UNIVERSITAT AUTÓNOMA

DE BARCELONA

[CER.Humanitats] *Centre d'Estudis i Recerca d'Humanitats*
Centro de Estudios e Investigación de Humanidades
Centre for Studies and Research in Humanities

LECTURA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Presentado por:

KRISTIN CAPPUYNS

Con el titulo:

"EL COMPROMISO DE LOS FAMILIARES CON LA EMPRESA FAMILIAR."

Bajo la dirección de:

Dr.Jordi López Sintas

Jueves, 18 de Diciembre de 2008, a las 12.00 horas, a la Sala d'Actes" (B7-1056), de la Facultat de Filosofia i Lletras.

Resumen.

La unidad es una de las fortalezas principales de la empresa familiar. Mantener esta unidad, a medida que la familia crece, requiere una actitud concreta de la familia tanto como de la empresa enfocadas a que todos los miembros de la familia, incluso a los que no trabajan en ella, se mantengan comprometidos con su futuro. El compromiso, función de esfuerzo lealtad e ilusión, no es algo que puede darse por sentado. Al contrario, los resultados indican que la existencia de unas determinadas infraestructuras como de un consejo de administración que a su vez garantiza una distribución de información formal y unas actividades familiares son claves en fomentar este compromiso familiar a lo largo de las generaciones.

Palabras claves: empresa familiar, compromiso , familiares no activos.

Resum.

La unitat és una de les fortaleses principals de l'empresa familiar.Mantenir aquesta unitat, a mesura que la família creix, demana una actitud concreta de la família tant com de l'empresa, enfocada a que tots els membres de la família, fins i tot els que no hi treballen, es mantinguin compromesos amb el seu futur. El compromís, funció d'esforç, lleialtat i il·lusió, no és una cosa que es pugui donar per establert .Al contrari, els resultats indiquen que la existència de unes determinades infraestructures, com un consell d'administració, que a la seva vegada garanteix una distribució d'informació formals, i unes activitats familiars, són clau per fomentar aquest compromís familiar al llarg de les generacions.

Paraules clau: empresa familiar, compromís, familiars no actius

1- Introducción.

Es un nexo común que la fuerza interior necesaria para que los negocios familiares evolucionen y crezcan con éxito a lo largo de varias generaciones surge de la unidad de los miembros de la familia, entre ellos y con su empresa. Con todo, esa unidad no puede alcanzarse si no existe el compromiso de los miembros de la familia de tomar las decisiones estratégicas más acertadas para la empresa, sean cuales sean. Por ejemplo, para evitar que caiga en una de las muchas trampas que amenazan a los negocios familiares y a las relaciones familia-empresa, o para ayudarla a salir de una de estas trampas.(Gallo & Cappuyns, 2004a)

La unidad y el compromiso de la familia en torno a la empresa ha recibido diferentes denominaciones. Algunos autores subrayan la necesidad de que la familia sepa transmitir un "sueño compartido", otros han acuñado el término "sentido de familia" (familiness), en referencia al conjunto de cualidades, aún no del todo definidas, que contribuyen a que la familia se encuentre en armonía y se mueva principalmente para conseguir unos objetivos comunes, o un "sentido de pertenencia" (belongingness), refiriéndose al sentido de pertenencia a una misma familia basado en el conocimiento de la historia común enraizada en unos valores que se han hecho vida a lo largo de la trayectoria de la familia, etc.

Cada uno de estos enfoques destaca una dimensión del complejo misterio del compromiso de la familia con la empresa, aunque aún quedan muchos aspectos por analizar, ya que, en definitiva, trata de descubrir los resortes que mueven las relaciones interpersonales entre los miembros de una familia.

En cualquier negocio familiar multigeneracional de éxito, el número de miembros de la familia aumenta con cada nueva incorporación, ya sea por nacimiento o

matrimonio. La llegada a la familia de un nuevo miembro no garantiza que éste se incorpore al negocio familiar, pero sí crea la oportunidad de impulsar la relación de sus miembros con la empresa a través de vínculos tanto económicos (dividendos) como afectivos.

Tal compromiso no es algo que pueda darse por sentado, ni puede esperarse que surja del sacrificio personal. Por tanto, es importante dar con incentivos y compensaciones que ayuden a fomentar el compromiso de todos los miembros de la familia, sobre todo de aquellos que tienen una relación más bien distante.

A pesar de que la investigación sobre unidad y compromiso ha despertado mucho interés, aún queda muchísimo camino por recorrer para comprender mejor la influencia que tienen los miembros de la familia en la "unidad" y el "compromiso", ya que esto depende en gran parte de los distintos papeles que desempeñan los miembros de la familia dentro y fuera la empresa. En este sentido, no es difícil admitir que necesariamente han de tener influencias diferentes en personas con características distintas con respecto al grado de consanguinidad, la edad, el nivel de preparación académica, la información, conocimientos que tienen sobre la empresa, etc.

