

LA FAMILIA EMPRESARIA
CORDOBESA
Y SU EMPRESA FAMILIAR

Maribel Rodríguez Zapatero
Magdalena Rodríguez Jiménez
José Javier Rodríguez Alcaide



ÍNDICE

Justificación

Imagen de las familias empresarias de la provincia de Córdoba

La empresa familiar cordobesa

Cuestiones críticas para las familias empresarias

El liderazgo en la empresa familiar

El relevo generacional

Orientación emprendedora en la familia empresaria

El gobierno de la familia empresaria

El gobierno de la empresa familiar

Rasgos característicos de la familia empresaria cordobesa



JUSTIFICACIÓN

En enero del año 2000 se fundó la Cátedra Prasa de Empresa Familiar en la Universidad de Córdoba por acuerdo marco entre la Confederación de Empresarios de Córdoba, CECO y la Universidad (UCO) y el desarrollo concreto de este acuerdo marco por convenio con la Fundación Prasa, quien lo renovó en 2005 y en 2011. La Cátedra tiene un fondo editorial que ha crecido durante este último decenio, representado por libros y por cuadernos de reflexión y de investigación. Para contribuir al crecimiento de este fondo editorial se presenta este libro, síntesis ordenada de la información recogida a casi 700 alumnos de más de 170 empresas familiares, que acudieron al itinerario formativo, diseñado por esta unidad docente, durante el decenio 2001-2010, ambos años inclusive.

El libro quiere ser una pintura, incluso una radiografía, de las familias empresarias de la provincia de Córdoba, que aleatoriamente solicitaron seguir las enseñanzas programadas, bajo el criterio de la obligada asistencia del núcleo familiar que ostenta la propiedad de sus empresas familiares, ejerce labores de dirección y gestión e incluso trabaja o no trabaja en la empresa de la familia.

Durante diez cursos académicos se construyeron baterías de cuestionarios a cumplimentar por el alumnado que no sólo sirven para el conocimiento individual de cada alumno de la constelación familiar, sino también para entender y bosquejar con mayor nitidez las características de las familias empresarias de Córdoba. Saber de la naturaleza de la familia empresaria, de sus rasgos

característicos, de sus atributos para poderlas tipificar y también conocer de sus modos de pensar y pautas de funcionamiento en relación a cuestiones críticas y fundamentales para sobrevivir y facilitar la continuidad de sus negocios, ha sido para los integrantes de la Cátedra un objetivo primordial a alcanzar.

En esta publicación se puede encontrar no sólo una descripción de la población muestral con sus características, que nos ha servido de fuente directa de información, sino un relato minucioso de lo que es y representa la familia empresaria de la provincia de Córdoba.

El Capítulo I bosqueja la imagen de la familia empresaria cordobesa, desde una perspectiva demoscópica y genográfica, obtenida a partir de una muestra de 176 familias y sus 677 familiares encuestados.

El Capítulo II de este libro describe las características de las 147 empresas familiares analizadas, desde su fecha de fundación, su naturaleza jurídica, dimensión, sectorización, estructura del capital, ubicación y orientación de mercados.

El Capítulo III hace un relato luminoso de las cuestiones críticas que viven las familias empresarias en relación con la interconectividad familia y empresa, actitud de los familiares propietarios respecto del flujo de caja de las empresas, relevo generacional de la gestión empresarial, admisión de familiares en la empresa y tratamiento que se otorga a no familiares decisivos.

El liderazgo en la empresa familiar se aborda en el Capítulo IV de este libro. Los tipos de liderazgo deseados en el futuro por la siguiente generación y la valoración de los liderazgos existentes por parte de quienes observan, se alineen o no con el líder, son cuestiones que quedan reflejadas en este capítulo.

No podía quedar sin análisis ni sin interpretación la cuestión del relevo generacional. En el Capítulo V se ha abordado esta crítica cuestión para la continuidad de la empresa en manos de la familia. Las diferentes percepciones quedan diáfananamente explicitadas. La continuidad de una empresa familiar depende en parte de la orientación emprendedora de los familiares y de quienes ostentan la propiedad.

El Capítulo VI aborda esta cuestión y tipifica a los familiares como esperanzados en la continuidad, desolados por la muerte de la empresa o deseosos del cambio exigible para la necesaria continuidad, con capacidad de adaptación al entorno y toma de decisiones oportunas.

No puede triunfar una empresa familiar sin la existencia de un mecanismo de gobierno de la familia empresaria. En el Capítulo VII se aborda el gobierno de la familia empresaria para manejar situaciones de tensión emocional entre familia y empresa y bosquejar estrategias de futuro personales y familiares.

Y, por fin, en el Capítulo VIII se analizan lo que los familiares perciben y creen que deben ser los mecanismos de gobierno de la empresa familiar en sus respectivas familias, desde su posición en el organigrama, su género, su cuota de participación en la propiedad. Fundamentalmente demuestran su percepción sobre la funcionalidad del Consejo de Administración en sus empresas y la realidad efectiva de la Junta General de Accionistas.

A modo de resumen el Capítulo IX presenta los rasgos característicos de la familia empresaria cordobesa, desde su capital humano hasta el gobierno de la familia y de la empresa, pasando por sus

tensiones y preocupaciones, propias de la transición generacional y la gestión empresarial.

Esta publicación es en parte una rendición de cuentas a quienes fundaron la Cátedra de Empresa Familiar y también un reconocimiento a los más de 700 alumnos que han colaborado en uno u otro capítulo con su información directa a través de cuestionarios estructurados.

También es una visión caleidoscópica de la familia empresaria cordobesa a quien nos hemos dedicado durante este decenio.

I. IMAGEN DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA

La Cátedra Prasa de Empresa Familiar se constituyó en enero del año 2000 y comenzó su itinerario docente en el curso 2000-2001. La cátedra imparte cursos a familias empresarias del ámbito territorial de la Universidad de Córdoba bajo el principio de coste compartido con la Fundación Prasa. Estos cursos son gratuitos a la demanda y se exige para la admisión a los mismos que los asistentes sean de una familia empresaria y que, al menos, se inscriban los constituyentes básicos de la familia empresaria (al menos fundadores e hijos mayores de 18 años que trabajen en la empresa) sin menoscabo de que se alienta la presencia de otros familiares de sangre o por afinidad aunque no trabajen en la empresa de la familia.

Hasta la fecha de la publicación de este documento a la cátedra han asistido 677, personas pertenecientes a 176 familias en los 11 cursos académicos desde octubre de 2000 a junio de 2011.

Las familias empresarias, clasificadas por el tramo generacional de la propiedad de la empresa o grupos de empresas, se pueden

definir como de Fundador en un 54,21%, de Sociedad de Hermanos en un 43,57% y de Sociedad de Primos Hermanos en un 2,22%. Esta clasificación nos da idea de cuán difícil se hace que las empresas familiares lleguen a ser dirigidas y controladas por la tercera generación de la familia fundadora.

En esta presentación conviene reflejar un esbozo antropológico de la población de familiares asistentes a estos cursos, describiendo su género, su distribución por edades y el nivel de formación alcanzado según su propia declaración.

LA ESTRUCTURA DE GÉNERO

No alcanza la paridad en los asistentes, aunque puede que en las familias esa paridad exista a nivel de población pues no todos los familiares de cada familia empresaria se han inscrito en los cursos. La estructura de la población muestral asistente estuvo compuesta en un 61,89% por hombres y en un 38,11% por mujeres, lo que indica un elevado nivel de preocupación de la mujer por cuestiones relativas a su familia desde la perspectiva empresarial. Las familias nucleares notifican que tiene un 53% de hijos y un 47% de hijas.

LA EDAD DE LA POBLACIÓN

Hemos estructurado la población en cuanto cohortes por intervalos de 14 años desde los 18 años a los 77 años, que son las edades extremas detectadas en los asistentes. La pirámide poblacional es muy interesante puesto que los individuos asistentes a los cursos se estructuran del siguiente modo:

EDAD	Total
18-32	39,14%
33-47	33,97%
48-62	22,01%
63-77	4,87%
TOTAL	100,00%

Desde el punto de vista de la docencia de la teoría de la empresa familiar, el público objetivo ha presentado una estructura adecuada para la interpretación y comprensión de esta teoría, pues dos generaciones han estado continuamente presentes en este itinerario y de modo simultáneo. El objetivo docente persigue que simultáneamente dos generaciones de la misma familia empresaria convivan en clase para oír reflexiones sobre la continuidad de la empresa familiar, el proceso del relevo generacional y la necesidad de gobernar la familia para poder gobernar la empresa.

Como era de esperar el peso de los mayores de 63 años es menor que el peso de quienes componen la cohorte de 18-32 años. La pirámide de población por edad es de base juvenil más amplia y ascendentemente decreciente hasta alcanzar el tamaño mínimo en la cohorte más envejecida.

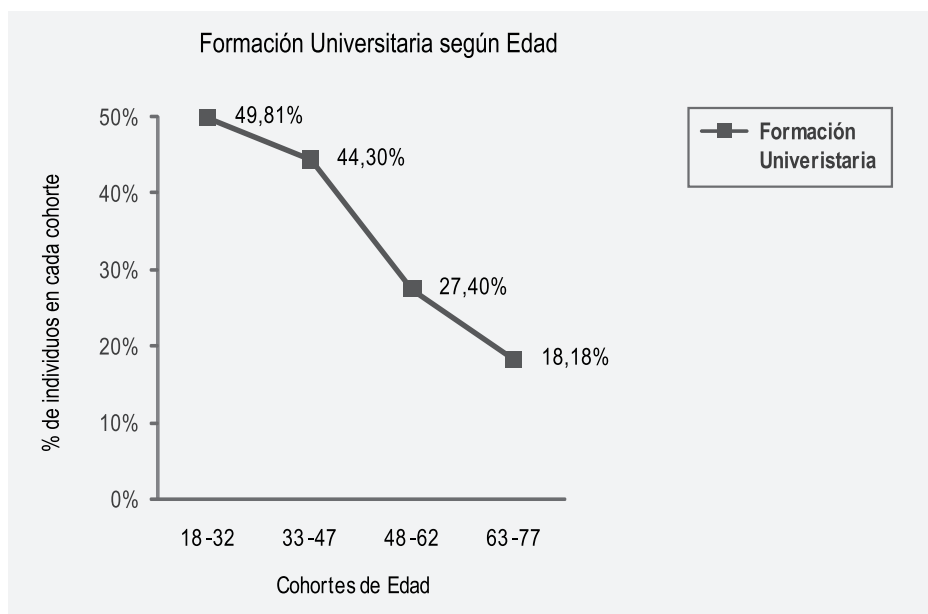
EL NIVEL DE FORMACIÓN ALCANZADO

Sorprendentemente pero esperanzadamente para la Cátedra los alumnos interesados de familias empresarias tienen un nivel de educación formalizada alto, puesto que el 41,47% son diplomados o titulados universitarios y el 53,59% alcanzaron el grado de bachiller o de formación profesional correspondiente; sólo un 4,94% declaran no tener formación y no haber finalizado el graduado escolar.

EL BINOMINO EDAD-FORMACIÓN

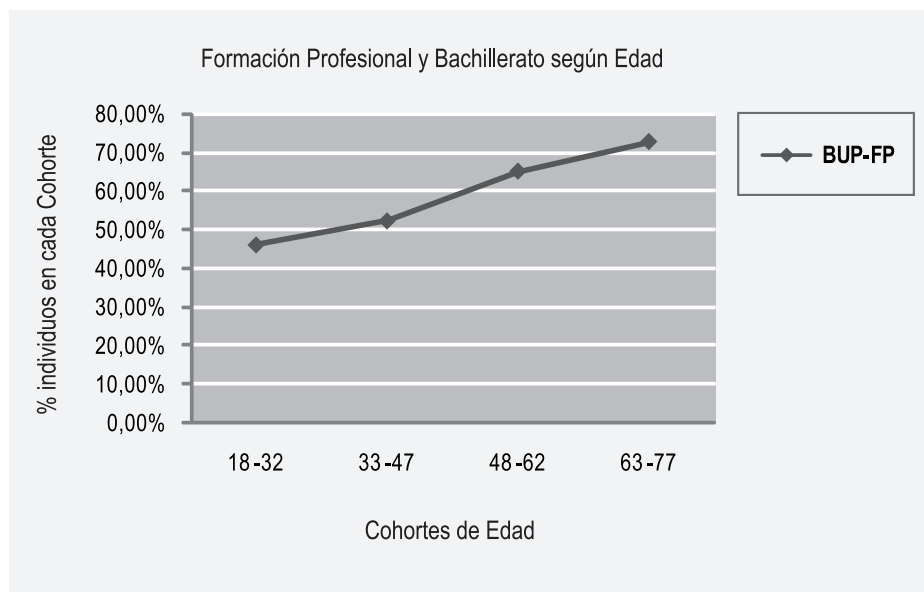
Tras los filtros necesarios la imagen de los constituyentes de estas familias empresarias es iluminadora y esperanzada. Esperanzada porque las cohortes más jóvenes (de 18-47 años) exhiben un elevado grado de formación universitaria.

En un 49,81% los jóvenes de 18 a 32 años declaran ser diplomados o titulados por la Universidad. Ese nivel de formación va descendiendo conforme envejece la población, pues en la siguiente cohorte (33-47 años) ese porcentaje desciende al 44,30%, en el siguiente (48-62 años) al 27,40% y al 18,18% en la última cohorte (63-77 años).



Sin embargo la formación adquirida hasta el nivel de bachillerato y formación profesional presenta una evolución dinámica inversa y homogénea.

La cohorte más joven, como era de esperar por complementariedad presenta el nivel más bajo de bachilleres y profesionales (45,98%), que va creciendo según envejece la población de 52,19% al 65,07%, hasta llegar a 72,73% en las de más edad.



Esta imagen refleja que las familias empresarias cordobesas de esta muestra tiene un elevado nivel de formación, ya que incluso los de más de 63 años en un 18,18% son universitarios y en un 72,73% tienen bachillerato y formación profesional, y sobre todo, que la siguiente generación, la cohorte de menos de 33 años, en un casi 47% son universitarios y en un 46% bachilleres que tiene opción a una formación continuada para una posible responsabilidad ejecutiva posterior en su empresa familiar.

LA MUJER SUPERA EN FORMACIÓN AL HOMBRE

La mujer ha alcanzado en mayor grado que el hombre el nivel universitario de formación, en más de diez puntos porcentuales; pues el 37,38% de los hombres son universitarios y en tanto que ese nivel de formación es alcanzado por el 48% de las mujeres. Al mismo tiempo el 5,83% de los hombres no han estudiado y no alcanzaron el nivel de graduado escolar, en tanto que las mujeres sólo quedaron en un 3,52% en ese nivel. Si la población total en un 53,59% alcanzó el nivel de bachiller o de formación profesional, los hombres tienen esa titulación en un 56,80% en tanto que las mujeres la consiguieron en un 48,44%, lo que era de esperar al haber avanzado más que los hombres en el nivel universitario.

EL ESTADO CIVIL DE LA POBLACIÓN

La población analizada de familiares de las 176 familias computadas, según su estado civil, muestra la siguiente imagen:

ESTADO CIVIL	%
Casados	65,88%
Separados	4,14%
Solteros	28,95%
Viudos	1,04%
TOTAL	100,00%

Esta estructura viene moderada por la edad de los asistentes familiares a nuestros cursos. Como era de esperar este estado civil cambia si la población se clasifica por cohortes de edad. En la cohorte de edad más joven (18-32 años) el 62,26% son solteros y

el 36,61% casados, con un porcentaje muy pequeño de separados (1,13%) y ningún viudo. En la cohorte de 33-47 años aparece relevante el número de divorciados (7,83%), junto al esperado ascenso de casados (79,13%), quedando los solteros relegados al 13,04%. En la cohorte de 48-62 años, el porcentaje de casados es del 91,95%, el de viudos es del 3,35% y el de divorciados es del 4,02%. Por último, en la cohorte de 63-77 años, el porcentaje de separados es del 3% y el de viudos es del 6%, como era de esperar, dada la longeva edad de esta cohorte.

EL RÉGIMEN ECONÓMICO DE LA PAREJA

Hemos indicado que el 65,88% de la población está casada y el 4,14% son divorciados, sumando en total 457 personas de las 677 que conforman la población. El 68,56% de estas personas estaban o están casados en régimen económico de gananciales y el 31,44% en el régimen de separación de bienes.

De las 458 personas que no son célibes y están casadas, divorciados o viudos, de una población total de 677 individuos, es de interés analizar la estructura del régimen económico conyugal en relación a la edad de los encuestados. La estructura es la siguiente por cohortes de edad.

REGIMEN ECONÓMICO			
Edad	Gananciales	Separación de bienes	TOTAL
18-32	49,00%	51,00%	100,00%
33-47	64,71%	35,29%	100,00%
48-62	85,00%	15,00%	100,00%
63-77	80,65%	19,35%	100,00%
TOTAL	68,56%	31,44%	100,00%

Puede observarse que las parejas jóvenes están divididas según régimen económico casi paritariamente, pero, a medida que las cohortes ascienden en edad, pondera mucho más el régimen de gananciales que el de separación de bienes, de modo que, en la cohorte de mayor edad, el 80% están en gananciales y el 20% en separación de bienes.

EL ROL EN LA EMPRESA DE CADA FAMILIAR

Hemos clasificado los puestos de trabajo en las siguientes categorías: Consejero Delegado, Gerente, Director de Área, Subordinado y “No trabaja en la empresa”. Los familiares entrevistados que contestan a esta requisitoria son 671.

La estructura de responsabilidades es la siguiente:

PUESTO EN EMPRESA	%
Consejero delegado	1,94%
Gerente	25,93%
Director de Área	25,93%
Subordinado	27,12%
No trabaja	19,08%
TOTAL	100,00%

La empresa familiar se caracteriza por mantener el gobierno, la dirección y el control de la misma en manos familiares. Puede observarse que el 27,87% de los encuestados actúan como ejecutivos máximos de la empresa y que otro 25,93% ocupa puestos de directivos de áreas funcionales (ventas, compras, producción, administración); sólo un 27,12 % son subordinados familiares y otro 19,08% no trabaja en la empresa. Las relaciones familia-

empresa quedan subsumidas en los roles que estas personas juegan y representan en la empresa y en la familia.

LA CORRESPONDENCIA EDAD-RESPONSABILIDAD

Las responsabilidades de la más alta capacidad de dirección se van adquiriendo a medida que el familiar avanza en edad como era de esperar.

Según cohortes de edad la asunción de responsabilidades indica que los subordinados están en la cohorte 18-32 años, pues un 50% de esa cohorte no tienen responsabilidad ejecutiva, en tanto que sólo un 9,20% ya alcanzó la posición de gerente. Como era de esperar en la cohorte de más edad (63-77) el 61% asume los puestos de máxima responsabilidad y el 36,36% no trabaja en la empresa o por razón de jubilación o por razón de género. En la cohorte de 33-47 años el 30% son gerentes y el 34,21% son altos ejecutivos, responsables de área y como era de esperar esas responsabilidades basculan en la cohorte de 48-62 años, pues el 49,67% son gerentes o Consejeros Delegados y el 23,5% son jefes de área.

Los familiares, desde edad muy temprana, ocupan puestos de responsabilidad, lo que viene a indicar que con treinta años de edad se supone que han recibido responsabilidades delegadas de las que deben rendir cuentas.

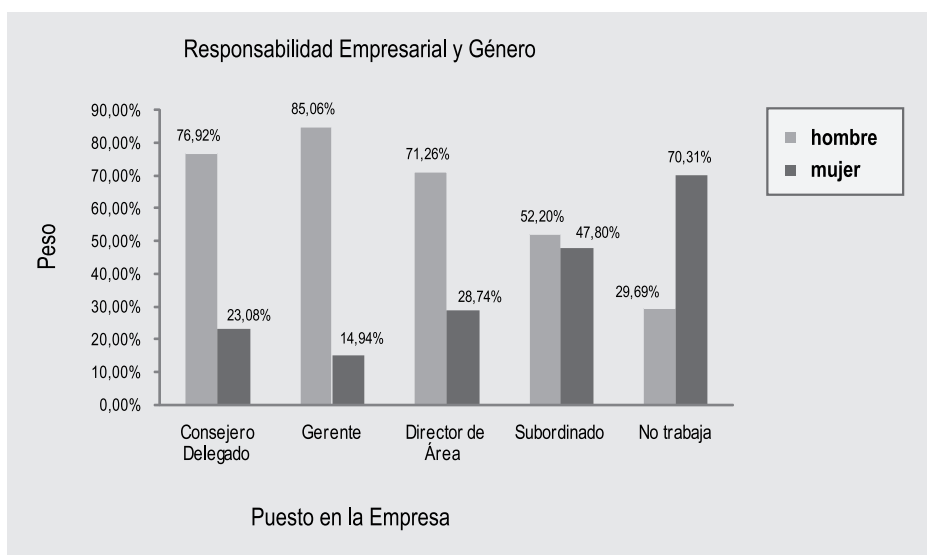
El 23% de los Consejeros Delegados pertenecen a la cohorte de edad de 63-77 años, cuando esta cohorte sólo pondera el 5%, en tanto que no aparecen Consejeros Delegados en la cohorte de 18-32 años, cuando este subgrupo de edad pondera un 39% en la población total analizada.

El rol de subordinado pondera un 71,43% en la cohorte más joven, cuando esta sólo pesa un 39% en la población total. El peso de los familiares subordinados va descendiendo a medida que avanzan en edad. Así, en la cohorte de 33-47 años, que pesa un 34%, los subordinados sólo representan el 23,6% del total de subordinados y el 4,40% en la cohorte de 48-62 años, cuando esta pondera un 22,21%.

Se asumen tempranamente responsabilidades por parte de los familiares en la empresa familiar, lo que es característico de este tipo de institución.

EL GÉNERO Y LA RESPONSABILIDAD

En la población muestral analizada la mujer pondera un 38,15% y el hombre el 61,85%. Queda bien claro que en la categoría de “no trabaja” la mujer pesa un 70,31% y el hombre sólo un 29,69%. Por el contrario en la ocupación del puesto de máxima responsabilidad el hombre pondera un 77% y la mujer sólo un 23%, quince puntos menos que su participación en la población, que asumen los hombres. Si en la posición de Consejero Delegado la mujer aparece menos presente, esa ausencia se aflora también en los puestos de gerencia, pues el 85% está ocupado por hombres y el 15% por mujeres, 23 puntos menos que lo que la mujer pesa en esta población. Respecto de posiciones subordinadas, mujer y hombre se encuentran en paridad pero la mujer representa en este rol 10 puntos más que su peso relativo en la población y el hombre 10 puntos menos. La gráfica siguiente refleja claramente esta situación.



EL PANORAMA GENOGRÁMICO

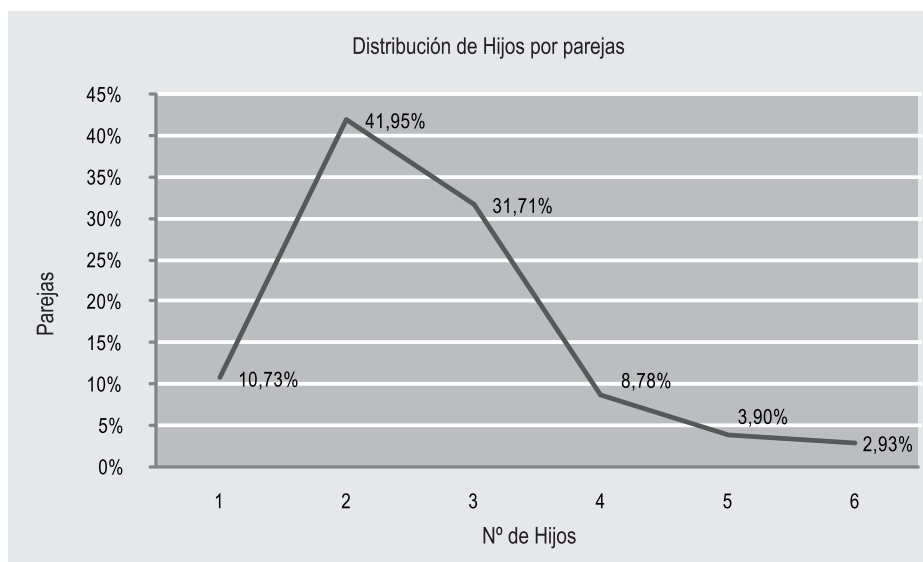
En la población muestral existen 205 familiares cuyos componentes tienen más de 40 años que forman parte de 133 empresas. Nos ha interesado clasificarlos por cohortes de edad y número de hijos en cada cohorte, tal como señala la tabla siguiente:

COHORTE DE EDAD	Nº de familiares	%	Nº de hijos por cohorte	%	Media de hijos por pareja
40-50 años	100	48,78%	239	44,51%	2,39
51-60 años	75	36,59%	191	35,57%	2,55
61-70 años	24	11,71%	86	16,01%	3,58
mayores de 70 años	6	2,93%	21	3,91%	3,50
TOTAL	205	100,00%	537	100,00%	

Puede observarse que el número de hijos por pareja de familiares, que tienen empresa, decrece de 3,58 hijos en los cohorte de más de 60 años a 2,39 en la cohorte de 40-50 años. Los hombres pesan un 53% y las mujeres el 47%.

Las cohortes más jóvenes son las que tienen menos hijos y prolíficas son las cohortes de más de 60 años. Las cohortes de más de 60 años ponderan en la muestra el 14,64%; sin embargo cuando se estratifican por hijos, las cohortes de más de 60 años ponderan el 74,75% en el subgrupo de cinco hijos y el 50% en el subgrupo de seis hijos. Por el contrario, la cohorte de 40-50 años pondera en la muestra el 48,78% y en el subgrupo de 1 hijo pesa el 59,1% y en el de 2 hijos, el 53,48%, en tanto que la cohorte de 61 años pondera en el grupo de 1 hijo el 9,1%, cuando en la población total pesa el 14,64%.

La población de parejas tiene la siguiente distribución de hijos.



Esto nos indica que el relevo futuro en la familia empresaria contará cada vez con menor número de hijos candidatos, de modo que la familia tendrá menos posibilidades de oferta familiar para gestionar la continuidad.

Las parejas de entre 40-50 años que son 100 y que tiene entre 1 hijo y 6 descendientes, el 59% tiene como máximo 2 hijos y el 32% tienen 3 hijos, La edad media de estos hijos muestra el siguiente intervalo:

Hijos	Edad Media
1° Hijo	17,49
2° Hijo	14,71
3° Hijo	12,15
4° Hijo	12,56
5° Hijo	17,00
6° Hijo	12,00

Lo que nos viene a decir que no están en fase de familia emprendedora, cuyos hijos comienzan a entrar en la empresa, sino que los hijos están en edad escolar o pendientes de entrar a trabajar o de ingresar en la universidad

Las parejas de 51-60 años que son 75 y 3 divorciados, con hijos entre 1 y 6 descendientes, el 56% tiene uno o dos hijos y el 33% tiene tres hijos, cuyas edades medias según ordenación cronológica es la siguiente:

Hijos	Edad Media
1° Hijo	37,13
2° Hijo	34,36
3° Hijo	32,00
4° Hijo	30,64
5° Hijo	27,75
6° Hijo	23,00

Esta imagen nos señala que el 89% de las parejas tienen como máximo 3 hijos cuyas edades están comprendidas entre 28 y 37 años; es decir o están trabajando en la empresa o se han independizado de ella.

Aunque esta cohorte, todavía tiene diez años para preparar el relevo generacional, debe empezar a diseñar un gobierno de la familia nuclear que comienza a extenderse con la formación de nuevas parejas por parte de sus hijos, que trabajan o no en la empresa, y que demandan satisfacer nuevas necesidades.

La cohorte entre 61-70 años tiene cinco hijos como máximo y la forman 24 parejas. En esa cohorte el 25% tiene dos hijos o menos y el 29% tiene 3 hijos. Como era de esperar el 48% tiene 4 ó más hijos, hasta seis.

La distribución de edades de los descendientes es la siguiente:

Hijos	Edad Media
1º Hijo	37,13
2º Hijo	34,36
3º Hijo	32,00
4º Hijo	30,64
5º Hijo	27,75
6º Hijo	23,00

En estas familias los hijos deben, casi todos, haberse independizado: la familia ha dejado de ser nuclear y se ha extendido porque los hijos de más de 30 años con elevada probabilidad habrán formado pareja y tendrán descendientes.

Algunas familias tienen todavía recuelos estudiando o trabajando sin emanciparse. El problema de estas familias empresarias es el de tener que abordar el relevo generacional y que ese relevo, orientado a la continuidad de la empresa, estará en sintonía con el número de hijos, su formación y disponibilidad, así como de la mayor o menor armonía familiar.

La cohorte de más de 70 años no es muestra representativa pues la forman 6 familias. Sus hijos se sitúan entre 44 años y 25 años en aquellas familias de 6 hijos. El relevo ha debido haberse producido

o estará a punto de producirse si se busca la continuidad familiar de la empresa.

Todo cuanto acabamos de señalar nos indica que el 14% de las familias están inmersas en pleno proceso estratégico de relevo generacional y que el 36% de las familias tienen que prepararse mental y profesionalmente para diseñar y anticipar el necesario relevo en la gestión.

REFLEXIÓN FINAL

La población de componentes de familias empresarias cordobesas arroja el siguiente perfil:

Respecto del género, el hombre pondera un 62% y la mujer un 38% en la población.

Respecto de la formación, el 42% de los familiares han alcanzado el nivel universitario y el 53% el de bachillerato o formación profesional.

Respecto de la edad, aflora una pirámide de base ancha, pues el 5% tienen más de 63 años y el 40% menos de 32 años.

La mujer, en mayor peso que su posición relativa dentro de la población, ha superado al hombre en formación universitaria, pero no en asunción de la más alta responsabilidad en la dirección de la empresa familiar.



II. LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Hace cuarenta años la empresa familiar era una institución que no merecía la atención de los investigadores universitarios. Las universidades y las escuelas de negocios se dedicaban a enseñar gestión de empresas y técnicas de dirección para ejecutivos. En Córdoba, en 1963, comenzaba este proyecto de dirección de empresas en la sede de ETEA, Escuela técnica superior de empresas agrarias, todas ellas familiares pero en las que no aparecía la familia en ningún momento. Uno de los autores de este cuaderno fue premiado por su libro Teoría de la Empresa Agraria con el premio “Fermín de la Sierra”, nombre del fundador de la Escuela de Organización Industrial. La propiedad entonces se separaba netamente de la gestión. Hace veinte años se comenzó a estudiar en la Universidad la Empresa Familiar. Uno de los pioneros en España fue el profesor Miguel Angel Gallo en el IESE. Hasta entonces la empresa familiar no era estudiada en el ámbito universitario. En USA, años antes, había empezado a abordar estos temas Leon Danco, fundador del Centro para la Empresa Familiar, en la John Carrol University en Cleveland. OHIO. Su primer libro “Inside

the Family Business” fue impreso en septiembre de 1980 y ya lleva diez reimpressiones. Leon Danco fue prolífico pues más tarde escribió “Mas allá de la supervivencia: una guía para propietarios de la empresa y su familia” y una defensa del gerente externo en la empresa familiar con el título “Directores externos en la empresa familiar: por qué, cuándo, quién y cómo..¹ “ Hoy a nivel mundial existe una red de empresas familiares (The Family Business Network), un Instituto de Empresa Familiar (Family Firm Institute) y una Asociación Internacional para la investigación de la empresa familiar (International Family Enterprise Research Association).

En Córdoba la empresa fue objeto de estudio de investigación a través de ETEA desde 1963, luego transformada en Facultad de Ciencias Empresariales, adscrita a la Universidad de Córdoba. Allí se aprendía gestión de la empresa agraria para luego pasar a administración de empresas y estudios de mercado. Durante ese periodo hasta el año 2000 no se había hablado de empresas familiares en Córdoba, un periodo en que la teoría de las decisiones empresariales había florecido.

La primera revista científica sobre empresa familiar (Family Business Review) aparece en la primavera de 1988, bajo la dirección editora de Ivan Lansberg. Luego han ido apareciendo nuevas revistas y en viejas revistas dedicadas a la administración y gestión de empresas se incluyen investigaciones sobre empresa familiar.

1. Leon A. Danco. 1980. “Inside the family business”. University Press. Cleveland. Ohio.
Leon A. Danco. 1975. “Beyond survival”. University Press. Cleveland. Ohio.
Leon A. Danco y D.N. Jonovic 1981. “Outside directors in the family owned business”. University Press. Cleveland. Ohio.
K. Danco y L.A. Danco. 1981. “From the other side of the bed. A women looks at life in the family business”. University Press. Cleveland. Ohio.

España se incorpora a este movimiento intelectual y científico en 1991 con la creación del Instituto de Empresa Familiar, cuyo objetivo era estudiar, analizar y valorar los problemas específicos de la empresa familiar, generadora de empleo y riqueza, cuyos intereses personales y sociales hay que proteger. Las Asociaciones regionales, ligadas al este Instituto, representan casi el 25% del Producto Interior Bruto de España. La primera cátedra de empresa familiar se crea en el curso 1998-1999 en la Universidad de Barcelona y diez años más tarde (2009) la red de cátedras de empresa familiar, ligadas al Instituto de Empresa Familiar son treinta y cuatro. En el año 2000 se crearon las Cátedras de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, Antonio de Nebrija, León y Rioja. A partir de esta fecha se han ido creando cátedras hasta alcanzar la cifra de 34.

Hasta septiembre de 2007 no se ha ratificado la definición de lo que es una empresa familiar. Lo ha hecho la Red Internacional de Empresa Familiar, en su Family Business Monitor, partiendo de la definición que previamente acuñara el Grupo Europeo de Empresas Familiares.

Existen estudios a nivel nacional, regional y provincial sobre la empresa familiar española. En el año 2009 se editaron estudios sobre la empresa familiar en Murcia², en Vizcaya³ y en Asturias⁴. En el año 2010 han aparecido editadas un “Análisis y diagnóstico de la gestión de la empresa familiar” por Juan Monreal y colaboradores

2. La gestión de las empresas familiares: un análisis integral. Editada por la Cátedra de Empresa Familiar de Murcia, bajo la coordinación de Juan Monreal Martínez.

3. La situación de la empresa familiar en el territorio histórico de Bizkaia. Editada por la Cátedra de Empresa Familiar del País Vasco, bajo la coordinación de Amaia Mareta García.

4. Situación y retos de la empresa familiar en Asturias. Editada por Septem Universitat, bajo la dirección de Susana Menéndez Pequejo.

(2010)⁵, “La empresa familiar de Madrid”⁶ editada por la Confederación empresarial de Madrid y “Una interpretación de la familia empresaria” de Maribel Rodríguez Zapatero y otros⁷. Con carácter regional en 2010, publicada por AECA, se edita “Empresa familiar y comercio exterior, el caso de Andalucía” de Pilar Castro González y otros⁸ y en 2009 a nivel nacional un trabajo de Josep Tapies “Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven”⁹. Con esta breve recensión de títulos el lector puede percibir la fertilidad tan elevada de los estudios de la empresa familiar, que se cierra a nivel nacional con el libro, cuyo editor es José Carlos Casillas Bueno (2008) sobre, “Internacionalización de la empresa familiar”¹⁰

Desde esta breve panorámica es posible entender el gran avance que el conocimiento sobre la empresa familiar ha experimentado en España desde el año 1999. En algo menos de una decena de años casi todas las universidades españolas han creado cátedras específicas para abordar la ontología, epistemología y conocimiento metodológico del amplio campo de la empresa familiar. Desde enero del año 2000 la Universidad de Córdoba, a través de la cátedra PRASA de Empresa Familiar, ha venido investigando y produciendo conocimiento sobre la empresa familiar cordobesa. Con esta publicación

5. Monreal Martínez J. y otros 2010. “Análisis y Diagnóstico de la gestión de la empresa familiar”. Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia.

6. La empresa familiar de Madrid. 2010. Editan Cámara Oficial de Comercio e Industria de Madrid y Confederación Empresarial de Madrid.

7. Rodríguez Zapatero M. y otros. 2010. “Interpretación de la familia empresaria”. Cátedra de empresa familiar de la Universidad de Córdoba.

8. Castro González P. y otros. 2010. “Empresa familiar y comercio exterior: El caso de Andalucía”. AECA. Madrid.

9. Tapies J. 2009. “Empresa familiar: ni tan pequeña ni tan joven”. Fundación Jesús Serra. Grupo Catalana Occidente. Barcelona.

10. Casillas Bueno I.C. Editor. 2008. “La internacionalización de la empresa familiar”. Cátedra de Empresa Familiar. Universidad de Sevilla.

queremos aportar una imagen más nítida sobre la familia empresaria en el entorno cultural, económico y social de la provincia de Córdoba, ámbito de actuación de esta Universidad.

La empresa familiar se caracteriza por una cesta de valores que son diferentes a los de la empresa no familiar. En la familia empresaria prepondera la reputación, el juego limpio, la autenticidad, el trabajo duro, la empatía, la humildad, la prudencia y la lealtad, la sinceridad y el respeto, junto a la dignidad y el coraje para enfrentarse a situaciones calamitosas y críticas. Sobre los objetivos económicos sobresalen otros no pecuniarios, como puedan ser la solidaridad y la armonía familiar. Algunos de estos valores van a aparecer en estas páginas así como su concepción ante el liderazgo, la conformación de estructuras de gobierno de la familia y de la empresa y la definición de los elementos críticos que son claves para su propia supervivencia.

MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La familia empresaria cordobesa es el objeto de nuestra investigación. La muestra seleccionada está constituida por 147 empresas familiares, compuestas cada una de ellas por una media de 3,5 individuos. Las familias empresarias han acudido a los cursos que dicta la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba y han respondido a los cuestionarios que se les ha suministrado para desarrollar esta aproximación a su conocimiento.

