dicho de otro modo, la diferencia entre las medias es significativa.

CAPÍTULO 6

Anexo 19: Cuestionario sobre identificación personal

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

CUESTIONES	Siempre	Frecuente-mente	A veces si a veces no	Rara vez	Jamás
A.- SOBRE APOYO					
1. Mantiene una cierta distancia conmigo (R)					
2. Me habla siempre como a un amigo					
3. Tiene paciencia con mis fallos si no se deben a mi falta de esfuerzo					
4. Me da autonomía y libertad de acción					
5. No me da opción a participar en sus decisiones (R)					
6. Cuando me habla siempre se refiere a "nosotros"					
7. Charla conmigo sobre asuntos no empresariales					
8. Es muy sensible a mis necesidades y sentimientos.					
B.- SOBRE COMPORTAMIENTO					
1. Está lleno de energía y es muy activo					
2. Sacrifica su vida privada por llevar bien la empresa					
3. No invierte mucho esfuerzo en su puesto o función (R)					
4. Se preocupa de las condiciones de mi oficina y puesto de trabajo					

CUESTIONES	Siempre	Frecuentemente	A veces si a veces no	Rara vez	Jamás
5. Demuestra ánimo y coraje					
6. Tiene confianza es sí mismo					

C. SOBRE DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA

1. Pone mucho énfasis en la historia de la familia					
2. Habla mucho de política liberal necesaria					
3. Cuenta experiencias pasadas de la empresa					
4. Frecuentemente habla de valores como compromiso, lealtad, cooperación, austeridad					
5. Si salgo de viaje con él o estamos en fábrica o almacén me cuenta cosas de proveedores, clientes, bancos, modos de trabajar					
6. Presta mucha atención a mi información					

D. SOBRE IDENTIFICACIÓN COMO GRUPO

1. Pone mucho énfasis en destacar lo que nos diferencia de otras empresas					
2. Utiliza lemas y eslogan como señal de identidad de la familia					
3. Pone énfasis en la singularidad de nuestra empresa					
4. Anima a usar símbolos para la empresa					

E. SOBRE IDENTIFICACIÓN Y CONFIANZA EN EL FAMILIAR QUE LIDERA

1. Tengo completa fe en él o ella					
2. Le tengo respeto					
3. Estoy orgulloso de estar bajo su dirección					
4. Confío en sus juicios y decisiones completamente					
5. Representa unos valores de gran importancia para mí					

CUESTIONES	Siempre	Frecuen- temente	A veces si a veces no	Rara vez	Jamás
6. Mi escala de valores es similar a la suya					
7. Es un modelo a seguir					
8. Hace que mi interés vaya más allá de lo personal, como algo bueno para la familia y para la empresa					
9. Consigue de mi que haga más de lo que estaría dispuesto a hacer					
10. Consigue que sacrifique mi confort personal por el bien de la empresa y de la familia.					

F. IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y/O CON LA EMPRESA

1. Me identifico mucho con los trabajadores de la empresa					
2. Me identifico mucho con mis familiares en la empresa					
3. La mezcla de valores de mis hermanos son muy similares a la mía					
4. La empresa es como mi familia					

ADHESIÓN

6. Lamento haber entrado a trabajar en la empresa (R)					
7. Si pudiera me iría a otra empresa a trabajar (R)					
8. Estoy contento completamente de pertenecer a la empresa					
9. No me siento contento ni orgulloso como para pregonar que trabajo en la empresa familiar (R)					

EFICACIA

10. A veces me preocupa dudar y no saber como reaccionar					
11. Según mi experiencia y mi formación avanza, estoy confiado en saber lo que debo hacer en situaciones imprevistas.					
12. Cuando se avecina un periodo difícil siempre tengo miedo de no ser capaz de enfrentarme a esa dificultad (R)					

G. IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA					
1. Se dan situaciones de escurrir el bulto en la empresa					
2. Se dan situaciones de bronca entre los trabajadores de la empresa					
3. Se dan incidentes de desobediencia entre familiares en la empresa					
CUESTIONES	Siempre	Frecuente-mente	A veces si a veces no	Rara vez	Jamás
4. Se dan ausencias no autorizadas en el trabajo entre familiares					
5. En la empresa familiar existe lo siguiente:					
5.1 Leyendas y lemas especiales					
5.2 Ceremonias especiales					
5.3. Un lenguaje especial					
POTENCIA DE LA FAMILIA EMPRESARIAL					
6. En caso de situaciones de urgencia y de hechos dramáticos los familiares estáis dispuestos a echar una mano para ayudar a solucionar la catástrofe.					
7. Estáis preparados los familiares para hacer frente a situaciones de catástrofe o de urgencia grave					
8. Estáis preparados para desarrollar tareas que defiendan la seguridad de la empresa.					

Anexo 20: Alfa de Cronbach y matrices de correlación

APOYO:

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,709**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	A2	A3	A4	A6	A7	A8
A2	1,000	0,326	0,146	0,276	0,199	0,154
A3	0,326	1,000	0,391	0,383	0,163	0,477
A4	0,146	0,391	1,000	0,323	0,166	0,386
A6	0,276	0,383	0,323	1,000	0,244	0,338
A7	0,199	0,163	0,166	0,244	1,000	0,351
A8	0,154	0,477	0,386	0,338	0,351	1,000

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

COMPORTAMIENTO:

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,580**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	B1	B2	B4	B5	B6
B1	1,000	0,068	0,169	0,471	0,356
B2	0,068	1,000	0,151	-0,079	-0,031
B4	0,169	0,151	1,000	0,529	0,093
B5	0,471	-0,079	0,529	1,000	0,433
B6	0,356	-0,031	0,093	0,433	1,000

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

DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA:

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,795**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	C1	C2	C3	C4	C5	C6
C1	1,000	0,479	0,607	0,444	0,358	0,183
C2	0,479	1,000	0,534	0,400	0,374	0,426
C3	0,607	0,534	1,000	0,508	0,402	0,208
C4	0,444	0,400	0,508	1,000	0,211	0,213
C5	0,358	0,374	0,402	0,211	1,000	0,553
C6	0,183	0,426	0,208	0,213	0,553	1,000

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

IDENTIFICACIÓN COMO GRUPO:

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,860**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	D1	D2	D3	D4
D1	1,000	0,641	0,695	0,440
D2	0,641	1,000	0,680	0,688
D3	0,695	0,680	1,000	0,485
D4	0,440	0,688	0,485	1,000

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

IDENTIFICACIÓN CON Y CONFIANZA EN EL PADRE LÍDER

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,865**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

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

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

IDENTIFICACIÓN CON LA FAMILIA Y EMPRESA

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,707**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	F1	F2	F3	F4
F1	1,000	0,658	0,304	0,180
F2	0,658	1,000	0,489	0,303
F3	0,304	0,489	1,000	0,322
F4	0,180	0,303	0,322	1,000

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

ADHESIÓN

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,606**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	F6	F7	F9
F6	1,000	0,708	0,167
F7	0,708	1,000	0,143
F9	0,167	0,143	1,000

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

CLIMA EN EL SENO DEL GRUPO

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,727**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	G1	G2	G3	G4
G1	1,000	0,543	0,332	0,274
G2	0,543	1,000	0,481	0,283
G3	0,332	0,481	1,000	0,489
G4	0,274	0,283	0,489	1,000

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

CAPACIDAD POTENCIAL DE LA RESPUESTA ANTE LA CRISIS

Alfa de Cronbach estandarizado: **0,628**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	G6	G7	G8
G6	1,000	0,266	0,130
G7	0,266	1,000	0,684
G8	0,130	0,684	1,000

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

Anexo 21: Matriz de correlación de los nueve constructos

0,685

Alfa de Cronbach estandarizado:

