

Junio 2006  
Cuaderno N° 4

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*“LA EMPRESA FAMILIAR: IMPLICACIÓN Y  
LOGROS DE SUS CONSTITUYENTES”*

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

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

# **L**A EMPRESA FAMILIAR: IMPLICACIÓN Y LOGROS DE SUS CONSTITUYENTES

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

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

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

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

# INDICE DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>EL MODELO ORI.....</b>	<b>5</b>
<b>RAZON DE USO DEL MODELO ORI .....</b>	<b>9</b>
<b>ADAPTACIÓN DEL MODELO ORI.....</b>	<b>10</b>
<b>RESULTADOS .....</b>	<b>13</b>
<b>EL MODELO COMO MÉTODO CLÍNICO .....</b>	<b>19</b>
<b>TIPOLOGÍAS ENCONTRADAS.....</b>	<b>21</b>
A. FAMILIAS EMPRESARIAS EN FASE DE FUNDADOR CON HIJOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA.....	21
B.-FAMILIAS EMPRESARIAS, SOCIEDAD DE HERMANOS, SOCIEDAD DE PRIMOS HERMANOS .....	25
<b>DISCUSIÓN DEL MÉTODO .....</b>	<b>28</b>
<b>REFLEXIÓN FINAL .....</b>	<b>30</b>
<b>ANEXO.....</b>	<b>32</b>
CUESTIONARIO .....	32
ALFA DE CRONBACH .....	33

## INTRODUCCIÓN.

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 investigadores<sup>1</sup>.

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 Schutz diseñó su modelo de dinámica interrelacional que denominó "Orientación de Relaciones

---

<sup>1</sup> 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 Planning 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.

Interpersonales” (ORI<sup>2</sup>), 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 familia<sup>3</sup>. Recientemente en 2002 S. M. Danes y otros, entre ellos William Doherty han aplicado el modelo FIRO a parejas 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 negocio<sup>4</sup>.

---

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

<sup>3</sup> 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.

<sup>4</sup> S. M. Danes y otros. 2002. “Family FIRO Model: An application to family business”. Family Business Review 15(1): 31-43.

## 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.

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 ejercita 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 familiar<sup>5</sup>. 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. Klein<sup>6</sup>.

**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

---

<sup>5</sup> 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.

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

empresarial y deseo de contribuir a los objetivos de aquella<sup>7</sup>. La cultura es un elemento esencial a la hora de definir la empresa familiar para Miguel Ángel Gallo, quien afirma que una empresa se 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 instituciones<sup>8</sup>. También reconocemos que para asegurar la estabilidad del sistema familia empresa se deben regular y coordinar ambas instituciones mediante una gobernación o control<sup>9</sup>.

El solapamiento, que no integración, de la familia y la empresa puede debilitar a la familia empresaria por cambios en el entorno 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 empresa<sup>10</sup>.

**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 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

---

<sup>7</sup> 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)

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

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

<sup>10</sup> 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.



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 resolución<sup>11</sup>.

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 poderes van a influir en el modo de tomar decisiones en la empresa familiar<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> 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". Polo Alto Consulting Psychologist Press. California.

<sup>12</sup> 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.

## RAZON DE USO DEL MODELO ORI

Nosotros creemos, tras más de seis 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 adecuadamente<sup>13</sup>. 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 mejor<sup>14</sup>. El modelo ORI puede ayudarnos a valorar la dinámica que puede suceder 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.

---

<sup>13</sup> 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.

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

## ADAPTACIÓN DEL MODELO ORI

El modelo origina FIRO, por nosotros denominado ORI, ha sido aplicado a un grupo de 20 familias que han cursado las enseñanzas de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Los componentes de estas familias alcanzan la cifra de 98 personas.

Estas familias se encuentran en las siguientes fases:

En fase de socio fundador con hijos trabajando: 10

En fase de sociedad fraternal: 10

Así mismo debemos decir respecto de su situación ante el protocolo familiar lo que aparece en el siguiente cuadro:

**Cuadro 1: Matriz situacional de las empresas, objeto de estudio.**

Fase	Protocolo Firmado	Protocolo finalizado pendiente de firma	En fase de iniciación	No iniciado	TOTAL
<b>Socio Fundador</b>	3	1	1	5	10
<b>Sociedad Fraternal</b>	2	1	4	3	10
<b>TOTAL</b>	5	2	5	8	20

El modelo ORI lo hemos transformado y adaptado para conocer el posicionamiento de cada individuo en los dominios que ahora llamamos **IMPLICACIÓN** (inclusión en el modelo base) **COOPERACIÓN** (Control en el modelo base) y **LOGRO** (integración en el modelo base). Con esta información se puede hacer un diagnóstico sobre dos variables muy objetivables (IMPLICACIÓN Y LOGRO) y una variable subjetiva (COOPERACIÓN). El posicionamiento de cada familiar nos ayudará a identificar su grado de implicación en la familia y en la empresa, el modo de afrontar situaciones y si han logrado lo que deseaban.

El estudio se ha realizado enviando un cuestionario (ver anexo) 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.

Para análisis del **dominio implicación** en las decisiones económico financiero de la familia y de la empresa se ha sometido a las cuestiones que aparecen en la tabla 1, a cada uno de los componentes de la familia, quienes contestaban según su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas. Las respuestas aparecerán normalizadas y sumadas para cada tipo de roles (padre, madre, hijos en la familia nuclear o hermanos e hijos en la familia extendida). La fiabilidad de esta medida la da el alfa de Cronbach, de modo que cuanto mayor sea el valor de alfa para este factor implicación mayor será la participación en las finanzas de la empresa familiar y en la familia

**Tabla 1: Alfa de Cronbach para el dominio implicación**

Alfa de Cronbach estandarizado:	<b>0,896</b>								<b>VARIABLE: IMPLICACIÓN</b>
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):									
	IMPLICACIÓN1	IMPLICACIÓN2	IMPLICACIÓN3	IMPLICACIÓN4	IMPLICACIÓN6	IMPLICACIÓN7	IMPLICACIÓN8	IMPLICACIÓN9	
IMPLICACIÓN1	1,000	0,680	0,812	0,559	0,317	0,408	0,396	0,428	
IMPLICACIÓN2	0,680	1,000	0,772	0,753	0,460	0,493	0,627	0,408	
IMPLICACIÓN3	0,812	0,772	1,000	0,788	0,393	0,451	0,455	0,491	
IMPLICACIÓN4	0,559	0,753	0,788	1,000	0,396	0,402	0,490	0,302	
IMPLICACIÓN6	0,317	0,460	0,393	0,396	1,000	0,801	0,675	0,346	
IMPLICACIÓN7	0,408	0,493	0,451	0,402	0,801	1,000	0,659	0,379	
IMPLICACIÓN8	0,396	0,627	0,455	0,490	0,675	0,659	1,000	0,371	
IMPLICACIÓN9	0,428	0,408	0,491	0,302	0,346	0,379	0,371	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>									

Para cuantificar el dominio o factor **cooperación** se han utilizado las cuestiones que aparecen en la tabla 2 y hace referencia al ejercicio del poder en escenarios conflictivos. Cuanto 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. El valor medio de las respuestas sirve para dar una idea del indicador de control. Si el alfa de Cronbach es elevado quiere decir que la colaboración es el método para salir del

conflicto. De todas formas esta es una percepción y no una objetivación como en la variable inclusión.

