

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

**“EL PADRE-LÍDER
EN LA
EMPRESA FAMILIAR”**

*Autores: Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcalde
Dr. Maribel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

EL PADRE-LÍDER EN LA EMPRESA FAMILIAR.

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

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

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

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

INDICE

LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO ENTRE EL LÍDER Y EL SEGUIDOR	5
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	9
EL CUESTIONARIO.....	10
LA MUESTRA.....	12
LOS CONSTRUCTOS.....	12
RESULTADOS	16
1. Sobre el perfil del padre-líder.....	16
2. Sobre la valoración de las cualidades del padre-líder en su proceso de apoyo a los hijos.....	17
3. Sobre la valoración de la actuación del líder en la empresa.....	22
4. Sobre la diferenciación ideológica que los padres desean imprimir a la familia y a la empresa.	26
5. Sobre la singularidad de la empresa familiar como política de indentificación con el grupo	30
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	32
LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	34
ANEXO I. EL CUESTIONARIO	35
ANEXO II: ALFA DE CONBRACH	37
BIBLIOGRAFÍA	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: El perfil del padre-líder	16
Figura 2: Distribuciones de las valoraciones del líder en el constructo apoyo	18
Figura 3: Valoración que los hijos hacen del apoyo que reciben del padre-líder.	20
Figura 4: Valoración del comportamiento del padre-líder de la empresa familiar (distribución).....	22
Figura 5: Valoraciones sobre el constructo comportamiento	24
Figura 6: Valoración de la diferenciación ideológica imprimida por el padre-líder.....	26
Figura 7: Valoración que los hijos hacen de la diferenciación ideológica.....	28
Figura 8: Identificación como grupo	30
Figura 9: Valoración de los hijos sobre la capacidad del líder para identificarse como grupo.....	31

LA TEORÍA DEL INTERCAMBIO ENTRE EL LÍDER Y EL SEGUIDOR

La empresa familiar es una organización compleja en la fase final de la etapa del fundador y, desde luego, en las etapas como sociedad de hermanos y consorcio de primos hermanos. Su liderazgo es enormemente interesante desde diferentes perspectivas. Puede interesarnos el liderazgo como fuente o causa de diferentes desarrollos de la empresa familiar como organización. Casos de este tipo son conocidos en la literatura general cuando abordan los estudios de liderazgo carismático y del liderazgo basado en valores. En la empresa familiar nos interesa sobremanera, la perspectiva relacional entre liderazgo y seguidores, fundamentalmente bilateral, pues hay una relación estrecha entre las actuaciones del seguidor (hijo, sobrino, hermano, primo hermano) y el grado y calidad de mutua confianza, respeto e identificación de la relación entre ambos. Recientemente la escuela de Graen ha propuesto integrar las dos perspectivas; es decir, la del liderazgo transformador y la de los modelos de liderazgo que contemplan la relación bivalente y biyectiva entre líder y seguidor, sobre todo para intentar pronosticar las actuaciones del seguidor ante la actuación del líder. En la empresa familiar interesa conocer bien lo que el líder hace para crear y desarrollar la relación con el seguidor, sea este hijo, sobrino, hermano o primo hermano. Saber cómo el líder se comporta para poner de relieve la actuación de los familiares que le siguen así como o que hace para estimular el intercambio entre él y seguidor tiene gran valor en la empresa familiar, pues nos puede ayudar, como investigadores, a conocer y lograr una razonable explicación entre los comportamientos observados en los familiares que trabajan en la empresa y los logros que alcanzan, así como a llegar a entender los

mecanismos de diferenciación relacional entre líder y seguidor, dependiendo de que se trate de un hijo, sobrino, un hermano, etc.

La teoría del intercambio entre líder y seguidor (TILS) establece que existen diferentes relaciones de intercambio entre el líder y sus seguidores. Esto es intuitivo en la empresa familiar. TILS indica que la calidad de esta relación es baja por una influencia unidireccional del líder sobre el seguidor, que aborda solo cuestiones económicas y no es capaz de alinear al seguidor con los objetivos propuestos, lo que conduce a una relación basada solo en la definición de las funciones orgánicas dentro de la empresa. Este tipo de relación suele ser distante entre ambos. Se da con frecuencia entre padre y alguno de sus hijos en la empresa familiar; entre hermano y algún sobrino, y entre hermanos y primos hermanos. Por el contrario la TILS indica que existen relaciones de alta calidad cuando se caracterizan por respeto y mutua confianza, influencia y compromiso responsable. La relación se fundamenta en lo que hace el seguidor, y, por tanto, se estimula a que éste asuma mayores responsabilidades, así que la interacción entre líder y seguidor es frecuente a la vez que el seguidor recibe el apoyo, la confianza, estímulo y consideración del líder, de modo que desarrollan nuevos compromisos y ejercen un papel importante en la fijación de objetivos. Descubrir la existencia de este tipo de relación en la empresa familiar es vital para pronosticar el futuro de la misma. Si la relación entre padre e hijo, entre líder y sobrino, o entre hermanos está basada sólo en los papeles a desarrollar cada uno, en las correspondientes compensaciones económicas, se puede decir que es una relación de baja calidad, apropiada para un liderazgo transaccional. Por el contrario, si la relación entre el líder familiar y el seguidor familiar se basa en la confianza mutua, la internalización de objetivos compartidos y la voluntad del seguidor de desarrollar un esfuerzo adicional, se puede decir que estamos ante un liderazgo transformador y carismático, en cuya relación el familiar que lidera inspira en los familiares que le siguen el sentido de trascendencia en la empresa familiar, que sobrepasa los intereses personales para buscar un bien colectivo común. Es como si existiese una simbiosis reforzada por una influencia mutua y recíproca. Por eso es de esperar que en el caso de un liderazgo transformador aflore una relación de alta calidad

entre las dos partes, en cuyo caso el líder familiar ayudar al familiar seguidor a reformular su esquema mental a explorar posibilidades alternativas, apoyarlas y desarrollarlas una vez seleccionadas. No habrá una relación de calidad en un liderazgo por excepción, que pone atención en los errores del familiar, en el retraso en las decisiones y en la no intervención hasta que el error y la equivocación se han manifestado. Se ha demostrado que existe una conexión entre la calidad relacional líder familiar y seguidores y los resultados que logran dichos familiares seguidores. Es obvio que el contexto familiar y el modo de organizar la empresa familiar, influye en el tipo de liderazgo familiar. Es obvio que el contexto familia-empresa va a influir en la calidad de las relaciones líder-seguidor familiar. La distancia real, física y espiritual, entre familiares; es decir, la inteligencia relacional influye en la calidad de las relaciones y es consecuencia, a la vez, de las mismas. Lo que aquí queremos destacar es que el crecimiento de la empresa familiar y los cambios organizativos que ello conlleva, al aumentar la complejidad, implica que los líderes familiares tienen que contemplar la nueva y mayor distancia personal como elemento perturbador de la relación existente. Cuando la empresa familiar gana mercado, se diversifica, invade otros territorios, el liderazgo está obligado a motivar y evaluar seguidores con los que se va perdiendo relación personal, como cuando el familiar crea su propia familia nuclear. Se ha demostrado que la distancia física y la menor conmutación influyen en la calidad de la relación entre el líder familiar y sus seguidores, pues la distancia neutraliza tanto el comportamiento del líder orientado a tareas como orientado a relacionarse. Alternativamente, la proximidad física entre líder y sus familiares facilita la comunicación, aunque no necesariamente y la calidad del intercambio de las partes.

