

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

***“INTERRELACIONES CLAVES
EN LA EMPRESA FAMILIAR”***

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

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

INTERRELACIONES CLAVES EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

ENERO 2014

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

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

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

ISSN: 2174-8888

ÍNDICE

1. JUSTIFICACIÓN	4
2. PRIMER ANÁLISIS: LA INTELIGENCIA RELACIONAL DE LA FAMILIA EMPRESARIA	5
3. SEGUNDO ANÁLISIS: CONFIANZA Y COMUNICACIÓN, SOPORTES DEL COMPROMISO A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDO	7
4. TERCER ANÁLISIS: DINÁMICA FAMILIAR.....	14
5. CONCLUSIONES COMUNES A LOS TRES ANÁLISIS	22

1. JUSTIFICACIÓN

Como fruto de las diferentes investigaciones llevadas a cabo por la Cátedra se ha observado que existe una constelación de relaciones familiares que influyen en el comportamiento y funcionamiento de la empresa familiar. En trabajos anteriores de investigación de la Cátedra Prasa se han 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 familiar. 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.

El desarrollo de este Cuaderno de Investigación se hace retornando a anteriores investigaciones realizadas en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, en las que a través de dos cuestionarios ya analizados y este nuevo, objeto de estudio, se llega a una misma conclusión que a continuación se fundamenta y se desarrolla. Se realiza una breve descripción y resumen de cada cuestionario ya analizado anteriormente, indicando la muestra utilizada en cada uno, destacando que dichas muestras tienen un mismo perfil y entorno cultural, siendo en su mayoría empresas familiares de Córdoba y provincia y describiendo las correlaciones de las distintas variables objeto de estudio, que han sido coincidentes en los tres cuestionarios.

Las muestras estudiadas, como es habitual en las investigaciones llevadas a cabo por la Cátedra Prasa de Empresa Familiar son muestras dirigidas a empresas familiares que asisten a los ciclos formativos que se imparten desde la Cátedra.

2. PRIMER ANÁLISIS: LA INTELIGENCIA RELACIONAL DE LA FAMILIA EMPRESARIA

El éxito de la empresa familiar está basado en el grado de fortaleza de las relaciones interpersonales familiares (Hoover and Hoover, 1999)¹. Las relaciones interpersonales positivas, harán que se favorezca la comunicación, la confianza y ayudará la resolución de conflictos en la empresa familiar. 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.

Cada constituyente de la familia empresaria viene dotado de una capacidad intelectual y una capacidad emocional. Cuando estos dos atributos se accionan e interactúan con los de otro constituyente se produce un resultado que denominamos **inteligencia relacional**, que depende no sólo de los atributos de cada constituyente sino de la interdefinición e interacción entre ellos. Esta inteligencia relacional se encuadra en un paradigma relacional diagramado por la **confianza** mutua y por la **comunicación**². La confianza es la honestidad y transparencia entre los constituyentes del sistema. Está asociada a los atributos individuales de competencia, consistencia, responsabilidad, juego limpio, generosidad y benevolencia (Morris y otros, 1997).³

La conectividad y comunicación entre las partes minimiza la rivalidad y la hostilidad entre familiares. Para garantizar también esta inteligencia relacional es necesaria una alta **motivación** que provea al grupo de energía emocional.

¹ Hoover E.A. y Hoover C. L. 1999." Getting along in family business. The relationship intelligence handbook". Routledge. N.Y.

² Rodríguez Alcaide, J.J. Rodríguez Zapatero, M (2005): "Los factores clave para un pacto en la familia empresaria. Cuaderno nº 1 de Investigación. Cátedra Prasa de Empresa Familiar.

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

Rodríguez Alcaide, J.J. Rodríguez Zapatero, M y Rodríguez Jiménez, M. (2011): Fundamentos del Modelo IR, Inteligencia Relacional, como predictor del futuro pacto en la familia empresaria. Cuaderno nº 14 de Investigación. Cátedra Prasa de Empresa Familiar.

³ 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.

Este primer análisis realizado desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar se hizo utilizando el **cuestionario de Inteligencia Relacional** (Ver Anexo 1) tomado de Hoover E.A. y Hoover C.L. 1999.

Del tratamiento de los datos se obtiene información sobre la capacidad de comunicación y el nivel de confianza entre los miembros, así como el nivel de motivación de cada uno de ellos, motivación necesaria para alcanzar un determinado nivel de inteligencia emocional que garantice la continuidad de la Empresa Familiar

Muestra: 125 individuos pertenecientes a 26 empresas familiares.

Las 26 empresas familiares están distribuidas en un 68,18% en Córdoba capital, en un 27,27% en la provincia de Córdoba y tan sólo un 4,55% son empresas familiares de otras provincias andaluzas.

Estas empresas operan en el mercado nacional en un 40,91%, en un 36,36% un mercado en Andalucía y un 22,73% tienen un mercado Internacional. Su Estructura sectorial empresarial es la siguiente: Agroindustria 4,55%; Comercio 27,27%; Construcción 18,18%; Industria 31,82% y Servicios 18,18%.

La matriz de correlación de las tres variables estudiadas se muestra a continuación:

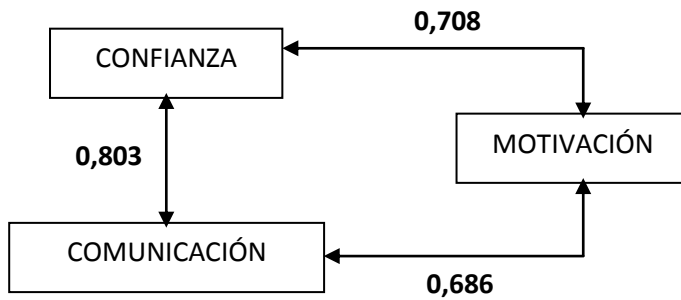
Figura 1: Matriz de correlación

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)

Existe una elevada correlación entre la Comunicación y la Confianza (0,803), entre Confianza y Motivación (0,708) y entre Comunicación y Motivación (0,686)