**Tabla 2: Alfa de Cronbach para el dominio cooperación**

Alfa de Cronbach estandarizado:	<b>0,955</b>							<b>VARIABLE: COOPERACIÓN</b>
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):								
	COOPERACIÓN1	COOPERACIÓN2	COOPERACIÓN3	COOPERACIÓN4	COOPERACIÓN5	COOPERACIÓN6	COOPERACIÓN7	
COOPERACIÓN1	1,000	<b>0,635</b>	<b>0,743</b>	<b>0,745</b>	<b>0,716</b>	<b>0,706</b>	<b>0,667</b>	
COOPERACIÓN2	<b>0,635</b>	1,000	<b>0,738</b>	<b>0,634</b>	<b>0,636</b>	<b>0,608</b>	<b>0,612</b>	
COOPERACIÓN3	<b>0,743</b>	<b>0,738</b>	1,000	<b>0,800</b>	<b>0,831</b>	<b>0,764</b>	<b>0,812</b>	
COOPERACIÓN4	<b>0,745</b>	<b>0,634</b>	<b>0,800</b>	1,000	<b>0,851</b>	<b>0,803</b>	<b>0,785</b>	
COOPERACIÓN5	<b>0,716</b>	<b>0,636</b>	<b>0,831</b>	<b>0,851</b>	1,000	<b>0,905</b>	<b>0,875</b>	
COOPERACIÓN6	<b>0,706</b>	<b>0,608</b>	<b>0,764</b>	<b>0,803</b>	<b>0,905</b>	1,000	<b>0,894</b>	
COOPERACIÓN7	<b>0,667</b>	<b>0,612</b>	<b>0,812</b>	<b>0,785</b>	<b>0,875</b>	<b>0,894</b>	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>								

La dimensión **logro** se obtiene a través del cuestionario de la tabla 3. Queremos medir la percepción del logro que cada familia tiene respecto de los objetivos de su empresa y de su familia. Si el nivel de alfa de Cronbach es elevado quiere decir que fiabilidad en la consecución de objetivos tanto empresariales como familiares también es elevado.

**Tabla 3: Alfa de Cronbach para el dominio logro**

Alfa de Cronbach estandarizado:	<b>0,886</b>							<b>VARIABLE: LOGRO</b>
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):								
	LOGRO1	LOGRO2	LOGRO3	LOGRO4	LOGRO5	LOGRO6	LOGRO7	
LOGRO1	1,000	<b>0,419</b>	<b>0,446</b>	<b>0,550</b>	<b>0,431</b>	<b>0,463</b>	<b>0,475</b>	
LOGRO2	<b>0,419</b>	1,000	<b>0,656</b>	<b>0,431</b>	<b>0,571</b>	<b>0,599</b>	<b>0,531</b>	
LOGRO3	<b>0,446</b>	<b>0,656</b>	1,000	<b>0,455</b>	<b>0,497</b>	<b>0,573</b>	<b>0,589</b>	
LOGRO4	<b>0,550</b>	<b>0,431</b>	<b>0,455</b>	1,000	<b>0,402</b>	<b>0,336</b>	<b>0,399</b>	
LOGRO5	<b>0,431</b>	<b>0,571</b>	<b>0,497</b>	<b>0,402</b>	1,000	<b>0,764</b>	<b>0,748</b>	
LOGRO6	<b>0,463</b>	<b>0,599</b>	<b>0,573</b>	<b>0,336</b>	<b>0,764</b>	1,000	<b>0,703</b>	
LOGRO7	<b>0,475</b>	<b>0,531</b>	<b>0,589</b>	<b>0,399</b>	<b>0,748</b>	<b>0,703</b>	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>								

Obviamente los posicionamientos dependen de la edad del familiar que responde, sexo y de la situación civil y de si trabaja o no en la empresa, variables que deben ser tenidas en cuenta en el análisis.

## RESULTADOS

En primer lugar hemos querido comprobar si las cuestiones que configuran los constructos **IMPLICACIÓN, COOPERACION Y LOGRO** sirven para definir ese factor y medir cualitativamente dicho factor como una variable discreta. Los resultados obtenidos dan los siguientes valores para el  $\alpha$  de Cronbach que cuantifica la similaridad/disimilaridad de estas cuestiones dentro de cada constructo. Para la dimensión **IMPLICACIÓN** el  $\alpha$  de Cronbach toma el valor 0.896; para la dimensión **COOPERACIÓN** el  $\alpha$  de Cronbach toma el valor 0.955 y para el **LOGRO** el  $\alpha$  de Cronbach toma el valor de 0.886. Para una explicación detallada véase la matriz de coeficientes de correlación de Pearson que miden la similaridad dentro del intervalo (-1, +1) Ver Anexo. Una vez comprobado que la similaridad de las cuestiones planteadas es elevada dentro de cada constructo, a través de los  $\alpha$  de Cronbach, podemos aseverar la fiabilidad de las valoraciones en las variables **IMPLICACIÓN-COOPERACIÓN-LOGRO**<sup>15</sup>.

En segundo lugar hemos comprobado que no existe correlación alguna entre **Implicación** en los asuntos familiares y empresariales con el modo cooperativo o no de afrontar las discusiones como era de esperar. Tampoco existe correlación alguna ni entre **implicación** en asuntos de la familia empresarial con el logro de unos objetivos ni entre cooperación y logros, como era también lógico de esperar.

En tercer lugar hemos querido mostrar las variaciones existentes en diferentes estadísticos para estas variables entre padres e hijos. Para ello diferenciamos la variable **implicación** en dos subvariables, denominadas **implicación familiar** e **implicación empresarial**, a través de las cuatro primeras preguntas y cuatro últimas del constructo **IMPLICACIÓN**. Hemos mantenido la cuantificación de las variables **COOPERACIÓN Y LOGRO** otorgados por padres e hijos. Los estimadores de estos estadísticos aparecen en el cuadro 2.

---

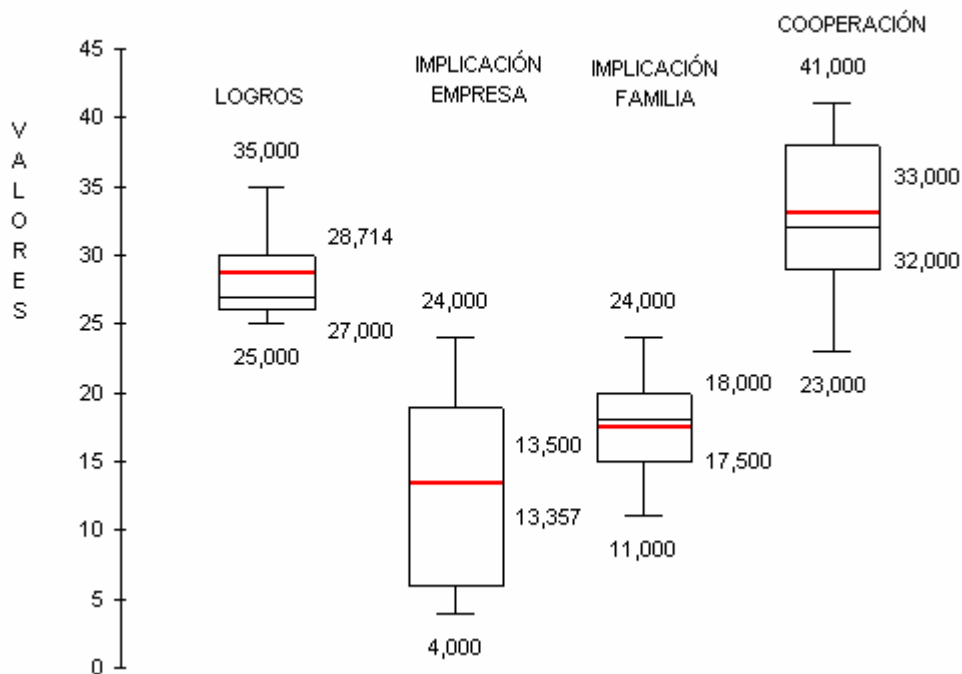
<sup>15</sup> Con los valores de fiabilidad obtenidos se puede concluir que las cuestiones planteadas dentro de cada bloque del cuestionario tienen una consistencia interna muy aceptable