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

Sería de esperar que la cercanía física potencie la confianza mutua, la interactividad, la continuidad de los contactos personales y la implicación en construir la relación misma. Parecería lógico pensar que en las empresas familiares pequeñas en las que las relaciones son cercanas la calidad de la relación entre familiares es alta y excelente, pues el líder y seguidores tienen más oportunidades de reforzar y cualificar dicha relación; pero ello no es necesariamente así¹. Es obvio que la calidad de la relación tiene que ver mucho con la influencia de la duración de esta relación, pues el tiempo puede tener influencia tanto en la mejora como en el deterioro de la misma.

¹ De 19 empresas familiares orientadas al mercado local y regional investigadas mediante el test de inteligencia relacional, 8 de ellas se sitúan en el cuadrante maldito, de baja confianza mutua y peor comunicación. Ver el Cuaderno de Investigación Nº 1, de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. José Javier Rodríguez Alcaide y Maribel Rodríguez Zapatero. 2005.

OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se pretende evaluar el perfil del padre fundador y líder de la empresa familiar, a través de la opinión de sus hijos, subordinados que trabajan en la empresa. La opinión está sesgada pues únicamente la hemos obtenido de los hijos y no de otros empleados de carácter no familiar.

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

EL CUESTIONARIO

El cuestionario que aparece en el Anexo I tiene una serie de preguntas que pretenden evaluar cómo cada hijo se identifica personalmente en la empresa frente a diferentes cuestiones. En este cuaderno de investigación pretendemos saber que opinan los hijos sobre su padre respecto de los siguientes constructos.

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

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

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

Identificación como grupo: incluye cuatro pronunciamientos que pretenden conocer la opinión de los respectivos hijos sobre el grado en que el padre-líder intenta construir

una identidad colectiva como familia y como empresa, a través de la utilización de símbolos y poniendo énfasis en lo que les diferencia de otras empresas.

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

En el próximo número de investigación se publicarán las actitudes de los hijos hacia el padre-líder a través de los siguientes constructos: **Identificación con la familia y con la empresa, adhesión a la empresa y autoeficacia**. También conoceremos la cultura de la empresa familiar a través de los constructos “**potencia de la familia empresaria**” y “**Cultura y otros**”.

LA MUESTRA

Se han seleccionado 17 empresas en fase de fundador director con hijos trabajando en estas empresas. El número de hijos que componen la muestra es de 46, de modo que existe un número medio de hijos de 2,70 trabajando por empresa encuestada. La población está constituida por empresas familiares que han atendido el programa de formación de la empresa familiar dictada por la Cátedra PRASA de Empresa familiar en la Universidad de Córdoba.

LOS CONSTRUCTOS

Los cuatro constructos analizados en el cuestionario arrojan los siguientes alfa de Conbrach estandarizados, cuyas matrices de correlación de Pearson se dan en el Anexo II.

CONSTRUCTO	ALFA DE CONBRACH
Apoyo	0.709
Comportamiento	0.508
Diferenciación Ideológica	0.795
Identificación como grupo	0.860

La correlación de Pearson entre estos cuatro constructos aparece en la matriz siguiente con un alfa de Cronbrach de 0.737.

	Apoyo	Comportamiento	Dif. Ideológica	Identf. Grupo
Apoyo	1			
Comportamiento	0.389	1		
Dif. Ideológica	0.561	0.433	1	
Identf. Grupo	0.303	0.432	0.353	1

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

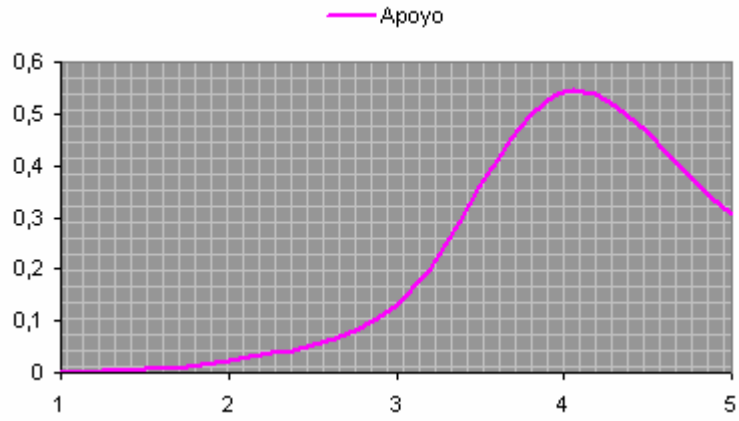
La distribución de valores que a cada constructo han dado los hijos aparece en los cuatro gráficos siguientes. La línea negrita representa el porcentaje de individuos de segunda generación que han calificado los ítems de cada constructo según la escala de Lickert.

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

De esta forma los cuatro constructos dan la siguiente distribución:

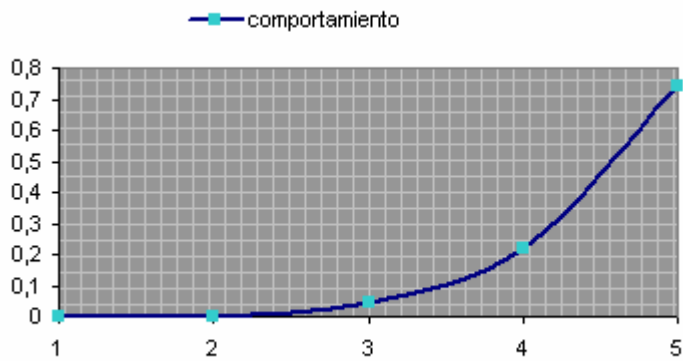
CONSTRUCTO: APOYO

Clase	Frecuencia
1	0
2	0.022
3	0.130
4	0.543
5	0.304



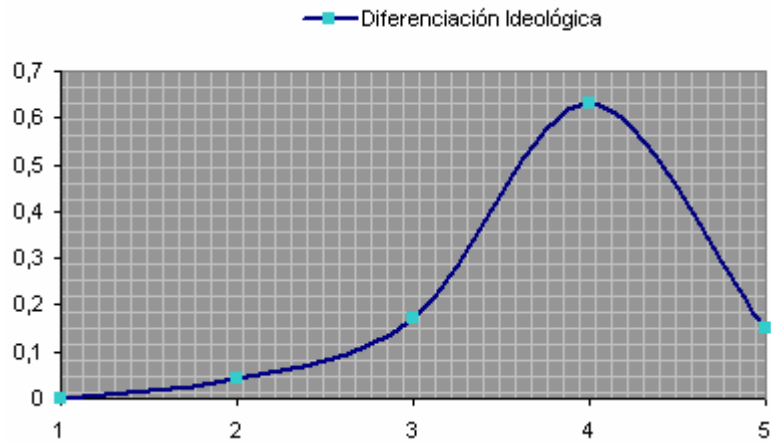
CONSTRUCTO. COMPORTAMIENTO

Clase	Frecuencia
1	0
2	0
3	0.043
4	0.217
5	0.739



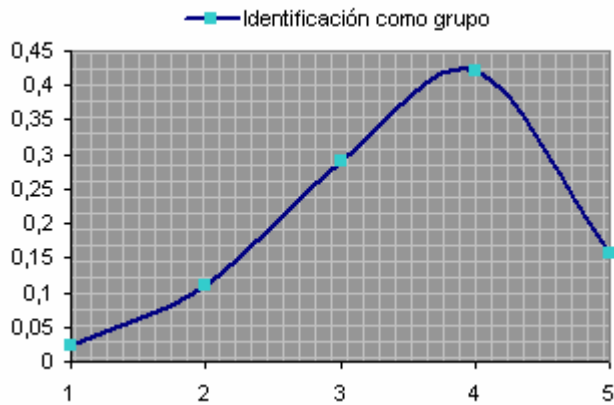
CONSTRUCTO DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA

Clase	Frecuencia
1	0
2	0.05
3	0.17
4	0.63
5	0.15



CONSTRUCTO: IDENTIFICACIÓN COMO GRUPO

Clase	Frecuencia
1	0.02
2	0.11
3	0.3
4	0.42
5	0.15



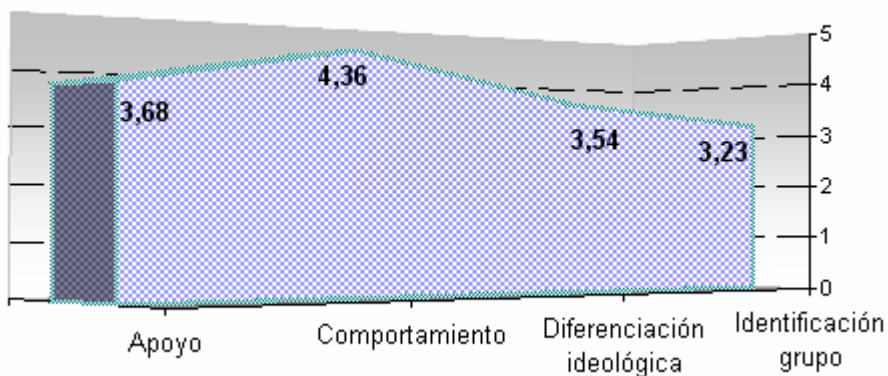
RESULTADOS

1. Sobre el perfil del padre-líder.

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

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

Figura 1: El perfil del padre-líder



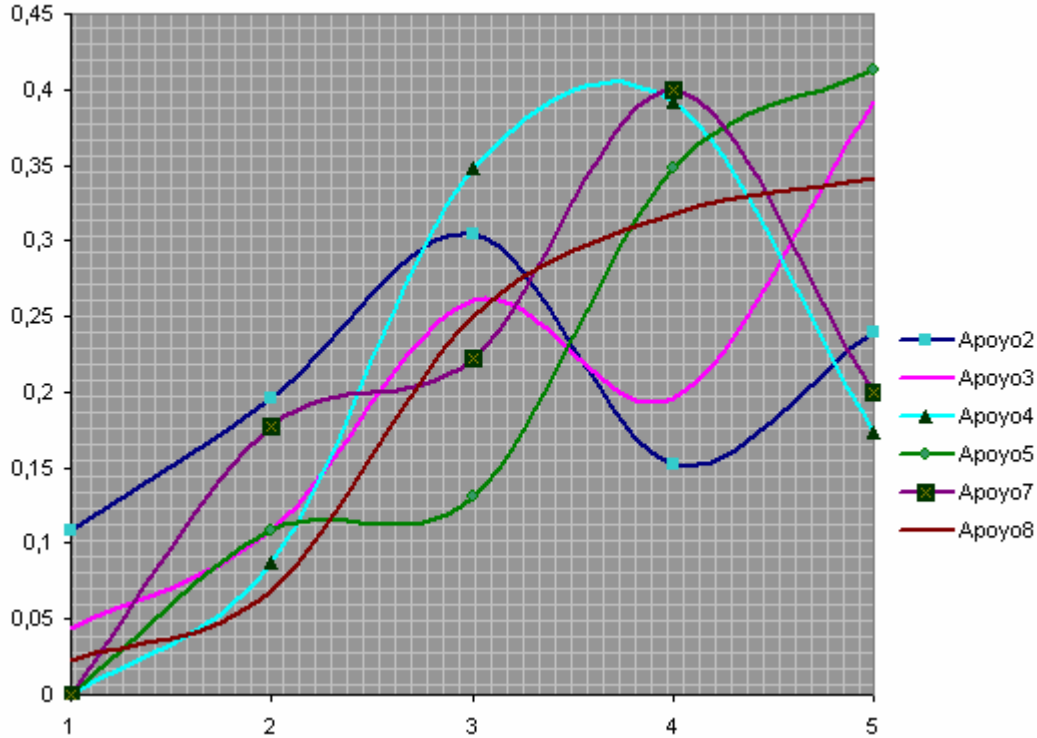
2. Sobre la valoración de las cualidades del padre-líder en su proceso de apoyo a los hijos.

Seis pronunciamientos de los hijos reflejan lo que piensan de su padre-líder respecto de los siguientes comportamientos.

- Es muy sensible a mis necesidades y sentimientos
- Charla conmigo sobre asuntos no empresariales
- Cuando me habla, siempre se refiere a nosotros
- Me da autonomía y libertad de acción
- Tiene paciencia con mis fallos
- Me habla siempre como un amigo

La distribución de respuestas aparece representada gráficamente a continuación

Figura 2: Distribuciones de las valoraciones del líder en el constructo apoyo



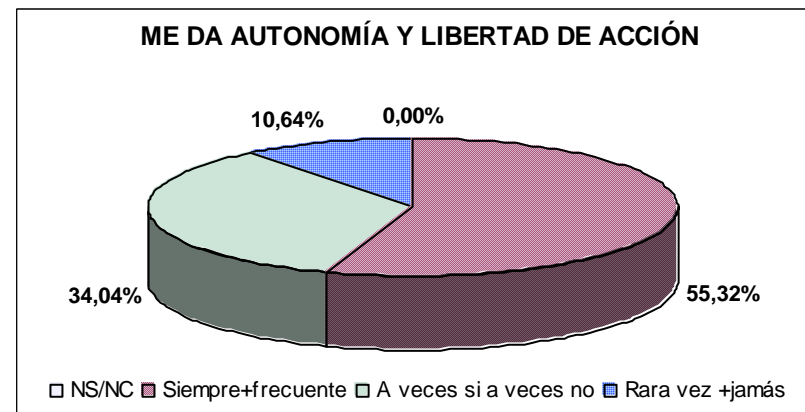
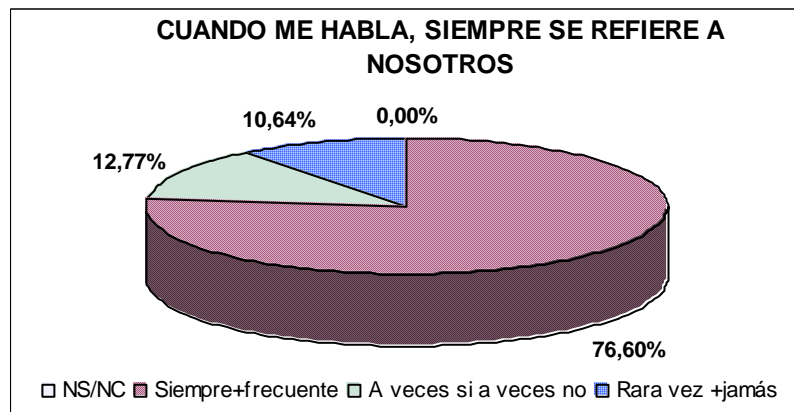
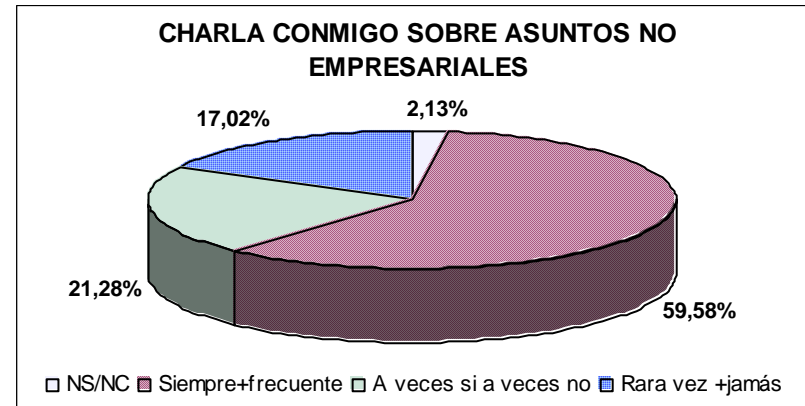
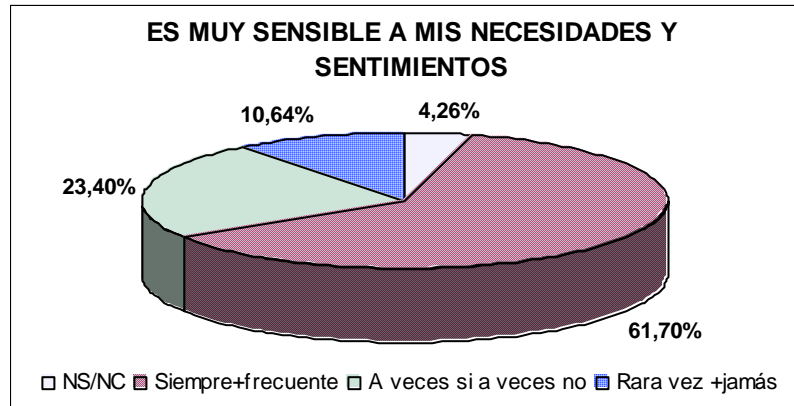
Puede observarse lo siguiente:

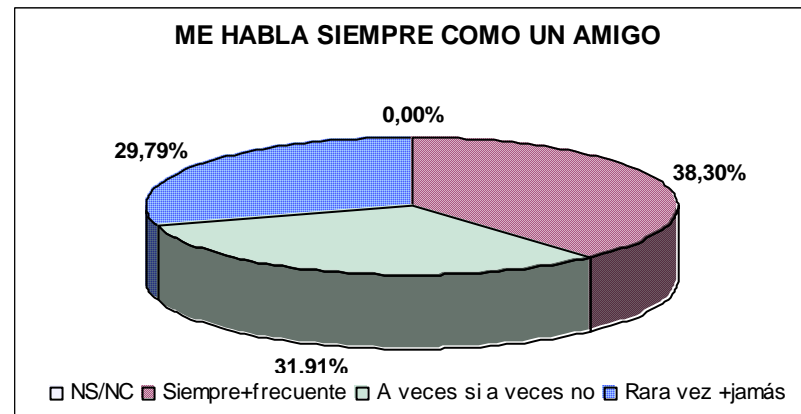
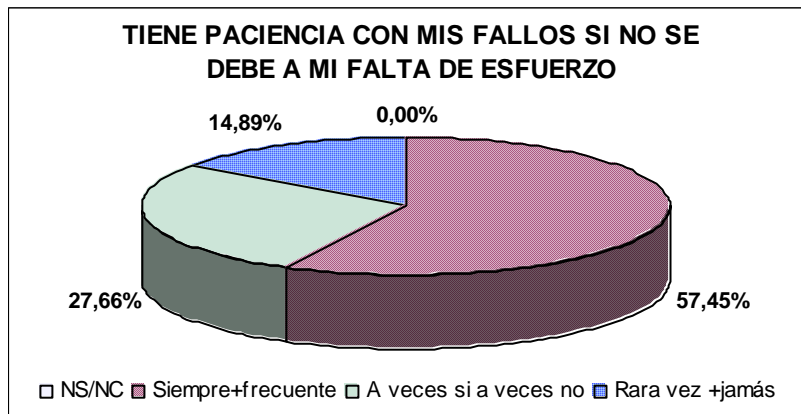
- En general los líderes actúan con enorme sensibilidad ante las necesidades y sentimientos de los hijos, no pudiendo confirmar si esa sensibilidad es paternal o como jefe de un equipo humano, pues esta cuestión no se ha planteado a ejecutivos y mandos no familiares.
- La cercanía a los hijos es elevada al charlar frecuentemente con ellos sobre asuntos no empresariales y a la hora de alinearlos al proyecto.
- No se quejan de un control excesivo del padre sino que ven en el líder una persona que da autonomía y libertad de acción en dosis elevadas, teniendo paciencia con los fallos.

- El padre-líder no trata siempre como a un amigo al hijo, pues solo lo hace en un 38% de los casos. Quizás la distancia entre padre e hijos se mantenga en general elevada o adecuada.

Las conclusiones alcanzadas tienen su reflejo gráfico en la siguiente figura:

Figura 3: Valoración que los hijos hacen del apoyo que reciben del padre-líder.





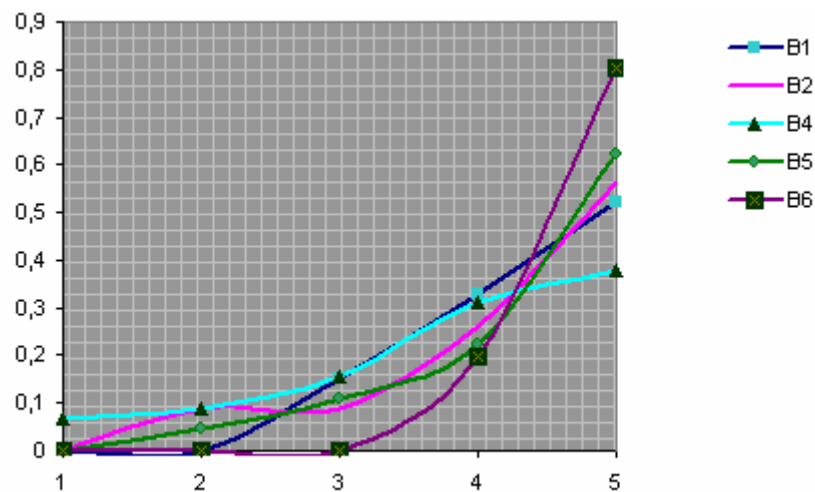
3. Sobre la valoración de la actuación del líder en la empresa

Cinco pronunciamientos de los hijos reflejan la percepción que tiene sobre la actuación del padre-líder en la empresa que dirige. Esos pronunciamientos son los siguientes:

- Está lleno de energía y es muy activo.
- Sacrifica su vida privada por llevar bien la empresa
- Se preocupa de las condiciones de mi puesto de trabajo
- Demuestra ánimo y coraje
- Tiene confianza en si mismo.

La distribución de las valoraciones de estos pronunciamientos aparecen representadas gráficamente a continuación.