Figura 2: Modelo Básico. Correlaciones Confianza-Comunicación-Motivación

3. SEGUNDO ANÁLISIS: CONFIANZA Y COMUNICACIÓN, SOPORTES DEL COMPROMISO A TRAVÉS DE UN SISTEMA DE VALORES COMPARTIDO⁴

Las investigaciones anteriores de la Cátedra nos han llevado a estudiar la influencia de ciertos valores en la marcha y gestión de las empresas familiares. Algunos investigadores han identificado qué valores contribuyen al éxito en la marcha de la empresa (Cappuyns, Gallo y Vilaseca, 1998)⁵. El nivel de consenso de los familiares sobre el código de valores y normas influyen en la eficiencia y funcionamiento de la organización (A. Gimeno y otros, 2005)⁶. La participación en el sistema de valores puede facilitar el compromiso de los familiares en la empresa, si este código de valores está asentado en la empresa, contribuirá en la eficiencia de la empresa familiar. Lógicamente, para garantizar esta

⁴ Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2013): "Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su sostenibilidad". Cuaderno nº 17 de Investigación. Cátedra Prasa de Empresa Familiar.

Rodríguez Zapatero, M.; Rodríguez Jiménez, M. y Rodríguez Alcaide, J.J. (2010): "Interpretación de la familia empresaria". Capítulo 4. Colección Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España

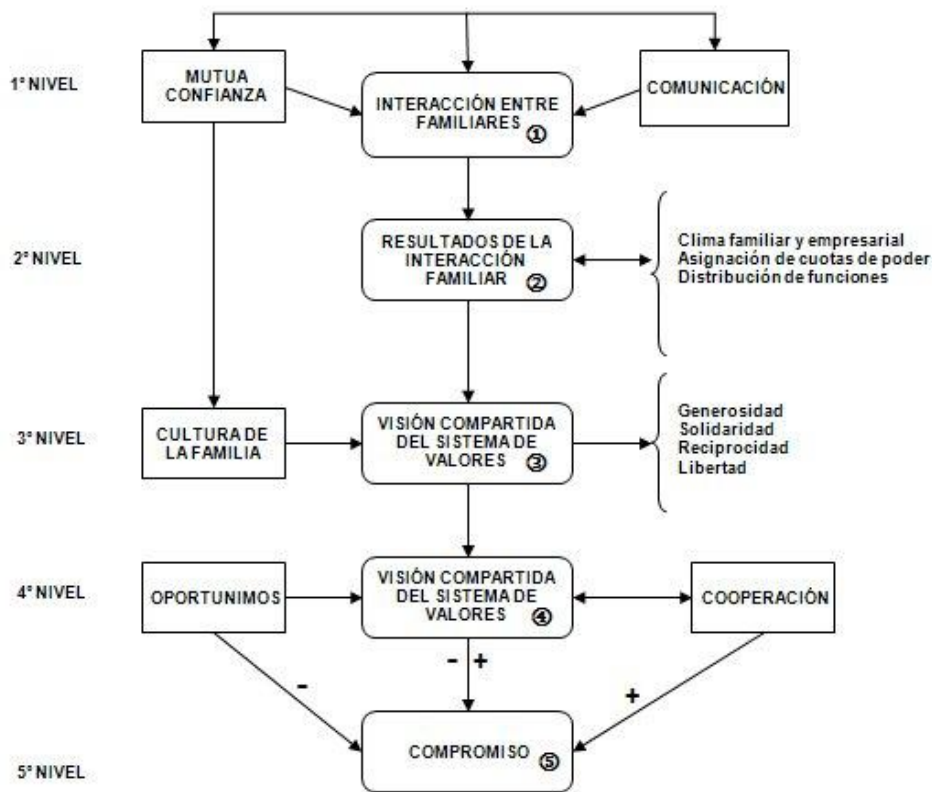
⁵ K. Cappuyns, M.A. Gallo y A. Vilaseca. 1998. "Successful Business Family". 9th Family Business Network Conference. Paris.

⁶ 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.

eficacia los sistemas de valores deben ir unidos a buenas prácticas de gestión y dirección y un entorno al que la empresa pueda adaptarse y sobrevivir

A lo largo del período de investigación se ha querido conocer el nivel relacional de los componentes de cada familia empresaria; se ha realizado mediante la valoración de una serie de variables que influyen en la transmisión del sistema de valores y con esta adecuada o inadecuada transmisión cómo se conduce al compromiso y la cooperación en el sistema de la empresa.

Figura 3: La Constelación relacional, la transmisión de valores, el compromiso⁷



⁷Rodríguez Alcaide, J.J., Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2007): "La constelación de la red familiar relacional". Cuaderno nº 5 de Investigación. Cátedra Prasa de Empresa Familiar

Con este mapa cognitivo se diseñó un cuestionario (Ver Anexo 2) que nos diera una constelación relacional en el seno de cada familia. Es de interés analizar la red familiar relacional a nivel de muestras de familias que han cursado las enseñanzas de la Cátedra.

Muestra: conformada por 250 individuos pertenecientes a 65 empresas familiares. Se realizó una clasificación por etapa generacional que a continuación se muestra:

Las 65 empresas familiares están distribuidas en un 59,32% en Córdoba capital , en un 35,59% en la provincia de Córdoba y tan sólo un 5,08% son empresas familiares de otras provincias andaluzas.

Estas empresas tienen un mercado nacional en un 38,98%, en un 42,37% un mercado en Andalucía y un 18,64% tienen un mercado Internacional. Su Estructura sectorial empresarial es la siguiente: Agroindustria 5,08%; Comercio 25,42%; Construcción 20,34%; Industria 33,90% y Servicios 15,25%.

Figura 4: Clasificación de la muestra 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

Análisis de las variables

El cuestionario inicial constaba de diez variables de las cuáles se decidió que sólo seis serían objeto de estudio. La justificación de esto es que una vez realizados el análisis de coherencia sobre el bloque de preguntas (Alfa de Cronbach) se ganaba claridad en los resultados.