Además, hay otros factores que pueden influir claramente en el grado de compromiso, dependiendo de si forman o no parte del consejo de administración de la empresa familiar, por ser accionistas, por trabajar en ella con diversos niveles de dedicación o por no tener ningún tipo de relación formal con la empresa de la familia. Al no existir ningún instrumento oficial para la medición del compromiso, nos hemos acercado a la literatura donde se habla de compromiso dentro de la empresa, para guiar el diseño de un posible modelo de medición. Para entender lo que es el compromiso, es importante identificar tanto el sistema de los valores como los mecanismos y procesos

por los cuales se forman los valores. Aunque, en la literatura se presentan modelos que se aplican para la empresa, queda muy claro que se puede extrapolar a la familia empresaria en su relación de compromiso con la empresa familiar.

Así, O'Reilly (1989: 19-22) define cuatro mecanismos básicos 1) sistemas de participación dentro de la organización que estimulan a las personas a involucrarse 2) acciones de la dirección de la organización en fomentar los valores de la cultura organizativa 3) sistemas de información a diferentes niveles 4) un sistema de compensación muy transparente. Cuando no lo es, la confusión o las falsas expectativas generan tensiones que deterioran claramente el compromiso.

La investigación descrita en este documento pretende avanzar en el camino comentado en los párrafos anteriores profundizando en las relaciones que, con la empresa familiar, tienen distintos tipos de personas, por edad, sexo, conocimientos, formación, etc., todos ellos miembros consanguíneos o políticos de la familia, y todo ellos sin vinculación de trabajo con la empresa familiar. Como consecuencia de este análisis también se pretende avanzar en el conocimiento de las condiciones que deben darse en estas relaciones para lograr un nivel superior de "unidad" y "compromiso".

Este estudio, que es pionero en el campo de la empresa familiar, pretende medir el grado de compromiso que mantienen los miembros de la familia no activos con la empresa familiar. El análisis de las características de las personas ha distinguido tres grupos de personas muy diferentes. Además, basándonos en las características de las personas de las empresas familiares y las de las familias a las que pertenecen, se pretende desvelar algo más sobre posibles características que influyen de forma importante en el grado de compromiso de los miembros de la familia.

Los principales resultados de la investigación realizada se sintetizan en los siguientes puntos:

1. Se han identificada tres factores que miden con claridad los niveles de compromiso en función de “Esfuerzo”, “Lealtad” e “Ilusión” de los miembros de la familia.

2. Se pueden distinguir tres grupos de personas en razón de sus propios niveles de esfuerzo, lealtad e ilusión: los no comprometidos, los ilusionados y los comprometidos .

3. Examinando los tres grupos obtenidos, encontramos que hay una interdependencia entre la existencia de este consejo y una actitud de compromiso de los miembros no activos en la empresa familiar, por que estas mismas empresas familiares, que tienen consejo, además suelen tener en marcha otros mecanismos y procesos para informar y mecanismos que fomentan la participación de un amplio grupo de personas de la familia.

Este trabajo esta estructurado de la siguiente manera. En el capitulo siguiente se da una amplia revisión de literatura que resalta sobre todos, los dos componentes principales de este estudio, siendo el compromiso de la familia como un recurso competitivo. Después, el capitulo tres, recoge toda la información sobre la metodología de investigación y presenta la muestra en sus características principales. En el capitulo cuatro se presentan los diferentes análisis que se ha realizado sobre los datos para obtener los resultados finales. Los resultados serán presentados en su contexto en el capitulo siguiente. Por fin el capitulo seis recoge las principales implicaciones y el siete retrata algunas limitaciones del estudio, seguido por la bibliografía y unos apéndices, conteniendo el cuestionario y tablas de contingencias.

2- Revisión de la literatura.

Es evidente en la literatura sobre empresa familiar que sugiere que la continuidad de la empresa familiar depende de la capacidad de la familia propietaria en alcanzar unidad y compromiso entre sus integrantes. Cada vez más son las empresas familiares multigeneracionales las que afirman que deben parte importante del éxito conseguido a la unidad entre todos los miembros de la familia, tanto los que están involucrados en la dirección y/o en el gobierno de la empresa, como los que no lo están.

