

Enero 2015  
Cuaderno N°21

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

**UNA VALORACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA  
EMPRESA FAMILIAR:  
MÁS LUCES QUE SOMBRAS**

*Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero*

*Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez*

*Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

**UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA**

# **UNA VALORACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR: MÁS LUCES QUE SOMBRAS**

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

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

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

**ENERO 2015**

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

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

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

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	4
RADIOGRAFÍA DE LA MUESTRA .....	4
EL CUESTIONARIO.....	6
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7

## INTRODUCCIÓN

El liderazgo dentro de las organizaciones ha experimentado a lo largo del tiempo modificaciones y avances que han dado lugar a distintas modalidades y estilos de ejercerlo.

El líder tiene ante sí un papel complejo que interpretar, compaginando el cambio y la innovación con sólidos valores éticos y morales. El liderazgo es un factor crítico que distingue a unas organizaciones de otras, dependiendo de cómo este sea ejercido.

Se puede definir al líder como el individuo que está capacitado para influenciar en la conducta de una o más personas con el fin de lograr un propósito común.

Para la Empresa Familiar existe una gran dificultad a la hora de encontrar un liderazgo que sea capaz de lograr que haya una identificación del líder con los familiares y con el proyecto que la empresa familiar persigue. El líder en este caso, debe gozar del carisma suficiente para que familiares y empleados se sientan identificados con él. Esto se consigue motivando a los seguidores, inspirándoles confianza, optimismo, visión de futuro a través del proyecto en común

que en sí es la Empresa Familiar. Nuestro líder además de gozar de carisma suficiente entre empleados y familiares, debe ser capaz de identificarlos con el proyecto empresarial como grupo, es decir, implicarlos para que tanto los éxitos como fracasos de la Empresa Familiar se experimenten como propios y que todos contribuyan a lograr los objetivos marcados.

## RADIOGRAFÍA DE LA MUESTRA

La muestra la componen 269 miembros de 99 empresas familiares pertenecientes a Córdoba y provincia. Las mujeres representan el 42,22% del total muestra frente al 57,78% que ostenta el género masculino. Un 49,07% de los individuos poseen estudios superiores. Cuando se analiza desde la perspectiva del género las mujeres con estudios universitarios de la muestra son más de la mitad (55.26%) frente a la 44,52% de varones. Situación que viene a confirmar los resultados del último estudio de empleabilidad de la Universidad de Córdoba donde, la población, atendiendo al género y nivel de estudios, registra una presencia femenina mayor<sup>1</sup>

---

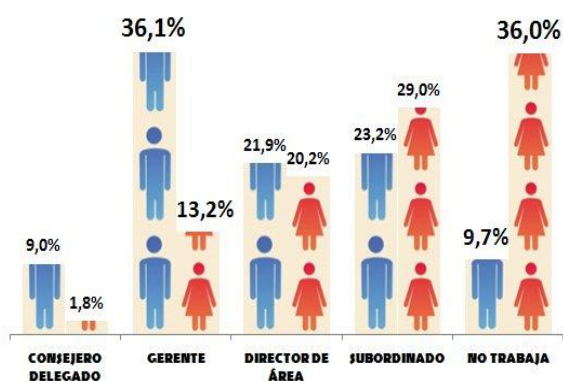
<sup>1</sup> Ceular Villamandos, N. y otros (2014). "Universidad y Empleo II". Universidad de Córdoba, Fundecor y Facultad de Ciencias del Trabajo.

**Figura 1: Clasificación de la muestra según género y formación**



Cuando se analizan los puestos que ocupan los individuos de la muestra dentro de la familia empresaria la figura 2 recoge los resultados