Las variables objeto de estudio se relacionan a continuación:

- Valores
- Comunicación
- Compromiso
- Confianza
- Cooperación
- Oportunismo

El Sistema de Valores Compartidos

Se diseñaron tres modelos destinados para descubrir cuáles son las variables que determinan la configuración del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. En primer lugar, con la totalidad de las empresas que engloban la muestra, es decir, 65 empresas; en segundo lugar con las 34 empresas que se encuentran en fase de Fundador; y por último un modelo con las 29 empresas que se encuentran en sociedad de hermanos.

a) Relaciones del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. Modelo Global

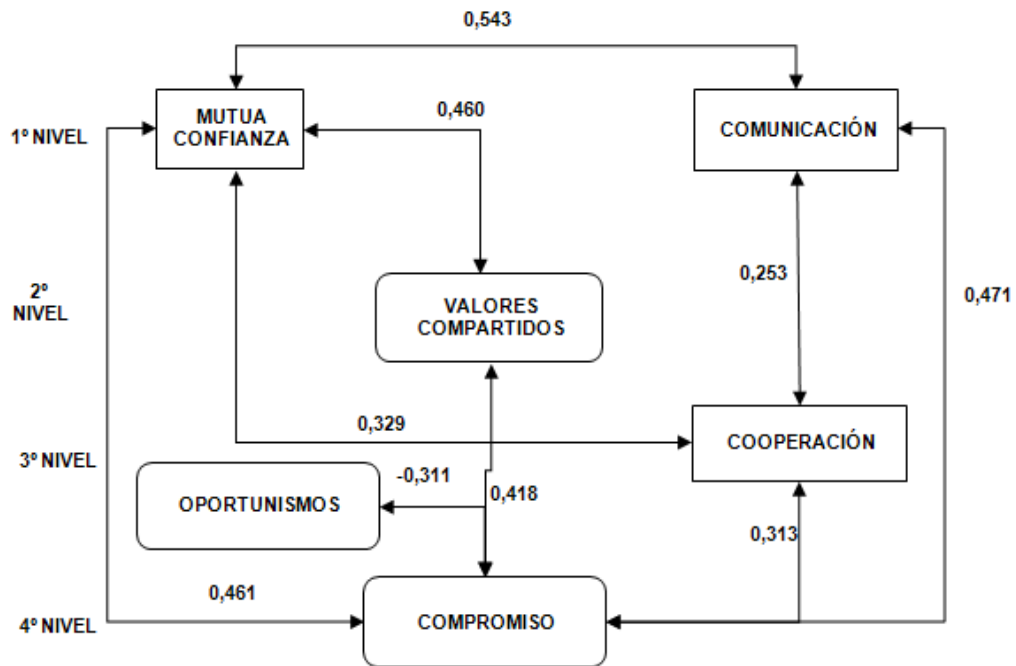
Figura 5: Matriz de correlación. Modelo Global

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	VALORES	COMUNICACION	OPORTUNISMOS	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION
VALORES	1,000	0,336	-0,115	0,418	0,460	0,128
COMUNICACION	0,336	1,000	0,007	0,471	0,543	0,253
OPORTUNISMOS	-0,115	0,007	1,000	-0,311	-0,192	0,031
COMPROMISO	0,418	0,471	-0,311	1,000	0,461	0,313
CONFIANZA	0,460	0,543	-0,192	0,461	1,000	0,329
COOPERACION	0,128	0,253	0,031	0,313	0,329	1,000

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

Figura 6: Relaciones del sistema de valores en la Empresa Familiar. Modelo Global



Conclusiones al modelo global:

- El **compromiso** se configura como la variable clave al mostrar elevadas y significativas correlaciones con todas las variables.
- La variable **comunicación** es la de mayor correlación entre las variables **compromiso** y **mutua confianza**.

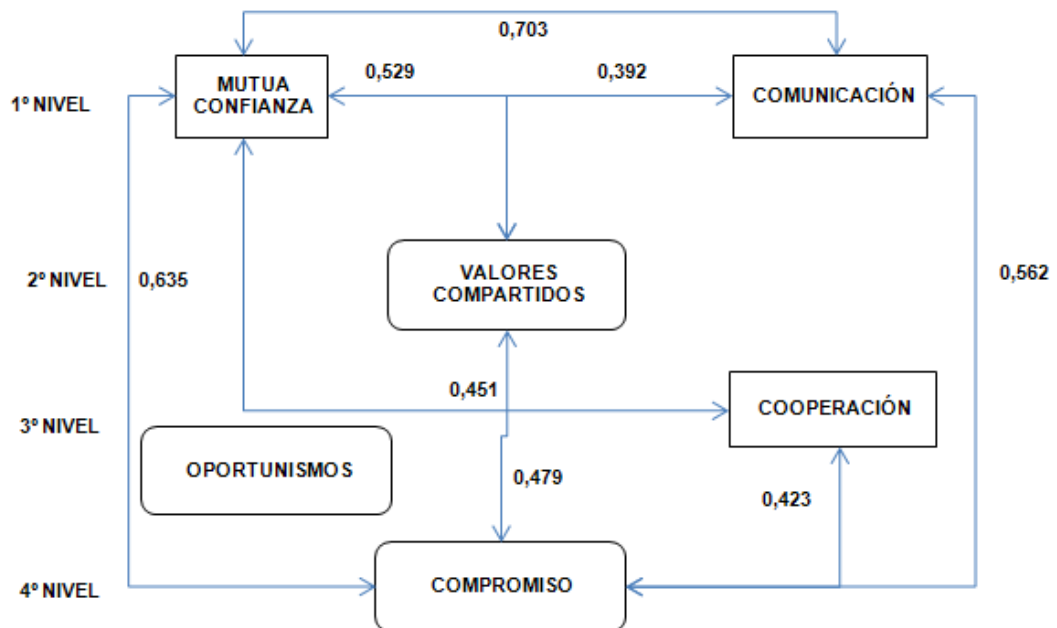
b) Relaciones del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. Modelo Fundador.