Por lo general, a medida que la empresa pasa de una generación a otra su propiedad y gestión evolucionará, igual que la propia familia, y como resultado de este crecimiento los miembros de diferentes generaciones se verán obligados a coexistir, porque la unidad es la que proporciona a la empresa familiar su razón de ser. Esto que implica que las dinámicas familiares cambian drásticamente con cada cambio generacional y la dispersión de la propiedad que esto conduce (Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1997; Harvey & Evans, 1994; Schulze et al.,2003; Sharma et al., 1997).

En un estudio internacional sobre un grupo de 16 grandes empresas familiares de España, Italia y Estados Unidos que han sobrevivido más allá de la segunda generación, Gallo et al. (2001) demostraron que las empresas triunfadoras estudiadas, al contrario de las que fracasaban, se distinguían por su gran unidad familiar y por el alto nivel de compromiso que los diferentes miembros de la familia mostraban hacia la empresa (Gallo, et al. 2001 y Poza, 2004).

Como se ha descrito en diversas ocasiones (Gallo et al., 2001), esta unidad no se puede conseguir sin la aportación de un tipo particular de energía, que consiste en el compromiso de las personas de la familia a la hora de tomar las decisiones que resultan adecuadas para la acertada dirección estratégica de la empresa y que, al mismo tiempo, ayudan a no caer en las trampas (Gallo, 1997) que se presentan en las relaciones de la familia con su empresa, o en el caso que se caen en ellas ayudan a salir de las mismas (Gallo & Cappuyns , 2004a).

El funcionamiento de la empresa familiar depende no solo de los miembros de la familia que están activos en ella, sino, también de la armonía que reine entre sus miembros. Un efecto directo es que la continuidad de la empresa depende de las características de la familia, en especial de sus creencias, valores, de sus pautas de interacción, y del comportamiento individual de cada uno de sus integrantes (Gallo & Amat, 2003).

Pero ¿cómo se puede lograr esta unidad y compromiso y además que perdure a lo largo de múltiples generaciones? La literatura ha demostrado que es más probable que las empresas familiares logren unidad familiar y compromiso cuando en ellas coinciden una serie de factores como la existencia de un liderazgo carismático que genera ilusión y seguridad entre los miembros de la familia, un proyecto empresarial ambicioso en el que la familia pueda implicarse y la existencia de buenas relaciones familiares, la presencia de valores familiares y empresariales compartidos y una buena gestión de los conflictos (Gallo & Amat, 2003).

Como consecuencia de la existencia de varios de los factores mencionadas dentro de la comunidad de la empresa familiar se percibe una actitud compartida que algunos investigadores han intentando definir. Unos investigadores han desarrollado conceptos

como “sentido de familia” (*familiness*) (Habbershon & Williams 2000), que incluye diversas cualidades aún no definidas claramente pero que transmiten la idea general de que la familia está armoniosamente vinculada e implicada en la implementación de ciertos objetivos de grupo. Para concluir, los investigadores han definido también la característica de “pertenencia” (*belongingness)* (Karlsson Stider, 2001), un fuerte sentimiento de pertenencia a la familia. Esto se deriva del conocimiento de acciones pasadas llevadas a cabo por otros miembros de la familia, compartiendo determinados valores que han evolucionado con el tiempo, y la transformación de los hogares y otros lugares físicos en símbolos para los de la misma sangre.

El éxito de este proceso de integración de los miembros de la familia depende mucho de las iniciativas y esfuerzos llevados a cabo en cada familia empresaria. Por eso es fundamental que la familia sea consciente si quiere tomar parte en transmitir unos valores comunes a sus miembros es importante que la socialización de cada nuevo miembro ocurra dentro del seno de la familia. A lo largo de las generaciones, cada vez más las familias crecen como núcleos diferentes y distantes donde ni los valores compartidos, ni el compromiso puede ser dado por hecho (Pieper, 2007). Así es que la cohesión y el compromiso se convierten en un verdadero reto en las empresas familiares que luchan por perdurar en el tiempo.

Pero ¿hasta qué punto las empresas y familias empresarias han dado importancia al desarrollo de estos valores?. La emergencia de nuevas generaciones cambia radicalmente el número de miembros de la familia, tanto los miembros consanguíneos como sus cónyuges, que no trabajan en la empresa, aunque algunos de ellos pueden ser accionistas, así como otros con altas probabilidades de llegar a serlo en el futuro y, finalmente, otros que no lo serán nunca.

Sin embargo, representan un valioso potencial de recursos para el negocio familiar, pero dado que el nivel de unidad entre los miembros de la familia puede verse afectado, se manifestará la necesidad de esclarecer de una vez por todas las expectativas individuales, familiares y de gestión de cada miembro. No es nada fácil sabiendo que las preferencias de las personas, sus motivaciones, competencias y preferencias personales son substancialmente diferentes, de uno a otro.