El DIRECTORIO CENTRAL DE EMPRESAS (DIRCE) da para el año 2010 15.487 sociedades¹¹ mercantiles en actividad, de

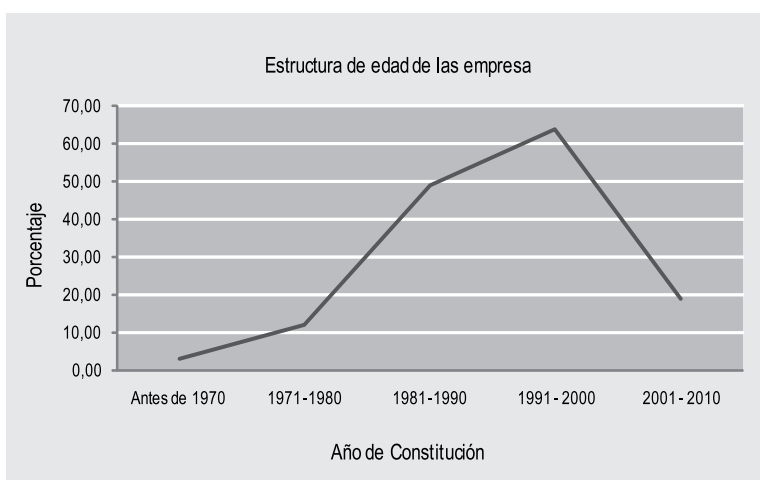
11. De estas sociedades en 2010 en relación a 2009 solo habían presentado sus cuentas 10.890 compañías mercantiles, en tanto que en 2008, respecto del ejercicio 2007, las presentaron 12.054.

las cuales el 74,5% son de carácter familiar, según se extrae de una muestra de 250 empresas que más facturan y depositan sus cuentas en el Registro Mercantil de la ciudad de Córdoba. De las 11.537 empresas de carácter familiar, que se estima tienen actividad en la provincia de Córdoba, la muestra dirigida representa el 1,27% del censo estimado. Si se hace referencia a cuentas depositadas, la muestra representa el 1,71% del censo depositante.

ESTRUCTURA DE EDAD

Las empresas familiares de la muestra presentan la siguiente estructura de edad a 31/12/2009.

Fecha de Constitución	Distrib. Relativa %	Acumulado %
Antes de 1970	2,04%	2,04%
1971-1980	8,16%	10,20%
1981-1990	33,33%	43,54%
1991-2000	43,54%	87,07%
2001-2010	12,93%	100,00%
Total general	100,00%	



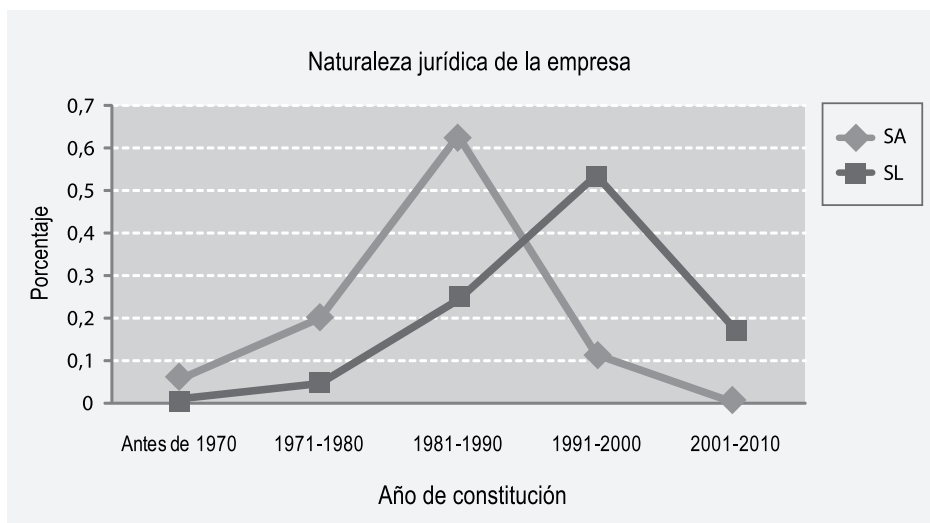
Las familias empresarias son relativamente jóvenes pues sólo el 2,04% tienen más de 40 años de actividad y el 8,16% tienen más de 30 años de actividad; es decir, son familias empresarias que pueden haber pasado de la fase de director a la fase de sociedad de hermanos. Un elevado porcentaje (12,93%) han constituido su empresa después del año 2000; es decir, tienen una vida no superior a una decena de años. La fecha de la constitución no viene afectada por la etapa de director-fundador o fraternal, lo que indica que se han fundado muchas empresas por hermanos. No sucede así con empresas de primos hermanos que tienen más de 40 años, una, y más de 30, dos de ellas.

NATURALEZA JURIDICA¹²

Como era de esperar las sociedades de responsabilidad limitada representan el 76,19% del total de la muestra y las sociedades anónimas el 23,81% restante. Si se analiza y compara la naturaleza de la persona jurídica con la fecha de constitución, se observa que a partir del año 1991, en que se actualiza la ley de S.R.L, baja la inscripción de sociedades anónimas y se favorece la figura de la sociedad de responsabilidad limitada, más ajustada a las necesidades de la empresa familiar.

FECHA CONSTITUCIÓN	FORMA JURÍDICA		TOTAL GENERAL
	S.A.	S.L.	
Antes de 1970	5,71%	0,89%	2,04%
1971-1980	20,00%	4,46%	8,16%
1981-1990	62,86%	24,11%	33,33%
1991-2000	11,43%	53,57%	43,54%
2001-2010	0,00%	16,96%	12,93%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%

12. El censo de empresas mercantiles en 2010 en el R. M. de Córdoba ascendía a 15.487, de las cuales el 94% eran SRL y el 6% S.A.



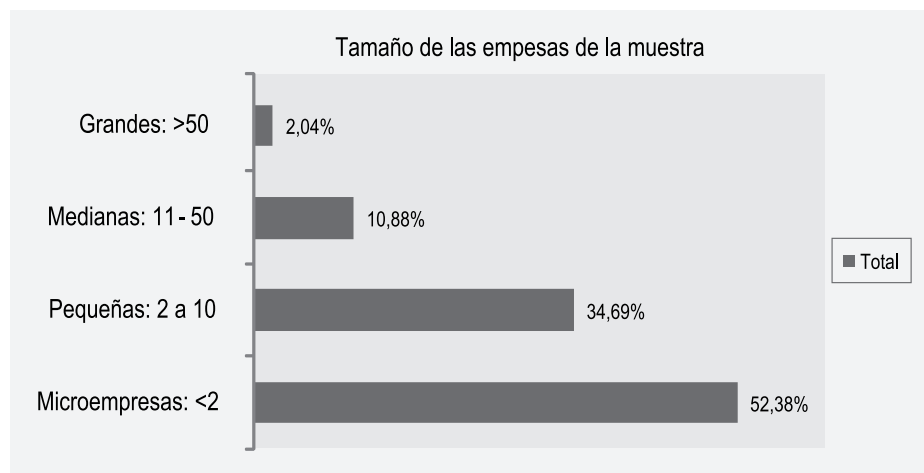
TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE LA MUESTRA

La muestra se puede clasificar por tamaño, según cifra de ventas o por número de empleados declarados. Las empresas familiares de la muestra en un 52,38% facturan menos de 2 millones de euros y sólo 2,04% facturan más de 50 millones de euros. Las estructuras del tamaño por facturación y empleo son las siguientes:

Cifra de Ventas (10 ⁶)	%	Nº Empleados	%
Microempresas: <2	52,38%	< 10	36,05%
Pequeñas: 2 a 10	34,69%	11-25	31,29%
Medianas: 11-50	10,88%	26-50	17,01%
Grandes: >50	2,04%	51-100	8,84%
		101-200	4,08%
		>200	2,72%
Total general	100,00%	Total general	100,00%

Las empresas que facturan menos de 2 millones de euros en 2008, representan el 52,38% del total, pero de estas el 29,87% tienen menos de 25 empleos y el 58,44% tiene menos de 10 empleos.

Las empresas que facturan más de 50 millones y tienen más de 200 empleos representan el 2,2%.



ESTRUCTURA DE LA PROPIEDAD

La propiedad, como es de esperar en este tipo de empresas, en la provincia de Córdoba está muy concentrada. Esta concentración va a depender del ciclo vital de la empresa familiar. EL 56,46 % de la muestra está en fase de fundador- director con hijos que trabajan en la empresa; el 40, 82% está en fase de sociedad de hermanos y el 2,72% está en la etapa de primos hermanos. La concentración de la propiedad se visualiza en el siguiente cuadro.

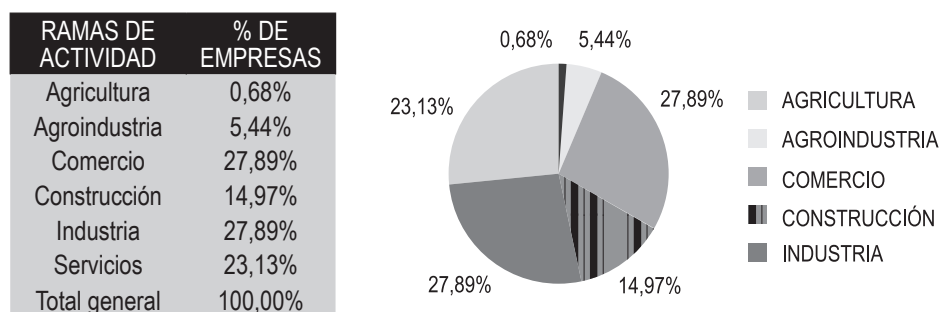
Nº propietarios	1	2	3	4	5	6	7	10	Total general
% Empresas	31,97%	25,85%	17,69%	11,56%	8,84%	2,72%	0,68%	0,68%	100,00%

El 57,82% de las empresas son propiedad de 1 ó 2 personas y un 29,25% tienen 3 ó 4 propietarios. Estas familias empresarias en un 59,86% tienen una sola empresa y en un 40,14% constituyen

grupo de empresas¹³. La familia tiene influencia significativa en las diferentes sociedades de la familia porque la familia tiene presencia en el órgano de administración de las sociedades, fija las políticas de dividendos, las transacciones de importancia, el intercambio de personal directivo y el suministro de información esencial.

CLASIFICACIÓN SECTORIAL

La distribución por ramas de actividad de la muestra es la siguiente:



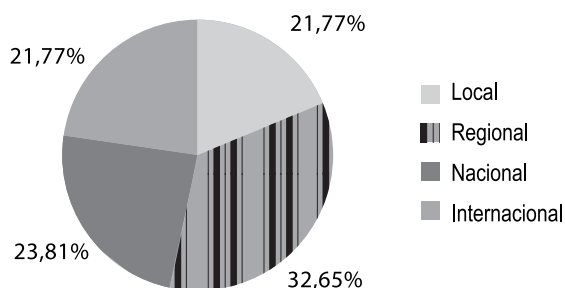
Esta distribución es muy similar a la que presenta a nivel provincial el censo empresarial tomado de DIRCE depurado por el Instituto de Estadística de Andalucía. El peso elevado de las empresas de construcción se debe al auge que desde 1996 a 2007 ha experimentado esta rama de actividad. **El sector o rama de actividad no es definitorio para estar ante una empresa de carácter familiar.**

13. De acuerdo con el artículo 2, de la Sección 1ª del Capítulo I, de la Ley 62/2003 de 30 de diciembre sobre Normas para la formulación de Cuentas Anuales Consolidadas, el grupo existe en la medida que una sociedad domine sobre otras. El apartado d del referido artículo 2, explicita que se presume control cuando "haya designado con sus votos a la mayoría de los miembros del órgano de administración" de la sociedad dominada. En particular, se presumirá esta circunstancia cuando la mayoría de los miembros del órgano de administración de la sociedad domina sean miembros del órgano de administración o altos directivos de la sociedad dominante o de otra determinada por ésta.

ORIENTACIÓN HACIA LOS MERCADOS

El 21,77% solo actúa en el mercado local, el 32,65% lo hace en Andalucía, el 23,81% lo hace a nivel nacional y un 21,77% exporta a mercados internacionales. Los mercados locales son abordados por empresas de servicios y agricultura. Al mercado internacional se orientan en mayor medida agricultura, agroindustria e industria y bastante menos construcción, comercio y servicios.

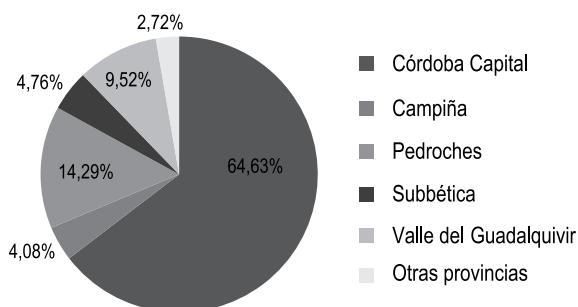
Ubicación geográfica de sus mercados



UBICACIÓN GEOGRÁFICA

La muestra de empresas familiares se ubica por lugar de residencia del siguiente modo:

UBICACIÓN GEOGRÁFICA



De la muestra total el 64,63% son empresas de Córdoba Capital. De la provincia de Córdoba podemos observar que el porcentaje más alto proviene de la zona de Pedroches-Guadiato (14,29%) seguidas de empresas del Valle del Guadalquivir (9,52%)

REFLEXIÓN FINAL

Esta descripción de la empresa familiar cordobesa no se hace desde una muestra aleatoria, sino desde una muestra autodirigida, puesto que la descripción se realiza a partir de los familiares de empresas familiares cordobesas, asistentes a los cursos de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

Aún siendo una muestra sesgada, su aleatoriedad es clara, pues en primer lugar, la Cátedra sólo acepta a constituyentes de familias empresarias y en segundo lugar han solicitado inscripción por el principio de el primero en llamar, primero en entrar; es decir, sin ningún mecanismo predefinido por la dirección de la Cátedra.

Desde estas limitaciones se puede concluir que con elevada aproximación esta fotografía representa la realidad de la empresa familiar cordobesa; el 50% son microempresas, el 37% son pequeñas empresas y el 11% son medianas empresas cuyos propietarios en un 56% no son superiores a dos titulares y en un 52% están orientados al mercado local y regional.

III. CUESTIONES CRÍTICAS PARA LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

Son muchas las preocupaciones que manifiestan los constituyentes de familias empresarias en relación a sus empresas o grupos de empresas familiares. Esas cuestiones se sitúan en las áreas fronterizas de la empresa, la familia y la propiedad. Para sistematizarlas podemos diagramar la situación del siguiente modo.

Respecto de la influencia de la familia en la empresa se han manifestado diferentes preocupaciones que van desde la transmisión a los más jóvenes y a sus consortes de la escala de valores de la familia, pasando por el liderazgo de la familia extendida en la generación siguiente, hasta cómo tratar los divorcios, las adicciones o las conductas irresponsables de un familiar.

Respecto de la actitud de la familia hacia la distribución de dividendos derechos y obligaciones de los propietarios se han manifestado preocupaciones sobre quiénes deben ser propietarios, formar parte del Consejo de Administración, cómo conciliar intereses de familiares propietarios que no trabajan en la empresa

con los que trabajan; qué responsabilidad tienen los familiares consejeros, cómo facilitar la venta de acciones o participaciones al familiar que desee enajenarlas.

Respecto del relevo generacional en la gestión las preocupaciones se materializan en el modo de seleccionar al nuevo Consejero Delegado, Gerente o Presidente Ejecutivo, en cómo evaluar el rendimiento de esta persona y cómo debe ser el proceso que de lugar a un relevo eficiente.

Respecto de la admisión de familiares en la empresa las preocupaciones versan sobre procedimientos de admisión, compensación y promoción interna, evaluación, posibilidad de despido o de adecuación a otro puesto y de modo especial en el caso de familiares por afinidad.

Respecto del tratamiento a empleados no familiares decisivos para el funcionamiento de la empresa se manifiestan preocupaciones de relevo, incentivación, lealtades, etc.

Para todo este análisis se ha desarrollado un cuestionario de 39 preguntas que tienen que ver con la consolidación de la empresa y que son fundamentales e importantes a este fin. (Ver Anexo 1) las cuestiones podían ser valoradas del siguiente modo

Puntos	Naturaleza de la cuestión
2	Crítica para la continuación de la empresa
1	Fundamental para dicha continuación
0	Intrascendente para la continuación

PANORAMA EMPRESARIAL

El cuestionario ha sido cumplimentado por 505 individuos, familiares de 140 familias empresarias, de tamaño medio de 3,5 constituyentes.

Las preguntas, seleccionadas para su análisis posteriores, son aquellas cuya puntuación media en la población muestral es superior o igual $\geq 1,5$ puntos, a fin de cribar las que no son trascendentes e incluso son fundamentales pero no críticas.

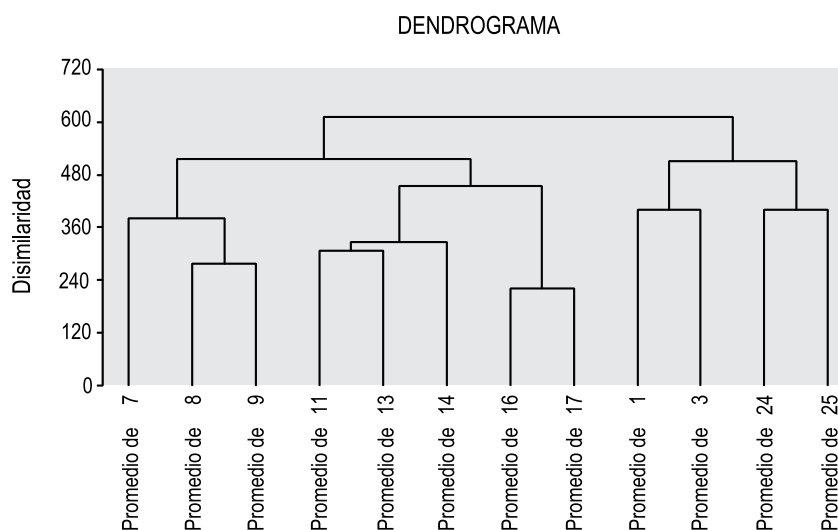
De la batería de 39 preguntas sólo 12 han recibido una puntuación igual o superior a 1,5 y son las siguientes:

P ₁	¿Estoy comprometido con el futuro de la empresa familiar?
P ₃	¿Quiero mantener la propiedad de la empresa o debiera venderla?
P ₇	¿Qué preparación profesional debemos exigir a los familiares que trabajan en la empresa?
P ₈	¿Cómo asignar cargos o responsabilidades?
P ₉	¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?
P ₁₁	¿Cómo elegir al sucesor del líder de la empresa?
P ₁₃	¿Cuándo y cómo debe realizarse la transmisión de poderes?
P ₁₄	¿Cómo evaluar el rendimiento del nuevo líder?
P ₁₆	¿Quién debe pertenecer al Consejo de Administración?
P ₁₇	¿Cuál debe de ser el funcionamiento del Consejo de Administración?
P ₂₄	¿Cómo resolver los desacuerdos familiares: entre personas, entre miembros de la misma generación o de generaciones diferentes?
P ₂₅	¿Cómo transmitir a los familiares más jóvenes y a los consortes los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?

Sometiendo estas cuestiones críticas y muy fundamentales para la continuidad de la empresa a un análisis de disimilaridad y a la matriz de de correlación de Pearson, se observa un número muy elevado de coeficientes de correlación significativos, aunque de

bajo nivel, debido a la gran heterogeneidad de los encuestados en edad, género, formación y sustrato cultural¹. Sin embargo, el dendrograma de disimilaridades agrupa las 12 cuestiones críticas para la continuidad de la empresa en cinco subgrupos relevantes cuya identificación es saludable (Ver Figura 1)

Figura 1: Clasificación de cuestiones críticas por disimilaridad



Las cuestiones P_7 , P_8 y P_9 , agrupadas, tienen que ver con la política personal respecto de los familiares en la empresa. Para la población muestral es crítico para la continuidad de la empresa la **preparación profesional exigida a los familiares**, el modo de **asignar cargos o responsabilidades** (nepotismo versus democracia y transparencia) y el modo de **evaluar y compensar a los familiares** que trabajan en la empresa.

Esta frontera entre **familia** y **empresa** debe delimitarse, definirse y conocer su crítica dinámica.

1. Ver matriz de correlación en Anexo 2

Las cuestiones P_{11} , P_{13} y P_{14} tienen que ver con el relevo generacional en la gestión como pieza crítica para la supervivencia empresarial. Efectivamente, los encuestados indican que tanto el **modo como se elige al sucesor**, el **proceso que se diseña para entregar la dirección** y el **modo de evaluar al nuevo líder** son cuestiones críticas para la continuidad de sus empresas.

Esta frontera entre **empresa** y **propiedad** es crítica pues son los propietarios quienes tienen que tomar esta decisión, pero tiene profundas interferencias de las familias.

Las cuestiones P_{16} y P_{17} tienen que ver con la estructura del gobierno de la empresa y con su funcionamiento. El disponer de un adecuado y eficaz Consejo de Administración es crucial para la continuidad de la empresa, dando gran importancia a quienes, de la familia o no, deben constituir y pertenecer al Consejo de Administración. Esta frontera entre **familia** y **empresa** es notoria y difícil de gestionar.

Las cuestiones P_{24} y P_{25} muestran el carácter crítico que para la continuidad de la empresa tienen la **desarmonía y la conflictividad** en el seno de la familia empresaria y también la necesidad de legar a la siguiente generación las tradiciones y valores tanto de la familia como de la empresa.

Puede verse que el territorio fronterizo entre **familia** y **empresa** biyectivamente interactúa mediante sicodinámica emocional.

Por fin, también son críticas las preguntas P_1 y P_3 que expresan la voluntad y compromiso individual de cada una de las familias para la continuidad de la empresa, lo que indica que ese **compromiso individual es muy importante para el proyecto**.

FUNDAMENTOS ESTADÍSTICOS

El Alfa de Cronbach es elevado (0,752) para indicar el alto grado de correlación global de todas estas cuestiones que se deben abordar holísticamente.

La matriz de correlación del primer subconjunto (P7, P8 y P9) presenta un α de Cronbach relativamente elevado (0,610) con una elevada correlación entre P8 y P9; es decir, entre modo de asignar responsabilidades y remuneración de familiares. El 64,5% de los encuestados declararon crucial la preparación profesional; el 81,78% declararon crucial el modo de asignar cargos y el 65% el modo de evaluar y remunerar. En la exigencia de preparación profesional no existen diferencias por cohortes de edad ni por responsabilidades ejercidas en la empresa. El modo de asignar cargos el carácter crítico no se modifica según cohortes de edad y cargos o responsabilidades ejercidas y tampoco el carácter crítico del modo de evaluar y remunerar. Sin embargo, sí existen diferencias cuando el carácter de la cuestión no es crítico sino fundamental.

La matriz de correlación de las preguntas P11, P13 y P14 da coeficientes significativos al 5% y un α de Cronbach de 0,642, relativamente elevada. El 78,42% de los encuestados señala como crítico para la continuidad empresarial el modo de elegir al sucesor y el 16,44% lo califica de fundamental. En el proceso del relevo generacional o direccional sólo el 60% lo considera crítico y el 33% lo valora como fundamental. La evaluación del nuevo líder es crítico para la supervivencia de la empresa en un 63,3% y fundamental en un 30%. A la cuestión de cuándo y cómo proceder a la transmisión de poderes hay diferencias entre

directores de área y gerentes, pues los primeros dan más carácter crítico a esta cuestión que los segundos, lo que era de esperar pues algún director de área puede ser candidato al puesto gerencial.

El bloque de cuestiones sobre Consejo de Administración P16, P17, da una elevada correlación y un α de Cronbach de 0,716. El 64,16% considera crítica la composición del Consejo de Administración para la supervivencia empresarial y el 27,13% lo califica de fundamental. Porcentajes similares reflejan las calificaciones sobre cómo debe ser el funcionamiento del gobierno de la empresa. No se reflejan diferencias ni por cohortes de edad ni por la naturaleza de la responsabilidad del encuestado.

El bloque de cuestiones sobre valores y armonía familiares (Preguntas P24 y P25) exhibe baja correlación significativa y bajo α de Cronbach (0,327). Entre el 65,87% y el 63,29% los encuestados consideran crítica estas cuestiones y entre el 27% y el 30% sólo las consideran fundamentales para la continuidad del proyecto, sin diferencias por edad ni por responsabilidades. El gran consenso en estas cuestiones determina la singularidad de la familia empresaria y de la empresa familiar. Así mismo queda determinado que abordar estas cuestiones transfronterizas entre Familia-Empresa-Propiedad es crítico para la continuidad del proyecto empresarial. El grado de unanimidad ante máxima criticidad y carácter fundamental nos indica que estas son materias básicas para la Cátedra de Empresa Familiar y para la labor de apoyo hacia el consenso en estas materias.

Si la criticidad la jerarquizamos por bloques de preguntas y por el nivel del α de Cronbach, que mide el grado de consenso (similaridad) entre cuestiones, podemos concluir lo siguiente:

1. Que la composición del Órgano de Administración de la empresa y su funcionamiento son cuestiones críticas para la supervivencia empresarial.
2. Que el relevo generacional en la gestión de la empresa es crucial para la continuidad de la empresa.
3. Que la política de personal familiar en la empresa es crítica para el éxito continuado del negocio, entendiendo esta política como un instrumento para reclutar por méritos, asignar responsabilidades, evaluar y compensar por resultados.
4. Que la transmisión de valores y tradiciones es crucial para la continuidad familiar y también alcanzar un elevado grado de armonía entre familiares.
5. Por último, y no menos importantes, el compromiso personal de cada familiar con el futuro de la empresa es pieza básica para la continuidad de la misma.

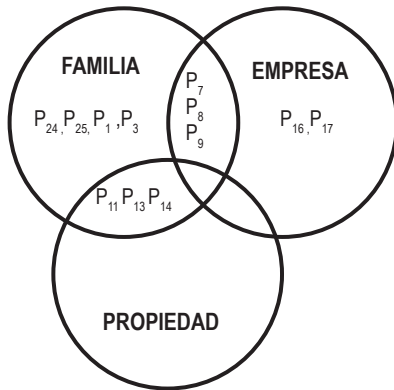
Las cuestiones críticas seleccionadas por las familias empresarias se pueden representar en el modelo tricircular clásico, ubicándolos en las zonas de solapamiento de los tres círculos o en las zonas no solapadas de la familia y la empresa.

Cuatro cuestiones (P_1 , P_3 , P_{24} , P_{25}) son cuestiones típicas que atañen a la familia empresaria en tanto que sólo dos cuestiones (P_{16} , P_{17}) se pueden referenciar al espacio de la empresa familiar.

Seis cuestiones críticas se emplazan en los espacios interfronterizos entre familia y empresa (P_7 , P_8 , P_9) y entre familia y propiedad (P_{11} , P_{13} , P_{14}) que van a incidir en la estrategia y funcionamiento

empresarial. La representación diagramática de estas cuestiones críticas se refleja en la figura del modelo de los tres círculos.

Representación de cuestiones críticas en el modelo tricircular

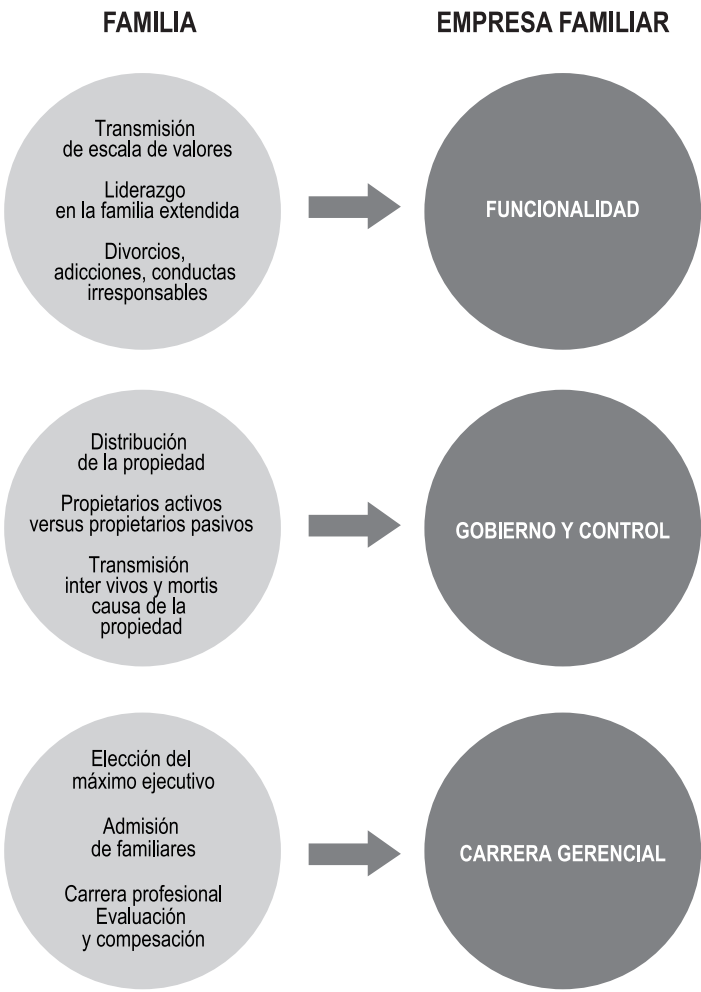


- 24 ¿Cómo resolver los desacuerdos familiares: entre personas, entre miembros de la misma generación o de generaciones diferentes?
- 25 ¿Cómo transmitir a los familiares más jóvenes y a los consortes los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?
- 1 ¿Estoy comprometido con el futuro de la empresa familiar?
- 3 ¿Quiero mantener la propiedad de la empresa o debiera venderla?
- 7 ¿Qué preparación profesional debemos exigir a los familiares que trabajan en la empresa?
- 8 ¿Cómo asignar cargos o responsabilidades?
- 9 ¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?
- 11 ¿Cómo elegir al sucesor del líder de la empresa?
- 13 ¿Cuándo y cómo debe realizarse la transmisión de poderes?
- 14 ¿Cómo evaluar el rendimiento del nuevo líder?
- 16 ¿Quién debe pertenecer al Consejo de Administración?
- 17 ¿Cuál debe de ser el funcionamiento del Consejo de Administración?

Las cuestiones críticas que se recogen en el cuestionario, específicas de estas familias empresarias, determinan el gobierno y mecanismos de control de la empresa familiar, su consecuente funcionalidad

y el desarrollo de las vocaciones individuales a través de la carrera profesional. El diagrama siguiente marca y sintetiza algunas de las cuestiones críticas y fundamentales y sus derivaciones que se formulan en la familia empresaria y que afectan al funcionamiento de la empresa familiar.

Cuestiones críticas en la Familia Empresaria



El resumen es el siguiente: se necesita un buen gobierno de la familia, un buen gobierno de la empresa para practicar estrategia de largo plazo (relevo generacional y dotación de recursos humanos) y una elevada motivación y compromiso en cada uno de los constituyentes, para conseguir la continuidad de la empresa y su legado a la siguiente generación.

Anexo 1: Cuestionario Cuestiones Críticas a los miembros de la familia

- 1 ¿Estoy comprometido con el futuro de la empresa familiar?
- 2 ¿Estoy obligado a trabajar siempre en la empresa o tengo otras posibilidades profesionales?
- 3 ¿Quiero mantener la propiedad de la empresa o debiera venderla?
- 4 ¿Cómo elegimos a los familiares, que vayan a trabajar en la empresa?
- 5 ¿Tenemos que dar trabajo a todos los miembros de la familia?
- 6 ¿Deberíamos animar a los familiares políticos o a otros familiares a trabajar en la empresa?
- 7 ¿Qué preparación profesional debemos exigir a los familiares que trabajan en la empresa?
- 8 ¿Cómo asignar cargos o responsabilidades?
- 9 ¿Cómo evaluar y remunerar a los familiares que trabajan en la empresa?
- 10 ¿Qué debemos hacer cuando un familiar no rinde satisfactoriamente o abandona la empresa?
- 11 ¿Cómo elegir al sucesor del líder de la empresa?
- 12 ¿Cuándo debemos decidir quién será el siguiente líder de la empresa?
- 13 ¿Cuándo y cómo debe realizarse la transmisión de poderes?
- 14 ¿Cómo evaluar el rendimiento del nuevo líder?
- 15 ¿Cómo proporcionar una carrera profesional digna a los miembros de la familia que ocupan posiciones secundarias?
- 16 ¿Quién debe pertenecer al Consejo de Administración?
- 17 ¿Cuál debe de ser el funcionamiento del Consejo de Administración?
- 18 ¿Qué debemos exigir a nuestros consejeros?
- 19 ¿Quién debe tener acciones de la compañía?
- 20 ¿Deben tener todos los hijos la misma participación accionarial, trabajen o no en la empresa?
- 21 ¿Qué dividendos o gratificaciones deben recibir los accionistas?
- 22 ¿Cómo conciliar intereses de los accionistas que trabajan en la empresa con los de los accionistas que no trabajan?
- 23 ¿Qué hacemos si uno de los accionistas quiere vender su parte?
- 24 ¿Cómo resolver los desacuerdos familiares: entre personas, entre miembros de la misma generación o de generaciones diferentes?
- 25 ¿Cómo transmitir a los familiares más jóvenes y a los consortes los valores y tradiciones de la empresa y de la familia?
- 26 ¿Quién dirigirá las actividades de la familia en la generación siguiente?

- 27 ¿Cómo ayudar a los familiares en apuros económicos?
- 28 ¿Qué otras obligaciones tenemos respecto de otros miembros de la familia?
- 29 ¿Qué hacer cuando hay un divorcio en la familia?
- 30 ¿Qué ocurre si un miembro de la familia viola la ley o es un irresponsable?
- 31 ¿Cómo podemos ayudar a los miembros de la familia que quieran emprender sus propios negocios?
- 32 ¿Cómo gratificar el esfuerzo de los empleados decisivos que no pertenecen a la familia?
- 33 ¿En qué medida implicamos a los empleados decisivos en los conflictos familiares?
- 34 ¿Qué obligaciones tenemos con los empleados más valorados?
- 35 ¿Deberíamos dar acciones de la empresa familiar a los empleados más decisivos?
- 36 ¿Podría ser uno de estos empleados decisivos el nuevo líder de la empresa?
- 37 ¿Cómo tratamos a los empleados de probada lealtad, que son menos productivos y valiosos por razones de edad?
- 38 ¿Qué obligaciones tenemos con la comunidad?
- 39 ¿Cómo gestionamos nuestra imagen pública y las expectativas de la gente respecto de la empresa?

Sume los números que ha puesto a las preguntas y sitúelo en este recuadro .

Si tiene preguntas o cuestiones que no aparecen en el listado anterior sitúela abajo con la ponderación correspondiente.

Anexo 2: Matriz de Correlación

Alfa de Cronbach estandarizado: 0,752

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	p1	p3	p7	p8	p9	p11	p13	p14	p16	p17	p24	p25
p1	1,000	0,202	0,032	0,180	0,091	0,087	0,046	0,087	0,115	0,154	0,036	0,065
p3	0,202	1,000	0,134	0,195	0,137	0,153	0,127	0,121	0,223	0,197	0,149	0,115
p7	0,032	0,134	1,000	0,324	0,257	0,132	0,215	0,169	0,209	0,215	0,051	0,094
p8	0,180	0,195	0,324	1,000	0,446	0,279	0,300	0,254	0,372	0,311	0,088	0,046
p9	0,091	0,137	0,257	0,446	1,000	0,205	0,209	0,270	0,289	0,258	0,164	0,088
p11	0,087	0,153	0,132	0,279	0,205	1,000	0,389	0,363	0,344	0,250	0,233	0,045
p13	0,046	0,127	0,215	0,300	0,209	0,389	1,000	0,358	0,340	0,316	0,181	0,010
p14	0,087	0,121	0,169	0,254	0,270	0,363	0,358	1,000	0,272	0,295	0,249	0,159
p16	0,115	0,223	0,209	0,372	0,289	0,344	0,340	0,272	1,000	0,557	0,265	0,130
p17	0,154	0,197	0,215	0,311	0,258	0,250	0,316	0,295	0,557	1,000	0,231	0,217
p24	0,036	0,149	0,051	0,088	0,164	0,233	0,181	0,249	0,265	0,231	1,000	0,201
p25	0,065	0,115	0,094	0,046	0,088	0,045	0,010	0,159	0,130	0,217	0,201	1,000

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

IV. EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Cinco enfoques de carácter académico han surgido durante el análisis de las relaciones críticas en el liderazgo: intercambios entre líder y seguidores, relaciones de proximidad e intimidad; liderazgo en equipos de Alta Dirección, prácticas de liderazgo y ontología de dicho liderazgo. En ninguno de ellos se habla del coliderazgo en la empresa familiar de segunda generación.

Los estudios de liderazgo dan gran valor a las diferencias individuales de la personalidad del líder porque ellas son críticas para la marcha del negocio y para el descarrilamiento del mismo¹. Naturalmente que los efectos de la personalidad, a menudo representados como consecuencias del estilo de liderazgo, dependen de factores contextuales². La teoría del intercambio entre líder y seguidores ha sido muy desarrollada para poner de

1. Hogan R., Curphy GJ y Hogan J. 1994 "What we know about leadership, effectiveness and personality". *American Psychologist* 49, 493-504

2. Couger J. 2005 "Leadership contingencies" en N. Nicholson, P. Audia y M. Piliula, editors de *Blackweel Encyclopedia of Manamegent. Organizational Behavior*. Oxford. Blackweel.

manifiesto las cualidades de la interacción entre ambos a través del intercambio y activación de comportamientos específicos de ambas partes. Nosotros hemos desarrollado esta parte del intercambio entre líder y seguidores en empresas familiares de director-fundador para analizar el liderazgo del padre sobre los hijos que trabajan en la empresa³. También hemos abordado la formación de diadas en el liderazgo, propia de la sociedad de hermanos, y que depende de la similaridad de características de los hermanos (homofilia) que dan lugar a un hermanamiento emocional y psicológico⁴. Es obvio que las configuraciones de la personalidad ayudan a entender la dinámica de la toma de decisiones en un contexto determinado y que ciertos factores tales como cultura de la organización y de la familia y tipos de tareas moderan la relación entre la personalidad de cada familia y la marcha y funcionamiento del negocio.