Figura 7: Matriz de correlación. Modelo Fundador

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	VALORES	COMUNICACION	OPORTUNISMOS	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION
VALORES	1,000	0,392	-0,123	0,479	0,525	0,305
COMUNICACION	0,392	1,000	-0,038	0,562	0,703	0,172
OPORTUNISMOS	-0,123	-0,038	1,000	-0,112	-0,326	0,085
COMPROMISO	0,479	0,562	-0,112	1,000	0,635	0,423
CONFIANZA	0,525	0,703	-0,326	0,635	1,000	0,451
COOPERACION	0,305	0,172	0,085	0,423	0,451	1,000

Figura 8: Relaciones del sistema de valores en la Empresa Familiar. Modelo Fundador



Conclusiones al modelo Fundador:

- Todas las variables juegan un papel relevante a **excepción** de la variable **oportunismo**.
- Las correlaciones son muy elevadas, siendo la correlación **comunicación-confianza** (0,703) las más alta.
- En esta fase de fundador, todas las correlaciones son superiores a las correlaciones resultantes en el modelo global.

c) Relaciones del sistema de valores compartidos en la empresa familiar. Modelo Sociedad de Hermanos.

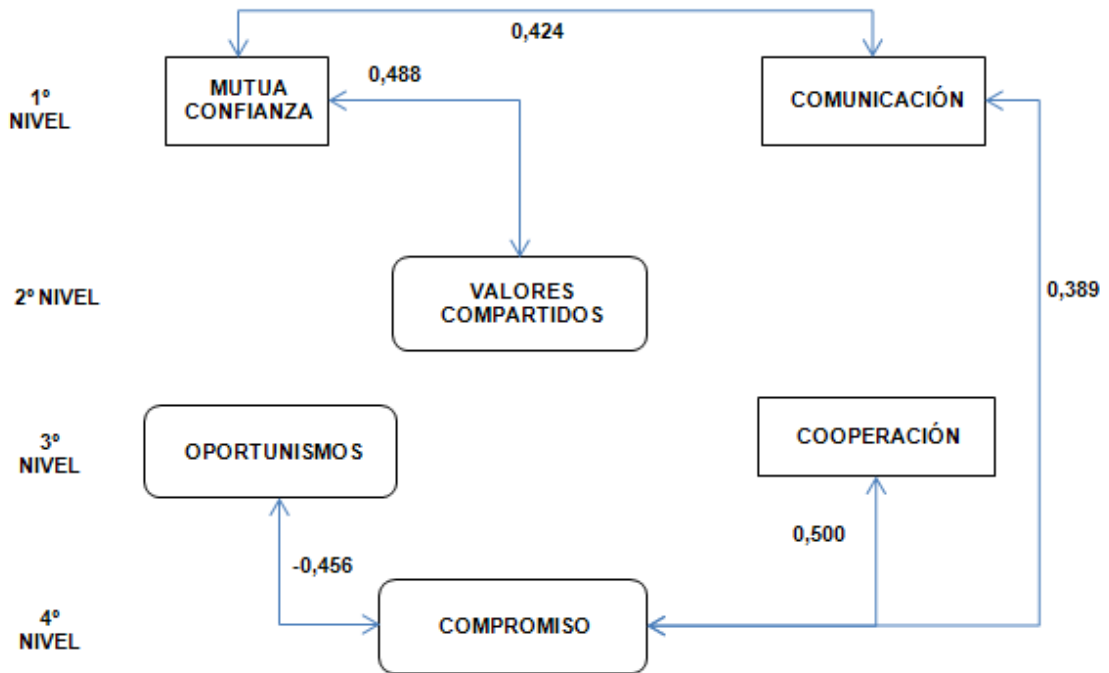
Figura 9: Matriz de correlación. Modelo Sociedad de Hermanos

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	VALORES	COMUNICACION	OPORTUNISMOS	COMPROMISO	CONFIANZA	COOPERACION
VALORES	1,000	0,208	-0,130	0,225	0,488	0,171
COMUNICACION	0,208	1,000	-0,320	0,399	0,424	0,281
OPORTUNISMOS	-0,130	-0,320	1,000	-0,456	-0,206	-0,164
COMPROMISO	0,225	0,399	-0,456	1,000	0,283	0,500
CONFIANZA	0,488	0,424	-0,206	0,283	1,000	0,252
COOPERACION	0,171	0,281	-0,164	0,500	0,252	1,000

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

Figura 10: Relaciones del sistema de valores en la Empresa Familiar. Modelo Sociedad de Hermanos



Conclusiones al modelo Sociedad de Hermanos:

- En esta fase el **oportunismo** ha entrado en juego con una correlación significativa y negativa sobre el compromiso (-0,456).
- La correlación **comunicación-confianza** (0,424) es significativa pero menor que en la fase de fundador.
- En esta fase la correlación **compromiso-cooperación** es algo mayor que en la fase de fundador.

4. TERCER ANÁLISIS: DINÁMICA FAMILIAR

El cuestionario objeto de estudio (Ver Anexo 3) ha sido tomado de Coaching Soluciones. (<http://www.coachingsoluciones.com>)

La plataforma gratuita Google Drive ha servido de soporte para incluir el cuestionario objeto de estudio. La Cátedra Prasa difunde el enlace que contiene el cuestionario en la plataforma a los 473 correos electrónicos pertenecientes a alumnos que han cursado los seminarios de formación. La muestra final objeto de estudio se detalla a continuación.

Muestra: conformada por 81 individuos pertenecientes a 31 empresas familiares.

Las 31 empresas familiares están distribuidas en un 64,52% en Córdoba capital , en un 29,03% en la provincia de Córdoba y tan sólo un 6,45% son empresas familiares de otras provincias andaluzas.

Estas empresas operan en un mercado nacional en un 38,71%, en un 45,16% un mercado en Andalucía y un 16,13% tienen un mercado Internacional. Su Estructura sectorial empresarial es la siguiente: Agroindustria 6,45%; Comercio 32,26%; Construcción 6,45%; Industria 25,81% y Servicios 29,03%.

A continuación se clasifica la muestra por etapa generacional lo que más adelante nos permitirá comparar el resultado de este cuestionario con los anteriores estudios.