**Cuadro 2: Estadísticos de las variables para padres e hijos.**

ESTADÍSTICOS	PADRES				HIJOS			
	Logro	I. Empresa	I. Familia	Cooperación	Logro	I. Empresa	I. Familia	Cooperación
MEDIA	28.71	13.35	17.5	33	24.52	13.72	15.08	31.26
COEF. VARIACIÓN	0.11	0.53	0.22	0.16	0.20	0.52	0.37	0.24
CURTOSIS (Pearson)	-0.90	-1.61	-1.19	-1.12	0.42	-1.57	-1.00	3.28
ASIMETRÍA (Pearson)	0.82	0.07	-0.15	-0.03	-0.21	-0.02	-0.46	-1.32

La diagramación de la dispersión de estas variables para la subpoblación padres e hijos aparece en las figuras 1 y 2

**Figura 1: Diagrama para la subpoblación: PADRES**



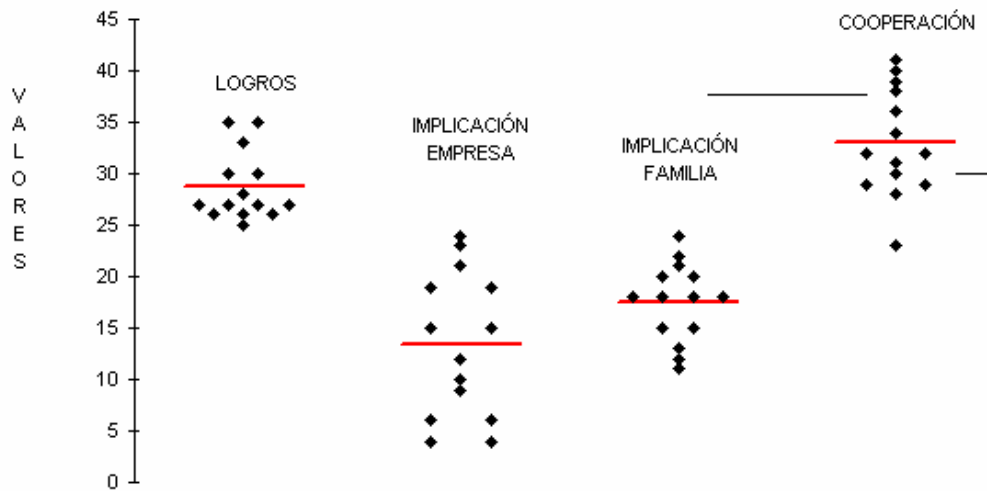
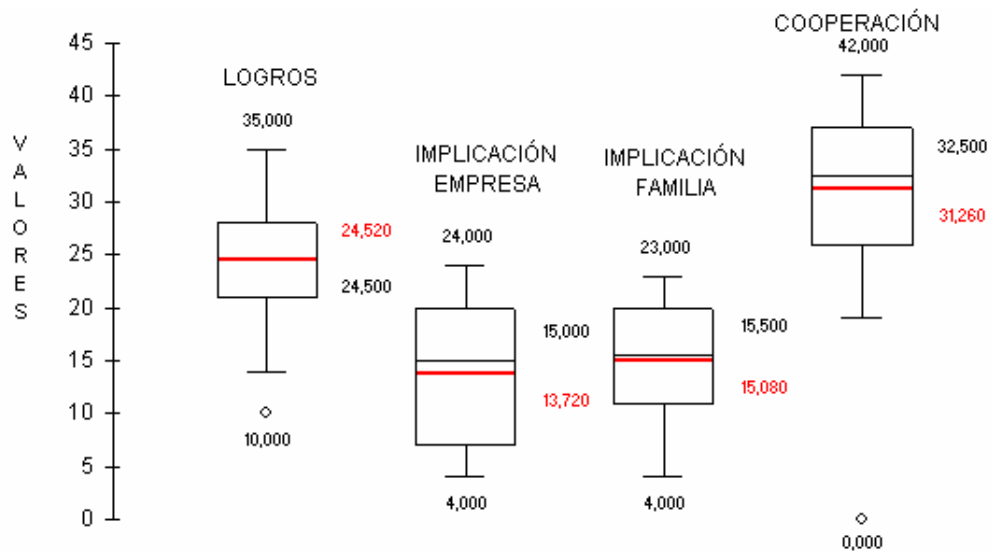
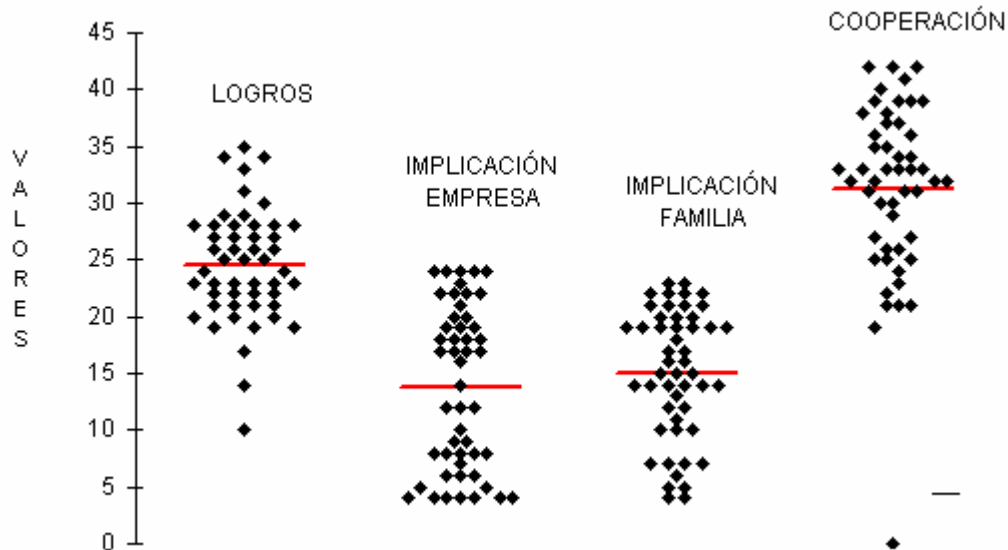


Figura 2: Diagrama para la subpoblación: HIJOS







En cuarto lugar hemos querido comprobar si existe diferente valoración entre padres e hijos para las variables LOGRO-IMPLICACIÓN-COOPERACIÓN. Para la variable LOGRO se puede rechazar la hipótesis de igualdad de medias entre padres e hijos; baja la hipótesis de varianzas iguales (T de Student), así como en el caso de varianzas desiguales (método de Satterthwaite. Cochran-cox). No son significativas las diferencias entre padres e hijos para las variables IMPLICACIÓN FAMILIAR, IMPLICACIÓN EMPRESA Y COOPERACIÓN, lo que viene a indicar que la variable de control “el papel que juegan en la familia” no marca diferencia alguna en la cuantificación de la implicación y la cooperación, porque al ser familias involucradas en la familia empresaria y que han cursado las enseñanzas de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, ya estaban involucradas en la institución empresa familiar y perciben que afrontan diferencias mediante el diálogo. Por el contrario los logros alcanzados, tal como los configura el constructo, son diferentes para hijos y padres, como es lógicamente esperado.

Los valores de síntesis de la prueba de Student aparecen en el cuadro 3. Hay diferencias significativas entre medias de la variable LOGRO tanto con varianza igual y desigual, si se aplican los métodos de

Satterthwaite y Cochran-Cox; sin embargo, los métodos de Fisher, Levene y Bartlett no aprecian diferencias significativas entre varianzas de las subpoblaciones padres e hijos.