Existen escasos trabajos sobre configuraciones de liderazgo diádico o coliderazgo; sin embargo es importante en el caso de empresas familiares fraternales, pues para que este tipo de coliderazgo tenga éxito se precisan de ciertas condiciones esenciales. El coliderazgo en sociedades fraternales no debe ser un concepto vago e indiferenciado, pues existen relaciones críticas necesarias para que los hermanos cooperen entre sí como líderes⁵. Nuestra

3. Ver Cuadernos de investigación nº 7 y 8 de la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba sobre “el padre líder en la empresa familiar” y “Comportamiento carismático del padre-líder y actitudes de los hijos como subordinados”

4. Véase JJ. Rodríguez Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero en “El liderazgo en la empresa familiar”. 2006. Editado por Cátedra Prasa de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. Pp121-173

5. O’Toole, J. Galbraith, J., & Lawler, E.E. (2002). “When two or more heads are better than one: the promise and pitfalls of share leadership”. *California Management Review* 44, 65-83.

experiencia nos dice que la realidad del liderazgo se sustancia en que los hermanos representan alianzas, asociaciones y papeles que contribuyen no aditivamente sino interactivamente con las cualidades personales del padre-líder o del hermano-líder para dar lugar a resultados singulares en el negocio familiar. Las relaciones críticas del liderazgo en la empresa familiar son una especie de fuerza especial que hace singular a la familia empresaria y que le da esa especie de bivalencia, al decir de Taguri y Davis en 1996⁶. De todos es conocido que la personalidad, habilidades y estilo de liderazgo marcan la diferencia entre las formas de actuación de diferentes empresas, como respuesta a los retos externos e internos a los que el líder y el negocio familiar se tiene que enfrentar.

Los retos externos de la empresa familiar son el barrido del entorno, el diagnóstico de recursos y talentos, la creación de redes externas y la formulación de una misión a perseguir. Los retos internos son el diseño de sistemas y estructuras para el mejor funcionamiento del negocio familiar y la necesidad de hacer partícipes a los familiares y no familiares de valores y prácticas que sean capaces de construir una cultura sana y singular. Un verdadero liderazgo debe abordar estos retos y lograr que la identidad del negocio sea el foco central.

En la familia empresaria en fase de director-fundador es difícil crear sistemas, procedimientos, reglas y burocracia capaces de actuar de sustitutos del padre-líder para minimizar el impacto de su liderazgo⁷. Es más fácil que el líder situacional (padre o

6. Taguri R.y Davis J.A. 1999). "Bivalent attributes of the family firm". *Family Business Review*,9, 199-208.

7. Kerr y Jermier J.M. 1978 "Substitutes for leadership: their meaning and measurement". *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 375-403

hermano) adopten su estilo para ser eficaces en la dirección, lo que va a depender del grado de madurez de hijos o hermanos, de la posición de cada uno en la jerarquía y de la naturaleza del reto estratégico al que se tiene que enfrentar el liderazgo⁸. Según todo esto el liderazgo se clasifica como transaccional, transformador o carismático.

Para nosotros la diada en la familia tiene singular importancia sea la de padre-hijo, padre-hija, hermano mayor-hermano(a) menor. Tiene importancia porque incluso en la familia la capacidad de mantener relaciones intensas y continuadas es limitada. Estas relaciones diádicas pueden ser en serie o en paralelo a fin de evitar la similitud de funciones y los conflictos de relación⁹. El intercambio diádico entre padre-hija o hijo o entre dos hermanos es algo común en la familia empresaria. Muchos líderes (padre-fundador) o (hermano-sucesor) tiene su “número dos”, aunque muchas veces no quieran aceptarlo en público o deseen ocultarlo¹⁰. Nuestra experiencia tras doce años de investigación nos permite aventurar que el éxito o el fracaso de la empresa familiar se puede atribuir tanto a una red de relaciones como a las características del padre-líder o del hermano-líder o al coliderazgo de hermanos cuando la empresa familiar se transforma en sociedad fraternal. Un liderazgo participado importa bastante en nuestros estudios.

8. Yulk, G. 2002. “Leadership in organizations”. Upper Saddle River: N.J. Prentice-Hall

9. Hendrick, S. y Hendrick, C. 2000 “Close Relationships: A sourcebook” Thousand Oaks C. A. Sage

10. Dienesch, R.M, and Liden, R.C. 1986. “Leader-member exchange model of leadership: a critique and further development”. *Academy of Management Review*, 11, 618-634

TIPOS DE DIADAS EN LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Las diadas en la familia empresaria se pueden construir basándonos en dos conceptos: distancia al poder y diferenciación de funciones. Nosotros hemos encontrado los siguientes tipos:

A. Intergeneracional: es muy frecuente y está formado por padre-hijo; a veces padre-hija, rara vez madre-hijo, y si madre-hija. También hemos encontrado tíos/sobrinos.

B. Intrageneracional: las empresas fraternales o de cúmulos de primos hermanos que marchan bien es por la existencia de diadas eficientes entre hermanos o entre primos hermanos.

C. Coemprededora: aparece cuando los esposos forman una verdadera asociación. La esposa suele ser el apoyo del director esposo y es consultada en asuntos importantes, sin necesidad de tener un poder de ejecución en la empresa. Es muy frecuente en fase de fundador-director.

D. Relación con algún no familiar: se da cuando el líder familiar descansa en un consejero externo de confianza y le consulta antes de tomar decisiones de carácter estratégico. Es una relación de carácter recíproco.

DETERMINANTES DE LAS RELACIONES DE LA DIADA

Son muchos: van desde las cualidades de los miembros de la familia a las relaciones existentes entre ellos, fundadas en confianza y comunicación¹¹. También dependen del medio familiar que

11. Ver JJ Rodríguez Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero. 2007. "Confianza, comunicación y pacto de la familia empresaria". Cátedra Prasa de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba. 150 pp.

Ver Maribel Rodríguez Zapatero y otros 2010 "Interpretación de la familia empresaria". Cátedra Prasa de Empresa Familiar. Universidad Córdoba. PP 77-97

les rodea y de imperativos estructurales familia-empresa. Los determinantes intrínsecos más importantes se sustancian en qué familiar el líder quiere confiar, ayudar o mantener amistad y viceversa.

La relación en la familia empresaria se basa no sólo en la genética sino en la afección porque la sangre es más espesa que el agua y existe una política de los genes que ejercen influencia en la estructura de las relaciones familiares. Además la nueva generación busca ser autónoma y labrarse su propio destino. En el seno de estas relaciones se da tanto amor como rivalidad, que vienen mitigadas o embravecidas por la diferencia de edad y por las diferencias de género. Las relaciones se irán debilitando con la complejidad familiar y la distancia al tronco común.

La identidad de cada familiar determina el carácter crítico de las relaciones entre líderes y seguidores o entre colideres. La identidad es la suma de valores, creencias, experiencias, conocimientos, capacidades. La relación líder-seguidor o de coliderazgo puede basarse en la complementariedad. La genética ya nos predice que la correlación entre las características de padres e hijos o entre hermanos es prácticamente nula porque las influencias genéticas no son aditivas, excepto en el caso de hermanos gemelos, cuya asociación de caracteres es cercana a 0,5¹².

Para un buen liderazgo o coliderazgo debe existir cierta similitud en caracteres que conduzcan a la empatía a la vez que lo suficientemente disímiles como para diferenciarse del líder a la hora de analizar retos.

12. Lykken D.T y otros 1992. "Emergenesis: genetic traits that may not run in families.". American Psychologist 47, 1565-77

El entorno cultural familiar y social influye en el modo de relacionarse los colíderes o el líder y sus seguidores. Cada familia desarrolla su propia cultura y ello influye positiva o negativamente en el modo de consolidar más relaciones entre los componentes de la misma¹³. Tradición, leyes, sistemas sociales influyen en las relaciones de liderazgo.

PAUTAS ENCONTRADAS EN LAS RELACIONES

La relación intergeneracional entre padre líder-hijo seguidor está marcada por la siguiente pauta. El hijo es un ayudante del padre en cuya relación quizás sea posible la reciprocidad. Esta relación se mantiene equilibrada a medio plazo pero no a largo plazo y rara vez es entre iguales, pues es una relación de relevo o transición.

La relación intrageneracional entre hermanos o primos hermanos no exhibe el carácter de ayudante de un hermano a otro, aunque pudiera ser de adjuntía. La reciprocidad es normal entre ellos y el que se mantenga en equilibrio es frecuente si el coliderazgo se ha instalado. La igualdad en remuneraciones es lo normal aunque al exterior uno aparece como visible y no el otro. No se prevé relevo entre ellos y cuando se pretende puede generar problemas de liderazgo.

La relación coentendida entre esposos puede dar autonomía a las partes, se asisten mutuamente y actúan en reciprocidad y como mutualistas. La igualdad es rara y paradójicamente se encuentran en equilibrio.

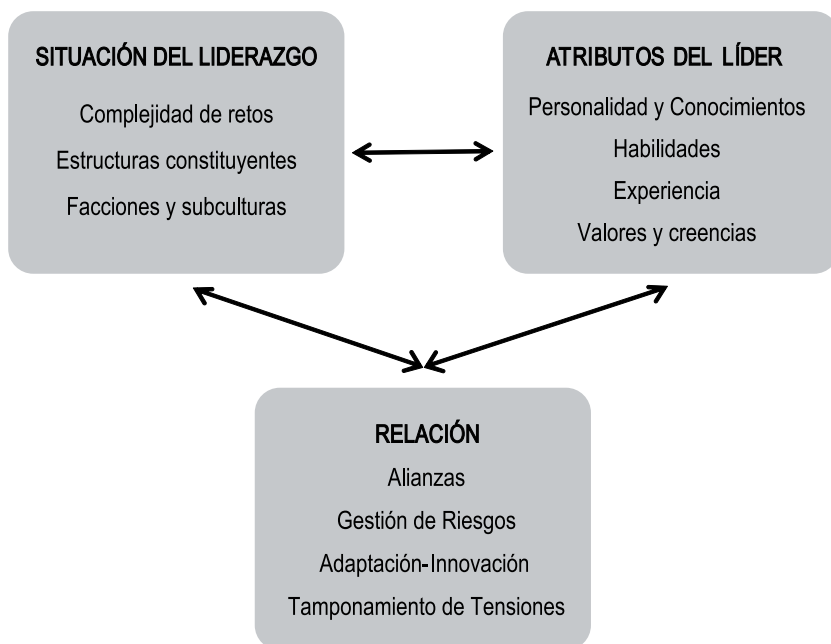
13. Nicholson, N. & Björnberg, Å. (2004). "Evolutionary psychology and the family firm: structure, culture and performance". en S. Tomaselli y L. Melin editors. Family Firm in the wind of change. Res Forum IFERA.

No pretenden el relevo sino es en caso de fallecimiento de uno de ellos.

La relación con algún no familiar extra empresa se da en caso del director autónomo que no puede encontrar un seguidor o un par en la familia. El Consejero actúa como ayudante bajo cierto principio de reciprocidad aunque, obviamente, la relación mutua no es equilibrada necesariamente. En esta relación no se busca el relevo por parte del consejero externo ni se trata de igual a igual.

EL MODELO DE LIDERAZGO ENCONTRADO

El modelo exhibe la relación estrecha entre la situación en que se encuentra el líder y el entorno que le rodea, sus caracteres personales y el proceso mismo relacional con los seguidores. Diagramáticamente se puede ilustrar con la siguiente figura.



TIPOS DE LIDERAZGO DESEADOS EN LA SIGUIENTE GENERACIÓN

Para dar respuesta a esta tipología se ha encuestado a los hijos de empresas familiares cordobesas cuya etapa es la de “director-fundador con hijos trabajando en la empresa”. La muestra la constituyen 14 familias empresarias, cuyos hijos en la empresa familiar han contestado el cuestionario diseñado¹⁴. Han respondido 46 miembros de la segunda generación, lo que da una media de 3,3 hijos trabajadores por familia.

Estas familias habían tomado los 6 créditos que otorga la Cátedra Prasa de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba y a sus hijos se les sometió a las siguientes cuestiones una vez que han conocido la materia del relevo generacional.

- A. ¿Cómo ve el futuro de su empresa?
- a.1) ¿Cómo empresa de director único?
 - a.2) ¿Cómo una sociedad de hermanos?
 - a.3) ¿Cómo un consorcio de primos hermanos?

	Como Empresa de Director Único	Como Sociedad de Hermanos	Como Sociedad de Primos
NO	82,61	26,09	65,22
SÍ	17,39	73,91	34,78
TOTAL	100,00	100,00	100,00

Las respuestas ya indican que los hijos en un porcentaje casi del 75% ven el futuro de la sociedad cuando el padre se jubile como sociedad de hermanos regida por un determinado tipo de coliderazgo. Esto indica que la estructura organizativa de la

14. Ver **Anexo 3**

empresa deberá cambiar a la jubilación del fundador-director para pasar de un liderazgo carismático o transformador a un liderazgo compartido entre hermanos. Contrariamente a lo expuesto el 82,61% de las respuestas no aceptan una sociedad de líder único, cuando se produzca el relevo generacional, lo que refuerza claramente las relaciones críticas de cambio de liderazgo único a un determinado coliderazgo de hermanos. Incluso no vislumbran que la sociedad pueda llegar a ser un consorcio de primos hermanos en un 65,22%, lo que ratifica la baja probabilidad de que una sociedad de hermanos se transforme por relevo en la propiedad en una sociedad de primos hermanos.

La preparación hacia el coliderazgo en la que no es normal una relación de adjuntía sino de pares con uno de ellos que actúa como líder moral (primun inter pares), cuando han conocido un liderazgo carismático en el que algún hijo o hijos son nuevos ayudantes de su padre, es un reto difícil de superar. La necesidad de evolución del liderazgo parterno hacia un coliderazgo no es tarea fácil de emprender ni de entender.

De todos modos en nuestra investigación hemos intentado conocer como se ven estos hijos dentro de su empresa familiar en un futuro cuando se produzca el relevo generacional para intentar lograr el perfil de los futuros líderes de estas 14 empresas. El cuadro de respuestas es muy interesante pues el perfil global es el siguiente:

1°. Un 34,78% se ve como líder de una dinastía que va ganando en poder y riqueza, aunque sólo un 17,39% apuestan por una empresa de director único.

2º. Un 56,52% se ve como goma o cola que sirva para dar cohesión al colectivo familiar a través de la empresa.

3º. Un 58,70% de los hijos ven a su empresa como un vehículo para lograr avances en fabricación y gestión.

4º. Un 69,57% se ve como protector ejemplar de las futuras generaciones.

Los atributos o caracteres del liderazgo puramente empresarial aparecen reflejados en los epígrafes 1º y 3º en tanto que los caracteres de un futuro liderazgo familiar a través de la empresa se ven reflejados en los epígrafes 2º y 4º anteriores. Incluso, aunque sólo en un 39,13% aspiran a ser reconocidos líderes en su entorno social a través de la gestión de su empresa.

Algo más de la mitad de los encuestados se autoevalúan con capacidad de liderar el relevo generacional en tanto que el resto no se ve en ese perfil de liderazgo, lo que puede facilitar la formación de un líder transaccional en lugar de un líder carismático como era el padre. En general son aquellos que aceptan un liderazgo único en la sociedad de hermanos (17,39%); Sin embargo, exigen pasar de un estilo patriarcal o dictatorial a un estilo más participativo en la dirección de la empresa en el futuro.

Sólo el 20% de los encuestados se ve como líder de una dinastía que va ganando poder y riqueza, con deseos de lograr grandes avances en fabricación o en gestión y al mismo tiempo como aglutinante de la familia a través de la empresa. Sin embargo, el 50% se ven como protectores ejemplares de generaciones venideras al mismo tiempo que con capacidad para cohesionar el colectivo familiar a través de la empresa. Esta combinación de auto evaluaciones de

los miembros de la segunda generación es interesante, pues sólo la quinta parte aspira a la dirección real de la empresa en tanto que la mitad de ellos se ven con capacidad para amalgamar la Asamblea Familiar o el Consejo de Familia.

De este somero análisis del posicionamiento de los hijos ante su futuro en la familia empresaria y en su empresa familiar se pueden inferir algunas complicaciones:

1. Que las relaciones críticas entre hermanos a la hora del relevo generacional puede incrementar el rango de retos a los que la familia empresaria se debe enfrentar y manejar.
2. Que la toma de conciencia de los hermanos para dejar claro el papel que desean jugar en el futuro es esencial para conocer como proceder al relevo en la gestión empresarial.
3. Que dado que unos se ven como directores ejecutivos y otros como amalgamadores de la familia deben aclarar esta relación crítica entre ellos para mantener el alineamiento con el proyecto empresarial.
4. Naturalmente que deberán prestar atención al entorno e intorno cambiantes pues esos entornos van a influir en las relaciones críticas.
5. La familia debe pensar desapasionadamente como deben ser estas relaciones críticas en su realidad familiar a fin de hacer viable el relevo generacional.
6. Que cuanto más flexible sea el modo en que la familia aborda este tipo de relaciones críticas mayor será la probabilidad de que capturen el gran valor que la familia supone en la marcha de la empresa.

LA VALORACIÓN DEL LIDERAZGO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La valoración del liderazgo en la empresa familiar debe hacerse no sólo obteniendo la autoevaluación de los líderes sino también la valoración que de ellos hacen sus colaterales y sus subordinados familiares. Para conocer estas posiciones se han sometido al cuestionario del Anexo 4 a 137 personas, familiares de sangre y por afinidad, de 48 empresas familiares de la provincia de Córdoba.

La batería de 10 preguntas deben ser contestadas afirmativa o negativamente o no contestado por no saber su posición ante la cuestión propuesta.

El alfa de Cronbach estandarizada arrojó un valor de 0,779 lo que arroja un coeficiente alto sobre la similaridad/disimilaridad de las cuestiones planteadas. La matriz de coeficientes de correlación de Pearson aparece en el Anexo 5.

El dendrograma de disimilaridad (Anexo 6) refleja claramente tres grupos de cuestiones diferentes que sirven para autoevaluarse o evaluar al padre o hermano líder. El primer bloque de preguntas conformadas por los códigos P_1 , P_3 y P_6 refleja si el líder tiene capacidad para interpretar hechos, seleccionar los que son relevantes y sabe identificar amenazas y oportunidades. Al mismo tiempo se evalúa si genera optimismo, logra el compromiso y estimula el esfuerzo, con capacidad para organizar y coordinar actividades. Este bloque de cuestiones evalúa la proactividad y la capacidad estratégica del líder.

El segundo bloque de cuestiones, P_4 , P_7 y P_9 , evalúa si el líder tiene capacidad para generar mutua confianza y cooperación, estimula

el aprendizaje y apoya la discusión procedimental y ejecutiva del grupo para funcionar mejor, con una estructura de apoyo al subordinado en quien delega. Este bloque de preguntas intenta evaluar la inteligencia relacional del líder, basada en la confianza y en sus habilidades de comunicación.

El tercer bloque de cuestiones evalúa su capacidad de lograr el consenso, formar redes, y defender el juego limpio y la moralidad, junto al reforzamiento de la identidad familiar (P_2 , P_5 y P_8 y P_{10}). Juzga los valores del líder en cuanto a la integridad en las relaciones internas y externas y la búsqueda de apoyos para el proyecto.

La imagen del dendrograma Anexo 6 es nítida respecto de cuanto se acaba de exponer.

El primer grupo de cuestiones P_1 , P_3 y P_6

	P_1	P_3	P_6
No Sabe	13,14	16,06	10,95
Sí	78,83	70,80	59,12
No	8,03	13,14	29,93

Aunque las evaluaciones son muy elevadas puede observarse que la valoración positiva va decreciendo desde P_1 a P_6 . Un porcentaje elevadísimo (78,83%) afirma que el líder familiar ayuda a interpretar los significados de los hechos y los acontecimientos, a interpretar los que son relevantes y a identificar amenazas y oportunidades. Este reconocimiento también es elevado (70,80%) cuando se valora su papel de estímulo y de consecuidor del compromiso para que los subordinados, familiares o no, funcionen adecuadamente, aunque ya hay un 13,14% que no reconoce esta capacidad. Sin embargo,

casi un 30% no le reconoce capacidad para organizar y coordinar las actividades de la empresa familiar. Esta crítica es más elevada en los familiares menores de 40 años, que representan el 64% de los encuestados, pues un 32% está disconforme con la capacidad del líder de organizar y coordinar actividades. Los más críticos con la capacidad del líder estratégica (P_1) están en el seguimiento de los 41 a 50 años, pues en un 14% no reconocen esa capacidad, aunque un 78,83% si se la reconocen. La autoevaluación positiva es superior a la media en el tramo de edad, superior a los 51 años, pues en este tramo se encuentran los líderes junto a otros familiares (consortes). En un 80% se reconocen capacidad estratégica (P_1) y en un 64% se reconocen capacidad de gestión y coordinación (P_6) superiores a los valores medios.

Se puede concluir que la valoración del líder-familiar es elevada en el bloque de atributos considerados, aunque se critica en un 30% la capacidad de organización y coordinación, que tiene que ver con el nivel de profesionalización de la persona que lidera la empresa.

El segundo grupo de cuestiones P_4 , P_7 y P_9

Las respuestas son las siguientes en porcentajes

	P_4	P_7	P_9
No Sabe	11,68	10,22	11,68
Si	75,91	67,88	70,07
No	12,41	21,90	18,25

Las evaluaciones siguen siendo positivas y elevadas. Tanto en el bloque anterior como en este destaca un nivel superior al 10% de familiares que no saben evaluar el liderazgo, porque son familiares que en gran parte no trabajan en la empresa. No se reconoce en un

21,90% que el líder facilite el aprendizaje en un grupo ni que sea participativo, apoyando la discusión sobre nuevos modos y caminos para funcionar (P_7). Ese carácter no participativo y autoritario es criticado por la cohorte de edad de menos de 40 años, cuyo peso es del 64% de la muestra, pues llega la crítica al 26,45% de su estrato. Queda claro que los jóvenes en un porcentaje elevado, 1 de cada 4, ven al líder poco participativo y sin tiempo para estimular el aprendizaje, transmitiendo su conocimiento tácito a la siguiente generación. Por el contrario, el 88% de los de más de 51 años sí afirman que el líder es participativo y actúa como mentor.

Cuando se trata de evaluar si el líder genera una atmósfera de confianza y mutua cooperación mediante transparencia y comunicación (P_4), quienes son más críticos son los que están en el estrato de 41 a 50 años, pues un 17,40% no reconoce esta capacidad. Sin embargo, la autoevaluación de los propios líderes, llega al 80% de conformidad respecto de estos atributos.

Es curioso ver que el tramo de mayor edad es el más crítico respecto a su capacidad para formar a empleados, apoyar su personalidad y delegar o dejar hacer. En este tramo están los propios líderes y sus consortes, que dejan ver esta grave deficiencia por parte del liderazgo. Sin embargo, también la evaluación es positiva y cercana al 70%.

El tercer grupo de cuestiones P_2 , P_5 , P_8 y P_{10}

Las respuestas son las siguientes en porcentajes

	P_2	P_5	P_8	P_{10}
No Sabe	18,25	22,63	9,49	9,49
Si	56,20	66,42	65,69	84,67
No	25,55	10,95	24,82	5,84

Es curioso observar como se valora con la puntuación más elevada de todo el bloque la integridad y moralidad del padre-líder o del hermano-líder (P_{10}), pues esa valoración positiva es del 84,67%. Como era de esperar esa autoevaluación positiva se dispara en el tramo de más de 51 años donde están líderes y sus consortes. En este tramo la complacencia alcanza el 96% sin crítica alguna y también es elevada (85%) en la cohorte más joven; siendo la más crítica la cohorte de 41-50 años, pues aunque sólo pondera un 17% no reconoce esa integridad un 13% del estrato.

Curiosamente son sólo un 65,69% quienes reconocen en el líder apertura y búsqueda de apoyos en el seno de la familia cuando se producen situaciones delicadas, en tanto que denotan esa incapacidad un 24,82% de los encuestados. Es una de las críticas más graves junto a la de no saber organizar ni coordinar las funciones de la empresa. Esta valoración (P_8) fundamentalmente es crítica en el tramo de familiares de menos de 40 años, que ponderan casi 2/3 en la muestra, pues el 29,88% de ese estrato reconoce que el líder no busca apoyos necesarios y por tanto se aísla y no comunica sus necesidades. Como era de esperar el tramo de líderes y consortes no lo percibe así, pues en un 80% lo reconoce efectivamente. Estas dos percepciones ponen de manifiesto que en este aspecto no hay cooperación mutua entre líderes y jóvenes de la familia.

Ha extrañado que un 22,63% desconozca si el líder refuerza o no las señas de identidad familiar como grupo (P_5). Ese desconocimiento o no toma de conciencia es elevado (34,78%) en el estrato de 41-50 años de edad, aunque no niega que el líder realice esa misión. Los componentes del estrato de más de 50 años perciben en sí mismos

un 84% que realizan esa misión, en tanto que la cohorte de jóvenes en un 12,65 % reconoce que esa función no la realizan los líderes.

A pesar de las elevadas valoraciones, en general critican al líder su incapacidad para crear el debido consenso dentro de la familia respecto de objetivos, prioridades y estrategias (P_2) en un 25,55%. Esta crítica junto al aislacionismo del líder (P_8), dos caras de la misma moneda, aparece generalizada en las tres cohortes de edad; lo que indica que incluso los consortes del líder padre o los hermanos del hermano líder no le reconocen la capacidad de lograr el consenso en la familia. Esta situación deja entrever la carencia de un Consejo de Familia en el que se aborden objetivos, prioridades y estrategias de la familia respecto de la empresa.

ACTITUDES ANTE EL LIDERAZGO FAMILIAR

El liderazgo en la familia empresaria es un proceso de juego limpio y razonable, dada la importancia que en la familia tienen las emociones tanto en la empresa como en el hogar. Este proceso es un constructo dual que acompaña tanto una secuencia de etapas específicas como un conjunto de comportamientos de los actores familiares implicados en el proceso. Estos comportamientos de los actores familiares deben ser percibidos como razonables y honrados. El proceso en sí puede cometer errores como los siguientes: fallo al no invitar al proceso a los familiares relevantes y error al explicar la racionalidad del proceso. Los familiares relevantes son aquellos que son sujetos pasivos de la decisión, aquellos que están no sólo envueltos en ella sino en su ejecución y aquellos que tiene información útil a la decisión, junto a los envueltos en la implementación.

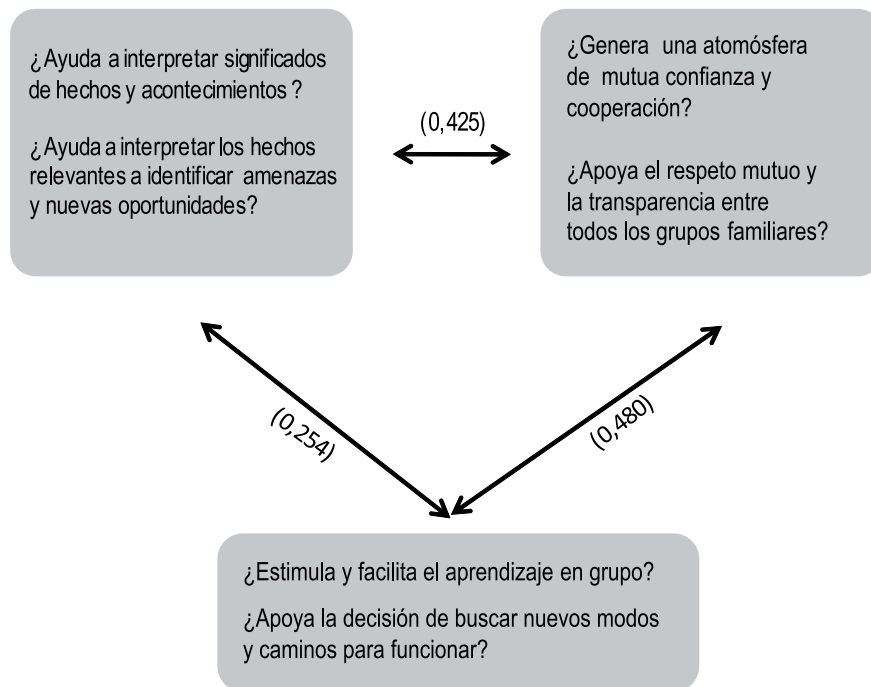
El líder debe saber que cada etapa del proceso contribuye a la calidad del resultado de lo que se decide. Las características de este proceso son muy simples. En primer lugar dar audiencia a los interesados. En segundo lugar debe saber la familia que la **racionalidad** se basa en la **claridad** y **exactitud** de la información requerida en el proceso, no confundiendo objetivos individuales con objetivos familiares así como en la decisión y en su ejecución. En tercer lugar la racionalidad del liderazgo demanda un **acuerdo en valores y normas**, pues de no ser así no será fácil llegar a un liderazgo en el seno de la familia empresaria. El liderazgo en el seno de la familia empresaria demanda claridad, comunicación, consistencia y adaptabilidad al intorno y al entorno, a fin de no generar discontinuidades.

La familia debe ver en el líder una cultura de lo razonable y del juego limpio, sabiendo que justicia y razonabilidad no son requerimientos absolutos, pues en el proceso se necesitarán transacciones, de modo que todo proceso de razonabilidad es relativo. El líder debe ser transparente, claro, consistente, adaptable y de elevada capacidad de comunicación entre sus familiares.

Debe saber todo esto porque existe una elevada correlación entre actitudes, comportamientos, procesos y percepciones.

Efectivamente, analizada la matriz de correlación, se encuentra una correlación relevante entre las siguientes funciones de liderazgo que los familiares y estudiosos de la empresa familiar deben saber interpretar

Actitudes del liderazgo de la familia empresaria



El diagrama dibuja claramente cómo se correlacionan estas funciones según lo que opinan líderes familiares y seguidores en sus respectivas familias.

Anexo 3: Cuestionario Test sobre sus sueños

Cómo se ve usted dentro de su empresa familiar.

¿Cómo líder de una dinastía familiar que va ganando en poder y en riqueza?.

Si No

¿Es su empresa un vehículo para lograr grandes hazañas, tales como un avance revolucionario de fabricación o de gestión o de distribución o de diseño?

Si No

¿Es usted un protector ejemplar de las generaciones venideras?

Si No

¿Se verá usted como un filántropo que se gana un liderazgo importante en su entorno social?

Si No

¿Se ve usted como la goma o cola que da cohesión al colectivo familiar a través de la empresa?

Si No

¿Cómo ve el futuro y desea que sea la empresa?

¿Cómo un empresa de director único? Si No.

¿Cómo una sociedad de hermanos? Si No.

¿Cómo un consorcio de primos? Si No

Anexo 4: Test de liderazgo en la Empresa Familiar

Conteste al siguiente cuestionario para autoevaluarse como líder en su empresa familiar o para evaluar a aquel que usted considere que ejerce funciones de liderazgo (padre, madre, hermanos, etc)

		Sí	No	No Sabe
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?			

Anexo 5: Matriz de coeficientes de correlación de Pearson

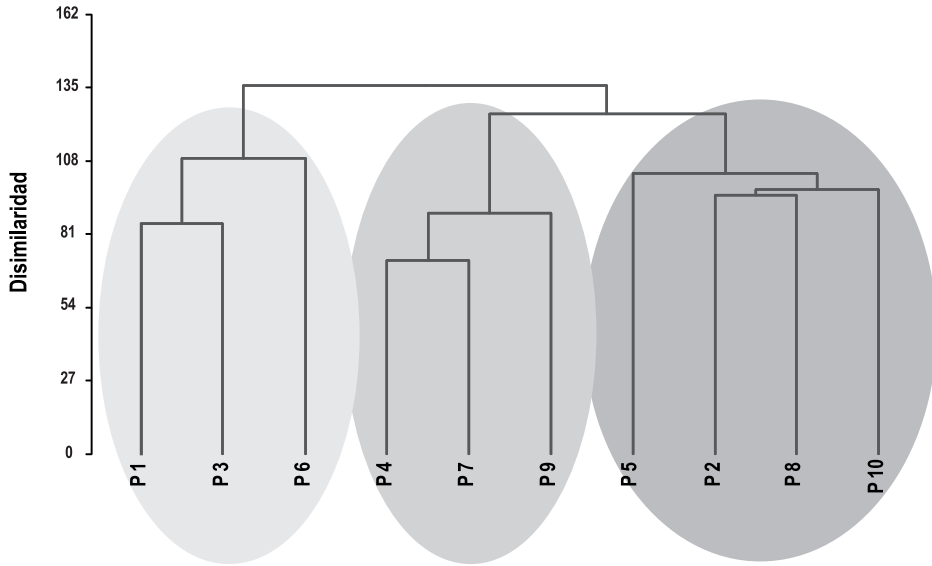
Alfa de Cronbach estandarizado: 0,779

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1,000	0,279	0,379	0,425	0,146	0,192	0,254	0,143	0,337	0,235
P2	0,279	1,000	0,294	0,270	0,257	0,275	0,277	0,304	0,293	0,295
P3	0,379	0,294	1,000	0,359	0,203	0,305	0,133	0,110	0,231	0,307
P4	0,425	0,270	0,359	1,000	0,160	0,166	0,480	0,180	0,382	0,268
P5	0,146	0,257	0,203	0,160	1,000	0,106	0,368	0,283	0,285	0,245
P6	0,192	0,275	0,305	0,166	0,106	1,000	0,172	0,106	0,161	0,274
P7	0,254	0,277	0,133	0,480	0,368	0,172	1,000	0,246	0,387	0,290
P8	0,143	0,304	0,110	0,180	0,283	0,106	0,246	1,000	0,253	0,290
P9	0,337	0,293	0,231	0,382	0,285	0,161	0,387	0,253	1,000	0,322
P10	0,235	0,295	0,307	0,268	0,245	0,274	0,290	0,290	0,322	1,000

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

Anexo 6: Dendrograma



P1: Ayuda a interpretar hechos, selecciona los relevantes, identifica amenazas y opiniones.

P3: Genera optimismo y logra compromiso, inyecta confianza ante el esfuerzo

P6: Organiza y coordina actividades en la empresa familiar

P4: Genera una atmósfera de mutua confianza y cooperación. Apoya el respeto mutuo

P7: Estimula y facilita el aprendizaje en grupo. Apoya la discusión en caminos para funcionar

P9: Delega y apoya el desarrollo de la personalidad

P5: Refuerza la identidad familiar. Ayuda a crear identidad única con

P2: Consigue alinear a los empleados y familiares con sus estrategias y objetivos

P8: Busca nuevos apoyos y nuevos recursos en el exterior e interior de la Empresa Familiar

P10: Promueve la moralidad y la justicia en el grupo familiar

V. EL RELEVO GENERACIONAL

El relevo generacional tiene gran importancia en la empresa familiar, pues ese cambio en la dirección de la empresa tiene un gran impacto en la organización de ella. Se producen cambios no sólo en la estructura sino también en los procesos.

La dimensión de esos cambios es variada. Se modifican las redes de comunicación internas y externas; se complica la estructura organizativa con una diferenciación funcional más clara y mayor profesionalización; cambia el grado de concentración del poder tanto en las decisiones rutinarias como en las estratégicas. Todas estas dimensiones son de carácter estructural.

También cambian los procesos. Las decisiones suelen ser más proactivas y agresivas tomando más riesgos; las decisiones toman en consideración el largo plazo y el escrutinio del entorno y la integración de los puestos suele ser más intensa en la toma de decisiones y más participativa.

En general el relevo generacional lleva consigo una dispersión del poder entre hermanos, una mejora de los sistemas de inteligencia;

una mayor racionalidad y menor subjetividad a la hora de tomar decisiones y una descentralización y delegación de las decisiones. Bajo este prisma siempre interesa conocer la predisposición a la sucesión en la familia empresaria sabiendo que en esa transición juegan el sucedido, el sucesor y la familia en la que viven tanto nuclear como extendida. Pero el relevo generacional puede ser un tiempo perdido, un cambio necesitado o un fracaso, debido a factores personales y emocionales.

El fracaso o el relevo lleno de problemas tiene su raíz en una relación inapropiada entre el pasado de la empresa y su presente, bien porque el sucesor se adhiera al pasado con mucha fuerza, bien porque reniegue de ese pasado, bien porque dude entre el pasado de la empresa y su presente. La actitud del sucesor, conservador, rebelde, o a modo de columpio, va a influir en la estrategia, gobierno y estructura de la organización.

La investigación de esta materia pone de relieve que el relevo generacional falla por no planificar la sucesión porque el sucesor sea incompetente o no tenga preparación y por rivalidades familiares¹. Normalmente el sucesor es elegido por razón de la sangre y no de sus capacidades. El relevo va a afectar a los futuros resultados de la empresa porque la transición afecta al gobierno de la misma y a la estrategia. La sucesión en la gestión es un reto específico en toda clase de empresa y desde luego es singular en

1. W.G. Dyer. 1986. "Cultural Change in Family Firms: Anticipating and managing business and Family Transitions". Joseey. Bass. San Francisco.
W. Handler. 1994. "Succession in family business: a review of research". Family Business Review 7, 133-74
I. Lansberg. 1999. "Succeeding Generations". Boston. Harvard.

la empresa familiar². Se sabe que si la sucesión designa a alguien que ya trabaja en la empresa es fácil presagiar nuevos períodos de continuidad, especialmente si el nuevo Director General forma parte del Consejo de Administración, hecho que es normal en la empresa familiar. En general si el relevo viene de fuera se pueden producir cambios más profundos, pero eso sólo sucede en circunstancias muy especiales en la empresa familiar. Los externos pueden no sólo traer el cambio, sino también la indecisión y la vacilación³.