**Figura 2: Clasificación de la muestra según género y puesto de responsabilidad en la empresa familiar.**

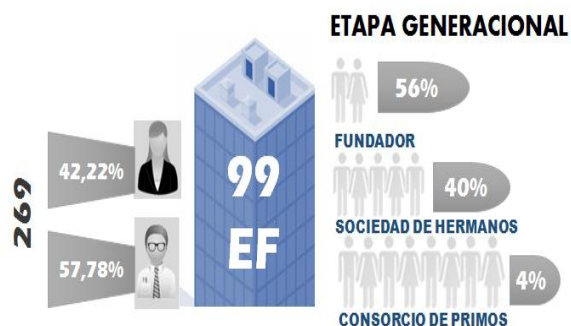


Cabe destacar que tanto en Dirección de Área como en puestos subordinados existe un equilibrio en género que no se mantienen en los puestos de máxima responsabilidad (Gerencia y Consejero Delegado). Así mismo, existen más mujeres miembros de empresa

familiar no activas en el negocio que hombres. Para entender esta situación remitimos al lector al libro “La Mujer en la Empresa Familiar: Una aproximación a la provincia de Córdoba”<sup>2</sup>

En cuanto a etapa generacional, un 56% de las empresas estudiadas se encuentran en fase de fundador-director, las sociedades de hermanos representan el 40% mientras que los consorcios de primos, empresas familiares en manos de la tercera generación, participan con un tímido 4%.

**Figura 3: Clasificación de la muestra según su etapa generacional**



<sup>2</sup> Rodríguez Zapatero, M, Rodríguez Jiménez, M y Ramírez Faz, I (2013). “La mujer en la Empresa Familiar: Una aproximación a la provincia de Córdoba”. Servicio de Publicaciones. Universidad de Córdoba.

## EL CUESTIONARIO

El cuestionario elaborado para valorar el liderazgo en la empresa familiar consta de 10 preguntas para ser contestadas afirmativa o negativamente por los miembros de la familia empresaria. Un liderazgo en máxima calificación obtendría diez puntos frente a la peor de las valoraciones que arrojaría un valor igual a cero puntos.

El cuestionario solicita que se autoevalúe como líder el propio encuestado o para evaluar al que el encuestado considera que ejerce la función de líder en la Empresa Familiar.

Las contestaciones pueden ser Sí, No o No sabe. Cada afirmación positiva recibe un 1 y la negativa recibe un 0.

Las preguntas que dan forma al cuestionario se detallan a continuación.

1. ¿Ayuda a interpretar los significados de hechos y de acontecimientos? ¿Ayuda a interpretar los hechos que son relevantes y a identificar amenazas y nuevas oportunidades?

2. ¿Consigue alinear a los empleados y familiares con sus estrategias y objetivos? ¿Logra el debido consenso dentro de la familia respecto de objetivos, prioridades y estrategias?

3. ¿Genera optimismo entre familiares y no familiares a la par que logra el compromiso para desarrollar cada uno su función? ¿Inyecta confianza en que el esfuerzo que se realiza llevará al éxito?

4. ¿Genera una atmósfera de mutua confianza y cooperación? ¿Apoya el respeto mutuo y la transparencia entre todos los del grupo familiar?

5. ¿Refuerza y da fortaleza a las señas de identidad familiar? ¿Ayuda a crear una identidad única como grupo familiar y resuelve la contradicción de cada miembro de la familia respecto de esa identidad familiar?

6. ¿Organiza y coordina actividades en la empresa familiar?

7. ¿Estimula y facilita el aprendizaje en grupo? ¿Apoya la discusión en busca de nuevos modos y caminos para funcionar?

8. ¿Busca nuevos apoyos y nuevos recursos en el exterior de la empresa familiar así como en el seno del grupo familiar?

9. ¿Forma a sus empleados, familiares o no; les delega poder y apoya el desarrollo de la personalidad de cada uno de ellos?

10. ¿Promueve la justicia y la moralidad en el seno del grupo familiar? ¿Promueve el juego limpio y transparente y protege los derechos individuales? ¿Se opone a prácticas sin ética?

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La valoración media otorgada por los miembros de las empresas familiares al liderazgo es de 7,25 puntos sobre un máximo de 10 puntos.

*El liderazgo en la empresa familiar obtiene una calificación de NOTABLE*

La valoración es positiva y experimenta un aumento paulatino cuando se analiza el resultado teniendo en cuenta la etapa generacional en la que se encuentra la familia empresaria.