En quinto lugar, el sexo marca diferencias entre implicación familiar y empresarial. Se encuentran diferencias significativas en el caso de la implicación empresarial, no así en la familiar; es decir, en el primer caso los varones están más implicados en la empresa que las féminas en tanto que en el segundo caso ambos sexos se autodefinen implicados en decisiones familiares. (Tabla 4)

**Tabla 4: Prueba t y z para diferencia de medias en implicación empresarial según sexo**

Tabla de síntesis de la prueba de Student:					
Varianzas	t observado	Método	GDL	t crítico	Pr >  t
Desiguales	3,368	Satterthwaite	57,283	2,002	0,001
	3,368	Cochran-Cox	34	2,025	0,002
Iguales	3,603		89	1,987	0,001
Prueba Z para datos independientes / prueba bilateral:					
Intervalo de confianza 95,00% de la diferencia de las medias:					2,065 a 7,814
Z (valor observado)	3,368				
Z (valor crítico)	1,960				
p-value bilateral	0,001				
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.					

**Cuadro 3: Tabla de síntesis de la prueba T de Student de diferencias de medias (Padres e hijos)**

VARIABLES	VARIANZAS	T OBSERVADO	MÉTODO	GRADOS DE LIBERTAD	T CRÍTICO	Pr > (t)	COMENTARIO
<b>LOGRO</b>	Desiguales	3.668	Satterthwaite	30.35	2.041	0.001	Significativo
		3.668	Cochran-Cox	16.2	2.104	0.002	“
	Igual	2.973	-----	62	1.999	0.004	“
<b>COOPERACIÓN</b>	Desiguales	0.983	Satterthwaite	30.46	2.041	0.334	No significativo
		0.983	Cochran-Cox	17.6	2.104	0.339	“
	Igual	0.795	-----	62	1.999	0.429	“
<b>IMPLICACIÓN FAMILIAR</b>	Desiguales	1.854	Satterthwaite	30.47	2.041	0.074	No significativo
		1.854	Cochran-Cox	17.60	2.104	0.081	No significativo
	Igual	1.500	-----	62	1.999	0.139	No significativo
<b>IMPLICACIÓN EMPRESARIAL</b>	Desiguales	-0.169	Satterthwaite	21.02	2.079	0.867	No significativo
		-0.169	Cochran-Cox	14.20	2.127	0.868	No significativo
	Igual	-0.169	-----	62	1.999	0.867	No significativo
** Aplicadas las pruebas de desigualdad de varianzas de Fisher, Bartlett y Levene las tres no dan diferencias significativas entre varianzas.							

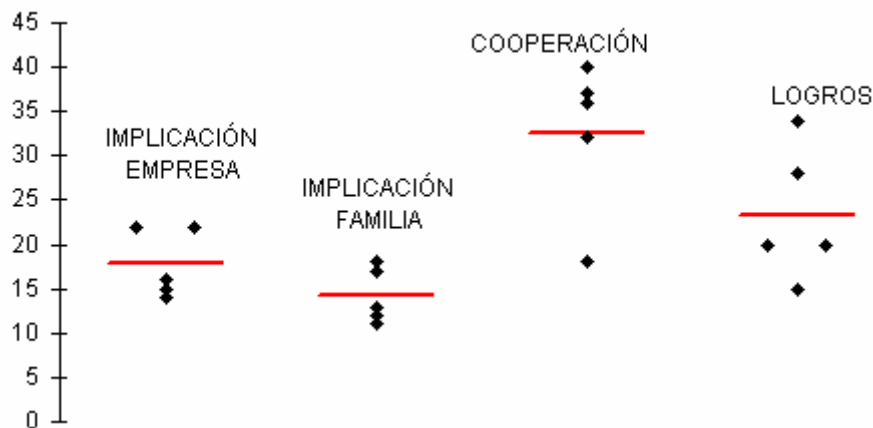
## EL MODELO COMO MÉTODO CLÍNICO

La información recopilada de cada uno de los componentes de la familia respecto de las variables IMPLICACIÓN-COOPERACIÓN-LOGRO nos permite realizar con ella el siguiente tratamiento a los efectos de conocer la posición de cada componente familiar en cada una de las dimensiones (**Logro y cooperación**)

En primer lugar, se obtiene un cuadro de estadísticos de los cuales nos interesa fundamentalmente el coeficiente de variación (cociente entre desviación típica y media) de cada variable, a fin de conocer el rango de variación alrededor de la media. La mediana de cada variable y los valores máximos ideales son claves para conocer la posición de cada individuo alrededor de ellos.

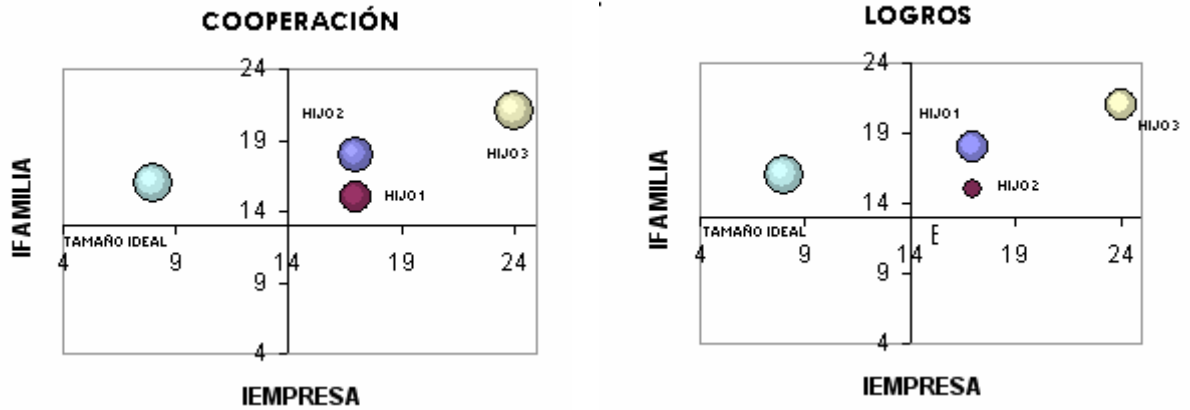
En segundo lugar, se representa gráficamente la dispersión de cada variable en el seno de la familia con un gráfico de espacios de dispersión y puntos de dispersión, tal como el que aparece en la figura 3

Figura 3: Gráfico de dispersión familiar



En tercer lugar, se representa el posicionamiento de cada componente en un espacio bidimensional, denominado IMPLICACIÓN FAMILIAR-IMPLICACIÓN EMPRESARIAL y dimensionado por las variables LOGRO Y COOPERACIÓN; su valoración aparece en círculos de diferente tamaño para compararlos con el ideal o máximo de estas dos variables (figura 4)

Figura 4: La implicación familiar y empresarial dimensionada en función de la cooperación y el logro.



De esta forma se consigue una imagen gráfica de las tres variables y los patrones o modelos de la familia, con sus implicaciones, modo de afrontar problemas y percepción de los logros.

En el diagrama **COOPERACIÓN** se refleja la posición de los tres hijos en la escala bidimensional de implicación en decisiones familiares y empresariales., con una ubicación superior a la media; es decir, los tres están muy implicados en ambos espacios. La cooperación percibida lo indica el tamaño de círculo de cada familiar, relativo al tamaño ideal. En el diagrama **LOGROS** se da la misma interpretación y puede verse que Hijo2 considera que ha alcanzado un nivel de logro muy inferior al de sus hermanos y en relación al círculo ideal. El tamaño ideal, tanto de **cooperación** como de la variable **logro**, es el producto de multiplicar los siete elementos de cada constructo por la valoración máxima posible; es decir, 42 para cooperación y 35 para logro.