Figura 4: Valoración del comportamiento del padre-líder de la empresa familiar (distribución)



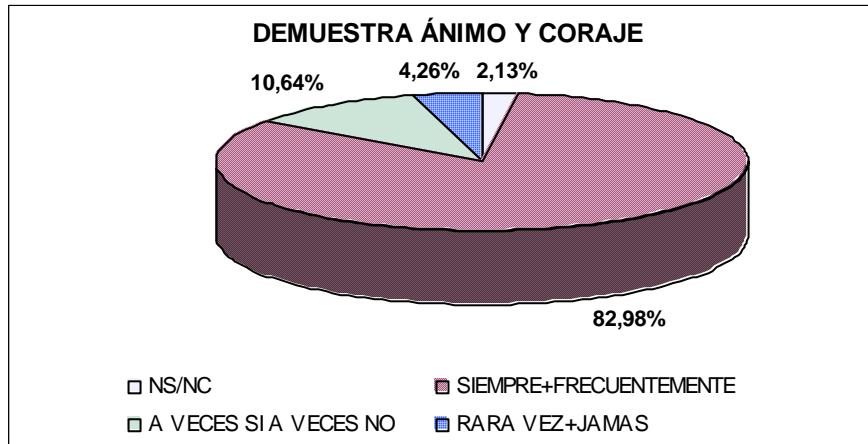
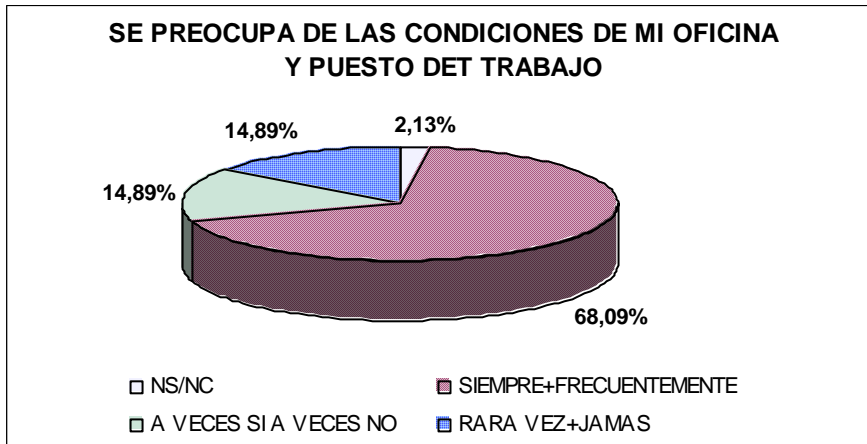
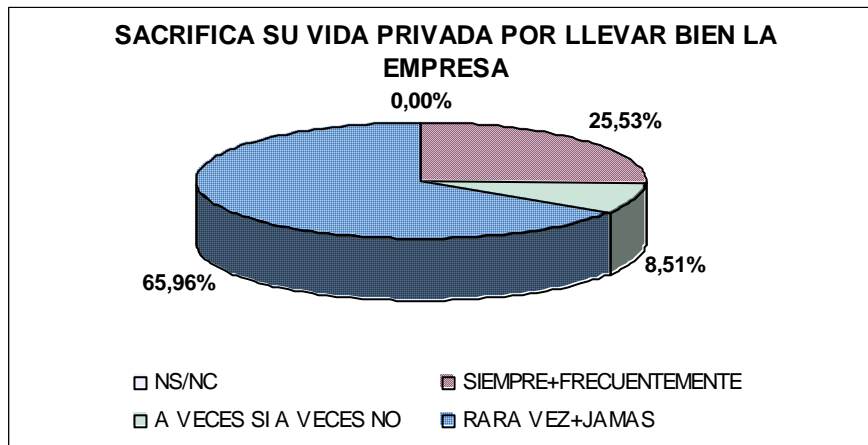
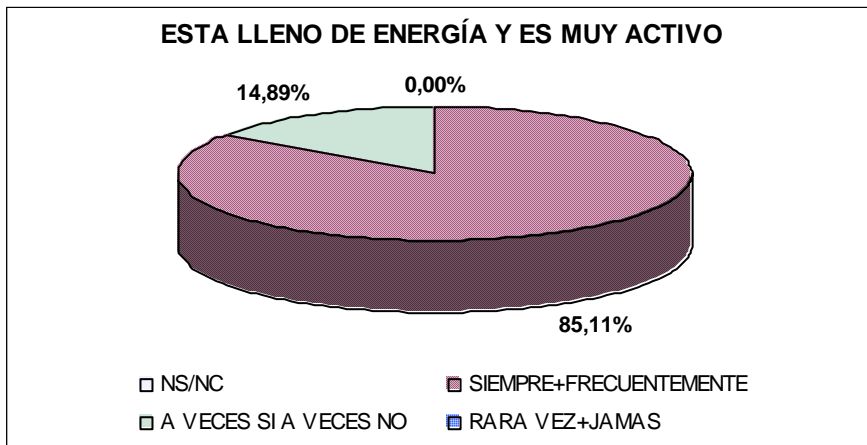
De estas descripciones puede observarse lo siguiente:

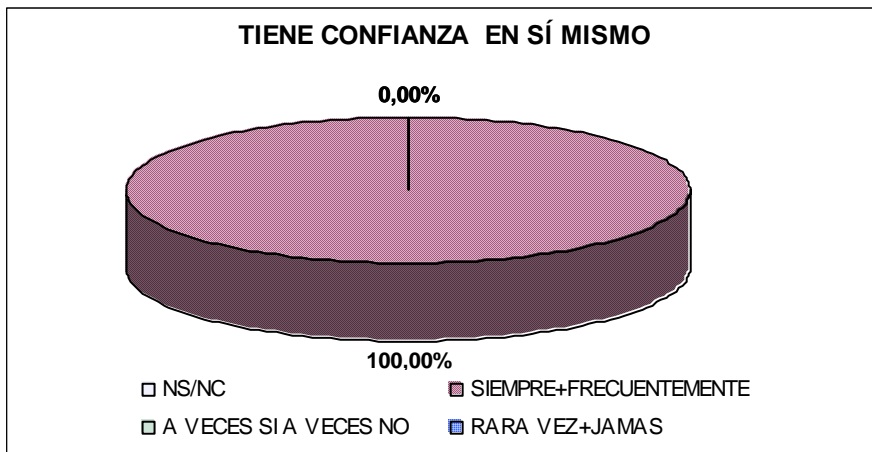
- Que los hijos perciben un cien por cien de autoconfianza del padre, lo que indica unos de los atributos propios de un buen liderazgo.

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

La siguiente figura indica el reparto de valoraciones que los hijos han realizado en cada uno de los ítems expuestos.

Figura 5: Valoraciones sobre el constructo comportamiento





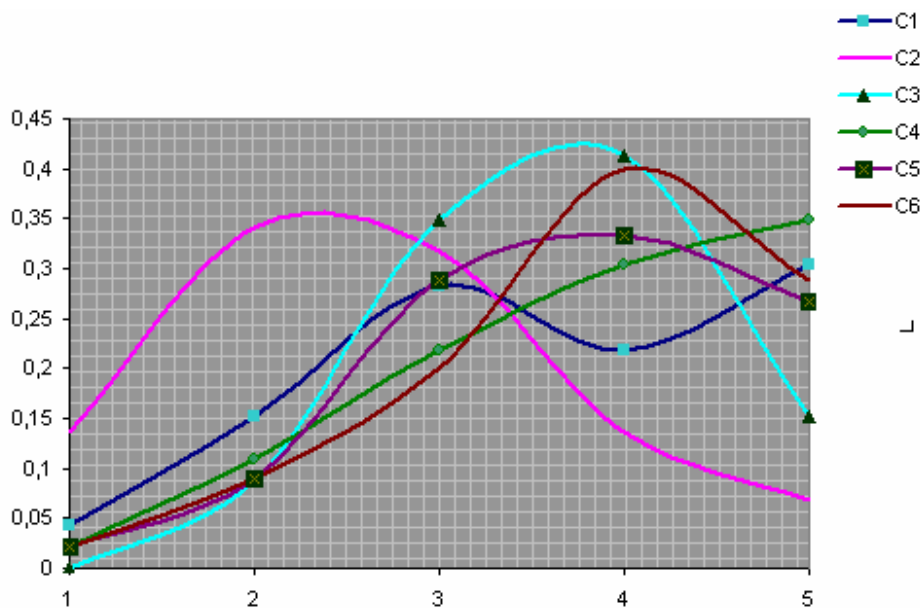
4. Sobre la diferenciación ideológica que los padres desean imprimir a la familia y a la empresa.