**Figura 4: Puntuación media del liderazgo total y según etapa generacional**



Este aumento en la valoración de liderazgo a medida que se avanza en etapa generacional parece lógico, dado que la existencia de un liderazgo firme y aceptado por los miembros es condición necesaria, aunque no suficiente, para la transición de una empresa familiar a la etapa generacional siguiente. El

liderazgo en el seno de la familia empresaria es clave cuando se acerca el momento de la sucesión o hay que dirigir una sociedad de hermanos o un consorcio de primos.

Para que un líder sea seguido por sus subordinados debe demostrar día a día su comportamiento ético. En la Empresa familiar de hermanos y primos el familiar que ostente el liderazgo está legitimado en la institución, debido a que su posición se debe a que sus hermanos tío o primos, se la han otorgado gracias al comportamiento que este haya desarrollado, comportamiento que debe ser ético y en consonancia con la misión y los valores que en la organización se defiendan. Sus subordinados y seguidores nunca le perdonarán su falta de ética y el incumplimiento de la palabra dada, así como las prácticas que pongan en peligro la buena reputación de la empresa y, por extensión, la del personal que en ella trabaja. (Ver Cuaderno de Reflexión nº 2. Cátedra PRASA)<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Rodríguez Alcaide, J.J., Rodríguez Zapatero, M. y Rodríguez Jiménez, M. (2006): "Marco Conceptual y Liderazgo en la Empresa Familiar". Cuaderno nº 2 de Reflexión. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. UCO. España.

## ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS

### P1: INTERPRETA HECHOS RELEVANTES

Con esta pregunta se trata de valorar la capacidad del líder familiar para analizar la información que le rodea útil para diseñar e implantar estrategias. Se valora LA VISIÓN del líder, el liderazgo visionario.

***El 84% de los encuestados consideran el liderazgo en su empresa familiar visionario. Su líder tiene capacidad para analizar el entorno y filtrar la información necesaria para ser procesada y utilizada en la implantación de estrategias.***

No se muestran diferencias significativas cuando se analiza la pregunta por género y por etapa generacional. Aunque en este último caso, cabe señalar que los porcentajes aumentan a medida que se analizan las siguientes etapas generacionales. Así pues, mientras que en primera etapa generacional, las empresas de la muestra valoran su liderazgo como visionario en un 82%, en el caso del consorcio de primos (tercera generación) el porcentaje alcanza el 100%. Leyendo a Vallejo, M.C (2009)<sup>4</sup> en su trabajo “liderazgo

<sup>4</sup> Vallejo Martos, M.C (2009). “Liderazgo Transformacional y sus efectos en las Empresas Familiares: Un análisis diferencial y evolutivo”. Revista

transformacional y sus efectos en las empresas familiares: Un análisis diferencial y evolutivo”, una de las hipótesis que plantea, formula que el liderazgo en la empresa familiar es más visionario que en las empresas no familiares, hipótesis ésta que es corroborada y que constituye una de las principales conclusiones de su trabajo. Nuestro análisis viene a reforzar esta situación pues como veremos más adelante de los 10 aspectos del liderazgo valorados por la muestra, la visión ocupa en el ranking el segundo lugar.

Debe ser un líder visionario quien a través de sus actuaciones, definición de metas, organización de equipos, motivación y apoyo, sea capaz de la consecución de metas en equipo, adaptándose a nuevos modos de funcionar (liderazgo transformacional. Noel T. Devanna<sup>5</sup>). Debe buscar nuevos modos de funcionar en relación a las metas establecidas para cada ocasión. Este concepto va ligado con lo que Nayark y otros<sup>6</sup> afirman acerca de la organización que

de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 1 (2009), pp 105-122

<sup>5</sup> Noel T. Devanna, M.A. “El líder Transformacional”. Nueva York: John Wiley, 1986, p. 23

<sup>6</sup> Nayark, D.A y otros. “La organización que aprende”. En Gestión nº 2. Bogotá, 1998, pp. 65-72.



aprende, desarrollando el potencial humano del grupo. El aprendizaje genera un constante cambio transformacional dentro de las organizaciones, dando el líder una visión futurista teniendo en cuenta las necesidades actuales y venideras y sabiendo adaptarse a ese entorno cambiante.