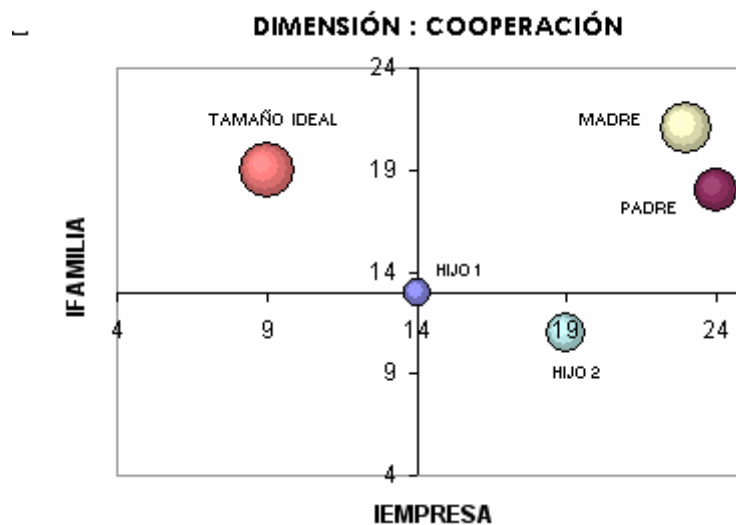
## TIPOLOGÍAS ENCONTRADAS

### A. FAMILIAS EMPRESARIAS EN FASE DE FUNDADOR CON HIJOS TRABAJANDO EN LA EMPRESA

#### CASO I: FUNDADORES (PADRE Y MADRE) IMPLICADOS EN LA FAMILIA COMO EN LA EMPRESA

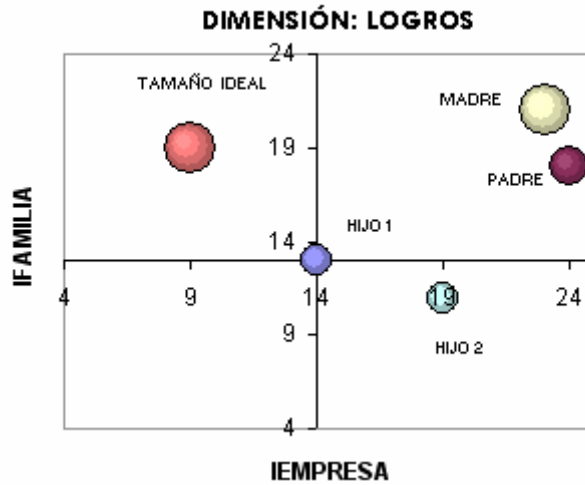
Las imágenes de esta familia empresaria sitúan al matrimonio con una conjunta implicación tanto en asuntos familiares como empresariales, pues los dos trabajan en la empresa. Una de las imágenes, figura 5, representa la posición en el eje de coordenadas familia-empresa al tiempo que da el grado de percepción que cada uno de ellos tiene sobre el modo abierto-transparente y cooperativo de abordar problemas, temas o tensiones.

Figura 5: Dimensión cooperación



La madre está cercana a la cooperación ideal y a cierta distancia del padre sin embargo hay un hijo, situado en el punto, mediana en el cruce de implicaciones familia-empresa, que está muy alejado de esta percepción. A la hora de formular el pacto las sensibilidades de esta persona tienen que ser escuchadas. La otra imagen (figura 6) representa la posición en el espacio de implicaciones junto a la percepción de los logros conseguidos.

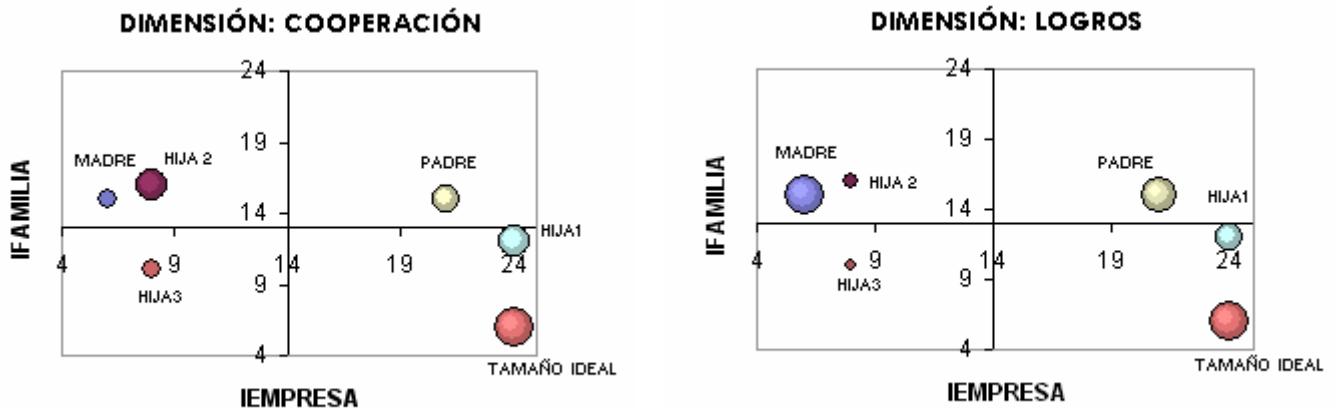
Figura 6: Dimensión logro



La madre se encuentra plenamente satisfecha pero no así el padre y mucho menos los hijos, que todavía son dependientes. Van a iniciar protocolo.

**CASO II: FUNDADORES, PADRE IMPLICADO EN LA EMPRESA Y MADRE IMPLICADA EN LA FAMILIA.**

Figura 7: Dimensión cooperación y logro

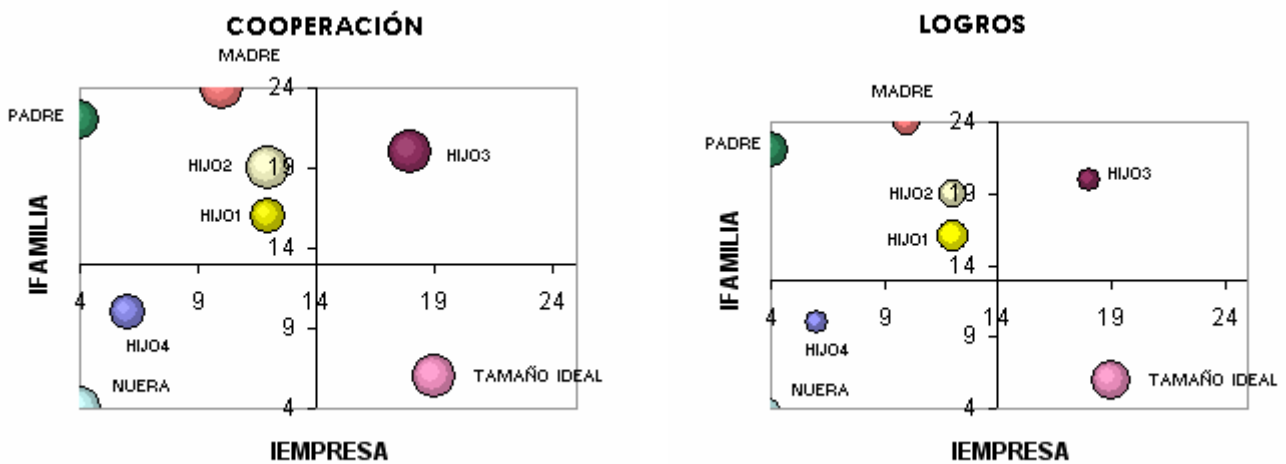


Las imágenes de esta familia empresaria sitúan al matrimonio en un espacio diferente en relación a tipo de implicación. Él, muy implicado en la empresa y medianamente en la familia, en tanto que ella está muy implicada en la familia y menos en la empresa, pues no trabaja en la organización. Una de las hijas, la mayor (hija1), está en la máxima implicación empresarial manteniéndose en un nivel medio de implicación familiar. De las otras dos hijas, la menor (hija3) tiene poca implicación tanto

en decisiones empresariales como familiares. Respecto al modo de abordar los problemas el padre y las dos hijas mayores creen que se abordan con diálogo. La hija no implicada en las decisiones empresariales ni familiares juntamente con la madre, piensan que precisan de más diálogo y transparencia. Como era de esperar están satisfechos, la madre en el punto ideal y el padre, muy cercano al punto ideal. La hija muy implicada en la empresa y medianamente en la familia (hija1) es la más satisfecha de las tres hermanas y la menos satisfecha es la más joven y la que tiene menos implicaciones y menor sensación de espíritu cooperativo para resolver conflictos. Tienen el protocolo familiar firmado por los familiares.