En la empresa familiar el relevo puede garantizar el statu quo o un cambio profundo en la organización. Estas reacciones pueden ser extremas (inmovilidad versus rebelión) dependiendo de las relaciones dentro de la familia empresaria. Un sucesor inmaduro produce actuaciones que van desde el máximo conservadurismo, a la continua duda, o a la rebelión⁴. Estas actitudes se afloran en el modo de gobernar, en la estructura organizativa y en las decisiones estratégicas. La experiencia nos dice que se puede producir paralización y abandono, conflictos o consensos compulsivos, caos o burocracia exagerada. La distancia entre fundador y sucesor, la inmadurez del joven sucesor, la relación paterno-filial emocional dan lugar a reacciones de sumisión o de rebelión como salidas para las tensiones⁵. Dado que las reacciones tras la transición

2. D. Miller. 1993. "Some consequences of CEO Succession". *Academic of Management Journal* 36.644-59.

M. Reingenum. 1988. "The effect of CEO succession on stockholder wealth". *Administrative Science Quartely* 30, 46-60.

3. G. Brady and D. Helmich, 1984." *Executive Succession*". Prentice-Hall, New Jersey (1984)

4. M. Ket deVries y D. Miller. 1987. "Unstable at the Top". NAL. NY

5. A. Kimhi. 1997 "Intergenerational Succession in small family business". *Small Business Economics*, 9 (4) 309-18

nacen más que de la racionalidad de las relaciones emotivas y de los choques de personalidad entre familiares, aquellos pueden dar lugar en el futuro a estrategias inapropiadas, organizaciones defectuosas y gobiernos alocados.

Una empresa para enfrentarse al futuro tiene que diseñar un modelo de capacidad para competir vía adaptación al entorno, al menos. Pero ese modelo de capacidades adaptativas necesita de una cultura organizativa robusta y de un mecanismo de gobierno claro⁶. El relevo generacional tiene que plantear objetivos claros, decisión sobre estabilidad y mantenimiento de tradiciones, burocracia, centralización versus descentralización del poder, y conflictividad intrageneracional o intergeneracional entre familiares.

Nuestras experiencias nos indican que se dan tres pautas o niveles de transición y que cada uno de ellos se puede definir por un tipo de estrategia, una cultura organizativa, un modo de gobernar y unos resultados esperados.

El sucesor, en una de estas tres pautas, sigue dependiendo fuertemente del padre incluso después de que este haya muerto. La sombra del padre es alargada y la continuidad se mantiene. La estrategia es conservadora; se producen pocos cambios en los objetivos, naturaleza del negocio, líneas de producto y mercados.

Se enfoca hacia controlar problemas en lugar de dimensionar las oportunidades. La resistencia al cambio es notable. Se congelan la organización, la jerarquía, los rituales, los esquemas de compensación, los modos de comunicación, los asesores. Así que

6. P. Fuchs y otros. 2000. "Strategic integration: Competing in the age of capabilities". California Management Rev 42 (3)

el mercado se erosiona, viene el estancamiento y, más tarde, las pérdidas.

El sucesor en otra pauta se caracteriza por la indecisión y el penduleo. No sabe cómo hacer lo que quieren hacer; dudan el cambiar o en respetar la tradición. Dudan entre ejercer su influencia o manifestar su voluntad. La estrategia suele ser incongruente y poco efectiva, quedándose siempre a medio camino. La organización permanece, aunque añadiendo nuevas unidades, que no llegan a integrarse en la organización. El modo de gobernar: mezclar lo viejo y lo nuevo, con viejos y nuevos empleados. La consecuencia es la entrada en pérdidas.

El sucesor en una tercera pauta puede ser como el rebelde que rechaza todo lo que ha realizado la generación anterior erradicando las prácticas del pasado. Este modelo sucede raramente en la empresa familiar, pero existe. Su estrategia es cambiarlo todo. Es más un deseo de dejar su impronta y de escapar del pasado que de un análisis riguroso de oportunidades⁷. El caos comienza a reinar y los cambios en objetivos y valores es lo normal, así como en pautas de comunicación, sistemas de información y de compensación. En general tanto cambio no es conveniente al negocio. Incluso se producen cambios radicales en la Alta Dirección de la empresa familiar y conflictos y desavenencias familiares. Todo ello consume recursos y energías o endeudamiento exagerado o rotación elevada de directivos y o pérdida de clientes tradicionales. En general todo esto sucede cuando hubo peleas entre “padre e hijo” o entre hermanos fragmentados.

7. D. Miller y otros. 2006. “Intergenerational succession, change and failure in family business”. Handbook of Research in family business, editado por P. Z. Poutziouris, K.X. Smyrnios, S.B. Klein. Edwar Elgar. U.K. pp 371-387.

La sucesión problemática suele ocurrir cuando se dan las siguientes circunstancias:

- a) Cuando la relación paterno filial está caracterizada por dependencia y vacilación, oposición y conflicto, idealizando estas perspectivas.
- b) Cuando sucesor y sucedido manifiestan estilos de liderazgo diferentes y el sucedido se caracteriza por un comportamiento obsesivo, depresivo, dramáticamente desconfiado, que no viene mitigado por una amplia experiencia empresarial.
- c) Cuando la familia está fragmentada en ramos familiares partidarias que se enfrentan continuamente entre sí.

Todo ello está condicionado por el entorno, sea el mercado cambiante, el contexto sociológico familiar u otros acontecimientos.

La familia empresaria cordobesa ante este panorama tiene que enfrentarse al relevo generacional. Nosotros hemos querido conocer su grado de disposición al tránsito en la gestión mediante un análisis de sus respuestas a un cuestionario para este fin confeccionado.

DISPOSICIÓN MENTAL HACIA EL RELEVO GENERACIONAL

El relevo generacional en la empresa familiar es un hecho relevante. Existen varios estudios sobre la predisposición en la familia empresaria para tomar conciencia del necesario relevo generacional en la gestión de la empresa familiar. Esos estudios verifican que tal disposición no es frecuente, pero en estos estudios

no se profundiza en la escala de valores y supuestos por los cuales no se aborda en el seno de la familia empresaria el proceso de sucesión el la gestión.

En nuestro caso hemos desarrollado un test, conformado por una batería de 10 pronunciamientos a los que se pide conformidad a los constituyentes del núcleo duro de la empresa familiar o disconformidad o respuestas de parcial coincidencia o parcial disconformidad. La batería de pronunciamientos se ve a continuación:

LA SUCESIÓN EN LA GESTIÓN. CUESTIONARIO

¿Está su empresa preparada para la sucesión?

En la lista de cuestiones cierre con un círculo el número, que más aproximadamente describa su estado de ánimo ante esta cuestión. Con su respuesta usted mismo puede darse una idea de la necesidad que tiene de reflexionar sobre este asunto.

Valoración de la respuesta.

- ❶ Coincido totalmente. ❷ Coincido parcialmente.
❸ Discrepo parcialmente. ❹ Discrepo totalmente.

- | | | | | | |
|---|--|---|---|---|---|
| 1 | El dueño o fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas sobre el funcionamiento. | ❶ | ❷ | ❸ | ❹ |
| 2 | La única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error. | ❶ | ❷ | ❸ | ❹ |
| 3 | Las generaciones que suceden al fundador de una empresa, rara vez la dirigen tan bien como aquél. | ❶ | ❷ | ❸ | ❹ |
| 4 | No es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo. | ❶ | ❷ | ❸ | ❹ |

- | | | |
|----|--|---------|
| 5 | Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansiosos a los herederos durante mucho tiempo. | 1 2 3 4 |
| 6 | La familia del empresario debe conocer los éxitos de la empresa, pero no los problemas | 1 2 3 4 |
| 7 | Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten | 1 2 3 4 |
| 8 | Los empleados de la empresa deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión. | 1 2 3 4 |
| 9 | La planificación de la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño, fundador o socio mayoritario esté dispuesto a jubilarse. | 1 2 3 4 |
| 10 | Los hijos e hijas del empresario con éxito tienen obligación de hacerse cargo del (os) negocio (s). | 1 2 3 4 |

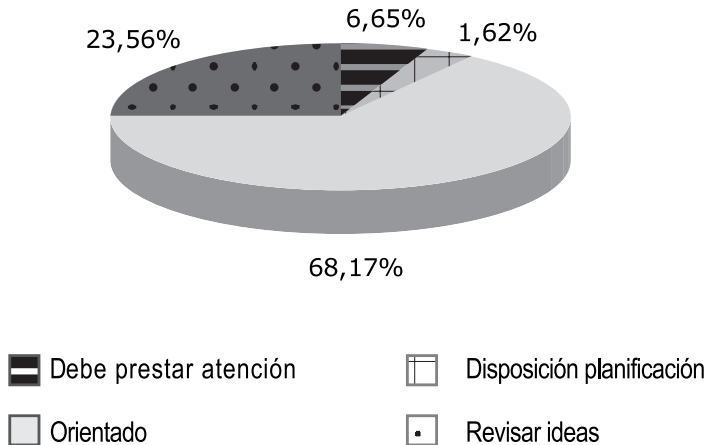
La escala de valores que hemos querido analizar o los presupuestos mentales de los encuestados se identifica indagando a los miembros de la familia su conformidad o discrepancia con una filosofía rígida, centralizadora, dirigista, autocomplaciente con el trabajo realizado, cortoplacista, encastillada, secretista, poco participativa y dictatorial o su discrepancia total o parcial respecto de los pronunciamientos que se les presentan en el test.

El test lo han realizado 561 personas, al inicio del curso, miembros de 150 empresas familiares, lo que indica un tamaño medio de familia de 3'7 personas por familia empresaria. Es obvio que aquella persona que coincida totalmente con los pronunciamientos ofrecidos en el test no está en absoluto preparada ni dispuesta para iniciar el relevo generacional y la que discrepe totalmente de esos pronunciamientos tiene plena disposición mental hacia el inicio de la sucesión en la gestión. Hemos considerado que las personas que puntúen entre 35-40 puntos inclusive, son personas conscientes de la necesidad de abordar el relevo generacional y por tanto están psicológicamente orientados hacia el proceso.

A las personas que discrepen parcialmente o coincidan parcialmente con los pronunciamientos y la puntuación obtenida oscila entre 25-34 puntos, los calificamos como individuos que deben revisar sus ideas respecto del relevo generacional, del papel del fundador y de la siguiente generación así como el peso de la experiencia como método de aprendizaje. Por último aquellos encuestados que alcancen una puntuación menor de 25 tienen que cambiar de presupuestos y supuestos respecto de su empresa si desean tener un relevo generacional sin complicaciones.

La imagen general que arrojan estas 150 empresas familiares cordobesas es la siguiente:

¿ESTÁN LAS EMPRESAS FAMILIARES PREPARADAS PARA LA SUCESIÓN?



Un 6,65% de los encuestados tienen un concepto dirigista, dictatorial y narcisista de la gestión en la empresa familiar y se resistirán siempre al relevo generacional. No es una cifra muy elevada, pero bastante más elevada que

1°. El 1,62% de quienes están totalmente preparados y son conscientes de la necesidad del relevo generacional en la gestión empresarial.

2°. Algo más de un 68,17% de la población muestral está bastante orientada psicológicamente al proceso de la sucesión, de modo que con un proceso de impulso y mentorización darán el paso para estructurar el cambio en la gestión. No es de extrañar este alto porcentaje si se toma en consideración que son familias preocupadas por su empresa familiar que han tenido el impulso de asistir a los cursos de empresa familiar.

3°. Un 23,56% coincide total o parcialmente con los pronunciamientos y podría inferirse que participa de una filosofía dirigista-centralista, escasamente participativa de llevar la empresa. Este tipo de personas necesitan revisar profundamente sus ideas respecto del relevo generacional, su naturaleza, carácter procesal y en relación con su convivencia.

La imagen filosófica a partir de los pronunciamientos es la siguiente

PRONUNCIAMIENTOS	COINCIDEN TOTAL O PARCIALMENTE	DISCREPAN TOTAL O PARCIALMENTE
1	47,06	52,22
2	55,08	44,21
3 *	25,31	74,15
4 *	20,86	77,89
5 *	20,68	78,61
6 **	9,44	89,84
7 **	6,96	92,51
8	48,59	51,87
9 **	13,19	85,92
10 *	24,96	74,33

Los asistentes autoreconocen o reconocen en el fundador de la empresa en un peso muy elevado a la persona en quien reside la máxima autoridad decisional (47%) y creen que la única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error (55%) dando escasa importancia a la formación. La privacidad a la hora de plantear la sucesión sin dar participación opinática a los empleados es defendida por el casi 49% de los encuestados, lo que no es una postura participativa ante tan estratégica decisión para la familia y la empresa.

Con un porcentaje muy elevado, superior al 85%, se expresan quienes invocan que la familia debe conocer no solo los

éxitos sino los problemas de la empresa, que los jóvenes no deben ser incorporados rápidamente a puestos directivos y que la planificación de la sucesión debe abordarse aunque el fundador no esté dispuesto a ello. Más adelante veremos la cualificación de estos pronunciamientos según edad, género y formación.

En el tercer cuartil de quienes discrepan parcialmente de ciertos pronunciamientos o totalmente están los que creen que los jóvenes pueden hacer la gestión tan bien como los mayores o de quienes no creen que los hijos deban hacerse cargo de la empresa, aunque esta ofrezca éxitos en su gestión.

En general pueden decirse que los constituyentes de las familias empresarias están en un 70% orientados a planificar el relevo generacional en sus familias respectivas y en un 24% deben revisar sus ideas. Sólo un 7% tiene que prestar más atención a esta cuestión pues andan bastante desorientados.

Sin embargo, preguntados por la jubilación y la sucesión como una de las decisiones más importantes para la continuidad de la empresa familiar, las respuestas fueron las siguientes;

	% Respuestas
Estamos decididos a continuar	98,80
El negocio se venderá o cerrará	1,20
Total	100,00

De quienes tiene le compromiso de la continuidad de la empresa familiar, curiosamente su actual posición es la siguiente:

	% Respuestas
Aún no se ha decidido nada sobre el relevo	68,40
La sustitución del mayor está decidida	30,40
Total	98,40

Podría concluirse que casi la totalidad de los encuestados están comprometidos con la continuidad, que el 30,40% lo tienen decidido y con el 70% están bien orientados hacia la planificación del relevo generacional.

El análisis de los diez pronunciamientos propuestos a la población muestral merece un espacio específico para profundizar en su significado y en su variabilidad.

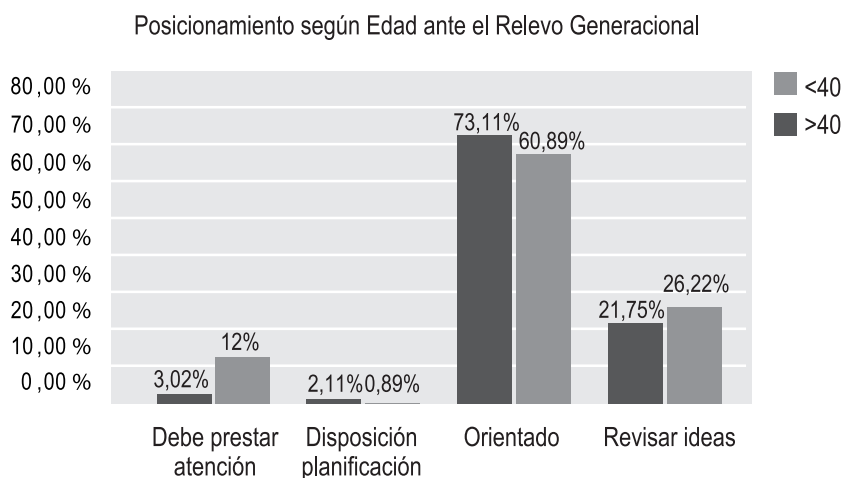
Esta radiografía se hará sistematizadamente presentando el peso de cada respuesta dada por los encuestados, su correspondiente histograma y la clasificación de esas respuestas según la cohorte de edad, género y nivel de formación de los incumbentes. Cada pronunciamiento recibirá un comentario para dar luz a la propuesta.

LA EDAD COMO MODERADOR

Como en las próximas páginas se analizará el posible efecto discriminante de la edad, el género y la formación adquirida en las respuestas a estos pronunciamientos, en este momento conviene visualizar la imagen global de estos factores.

En efecto, las cohortes de edad difieren notablemente en sus posicionamientos. Los jóvenes en un 73,11% están orientados totalmente y dispuestos a la planificación del relevo en tanto que los mayores de 40 años están orientados en un 60% y dispuestos sólo en un 0,89%. Justamente por eso, incluso un 26,22% tienen que revisar muchas ideas. La figura siguiente refleja las diferencias de predisposición al relevo generacional en función de la edad del encuestado.

	EDAD		
	<40	>40	TOTAL
DEBE PRESTAR ATENCIÓN	3,02%	12,00%	6,65%
DISPOSICIÓN - PLANIFICACIÓN	2,11%	0,89%	1,62%
ORIENTADO	73,11%	60,89%	68,17%
REVISAR IDEAS	21,75%	26,22%	23,56%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

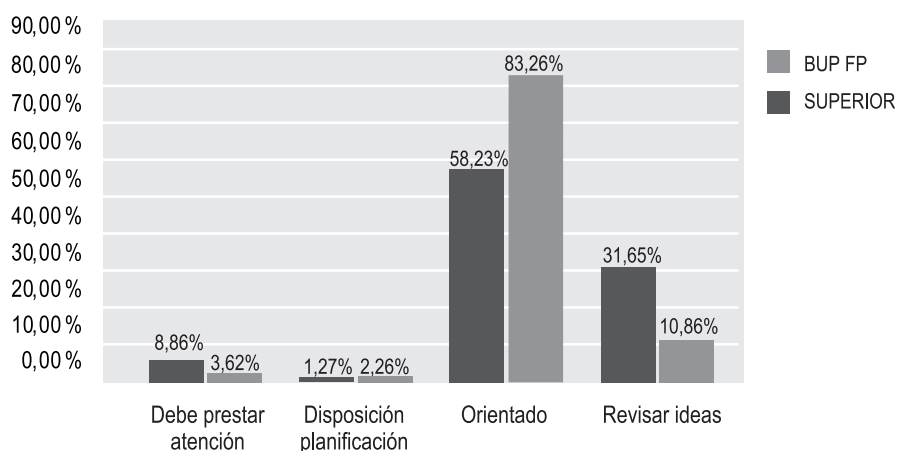


LA FORMACIÓN COMO MODERADOR

La formación también conduce a posicionamientos diferentes. Quienes alcanzaron los estudios universitarios están en un 83,26% orientados hacia la planificación en tanto que quienes no los alcanzaron sólo lo están en un 58,23%. Aunque la plena disposición del relevo generacional es difícil de mostrar, también los universitarios están dispuestos en un 2,26% frente al 1,25% de los que no los son. La figura siguiente refleja los diferentes posicionamientos según formación alcanzada

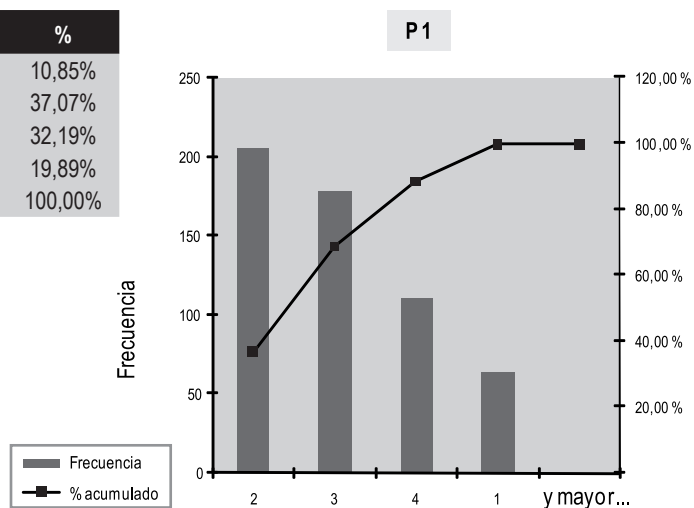
	FORMACIÓN		
	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
DEBE PRESTAR ATENCIÓN	8,86%	3,62%	6,70%
DISPOSICIÓN PLANIFICACIÓN	1,27%	2,26%	1,68%
ORIENTADO	58,23%	83,26%	68,53%
REVISAR IDEAS	31,65%	10,86%	23,09%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

Posicionamiento según el nivel de formación ante el Relevo Generacional



P1: el dueño o fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar decisiones últimas sobre el funcionamiento.

PREGUNTA1	Total	%
1	60	10,85%
2	205	37,07%
3	178	32,19%
4	110	19,89%
TOTAL	553	100,00%



PREGUNTA 1	EDAD		TOTAL
	<40	>40	
1	6,97%	16,59%	10,85%
2	33,94%	41,70%	37,07%
3	35,15%	27,80%	32,19%
4	23,94%	13,90%	19,89%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

PREGUNTA 1	SEXO		TOTAL
	HOMBRE	MUJER	
1	11,61%	9,50%	10,85%
2	37,68%	36,00%	37,07%
3	31,44%	33,50%	32,19%
4	19,26%	21,00%	19,89%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

PREGUNTA 1	NIVEL DE FORMACIÓN		TOTAL
	BUP FP	SUPERIOR	
1	15,24%	5,02%	11,05%
2	40,32%	30,59%	36,33%
3	26,03%	40,64%	32,02%
4	18,41%	23,74%	20,60%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

COMENTARIOS A LA PREGUNTA 1

Como era de esperar quienes tienen más de 40 años de edad creen total o parcialmente, en mayor peso que la media muestral, **que el dueño o fundador es el único que conoce bien su empresa y debe tomar las últimas decisiones en ella**. La edad es un factor discriminante a la hora de posicionarse ante esta cuestión. Sin embargo, el género no marca diferencias entre hombres y mujeres respecto de la pregunta emitida.

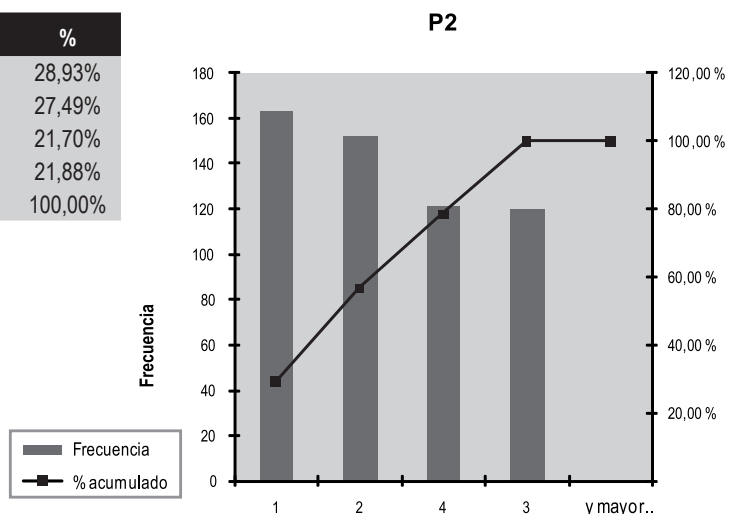
La formación es un buen discriminante. Quienes tienen formación universitaria están en desacuerdo en mayor medida que lo hace la población muestral y quienes son bachilleres o tienen formación profesional tienden a concordar con el planteamiento propuesto.

Por tanto, edad y formación, son discriminantes ante esta pregunta teniendo en cuenta que son universitarios los jóvenes en mayor grado que los mayores.

Generalmente los mayores de 40 años son fundadores o sucesores, han adquirido conocimiento y experiencia mediante el método de “prueba y error”, lo que puede conducir a que ostenta autoridad no sólo orgánica sino experimental para tomar la decisión final. Suelen ocupar la Alta Dirección de la empresa y, consecuentemente, tienen dos fuentes de autoridad para llegar a esa posición: su lugar premiente en el organigrama y su conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Los jóvenes, en su mayor parte con formación universitaria, perciben este pronunciamiento de diferente manera pues la fuente del conocimiento no sólo es práctica sino también teoría.

P2: la única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error.

PREGUNTA1	Total	%
1	160	28,93%
2	152	27,49%
3	120	21,70%
4	121	21,88%
TOTAL	553	100,00%



EDAD			
PREGUNTA2	<40	>40	TOTAL
1	24,24%	35,87%	28,93%
2	35,76%	15,25%	27,49%
3	22,12%	21,08%	21,70%
4	17,88%	27,80%	21,88%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA 2	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	28,33%	30,00%	28,93%
2	26,63%	29,00%	27,49%
3	22,10%	21,00%	21,70%
4	22,95%	20,00%	21,88%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA 2	BUF FP	SUPERIOR	TOTAL
1	35,35%	17,73%	28,09%
2	26,11%	31,36%	28,28%
3	20,70%	23,64%	21,91%
4	17,83%	27,27%	21,72%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

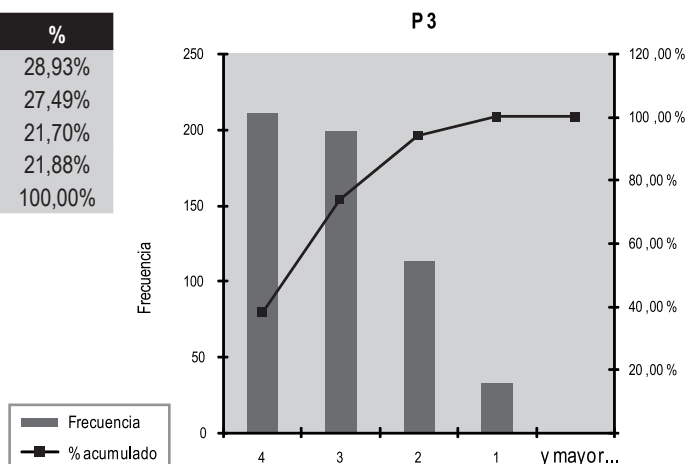
COMENTARIOS A LA PREGUNTA 2

De acuerdo con la edad, los mayores de 40 años están más polarizados o radicalizados ante la pregunta “**La única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error**”, pues coinciden o discrepan totalmente en valores muy superiores a la media muestral, en tanto que los menores de 40 años están más dubitativos ante el planteamiento. De nuevo el género no es factor discriminante en las respuestas y si lo es la formación, pues están más polarizados quienes sólo alcanzaron la formación de bachiller o formación profesional y más centrados y dubitativos quienes alcanzaron la formación universitaria. De nuevo conviene recordar que los jóvenes (<40 años) tienen un nivel de formación superior a los mayores de esa edad.

La población muestral coincide total o parcialmente con este planteamiento en un 56,42% y discrepa total o parcialmente del mismo en su peso complementario del 43,58%; es decir hay diferenciación clara entre los que piensan que se aprende sólo haciendo de los que creen que se puede aprender estudiando y trabajando. El 49,19% está en zona ambigua o dudosa ante la propuesta realizada. Merece la atención las diferencias tan notables entre quienes son bachilleres y quienes son universitarios respecto de la aceptación de la proporción pues quienes concuerdan con la misma distan entre sí más de 17 puntos.

P3: Las generaciones que suceden al fundador de una empresa, rara vez la dirigen tan bien como aquel.

PREGUNTA1	Total	%
1	160	28,93%
2	152	27,49%
3	120	21,70%
4	121	21,88%
TOTAL	553	100,00%



EDAD			
PREGUNTA3	<40	>40	TOTAL
1	6,04%	5,36%	5,77%
2	19,64%	21,43%	20,36%
3	33,84%	38,84%	35,86%
4	40,48%	34,38%	38,02%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA3	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	5,37%	6,47%	5,77%
2	19,77%	21,39%	20,36%
3	35,31%	36,82%	35,86%
4	39,55%	35,32%	38,02%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA3	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	7,59%	3,18%	5,78%
2	20,89%	17,27%	19,40%
3	36,08%	36,36%	36,19%
4	35,44%	43,18%	38,62%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

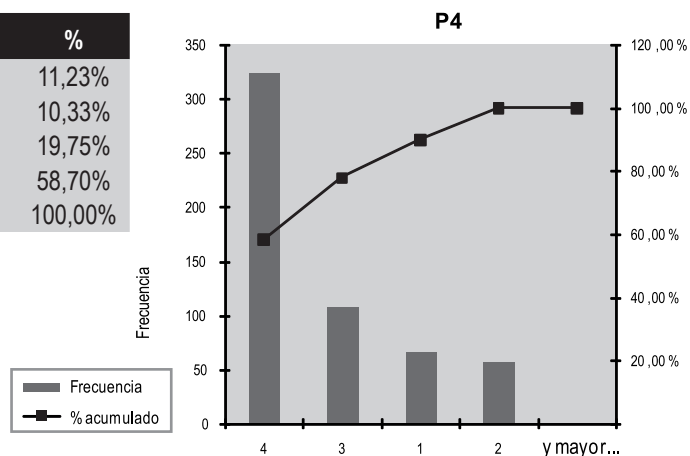
COMENTARIOS A LA PREGUNTA 3

La edad no es factor discriminante ante la cuestión de si **“las generaciones que suceden al fundador de una empresa rara vez la dirigen tan bien como aquel”** ni lo es tampoco el género. Sin embargo, quienes son universitarios creen que ese pronunciamiento no es aceptable en un nivel más elevado del que expresa la población muestral, tomando una posición contraria a la que admiten los que sólo alcanzaron la formación elemental, media y profesional. Las posiciones bipolares son diferentes según formación pero no lo son las posiciones intermedias.

Era de esperar esta racionalidad ante el planteamiento, pues los jóvenes no son proclives a aceptarlo, ya que ello sería como negarse a sí mismos su capacidad de superación respecto del referente. De igual modo era de esperar que los mayores de cuarenta años discreparan de este pronunciamiento por el mismo motivo, ya que el senior espera generalmente que el junior le supere. Los mayores discrepan total o parcialmente de este planteamiento en un 73,22%, cuando el valor medio muestral es del 73,88%; sin embargo, los jóvenes discrepan total o parcialmente de este planteamiento en un 74,32%. La diferencia por edad no existe ante esta cuestión. La discrepancia total es mayor en los universitarios (43,18%) frente a los no universitarios que discrepan y pesan un 35,44%.

P4: No es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo.

PREGUNTA1	Total	%
1	62	11,23%
2	57	10,33%
3	109	19,75%
4	324	58,70%
TOTAL	552	100,00%



EDAD			
PREGUNTA4	<40	>40	TOTAL
1	7,29%	17,04%	11,23%
2	7,29%	14,80%	10,33%
3	21,58%	17,04%	19,75%
4	63,83%	51,12%	58,70%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA4	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	9,38%	14,50%	11,23%
2	12,22%	7,00%	10,33%
3	19,60%	20,00%	19,75%
4	58,81%	58,50%	58,70%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA4	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	15,61%	4,11%	10,88%
2	13,69%	5,48%	10,32%
3	17,52%	22,83%	19,70%
4	53,18%	67,58%	59,10%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

COMENTARIOS A LA PREGUNTA 4

Se le manifiesta a la población muestral que “**no es necesario planificar la sucesión en una empresa familiar si el dueño tiene un único hijo**”. Curiosamente quienes tienen más de 40 años así lo creen total o parcialmente, todo lo contrario de lo que piensan quienes son menores de 40 años. El género no discrimina las respuestas pero sí, de nuevo, el nivel de formación alcanzado por el encuestado.

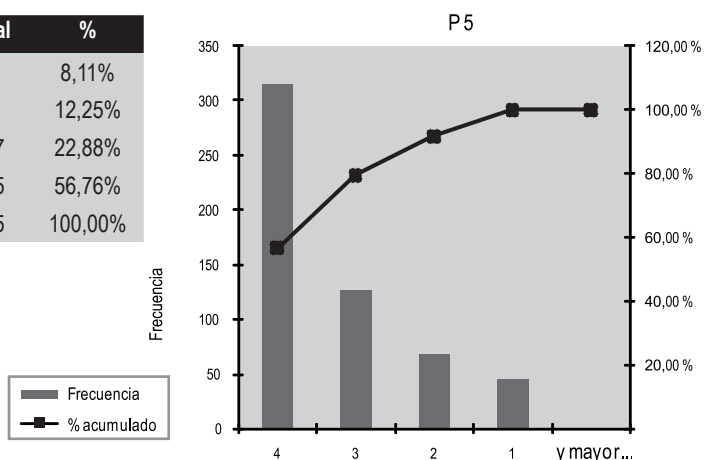
En un porcentaje elevadísimo quienes son universitarios discrepan de este pronunciamiento en más de 12 puntos sobre la posición media de la muestra en tanto que sucede lo contrario si quienes responden tienen sólo formación elemental, media o profesional.

¿A qué puede deberse que los jóvenes discrepen de este pronunciamiento en 12,71% puntos de lo que discrepan los mayores? ¿Puede deberse al factor de formación que es notablemente diferente entre estas cohortes de edad?

Lo que sí se debe notar es que en un 78,45% discrepan total o parcialmente del planteamiento propuesto y en un 58,70% la discrepancia es total. Los consultados entienden que la continuidad de la empresa no debe depender de la existencia o no de filiación sino que su permanencia representa un valor independiente de la sucesión por razón de sangre.

P5: Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansiosos a los herederos durante mucho tiempo.

PREGUNTA5	Total	%
1	45	8,11%
2	68	12,25%
3	127	22,88%
4	315	56,76%
TOTAL	555	100,00%



EDAD			
PREGUNTA5	<40	>40	TOTAL
1	3,93%	14,29%	8,11%
2	12,39%	12,05%	12,25%
3	26,89%	16,96%	22,88%
4	56,80%	56,70%	56,76%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA5	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	8,47%	7,46%	8,11%
2	12,15%	12,44%	12,25%
3	21,75%	24,88%	22,88%
4	57,63%	55,22%	56,76%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA5	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	11,71%	3,18%	8,21%
2	15,19%	7,73%	12,13%
3	22,15%	24,09%	22,95%
4	50,95%	65,00%	56,72%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

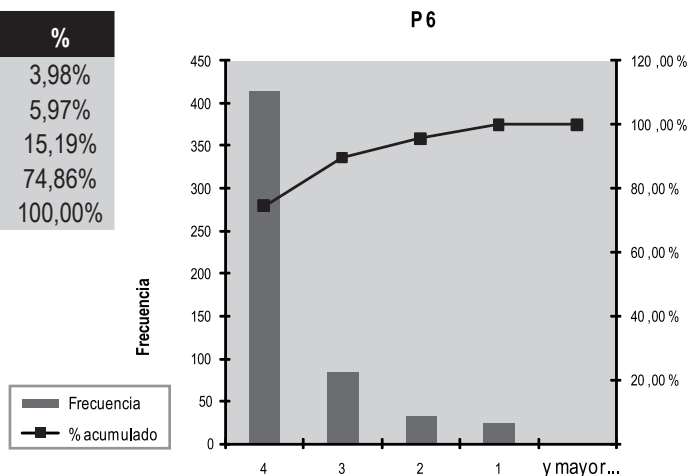
COMENTARIOS A LA PREGUNTA 5

Algunos creen que “**planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansiosos a los herederos durante mucho tiempo**”. Son los que tienen más de 40 años de edad. Nada tiene que ver este tipo de respuesta con la cuestión de género en tanto que sí es realmente discriminante el nivel de formación alcanzado. Los universitarios discrepan total o parcialmente de este planteamiento en un 89%, 10 puntos más que la media muestral y 12 puntos más de quienes sólo tienen un nivel inferior al universitario. Los no universitarios coinciden total o parcialmente con el planteamiento en un 27%, casi siete puntos más que el posicionamiento medio de la muestra.

Pero en general, la población muestral discrepa total o parcialmente del planteamiento en un 79,64%, y de modo singular no se alinea con esta proporción en un 56,76%. Esta racionalidad era presumible pues la ansiedad ante el relevo generacional existe esté planificado o no. Sin embargo, la población en un 20,36% piensa que no conviene hablar de esta cuestión y quienes son mayores de 40 años lo piensan en un 26,34% y quienes no son universitarios también concuerdan con dicho planteamiento en un 26,9%, seis puntos más que lo mantienen la población muestral. Así que el binomio edad-formación incide en la aceptación de esta cuestión.

P6: La familia del empresario debe conocer los éxitos de la empresa, pero no los problemas.