Además no es solo un trabajo de la empresa y la familia, sino las mismas personas tienen que estar bien convencidas para implementarse en el compromiso. Conseguir que los miembros de la familia ayuden a que prospere una fuerte cohesión familiar, depende de varios factores. El reto, en términos de cohesión familiar consiste en encontrar un equilibrio entre mantener un compromiso que les de una utilidad total, mayor que el coste que para el o ella representa, en otras palabras, que la familia sienta que le recompensa, y que perciba que balance final es positivo.

Pero para entender mejor el alcance del compromiso de los miembros de la empresa familiar no activos en la empresa, buscamos unas explicaciones en la literatura.

Rosenblatt (1977) define el compromiso como la intención, declarado o inferida, de una persona de mantener una relación con otro sujeto. El compromiso puede ser el resultado de una dedicación personal, o de una presión externa (Kanter, 1972). Independiente del origen o la motivación, el compromiso siempre implica la institucionalización de una acción, o decisión.

Para Meyer y Allen (1991), el constructo compromiso incluye elementos de deseo, necesidad y obligación, los cuales están representados por los tres componentes de compromiso organizacional afectivo, de permanencia y normativo. El compromiso afectivo es concebido como un proceso actitudinal (actitud mental) por el cual las

personas llegan a pensar sobre sus relaciones con la organización en términos de valor y de congruencia de objetivos. El grado con el que los objetivos y valores de un individuo coinciden o se alinean con los de su organización se supone que influencia directamente el deseo del individuo de permanecer en la organización. De este modo, y en general, los miembros de una organización con un fuerte compromiso afectivo permanecen en ella porque ellos "así lo quieren".

El compromiso de las miembros de una familia tiene, a su vez , dos caras, que son dos aspectos de una misma realidad (Gallo et al., 2008). El primero consiste en el esfuerzo para que en la empresa se tomen las decisiones de manera eficaz, es decir, de manera que resulten acertadas en su proceso de dirección general.

El segundo consiste en el esfuerzo para que en las relaciones entre la empresa y la familia, y no caigan en confusiones acerca de querer aplicar a la empresa reglas que solo son adecuadas para la familia. La persona hace operativo su compromiso a través de las sucesivas decisiones que va tomando en el transcurso del tiempo, siempre qué estas sean decisiones libres. De aquí la extraordinaria importancia que tiene el desarrollo de las cualidades personales necesarias para ejercer la libertad. Es dentro de la familia que las personas pueden desarrollar su identidad, y muchas otros aprendizajes básicos, valores e ideales, que tendrán una influencia a lo largo de toda su vida.

Este proceso dentro de las familias empresarias[1] estudiadas a continuación, tiene un valor añadido, por que al crecer los hijos gradualmente va siendo consciente de que sus padres podrían desear que él en el futuro se incorpore en la empresa familiar. Desarrollando expectativas alimentadas por su entorno familiar más cercano, despiertan algunos vínculos sentimentales y afectiva para con la misma, porque siente cada vez

[1] Con familia empresaria nos referimos a las familias que son propietarias parcial o total de una empresa familiar.

más que la empresa forma parte de la familia. De esta manera y de forma muy natural se fomenta la identificación y el compromiso de la familia con la empresa.

Este esclarecimiento ayuda a los participantes de la empresa a desarrollar una comprensión común de los objetivos y de las potenciales áreas de conflicto. Consecuentemente, las familias buscan un compromiso o «sueño compartido» que incluya no sólo las dimensiones financieras sino también el acuerdo en los aspectos morales, emocionales y familiares que servirán para orientar la visión estratégica y competitiva de la vida a medio y largo plazo de la empresa (Lansberg, 1999).

Lansberg y Astrachan (1994) definen dos clases de familias empresarias según su nivel de compromiso. Los autores definen el compromiso en términos del grado en que la familia propietaria se dedica a involucrar a los miembros de las siguientes generaciones en la propiedad o dirección de la empresa (Lansberg & Asrtrachan, 1994). Como consecuencia, las familias muy comprometidas, ven la empresa familiar como un legado para conservar, inmortalizar y preservar en las tradiciones familiares, su identidad y su cultura. El objetivo principal de la generación fundadora, en estas familias muy comprometidas, es ante todo la longevidad de la empresa familiar y la transferencia de la empresa a la siguiente generación.

Lograr estos objetivos, queda claro, no va ser tarea fácil. Las familias muy comprometidas no temen en sacrificar beneficios personales para poder garantizar la prosperidad de la empresa a largo plazo. Al contrario, las familias con un compromiso muy bajo, no tienen esta preocupación por la supervivencia de la empresa, y suelen dejar clara la separación entre temas que afectan la familia por un lado, y la empresa por otro.