**CASO III: FUNDADORES, PADRE Y MADRE, ESCASAMENTE IMPLICADOS EN LA EMPRESA Y MUCHO MÁS EN LA FAMILIA.**

**Figura 8: Dimensión cooperación y logro**



Es una familia empresaria con el padre retirado totalmente y la madre algo más joven supervisando algunas cuestiones empresariales. Tienen cuatro hijos trabajando en la empresa: el mayor, muy implicado en la empresa y la familia; dos de ellos medianamente implicados en la empresa y algo más en la familia y uno de ellos sin implicaciones notables en ambos espacios. Una hija por afinidad, esposa del mayor, no se siente implicada ni en la familia ni en el negocio.

Respecto del modo de resolver problemas toda la familia entiende que lo hacen con un alto nivel de transparencia y cooperación, excepto uno de ellos, que está más distante de esa posición. En relación a los logros conseguidos, salvando al padre, el resto de los hijos y la nuera creen estar muy distantes

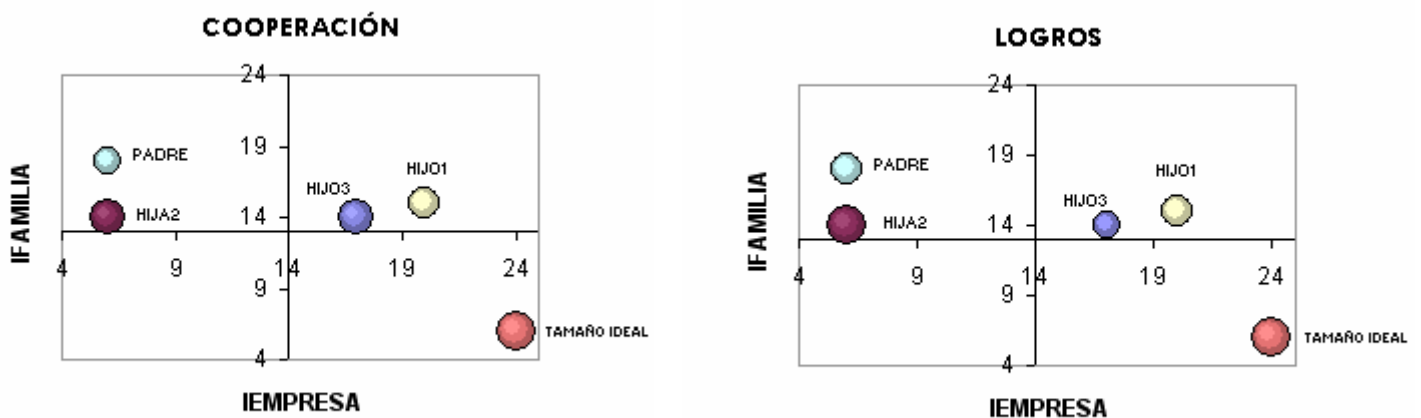


del punto ideal, a pesar de que el padre ya se ha jubilado, aunque mantiene toda la propiedad.

Terminada su formación tienen intención de iniciar conversaciones para desarrollar su protocolo familiar pero aún no han dado el primer paso.

**CASO IV: FUNDADORES, PADRE ESCASAMENTE IMPLICADO EN LA EMPRESA Y MEDIANAMENTE EN LA FAMILIA.**

**Figura 9: Dimensión cooperación y logro**



Se trata de una empresa, cuyo fundador está jubilado y son los hijos, quiénes rigen las empresas. Dos de ellos, varones, están altamente implicados en las decisiones empresariales en tanto que la hija, que también trabaja en la empresa, sólo se ve implicada en decisiones familiares. Los tres hijos están casados con sus respectivas proles.

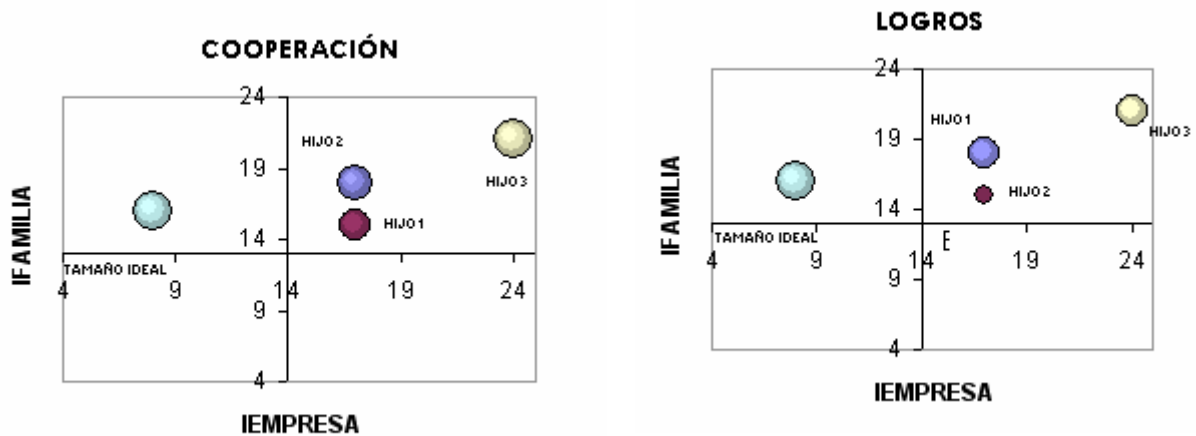
Respecto del modo de abordar las tensiones, es la hija la que está más cerca de la cooperación ideal y quien entiende que no se practica un buen diálogo es el padre, posiblemente porque no existe suficiente diálogo entre hermanos. En relación a los logros, sigue siendo la hija la que se encuentra más satisfecha tanto en los logros familiares como en los logros empresariales; sin embargo, tanto el padre como los hijos, aunque con índice de satisfacción superior a su nivel medio creen no haber satisfecho todos los logros familiares y empresariales.

Esta familia tiene su protocolo familiar suscrito y en desarrollo.

## B.-FAMILIAS EMPRESARIAS, SOCIEDAD DE HERMANOS, SOCIEDAD DE PRIMOS HERMANOS

### CASO I: SOCIEDAD DE PRIMOS HERMANOS

Figura 10: Dimensión cooperación y logro



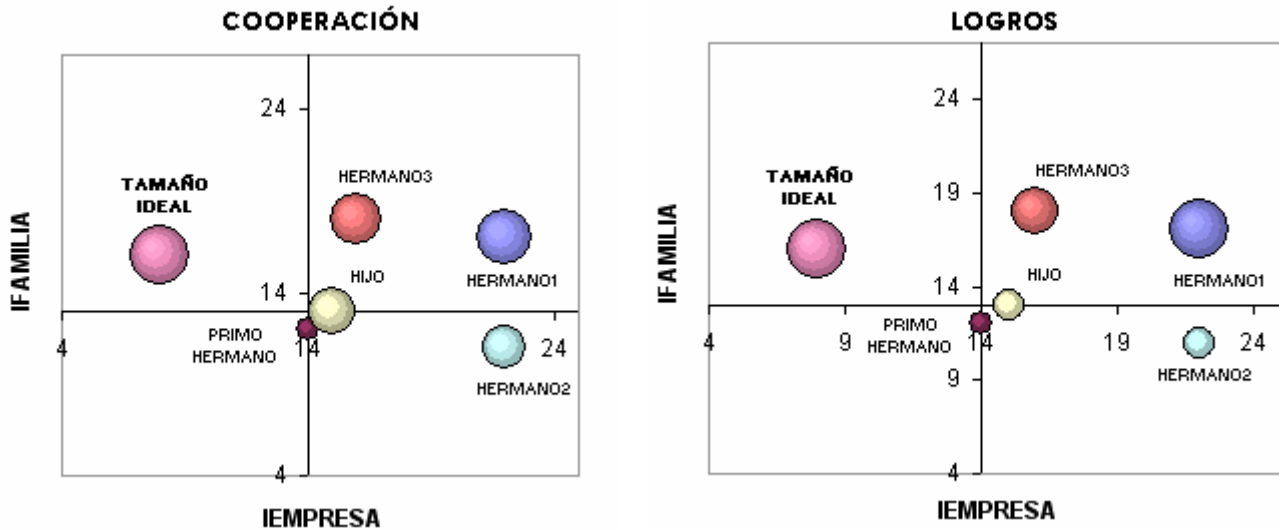
Se trata de una empresa dirigida por tres primos hermanos, cuyos respectivos padres se han jubilado y mantienen todavía parte de la propiedad, aunque no mayoritaria.