PREGUNTA6	Total	%
1	22	3,98%
2	33	5,97%
3	84	15,19%
4	414	74,86%
TOTAL	553	100,00%



EDAD			
PREGUNTA6	<40	>40	TOTAL
1	2,73%	5,83%	3,98%
2	5,15%	7,17%	5,97%
3	15,45%	14,80%	15,19%
4	76,67%	72,20%	74,86%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA6	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	4,83%	2,49%	3,98%
2	7,10%	3,98%	5,97%
3	17,05%	11,94%	15,19%
4	71,02%	81,59%	74,86%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA6	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	5,40%	1,83%	3,93%
2	7,30%	3,65%	5,81%
3	14,60%	17,35%	15,73%
4	72,70%	77,17%	74,53%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

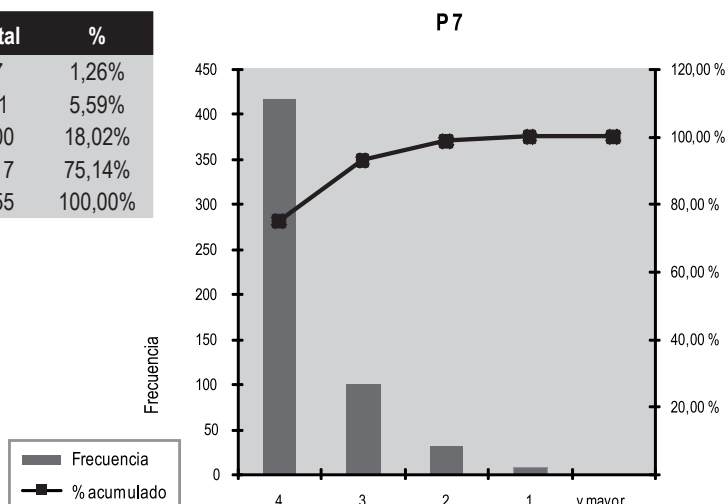
COMENTARIOS A LA PREGUNTA 6

Preguntada la población muestral sobre si **“la familia del empresario debe conocer los éxitos de la empresa pero no sus problemas”**, apenas hay diferencias por razones de edad; pero sí, curiosamente, existen diferencias por razón de género. La mujer discrepa totalmente de este planteamiento a 10 puntos de la discrepancia total del hombre, en tanto que el hombre coincide total o parcialmente con este planteamiento en 6 puntos más que la mujer. Sigue la formación alcanzada siendo discriminante a la hora de orientar las respuestas pues los universitarios discrepan total o parcialmente de este planteamiento en relación con quienes no han alcanzado esa formación y viceversa.

La familia empresaria se pronuncia a favor de la transparencia total y del conocimiento no sólo de los éxitos sino también de los fracasos y de los problemas y dificultades que se están viviendo en la empresa. Esa racionalidad era presumible pues la familia empresaria vive de la empresa, aporta sus recursos y está comprometida, en mayor o menor grado, con el proyecto empresarial. La transparencia es fundamental y para ello los miembros de la familia tienen que fortalecer su confianza mutua y sus capacidades de comunicación.

P7: Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten.

PREGUNTA7	Total	%
1	7	1,26%
2	31	5,59%
3	100	18,02%
4	417	75,14%
TOTAL	555	100,00%



EDAD			
PREGUNTA7	<40	>40	TOTAL
1	0,30%	2,68%	1,26%
2	4,53%	7,14%	5,59%
3	16,31%	20,54%	18,02%
4	78,85%	69,64%	75,14%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA7	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	0,56%	2,49%	1,26%
2	7,06%	2,99%	5,59%
3	20,06%	14,43%	18,02%
4	72,32%	80,10%	75,14%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA7	BUF FP	SUPERIOR	TOTAL
1	1,27%	0,91%	1,12%
2	6,96%	3,64%	5,60%
3	18,04%	18,64%	18,28%
4	73,73%	76,82%	75,00%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

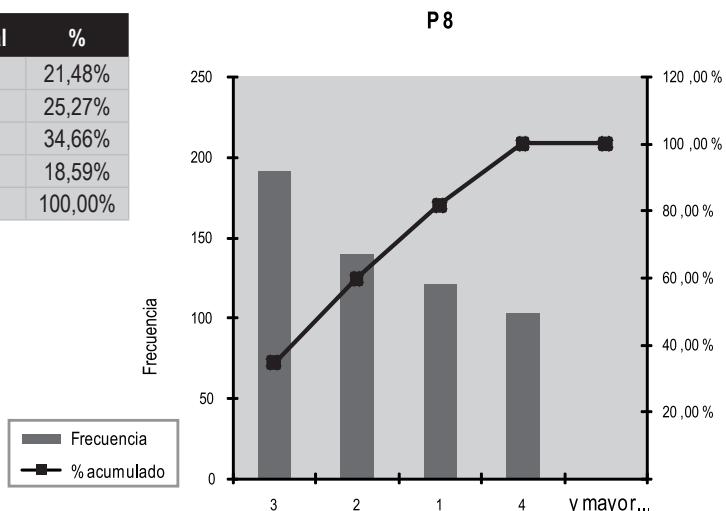
COMENTARIOS A LA PREGUNTA 7

Una cuestión que se plantea en la familia es **“la de incorporar a los jóvenes familiares a puestos de dirección para que los empleados aprendan a respetarles”**. La edad no sirve de discriminante en esta cuestión, ni el género ni tampoco el nivel de formación alcanzado. Este pronunciamiento se formuló como pregunta que pudiera servir de control de la coherencia en las contestaciones, al ser un posicionamiento evidentemente irracional.

Era de esperar el rechazo casi absoluto, tanto de jóvenes como de mayores, hombres o mujeres, con mayor o menor formación, ante este ilógico planteamiento, pues el 75,14% rechaza totalmente la propuesta y el 18% parcialmente. Prácticamente ninguno de los encuestados ven racionalidad en la proposición, aunque testimonialmente lo afirman 7 de 555 personas. Los familiares entienden que el respeto se gana no por ocupar un puesto alto en la organización sino por prestar servicios a la comunidad empresarial y quizás ejercer cierto tipo de liderazgo.

P8: Los empleados de la empresa deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión.

PREGUNTA8	Total	%
1	119	21,48%
2	140	25,27%
3	192	34,66%
4	103	18,59%
TOTAL	554	100,00%



EDAD			
PREGUNTA8	<40	>40	TOTAL
1	21,47%	21,50%	21,48%
2	23,45%	28,50%	25,27%
3	35,88%	32,50%	34,66%
4	19,21%	17,50%	18,59%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA8	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	21,52%	21,43%	21,48%
2	25,15%	25,45%	25,27%
3	35,76%	33,04%	34,66%
4	17,58%	20,09%	18,59%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA8	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	26,27%	14,61%	21,50%
2	24,05%	26,48%	25,05%
3	31,96%	39,27%	34,95%
4	17,72%	19,63%	18,50%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

COMENTARIOS A LA PREGUNTA 8

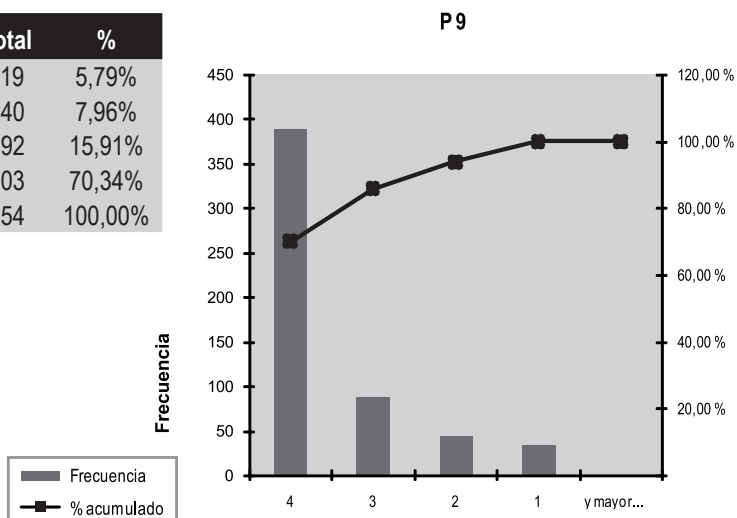
Sobre si “**los empleados de la empresa debieran tener poca o ninguna participación de la sucesión**” no hay diferencias por razón de edad ni por razón de género, pero sí existe por razón de formación.

Los universitarios aceptan totalmente este pronunciamiento en 12 puntos menos que los no universitarios y discrepan total o parcialmente en 10 puntos más que discrepan total o parcialmente los no universitarios.

Los posicionamientos están casi equidistribuidos, aunque pesan más los que total o parcialmente creen que los empleados deberían participar o ser oídos en el proceso del relevo generacional. Esta división de opiniones entre privacidad y secretismo frente a transparencia y participación está extendida en las familias empresarias y depende de su escala de valores, estilo de vida cultural y entendimiento del entorno que les rodea. La amplia división de opiniones viene a indicar que hacer partícipes a los empleados en el proceso del relevo generacional en la gestión es cuestión controvertida con aspectos favorables o desfavorables para la familia y la empresa.

P9: La planificación de la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño, fundador o socio mayoritario esté dispuesto a jubilarse.

PREGUNTA9	Total	%
1	119	5,79%
2	140	7,96%
3	192	15,91%
4	103	70,34%
TOTAL	554	100,00%



EDAD			
PREGUNTA9	<40	>40	TOTAL
1	5,44%	6,31%	5,79%
2	7,25%	9,01%	7,96%
3	16,62%	14,86%	15,91%
4	70,69%	69,82%	70,34%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA9	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	5,67%	6,00%	5,79%
2	7,08%	9,50%	7,96%
3	14,45%	18,50%	15,91%
4	72,80%	66,00%	70,34%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA9	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	7,64%	2,73%	5,62%
2	11,15%	3,64%	8,05%
3	12,10%	20,45%	15,54%
4	69,11%	73,18%	70,79%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

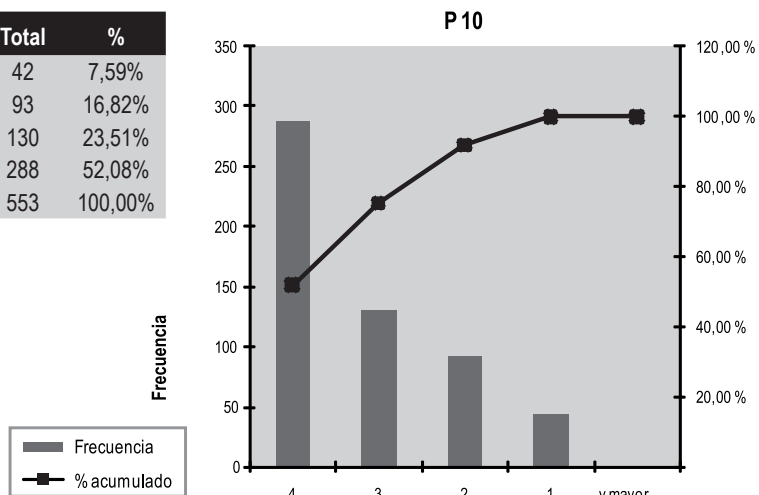
COMENTARIOS A LA PREGUNTA 9

Algunos fundadores piensan “**que la planificación de la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño, fundador o socio mayoritario esté dispuesto a jubilarse**”. Los posicionamientos no se diferencian por razón de edad y género pero sí discriminan por razón de nivel de formación. Están conformes total o parcialmente con este planteamiento los no universitarios en 12 puntos más que lo están los que alcanzaron un título superior. De nuevo la formación aporta una perspectiva diferente ante esta problemática.

Era presumible, pues siendo el relevo generacional un proceso duradero y complejo, los encuestados discreparan de la proposición total o parcialmente. En efecto, el 70,34% discrepa de esta propuesta totalmente y el 15,91% parcialmente. Es decir, más del 86% de la población muestral piensa que la planificación de la sucesión no debe esperar a que el fundador o el socio mayoritario decida o esté dispuesto a jubilarse. Este elemento clave, el de la anticipación, es bien entendido por las personas encuestadas y así debieran actuar con esta anticipación en sus propias familias empresarias.

P10: Los hijos e hijas del empresario con éxito tienen obligación de hacerse cargo del (os) negocio (s).

PREGUNTA10	Total	%
1	42	7,59%
2	93	16,82%
3	130	23,51%
4	288	52,08%
TOTAL	553	100,00%



EDAD			
PREGUNTA10	<40	>40	TOTAL
1	4,53%	12,16%	7,59%
2	14,50%	20,27%	16,82%
3	25,68%	20,27%	23,51%
4	55,29%	47,30%	52,08%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

SEXO			
PREGUNTA10	HOMBRE	MUJER	TOTAL
1	7,95%	6,97%	7,59%
2	15,06%	19,90%	16,82%
3	23,86%	22,89%	23,51%
4	53,13%	50,25%	52,08%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

NIVEL DE FORMACIÓN			
PREGUNTA10	BUP FP	SUPERIOR	TOTAL
1	9,24%	4,55%	7,30%
2	19,11%	13,64%	16,85%
3	22,93%	25,00%	23,78%
4	48,73%	56,82%	52,06%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%

COMENTARIOS A LA PREGUNTA 10

Algunas veces la familia piensa que **“los hijos e hijas del empresario de éxito tienen obligación de hacerse cargo del(os) negocio(s)”**. Esta cuestión también es de interés para analizar no sólo el planteamiento general sino también la diferenciación de posicionamientos por razón de edad, género y nivel de formación educacional.

Los mayores de 40 años creen total o parcialmente que esa es obligación de los hijos en 8 puntos más que la media muestral y en 13 puntos más que los menores de 40 años. La mujer participa total o parcialmente de este pronunciamiento en 4 puntos más que el hombre. Los universitarios discrepan de este planteamiento total o parcialmente en más de 10 puntos respecto de lo que piensan los no universitarios.

Las posturas ante este posicionamiento difieren tanto por razón de edad, como de género y de nivel de formación alcanzada.

Aunque existen diferencias según edad, género y formación, lo importante de este pronunciamiento es que la población muestral discrepa total o parcialmente en un 75,60%, ponderación elevada y razonable. Sólo los mayores piensan que esa obligación corresponde a los hijos a fin de dar continuidad al proyecto empresarial y lo piensan total o parcialmente en un 32,43%, cuando la población general sólo lo acepta en un 24,41%. De todos modos una cuarta parte de los encuestados creen ciertamente o parcialmente que los hijos capaces están obligados a continuar el negocio.

EL BINOMINO EDAD-FORMACIÓN

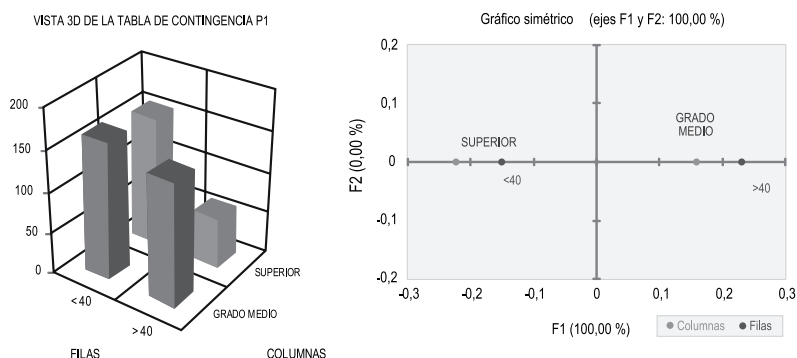
La edad y la formación son moderadores de la percepción que del relevo generacional tienen los individuos de la población encuestada, porque existe una correlación altísima entre edad y formación. Los menores de 40 años en un porcentaje muy elevado alcanzaron formación a nivel universitario y los mayores de 40 años el nivel de formación alcanzada fue el de bachiller y/o formación profesional.

El análisis de los posicionamientos de los individuos en los diez pronunciamientos analizados demuestra que el binomio edad-formación, altamente correlacionado, determinan una diferenciación de dichos posicionamientos, como se ha visto anteriormente para cada uno de los pronunciamientos.

La imagen siguiente es muy similar en todas las preguntas y refleja gráficamente y estadísticamente que existe diferencia significativa en la educación a nivel universitario en los individuos separados por el umbral de los cuarenta años.

Pregunta 1: El dueño o fundador de una empresa es el único que conoce bien y debe tomar las decisiones últimas sobre el funcionamiento.

1: Coincido totalmente; 4: Discrepo totalmente



Sí existen diferencias. En nuestra muestra podemos afirmar con significancia estadística que los menores de cuarenta años poseen educación superior y que ello modera las respuestas a los pronunciamientos.

REFLEXIÓN FINAL

Analizadas las respuestas de la población muestral se puede concluir lo siguiente:

1. El 1,62% de la población es consciente de la necesidad del relevo generacional y está preparado para ello.
2. El 68,17% de la población está muy orientado al proceso sucesorio.
3. El 23,56% de la población está desorientado y necesita revisar su modelo mental ante el proceso de la sucesión.
4. El 6,65% de la población tiene un concepto narcisista y dictatorial de la gestión de la empresa y se resiste al relevo generacional.

En otro cuestionario simultáneo se determina que el 68,40% no se ha decidido nada en relación al relevo generacional en tanto que en un 30,40% se manifiesta que el relevo del mayor ya se ha decidido.

1. Están más orientados hacia la necesidad del relevo generacional quienes tienen menos de 40 años y deben revisar sus ideas en mayor proporción los mayores de 40 años.
2. Están altamente orientados hacia el relevo del fundador quienes alcanzaron la formación universitaria y tiene en parte que revisar sus ideas quienes sólo se titularon como bachiller o profesional.



VI. ORIENTACIÓN EMPRENDEDORA EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Desde el punto de vista teórico hasta recientemente no se analizó la empresa separada de la familia y no existía una teoría integradora, capaz de explicar las relaciones familia y empresa. Ya en 1988 Poza intentó analizar la orientación empresarial en el contexto de la familia empresaria¹, pues observó que familiares pertenecientes a diferentes generaciones en realidad contribuían al crecimiento y modernización de su empresa familiar, partiendo de que este desarrollo se aborda desde la perspectiva familiar y la empresarial que en cierto modo parten de presupuestos conflictivos. Hoy día se apunta a estudiar la capacidad empresarial y emprendedora no desde la propia empresa familiar sino desde la familia empresaria, pues la capacidad emprendedora depende de la organización familiar en la que está inmersa, como arguye Habbershon².

1. E.J. Poza 1988. "Managerial practices that support interpreneurship and continued growth". *Family Business Review* I (4), 339-359.

2. T.G. Habbershon y J. Pistrui (2002): "Entreprising families domain: family – influenced ownership groups in pursuit of transgenerational wealth". *Family Business Rev.* 15 (3) 223-37.

Habbershon y Pistrui conciben a las familias emprendedoras como familias empresarias que luchan por la creación de riqueza a largo plazo mediante la renovación estratégica, la innovación y acometiendo nuevas aventuras, pues la familia es el oxígeno que alimenta el fuego emprendedor. Para entender la capacidad empresarial hay que incluir a la empresa familiar como organización singular³, pues las familias tienen un efecto de inundación sobre la capacidad empresarial de sus propias empresas. La familia influye en la cultura de la empresa promoviendo o inhibiendo su capacidad empresarial⁴. La voluntad de la familia a favor del cambio está muy relacionada con la capacidad emprendedora de la empresa familiar; sobre todo cuando se tiene en cuenta la planificación estratégica. Se ha demostrado que el buen gobierno en la empresa familiar y sus características organizativas tiene mucho que ver con la cantidad de capacidad empresarial corporativa en diferentes tipos de familias empresarias, debido a su concepto de la administración y de las relaciones familiares armoniosas.

Nosotros en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar entendemos lo siguiente: (1) que la empresa familiar no se puede entender sin extender el análisis a la familia empresaria; (2) que interesa sobremanera entender la capacidad emprendedora de la familia empresaria y la influencia en cómo la familia determina el uso de recursos, (3) que en esa capacidad emprendedora de la familia empresaria cordobesa influye sobremanera la cultura de la comunidad, el sector económico y el ciclo vital de la propia

3. D.P. Ucbasaran, P. Westhead y M. Wright (2001). "The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues". E.T.P. 25 (4), 57-80.

4. S.A. Zahra y P. Sharma 2004. "Family business research: a strategic reflection". Family Business Review 17(4), 331-48.

familia; de modo que el futuro empresarial va a depender de su contexto y, sobre todo, de la propia familia. Por tanto, para esta Cátedra, la familia se ha concebido como el constituyente clave más allá de la empresa como institución social y de sus formas de gobierno. La familia es la unidad relevante para el análisis de la capacidad empresarial de la empresa familiar.

La capacidad empresarial es esencialmente un conjunto de actitudes, valores y creencias que orientan a una persona o a un grupo de personas hacia una actitud emprendedora, investigando oportunidades e intentando explotarlas eficientemente. La capacidad emprendedora se evalúa a través de la proactividad, la innovación, toma de riesgos y agresividad competitiva.

En la Cátedra de Empresa Familiar nos interesamos por evaluar los niveles de orientación hacia la familia versus orientación hacia el emprendimiento. La orientación familiar se describe evaluando la interdependencia, lealtad, seguridad, estabilidad y tradición⁵ en tanto que la orientación emprendedora se evalúan en términos de autonomía, toma de riesgos y agresividad competitiva. La orientación familiar creciente entra en conflicto con la orientación empresarial según avanzan las generaciones. Buscar el equilibrio entre ambas orientaciones es dramático para la familia empresaria, pero esta tensión queda resuelta si se encuentra dentro de la familia empresaria una Orientación Empresarial Familiar suficiente como para que la empresa siga desarrollándose. No se debe olvidar que en el seno de la familia empresaria se arrojan dualidades tales como progreso/historia; dependencia/independencia,

5. G.T. Lumpkin, W. Martin y M. Vaughn 2008. "Family orientation: individual – level influences on family firm outcomes". *Family Business Review* 21(2), 127-38.

formalismo/informalidad. Obviamente, la Orientación emprendedora depende de los recursos de capital humano y social de la familia, recursos intangibles.

La relación entre liderazgo, gobierno de la familia y cultura familiar determina la orientación emprendedora de la familia empresaria entre generaciones.

Para ir conociendo la orientación emprendedora de la familia empresaria la Cátedra ha investigado 84 familias empresarias y a 267 familiares constituyentes de esta muestra de familias. Para ello se ha diseñado un cuestionario del que se pudiera derivar el conocimiento de la jerarquía de objetivos que la familia empresaria pretende lograr en su empresa familiar; su conciencia sobre la influencia del entorno en la marcha de su empresa; su actitud ante el reclutamiento de nuevos recursos humanos y su percepción de las tensiones entre familia y empresa para llevar adelante los proyectos empresariales.

OBJETIVOS CLAVES DE LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA

Conocer los objetivos que se marcan las empresas familiares no es una cuestión baladí. Los objetivos de una empresa, sea ésta o no de carácter familiar, actúan como motor, como guía y marcan la dirección a seguir en toda planificación estratégica. Conocer los objetivos permite, en primer lugar, determinar la existencia o inexistencia de compromiso de continuidad y la visión respecto del entorno, ambos aspectos necesarios para el análisis de la familia empresaria; incluso indican su orientación emprendedora.

Con este fin, preguntamos a nuestros alumnos sobre la gama de objetivos perseguidos en su negocio. Le ofrecimos **15 objetivos** para seleccionar de entre ellos un máximo de cinco y realizar un ranking de importancia entre los objetivos seleccionados en una escala del uno al cinco, dando un 1 al más vital y un 5 al menos. El panel de posibles objetivos se recoge a continuación.

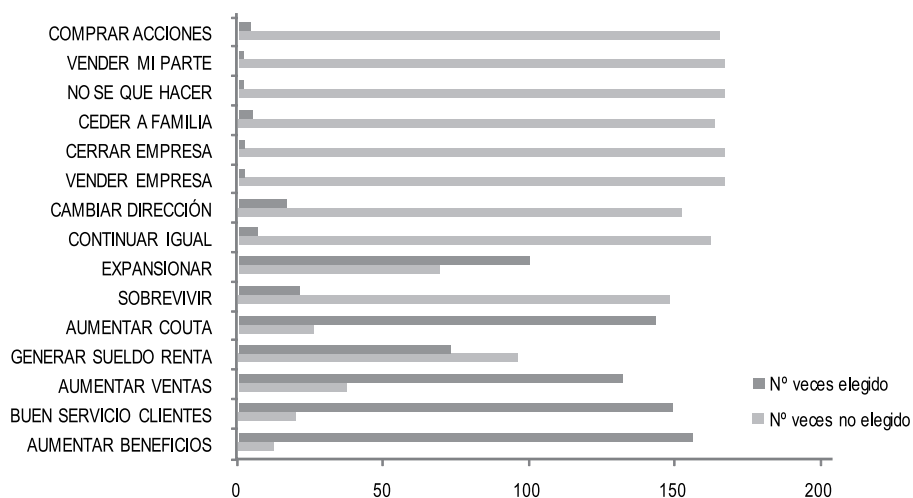
Aumentar beneficios	<input type="checkbox"/>
Dar un buen servicio a clientes	<input type="checkbox"/>
Aumentar ventas	<input type="checkbox"/>
General sueldo y renta personal	<input type="checkbox"/>
Aumentar cuota de mercado	<input type="checkbox"/>
Sobrevivir	<input type="checkbox"/>
Expansionar otras líneas	<input type="checkbox"/>
Continuar como hasta ahora	<input type="checkbox"/>
Cambiar la dirección del negocio	<input type="checkbox"/>
Vender la empresa	<input type="checkbox"/>
Cerrar la empresa	<input type="checkbox"/>
Cederla a la familia	<input type="checkbox"/>
No se qué hacer	<input type="checkbox"/>
Vender mi parte	<input type="checkbox"/>
Comprar acciones a otros familiares	<input type="checkbox"/>

El primer análisis consistió en calcular el número de veces que un objetivo era elegido frente al número de veces que no lo era. Los resultados gráficos se muestran a continuación:

Tamaño de la muestra: N° de Empresas: 84

N° de Individuos: 267

Figura 2: Número de veces que los objetivos han sido seleccionados frente a número de veces no elegidos.

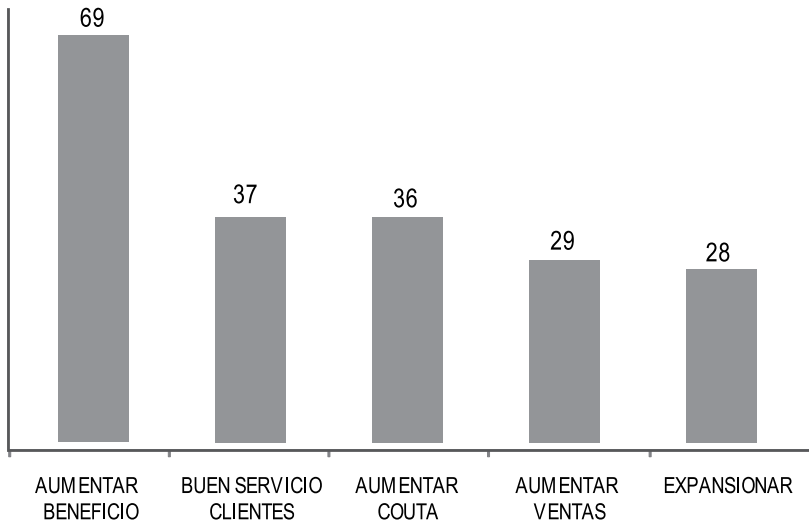


Las columnas de mayor oscuridad reflejan el número de veces que ese objetivo **ha sido seleccionado** por un miembro de la familia empresaria sin entrar a analizar la puntuación dada. Las columnas más claras informan del número de veces que ese objetivo **no ha sido elegido** por algún miembro de la familia empresaria, como parte de los cinco objetivos claves.

Tras un primer análisis visual de la gráfica podemos concluir que existe un espíritu de continuar con el negocio familiar, así manifestado por sus integrantes, ya que los objetivos que reflejan la decisión de no permanecer en el negocio son los de mayor número de **no elecciones**.

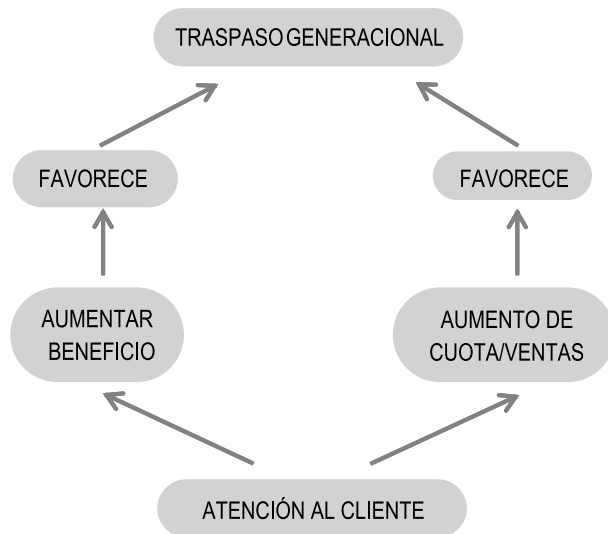
Tras esta primera conclusión del análisis del ranking de objetivos obtenemos la siguiente información, respecto del número de veces que un objetivo se enuncia en 1^{er} lugar.

Figura 3: Número de veces que estos objetivos se mencionan en *primer lugar* como vital.



Aumentar beneficios es para lo miembros de la empresa familiar el objetivo número 1 en el ranking solicitado. Un total de 69 miembros de empresas familiares de los 267 encuestados lo situaron en primer lugar. La elección responde a toda lógica empresarial pues sin generación de corriente financiera no es posible sobrevivir, al menos en el corto plazo. El objetivo situado en segundo lugar del ranking ha sido **el buen servicio a clientes**. Podemos decir que la empresa familiar es consciente de que su éxito empresarial depende del nivel de orientación al cliente. Los restantes objetivos por orden de importancia son aumentar cuota, aumentar ventas y expandionar. La figura siguiente recoge el mapa conceptual del ranking de objetivos de la empresa familiar.

Figura 4: Mapa conceptual de los objetivos de la familia empresaria

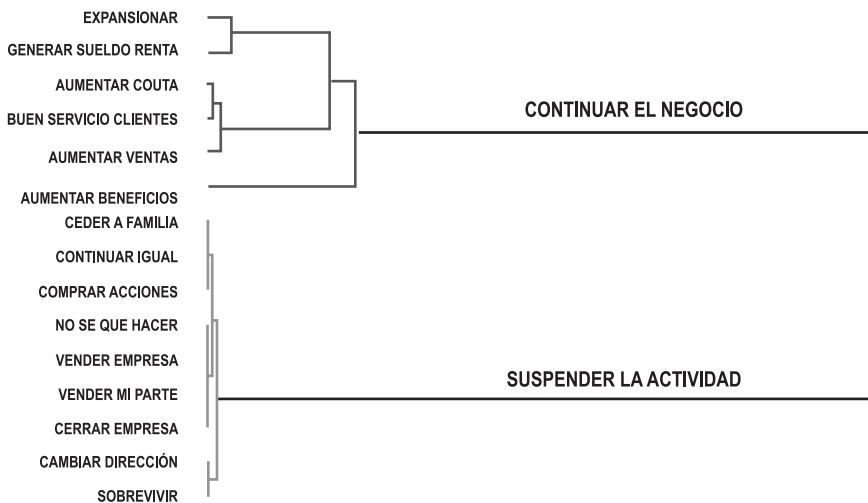


Se pone al descubierto, tras el análisis del ranking de objetivos, el espíritu de continuidad manifestado por los miembros de las distintas familias empresarias encuestadas. La selección de objetivos claves de marcado carácter empresarial son condición necesaria aunque no suficiente para lograr rebajar las estadísticas sobre supervivencia en empresas familiares.

La imagen que nos proporciona el **análisis de clasificación ascendente** jerárquica es perfecta para corroborar los comentarios anteriores. Hay dos grandes grupos de objetivos totalmente contrapuestos, de entre los quince expuestos, **objetivos en pro de la continuidad del proyecto frente a objetivos de cesión o fin del proyecto**. El análisis matemático refleja que ninguno de los objetivos señalados como claves por los integrantes de la muestra, forman partes del grupo de cese, fin o liquidación. Todos los objetivos que han sido

seleccionados como claves están en el primer grupo de apoyo a la continuidad. Es manifiesto y patente **EL COMPROMISO** de los miembros de la empresa familiar con la continuidad de la misma y fundamento de la necesaria orientación emprendedora para transferir la empresa a la siguiente generación.

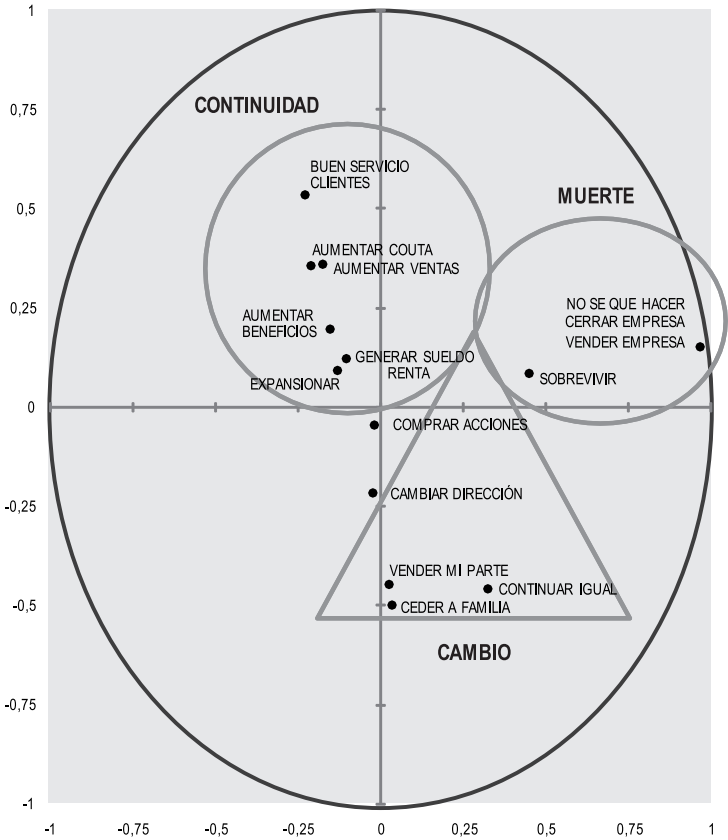
Figura 5: Una clasificación ascendente jerárquica de los objetivos marcados como vitales por los integrantes de la familia empresaria.



TOPOLOGÍA DE LOS FAMILIARES

Indagando aún más en el mapa sensorial de preferencias de objetivos recogemos en la figura siguiente los posicionamientos mostrados por los individuos encuestados. Podemos hablar de 3 posibles posicionamientos. En el cuadrante Norte, encontramos dos grupos, el más oriental y con muy pocos ítems muestrales (4,79%), indica como objetivo vital **la desintegración o salida de la familia empresaria** junto con la supervivencia como signo de angustia vital

por romper el vínculo familia empresa. Por el contrario y situado en la parte más occidental, con el mayor porcentaje de ítems muestrales (**62,28%**), el objetivo vital es la continuidad de la familia empresaria. Un último grupo situado en el cuadrante sur, al que hemos denominado **“cambio”**, aglutina a individuos, miembros de familias empresarias, que expresan como objetivo vital el cambio (**32,93%**). La representación geométrica utilizada para identificar al grupo **“cambio”** ha sido un triángulo para diagramar el efecto péndulo que se ejerce en este posicionamiento, pudiendo llevar a los individuos de este grupo hacia la continuidad o por el contrario hacia la muerte de la familia empresaria.



Si bien el 62,28% de los encuestados están comprometidos con el proyecto empresarial, se debe constatar que en el seno de este grupo de familias empresarias existe un 33% de individuos que le gustaría que se produjera un cambio o en su defecto vender su parte o ceder su participación personal. Existen familiares que en ciertos momentos apuestan por salir del sistema sin destruirlo.

LA CAPACIDAD EVOLUTIVA DE LA EMPRESA

La teoría de la evolución ayuda a entender la muerte y adaptación de la empresa familiar a su entorno. Los principios de variabilidad, selección y transmisión se han aplicado a un sin fin de fenómenos económicos tales como organizaciones, sectores, economías nacionales, conocimiento y culturas. En la ciencia del comportamiento esta perspectiva evolucionista tiene su interés e impacto. La teoría evolucionista de la gestión nos aleja del error de pensar que la gestión depende del determinismo personal, institucional y tecnológico, como si la evolución de la empresa familiar solo dependiese de condiciones externas. En la familia empresaria hay que reconocer el papel de sus familiares con sus dotaciones intelectuales y sus preferencias como elementos claves de los procesos de generación de variabilidad y su transmisión a la siguiente generación, lo que les capacita para enfrentarse a las restricciones externas jurídicas, económicas e institucionales. Es verdad que la causalidad proviene de las características de la familia empresaria, pero esas características son el resultado de un proceso de selección y retención. Desde la Cátedra pensamos que la evolución de la familia empresaria tiene causas internas (autogénicas) y externas (alogénicas).

Es verdad que la evolución de la familia empresaria nada tiene que ver con la evolución biológica, aunque se necesita explicar por qué unas familias empresarias duran más y crecen más rápidamente que otras y por qué algunas familias empresarias son más imitadas que lo son otras. Es obvio que ello depende de la generación de caracteres heredables, del proceso de selección y de la transmisión de esos caracteres en términos de conocimiento, gestión, innovación, organización.

La familia empresaria es un interactor dentro de su entorno y todas esas familias empresarias constituyen una población, dentro de una determinada rama de actividad, que actúan como replicadores o recombinaciones si son capaces de sobrevivir. La selección supone que sobreviven aquellas familias empresarias que se adaptan al entorno o que buscan entornos o modos en los que sobrevivir. La replicación indica que algunas familias empresarias copian de otros que avanzan y superviven, imitando modos de hacer y competencias, lo que se consigue a base de observación, comunicación y aprendizaje. La variación es fundamental para la pervivencia de la familia empresaria y ella no depende de la selección sino de la innovación ante el entorno, como si la innovación fuera una verdadera mutación. Esta innovación puede ser explorativa y creativa y a veces guiada.