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	apoyo	comportamiento	diferenciación ideológica	identificación como grupo	Clima en el grupo	Adhesión hijos-empresa	Identificación F-Esa	Capacidad de Respuesta	Identificación del padre líder
apoyo	1,000	0,305	0,477	0,281	0,203	-0,004	0,382	0,056	0,278
comportamiento	0,305	1,000	0,377	0,474	0,158	-0,188	0,066	0,173	0,206
diferenciación ideológica	0,477	0,377	1,000	0,274	0,304	-0,107	0,036	0,305	0,451
identificación como grupo	0,281	0,474	0,274	1,000	-0,087	-0,046	0,378	0,062	0,384
Clima en el grupo	0,203	0,158	0,304	1,000	0,200	1,000	0,301	0,011	0,304
Adhesión hijos-empresa	-0,004	-0,188	-0,107	-0,046	0,200	1,000	0,018	0,011	0,226
Identificación F-Esa	0,382	0,066	0,036	0,378	0,301	0,018	1,000	0,126	0,176
Capacidad de Respuesta	0,056	0,173	0,305	0,062	0,355	0,011	0,126	1,000	0,097
Identificación del padre líder	0,278	0,206	0,451	0,384	0,304	0,226	0,176	0,097	1,000

En negra, valores significativos (fuera diagonal) al umbral $\alpha=0,050$ (prueba bilateral)

CAPÍTULO 7

Anexo 22

CUESTIONARIO: Cuestionario sobre la función y naturaleza de la cátedra prasa de empresa familiar

1	Usted pasó por las aulas de la Cátedra PRASA ¿Considera que la Cátedra PRASA fue una buena oportunidad para conocer la realidad de la empresa familiar?		Sí	
			No	
	Si contestó afirmativamente pase a la pregunta del epígrafe 2, en caso negativo pase directamente al epígrafe 3			
2	Una oportunidad se transforma en algo positivo cuando, como en este caso, lo oído y/o aprendido ha podido cambiar su posición sobre ciertos conceptos o ha adquirido nuevos conocimientos o incluso los ha llevado a la práctica ¿Qué provecho o aprendizaje ha conseguido con su paso por la Cátedra PRASA? (Señale sólo 2 de las 4 opciones, una vez las haya leído todas)			
2.1	He tomado conciencia de la importancia de la relación familia-empresa			
2.2	He tomado conciencia de la necesidad de planear el relevo generacional			
2.3	He tomado conciencia de la importancia de disponer de un Consejo de Administración eficiente.			
2.4	He tomado conciencia de la necesidad de disponer de un Protocolo Familiar			
3	En caso de que su presencia en las aulas no llegara a ser una oportunidad para usted, ¿sería tan amable de darnos sus razones?			
4	La Cátedra PRASA de Empresa Familiar comenzó sus enseñanzas en Octubre del año 2000 ¿Cómo conoció usted de la existencia de la Cátedra? (Pueden existir múltiples respuestas)			
4.1	Por los artículos en prensa del Director de la Cátedra			

4.2	Por los medios de comunicación			
4.3	Por indicación de un conocido			
4.4	Por indicación de un familiar			
4.5	Por información de la Confederación de Empresarios de Córdoba-CECO			
4.6	Por			
5	Cuando usted se decidió a inscribirse en las enseñanzas de la Cátedra PRASA ¿Quién promovió esa inscripción?			
5.1	Usted mismo estaba predispuesto y animado			
5.2	Le estimuló un familiar			
5.3	Le estimuló un socio de la empresa			
6	Cuando usted comenzó a tomar los cursos de la Cátedra PRASA ¿Cómo se sentía? (Sea sincero)			
6.1	Con la seguridad de que iba a aprender		sí	
			no	
6.2	Con mucha preocupación, pensando en que no iban a enseñarle nada de interés		sí	
			no	
6.3	Con mucha prevención, pensando que las enseñanzas iban a suponer un riesgo para usted y/o su familia		sí	
			no	
7	Cuando inició el primer módulo de la Cátedra PRASA ¿cómo se sentía cuando empezó el curso?			
7.1	Muy motivado			
7.2	Moderadamente motivado			
7.3	Poco motivado			
8	¿Cuándo terminó su formación total o parcial ¿Cómo se sintió?			
8.1	Satisfecho			
8.2	Medianamente satisfecho			
8.3	Insatisfecho			