Respecto de la implicación en decisiones familiares y empresariales uno de ellos está situado en el punto máximo de implicación empresarial y bastante implicado en la vida familiar; los otros dos primos hermanos están en un grado de implicación superior al valor medio en ambos espacios.

En relación al modo de afrontar las cuestiones los tres perciben la existencia de un modo abierto, transparente y dialogante existiendo entre ellos un ambiente muy cooperante, aprendido de la cultura cooperante de los respectivos padres. Son jóvenes gerentes que perciben sus logros familiares y empresariales de modo diferente. Dos de ellos tienen un nivel de logro elevado, en tanto que el otro se encuentra medianamente satisfecho. La imagen indica que uno de los primos tiene la máxima implicación y el sentimiento de alta satisfacción en sus logros. Es una empresa que no tiene redactado su protocolo familiar.

## CASO II: SOCIEDAD DE CINCO HERMANOS

Figura 11: Dimensión cooperación y logro



Es una familia empresaria con varias empresas y dirigida por cinco hermanos, uno de ellos recién jubilado. En la empresa hay algún familiar de tercera generación trabajando. Todos ellos se sienten bastante implicados en la empresa y medianamente implicados en las decisiones familiares. Dos de ellos están muy cercanos a la máxima implicación en las decisiones empresariales. Forman un buen equipo entre ellos.

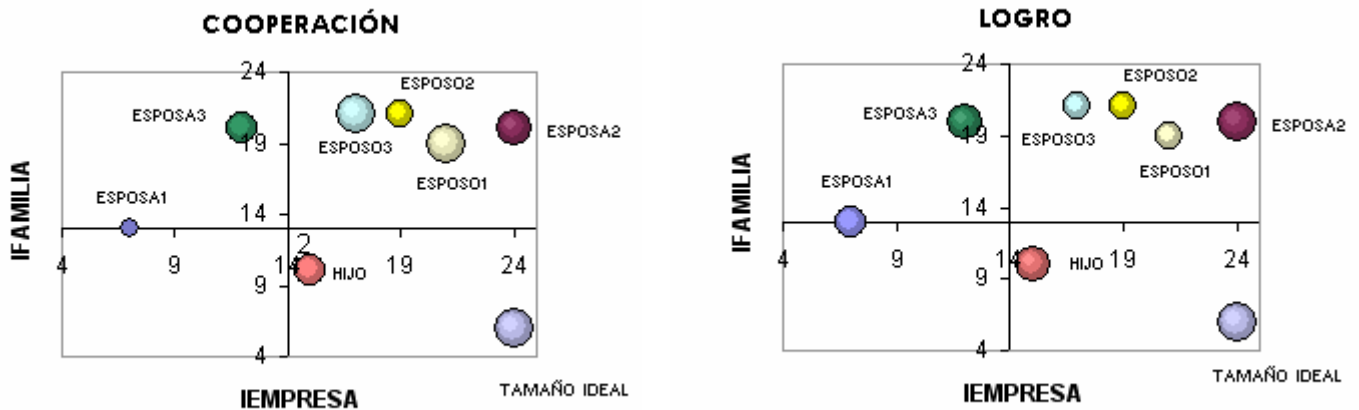
Respecto del modo de abordar cuestiones claves en la familia empresaria, hay un componente que entiende que no hay diálogo y transparencia y es el más alejado del resto de los componentes familiares, que perciben un ambiente dialogante y de cooperación.

En relación a la satisfacción y el nivel de logros conseguidos para su familia y para la empresa, el mayor se siente totalmente satisfecho y nada satisfecho aquel que cree que no existe un ambiente de cooperación entre ellos. Los más jóvenes están medianamente satisfechos con los logros alcanzados.

Esta empresa tiene su protocolo redactado y está a punto de ser suscrito.

### CASO III: SOCIEDAD DE TRES HERMANOS CON ESPOSAS TRABAJANDO EN LAS EMPRESAS DEL GRUPO

Figura 12: Dimensión cooperación y logro



Una de las esposas está muy implicada en las decisiones de la familia y de la empresa en tanto que las otras dos esposas tienen diferente posición en cuanto a decisiones empresariales, pero siempre por debajo del valor medio. Los tres esposos están altamente implicados tanto en las decisiones empresariales como en las decisiones familiares. Un hijo de los tres matrimonios tiene un grado medio de implicación empresarial y bajo en el espacio familiar, dada su edad.

Respecto del modo de afrontar las cuestiones aparecen dos situaciones extremas. La de una esposa que cree que no existe un espíritu cooperativo y la de su cónyuge que está muy cercano al punto óptimo de percepción de la cooperación. La dispersión en esta percepción es amplia si bien la mayoría declara un ambiente bastante cooperante a la hora de abordar problemas.

En relación a los logros existe bastante menos dispersión. Sólo la esposa, que está muy implicada en la familia y en la empresa cree que se ha logrado en bastante alto nivel los objetivos deseados y marcados. Dos de los tres matrimonios tiene similares niveles de concreción respecto de los logros alcanzados. Es una empresa con protocolo redactado y pendiente de ratificación por la Asamblea Familiar.

## DISCUSIÓN DEL MÉTODO

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 conseguir los objetivos se tiene, pero no hay correlación entre implicación y consecución de objetivos o nivel de logro. 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.

También nos ha interesado conocer el grado de percibir la solución de conflictos mediante el diálogo y el entendimiento, aunque esta variables 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.

Este análisis clínico ayuda sobremanera a entender sus 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 relacional<sup>16</sup> y filosofía empresarial<sup>17</sup> y familiar de cada componente nos ayuda bastante para iniciar los procesos constituyentes<sup>18</sup>, tal como se han definido en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

---

<sup>16</sup> “Los factores clave para un pacto en la familia empresaria”. Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Enero 2005.

<sup>17</sup> “Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”. Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Junio 2005.

<sup>18</sup> “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.

## REFLEXIÓN FINAL

Una variable que influye sobremanera en el nivel de implicación conyugal es el grado de participación de los esposos en la toma de decisiones no sólo familiares sino empresariales. El grado de comunicación entre ellos es un factor crítico que afecta al manejo de la empresa y a los logros conseguidos<sup>19</sup>. El nivel de implicación conyugal en los procesos decisionales tiene que ver mucho con el grado de compromiso respecto del negocio, lo que va a depender del grado de comunicación que exista entre los esposos y los familiares. Cuando los dos esposos participan, al menos, en las primeras etapas en el diseño del plan de negocio, el grado de implicación en la empresa es mayor y también la percepción del logro conseguido<sup>20</sup>. La ausencia de implicación de un cónyuge y la carencia de información puede conducir a expectativas no realistas respecto del tiempo, riesgo y rentabilidad de un negocio, lo que puede generar percepciones insatisfactorias de los logros alcanzados<sup>21</sup>. La investigación y la experiencia indica que si existe implicación conyugal en las decisiones tanto de la familia como en la empresa y si existe cooperación a la hora de abordar los asuntos se consigue un elevado compromiso que termina en una percepción satisfactoria sobre los logros alcanzados<sup>22</sup>.