La probabilidad de supervivencia de una familia empresaria depende de la cohesión de sus componentes, necesaria para evolucionar hacia el trabajo o al menos un núcleo central de familiares que alineen sus esfuerzos hacia la supervivencia; es decir, la probabilidad de supervivencia de un familiar que trabaja en la empresa depende de la probabilidad de supervivencia del otro

familiar, no en términos biológicos sino mentales. Para ello la familia tiene que tener un lenguaje común; compartir significados y moralidad y tener casi idénticas percepciones. Si no se comparten percepciones, significados, valores y comprensiones la familia debe emplear tiempo en clarificar significados, eliminar malas interpretaciones, fijar prioridades, establecer direcciones, condenar actividades, alinear incentivos y negociar los términos de colaboración. La familia empresaria para sobrevivir debe ser una mente colectiva, de significados compartidos, dirigida por un liderazgo cognitivo. La razón de ser de la familia empresaria como organización es que si se comporta así será capaz de coordinarse moral y cognitivamente en busca del logro eficiente y supervivencia en el mercado. En este contexto nos ha interesado conocer cuales son los cambios que más le preocupan a esta población muestral.

Sin embargo, existe un número elevado de contestaciones que no saben o no contestan o que se encuentran con una percepción neutral ante la dificultad que supone adaptarse a los cambios de mercado, lo que depende de la rama de actividad de la empresa o de la necesidad de tomar rápidas decisiones y de invertir en tecnología, pues la ponderación se eleva al 28% en este último apartado. Quizás se deba al desconocimiento, de quien contesta, de la situación de la empresa, de la agresividad de la competencia o de la evolución de los mercados bien por no encontrarse en la Alta Dirección, bien por su edad y género, bien por ausencia de comunicación entre familiares gerentes y no gerentes.

LA CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN DESDE LA TEORÍA EVOLUTIVA DE LAS ORGANIZACIONES

Si en el epígrafe anterior analizamos los objetivos perseguidos por los miembros de la empresa familiar, la capacidad de adaptación no podía ser olvidada. La capacidad de adaptación es un requisito indispensable en el entorno actual. El escenario empresarial en el que nos movemos se caracteriza por grandes y vertiginosos cambios. En esta tesitura la capacidad de reacción, de tomar posturas proactivas y de innovar, marca el destino de una empresa. Para analizar el posicionamiento de la empresa familiar sobre esta cuestión, sometimos a un bloque de tres preguntas a los integrantes de la muestra⁶. Le pedimos que nos contestaran en términos de grado de preocupación lo siguiente:

	De acuerdo	Ni si Ni no	En desacuerdo
Dificultad para adaptarse a los cambios de mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tener capacidad para tomar rápidas decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Invertir en tecnología, único modo de tener éxito ante la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

RESULTADOS DEL CUESTIONARIO

Pregunta 1: Dificultad para adaptarse a los cambios de mercado

DE ACUERDO	62,92%
EN DESACUERDO	10,11%
NI SI NI NO	20,97%
NS/NC	5,99%
Total general	100,00%

6. 267 familiares de 84 empresas contestaron este cuestionario.

Pregunta2: Tener capacidad para tomar rápidas decisiones

DE ACUERDO	68,16%
EN DESACUERDO	8,61%
NI SI NI NO	17,98%
NS/NC	5,24%
Total general	100,00%

P3: Invertir en tecnología, único modo de tener éxito ante la competencia

DE ACUERDO	56,18%
EN DESACUERDO	10,11%
NI SI NI NO	28,09%
NS/NC	5,62%
Total general	100,00%

A la luz de los porcentajes obtenidos para cada pregunta del bloque, los familiares presentan un elevado grado de preocupación por el entorno cambiante y por la necesaria capacidad de tomar decisiones rápidas ante un entorno variable, así como la necesidad de invertir en tecnología para tener éxito ante la competencia.

LA DIFICULTAD PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS SEGÚN RAMAS DE ACTIVIDAD, EDAD Y GÉNERO

En un 62,29% manifiestan los encuestados la dificultad para adaptarse a los cambios como su primera preocupación, en tanto que un 21,19% no observa esa preocupación. Las actividades que más preocupación muestran son la agricultura (83%) seguida de la agroindustria (78,6%) y curiosamente la construcción, pues al haberse desarrollado la encuesta en el período 2002-2007, muestra la menor preocupación para adaptarse a los cambios (52,27%) y

la que se manifiesta más neutral ante el entorno (25%) junto al comercio (23%).

La cohorte de más de 51 años es la que muestra menor preocupación por los cambios del entorno (47,62%) cuando la media asciende al 62,29%. La preocupación por el entorno cambiante es mayor en la cohorte de menos de 40 años (68,15%) seguida de la cohorte de 41 a 50 años (54%). No tienen esa preocupación ninguna de las cohortes, pues manifiestan en un 11% esa despreocupación. Son neutrales en sus sentimientos, ni les preocupa ni les deja de preocupar, al 21,19% siendo más confiados los mayores de 51 años en un 31%. La formación universitaria estimula una mayor preocupación por el entorno (67,37%). Dado que formación universitaria y juventud van unidas no es de extrañar el posicionamiento vigilante de los jóvenes universitarios. Sin embargo el género no influye en el estado de preocupación ante un entorno cambiante.

LA NECESIDAD DE RÁPIDAS DECISIONES

En agricultura no están preocupados por la necesidad de rápidas soluciones pues solo el 50% anota esta vigilancia. Son los servicios y el comercio los que declaran la exigencia de rápidas decisiones por la misma naturaleza del negocio (73 a 75%). La necesidad de toma de decisiones rápidas crece con la edad del familiar encuestado. Si el valor medio de esta preocupación es del 69,49% en la población muestral, los jóvenes de menos de 40 años lo manifiestan en un 65,61% en tanto que los de más de 50 años lo señalan en un 81%, quizás porque la mayoría de esta última cohorte son ejecutivos de la empresa familiar. La formación no

discrimina el tipo de respuesta aunque sí el género, quizás porque los hombres son en mayor proporción que las mujeres ejecutivos de la empresa.

LA INVERSIÓN EN TECNOLOGÍAS

Cada día se hace más patente que la inversión en tecnologías capacita para competir en el mercado. Preguntados si esta cuestión les preocupa, el 56% lo manifiesta, el 28% se muestra neutral y el 11% niega esa posible preocupación. Como era de esperar las empresas industriales y agrarias son los que manifiestan la mayor preocupación (70,60%) en tanto que construcción (41%) y servicios (46%) son las ramas menos preocupadas por invertir en tecnología. Los universitarios, quizás por su juventud, son lo más neutrales (39%) y su preocupación pondera el 42%, en tanto que los que tienen formación inferior y de más edad y ejecutivos están más preocupados por esta cuestión (67,7%). La cohorte de edad de más de 51 años con más conocimiento del negocio familiar muestra una preocupación superior a la media, pues en un 71,4% apuntan este sentimiento.

La juventud, quizás por lejanía de las decisiones empresariales, exhibe una alerta inferior al valor medio muestral. También el género, pues la mujer muestra su preocupación en un 49% en tanto que los hombres en un 61,5%.

Cada individuo actúa como si fuera un gen que se despierta ante las señales del mercado (cambios en el entorno) con la necesidad de tomar decisiones rápidas según la volatilidad del mercado o decisiones de cambio tecnológico. Se observa que la edad, la experiencia y la función de cada individuo, junto a su

función ejecutiva determinan o no dicho desvelo. Eso indica que la evolución de las actitudes es obvia y que van a cambiar con la edad y la carrera profesional en la empresa. Estas distancias cognitivas entre familiares determinarán tensiones ante los cambios anunciados con el entorno y la necesidad de darles respuesta.

LOS RECURSOS BÁSICOS INTANGIBLES

La teoría de los recursos básicos singulares e intangibles determina la capacidad emprendedora transgeneracional de la empresa familiar. Esta teoría sostiene que la familia empresaria con una cesta singular de recursos tiene capacidad para diseñar estrategias que le permitan competir con ventaja si esa cesta de recursos es escasa, no se puede copiar, tiene valor y no es fácilmente sustituible por otra cesta de recursos. Esta cesta singular conduce al éxito y a la supervivencia, porque es capaz de crear valor⁷. La capacidad para explorar oportunidades, identificarlas y explotarla es en sí misma un recurso básico que depende del capital humano y cognitivo de la familia. Esa cesta es denominada por muchos autores “familidad”. Así entendida, la influencia de la familia puede ser la raíz de la heterogeneidad entre empresas familiares del mismo sector y mercado y conduce a idiosincrasias singulares. La inimitabilidad de esa idiosincrasia da a la familia cierta ventaja competitiva pero también esa idiosincrasia restringe las capacidades.

Esa cesta singular de recursos lleva en su cuenco cierto capital social, cierto capital humano, además de capital físico y financiero, además del conocimiento tácito de los miembros de la

7. J.A. Mathews 2002. “A resource-based view of Schumpeterian economic dynamics”. *Journal of Evolutionary Economics* 12, 29-54.

familia y de los empleados no familiares, que es clave en el devenir de la empresa. Por eso en la Cátedra se ha estudiado la actitud ante el reclutamiento de personal familiar y no familiar para dotar de recurso humano a la empresa. La actitud ante la política de reclutamiento es un indicador de la filosofía de la familia ante la necesidad de disponer de un stock de recursos humanos eficientes y preparados y capaces de generar ventajas competitivas.

EL NEPOTISMO EN LA EMPRESA FAMILIAR CORDOBESA ANTE EL RECLUTAMIENTO

Es muy frecuente leer y escuchar que uno de los defectos más comunes en la empresa familiar es la presencia de nepotismo. Con el objetivo de corroborar si esta afirmación es cierta pedimos a nuestros alumnos de entre 12 pronunciamientos, que recogen posibles razones por las que prefieren contratar a un familiar, elegir cinco y baremar en una escala de Likert del uno al cinco, siendo uno la razón de mayor importancia y cinco la de menor. La batería de proposiciones realizadas se reflejan a continuación.

Este cuestionario fue entregado a **267 miembros de 84 empresas familiares**

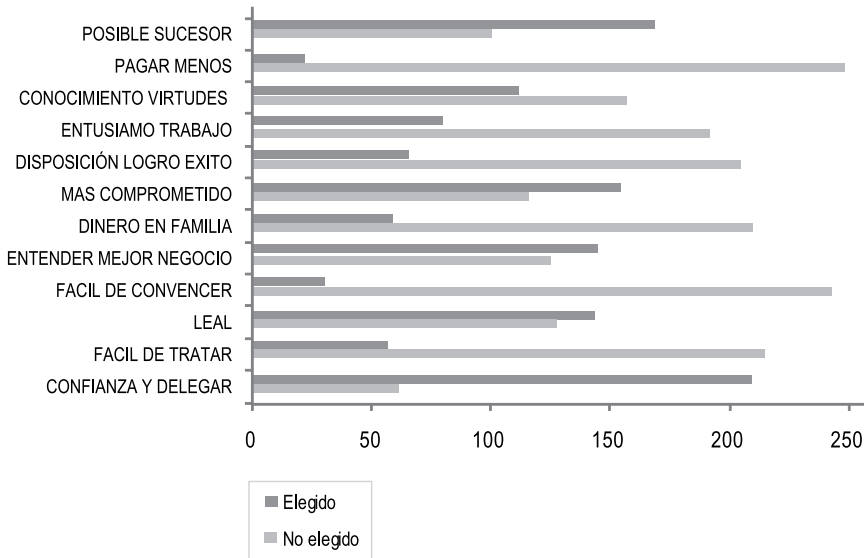
Nos interesa conocer las razones por los que prefiere elegir a un familiar para trabajar en la empresa en lugar de a un extraño, **aún teniendo a veces el familiar una menor preparación**. Elija cinco razones por orden de importancia (1 más importante y 5 menos importante)

Puede ser de más confianza y delegar en él o ella	<input type="checkbox"/>
Un familiar es más fácil de tratar	<input type="checkbox"/>
Más leal	<input type="checkbox"/>
Más fácil de convencer	<input type="checkbox"/>
Entenderá mejor el negocio	<input type="checkbox"/>
El dinero se queda en la familia	<input type="checkbox"/>
El familiar trabaja con más compromiso	<input type="checkbox"/>
Tiene más disposición para lograr el éxito	<input type="checkbox"/>
Pone más entusiasmo en su trabajo	<input type="checkbox"/>
Se conocen mejor sus virtudes y defectos	<input type="checkbox"/>
Se le puede pagar menos que en el mercado	<input type="checkbox"/>
Podrán ser los sucesores	<input type="checkbox"/>

El primer análisis consistió en averiguar el número de veces que un pronunciamiento era elegido frente al número de veces que no lo era. Los resultados obtenidos se muestran a continuación (Figura 6):

Cabe destacar que no existe una razón dominante en la elección de incorporar a un familiar a la empresa; sin embargo, si existe consenso en los pronunciamientos **no elegidos** como justificación del ingreso de un familiar a la familia empresaria. Concretamente el consenso es casi absoluto para dos pronunciamientos; **pagar menos** y **fácil de convencer**. Los tres motivos que aparecen en primer lugar como justificaciones a la incorporación del familiar en la empresa son: **De mayor confianza y delegación** (78% de los casos); en segundo lugar encontramos como razón para la incorporación el estar ante un **posible sucesor** (62.5% de los casos) y por último **el compromiso** (57% de los casos).

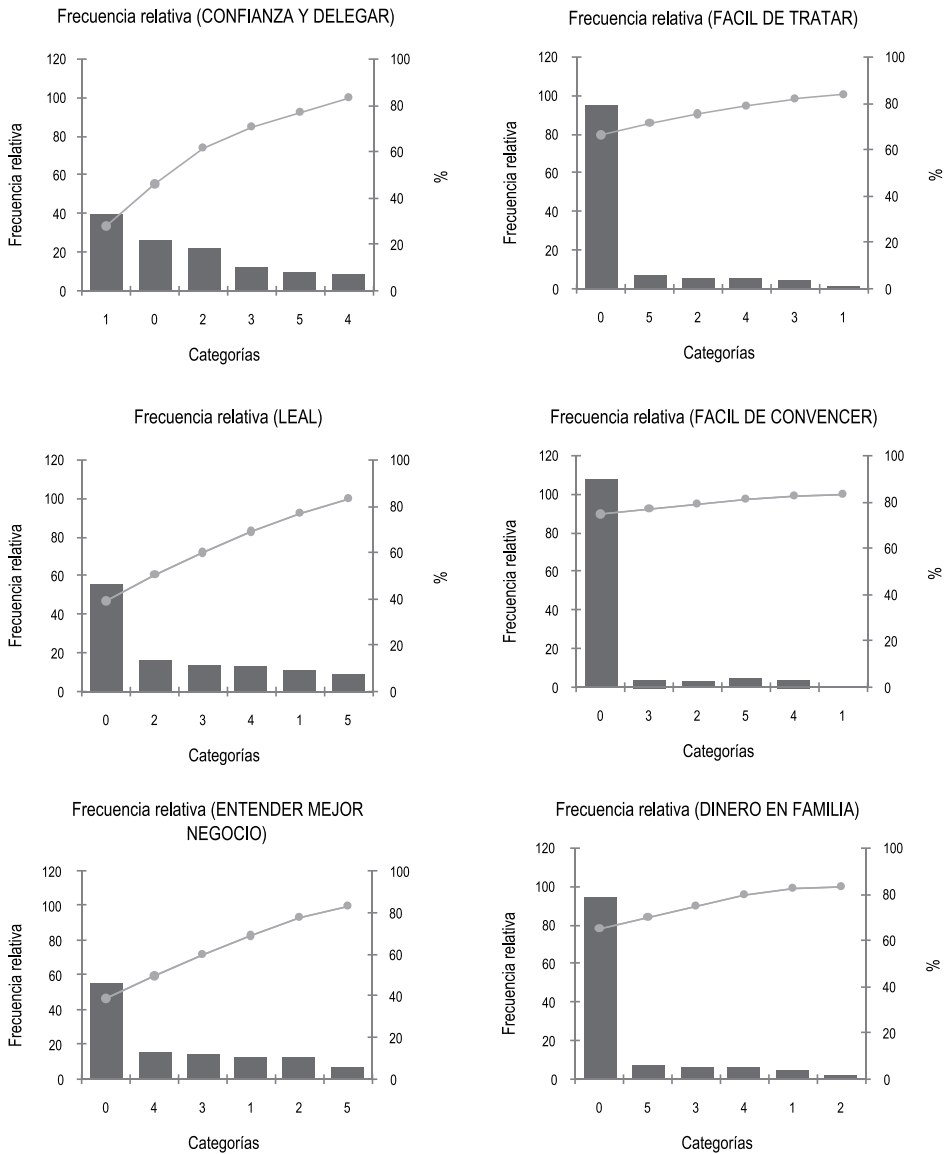
Figura 6: Número de veces que las razones para contratar a un familiar han sido seleccionados frente a número de veces no elegidas.



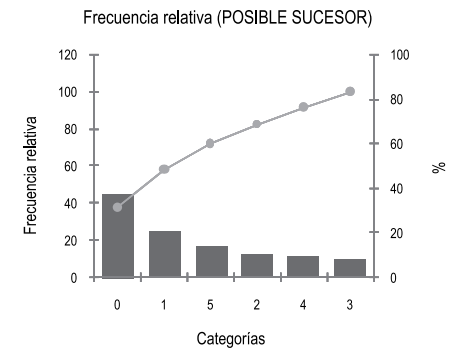
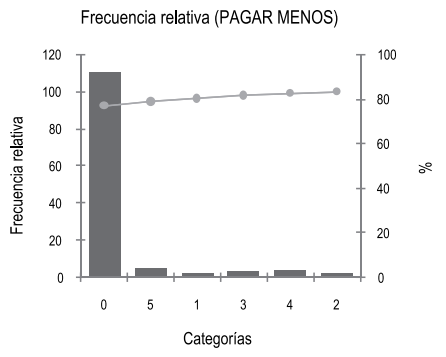
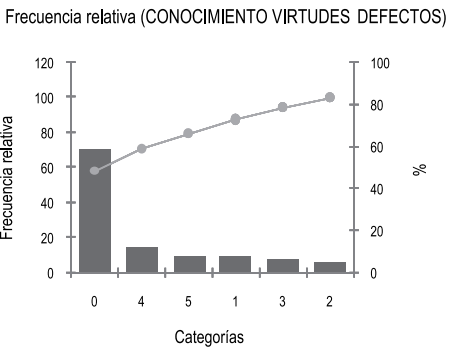
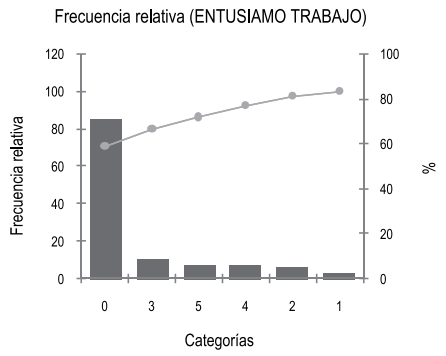
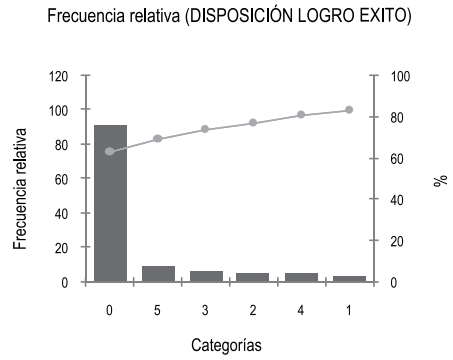
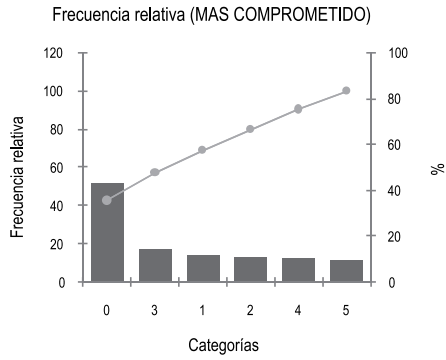
La justificación que ocupa el primer y segundo lugar del ranking, según las opiniones vertidas, ha sido **la mayor confianza y posibilidad de delegación** en un familiar frente a un no familiar. Recordamos que una de las bases principales para alcanzar el pacto familiar o protocolo era el nivel de confianza exhibido por sus miembros. En tercer lugar y a una distancia palpable el mayor compromiso de un familiar frente a una persona que no lo es. El pronunciamiento que más veces ha sido elegido en cuarto lugar es el mayor entendimiento de la empresa y por último la posibilidad de estar ante un futuro sucesor. Nos gustaría reiterar que no existe una razón o razones dominantes que justifiquen la entrada de un familiar frente a un no familiar, y, sin embargo, existe una gran armonía de opinión para las razones que no justifican su entrada. Esta afirmación se ve complementada cuando realizamos el análisis de Pareto que le mostramos a continuación, donde cero indica la frecuencia en que

ninguno de los encuestados señala la contestación y de 1 a 5 indica las veces que se cita en 1º a 5º lugar.

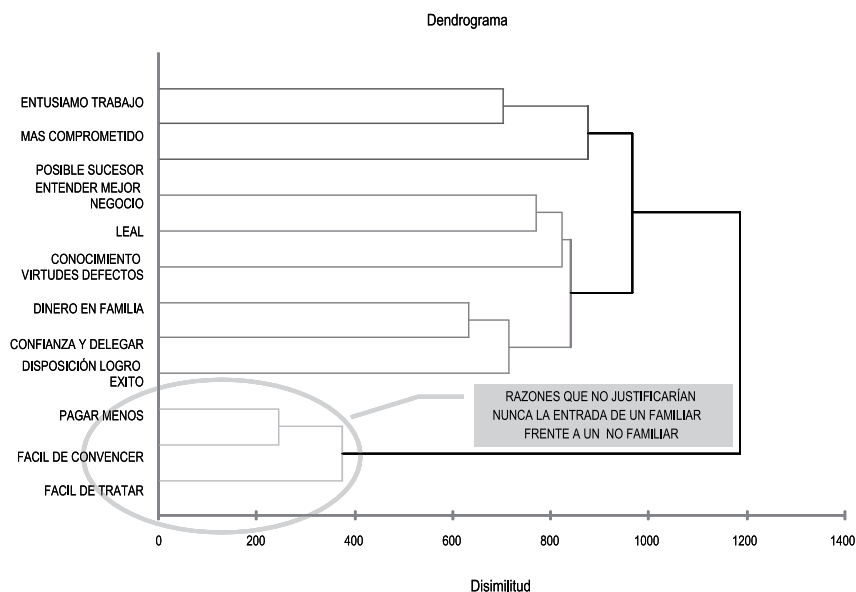
Figura 7: Análisis de PARETO sobre las razones que justifican la entrada de un familiar frente a un no familiar en la empresa.



VI. Orientación emprendedora en la familia empresarial.



El análisis de clasificación jerárquica ascendente, vienen a reforzar nuestras primeras conclusiones.



La filosofía en el seno de la familia empresaria para incorporar familiares al negocio radica en que ejercitarán un **mayor compromiso y motivación para trabajar en la empresa, en que se puede confiar más en un familiar y en que este familiar puede ser candidato a sustituir al fundador**. Se desechan otras razones para esta preferencia como puedan ser compensar en menor cuantía y facilidad de comunicación y de mandar ejecutar tareas. Ni la lealtad, ni la facilidad en el trato y en su alineamiento, ni una menor compensación son razones para admitir a un familiar en la propia empresa. En este epígrafe no se inquirió sobre los méritos apartados por el familiar a la cesta de recursos singulares de la empresa.

Razones para contratar a un no familiar

Para conocer la predisposición de los propietarios de la empresa familiar hacia la contratación de un no familiar se han propuesto una docena de motivaciones de las cuales debieran los encuestados seleccionar cinco de ellas marcando su prioridad desde el 1 al 5.

Es de interés este análisis a fin de conocer los criterios que se utilizan en este caso frente a los que se usan cuando se trata de un familiar.

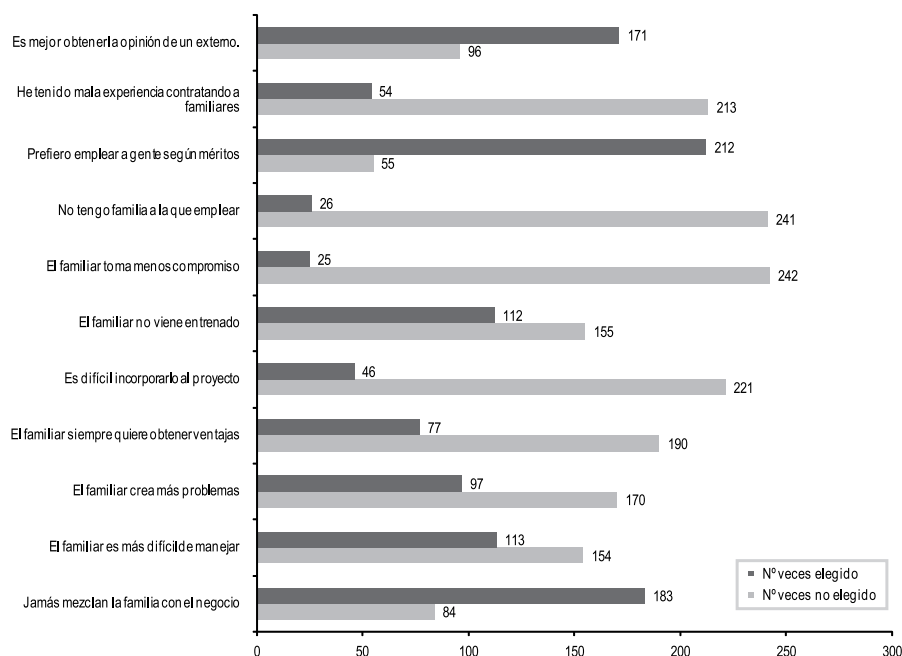
La batería de razones o motivaciones aparece a continuación:

Jamás mezclan la familia con el negocio	<input type="checkbox"/>
El familiar es más difícil de manejar	<input type="checkbox"/>
El familiar crea más problemas	<input type="checkbox"/>
El familiar siempre quiere obtener ventajas	<input type="checkbox"/>
Es difícil incorporarlo al proyecto	<input type="checkbox"/>
El familiar no viene entrenado	<input type="checkbox"/>
El familiar toma menos compromiso	<input type="checkbox"/>
No tengo familia a la que emplear	<input type="checkbox"/>
Prefiero emplear a gente según méritos	<input type="checkbox"/>
He tenido mala experiencia contratando a familiares	<input type="checkbox"/>
Es mejor obtener la opinión de un externo.	<input type="checkbox"/>

Primer análisis: nº de veces que un no familiar es elegido frente a un pronunciamiento no elegido.

En la figura se observa el número de veces que un pronunciamiento aparece elegido frente al número de veces que dicho

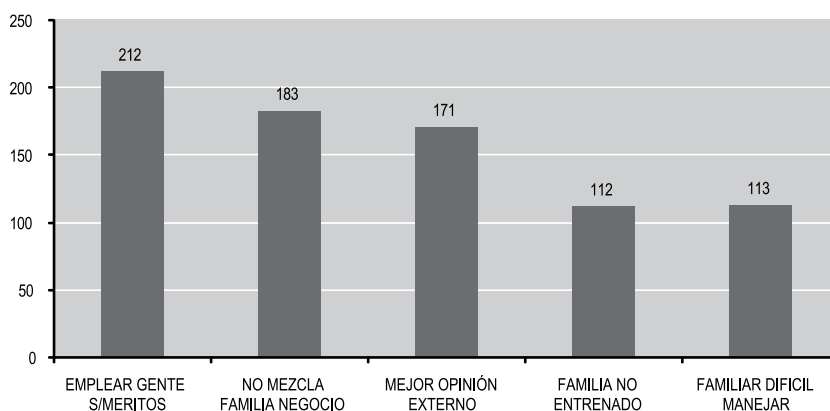
pronunciamento no ha sido elegido. La necesidad de contar con personas profesionales externas frente a familiares sin méritos es una de las razones que más frecuentemente se señalan para elegir a un trabajador no familiar. Recuérdese que en este cuestionario la población familiar puede ser ejecutiva o no, trabajar o no en la empresa, tener alguna participación o no en la propiedad empresarial. La no ingerencia en asuntos en que familia – empresa entren en conflicto la consideran un factor decisivo para elegir a un externo no familiar así como su independencia de criterio.



El cuadro de jerarquización del número de veces en que aparece en primer lugar un pronunciamento que justifica el reclutamiento de un no familiar es sorprendente, pues de 267 respues-

tas 212 veces se sitúan en primer lugar la meritocracia y cómo el no familiar está muchas veces más capacitado que el familiar, y no se inmiscuye en los asuntos de familia en relación a la empresa (183 veces)

Ranking de ítems elegidos con más frecuencia



A continuación detallamos, tanto en porcentaje como en valor absoluto, la importancia que recibe cada ítem siendo el 1 el valor más importante y el cinco el menos importante

EMPLEAR GENTE S/MERITOS	Total
1	51,42%
2	20,28%
3	13,21%
4	8,49%
5	6,60%
Total general	100,00%

La meritocracia pondera en un 71,70% señalada siempre en los dos primeros lugares

NO MEZCLA FAMILIA NEGOCIO	Total
1	46,99%
2	22,40%
3	12,02%
4	8,74%
5	9,84%
Total general	100,00%

En tanto que la no ingerencia en las relaciones familia – empresa en las dos primeras elecciones pondera un 69,39%

MEJOR OPINIÓN EXTERNO	Total
1	15,79%
2	28,07%
3	26,90%
4	11,11%
5	18,13%
Total general	100,00%

Luego, con menor ponderación en esos dos primeros lugares aparecen la capacidad de asesoramiento del externo en un 43,86%,

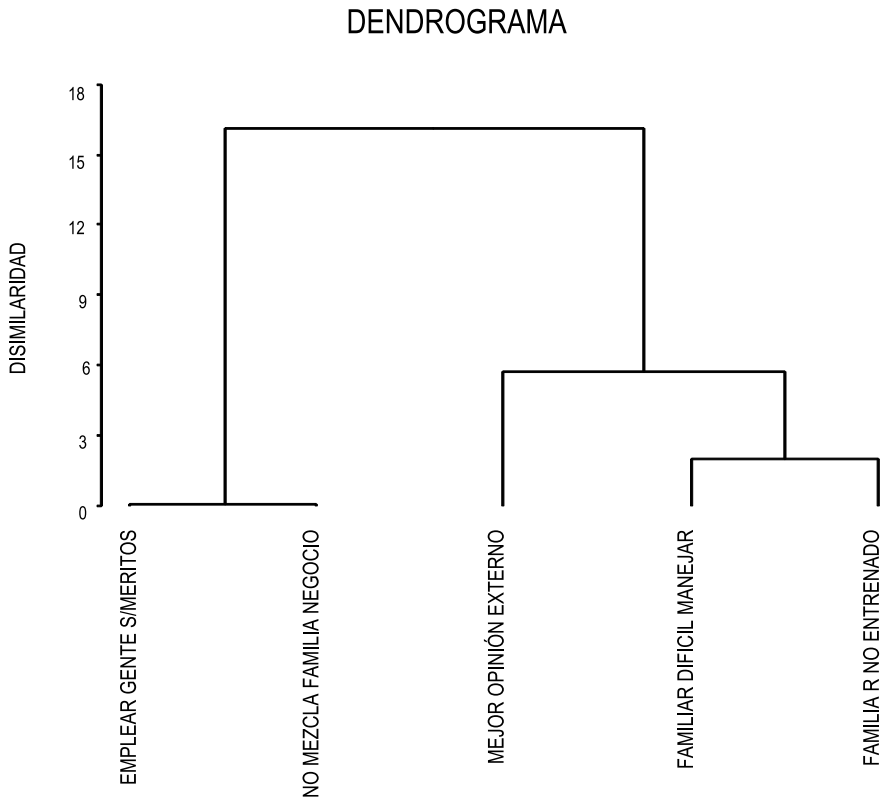
FAMILIAR DIFICIL MANEJAR	Total
1	12,39%
2	21,24%
3	24,78%
4	23,01%
5	18,58%
Total general	100,00%

A continuación la dificultad o no de controlar o manejar a un familiar pondera en un 33,63%

FAMILIAR NO ENTRENADO	Total
1	11,61%
2	14,29%
3	21,43%
4	25,89%
5	26,79%
Total general	100,00%

Por último pondera en un 25,90% el que el familiar tenga o no experiencia profesional

El análisis de disimilaridad a través del diseño del dendrograma deja claro que la gran valoración del externo reside en sus méritos y en su no ingerencia en la familia.



Queda de manifiesto cuales son el grupo de razones por las que para ciertos puestos la familia empresaria prefiere contratar a un externo. La meritocracia y la no ingerencia en asuntos de la familia son las más importantes, quedando a mayor distancia el de mayor facilidad de entendimiento con el externo junto a una mayor formación y entrenamiento de un profesional no familiar.

LA TIPOLOGÍA DEL CONFLICTO FAMILIA-EMPRESA

El paso de una empresa de primera a segunda generación es un proceso que demanda y origina grandes cambios. Eso se debe en primer lugar a que no se sincronizan con facilidad la evolución de la familia y la de la empresa. Cuando la familia crece y pasa de ser nuclear a familia extendida surgen situaciones tensas respecto de representación, admisión, selección, preparación y compensación en la empresa de los constituyentes de la familia. La empresa dejará de ser gobernada por un propietario director y serán unos gobernadores familiares quienes quieran dirigirla.

Cuando la empresa crece y se añaden nuevos negocios al sistema empresarial la complejidad crece y la familia tendrá que pensar no solo en gobernar el grupo de empresas sino también gobernar a la familia extendida o múltiple. El crecimiento empresarial ofrece más oportunidades a los constituyentes de la familia extendida y también origina mayores tensiones, consiguiendo que más miembros de la familia estén en el negocio.

El proceso de cambio generacional en la familia empresaria genera variadas tensiones algunas de las cuales se van a delinear.

- 1. Conflicto sobre el futuro liderazgo,** pues alguno de los hijos tendrá que sustituir el liderazgo personal del fundador e incorporar otro estilo de dirección.
- 2. Participación en la empresa,** pues no todos los miembros de la segunda generación participarán o trabajarán en la empresa y no todos están cualificados o interesados en trabajar en ella.
- 3. Preparación para gobernar el negocio,** pues así como el fun-

dador aprendió mediante el itinerario educativo “prueba-error”, la nueva generación debe aprender con un plan de formación.

4. Delimitación de la evaluación, pues, así como los hijos son iguales para la pareja cofundadora del negocio, ese estilo informal de reclutamiento y compensación no podrá verificarse en primos hermanos que deberán ser evaluados por méritos y resultados.

5. Verificación de una compensación igualitaria pero no se podrá realizar entre primos hermanos que deberán ser compensados por méritos y resultados.

6. Modo de tomar decisiones, que se basan en el consenso y luego deben ser democráticas.

La familia empresaria se encontrará con un elenco de dificultades cuando se hace el tránsito de una generación a otra. Algunas de estas dificultades, que nacen de la familia, de la empresa, de la relación familia empresa y de las relaciones entre familiares, ilustran la situación.

¿Quiénes de la familia gobernarán la empresa?

¿Cómo elegirlos y qué criterios utilizar para esa elección?

¿Cómo llegar a la elección? ¿Por votación?

¿Cómo se deben tomar decisiones en el gobierno de la empresa?

¿Cuánta información debe trasladarse a la familia?

¿Qué conclusiones transmitir de los acuerdos de gobierno?

¿Cómo reconocer y compensar a quienes dirigen y gobiernan?

¿Cómo asegurar que los que gobiernan rindan cuentas?

¿Cómo separar y definir la frontera entre gestión y propiedad?

¿Cómo hacer de obligado cumplimiento las decisiones del gobierno de la empresa? ¿Cómo enmendarlas?

¿En quiénes deben recaer las responsabilidades?

¿Cómo facilitar cierto nivel de seguridad a los familiares?

Es decir, en la familia empresaria surgen dilemas que se han de resolver tales como:

privacidad y/o diversidad

selección y/o elección

representación y/o meritocracia

igualdad familiar y/o prevalencia de derechos

responsabilidad colectiva y/o responsabilidad individual

altruismo y/o egoísmo

protección y/o rendición de cuentas

compromiso moral y/o compromiso contractual

populismo y/o elitismo

seguridad y/o independencia

Esta lista de dilemas no exhaustiva que señala qué es primero y prioritario, si la familia o la empresa, no son los únicos pues en la familia empresaria afloran los dilemas clásicos como tradición versus cambio, prudencia versus riesgo, liquidez versus inversión para crecer, familiaridad versus profesionalidad, compromiso versus libertad, colectividad versus individualismo. La familia puede lograr un compromiso entre esta larga lista de dilemas; puede preferir la ambigüedad, la elusión y la no confrontación.

En la familia empresaria siempre habrá que gestionar esta Polaridad, propia de los polos que representa el dilema y que la familia debe saber resolver estas paradojas.

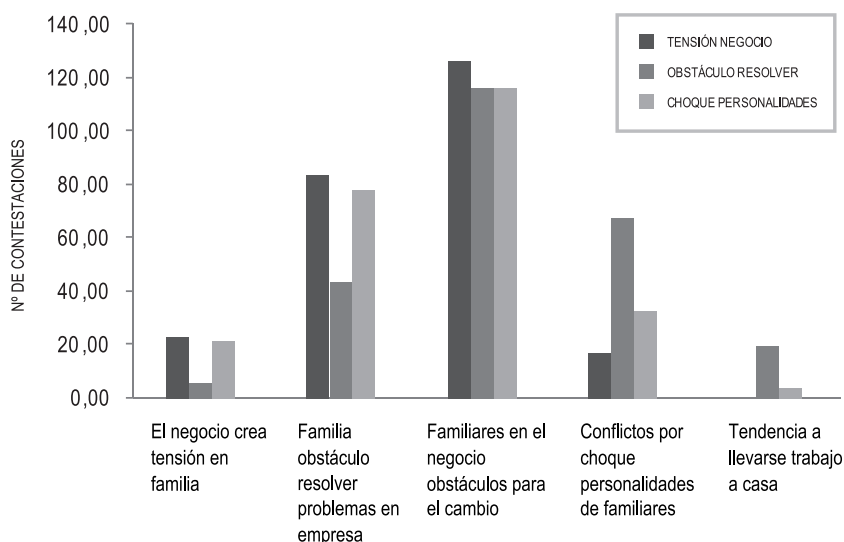
LAS TENSIONES TIPIFICADAS

A una muestra de 267 personas componentes de 84 empresas familiares hemos preguntado por las causas que originan conflictos y por su grado de acuerdo o desacuerdo desde la total conformidad (1) al total desacuerdo (5) con un gradiente de cinco posicionamientos, a fin de configurar una escala de Lickert de 1 a 5. La estructura de esta relación causal es la siguiente:

- 1) Llevar un negocio familiar **crea tensión** entre la familia.
- 2) La **familia es un obstáculo** para **resolver** los problemas en la empresa.
- 3) **Muchos familiares** en el negocio **son obstáculo** para el **cambio** necesario.
- 4) Hay conflictos porque **chocan las personalidades** de los familiares.
- 5) Hay tendencia a **llevarse trabajo a casa**.