Anexos

9	Para terminar esta parte del cuestionario. Cuando recibió el diploma, dígame con sinceridad ¿Qué sintió? (Sólo conteste a dos como máximo una vez leídas todas).			
9.1	Que había sido un acierto descubrir la existencia de la Cátedra y cursar sus estudios.			
9.2	Que fue una falsa alarma y que las enseñanzas de la Cátedra no eran realmente aplicables y prácticas para su empresa familiar.			
9.3	Que hubiera sido mejor retirarse a tiempo y no continuar asistiendo a clases.			
9.4	Que usted esperaba otro tipo de enseñanzas en el seno de la Cátedra PRASA..			
10	Cuando le comunicamos la existencia de noticias en nuestra revista digital El aldabón. ¿Qué hace usted?			
10.1	La visitó.	sí		
		no		
11	En caso afirmativo díganos. ¿Cómo es la visita?			
11.1	Completa a todas las páginas.			
11.2	Sólo a algunas páginas.			

CUESTIONARIO: Empresas con el protocolo familiar firmado

Usted ha firmado el protocolo familiar para su familia empresaria.	
1	Hay varias razones por las que ustedes se han decidido a consensuar un protocolo familiar y ya lo han firmado. Dígame de las razones que le listo, las más importantes. (Señale de todas las respuestas sólo 3, que considere importantes).
1.1	Porque su existencia elimina muchas futuras tensiones y explicita las reglas de juego de la familia en relación a la empresa.
1.2	Porque el protocolo representa una hoja de ruta para la supervivencia de la empresa.
1.3	Porque era hora de clarificar el futuro de los hijos en relación a la empresa, así como su papel en la misma.
1.4	Porque por la edad del fundador era necesario planificar su retirada y reestructurar la organización de la empresa.
1.5	Porque era el mejor modo de poner sobre la mesa cuestiones que en el futuro generarían problemas entre hermanos y de éstos con los padres.
1.6	Porque teníamos conciencia de que no era bueno para la continuidad, que las decisiones estratégicas se tomaran por una persona sola.
1.7	Porque _____ _____
Para los que han firmado su protocolo familiar	
2	Como usted tiene experiencia en la consecución de un protocolo familiar, díganos su opinión sobre el proceso.
2.1	Resultó demasiado largo y tedioso sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>
2.2	Generó tensiones entre nosotros sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>
2.3	Me satisfizo totalmente sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>
2.4	Se paralizó o se está paralizando por tensiones sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>
2.5	Fue posible hacerlo gracias a un mediador sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>
2.6	Hemos corrido riesgo de ruptura entre los familiares sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>
2.7	Por haber asistido a los cursos hemos podido abordar el protocolo. sí <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/>

Ustedes ya han consensuado el protocolo familiar, díganos su opinión sobre lo siguiente:	
3	Tener una sesión en la que ustedes contarán los pasos que han dado desde que firmaron el protocolo y su grado de satisfacción e insatisfacción sobre el proceso <div style="text-align: right;">si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/></div>
3.1	Que a esta sesión asistieran alumnos de la Cátedra, diplomados, que no han iniciado los trabajos que conduzcan al protocolo familiar <div style="text-align: right;">si <input type="checkbox"/> no <input type="checkbox"/> ns/nc <input type="checkbox"/></div>