Para los investigadores de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar es clave poder alentar a la pareja fundadora de la empresa a que discutan ampliamente los asuntos que caen en el espacio conjunto familia-empresa, en el ámbito de la exposición al riesgo, conciliación familia-empresa, expectativas como personas y como familia empresaria así como el grado de implicación en las decisiones que sirve de pivote al desarrollo del negocio. Para nosotros es vital conocer el grado de comunicación que existe entre los miembros de la empresa familiar y el modo más o menos cooperativo de abordar las tensiones, pues esto influye en el logro de objetivos buscados y en el grado de satisfacción ante los logros alcanzados. Desde la Cátedra de Empresa familiar con estos análisis clínicos podemos ayudar a fortalecer las relaciones como factor básico para el éxito del negocio y su supervivencia más allá de los logros pecuniarios, desde luego necesarios. Para nosotros es básico conocer y dar a conocer el juego clave que tienen los factores implicación-compromiso-cooperación en la consecución de objetivos.

---

<sup>19</sup> R.O. Williams. 2003. "Successful ownership in business families". *Family Business Review* 5: 161-172.

<sup>20</sup> A. Owen y M. Winter. 1991. "The impact of home-based business in family life". *Family Business Review* 4: 425-432.

<sup>21</sup> S. Foley y G. Powell. 1997. "Reconceptualizing work family conflict for business marriage partners; a theoretical model" *Journal of Business Management* 35: 36-47.

<sup>22</sup> K. Smyrnos y otros. 2003. "Work family conflict: a study of American and Australian family business". *Family Business Review* 16: 35-50.

Esperamos poder aplicar análisis multinomial y regresión logística a esta información cuando dispongamos de datos suficientes para abordar el análisis global con herramientas de este tipo, a fin de poder obtener generalizaciones más amplias y seguras sobre el comportamiento de la empresa familiar cordobesa, según la modelización ORI, de modo que podamos concluir con seguridad si existe o no a nivel global una relación entre implicación-logro y entre cooperación-implicación y nivel de satisfacción ante objetivos buscados.



## ANEXO

### CUESTIONARIO

**IMPLICACIÓN:** ¿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						

**COOPERACIÓN:** ¿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						

**LOGRO:** 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					

## ALFA DE CRONBACH

Alfa de Cronbach estandarizado:	<b>0,896</b>		<b>VARIABLE: IMPLICACIÓN</b>					
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):								
	IMPLICACIÓN1	IMPLICACIÓN2	IMPLICACIÓN3	IMPLICACIÓN4	IMPLICACIÓN6	IMPLICACIÓN7	IMPLICACIÓN8	IMPLICACIÓN9
IMPLICACIÓN1	1,000	<b>0,680</b>	<b>0,812</b>	<b>0,559</b>	<b>0,317</b>	<b>0,408</b>	<b>0,396</b>	<b>0,428</b>
IMPLICACIÓN2	<b>0,680</b>	1,000	<b>0,772</b>	<b>0,753</b>	<b>0,460</b>	<b>0,493</b>	<b>0,627</b>	<b>0,408</b>
IMPLICACIÓN3	<b>0,812</b>	<b>0,772</b>	1,000	<b>0,788</b>	<b>0,393</b>	<b>0,451</b>	<b>0,455</b>	<b>0,491</b>
IMPLICACIÓN4	<b>0,559</b>	<b>0,753</b>	<b>0,788</b>	1,000	<b>0,396</b>	<b>0,402</b>	<b>0,490</b>	<b>0,302</b>
IMPLICACIÓN6	<b>0,317</b>	<b>0,460</b>	<b>0,393</b>	<b>0,396</b>	1,000	<b>0,801</b>	<b>0,675</b>	<b>0,346</b>
IMPLICACIÓN7	<b>0,408</b>	<b>0,493</b>	<b>0,451</b>	<b>0,402</b>	<b>0,801</b>	1,000	<b>0,659</b>	<b>0,379</b>
IMPLICACIÓN8	<b>0,396</b>	<b>0,627</b>	<b>0,455</b>	<b>0,490</b>	<b>0,675</b>	<b>0,659</b>	1,000	<b>0,371</b>
IMPLICACIÓN9	<b>0,428</b>	<b>0,408</b>	<b>0,491</b>	<b>0,302</b>	<b>0,346</b>	<b>0,379</b>	<b>0,371</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>								

Alfa de Cronbach estandarizado:	<b>0,955</b>		<b>VARIABLE: COOPERACIÓN</b>				
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):							
	COOPERACIÓN1	COOPERACIÓN2	COOPERACIÓN3	COOPERACIÓN4	COOPERACIÓN5	COOPERACIÓN6	COOPERACIÓN7
COOPERACIÓN1	1,000	<b>0,635</b>	<b>0,743</b>	<b>0,745</b>	<b>0,716</b>	<b>0,706</b>	<b>0,667</b>
COOPERACIÓN2	<b>0,635</b>	1,000	<b>0,738</b>	<b>0,634</b>	<b>0,636</b>	<b>0,608</b>	<b>0,612</b>
COOPERACIÓN3	<b>0,743</b>	<b>0,738</b>	1,000	<b>0,800</b>	<b>0,831</b>	<b>0,764</b>	<b>0,812</b>
COOPERACIÓN4	<b>0,745</b>	<b>0,634</b>	<b>0,800</b>	1,000	<b>0,851</b>	<b>0,803</b>	<b>0,785</b>
COOPERACIÓN5	<b>0,716</b>	<b>0,636</b>	<b>0,831</b>	<b>0,851</b>	1,000	<b>0,905</b>	<b>0,875</b>
COOPERACIÓN6	<b>0,706</b>	<b>0,608</b>	<b>0,764</b>	<b>0,803</b>	<b>0,905</b>	1,000	<b>0,894</b>
COOPERACIÓN7	<b>0,667</b>	<b>0,612</b>	<b>0,812</b>	<b>0,785</b>	<b>0,875</b>	<b>0,894</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>							

Alfa de Cronbach estandarizado:	<b>0,886</b>		<b>VARIABLE: LOGRO</b>				
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):							
	LOGRO1	LOGRO2	LOGRO3	LOGRO4	LOGRO5	LOGRO6	LOGRO7
LOGRO1	1,000	<b>0,419</b>	<b>0,446</b>	<b>0,550</b>	<b>0,431</b>	<b>0,463</b>	<b>0,475</b>
LOGRO2	<b>0,419</b>	1,000	<b>0,656</b>	<b>0,431</b>	<b>0,571</b>	<b>0,599</b>	<b>0,531</b>
LOGRO3	<b>0,446</b>	<b>0,656</b>	1,000	<b>0,455</b>	<b>0,497</b>	<b>0,573</b>	<b>0,589</b>
LOGRO4	<b>0,550</b>	<b>0,431</b>	<b>0,455</b>	1,000	<b>0,402</b>	<b>0,336</b>	<b>0,399</b>
LOGRO5	<b>0,431</b>	<b>0,571</b>	<b>0,497</b>	<b>0,402</b>	1,000	<b>0,764</b>	<b>0,748</b>
LOGRO6	<b>0,463</b>	<b>0,599</b>	<b>0,573</b>	<b>0,336</b>	<b>0,764</b>	1,000	<b>0,703</b>
LOGRO7	<b>0,475</b>	<b>0,531</b>	<b>0,589</b>	<b>0,399</b>	<b>0,748</b>	<b>0,703</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>							

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

---

**Serie: Investigación**

**Enero 2005**

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcalde, Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

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

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

**Enero 2006**

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

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

**Junio 2006**

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

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

**Serie: Reflexión**

**Octubre 2005**

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

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

**Marzo 2006**

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

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

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

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

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



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: CAMPUS DE RABANALES. UNIVERSIDAD DE  
CÓRDOBA  
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL  
ANTIGUO EDIFICIO ALHAKEM II  
14071 CÓRDOBA  
TELFO: 957-218747/957-218744  
FAX: 957-218740