## **P2: ALINEA EMPLEADOS Y FAMILIARES. LOGRA CONSENSO**

La cualidad o característica de líder que entra en valoración es su capacidad para gestionar los recursos humanos en la empresa familiar atendiendo a la singularidad de saber separar las relaciones familiares de las profesionales. Aunque el liderazgo en la empresa familiar aprueba, obtiene la puntuación más baja de las diez cualidades sometidas a valoración. Tan sólo un 63% de la muestra valora afirmativamente la capacidad del líder de la familia empresaria para gestionar los recursos humanos de la misma con el consenso como resultado. Esta situación viene a corroborar los retos en la gestión de personas que tienen las empresas familiares que han sido magníficamente señalados en el estudio “Políticas de capital humano en la

empresa familiar”<sup>7</sup> elaborado por el Instituto de Empresa Familiar. Esta investigación defiende el carácter estratégico de la gestión de recursos humanos y el camino por recorrer en el ámbito de la familia empresaria respecto a la incorporación de la gestión de personas en la estrategia de la empresa. Estamos ante una nueva forma de enfocar la gestión de personas que en el caso de la familia empresaria implica poner la atención o el foco en tres grandes retos añadidos: sucesión, incorporación de talento y transparencia informativa.

## **P3: GENERA OPTIMISMO Y CONFIANZA ENTRE FAMILIARES Y NO FAMILIARES**

Con esta pregunta perseguimos analizar y conocer la valoración del **líder resonante** (Goleman, 2002)<sup>8</sup>. Mide la capacidad de líder de sintonizar con los sentimientos de las personas y encauzarlos en una dirección emocionalmente positiva. No cabe duda que el pensamiento analítico y la claridad conceptual son habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo, pero la capacidad intelectual, por sí sola no hace al líder. El liderazgo resonante en la

---

<sup>7</sup> “Políticas de Capital Humano en la Empresa Familiar”. Documento nº 142. Investigación. Instituto de la Empresa Familiar

<sup>8</sup> R. Boyatzis, D. Goleman y A. McKee (2002). “El líder resonante crear más”. Barcelona. Plaza & Janés

empresa familiar de la muestra bajo estudio alcanza una postura afirmativa en cerca del 76% de los casos. No aparecen diferencias significativas cuando se analiza la cualidad por género, pero debemos señalar que la resonancia es del 100% en tercera etapa generacional para nuestra muestra.

#### **P4: CREA ATMÓSFERA DE CONFIANZA, RESPETO Y COOPERACIÓN EN GRUPO**

La mayoría de las teorías da poca importancia al líder como un miembro más del grupo que dirige. De esta forma, las características del líder como miembro del grupo y la prototipicidad del líder juegan un rol importante en la eficacia del liderazgo (Hogg, 2001)<sup>9</sup>. El hecho de pertenencia al grupo contribuye positivamente a la definición del yo.

Pone énfasis en la disposición a compartir la información necesaria para la toma de decisiones a la vez que se aceptan las aportaciones de los seguidores. La empresa familiar no pocas veces ha sido acusada de secretismo y falta de comunicación abierta, de la existencia de nepotismo reduciendo la

transparencia y dirigiendo las comunicaciones.

En nuestro estudio el 78% de los encuestados contestaron afirmativamente a la existencia de un liderazgo transparente y abierto al resto del grupo familiar.

#### **P5: CREA IDENTIDAD DE GRUPO FAMILIAR**

Atendiendo al ciclo del modelo de gestión cultural la educación recibida conforma nuestros valores y a partir de éstos conformamos nuestra identidad. En las familias los hijos son el resultado de ello. Si éstos no desarrollan una identidad y una personalidad madura se pone en entredicho la principal función de la familia. Si extrapolamos esta aseveración al campo de la familia empresaria la identificación con los valores esenciales de la cultura familiar es vital para la cohesión y continuidad de la misma. Por tanto toda familia empresaria debe de ser capaz de gestionar eficazmente su cultura familiar porque de ello se derivará una identificación con valores comunes que aportarán a sus miembros habilidades de comunicación mejorando en entendimiento de las relaciones internas.

---

<sup>9</sup> Hogg, M.A. (2001). "A social Identity Theory of Leadership". *Personality and Social Psychology Review*, 5, pp. 184-200

El 69% de los encuestados respondió afirmativamente a la existencia de un liderazgo con capacidad de crear identidad de grupo familiar, no existiendo diferencias que señalar ni por género ni por etapa generacional.