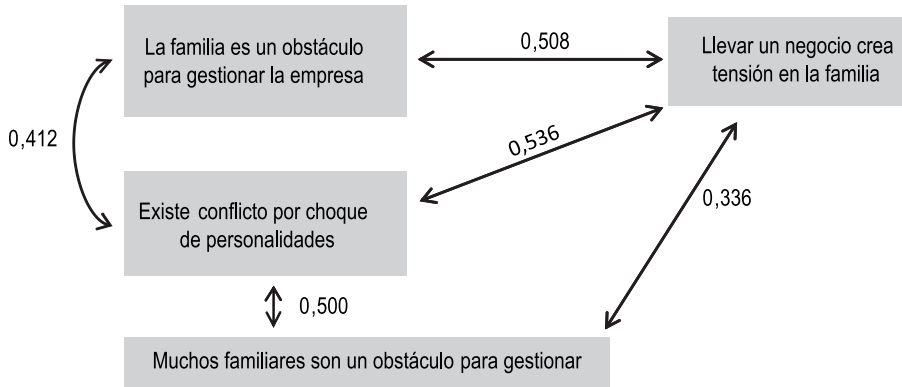
La distribución de estas caudas valoradas desde el 1, total conformidad, a 5, disconformidad total, describen una situación casi de distribución gaussiana, con un punto de equilibrio entre ambos extremos que representa casi el 46% de la población encuestada, pero con una asimetría hacia la presencia de esta razón para las tensiones.

	Tensión Negocio	Obstáculo Resolver	Choque personalidades
El negocio familiar crea tensión en la familia	9,45%	2,36%	8,66%
Familia obstáculo para resolver problemas en empresa	33,46%	16,93%	30,71%
Muchos familiares en el negocio son obstáculos para el cambio	50,00%	46,06%	46,06%
Existen conflictos porque chocan personalidades de familiares	7,09%	26,77%	12,99%
Existe tendencia a llevarse trabajo a casa	0,00%	7,87%	1,57%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%



La matriz de correlación entre esos orígenes del conflicto indica una correlación elevada entre **“llevar un negocio familiar crea tensión en la familia”** y **“la familia es un obstáculo para resolver problemas de la empresa”** (0,508) y la conflictividad por **“choque de personalidades”** (0,536). Todas las correlaciones son significativas entre razones causales pero los pronunciamientos de una elevada correlación son los que a continuación se diagraman.

Diagrama de correlaciones entre razones de la tensión



Matriz de correlación (En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral $\alpha=0,050$ (prueba bilateral))

	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5
Pregunta 1	1	0,508	0,336	0,536	0,352
Pregunta 2	0,508	1	0,500	0,412	0,308
Pregunta 3	0,336	0,500	1	0,500	0,164
Pregunta 4	0,536	0,412	0,500	1	0,252
Pregunta 5	0,352	0,308	0,164	0,252	1

Pregunta 1: El negocio familiar crea tensión en la familia

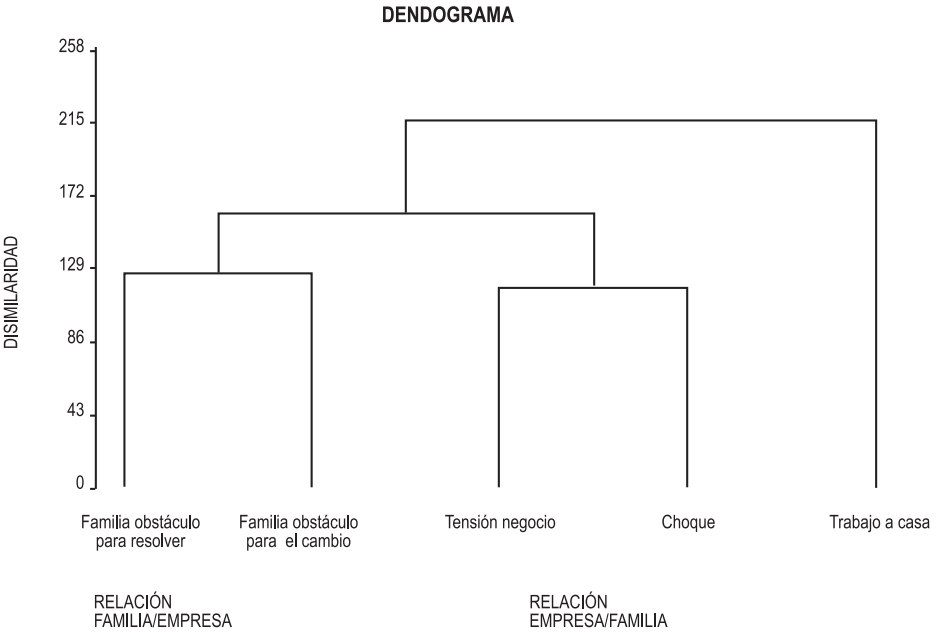
Pregunta 2: Familia obstáculo para resolver problemas en empresa

Pregunta 3: Muchos familiares en el negocio son obstáculos para el cambio

Pregunta 4: Existen conflictos porque chocan personalidades de familiares

Pregunta 5: Existe tendencia a llevarse trabajo a casa

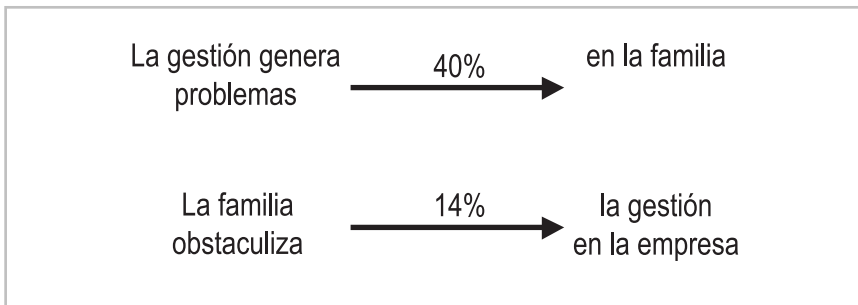
Analizada la disimilaridad de las razones por las que se generan conflictos a través de la técnica jerárquica del dendrograma se observa claramente dos grupos causales. El primer grupo que señala que la familia es “un obstáculo para resolver problemas en la empresa” y “para producir cambios en la misma”, debiendo reconocer que el “choque de personalidades” tiene una elevada correlación (0,500) con la “dificultad para establecer cambios en la empresa”. El segundo grupo coloca en la misma rama causal el choque de personalidades con la tensión para introducir cambios.



Todos los encuestados, en un 46%, reconocen la existencia de estos motivos de conflicto como normales razones; sin embargo, la distribución de estas percepciones es diferente para cada motivación. Se reconoce en un 40% de las contestaciones que llevar un negocio “siempre” o “frecuentemente” crea tensión en

la familia y en un 46% que más veces “sí” se crea tensión y otras veces “no”. Por el contrario, en un 30% de los casos no se asevera que “jamás” o “rara vez” la familia es un obstáculo para resolver problemas en la empresa, aunque un 14% si lo cree.

Puede observarse una relación asimétrica entre la percepción de que “la gestión del negocio genera problemas en la familia” y que la “familia sea un obstáculo para resolver problemas en la empresa”.



La distribución de percepciones toma forma normal cuando se trata de evaluar si “muchos familiares en el negocio son un obstáculo para el cambio en la empresa”, pues el 40% es neutral ante esta proposición y quienes lo confirman o lo niegan representan alrededor del 30% en cada una de las opciones.

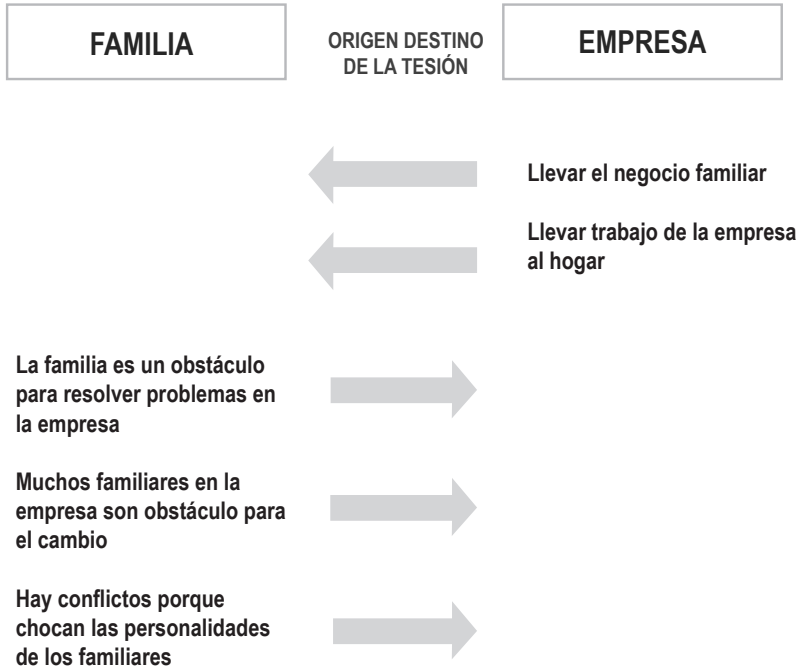
Merece observar que casi el 39% señala que el “choque de personalidades” genera conflicto en la empresa en tanto que solo lo niega el 14%, estando el resto neutral ante la propuesta; es decir, en un 47% de los casos, una veces “sí” y otras “no”, este choque provoca conflictividad.

El dendrograma exhibe que existen tensiones entre familia y empresa en el negocio o por mor de una institución u otra y que el

choque de personalidades está muy relacionado con los conflictos cognitivos o de procedimiento en el seno de la empresa a la hora de introducir cambios.

El diagrama de tensiones que se generan en la empresa y afectan a la familia o que proceden de la familia y alteran la estrategia y operatividad de la empresa, como se refleja a continuación.

DIAGRAMA DE TENSIONES FAMILIA EMPRESA



REFLEXIÓN FINAL

1. La orientación de las familias empresarias a la hora de gestionar la empresa es aumentar el beneficio, mediante la expansión del negocio y/o el aumento de su cuota de mercado, bajo el principio de prestar un buen servicio al cliente, lo que favorecerá su permanencia y el traspaso a la siguiente generación.

2. La tipología de los familiares sometidos a escrutinio permite clasificarlos del siguiente modo:

Dos tercios de la población muestral apuestan por la continuidad.

Solo un 5% cree que la empresa se debe vender o clausurar.

Y existe un grupo que representa casi otro tercio que manifiesta que la continuidad exige un cambio en la dirección o un cambio de propiedad.

3. La capacidad de adaptación al mercado y frente a la competencia la sustentan en la necesidad de invertir en nuevas tecnologías, en no posponer decisiones y en tomar conciencia de la versatilidad del entorno.

4. Siendo conscientes de la importancia de los recursos humanos para la continuidad de la empresa, la valoración de los recursos humanos familiares se fundamenta en una mayor confianza mutua, en una posibilidad de implantar mecanismos de delegación y en la posibilidad de que el familiar pueda suceder al fundador. Pero al mismo tiempo, valoran los recursos humanos no familiares por sus méritos relativos respecto del familiar y por la no ingerencia del externo en el espacio familia-empresa.

5. Los familiares encuestados revelan una elevada correlación entre las tensiones que genera la empresa en la familia y que la familia puede ser un obstáculo para gestionar la empresa porque existen rivalidades entre ellos.

6. La orientación emprendedora de la familia y su compromiso de continuidad tiene que saber moderar las tensiones entre familiares dentro de la familia y de la empresa y el conflicto entre estas dos instituciones dentro del sistema familia-empresa-sociedad.

VII. EL GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

La familia empresaria necesita ser gobernada no sólo para conseguir alinear la propiedad y la gestión dentro de la empresa familiar para aliviar los problemas de agencia sino porque los componentes de la familia empresaria frecuentemente se involucran en comportamientos altruistas, sometiendo sus intereses individuales al bien común familiar. Esto es así porque el altruismo autoreforza a la familia y motiva el interés propio, pero también es verdad que los constituyentes de la familia empresaria están motivados parcialmente o exclusivamente por el egoísmo más que por un comportamiento orientado hacia la familia que cuida de sus constituyentes¹. Sin embargo, existe el punto de vista teleológico desde el cual se ve a la familia empresaria como administradora de unos recursos orientados al bien común². En esta perspectiva la familia empresaria actúa bajo un modelo humanístico dentro del cual cada familiar se ve como un administrador de recursos

1. R. Morck, and B. Yeung. 2003, "Agency Problems in Large Family Business Groups". *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27 (4): 367-382

2. R. Greenwood, 2003. "Commentary on: "Toward a theory of agency and altruism in family firms." *Journal of Business Venturing* , 18(4), 491-494.

orientado hacia su comunidad familiar, pues esta racionalidad comunitaria arroja una mayor utilidad que cualquier racionalidad individualista. Bajo esta perspectiva algunos creen que no se necesita de un mecanismo formal de gobierno para alinear gestión y propiedad. Sin embargo, nosotros pensamos que el alineamiento de gestión-propiedad-familia precisa de un mecanismo de gobierno de la familia empresaria para evitar problemas de selección adversa y de azar moral.

Este gobierno de la familia debe servir para dar una salida constructiva a ciertos conflictos y malas interpretaciones³. En la familia empresaria surgen tres tipos de conflictos: conflicto sobre cómo ejecutar ciertas tareas, conflictos o desacuerdos sobre qué tareas se deberían ejecutar y conflictos cognitivos sobre la naturaleza de las decisiones a tomar. Estos conflictos bloquean la productividad y perjudican el futuro de la familia y de la empresa. Los conflictos sobre procesos y tareas interactúan con los conflictos relacionales y afectan al funcionamiento de la empresa, lo que es moderado por la propiedad⁴. El gobierno de la familia tiene que diseñar estrategias para manejar el conflicto que no pueden ser la de elusión, ni la de competición, sino estrategias de acomodación, compromiso o colaboración. La acomodación va bien para la familia y mal para la empresa. Sin embargo, el gobierno de la familia facilita el encuentro entre familiares lo que facilita el diseño de mapas cognitivos y creencias compartidas para

3. J.J Boles. 1996. "Influences of work-family conflict on job satisfaction, life satisfaction, and quitting intentions among business owners": *Family Business Rev.* 9 (1), 61-74

4. F.Z. Kellermanns y K.A. Eddleston. 2002. "Feuding families: When conflict does a family firm good". Paper presented at the Academy of Management meetings. Denver. Colorado.

llevar adelante empresa y familia⁵. Debido a la multiplicidad en la variedad de interacciones recurrentes entre familiares, la familia empresaria precisa de un gobierno de la misma, que normalmente se denomina Consejo Familiar, para abordar tensiones y conflictos, que, si son resueltos, influyen positivamente en el funcionamiento financiero y económico de la empresa. Todos los conflictos en la familia empresaria tienen que ver con el choque entre justicias: equitativa, conmutativa, distributiva y contributiva y algunas concebidas como la economía de la donación y de la gratuidad. Esos conflictos se generan cuando se aborda la transición intergeneracional en la gestión y en la propiedad y cuando se modifica los niveles de organización de la empresa.

CONTINUIDAD EMPRESARIAL Y CONFLICTIVIDAD

Todos los negocios tienen dificultades (por factores externos e internos) para permanecer en el mercado siendo rentables. Uno de estos factores internos en las empresas familiares es la familia misma que no tiene capacidad de resolver sus diferencias, no se comunican sus miembros, pierden la confianza mutua e incluso generan insanas rivalidades, lo que afecta a la continuidad empresarial. Aunque el conflicto es algo natural de la condición humana desafortunadamente en familias empresarias se produce de modo intenso y emocionalmente, lo que disminuye la capacidad de comunicación y deteriora la confianza. Cualquier individuo que quiera encontrar satisfacción en su vida tiene que experimentar de modo equilibrado un balance entre amor y trabajo. Algunos familiares creen inconscientemente que desde la

5. J.H. Astrakan y K. S Mc Millan. 2003. "Conflict and Communication in the Family Business" Marietta. Family Enterprise.

empresa familiar se puede lograr empleo y cariño en su devenir personal. Sin embargo, la empresa familiar es singular porque en ese espacio conviven familia y empresa. Alinear los objetivos de la familia y de la empresa propia es el medio para que la empresa no se hunda. El narcisismo, la envidia y los mitos existen en cualquier empresa pero si están presentes en la familia las consecuencias pueden ser desastrosas. Hay que desmitificar la armonía como reino de la familia empresaria, en la que la mutualidad es el principio de funcionamiento, puesto que esa no es la vida real de una familia empresaria. Hay que desmitificar el proceso por el que se estereotipifica a cada familiar, pues las consecuencias son inflexibilidad y ausencia de creatividad. Hay que desmitificar al familiar que se identifica con el mártir por el negocio y por la familia, pues no se somete a control. Frente al mito del mártir hay que desmitificar al que asume el papel de chivo expiatorio. Cuando alguien actúa de chivo expiatorio carga sobre sus espaldas las tensiones emocionales pero no los problemas reales. Por último hay que desmitificar al familiar que actúa como salvador o mesías, de quien se espera enderece todos los entuertos.

Todos estos mitos deben ser derribados en un espacio de diálogo, denominado Consejo de Familia. En este espacio hay que dialogar para acabar con la desconfianza y la paranoia, arrojar los fantasmas de la traición que asustan a algún familiar, además de prestar atención a las demandas de cada uno de los componentes de la familia empresaria. En el Consejo de Familia hay que analizar las dependencias, las situaciones extópicas que se salen del mundo de las realidades, el pesado castigo de quienes son receptores de las proyecciones de sus familiares y abordar aquellos asuntos sin resolver por la autoridad paternal.

El Consejo de Familia desarrolla la comunicación bidireccional, diagnostica las actuaciones paradójicas y desarrolla la guía de actuación de la familia en relación con sus empresas, en donde la inevitable triangulación se minimice.

CONSEJO DE FAMILIA Y CONFLICTIVIDAD

En la familia empresaria se producen tensiones cuyas causas pueden atribuirse a diferentes factores. De un lado, a desacuerdos respecto de decisiones empresariales que crean conflictos entre constituyentes de la familia empresaria; de otro lado el sistema fiscal que a veces actúa como confiscatorio y, por fin, el entorno económico al que la empresa familiar se enfrenta, común a cualquier empresa. Respecto del primer factor de carácter decisional se debe entender que cada decisión en la empresa familiar genera cuatro efectos:

- 1º. Positivo para la empresa y la familia
- 2º. Positivo para la empresa y negativo para la familia
- 3º. Negativo para la empresa y positivo para la familia
- 4º. Negativo tanto para la empresa como para la familia

Esto quiere decir que la probabilidad de que una decisión sea positiva para ambas instituciones es bastante baja, máxime cuando quienes toman estas decisiones son personas pertenecientes a la familia y a la empresa y quienes reciben sus consecuencias están en las dos instituciones o en alguna de ellas y conciben la realidad de modo diferente. Los familiares pueden comprender y olvidar o no las decisiones erróneas, cuyos efectos son negativos para el

sistema completo. Si no se comprenden ni olvidan, el conflicto en la familia empresaria está servido. Tiene que existir un espacio de diálogo en el que la toma de decisiones se pueda mejorar y se puedan consensuar a fin de que la decisión sea en el interés de la empresa y de la familia. Todo instrumento que ayude a la hora de tomar decisiones a aumentar la probabilidad de efectos positivos tanto en la empresa como en la familia será útil.

El origen del conflicto es fácil de identificar. Cada familiar observa y analiza el mundo (su mundo) de modo singular, lo que le incapacita para aceptar o comprender las razones de las que otros actúan de diferente manera. Esta incapacidad produce fricción y habilidad, independiente de la estupidez, egoísmo e ignorancia de las partes en conflicto. La complejidad del conflicto aumenta con el número de individuos que componen la familia empresaria.

El listado de la tipología de conflictos en la familia empresaria es grande. Algunas pueden servir de ilustración.

1°. Decisiones sobre si los beneficios de la Compañía deberían ser reinvertidos en el negocio familiar o distribuirlos, cuando la mayoría de estas empresas no cotizan en bolsa de valores.

2°. Decisiones sobre cómo el negocio familiar debería ser gestionado.

3°. Decisiones de inversión para engrandecer el negocio que no toman en consideración las limitaciones de capital de la familia.

4°. Decisiones que se perciben como favorecedoras de algún familiar concreto.

5°. Admisión al trabajo de familiares que no tienen cualificación ni credenciales o que no son necesarios a la empresa.

6°. Decisiones sobre la responsabilidad que debe asumir cada familiar en la empresa.

7°. Decisiones de divorcio que afectan al patrimonio empresarial y al funcionamiento del negocio.

8°. Inoportunas decisiones que radicalizan el conflicto en lugar de reducirlo.

9°. Decisiones sobre cómo distribuir el capital de la empresa entre herederos.

10°. Decisiones respecto de quien reemplaza al ejecutivo máximo familiar que inesperadamente enferma o muere.

11°. Decisión del viejo ejecutivo familiar de retener el mando más allá de una fecha razonable.

12°. Decisiones que toman los ejecutivos de la siguiente generación sin tomar como referencia la autoridad moral de los fundadores jubilados.

Para abordar todas estas cuestiones se precisa un espacio de diálogo y reflexión, deliberación, recomendación y acuerdos y no un diálogo secreto e informal entre familiares. Sorprendentemente el diálogo es con frecuencia selectivo y secreto entre algunos familiares. La comunicación abierta facilita la comprensión de las diferencias. Este espacio es lo que en Teoría de la Familia

Empresaria se denomina Consejo de Familia y sirve para facilitar la comunicación de los familiares respecto de cuestiones de la empresa familiar.

El propósito del Consejo de Familia es facilitar la comunicación, libre y abierta, sobre las cuestiones que interesan, algunas de las cuales se han citado en líneas anteriores. Sirve para domar celos, endulzar heridas, eliminar rivalidades, clarificar conflictos, expresar sueños, desenmascarar miedos, espantar fantasmas. También servirá para diseñar un plan estratégico, compartir un código de valores y comprenderse mutuamente. En general refuerza la confianza mutua y minimiza los conflictos evitando la exclusión en la medida de lo posible.

Nuestra experiencia nos sugiere lo siguiente para poder establecer un Consejo de Familia eficiente:

1º. El Consejo de Familia debe ser incluyente y abierto a familiares de sangre y por afinidad, aunque al principio conviene que lo conformen sólo los de sangre.

2º. Los ejecutivos de la empresa deben estar en el Consejo de Familia pero el gobierno de dicho Consejo debe recaer en familiares que no sean ejecutivos.

3º. El principio de prudencia debe regir para hacer funcionar este espacio de moderación.

4º. Para que el espacio de comunicación sea eficiente debe disponer de reglas básicas para su funcionamiento.

5º. El Consejo de Familia debe alcanzar un código común de conducta y su protocolo o constitución familiar.

MODO DE RESOLVER DIFERENCIAS

La capacidad de comunicar y comunicarse es mucho más una habilidad y un cierto talento. No sólo basta con oír el mensaje; además hay que interpretar su significado real. Muchos miembros de cada familia empresaria no son capaces de abrir una comunicación cuando se trata de materias desagradables, quizás porque disgusta la confrontación, quizás para no molestar al familiar. Cuando se acumulan los sentimientos y no existe espacio para almacenarlos se desbordan y explotan en el momento y en el lugar más inoportuno. Por eso la familia debe crear un espacio confortable de comunicación. Con frecuencia los familiares se comportan entre sí de manera agresiva y diferente a como tratan con otras personas y deberían desarrollar idéntico tratamiento al que practican con extraños. En el espacio de comunicación deben seguir respetuosamente las reglas de cortesía que cumplen cuando dialogan con no familiares. El Consejo de Familia es un espacio para dialogar y resolver las diferencias.

Existen mecanismos formales para llegar a resolver las diferencias. Uno de ellos es utilizar la mediación de equidad y otro el arbitraje. El Consejo de Familia debe acudir con frecuencia al moderador-mediador, persona neutral, que intenta ayudar a la familia a resolver sus diferencias. La familia debe recordar que el mediador no impone y es designado por consenso y cooptación.

La mediación facilita los procesos de comunicación que pueden estar abortados u obstruidos. La mediación exige el compromiso mutuo de no litigar ante la jurisdicción correspondiente, llegando a suscribir los acuerdos. El Consejo de Familia, si no llega a un acuerdo con la ayuda de la mediación, debería no litigar y resolver las diferencias mediante un arbitraje de derecho.

Con estos antecedentes puede interpretarse adecuadamente la actitud de la población muestral acerca de la necesidad o no de disponer de un Consejo de Familia y de los modos de afrontar las diferencias.

LA ACTITUD DE LA FAMILIA EMPRESARIA ANTE EL CONFLICTO

La población muestral está constituida por 139 familias empresarias de la provincia de Córdoba, de un tamaño medio de 3,5 personas. Los familiares que respondieron a nuestro cuestionario ascendieron a 490 individuos (Ver Anexo 7)

Queríamos conocer el modo cómo ellos creían que en sus respectivas familias empresarias se abordaban los conflictos y se intentaban resolver las tensiones. El panorama obtenido fue el siguiente:

El 74,69% respondió que se resolvían las situaciones conflictivas mediante **negociación**.

El 17,35% respondió que se eludía el conflicto aparentando su inexistencia aunque la situación conflictiva fuese real (**elusión**)

El 4,08% respondió que el enfrentamiento era el método de resolver sus situaciones conflictivas (**confrontación**)

El 3,88% no contestó a la cuestión.

Puede observarse que el método más racional para abordar situaciones conflictivas (la negociación) ha sido declarado como altamente utilizado por los constituyentes de las familias

empresarias. Eludir el conflicto ignorándolo en el tiempo, es el método declarado por casi la quinta parte de los encuestados. Sólo un bajo porcentaje utiliza el pleito y la confrontación como método de afrontar situaciones de tensión.

Curiosamente la cohorte de edad entre 41 y 50 años es la que manifiesta en un 24,5% que la familia elude afrontar las situaciones conflictivas aparentando su inexistencia, cuando la población muestral sólo en un 17,35% manifiesta este método elusivo. Esta cohorte es la que percibe en menor grado (69,40%) que en sus familias se abordan los conflictos mediante el diálogo y la negociación. Esta cohorte pondera en la población muestral un 20%, en tanto que la cohorte de menos de 40 años pondera un 58,16%.

Jóvenes (<40 años) y mayores (>50 años) declaran en un 76,49% y 74,77% que sus conflictos se resuelven racionalmente negociando. Las declaraciones sobre modos de resolución de conflictos no muestran diferencias en función del nivel de educación alcanzado, pues bachilleres o con formación profesional y universitarios apenas señalan diferencias en los métodos utilizados en la resolución de conflictos. Debemos señalar que el subgrupo de bachilleres y profesionales pondera el 60% en la muestra y el de universitarios pondera un 39,60%.

ACTITUD ANTE UNA REUNIÓN PLENARIA FAMILIAR

La población encuestada declara que cree que su familia estaría dispuesta a celebrar un retiro familiar para hablar de las relaciones familia-empresa y de los temas que en esto momentos son causa de tensión anímica entre familiares. Este grupo pondera el 83% en

tanto que quienes no creen en esa disposición familiar ponderan un 11% y no contestan el 6% restante.

Es interesante saber el grado de relación que existe entre quienes afirman que sus familias acaban pleiteando y quienes no ven probable que su familia se reúna específicamente para abordar sus problemas internos. Es curioso observar que de quienes creen que su familia no se reuniría para abordar conjuntamente sus tensiones (11%) sólo el 12,73% comunicó que en su familia se pleiteaba y un 34,55% que se eludían los problemas, en tanto que un 49% declaraba que en su familia se negociaba. Por tanto, casi la mitad de los que no esperan que su familia se reúna para hablar de relaciones familia-empresa declararon que en su familia el pleito y la elusión eran los modos de enfrentarse a los problemas.

La conveniencia de que un moderador externo conduzca esa primera reunión sólo es aceptada por el 45,71% de la población muestral en tanto que un 83,00% esperaba que ese retiro familiar podía llegar a tener lugar. Eso indica que más de la mitad de la población no cree conveniente la presencia de un moderador externo (35%) o duda de la conveniencia de su presencia (20%). Esa actitud no presenta diferencias por cohortes de edad ni por niveles de educación. La privacidad, por tanto, es altamente valorada por el 55% de los constituyentes de familias empresarias.

COMPOSICIÓN DEL CONSEJO DE FAMILIA

Cada familia es un microcosmos cultural independientemente de la complejidad de sus relaciones, de su tamaño y de su propia historia. La composición del Consejo de Familia refleja la actitud mental hacia el modelo de gobierno de familia a conseguir.

La visión democrática es compartida sólo por el 30,61% de los encuestados a quienes no les importa que todos los familiares constituyan la Asamblea Familiar. Esta opinión tan abierta presenta diferencias según cohorte de edad, pues en la cohorte de 41-50 años sólo el 25,51% es partidario de tan elevada inclusión. La formación adquirida no es discriminante para optar por la inclusividad total o parcial.

El 67,76% indica que el Consejo de Familia debe tener una composición restringida, de modo que no todos los familiares formarán parte del mismo. La imagen de exclusión es la siguiente:

Personas Excluidas	% de quienes no aceptan la inclusividad total	Temporalidad
Consortes	29%	Permanente
Menores de 18 años	48%	Transitoria
Menores de 25 años	8,7%	Transitoria
Primos hermanos	15%	Permanente

El 56,7% del 67,76%, que no ve conveniente la inclusividad total para todos los componentes de la familia en el Consejo Familiar, excluye a los hijos de menos de 18 años e incluso que, pudiendo estar presentes con más de 18 años, no tengan voto hasta no alcanzar la edad de 25 años. Esto indica el grado de racionalidad y emocionalidad variable en cada grupo familiar y la diferente concepción de ese elevado porcentaje de la muestra que condiciona la presencia en el Consejo de Familia a la mayoría de edad, incluso reforzada, y a la relación de afinidad.

LA FUNCIONALIDAD DEL CONSEJO DE FAMILIA

La utilidad de Consejo de Familia va a depender de lo que los familiares entiendan sobre su naturaleza, composición y fines. La función básica del Consejo de familia puede ser elemental y servir solamente como foro familiar de discusión o ampliar esa funcionalidad, acometiendo procesos de deliberación y de recomendación a los constituyentes de la familia empresaria en su relación con su grupo empresarial o con su empresa familiar. Algunos creen que este órgano debe ser decisorio. La opinión de los encuestados está dividida según el estadillo siguiente:

Función del Consejo de Familia	% de Respuestas
Sólo foro de decisión	3,67
Foro de deliberación y recomendación	45,92
Foro de decisión y votación	44,90
No sabe	5,51

Quienes pertenecen a la cohorte de 41 a 50 años se inclinan más por un Consejo de Familia que sea deliberativo y aporte recomendaciones ante cada situación (47%) y opta en menor proporción por un Consejo de Familia cuyas decisiones obliguen a los Administradores de la empresa (41,84%). Cada familiar optará por algunos de los dos modelos más deseados de Consejo de Familia.

El nivel de formación influye sobre el tipo de Consejo de Familia deseado. Quienes tienen formación universitaria optan en un 47,67% por un Consejo de Familia decisorio y sólo en un 42,49% por un Consejo de Familia deliberativo. Quienes sólo alcanzan el

nivel de bachillerato superior se inclinan en un 48,75% por un Consejo deliberativo y en un 42,65% por el carácter decisorio del Consejo.

Si los componentes de la familia están divididos en cuanto a la naturaleza del Consejo, se deben definir los fines y límites del órgano de gobierno de la familia empresaria en la primera reunión.

La opinión de excluir a los consortes es independiente de quienes deseaban o no tener un primer encuentro para hablar de la familia empresaria, aunque obviamente quienes los excluyen del órgano de gobierno de la familia tampoco quieren que los consortes intervengan en las conversaciones sobre los negocios familiares. Un 31,84% de los encuestados declaran que se evita hablar del negocio familiar con el familiar político en tanto que un 54% dice que hablan con normalidad con ellos de esta materia. Un 14% no emite opinión a este respecto.

Esta privacidad puede producir deslealtad de los consortes hacia la empresa familiar de su cónyuge. Pero este efecto es reducido pues sólo el 19% de quienes evitan hablar del negocio con los consortes (31,84%) creen que este comportamiento genera una actitud negativa en el familiar soslayado; es decir; sólo el 6,3% de la población muestral cree que el ocultamiento y la exclusión del consorte puede crear tensiones y deslealtades para con el negocio.

REFLEXIÓN FINAL

Ante esta panorámica no es de extrañar, que de las 139 empresas familiares encuestadas y que han pasado por los cursos de esta Cátedra de Empresa Familiar, sólo 34 hayan intentado tener un foro de familia para hablar de relaciones familia-empresa y únicamente hayan formalizado protocolo familiar 15 de ellos y 5 estén en procesos de formalización. Catorce de ellas, tras varias reuniones no han constituido su Consejo de Familia.

Si sólo el 24,46% de las empresas de la muestra han intentado formalizar el gobierno de su familia empresaria y hasta el momento únicamente el 44% de estas últimas han culminado el proceso, ello quiere decir que el equilibrio entre familia y empresa dentro de la familia empresaria no es fácil y que los asuntos claves no son resueltos de modo formalizado sino informal y bajo esquemas de información restringida. La Cátedra ha ayudado en 10 años a sólo el 11% de las empresas que pasaron por sus cursos a consensuar la Constitución de un Consejo de Familia.

EL CONSEJERO EXTERNO

La familia empresaria es una entidad singular constituida por tres sistemas que se solapan y se interrelacionan intensamente: el sistema empresa, el sistema familia y el sistema propiedad que tiene la decisión última en la empresa.

El **sistema empresa** presupone una misión y una estrategia, que debe requerir una organización y una tecnología para alcanzar los objetivos estratégicos.

El **sistema propiedad** no sólo es la forma jurídica del negocio, sino la distribución del capital, la existencia o no de un Consejo de Administración y las aspiraciones personales de quienes gobiernan.

El **sistema familia** es un conjunto de personas, ligadas por sangre y afinidad, que se conecta de modo especial y característico con su empresa; este sistema desde sus funciones y relaciones personales, pautas de intercomunicación y cesta de valores influye y embebe a la empresa de la familia.

La conflictividad entre estos 3 sistemas depende de cómo se resuelven los dilemas con los que se enfrentan los dirigentes familiares de la empresa para gestionar con éxito el resultado de criterios y valores diferentes de cada sistema.

Tan divergentes son con frecuencia la escala de valores de la propiedad, la empresa y la familia que se necesita la ayuda de una persona externa a los tres sistemas para racionalizar e higienizar las relaciones y las decisiones en los tres sistemas, lo que no es fácil si la escala de valores de la empresa y de la familia se encuentran

enfrentados o divergen notablemente. El Consejero Externo intenta encontrar una especie de transacción a la hora de manejar tales diferencias.

La consultoría de empresa familiar nada tiene que ver con la consultoría externa de una empresa que no tenga aquella característica, pues el consejero externo es algo más que un asesor; es un agente de cambio de la familia empresaria. Para ejercer como agente de cambio el consultor externo o consejero externo debe conocer contabilidad, legislación, planificación fiscal del patrimonio y además y sobre todo sicodinámica de sistemas humanos y terapia familiar. Si no existe una adecuada combinación de estos conocimientos no será posible actuar como agente de cambio en la familia empresaria⁶. Por eso la consultoría externa, salvo consejeros externos excepcionales, debe ser multidisciplinar. Sin embargo, el aspecto más delicado del consejero externo es manejar los cambios en la familia que se producen cuando las pautas de comportamiento originan emociones que dan lugar a manifestaciones de poder, prestigio, definición de roles y autoestima. El Consejero Externo debe estar preparado para ayudar a mejorar la salud de la familia y de la empresa. Cuando el consultor presta atención sólo a la empresa y se olvida de la propiedad y de la familia no está actuando a favor del equilibrio de los tres sistemas. El Consejero externo debe saber manejar procesos, contenidos y emociones.

6. Hilburt-Davis, J. and P. Senturia. "Using the Process/Content Framework: Guidelines for the Content Expert", *Family Business Review*, VIII (3), 189-199

LA CONSULTORÍA EN LA FAMILIA EMPRESARIA

La consultoría de la familia empresaria debe trabajar en las fronteras e interconexiones de los tres sistemas. La figura siguiente explica que el consultor de la familia empresaria debe trabajar en los espacios sombreados de interconexión y solapamiento de la familia, la empresa y la propiedad y no como los consultores especializados en cada sistema



Debido a la complejidad de estos tres sistemas y a que el Consejo externo debe trabajar en las fronteras de estas tres instituciones, se requiere para prestar ayuda una comprensión singular de la totalidad de los sistemas. De modo especial tiene que entender el funcionamiento fronterizo de estas instituciones y por qué la empresa utiliza la escala de valores de la familia para su planificación estratégica; estas

fronteras son porosas y permiten intercambio de información entre sistemas; cada sistema tiene su propia escala de valores y curso de actuación; existe un mutuo aprendizaje entre los componentes de los sistemas y los familiares tienen que entender cuales son las competencias nucleares de cada familiar en la empresa.