Figura 11: Clasificación de la muestra por etapa generacional

Etapa Generacional	Nº Empresas		Nº Individuos		Media por familia
Fundador	45,2%	14	45,7%	37	2,64
Sociedad de Hermanos	45,2%	14	42%	34	2,43
Consortio de Primos	9,7%	3	12,3%	10	3,33
TOTAL	100%	31	100%	81	2,61

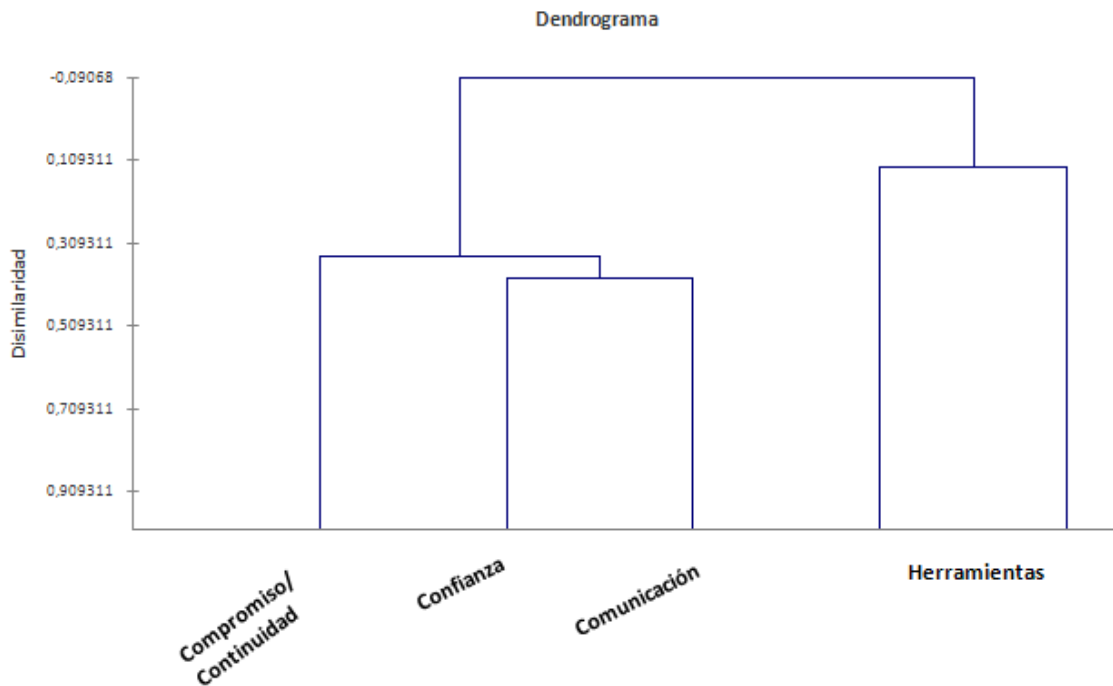
14 empresas se encuentran en etapa de Fundador con 37 miembros, otras 14 empresas están en etapa de Sociedad de Hermanos con 34 miembros y 3 empresas en Consortio de Primos.

Análisis de las Variables

El cuestionario inicial lo conformaban 25 preguntas, de las cuales y después de realizar un análisis de disimilaridad, se han seleccionado las 21 preguntas trascendentales para el estudio. Este dendograma nos ha permitido hacer una clasificación de las preguntas en constructos.

La Figura 12 nos muestra un Dendograma resumido en cuatro grandes bloques relevantes, y que en adelante serán nuestras variables objeto de estudio:

Compromiso, Confianza, Comunicación y Herramientas para la continuidad, variables ya estudiadas en los cuestionarios anteriores.

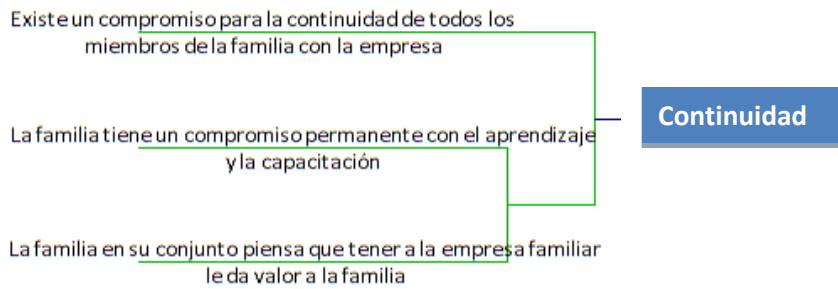
Figura 12: Dendrograma esquemático de los cuatro constructos

Constructo Continuidad: Incluye tres pronunciamiento relacionados con el compromiso y la unidad en la empresa familiar para favorecer la continuidad de la misma. El compromiso⁸ definido como el grado de devoción y lealtad a la supervivencia y el desarrollo del negocio familiar. (Miguel Angel Gallo. Unidad y confianza en la empresa familiar). Existe entre los miembros de la empresa familiar un elevado compromiso con los objetivos de la empresa y la misión de esta. Es necesario generar entre los miembros un sentimiento de orgullo de pertenencia a la empresa familiar. Esa pertenencia hace que tengan una responsabilidad familiar común y que dediquen a su empresa familiar mucho más esfuerzo y tiempo del que dedicarían en cualquier otro empleo. Ese compromiso ayudará a la continuidad de la empresa familiar que es una de las características que la

⁸ Gallo, Miguel, A. (2002). "Unidad y Confianza en la empresa familiar". IESE. Junio 2002.