La identidad de grupo familiar es de vital importancia para una cohesión que facilite la continuidad de la empresa familiar en el tiempo.

### **LIDERAZGO TRANSFORMADOR**

Para el análisis de las **preguntas 6 a 9** tomaremos como modelo el “**Liderazgo Transformacional**”. El líder transformacional es un líder visionario, quien a través de sus actuaciones, organización de equipos, motivación y apoyo es capaz de la consecución de metas en equipo, adaptándose a nuevos modos de funcionamiento.

Los líderes transformacionales (Bass 1985)<sup>10</sup> están representados por los siguientes componentes básicos de este liderazgo, también conocidos como las “Cuatro I’s” por sus siglas en inglés:

---

<sup>10</sup> Bass, B.M. (1985). “Leadership and performance beyond expectations”. Nueva York. Free Press.

### **1. Carisma o Influencia idealizada (Idealized influence)**

El término Carisma fue definido como cierta cualidad de una personalidad individual, por cuya virtud “es considerada distinta” de personas ordinarias (Weber, 1964)<sup>11</sup>. Entre los comportamientos que identifican a un líder carismático con *influencia idealizada* se encuentra el hecho de que éste resalte la importancia de contar con un fuerte sentido de la responsabilidad y con un sentido colectivo de la misión. Este sentido colectivo de la misión y seguido por sus colegas y subordinados hace que se encuentren satisfechos porque a la vez encuentran satisfacción individual.

### **2. Estimulación Intelectual (Intellectual Stimulation)**

En este sentido el líder promueve la solución de problemas y la innovación. Los líderes intelectualmente estimulantes pueden despertar en sus seguidores mayores niveles de creatividad e innovación, sobre todo a la hora de afrontar los problemas y encontrar soluciones.

---

<sup>11</sup> Weber, M. (1964). “Economía y sociedad”. Méjico: Fondo de Cultura Económica (1ª edición alemana de 1922).

**3. Consideración Individualizada  
(Individualized consideration)**

El líder trata de forma cuidadosa y personal a cada miembro; Lo trata de forma diferenciada de acuerdo con sus capacidades y necesidades. Este hace uso de una comunicación informal personalizada, tratando al individuo más como persona que como mero empleado; Mantiene informados a los subordinados sobre lo que ocurre en la organización; Aconseja a sus seguidores, ayudándolos en problemas personales.

**4. Motivación Inspiracional (Inspirational motivation)**

Desarrolla una visión compartida y espíritu de grupo. El líder hace entrega a sus seguidores de ciertos objetivos y desafíos despertando en ellos optimismo, entusiasmo logrando seguidores involucrados con la organización y comprometidos con la visión compartida