A fin de conocer si la escala de valores del padre es percibida por los hijos y si esa escala de valores está relacionada con la historia de la familia empresaria los hijos evalúan los siguientes pronunciamientos:

- Pone énfasis en la historia de la familia
- Cuenta experiencias pasadas de la empresa
- Me cuenta cosas de proveedores y clientes.
- Habla de la necesidad de una política liberal para la empresa
- Habla de valores, tales como compromiso, lealtad, etc.
- Presta atención a mi información.

Los tres primeros pronunciamientos hacen referencia a la diferenciación de la familia empresaria y los dos siguientes hacen referencia a la escala de valores del líder. Todas las valoraciones aparecen gráficamente a continuación:

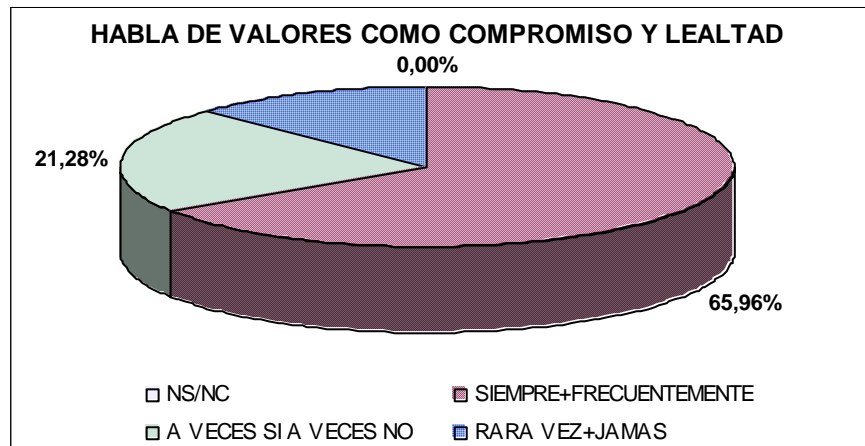
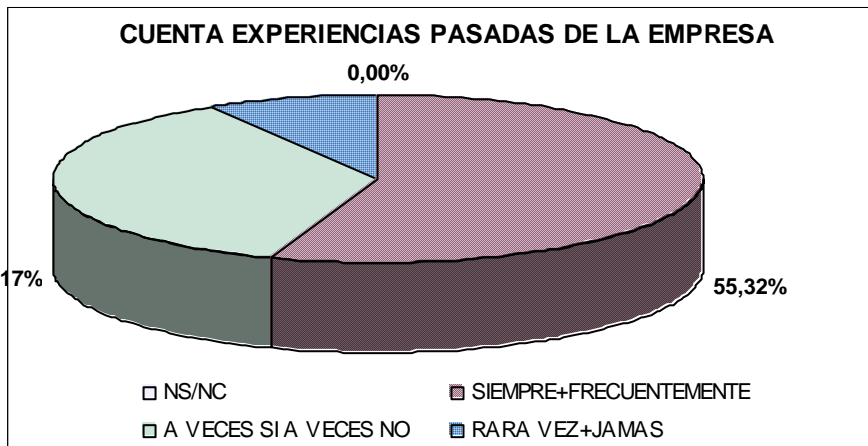
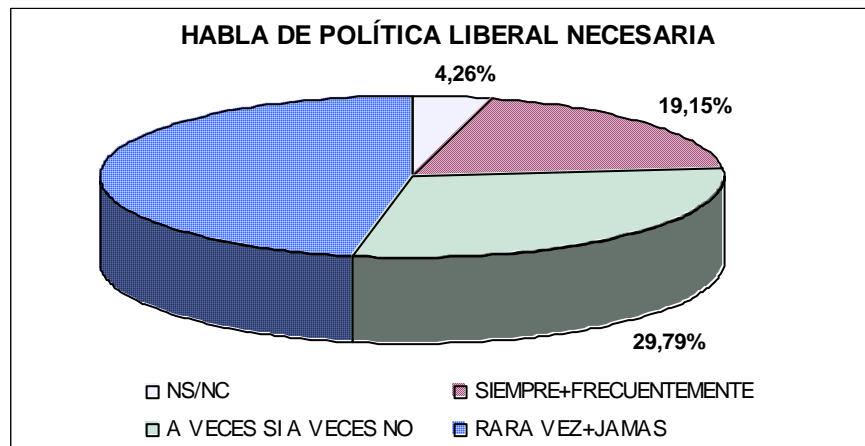
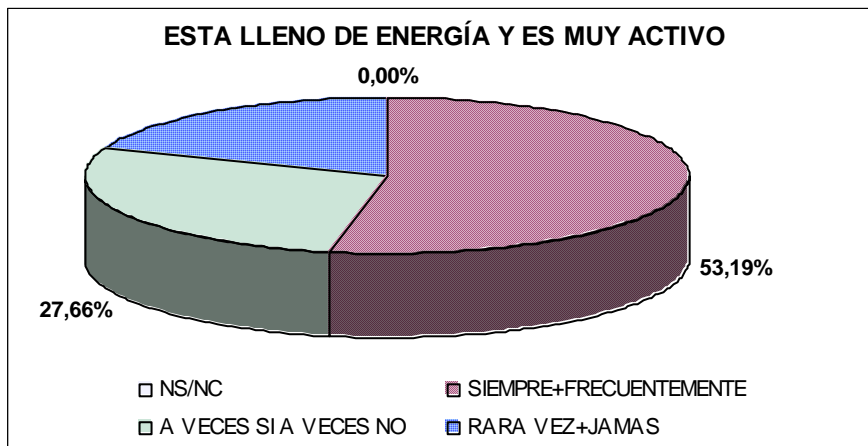
Figura 6: Valoración de la diferenciación ideológica imprimida por el padre-líder.



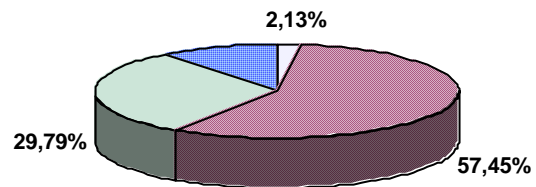
De estas valoraciones se puede conjeturar lo siguiente:

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

Figura 7: Valoración que los hijos hacen de la diferenciación ideológica.

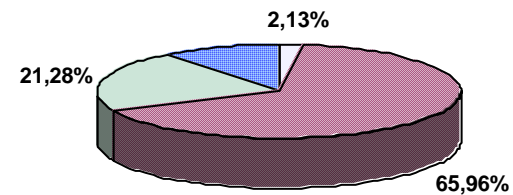


ME CUENTA COSAS DE PROVEEDORES Y CLIENTES



NS/NC SIEMPRE+FRECUEMENTEMENTE
 A VECES SI A VECES NO RARA VEZ+JAMAS

PRESTA ATENCIÓN A MI INFORMACIÓN



NS/NC SIEMPRE+FRECUEMENTEMENTE
 A VECES SI A VECES NO RARA VEZ+JAMAS

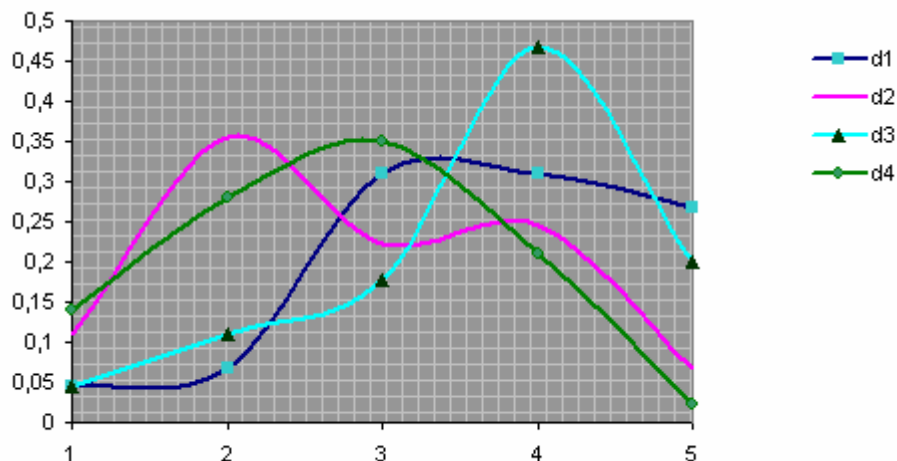
5. Sobre la singularidad de la empresa familiar como política de indentificación con el grupo