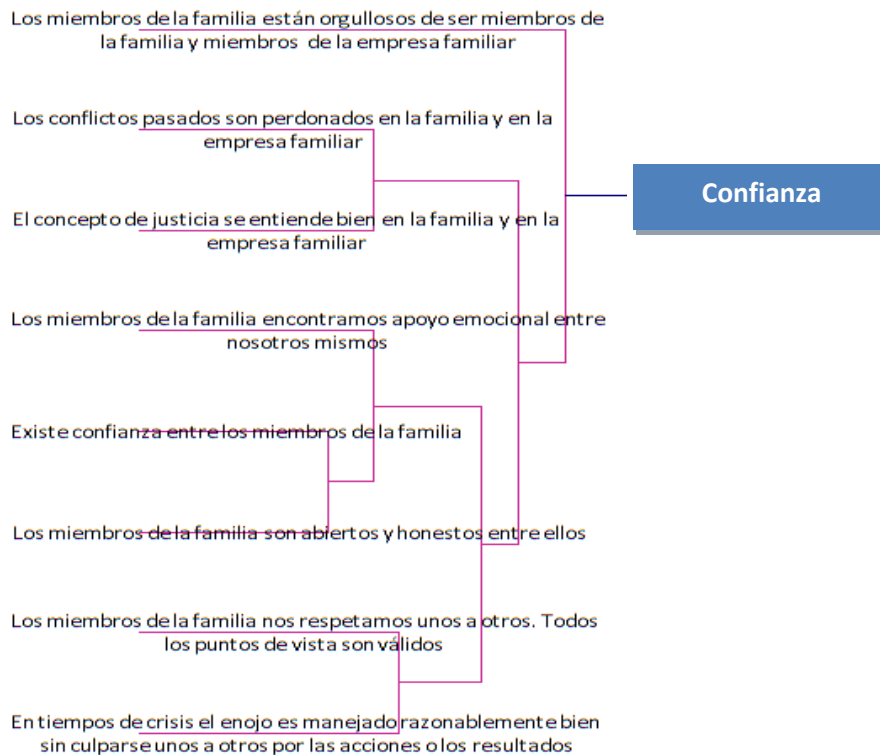
diferencia de cualquier otra empresa, el deseo de continuidad y de traspaso de una generación a otra.

Figura 13: Constructo Continuidad



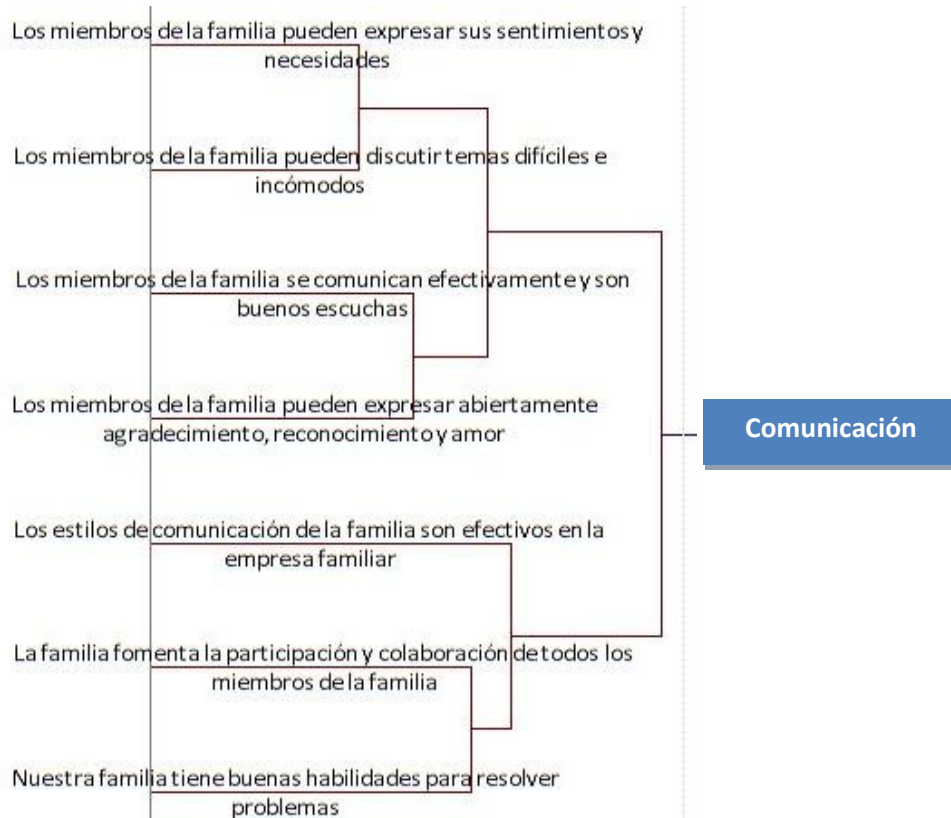
Confianza: Incluye ocho pronunciamientos. La confianza, la honestidad, el respeto son valores necesarios para el fortalecimiento de las relaciones entre los miembros. Es necesario confiar en aquellos que forman la comunidad de personas que constituyen la empresa familiar.

Figura 14: Constructo confianza



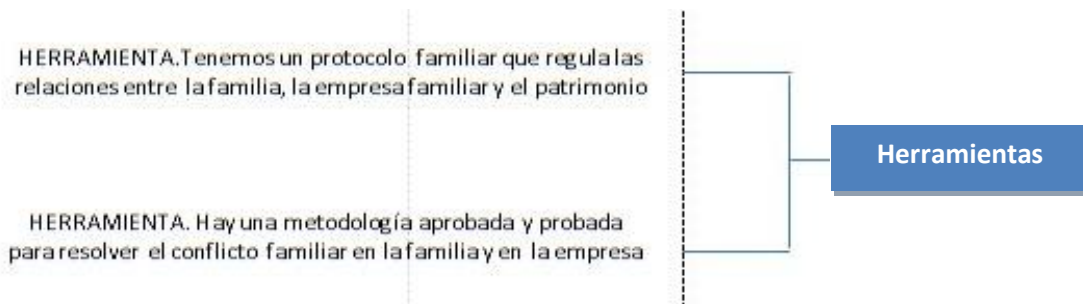
Comunicación: Incluye siete pronunciamientos. La comunicación debe ser abierta y efectiva para conseguir un clima familiar saludable⁹.

Figura 15: Constructo Comunicación



Herramientas: Existencia de un protocolo familiar u otras normas escritas, que derivadas del diálogo y aprobación por sus miembros, ayuden a la continuidad de la empresa familiar, regulando las relaciones entre la familia y la empresa.