CUESTIONARIO: Empresas desarrollando el protocolo familiar

Está usted inmerso en el desarrollo de un protocolo familiar para su familia empresaria.	
1	Hay varias razones por las que ustedes se han decidido a iniciar el proceso constituyente para consensuar un protocolo familiar. Dígame de las razones que le listo, las más importantes. (Señale de todas las respuestas sólo 3, que considere importantes).
1.1	Porque su existencia elimina muchas futuras tensiones y explicita las reglas de juego de la familia en relación a la empresa.
1.2	Porque el protocolo representa una hoja de ruta para la supervivencia de la empresa.
1.3	Porque era hora de clarificar el futuro de los hijos en relación a la empresa, así como su papel en la misma.
1.4	Porque por la edad del fundador era necesario planificar su retirada y reestructurar la organización de la empresa.
1.5	Porque era el mejor modo de poner sobre la mesa cuestiones que en el futuro generarían problemas entre hermanos y de éstos con los padres.
1.6	Porque teníamos conciencia de que no era bueno para la continuidad, que las decisiones estratégicas se tomaran por una persona sola.
1.7	Porque _____ _____ _____
2	Usted está involucrado en la gestación del protocolo de su empresa familiar. Nos gustaría conocer el modelo mental que siguió para dar el importante paso de intentar consensuar el protocolo. (Conteste como máximo a 3 de las variás de las opciones).
2.1	Nos lanzamos al proceso pues teníamos claro que el protocolo era el instrumento para consolidar la supervivencia de la empresa.

2.2	Aunque teníamos algunas dudas, con las enseñanzas aprendidas, decidimos dar el paso hacia el consenso entre la familia.
2.3	Conocimos que otros empresarios se habían decidido a consensuarlo, lo que nos animó también a nosotros a abordar dicho proceso.
2.4	Corríamos un gran riesgo de no hacerlo, así que, nos decidimos a abordarlo.
2.5	Era la solución aceptable y aceptarla por la familia, aunque pudiera existir otra mejor en la mente de cada uno de nosotros.
2.6	Era la mejor manera de obligarnos a cooperar en el futuro, así como el mejor modo de conocer la hoja de ruta cara al porvenir incierto.

CAPÍTULO 8

Anexo 23: Cuestionario sobre retos femeninos en la empresa familiar

A.1	Sector de actividad de la empresa principal												
A.2	Año de fundación del negocio												
A.3	Número actual de empleados												
A.4	Número de generaciones implicadas en la empresa			1		2							3
A.5	¿Quién fue el propietario anterior?												
B.1	¿Tiene usted hermanos o hermanas?			Sí								No	
B.2	¿Qué puesto es el suyo por orden de nacimiento?			Número									
B.3	¿Está usted casada?	Sí	No	Divorciada						Viuda			
B.4	¿Qué edad tiene usted?			Años									
B.5	¿Qué edad tenía usted cuando entró a trabajar en la empresa?			Años									
B.6	¿Qué edad tenía usted cuando ocupó, en su caso, un puesto de dirección?			Años									
B.7	Si hoy es gerente, ¿Con qué edad ocupó la gerencia?												
B.8	¿Ha trabajado alguna vez fuera de la empresa familiar?			Sí				No					
B.9	¿Por qué decidió entrar a trabajar en la empresa familiar?												
B.10	¿Cuál es su nivel de formación?	<input type="checkbox"/> Elemental <input type="checkbox"/> Formación Profesional <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Universidad <input type="checkbox"/> Otro											
C.1	¿Decidió usted entrar a trabajar en la empresa familiar?					Sí						No	
C.2	Si trabaja en la empresa familiar y usted no lo decidió ¿quién decidió por usted?												

C.3	¿Cuáles son las ventajas o desventajas de trabajar en la empresa familiar? (Señale sólo 3 de las que se ofrecen)																		
-----	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

VENTAJAS

	Buena reputación del fundador lo que te ayuda a abrirte camino
	Orgullo de continuar la tradición familiar
	Flexibilidad horaria
	Confortabilidad del lugar de trabajo
	El compromiso de todos los familiares con el negocio
	La lealtad entre familiares
	Poder dar tiempo a la vida familiar
	Compartir la misma escala de valores

DESVENTAJAS

	No tener tiempo para la vida familiar
	La constante comparación con el modo de hacer del fundador o del jefe familiar
	Trabajar demasiadas horas
	La responsabilidad de llevar la empresa para financiar la jubilación de mis padres o mis tíos
	El conflicto familiar en el trabajo se traslada a la familia
	No tener vida privada fuera de la familiar