Los hijos se han pronunciado evaluando los siguientes pronunciamientos:

- Énfasis en destacar lo que nos diferencia
- Enfatiza la singularidad de nuestra empresa
- Utiliza lemas como señal de identidad
- Anima a usar símbolos para la empresa

La distribución de opiniones aparece gráficamente a continuación:

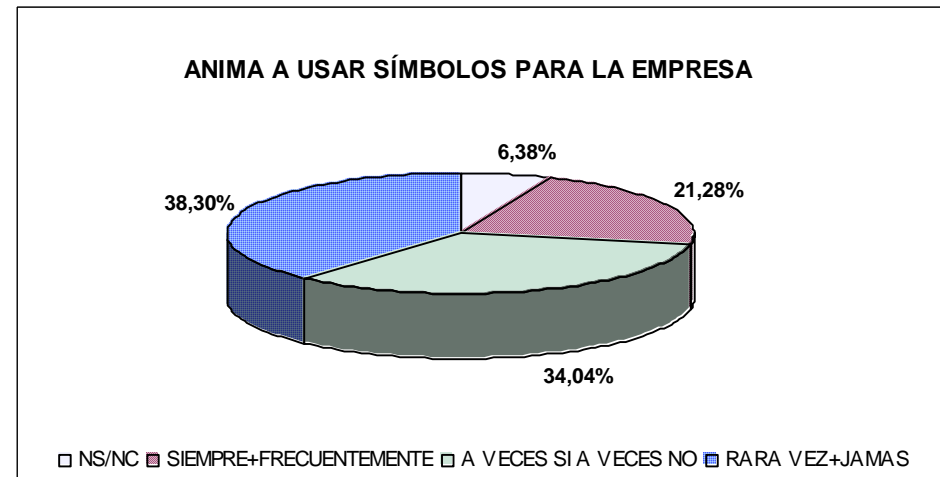
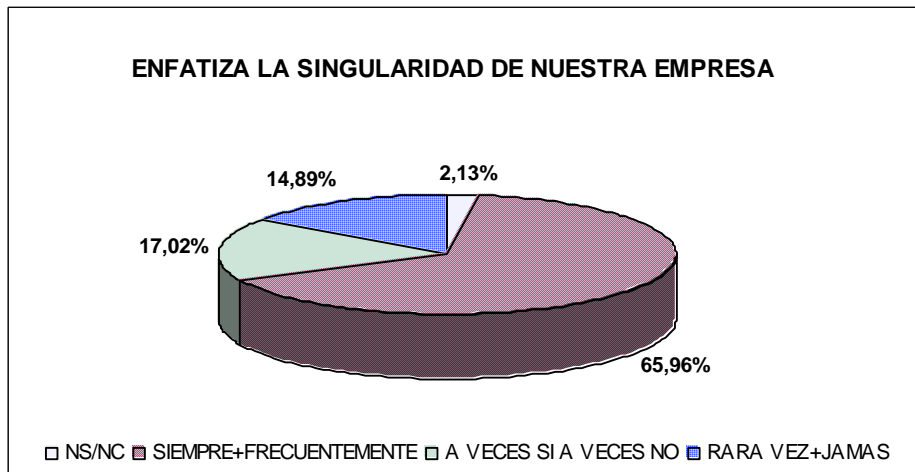
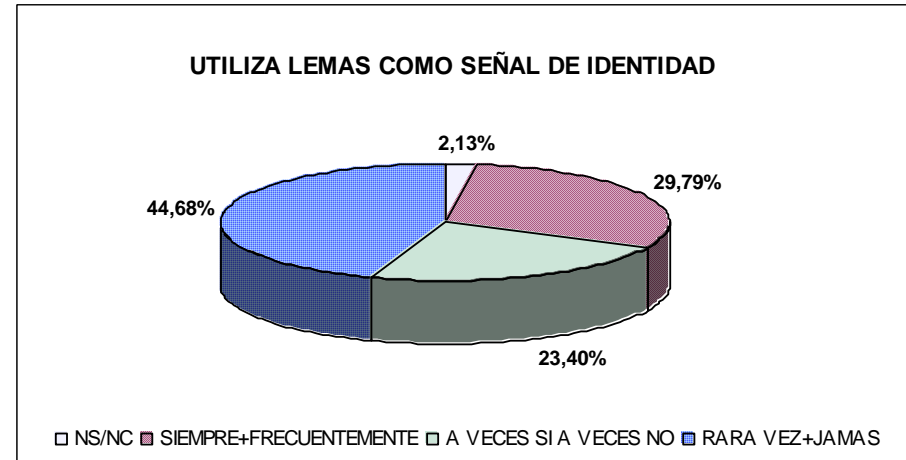
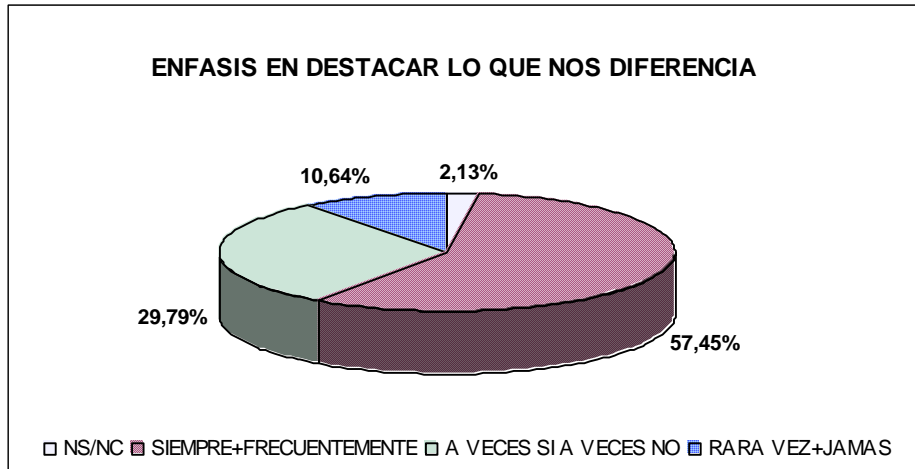
Figura 8: Identificación como grupo



De la evaluación de estas respuestas se puede avanzar que:

- Los hijos aprecian en sus respectivos padres, en un elevado porcentaje (58-66%), que prestan gran atención a la necesidad de identificar al grupo como singular y diferenciado para estimular la inclusión de los hijos en el proyecto.
- En este proceso de identificación grupal o empresarial, sin embargo, sólo un bajo porcentaje (22-29%) dice utilizar símbolos, lemas y eslóganes para apoyar y fortalecer este deseo de identificación como grupo.