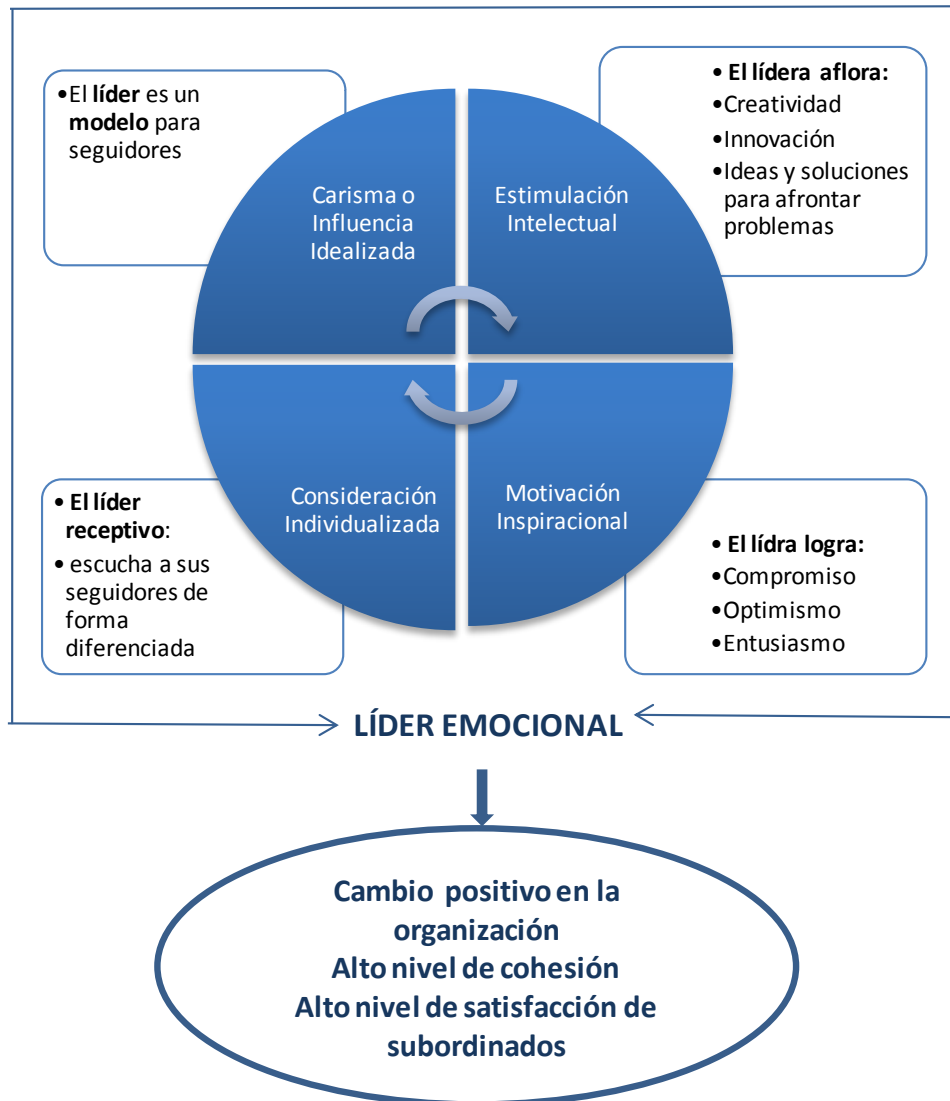
El resultado de numerosas investigaciones se centra en que el liderazgo transformacional se relaciona positivamente con distintas variables individuales del líder (ética, inteligencia emocional, transparencia) y con resultados a nivel organizacional (mayor rendimiento y satisfacción del equipo)

---

***La inteligencia emocional  
es la esencia del liderazgo***

*Una persona que carezca de ésta, aunque esté  
altamente capacitada, difícilmente llegue a ser  
un buen líder*

**Figura 5: Modelo de Liderazgo Transformacional**



**Fuente: Elaboración propia**

**P6: ¿Organiza y coordina actividades en equipo en la empresa familiar? y P7: ¿Estimula y facilita el aprendizaje en grupo?**

A medida que se le va dando importancia al impacto positivo, que sobre la empresa familiar tiene el rendimiento en equipo, toma fuerza la labor del líder que aúna esfuerzos

para integrar al personal en actividades de equipo, desarrollando un aprendizaje colectivo, creando un clima positivo dentro de la empresa. El líder a través de sus actuaciones individuales puede ayudar a conseguir las metas del equipo.

Han sido autores como Hackman y Wageman (2005)<sup>12</sup> quienes han señalado el modelo de Coaching de equipo en el que los líderes pueden influir en el desarrollo y aprendizaje del equipo. Un líder de equipo debe saber lo que éste necesita en diferentes momentos y etapas del trabajo, realizando funciones motivadoras, funciones consultivas y funciones educativas.

El 65% para la P6 y el 68% para la P7 de los consultados respondieron afirmativamente a estas dos preguntas.

**P8: Busca nuevos apoyos y nuevos recursos en el exterior de la empresa familiar así como en el seno del grupo familiar**

El líder actual, dada la situación crítica por la que atraviesan muchas empresas, debe ser un líder que esté continuamente pensando en nuevos caminos que aporten seguridad a la organización. Los valores siguen definiendo al líder. Debe ser un líder generoso hacia el equipo y competitivo hacia el mercado. El líder visionario sigue teniendo claridad de ideas, y es un modelo a seguir, respetado por sus subordinados; busca nuevos aportes para la empresa, pero también insta a la compañía

a que se movilice ágilmente, intercambiando y captando información, desde su lugar de trabajo.