Figura 16: Constructo Herramientas



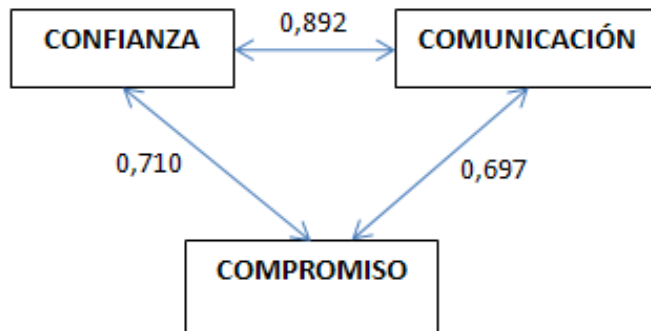
⁹ Olson, D.H. (2000). Circumplex model of Marital and Family Systems. *Jornal of Family Therapy*, 22, 144-167

a) **Dinámica Familiar. Modelo Global****Figura 17: Matriz de Correlación. Modelo Global**

Alfa de Cronbach: 0,721

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	Compromiso	Confianza	COMUNICACIÓN	Herramientas
Compromiso	1	0,710	0,697	0,355
Confianza	0,710	1	0,892	0,097
Comunicación	0,697	0,892	1	0,143
Herramientas	0,355	0,097	0,143	1

*En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)***Figura 18: Modelo de Relaciones (Global)****Conclusiones al modelo Global**

- Todas las variables son significativas y elevadas
- Las variables confianza y comunicación muestran la mayor correlación.

b) **Dinámica Familiar. Modelo Fundador****Figura 19: Matriz de correlación. Modelo Fundador**

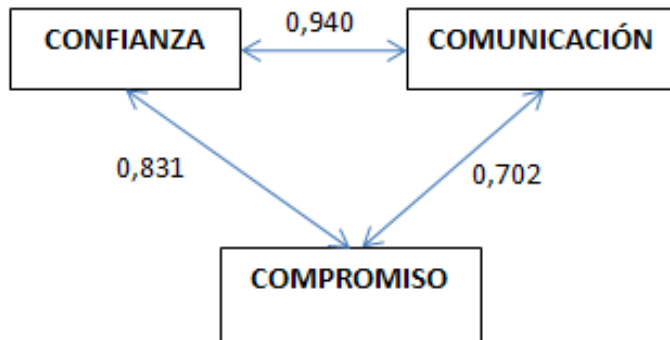
Alfa de Cronbach: 0,838

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	Compromiso	Confianza	Comunicación	Herramientas
Compromiso	1	0,831	0,702	0,542
Confianza	0,831	1	0,940	0,221
Comunicación	0,702	0,940	1	0,146
Herramientas	0,542	0,221	0,146	1

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

Figura 20: Modelo de Relaciones (Fundador)



Conclusiones al Modelo Fundador:

- En esta etapa también son significativas todas las variables.
- En esta etapa de Fundador las correlaciones son más elevadas que en el modelo global. Esto mismo ocurre en el análisis anterior en el test de Red Familiar relacional. podemos afirmar la correlación directa entre la confianza, la comunicación y el compromiso en la empresa familiar.

c) Dinámica Familiar. Modelo Sociedad de Hermanos

Figura 21: Matriz de correlación. Modelo Sociedad de hermanos

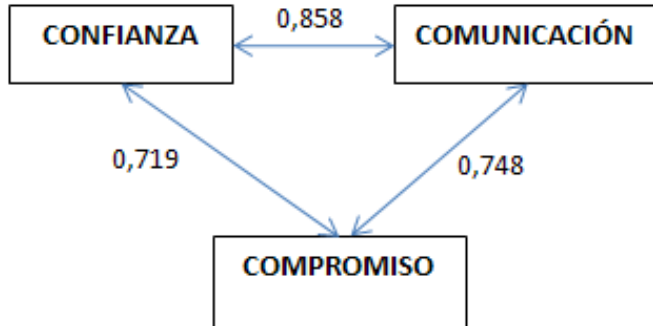
Alfa de Cronbach: 0,721

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	Compromiso	Confianza	Comunicación	Herramientas
Compromiso	1	0,719	0,748	0,095
Confianza	0,719	1	0,858	-0,128
Comunicación	0,748	0,858	1	0,062
Herramientas	0,095	-0,128	0,062	1

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

Figura 22: Modelo de Relaciones (Sociedad de Hermanos)



Conclusiones al Modelo Sociedad de Hermanos:

- En esta etapa generacional las correlaciones entre las variables siguen siendo positivas y altamente correlacionadas.
- La correlación entre compromiso-comunicación ha aumentado en relación al modelo de Fundador.
- En cambio disminuye la confianza-comunicación. En esta etapa los hermanos se sienten unidos y se identifican con los valores de sus empresas familiares pero la comunicación disminuye en gran medida porque cada uno forma su propia familia con distintas exigencias.

En esta etapa es difícil separar la empresa de la familiar. Esto les lleva a falta de entendimiento.

5. CONCLUSIONES COMUNES A LOS TRES ANÁLISIS

1- En el modelo de Inteligencia Relacional se constata una elevada correlación entre Confianza y Comunicación (0,803). Para los investigadores era de singular interés constatar si estas dos variables estaban correlacionadas con la motivación para actuar unidos y alineados. La correlación de motivación y confianza (0,708) y motivación-comunicación (0,686), indica esa relación biyectiva entre variables. Se pueden encontrar situaciones de familiares mutuamente confiados y bien intercomunicados pero no tener motivación suficiente para abordar un proyecto común. Eso no sucede en las familias empresarias, muestra poblacional, en este análisis.

Pueden hallarse bajos niveles de confianza y de comunicación, altamente correlacionados, con niveles altos de motivación para desarrollar en común un proyecto.

2- El modelo de valores compartidos pone de manifiesto, de nuevo, la elevada correlación entre Comunicación y Mutua confianza (0,543) estimadas mediante procedimiento experimental de constructos. Aparecen correlaciones significativas entre Mutua-Confianza y Compromiso (0,461) y Compromiso-Comunicación (0,471). Obviamente la existencia de un compromiso colectivo presupone la influencia moderadora de unos valores compartidos, que se comparten por la influencia biyectiva de la mutua confianza. Se comprende que exista correlación entre Comunicación y Confianza con una manifestación de voluntad o ejercicio de cooperación. De nuevo, en este otro análisis, las variables Muta Confianza y Comunicación afloran como singulares en todo proceso de alineamiento en el seno de la familia empresaria.