Figura 9: Valoración de los hijos sobre la capacidad del líder para identificarse como grupo.



DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Este análisis pretende conocer lo que los hijos piensan de ciertas actitudes y comportamientos de su padre como líder. La valoración demandada junto con otras valoraciones, que se analizarán en el siguiente cuaderno de investigación, pretende verificar las siguientes conjeturas:

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

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

- a) Que el padre está fuertemente motivado, entregado al proyecto y con una elevada asignación de energía, coraje y ánimo. Así mismo que el padre demuestra confianza en sí mismo y presta atención a las necesidades del hijo en el trabajo.

- b) Que el padre es un líder que apoya al hijo, tiene paciencia ante los fallos, actúa sin distancia en asuntos referentes a la empresa, sin confundirlo con un amigo y otorga libertad y autonomía de acción.
- c) Que el padre es un líder específicamente empresarial en el que destaca la lealtad y el compromiso exigido al hijo respecto al proyecto, pero no tiene clara conciencia de la necesaria libertad que se exige al marco jurídico para desarrollarlo.
- d) Que el padre es un líder que enfatiza la singularidad de su proyecto y su diferenciación respecto de otros, pero no utiliza símbolos, mitos, leyendas para fundamentar y fortalecer esa singularidad.

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

También aparece una aceptable correlación entre el comportamiento del padre en la empresa no sólo con el deseo de imprimir una cierta singularidad al proyecto (0.433) sino también al deseo de que esa singularidad se materialice en una identidad propia del grupo familiar (0.432). Como era de esperar existe una elevada correlación entre el constructo que une historia y valores con el que pretende que esa diferenciación ideológica se materialice en la empresa como marca (0.353).

LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación diseñada presenta las siguientes limitaciones:

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

ANEXO I. EL CUESTIONARIO

CUESTIONES	SIEMPRE	FRECUENTEMENTE	A VECES SI A VECES NO	RARA VEZ	JAMÁS
A.- SOBRE APOYO					
1. Mantiene una cierta distancia conmigo (R)					
2. Me habla siempre como a un amigo					
3. Tiene paciencia con mis fallos si no se deben a mi falta de esfuerzo					
4. Me da autonomía y libertad de acción					
5. No me da opción a participar en sus decisiones (R)					
6. Cuando me habla siempre se refiere a “nosotros”					
7. Charla conmigo sobre asuntos no empresariales					
8. Es muy sensible a mis necesidades y sentimientos.					
B.- SOBRE COMPORTAMIENTO					
1. Está lleno de energía y es muy activo					
2. Sacrifica su vida privada por llevar bien la empresa					
3. No invierte mucho esfuerzo en su puesto o función (R)					
4. Se preocupa de las condiciones de mi oficina y puesto de trabajo					
5. Demuestra ánimo y coraje					
6. Tiene confianza en sí mismo					

CUESTIONES	SIEMPRE	FRECIENTEMENTE	A VECES SI A VECES NO	RARA VEZ	JAMÁS
C. SOBRE DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA					
1. Pone mucho énfasis en la historia de la familia					
2. Habla mucho de política liberal necesaria					
3. Cuenta experiencias pasadas de la empresa					
4. Frecuentemente habla de valores como compromiso, lealtad, cooperación, austeridad					
5. Si salgo de viaje con él o estamos en fábrica o almacén me cuenta cosas de proveedores, clientes, bancos, modos de trabajar					
6. Presta mucha atención a mi información					
D. SOBRE IDENTIFICACIÓN COMO GRUPO					
1. Pone mucho énfasis en destacar lo que nos diferencia de otras empresas					
2. Utiliza lemas y eslogan como señal de identidad de la familia					
3. Pone énfasis en la singularidad de nuestra empresa					
4. Anima a usar símbolos para la empresa					

ANEXO II: ALFA DE CONBRACH

APOYO:

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,709					
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):						
	A2	A3	A4	A6	A7	A8
A2	1,000	0,326	0,146	0,276	0,199	0,154
A3	0,326	1,000	0,391	0,383	0,163	0,477
A4	0,146	0,391	1,000	0,323	0,166	0,386
A6	0,276	0,383	0,323	1,000	0,244	0,338
A7	0,199	0,163	0,166	0,244	1,000	0,351
A8	0,154	0,477	0,386	0,338	0,351	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>						

COMPORTAMIENTO:

Alfa de Cronbach estandarizado:	0,580				
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):					
	B1	B2	B4	B5	B6
B1	1,000	0,068	0,169	0,471	0,356
B2	0,068	1,000	0,151	-0,079	-0,031
B4	0,169	0,151	1,000	0,529	0,093
B5	0,471	-0,079	0,529	1,000	0,433
B6	0,356	-0,031	0,093	0,433	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>					

DIFERENCIACIÓN IDEOLÓGICA:

Alfa de Cronbach estandarizado:							0,795
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):							
	C1	C2	C3	C4	C5	C6	
C1	1,000	0,479	0,607	0,444	0,358	0,183	
C2	0,479	1,000	0,534	0,400	0,374	0,426	
C3	0,607	0,534	1,000	0,508	0,402	0,208	
C4	0,444	0,400	0,508	1,000	0,211	0,213	
C5	0,358	0,374	0,402	0,211	1,000	0,553	
C6	0,183	0,426	0,208	0,213	0,553	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>							

IDENTIFICACIÓN COMO GRUPO:

Alfa de Cronbach estandarizado:					0,860
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):					
	D1	D2	D3	D4	
D1	1,000	0,641	0,695	0,440	
D2	0,641	1,000	0,680	0,688	
D3	0,695	0,680	1,000	0,485	
D4	0,440	0,688	0,485	1,000	
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>					

BIBLIOGRAFÍA

- Gerstner. C.R. y D.V. Day. 1997. “Meta analytic review of leader member exchange theory: correlates and construct issues”. *Journal of Applied Psychology* 82: 827-844.
- Graen. G.B y M. Uhl-Bien. 1995. “Relationship based approach to leadership: Development of leader member exchange (LMX) theory of leadership over 25 year: applying a multi level domain perspective”. *Leadership Quarterly* 6: 21-247.
- Graen. G.B. y W. Sobriemann. 1978.. “Leader-member agreement: a vertical dyad linkage approach”. *Journal of Applied Psychology*.
- House. R.J. 1997. “A theory of charismatic leadership”. en J.G. Hunt y L.L. Larsons, editors, “Leadership: The cutting edge”. Carbondale. Southern Illinois. University Press.
- Liden. R. y R.T. Sparrow y S.J. Wayne. 1997. “Leader member exchange theory; the past and potential for the future. B.M.Bass. 1990. “Bass and Stugdill’s handbook of leadership: theory research and management applications”. NY Free Press.
- Rodríguez Alcaide. J.J. y M. Rodríguez Zapatero. 2006. “El liderazgo en la empresa familiar”. Ed. Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Universidad de Córdoba.
- Scandura. T. A. y C.A. Schriesheim, 1994. “Leader member exchange and supervisor career mentoring as complementary constructors in leadership research”. *Academy of Management* 16: 693-703.

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

Serie: Investigación

Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide, Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Enero 2006

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

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

Junio 2006

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

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

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Junio 2007

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

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

Serie: Reflexión

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

Marzo 2007

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

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

Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

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

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

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



DIRECCIÓN: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: CAMPUS DE BARRALES, UNIVERSIDAD DE CORDOBA
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL
BARRIO EDIFICIO ALFARERÍA II
14011 CORDOBA
TEL: 923268170/923268171

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

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

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



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