En nuestra muestra un 66% de los encuestados percibe en su líder a una persona que busca nuevos apoyos, ya sean externos o dentro de su misma organización, donde, como anteriormente se indica, solicita de ellos implicación y actitud positiva, dinámica, creativa e innovadora; este clima es percibido desde el exterior por clientes, potenciales clientes y proveedores que ven esa diferencia que presenta la empresa que al frente tiene a un líder que busca nuevos recursos.

**P9: Forma a sus empleados, familiares o no; les delega poder y apoya el desarrollo de la personalidad de cada uno de ellos**

El desafío que un líder afronta está enfocado a alcanzar metas y objetivos en la organización. Para ello debe promover el **aprendizaje permanente**, formando al equipo que posee ya que es el recurso más valioso que se pueda tener. Todo esto potencia y contribuye el desarrollo humano y el desarrollo de la propia empresa porque, al sentirse como parte indispensable dentro de la organización, el subordinado forja su

---

<sup>12</sup> Hackman, J.R.; Wageman, R (2002): "A Theory of team coaching", Academy of Management Review, vol 30, nº 2, pp 269-287.

carácter e incrementa su autoestima lo que revierte positivamente en la empresa.

Uno de los componentes que incluye el liderazgo transformacional es la “Consideración individualizada” El líder debe saber qué funciones asignar a cada subordinado de acuerdo con sus capacidades personales, habilidades y limitaciones. Esto les ayudará al desarrollo de su personalidad.

Igual de importante es la **delegación de poder** a los subordinados. Debe saber delegar y ceder autonomía cuando sea necesario. La confianza en el equipo que un líder posee es vital para el desarrollo de la organización.

El 69% de nuestros encuestados consideran que su líder delega poder y se vuelca en el desarrollo individual de cada uno de ellos.

#### **P10. Líder que promueve la justicia, la moralidad y la ética**

En los últimos años ha aumentado el interés por la relación entre liderazgo y ética (Simola, Barling y Turner 2010)<sup>13</sup>. La integridad de un líder se ha puesto de relieve en estos momentos de crisis. De aquí que haya

---

<sup>13</sup> Simola, S.K., Barling, J., y Turnr, N. (2010). “Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care”, The Leadership Quarterly, 21, pp. 179-188.

tomado especial relevancia el **líder auténtico** (Avolio y Garner, 2005)<sup>14</sup> se puede definir como un individuo consciente de cómo piensa y se comporta, de sus valores y los de los demás y con un carácter altamente moral. Este líder transmite a los demás, mediante palabras y acciones, lo que ellos mismos representan en términos de principios y valores como la honestidad, la integridad y la justicia.

Los líderes auténticos son capaces de incrementar en sus seguidores la identificación social, creando un alto sentido moral, honestidad e integridad entre las interacciones (Avolio et al, 2004)<sup>15</sup>.

La integridad del líder auténtico, asociada a experiencias de desarrollo, seguridad psicológica y trabajo con significado, producen altos niveles de compromiso entre los seguidores.

---

<sup>14</sup> Avolio, B.J., Gardner, W. (2005). “Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership”. The Leadership Quarterly 16, pp. 315-338.