El Consejero externo puede encontrarse con lo siguiente: escasa comunicación entre familiares e incapacidad para resolver conflictos; baja confianza mutua entre familiares y ramas de familia; ambigüedad en la escala de valores; ambigüedad en la definición de funciones; carencia de profesionalidad para dirigir la empresa; escasa colaboración; la separación entre familia y empresa o está clarificada.

LA SITUACIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA CORDOBESA

A una muestra de 84 empresas familiares constituida por 268 personas le hemos cuestionado sobre las tres fuentes externas más importantes a las que acuden para resolver conflictos o conseguir orientación antes de tomar decisiones.

Esas fuentes propuestas fueron las siguientes:

- Asesor de contabilidad
- Compañeros del sector
- Familiares que están en el negocio
- Familiares fuera del negocio
- Y la opción de no conocer o no saber de esas fuentes
- Banco o Caja
- Asesores económicos o fiscales
- Amigos
- Otros

Los familiares, salvo el 5,3%, han podido identificar esas fuentes y jerarquizarlas.

Las fuentes señaladas según orden de prioridad son los siguientes:

En primer lugar:

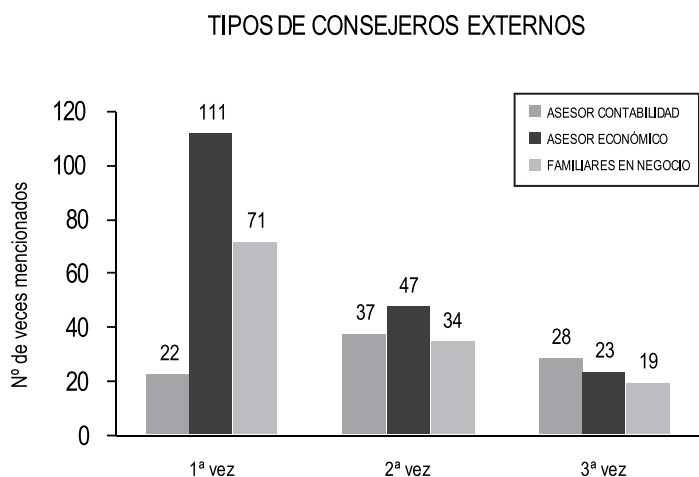
	Nº de contestaciones	%
Asesor Económico y Fiscal	111 personas	44,40%
Familiares en el negocio	71 personas	28,40%
Asesor en Contabilidad	22 personas	8,80%
Compañeros	16 personas	1,20%
Otros familiares	9 personas	6,40%
Banco	3 personas	3,60%
Amigos	4 personas	1,60%
NS/NC	14 personas	5,60%
TOTAL	250 personas	100,00%

En segundo lugar:

	Nº de contestaciones	%
Asesor Económico y Fiscal	47 personas	28,66%
Asesor en Contabilidad	37 personas	20,73%
Familiares en el negocio	34 personas	22,56%
Compañeros	15 personas	5,49%
Otros familiares	14 personas	9,15%
Banco	9 personas	8,54%
Amigos	7 personas	4,27%
NS/NC	1 personas	0,61%
TOTAL	164 personas	100,00%

Las respuestas indican claramente que la mayoría de las fuentes a las que se acuden para obtener orientación y ayuda son de consultores específicos de empresa, fundamentalmente el asesor económico-fiscal y en segundo lugar a los familiares que trabajan en la empresa y que conocen la realidad de la empresa y de la familia. Esa fuente especializada en los sistemas empresa y

propiedad no atiende a los procesos internos de la familia ni a las fronteras entre los tres sistemas, cualidad singular del Consejero Externo de Empresa Familiar.



REFLEXIÓN FINAL

El gobierno de la familia empresaria necesita manejar el espacio trilobular fronterizo entre familia-empresa-propiedad. Ese gobierno, llamado Consejo de Familia, precisa del apoyo de un Consejero Externo que entienda holísticamente el sistema tricircular (familia-empresa-propiedad) y ayude al mecanismo eficiente de gobierno de las relaciones familia- empresa. Ese Consejero Externo difícilmente puede ser el asesor económico-contable o algún familiar que esté en el negocio familiar.

El análisis efectuado sobre la muestra poblacional de familias empresarias nos indica no sólo que no acuden al Consejero Externo para esta función, sino que el 55% de los encuestados entienden que no es necesaria la presencia de un moderador externo para constituir un gobierno de la familia empresaria y para hacerlo funcionar eficientemente.

Anexo 7: Cuestionario Consejo de Familia

1. ¿Cómo resuelve su familia los conflictos?
¿Negociando?
¿Pleiteando?
¿Aparentando que no tiene conflictos?
2. ¿Celebra su empresa Junta General de Accionistas?
Si No
3. ¿Aprobaría su familia celebrar un retiro familiar como el explicitado?
Si No
4. Ponga por escrito tres lugares donde celebrar el retiro familiar:
5. ¿Creen que necesitarían un moderador para el primer retiro familiar?
Si No NS/NC
6. ¿Qué información además de la financiera puede interesar a la familia?
7. ¿Quién debería presentar esa información financiera y no financiera?
1.- Sr./Sra. _____
2.- Sr./Sra. _____
8. ¿Quiénes deberían formar parte del Consejo de Familia? ¿Todos?
Si No
9. Si ha contestado no a la anterior dígame quiénes no deberían ir al Consejo de Familia, en su caso.
Cónyuges Hijos menores de 18 años Hijos menores de 25 años
Primos
Otros: _____
10. ¿Cuál sería la función básica del Consejo de Familia?
Sólo foro de discusión
Foro de deliberación y recomendación
Foro de decisión y votación

¿Ayuda actualmente la familia a alguno de los miembros que está pasando apuros económicos?

Si No NS/NC

11. Si ha contestado sí a la anterior, diga ¿cómo lo hace?

A título de préstamo

Aumentando dividendos

Adquiriendo acciones

Avalando créditos

Aumentando salario

Otros _____

12. ¿Ha habido separaciones o divorcios en la familia?

Si No

13. ¿Cómo han afectado a la familia y al negocio?

14. ¿Cómo afecta a la familia la simple posibilidad de un divorcio?

15. ¿Evitamos hablar de los negocios con los familiares políticos?

Si No NS/NC

16. Si ha dicho que si, dígame ¿Es menor por esta razón la lealtad de estos familiares hacia la empresa?

Si No NS/NC

Y ¿hacia la familia?

Si No NS/NC

17. Supongamos que alguien de su familia hiciera algo extremadamente inapropiado, ¿Quién sería el portavoz de la familia para manejar la situación y la publicidad?

1.- Sr. Sra. _____

2.- Sr. Sra. _____

18. Supongamos que un miembro de la familia quiere emprender su propio negocio, ¿Cómo respondería su familia en general?

Bien Mal División de opiniones

VIII. EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR

Debido a las características singulares, derivadas de un poder y una propiedad concentrada en la empresa familiar, los mecanismos de responsabilidad y de rendir cuentas a través de un Consejo de Administración son diferentes en la empresa familiar y en empresas de propietarios no familiares.

Según nuestro modo de pensar y concorde con las prácticas del buen gobierno corporativo existen tres pilares para la responsabilidad social: uno a nivel de propietarios, otro a nivel de Consejo de Administración y un tercero a nivel de Alta Dirección Ejecutiva.

Los **propietarios** deberían influir en la composición del órgano de administración, en la construcción de canales de comunicación entre propietarios, administradores y gerentes y tomar las decisiones de carácter estratégico.

Los **administradores** deberían dedicarse a fortalecer la comunicación y a resolver conflictos, desde un apoderamiento limitado y acotado en el tiempo; a evaluar la conducta de los nuevos

miembros del órgano de administración, designar a su presidente y consejero delegado, en su caso, y a exigir responsabilidad desde su posición de independencia.

Los **gerentes** deberían ser supervisados por los administradores, compensados por el cumplimiento de su misión y evaluados con indicadores a largo plazo, además de clarificar sus expectativas y la valoración de las mismas.

El Consejo de Administración es el gobernador del negocio familiar y se sitúa entre propietarios y gerentes. En tanto que los propietarios son los responsables últimos de la dirección estratégica, el consejo de administración debe asegurar que dicha estrategia sea llevada a cabo por la gerencia del modo deseado por los propietarios. Esta responsabilidad exige un cierto equilibrio del Consejo de Administración entre su labor de supervisión y su labor de apoyo y ayuda a los gerentes.

En la empresa familiar generalmente hay pocos propietarios en la fase de sociedad de fundador y de hermanos pero estos propietarios suelen ser muy activos, lo que da lugar a una empresa muy controlada y típicamente familiar. Cuando son muchos hermanos o primos hermanos y además son activos es fácil devenir en un modelo dinástico de empresa familiar con ramas familiares como facciones o partidos. Para muchos analistas, la elevada emocionalidad en el seno de la familia, el intenso solapamiento de la función de propietario –administrador – gerente y el comportamiento a menudo percibido de que la empresa no es un negocio ha conducido a pensar que en la empresa familiar se hace difícil la existencia de un código de buen gobierno en el que reine la responsabilidad de rendir cuentas y pedir las. Esa presunción se verifica pero

no siempre, más en la empresa en fase de director - fundador que en la fase de sociedad de hermanos, pues en estas últimas fases la empresa se hace más madura y profesional¹. En la medida que el número de propietarios familiares aumenta y estos son poco activos la empresa evoluciona hacia un modelo de gobierno en que operan los mecanismo de control, tales como independencia, objetividad, disciplina, a fin de hacer el negocio duradero, único modo de asegurar que los gerentes actúan defendiendo el interés de los propietarios, aunque en este caso los intereses de gestores y propietarios pueden encontrarse distanciados. Cuando la propiedad se atomiza y las ramas familiares se distancian surge el conflicto de cómo debería ser gestionado el negocio o que tipo de negocio emprender. Este modelo es inestable y conduce a tensiones y a escisiones y/o ventas de participaciones.

Los modelos de gobierno o de administradores (únicos, solidarios, mancomunados, conformando un consejo) son variados en la empresa familiar² y, por tanto, el modo de rendir cuentas y exigir responsabilidades es diferente en un tipo de empresa familiar u otro. Para la experiencia de la cátedra influye tanto o más que el solapamiento de funciones o la concentración – atomización de la propiedad la cultura y el modo de ejercer el poder en la familia a la hora de diseñar un modo de gobierno con su código moral correspondiente.

1. Gimeno Sandig A. y otros, 2006 “Internal factors of family business performance: an integrated theoretical model” en Handbook on Research Family Business, editado por P.Z. Poutziouns, K.X. Smyrniotou y S.B., pp 145-165, E.E. Pub.

2. Corbetta G. y C.A. Salvato 2004 “The boards of directors in family firms: one size fits all? Family Business Rev. 17 (2) 119-34

Gubitta P. y M. Gianecchini 2002. “Governance and flexibility in family-owned SMEs”. Family Business Rev. 15 (4) 277-97

En la familia empresaria cordobesa aparece una configuración cuyo perfil es el siguiente: descansa en la propiedad familiar, no existe un mercado líquido de participaciones, el capital mayoritario no presta atención a los minoristas y la propiedad concibe el negocio como un patrimonio más que como un activo con rendimientos financieros. Su gestión es a largo plazo, secreta, ponderando más el poder dominical que el poder de gestión, de elevada consanguinidad en la gestión y en la administración con solapamientos casi totales entre propiedad y gestión. La realidad de la empresa familiar cordobesa es la siguiente: la familia controla la dirección estratégica efectiva del negocio con tensiones entre familiares y el negocio contribuye de modo relevante a los ingresos de la familiar, a su patrimonio, a su endeudamiento y a la identidad familiar.

La realidad en la empresa familiar cordobesa es que abundan el administrador único y los solidarios y escasean los consejos de administración. Estamos convencidos de que un desarrollo de un buen gobierno, a través de un Consejo de Administración, mejoraría el rendimiento de la empresa si el Consejo no se transforma en un campo de batalla entre familiares. Un administrador único o dos administradores solidarios no mejora la responsabilidad de rendir cuentas a la propiedad; de ahí la necesidad de un Consejo de Administración de al menos 5 miembros y algún externo independiente se hace necesaria. Si la presencia de un externo no es considerada, se necesita que los consejeros familiares sean muy cualificados, que se practique la votación y se decida por mayoría de consejeros presentes con una actividad regular y reglada.

La empresa familiar cordobesa al tener un Administrador único, a veces sin nadie que presida la empresa, entra en el problema de dualidad de presidencia y gestión recayendo en la misma persona. Esta dualidad, normal en fase de director – fundador, suele ser la única y mejor opción pero no es recomendable mantenerla en la fase de sociedad de hermanos. No se debe olvidar que el propietario no ejecutivo tiene derecho a influir y a controlar la gestión, a la información necesaria para poder influir positivamente y a participar; por supuesto, tiene derecho a participar en los resultados positivos del negocio.

La realidad de la empresa familiar cordobesa es que el solapamiento propiedad – gobierno – gestión es casi total en una o dos personas por estar en fase de fundador la mayor parte de ellas y por la misma cultura de la familia.

LA FAMILIA EN LA GESTIÓN DE LA EMPRESA

A una muestra de 75 familias empresarias, con una composición media de 3 miembros por familia (221 personas) se le ha preguntado por el grado de dependencia que la empresa familiar tiene de la persona que contesta a la cuestión. La autoconciencia de que la empresa depende del familiar que contesta en el grado de muy dependiente o dependiente asciende al 44,18% de las autoevaluaciones, en tanto, que un 39,07% entiende que la empresa no tiene dependencia alguna o muy escasa del encuestado.

Es singular notar que en un elevado grado la empresa no funcionaría sin la gestión y actuación del 44,18% de los encuestados, lo que viene a indicar un elevado grado de participación en las decisiones de algunos miembros de la familia.

EL GÉNERO Y SU INFLUENCIA

El género indica claramente que la mujer considera en un 64,29% que la empresa no depende de su esfuerzo y dedicación en tanto que los hombres se pronuncian en ese sentido solo en un 22%, frente al valor medio del 39%, lo que indica que el hombre lleva la gestión con más peso que la mujer. La mujer representa el 38% del total de las 221 personas encuestadas. La mujer cree en un 23,62%, que la empresa depende en su marcha de su gestión personal, en tanto que los hombres lo estiman en un 58%, lo que asevera la masculinidad frente a la feminidad de la familia en la gestión del negocio familiar.

LA POSICIÓN EN EL ORGANIGRAMA

Era de esperar que los gerentes y directores de área consideraran que la empresa depende de su comportamiento y gestión en tanto que los subordinados y quienes no trabajan consideren que la empresa apenas depende de su actuación.

Del bloque de encuestados, 111 personas de un total de 221 se autocalifican de gerentes y/o directores de área; es decir, el 51% de la muestra de familiares tienen responsabilidad de Alta dirección; en tanto que son 99 familiares los que son subordinados o no trabajan en la empresa, lo que representa el 46% de la muestra, siendo el resto consejeros delegados³.

Como era de esperar, el 65% de los altos ejecutivos consideran que la empresa depende de su gestión muchísimo o mucho, cifra

3. De acuerdo con la muestra, reseñada en el Capítulo I, (de tamaño 671 personas y 158 empresas), el 46,20% es subordinado o no trabaja en la empresa.

muy superior al valor medio del 44,18% de la muestra; por el contrario del subgrupo “subordinado” el 52,94% no considera tener esa responsabilidad sobre la empresa y de quienes no trabajan el 83,87% consideran que no ejercen influencia en la marcha de la empresa.

La muestra permite conocer la opinión de aquellos familiares, que no trabajan en la empresa y que representan el 14,5% de la población muestral, frente al resto que son ejecutivos o subordinados⁴. Además deja al descubierto que en un porcentaje elevado los familiares asumen la gestión y son conscientes de que la marcha del negocio depende de ellos.

Aunque en la evaluación propia solo aparecen como consejeros delegados, gerentes o altos ejecutivos 116 personas de 221 que contestan, lo importante es ver como se distribuye ese número de ejecutivos en las 75 empresas por empresa, lo que va a depender del número de individuos por familia, del tamaño de la empresa y de la posibilidad de ocupación fuera de ella.

La organización de estas empresas ha señalado sus posibles áreas de responsabilidad como son Ventas, Compras, Producción, Transportes, Personal y Administración. Para conocer la autoridad o poder que cada ejecutivo detenta, ellos han respondido sobre que áreas tienen decisión o las decisiones que necesitan su autorización. Un 10,8% no contesta sobre si tiene o no autoridad sobre esas áreas, lo que nos viene a indicar cuan alejados están del propio negocio.

4. En la muestra de mayor tamaño, reflejada en el Capítulo I, quienes declaran no trabajar en la empresa, siendo familiares, asciende al 19,08% frente al 14,5% de esta muestra

El número de familiares ejecutivos depende del genograma de la familia y del tamaño de la empresa junto a la diversificación del grupo en diferentes actividades. Dos tercios de las empresas comunican que de uno a tres ejecutivos familiares están al cargo de sus negocios. Casi un 30% de las empresas encuestadas tienen de 4 a 6 familiares ejecutivos al frente de sus negocios familiares.

Familiares ejecutivos al frente de la empresa familiar

Familiares Ejecutivos	% Empresas
Ninguno	4,00
Uno	17,33
Dos	28,00
Tres	21,33
Cuatro	12,00
Cinco	16,00
Seis	1,33
TOTAL	100

La distribución de la propiedad en empresas

La propiedad de las 75 empresas está distribuida de la siguiente forma⁵:

Nº propietarios	% de empresas	Σ
1	11,84	11,84
2	25	36,84
3	11,84	48,68
4	22,37	71,05
5	19,74	90,79
6	7,89	98,68
14	1,32	100,00

El 48,68% de las empresas tienen 3 ó menos propietarios, en tanto que algo más de un tercio tienen uno o dos propietarios.

5. Comparar con el capítulo II. En este capítulo el 74,87% de las empresas tienen 3 ó menos propietarios, de modo que a medida que aumenta el tamaño muestral la atomización del capital se acentúa.

Estos últimos dirigen sociedades de fundador director, pareja coempredadora o hermanos. No es despreciable el número de empresas que tienen cinco o más propietarios, pues pesan el 10% de la muestra y son sociedades de hermanos o de hermanos con propietarios de la generación de primos hermanos.

Es obvio que, si casi la mitad de las empresas tienen tres o menos propietarios que además están en la gestión, el solapamiento de papeles sea notable y que no se produzca diferenciación entre propiedad –gobierno – gestión.

Edad y relevo generacional

Las empresas de esta muestra (75) tienen la siguiente edad⁶:

	%	∑ %
Más de 40 años	4	4,00
Entre 30 y 40 años	12	16,00
Entre 20 y 30 años	25,33	41,33
Entre 10 y 20 años	42,67	84,00
Menos de 10 años	16	100
	100,00	

En estas empresas 28 personas tienen más de 55 años y tienen el siguiente plan de retirada:

% Personas	Nº personas	Fecha de retirada
32,14	9	en 5 años
35,71	10	en 10 años
10,71	3	en 15 años
21,43	6	jamás
100	28	

6. En la muestra del capítulo II de tamaño 147 empresas, el 12,24% de la misma tiene más de 30 años en tanto que en esta muestra esta cohorte pondera el 20%. Para la cohorte de más de 20 años ambas muestras se aproximan pues ponderan 43,54 y 41,33 respectivamente.

Hay 6 empresarios que jamás piensan retirarse, aunque ahora tienen más de 55 años en tanto que 9 empresarios piensan retirarse como máximo en un plazo de cinco años. La tasa de renovación a medio plazo es elevada pues 28 ejecutivos en 75 empresas tienen que decidir el relevo. El máximo número de empresas que en poco tiempo estará sometida al relevo generacional en un plazo de 5 años es del 12% y en diez años del 25%.

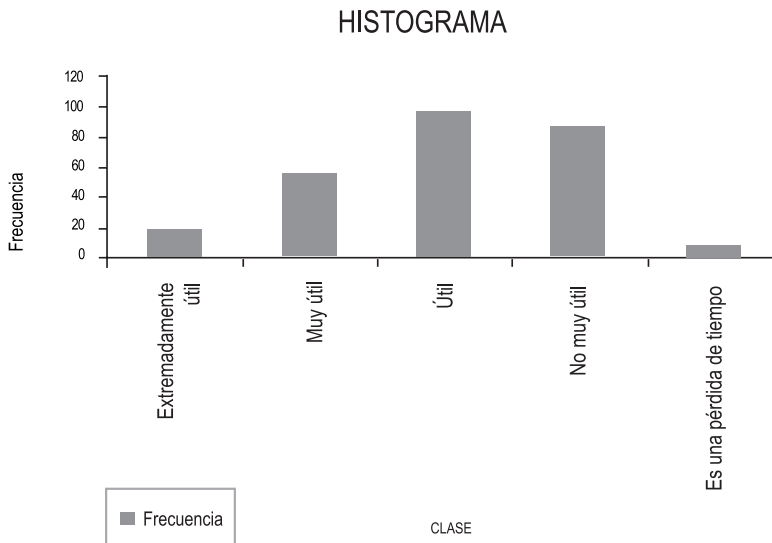
UTILIDAD DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La familia empresaria consultada sobre la existencia, funcionamiento y utilidad del Consejo de Administración da un perfil característico de la empresa familiar en el sur de España.

Se ha preguntado sobre estas cuestiones a 436 personas pertenecientes a 125 empresas familiares, cuyo tamaño medio de familia asistente y colaboradora del estudio es de 3,3 personas. El 23% de estas empresas se autocalifican de primera generación; 76% de segunda generación y solo un 1% está en tercera generación.

De estas 125 empresas, 39 no tienen Consejo de Administración y en su lugar son administradas por la figura del Administrador Único o dos o más administradores solidarios; es decir, el 31% de las empresas encuestadas no utilizan el Consejo de Administración. Doce son empresarios persona física o comunidades. De las empresas que se gobiernan mediante Consejo de Administración, las 269 personas que han contestado dentro de este grupo valoran la utilidad del Consejo de Administración según el siguiente panorama:

Utilidad	% de Afirmación	Σ %
Extremadamente útil	7,43	7,43
Muy útil	20,82	28,25
Útil	36,06	64,31
No muy útil	32,34	96,65
Es una pérdida de tiempo	3,35	100
TOTAL	100	



El 64,31% de los encuestados cuyas empresas (86) disponen de Consejo de Administración consideran que esta forma de gobierno es útil, muy útil o extremadamente útil, en tanto que un 35,69% lo consideran poco útil o que es una pérdida de tiempo. Esta respuesta depende de la percepción que cada familiar tenga sobre el funcionamiento del Consejo de Administración, dado que el 60,36% de los familiares son directivos y el 39,64% son trabajadores de la empresa o incluso no trabajan en ella. La opinión de los directivos sobre la utilidad del referido órgano de gobierno es muy diferente a la opinión de quienes son propietarios pasivos, simples trabajadores o familiares no involucrados en la empresa,

pues curiosamente los familiares con labores ejecutivas creen en el 59,51% que el Consejo de Administración es útil o muy útil, en tanto que el 73,20% de los familiares no ejecutivos ponderan la utilidad del Consejo de Administración. Esta distancia de casi 14 puntos entre directivos y no directivos puede deberse a que en mayor proporción el directivo no quiera que funcione el Consejo de Administración para no tener que rendir cuentas o que en verdad su experiencia como consejeros ha sido deplorable:

	Directivo	No Directivo	Total General
Útil	59,51%	73,20%	64,62%
No útil	40,49%	26,80%	35,38%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

La composición del Consejo de Administración y de la Alta Dirección

Las 436 personas encuestadas declaran que 297 familiares ocupan cargos directivos y 195 de ellas no ejercen dicha responsabilidad. Si se observa la cifra de familiares declarados como involucrados en las empresas asciende a 492 se deduce que; esta es mayor que la población que asistió a los cursos y cumplimentó el cuestionario en un montante de 56 personas. Estas personas de la población muestral declaran que la alta dirección y el nivel ejecutivo está ocupado por 121 personas no familiares. De acuerdo con estos datos la relación de ejecutivos familiares y no familiares es del siguiente tenor:

Ejecutivos	375	100
Familiares	254	67,74%
No familiares	121	32,26%

DISTRIBUCIÓN DE DIRECTORES FAMILIARES SEGÚN EMPRESAS

Nº de Directivos Familiares	Nº Empresas	% de Empresas con esa dotación	Directores Totales
1	13	17,56	13
2	17	22,97	34
3	12	16,21	36
4	12	16,21	48
5	11	14,86	55
6	4	5,40	24
7	2	2,70	14
8	1	1,35	8
10	1	1,35	10
12	1	1,35	12
	74		254

El 74,42% de las empresas familiares encuestadas tienen como máximo 4 familiares en la Alta Dirección, lo que depende del ciclo vital en que se encuentra la familia y del tamaño de la empresa. Recuérdese que 86,56% pueden considerarse micro y pequeña empresa y que en este segmento el 40,41% tiene como máximo 2 directivos familiares en la gestión del negocio.

LA JUNTA GENERAL DE ACCIONISTAS

Ya se ha señalado que solo el 69% de las 125 empresas familiares encuestados dispone de Consejo de Administración y el 31% restante tiene Administrador Único o Administradores Solidarios o mancomunados. Pues bien, de ese 69% solo la mitad de las empresas celebran Junta General de propietarios. Teniendo en cuenta que el 51,32% de las empresas tienen su propiedad

repartida entre 4 y más propietarios puede concluirse que el órgano de máximo poder, en el 69% de las empresas de la muestra que disponen de Consejo de Administración, no cumple con una de las obligaciones que le marca la ley de diligencia y control de funcionamiento de la empresa. Si además solo el 23,88% de las empresas toman la forma mercantil de Sociedad Anónima y el 76,12% la de Sociedad Limitada, ello quiere decir que en muchas de las sociedades limitadas no convocan sus administradores la correspondiente Junta General de accionista o partícipes, así que los propietarios no toman las decisiones de carácter estratégico que les corresponde.

REFLEXIÓN FINAL

La experiencia, contrastada con la información que se destila en este capítulo, respecto del gobierno de la empresa familiar cordobesa, es la siguiente:

1. La empresa familiar depende, según manifestación de los encuestados, de un miembro de la familia, lo que ratifica su carácter familiar, pues la gestión en general está en manos de un constituyente de la familia empresaria. El 44% de los encuestados indica que la empresa no funcionaría sin su participación en las decisiones. Esta dependencia tiene todavía una elevada masculinidad.
2. La empresa familiar está dirigida desde la Alta Dirección por familiares, pues del total de directivos de la muestra, dos tercios de las empresas manifiestan que de 1 a 3 ejecutivos familiares están al cargo del negocio.

3. De las empresas de la muestra solo el 69% tienen Consejo de Administración y Junta General de accionistas o partícipes. El 40% de los directivos familiares entienden que dicho Consejo de Administración no es de utilidad y de estas empresas con órgano de gobierno colectivo solo la mitad celebran Junta General ordinaria.

4. La Alta Dirección de estas empresas está compuesta, como media, de un 68% de ejecutivos familiares y un 32% de ejecutivos no familiares, obviamente es más frecuente el ejecutivo no familiar en la mediana y gran empresa.

5. Consecuentemente a estos pronunciamientos, la empresa familiar cordobesa presenta un déficit de mecanismo de gobierno colectivo, si bien, eso no significa que otros tipos de gobierno no sean eficientes. Al mismo tiempo la existencia legal de Consejo de Administración no indica buen código de gobierno pues el 50% de estos Consejos de Administración no convocan a Asamblea General a sus propietarios, teniendo presente que la mitad de la muestra tiene 40 o más propietarios.

Anexo 8: Cuestionario Medida de la dependencia

1.- Desde su punto de vista: ¿Qué grado de dependencia de usted tiene el negocio? (Marque con X el número que corresponda).

Ninguna	Algo dependiente	Dependiente	Muy dependiente
1 <input type="checkbox"/>	2 <input type="checkbox"/>	3 <input type="checkbox"/>	4 <input type="checkbox"/>
			5 <input type="checkbox"/>

2.- ¿En cuáles de las siguientes áreas las decisiones dependen de usted? Ponga una X, donde corresponda

	Si	NO	NS/NC
Producción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administración	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventas y Promoción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3.- ¿Cuántos individuos, incluidos familiares, considera usted que son altos ejecutivos? (Marque con un círculo).

0 1 2 3 4 5

4.- ¿Ha designado ya su sucesor?

SI NO

5.- ¿Tiene un procedimiento claro y definido para elegir al sucesor?

SI NO

DATOS DEMOSCÓPICOS

1.- ¿En qué año se fundó el negocio?

Año: _____

2.- ¿Cuál es el valor de su negocio si lo tuviera que vender?

_____ euros

3.- ¿Cuántos propietarios del negocio sois en la actualidad?

4.- ¿Usted o su familia controla el negocio?

SI NO

5.- ¿Cuál es la edad del mayor propietario?

_____ años

6.- ¿Cuál es su edad?

_____ años

7.- Si usted tiene más de 55 años. ¿Cuándo está planeando retirarse del negocio?

Dentro de 5 años Dentro de 10 años Dentro de 15 años Nunca

Anexo 9: Cuestionario sobre el uso del Consejo de Administración en la Empresas Familiar

1. Vd., se clasificaría como un:

- Empresario de primera generación
- Sucesor de un negocio familiar
- Directivo no perteneciente a la familia

2. ¿Qué parte de la propiedad está controlada por los miembros de la familia?

¿Qué parte está controlada por miembros de la familia que están en la dirección?.

3. Si la empresa no está actualmente dirigida por la familia fundadora, ¿Qué generación de la familia dirige ahora la empresa?.

Si no, ¿en que generación pasó la empresa a la dirección profesional ajena a la familia?

4. ¿Qué antigüedad tiene su empresa?

5. ¿Cuáles fueron sus ingresos medios en los últimos tres años?

6. ¿Cuántos empleados hay en su empresa?

7. ¿Cuántos de estos empleados son miembros de la familia del fundador?

8. ¿Cuál es la extensión geográfica de su empresa?

- Local
- Regional
- Nacional
- Internacional

9. ¿A qué tipo de negocio se dedica usted?

- Fabricación de material pesado/ligero
- Alta/baja tecnología
- Servicios
- Bienes de consumo
- Otros

10. ¿Cuántos individuos hay en el consejo de administración?

- a) ¿Cuántos miembros son directivos pertenecientes a la familia?
- b) ¿Cuántos miembros son de la familia y no son directivos?
- c) ¿Cuántos miembros son directivos pero no pertenecen a la familia?

11. Si Vd. tiene individuos en el consejo que no pertenezcan a la familia ni a la dirección de la empresa, ¿Cuáles son las ocupaciones de estos miembros externos reales? (Si no tiene miembros externos pase a la pregunta 12)

12. Diría usted que su consejo de administración ha sido:

- extremadamente útil
- muy útil
- útil
- No muy útil
- una pérdida de tiempo

13. ¿Qué consejo ofrecería usted a otros miembros ejecutivos respecto de los consejos familiares?

14. ¿Qué cambiaría usted en el consejo si pudiera?
15. ¿A quién pide usted consejo en los asuntos referentes al negocio?
16. ¿A quién pide usted consejo en los asuntos referentes a la familia que está en el negocio?
17. ¿Tiene usted una comisión asesora de personas externas, en lugar de un consejo de administración?
- Si No
18. ¿En cuántos consejos aparte del suyo está usted?
- 1 2 3 4 Más de 4

IX. RASGOS CARACTERÍSTICOS DE LA FAMILIA EMPRESARIA CORDOBESA

CAPITAL HUMANO

La familia empresaria cordobesa está generalmente compuesta por parejas con una media de hijos de 2,62 dentro de un intervalo que oscila entre 2,39 a 3,50 hijos por pareja. Involucrados directa o indirectamente en las empresas según género nos indica que el 62% son hombres y el 38% son mujeres.

La población muestral muestra que el nivel de formación formalizada es elevado pues el 42% han superado la formación universitaria y el 53% la formación profesional o el bachillerato. La mujer ha superado al hombre en formación universitaria pero no en asunción de responsabilidades.

PREOCUPACIONES DE LA FAMILIA

A las familias empresarias cordobesas les preocupa críticamente lo siguiente, respecto de la continuidad de sus empresas.

1. La preparación profesional exigida a los familiares, el modo de asignar cargos o responsabilidades y el modo de compensar

a los familiares. Todo esto tiene que ver con la ciencia de la administración y la dirección empresarial.

2. El método a seguir para designar al sucesor, el proceso a diseñar para entregar la dirección y el modo de evaluar a la nueva dirección. Todo esto tiene que ver con la estrategia para conservar el patrimonio empresarial.

3. Los mecanismos para gobernar a la familia empresaria y a la empresa familiar, lo que hace referencia a la necesidad de planificación paralela de la familia y de la empresa familiar.

Es decir, a la familia empresaria cordobesa le preocupa la carrera de los familiares en la empresa, la nueva dirección, la funcionalidad de familia y empresa y los mecanismos de gobierno y control para hacer eficiente la función en pro de la continuidad.

LAS TENSIONES EN LAS FRATÍAS

La siguiente generación, en nuestro caso segunda generación en relación con la continuidad de la empresa familiar, explicita lo siguiente:

1. Que las relaciones tensas entre hermanos en la transición de empresa de primera generación a empresas de segunda generación incrementa el rango de retos a los que la familia empresaria se debe enfrentar y saber manejar.

2. Que la familia debe pensar desapasionadamente cómo deben ser estas relaciones críticas en su realidad familiar a fin de hacer viable la transición.

3. Que, dado que unos hermanos se ven como directores ejecutivos de la empresa y otros como amalgamadores de la

familia extendida, deben aclarar la relación entre estos roles para mantener una visión y una estrategia compartida cara a la continuidad de la empresa y la protección del patrimonio empresarial común.

DISPOSICIÓN MENTAL ANTE LA TRANSICIÓN

La disposición mental de los familiares para el relevo generacional depende no sólo de la cultura y escala de valores de cada familiar sino también de la edad de quienes se tienen que retirar y de quienes tienen que tomar el relevo y de la seguridad económica garantizada de quienes se retiran y la confianza en la capacidad de decisión de quienes deben tomar el relevo.

Los datos que arroja este estudio sobre la familia empresaria cordobesa son los siguientes:

1. Un 30% de los encuestados indican que el relevo se ha decidido y un 69% indica que aún no se ha decidido nada sobre el relevo generacional.
2. Que respecto del mayor o menor grado de orientación hacia la necesaria planificación de la transición la población muestral indica:
 - a) Que de la necesidad del relevo generacional es consciente el 1,62% de la población y está preparada para ello.
 - b) Que el 68,17% de la población está muy orientada hacia la necesidad de planificar la transición, de modo que son receptivos a esta dinámica de cambio.

c) Necesita revisar su modelo mental y revisar su concepto de lo que significa la transición el 23,6% , reto de formación y autoconcienciación importante.

d) Sólo el 6,65% se resiste al relevo generacional.

LA FAMILIA TENSIONA LA EMPRESA Y VICEVERSA

Los familiares indican que tanto la empresa como la familia generan tensiones entre ellas mismas. Sin embargo, existe una relación asimétrica en la generación biyectiva de estas tensiones entre familia y empresa. Las conclusiones más relevantes son las siguientes:

1. Que la gestión de la empresa, piensa un 40% de los familiares, que genera tensión en la familia en tanto que sólo un 14% de los familiares señalan que la familia obstaculiza la gestión de la empresa.
2. Se da una elevada correlación entre el choque de personalidades y la crisis familiar y entre estas dos y la dirección de la empresa.
3. A pesar de todo ello, dos tercios de la población apuestan por la continuidad empresarial y sólo un 5% apuesta por vender el negocio.
4. Casi otro tercio de la población apuesta por la continuidad exigiendo un cambio en la dirección o en la propiedad.

EL GOBIERNO DE LA FAMILIA EMPRESARIA

Sin gobierno de la familia empresaria no habrá buen gobierno de la empresa familiar a largo plazo y no se podrá mantener el patrimonio empresarial. Sin embargo, sólo el 83% de los encuestados estarían predispuestos a diseñar un mecanismo de

gobierno de la familia empresaria, que podía ser sólo foro de deliberación y recomendación o también de decisión y votación.

Tras la experiencia de diez años, tratando esta cuestión del gobierno de la familia empresaria, la realidad viva es la siguiente:

1. Sólo el 24,26% de las familias empresarias cordobesas que atendieron los cursos de la Cátedra de Empresa Familiar han intentado construir un mecanismo formalizado de gobierno para la familia.
2. Sólo el 44% de esta cuarta parte de la población familiar culminaron el proceso, lo que significa que buscar una relación racional entre familia gobernada y empresa no es fácil.

DEL GOBIERNO DE LAS EMPRESAS

Las empresas analizadas, propiedad de la población de familias empresarias, son microempresas en un 50%, pequeñas en un 37%, medianas en un 11%.

La propiedad de las empresas en un 56% está en manos de uno o dos titulares.

Las empresas, propiedad de estas familias, sólo en un 69% están dirigidas por un Consejo de Administración, con el agravante de que el 40% de los directivos familiares entienden que el Consejo de Administración no tiene utilidad.

Las empresas analizadas no celebran Junta General en un 50% de ellas.

Este déficit en Ciencia de la dirección y administración no facilita la continuidad de la empresa.