Los autores, mencionan dos razones para este comportamiento: En un caso, los padres ven la empresa como una carga de la que quieren librar a sus hijos. Una segunda actitud de estas familias, resalta la desconfianza de los padres en la capacidad de la siguiente generación. Los padres consideran que la empresa valga demasiado , y les da reparo dejarla a los hijos, quienes la pueden desperdiciar. Estas dos actitudes expresan una exclusión de las nuevas generaciones de la empresa familiar e indirectament obligen a los hijos a buscarse la vida fuera de la empresa familiar. No es extraño que esta actitud consiga que los miembros de la familia pierdan todo interes por la empresa, y esto puede desembocar en la decision de venta de la empresa una vez que la generación anterior ha dejado el control, debido a causas superiores a su voluntad, como pueden ser enfermedad o muerte.

Estos ejemplos aclaran muy bien que la cohesión entre los miembros es diferente a sentir cierto afecto entre los miembros de la familia. Mientras que la cohesión es un estado psicológico que permite a un grupo de personas a experimentar el sentirse unidos y además trabajar en armonía hacia un objetivo común, el afecto se distingue del primero porque a pesar de que también hace que las personas experimentan la unidad de propósito, sin embargo, no son capaces de orientarla hacía una acción común (Pieper, 2007).

¿Como perciben las familias que sus integrantes esten verdaderamente comprometidas con la empresa? Hasta cierto punto la participación familiar es la gran demostración tangible de su compromiso con el negocio, pero no puede limitarse a una implicación meramente financiera. En lugar de ello, algunas investigaciones sugieren (Carlock & Ward, 2001) que si se desea preservar el compromiso, es esencial ser accionista y tener la intención de participar como propietario responsable.

Teniendo en cuenta que dicha responsabilidad no se adquiere automáticamente con la pertenencia, los miembros de la familia deberán aprender desde etapas tempranas a convertirse en 'propietarios comprometidos con la continuidad a largo plazo de la empresa familiar (Gallo et al., 2008). Sin embargo, la verdadera unidad y el auténtico compromiso de estos miembros de la familia no sólo se fundamenta en vínculos económicos, sino, también, en vínculos afectivos profundos y en un sustrato cultural compartido, que hacen de ellos una peculiar comunidad de personas: la empresa familiar multigeneracional (Gallo & Melé, 1998).

Otra faceta, que permita percibir en el grado de vinculación hacia una institución, como es la empresa familiar, encontramos en O' Reilly & Chatman, (1986) que explican el tema de la identificación como uno de los más fuertes mecanismos en el desarollo de una vinculación psicologica. Desde esta perspectiva, la vinculación entre individuos, grupos o organizaciones se deriva de una identificación de actitudes, valores, o objetivos planteados por el grupo, la empresa familiar en nuestro caso concreto.

Y es este el tema de interès de esta investigación pionera en el campo de la empresa familiar, el medir el grado de compromiso que sienten los miembros de la familia no activos hacia la empresa familiar, partiendo de un conjunto de factores que permiten aproximarse a la medición de los niveles de las tres dimensiones alcanzados por las personas. A su vez, permite concienciar a las familias de la responsabilidad social que tienen a la hora de informar, formar y motivar a sus miembros. La importancia de este tema radica en el hecho de que ya se ha confirmado en un gran número de publicaciones que una de las mayores ventajas competitivas de las empresas familiares frente a empresas no familiares es justamente la unidad y el compromiso.

3- Metodología de investigación.

3.1 – Diseño de la investigación.

Al diseñar esta investigación, se ha procurado tratar los problemas fundamentales acerca de las cuestiones que de forma directa o indirecta podrían interferir en la medición del compromiso. Definir los indicadores que podrían ser o no relevantes, y cómo se podrían medir en un cuestionario[2], de manera que al analizar los cuestionarios a posteriori permita interpretar bien la evidencia, sin alejarnos demasiado de las premisas de investigación iniciales. El diseño de la investigación es de suma importancia porque guía al investigador en el proceso de recopilación, análisis e interpretación de los datos obtenidos, permitiéndole realizar inferencias en cuanto a las relaciones causales entre las variables de investigación y defendiendo hasta qué punto son generalizables las conclusiones extraídas.

La revisión de la literatura llevado a cabo en el capitulo anterior, se ha puesto de manifiesto la complejidad del problema objeto de estudio. Sin embargo, no pretendemos con este estudio abarcar todo este tema en su máxima profundidad, sino al contrario, nos interesa especialmente la opinión personal, la percepción de sus protagonistas, los mismos miembros de la familia que se sienten a veces desplazados y algo distantes de la empresa familiar por causas ajenas o no a su propia voluntad.