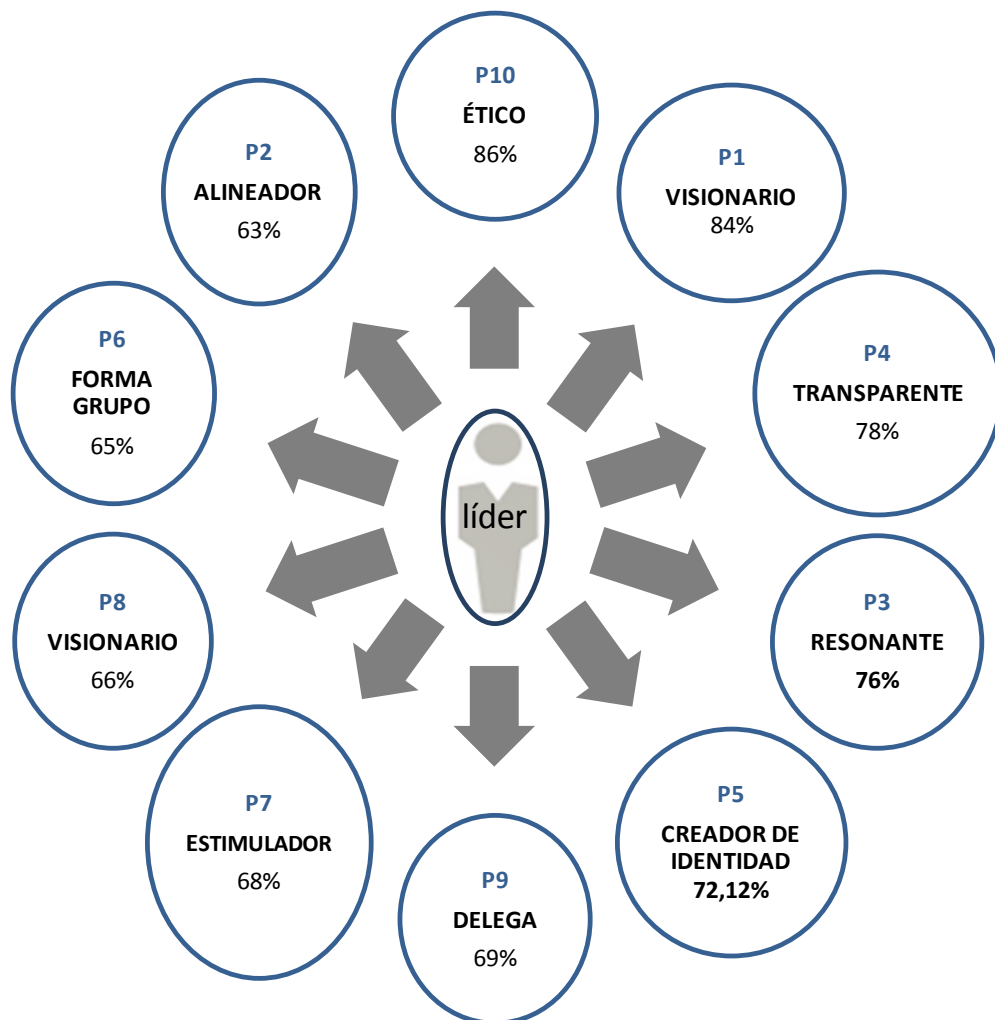
<sup>15</sup> Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F., & May, D. R. (2004). “Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors”, The Leathership Quarterly, 15, pp. 801-823.

En nuestro cuestionario el 86% de los encuestados consideran que el liderazgo ejercido en su organización es un liderazgo basado en la ética, juego limpio y moral.

Para finalizar hemos sintetizado y ordenado, en la figura 6, siguiendo la dirección de las

agujas del reloj, cuáles son las principales cualidades que para nuestros encuestados son de vital importancia para sentirse identificados con el liderazgo que en su organización se ejerce.

**Figura 6: Cualidades de un líder**





De la figura anterior **concluimos** que: La necesidad de un liderazgo **Ético**, una dirección ética centrada en valores es la cualidad más importante para nuestros encuestados. Ese liderazgo transmite confianza entre el personal de la Empresa Familiar, ese liderazgo ético también es un liderazgo **transparente** que fomenta la credibilidad.

El liderazgo **resonante** también es considerado una cualidad principal. Debe

existir sintonía entre el líder y el personal que le rodea, que exista una misma dirección y sincronización a nivel emocional. Esto les llevará a la consecución de los objetivos planteados.

La fortaleza de una organización, en este caso de la Empresa Familiar, depende en gran medida de la calidad del liderazgo ejercido.

**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”*

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

**Junio 2013**

*“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”*

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

**Enero 2014**

*“Interrelaciones claves en la Empresa Familiar”*

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

**Junio 2014**

*“Un nuevo modelo para abordar el Protocolo Familiar”*

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

**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.

**Marzo 2014**

*“La Empresa Familiar ante la crisis”*

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

**Octubre 2014**

*“Distancia Cognitiva Óptima para explotar y explorar en 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 trece años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

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



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