3- El análisis de dinámica familiar aborda la dirección de esa dinámica relacional a través de varios constructos que identifican Compromiso, Confianza, Comunicación y Herramientas para la continuidad de la empresa.

Curiosamente Confianza y Comunicación muestran una correlación de 0,892 muy elevada y de estos con compromiso Confianza-Compromiso (0,710) y Comunicación-Compromiso (0,697).

En los análisis 2º y 3º, se segmenta la población muestral en submuestras de sociedad de fundador y sociedad fraternal, manteniéndose en ambas correlaciones entre variables observadas.

4- La discusión de estos tres análisis a través del tiempo con diferentes metodologías y diferentes muestras poblacionales nos permitan avanzar una conclusión general, teniendo presente las diferentes experimentaciones, cuyas características son las siguientes:

Figura 23: Tabla resumen. Año realización estudio y tamaño muestral

	Inteligencia Relacional	Red Familiar Relacional	Dinámica Familiar
Fecha de investigación	2010	2010	2013
Tamaño muestral empresas	26	65	31
Tamaño muestral individuos	125	250	81

A continuación detallamos el número de Familias empresarias e individuos que forman parte de la muestra de varios cuestionarios:

Figura 24: Tabla Resumen. Familias e individuos comunes en cuestionarios

	Primer Análisis Inteligencia Relacional	Segundo Análisis Red Familiar Relacional	Tercer Análisis Dinámica Familiar	Número de Familias/Individuos Comunes
Familias	✓	✓		20
	✓		✓	11
		✓	✓	19
Individuos	✓	✓		68
	✓		✓	31
		✓	✓	36

Las variables Confianza y Comunicación en las tres investigaciones aparecen como altamente positivamente correlacionadas, indicando que son atributos necesarios y constitutivos de toda familia empresaria para llevar a buen puerto un empresario común a través de unos valores compartidos. Sin embargo la concreción de este compromiso y cooperación en unas reglas escritas para regular la ejecución del compromiso (herramientas de continuidad) muestra correlación positiva pero baja en las variables compromiso y comunicación pero no con la variable confianza. De ahí se puede intuir que el paso de un pronunciamiento declarativo a un proceso de concreción operativo (protocolo) se hace más difícil plasmarlo en la realidad.

Podemos aseverar, sin embargo, que sin confianza y comunicación no podrá la familia empresaria abordar un compromiso colectivo de cooperación en el proyecto empresarial.

Anexo 1: Cuestionario Inteligencia Relacional

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					
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					
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 2: 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 desacuerdo					Total
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 desacuerdo					Total
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 desacuerdo					Total
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	1	2	3	4	5	

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

Anexo 3: Cuestionario Dinámica Familiar

Cada pregunta incluye una escala de 1a 5, siendo la calificación 1 muy negativa y la calificación 5 muy positiva

	1	2	3	4	5
1.- Los miembros de la familia están orgullosos de ser miembros de la familia y miembros de la empresa familiar					
2.- Los miembros de la familia nos respetamos unos a otros. Todos los puntos de vista son válidos					
3.- Existe un compromiso para la continuidad de todos los miembros de la familia con la empresa					
4.- Existe confianza entre los miembros de la familia					
5.- La familia tiene un compromiso permanente con el aprendizaje y la capacitación					
6.- La familia en su conjunto piensa que tener a la empresa familiar le da valor a la familia					
7.- Preservar la relación armónica es importante en el trabajo de equipo					
8.- Tenemos un protocolo familiar que regula las relaciones entre la familia, la empresa familiar y el patrimonio					
9.- Los estilos de comunicación de la familia son efectivos en la empresa familiar					
10.- Los miembros de la familia son abiertos y honestos entre ellos					
11.- Los miembros de la familia pueden expresar sus sentimientos y necesidades					
12.- Los miembros de la familia se comunican efectivamente y son buenos escuchas					
13.- Los miembros de la familia pueden expresar abiertamente agradecimiento, reconocimiento y amor					
14.- Los miembros de la familia pueden discutir temas difíciles e incómodos					
15.- Los miembros de la familia son optimistas y positivos					
16.- Los miembros de la familia encontramos apoyo emocional entre nosotros mismos					
17.-La familia fomenta la participación y colaboración de todos los miembros de la familia					
18.- Nuestra familia tiene buenas habilidades para resolver problemas					
19.- Hay una metodología aprobada y probada para resolver el conflicto familiar en la familia y en la empresa					

20.- Reflexionamos sobre actitudes y acciones que no permiten que se resuelvan los conflictos					
21.- Para el manejo de las diferencias familiares, la familia tiene un estilo ganar-ganar y no ganar –perder					
22.- Los rituales familiares y las juntas de familia no son una fuente de conflicto					
23.- En tiempos de crisis el enojo es manejado razonablemente bien sin culparse unos a otros por las acciones o los resultados					
24.- Los conflictos pasados son perdonados en la familia y en la empresa familiar					
25.- El concepto de justicia se entiende bien en la familia y en la empresa familiar					

Fuente: Coaching Soluciones. (<http://www.coachingsoluciones.com>)

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

SERIE: INVESTIGACIÓN

Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Enero 2006

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

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

Junio 2006

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

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

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Junio 2007

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

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

Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

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

Junio 2008

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

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

Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

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

Junio 2009

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

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

Enero 2010

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

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

Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

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

Enero 2011

“La Empresa Familiar Cordobesa”

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

Junio 2011

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

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

Enero 2012

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

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

Junio 2012

“La Crisis Económica Actual y la Empresa Familiar”

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

Enero 2013

“Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su sostenibilidad”

Junio 2013

“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”

Autor.. Ignacio Gallego Domínguez

SERIE: REFLEXIÓN

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

Marzo 2007

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

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

Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

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

Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

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

Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

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

Octubre 2009

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

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

Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

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

Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

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

Marzo 2011

“Visión Antropológica de la Familia Empresaria”

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

Octubre 2011

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

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

Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez.

Octubre 2012

“Herramientas del desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Marzo 2013

“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”

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

Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

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

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

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

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