Por esta razón, hemos intentado diseñar esta investigación concentrándonos de forma especial en los dos objetivos principales expuestos: En primer lugar conocer de primera mano una autovaloración del compromiso personal que sienten los miembros de la

[2] El cuestionario se encuentra en el Anexo 1.

familia no activos desde la distancia y, en segundo lugar, conocer cuales han sido para ellos las fuentes y los principales impulsores de este compromiso a lo largo de los años.

Dada la complejidad del problema a investigar y su contenido algo delicado, hemos considerado usar el cuestionario como procedimiento para la obtención y registro de datos. Su versatilidad permite utilizarlo como instrumento de investigación y evaluación de personas, procesos y programas de formación. Es una técnica de evaluación que puede abarcar aspectos cuantitativos y cualitativos.

Su característica singular radica en que la información solicitada tiene lugar de una forma menos profunda e impersonal que en el "cara a cara" de la entrevista. Al mismo tiempo, permite consultar una población amplia de una manera rápida y económica. La finalidad del cuestionario es obtener, de manera sistemática y ordenada, información acerca de la población con la que se trabajara.

3.2-Diseño del cuestionario.

Una vez que ha sido definido el objeto de estudio se puede proceder a la formulación de las preguntas examinando con especial atención que cada una de las preguntas es de utilidad para lograr los objetivos mencionados en el párrafo anterior. Una vez terminado hace falta comprobar que abarca la totalidad de los aspectos más esenciales de la temática que se desea investigar. A medida que se vayan formulando las preguntas se ordenaran en dos grandes partes.

Como indica la literatura, los niveles de compromiso dentro de la empresa familiar dependen de un amplio rango de variables que pueden dividirse en tres grupos principales: algunas son cualidades inherentes a la persona, otras están relacionadas con

la empresa familiar o la propia familia, mientras que otras se basan en juicios de valor que la persona hace de ciertas situaciones o acciones tomadas por la empresa o la familia. Como ya sabemos, las opiniones sobre las empresas familiares están normalmente relacionadas con las características de la persona que las ofrece (Poza, Alfred, & Maheshwari, 1997).

Por esta razón, la investigación se basa en un cuestionario cerrado dividido en dos partes. La primera parte se basa en información relacionada con datos personales del encuestado, sus conocimientos acerca del funcionamiento del negocio y su nivel de integración en la familia. La segunda parte del cuestionario define 19 variables (y una variable de control, que mide el compromiso) que buscan comprender la relación de la persona con la empresa familiar.

Estas diecinueve variables, están repartidas en tres categorías, según el modelo de medición diseñado por los investigadores, basándose en la literatura y los resultados de algunos estudios de investigación previos a este, que revelo datos interesantes sobre el nivel de compromiso con la empresa familiar de sus integrantes. Los tres grupos son esfuerzo, lealtad e ilusión.

El contenido inicial dado las dimensiones, se ha basado en las siguientes definiciones de común aceptación en la filosofía tradicional (Brugger, 1984).

- "Esfuerzo": Empleo enérgico del entendimiento y de la voluntad para conseguir un fin. Animo y valor.
- "Lealtad": Fidelidad en el cumplimiento de los compromisos. Constancia y exactitud.
- "Ilusión": Deseo fundamentado en la esperanza y en la confianza.

Los ítems relacionados con esfuerzo pretenden medir diferentes maneras de dedicar tiempo e interés en formarse, informarse y, a la vez, ayudar a que otros miembros de la familia tomen parte en estas actividades. Se miden varios recursos aportados como dedicación de tiempo y dedicación de recursos varios necesarios según las circunstancias.

Los que miden la lealtad, son indicadores al ser valiente, dar la cara y enfrentarse al detectar que hay personas que renuncian el bien de la empresa a favor de beneficios o preferencias personales. Se trata de exigir que se diga la verdad y facilitar soluciones a conflictos personales o inter familiares, para constituir la unidad.

El tercer lugar se mide la ilusión de las personas por este proyecto común que es la empresa. Como "deseo confiado", porque sé lo que quiero para la empresa de mi familia, en lo que en ella llevan a cabo, por eso me identifico y me siento orgulloso de ella. Además se puede decir que es un "deseo esperanzado" porque sabremos transmitir la unidad en la familia, así como su compromiso con la empresa.