D	¿Cuáles de estas recomendaciones haría usted en su día a su hija, si decidiese entrar a trabajar en la empresa familiar? (Señale sólo 4 de las que se ofrecen)
1	Terminar la formación y definir los objetivos profesionales antes de entrar a trabajar o de tomar el mando de la empresa
2	Encontrar alguien que le ayude a aprender la dirección
3	Tomar experiencia en otra organización no familiar para entender el entorno y la cultura empresarial

4	Aprender finanzas y financiación de la empresa
5	No tener miedo de emplear a gente que sepan más que ella
6	No asumir la gerencia si no se tiene una verdadera pasión por dirigir
7	Debe demostrar a otros que está dispuesta a trabajar duramente desde el primer día
8	Competir con el hombre, pero saberse respetar como mujer; no ser agresiva pero sí ser firme
9	Confiar en su propio instinto
10	Fijar sus estándares y no necesariamente lo de sus antecesores en la empresa

E	Respecto De las relaciones con sus antecesores y hermanos
1	¿Cómo fue la experiencia de trabajo en relación con su padre, si él era el gerente, o con su madre gerente?
	No hubo ningún conflicto entre ambos
	Me trataba como una hija en lugar de cómo a una empleada
	Me trataba más duramente que a cualquier otro empleado
2	¿Cómo fue la relación con su madre, quien no es gerente?
	No hubo conflicto alguno entre ambas
	Notaba ciertos celos por la buena relación que tenía con mi padre en el trabajo
	Noté ciertos celos cuando vio que yo tomaba la dirección de la empresa
	Siempre actuó mi madre como una abuela muy protectora
3	¿Cómo fue la relación con sus hermanos?
	La rivalidad no existe ni existió entre nosotros
	La rivalidad apareció cuando yo tomé la dirección de algún departamento o de la empresa
	La rivalidad apareció cuando mi hermano, mayor que yo, no fue designado como gerente
	La rivalidad apareció cuando nos distribuimos los negocios

F	¿Cuál es el balance que usted hace de su relación familia-trabajo? (Señale los casos en los que se ha sentido así)
	Concilio perfectamente el trabajo en la empresa con el cuidado del hogar y de los hijos

	Trabajo demasiadas horas a la semana, de modo que tengo poco tiempo para atender a mi familia y a la educación de los hijos		
	Decidí reducir la jornada para atender a los hijos		
	Decidí no asumir más responsabilidades en la empresa para atender a los hijos		
G	Díganos su opinión sobre el relevo generacional en la dirección de su empresa familiar		
1-	¿Cree usted que el hecho de ser mujer le discrimina negativamente en su empresa para ocupar puestos de dirección?	Sí	No NS/NC
2-	¿Cree que tendrá que trabajar más que un hombre y demostrar más capacidad que el hombre para que la familia le deje asumir puestos de responsabilidad o dirigir?	SÍ	NO
3-	El relevo generacional se ha producido en su familia en su caso por alguna de las siguientes razones:	Muerte del fundador	
		Enfermedad o incapacidad	
		Voluntariamente por jubilación del antecesor	
4-	¿Cree usted que una excesiva protección hacia usted y una subestimación de sus capacidades le dan o le han dado menos probabilidad de llegar a dirigir la empresa?	Sí	No NS/NC
5-	¿Cree usted que ser el primogénito o primogénita es una preferencia para dirigir la empresa o no importa el orden de nacimiento?	Sí	No NS/NC
6-	¿Cree usted que al ser mujer le será o le fue más fácil tomar el relevo en la dirección, cuando esta sea o ha sido dejada por el padre?	SÍ	NO
7-	¿Cree usted que al ser mujer le es o será más difícil tomar la dirección de la empresa pues es o será normal la oposición de la madre?	SÍ	NO
8-	¿Cree usted que no podrá tomar la dirección de la empresa porque su padre, en su caso, nunca dejará de dirigir el negocio por miedos?	Sí	No NS/NC