Para facilitar al investigador el análisis posterior, las diecinueve variables ya están divididas en estos tres grupos a través de la letra que aparece delante de cada una de ellas, siendo E- de esfuerzo, L-de lealtad, e I de ilusión. :

Los indicadores fueron medidos por medio de una escala de Likert de cinco dimensiones, con un máximo de cinco puntos y un mínimo de 1, (con 1= "Totalmente en desacuerdo" y 5 = "Totalmente de acuerdo").

Tabla 1: Indicadores del compromiso.

Ranking	Variable nº	Contenido	Promedio	Orientado a:
1	19	Me siento orgulloso de poder participar directa o indirectamente, activa o pasivamente, en la empresa familiar	4,15	Ilusión
2	14	Como miembro de la familia propietaria, evito las exigencias de tratos de favor	4,05	Lealtad
3	11	Reparta o no dividendos, la empresa familiar tiene ventajas importantes para mí	3,91	Lealtad
4	12	Mi estilo personal de vida es conforme con los valores de la empresa	3,9	Lealtad
5	15	Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas que se llevan a cabo de cara al futuro	3,84	Ilusión
6	13	Me siento identificado/a con la empresa y su filosofía	3,77	Ilusión
7	18	Tengo esperanza en que sabremos transmitir la unidad entre los familiares	3,76	Ilusión
8	10	Cuando la empresa ha atravesado malos momentos, he procurado ser paciente y conservar la confianza	3,64	Lealtad
9	16	Tengo claro y definido lo que quiero que sea la empresa	3,58	Ilusión
10	17	Estoy de acuerdo con el tipo de relaciones empresa-familia	3,43	Ilusión
11	2	Procuro estar informado sobre la empresa	3,42	Esfuerzo
12	9	Procuro decir lo que pienso sobre el funcionamiento de la empresa aunque no sea bien recibido	3,28	Lealtad
13	7	Estoy dispuesto a tomar riesgos económicos o personales en favor de la empresa	3,11	Esfuerzo
14	8	Aporto soluciones para resolver los problemas con los que se enfrenta la empresa, aunque en ocasiones no se tengan en cuenta	2,76	Lealtad
15	6	Pongo a disposición de la empresa recursos como mis relaciones personales o profesionales, o algún medio material	2,46	Esfuerzo
16	3	Hago un esfuerzo en términos de estudio y formación sobre empresa familiar (seminarios, libros, buscar el consejo de otras personas…)	2,39	Esfuerzo
17	5	Animo a otros familiares a que dediquen más tiempo al conocimiento de la empresa	2,18	Esfuerzo
18	4	Dedico tiempo a la organización de algunas actividades para que la familia conozca mejor la empresa	1,85	Esfuerzo
19	1	Horas mensuales que usted dedica a la empresa	1,67	Esfuerzo

Fuente: (Gallo & Cappuyns, 2004b)

En la **Tabla 1** se presentan los indicadores de los componentes del compromiso ordenados (del más alto al más bajo) por los promedios correspondientes a los 196 cuestionarios.

Con los datos aportados por la **Tabla 1**, se puede observar que:

1. Una gran mayoría de las personas de la muestra "están muy orgullosas de la empresa de la familia" (variable 19).

2. Un importante número de ellas "se sienten identificadas con la empresa" (dimensiones 12, 11, 15, 16, 17, 2 y 9).

3. Sin embargo, y al mismo tiempo, una importante mayoría de las personas "no está dispuesta a aportar recursos ni a dar soluciones a los problemas" y mucho menos dedicar tiempo a organizar eventos, ni dedicar tiempo en general (dimensiones 8, 6, 3,5, 4 y 1).

La preparación del cuestionario ya resultó por sí solo un proceso complicado. Una vez terminado este proceso fue sometido a pruebas y revisiones hasta que su contenido resultó fácil de entender para los miembros de la familia que no trabajasen en el negocio. Aunque en su momento, este proceso de comprobación de la confiabilidad[3] y la validez[4] retrasó los preparativos, al final fue beneficioso, porque dio como resultado un número muy bajo (4 de 200) de cuestionarios declarados no válidos. Además todo esto también sirvió al final para conseguir una reducción importante del tiempo empleado para rellenar el cuestionario que no pasaba de los 10- 15 minutos.

[3] Confiabilidad se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. la confiabilidad implica consistencia del investigador, quien debe asegurarse que el tipo de persona a quien se le van a hacer las preguntas tenga la información necesaria para poder responderlas. .

[4]Validez. Una pregunta es válida si estimula información exacta y relevante. la selección y la redacción influyen en la validez de la pregunta. .Algunas preguntas que son válidas para un grupo de personas, pueden no serlo para otro grupo. entre menos tenga que reflexionar el sujeto, más válida será la respuesta. la validez implica congruencia en la manera de plantear las preguntas.

3.3-La población de interés.

Una vez que se ha establecido la definición general del cuestionario, es importante clarificar una serie de cuestiones relacionadas con la unidad de análisis, tales como ¿Qué personas van a ser sujetos del estudio, cuáles son sus características distintivas y por qué nos interesan estos casos más que otros? La definición de nuestro grupo de enfoque es el siguiente: los miembros consanguíneos y políticos que no trabajan en ella, aunque pueden ser accionistas o haber trabajado en un pasado. Lo que cuenta es que no estén trabajando en la actualidad. Está relacionado con el nivel de compromiso que estas personas alcanzan y que se ha medido a través de tres características: "Esfuerzo", "Lealtad" e "Ilusión".

3.4- La muestra.

3.4.1. -Recogida de datos.

La obtención de los datos de esta investigación cualitativa, se realizo a través de un envío postal dirigiéndose a un miembro de la familia activo en la empresa familiar. A través de una carta aclaratoria sobre el objetivo principal del estudio y rogando su colaboración en la de distribución de los tres cuestionarios adjuntos a otros miembros de la empresa no activos en la empresa familiar. Además se garantizó el anonimato de los datos personales de los cuestionarios.

Sin embargo, esta metodología carecía de confianza y/o colaboración de los más de 650 personas a quienes iban dirigidas dichos envíos. Como consecuencia, y debido al bajísimo nivel de respuesta (solo 15 cuestionarios) durante un periodo de 3 meses, se decidió enfocar el proceso de entrega de forma diferente, ya que aparentemente no

llegaron los cuestionarios a los destinatarios finales. Esta vez, a través de entregas en mano en las empresas familiares dispersas en la toda geografía española. Se aprovecha la visita para aclarar el interés del estudio, y, para entregar y posteriormente recoger los cuestionarios. Actuando de esta manera se ha topado con un gran número de barreras con las que nos habíamos contado al preparar el envío, pero que aclararon el reducido grado de contestación.

Como consecuencia, la obtención de respuestas resultó bastante más laboriosa y se tuvo que alargar el periodo de recogida de datos de los tres meses estipulados al inicio hasta 8 meses. Sin embargo, este proceso de entrega en mano, resultó beneficioso para la interpretación de los resultados finales. A través de las conversaciones mantenidas con los colaboradores que ayudaron a conseguir la muestra final, hay que destacar una serie de comentarios que ilustran cuáles fueron las principales barreras encontradas a la hora de conseguir la colaboración de las personas.

Las personas a quienes nosotros tuvimos como contacto para llevar a cabo el reparto de los cuestionarios en sus respectivas zonas geográficas coincidieron en algunos comentarios con respecto a dificultades encontradas para conseguir la colaboración o incluso el rechazo completo a hacer llegar dichos cuestionarios a otros miembros de la familia, no activos en ella. Aunque no siempre se nos ha dado alguna razón contundente, de hecho «En algunos casos, el fundador de la EF se ha negado a distribuir los cuestionarios, sin explicar las razones.». Pero otras de las razones más repetidas han sido las siguientes.

1. «La mayoría de empresas con problemas económicos, crisis de dirección, huelgas, etc., se han negado a colaborar.»

2. «Cuando la persona que recibía la petición comentaba que su familia tenía problemas, había proceso de separación, etc. no se comprometía a cumplimentar ningún cuestionario.»
3. «En bastantes casos, los hombres se han negado lisa y llanamente a repartir el cuestionario a las mujeres de la familia.»
4. «En muchas pequeñas empresas, al estar la mayoría de los miembros de la familia trabajando en la empresa, indicaban que no había nadie que pudiera contestar el cuestionario.»
5. «Por el contrario, en empresas grandes y familias amplias, en alguna ocasión ha sido clara la resistencia al esfuerzo de distribuir, explicar y preocuparse de recoger los cuestionarios.»

Los comentarios anteriores permiten pensar en un importante sesgo en la muestra, en el sentido de estar formada por un mayor número de personas cuya actitud hacia la empresa de su familia es más positiva de lo habitual.

3.4.2.- Características de la muestra.

Sin embargo, se pueda considerar muy importante la muestra final de 200 cuestionarios conseguidos, de los cuales solo cuatro han sido eliminados. Dos por falta de datos, y otros dos por incongruencias entre algunas de las respuestas.

Estas 196 respuestas válidas reflejan 98 familias y empresas familiares. En 79 de las empresas (67%) sólo una persona recibió el cuestionario; en 14 empresas (12%) lo recibieron dos personas; en 10 empresas (8%) lo recibieron tres personas; en 14 empresas (11%) lo recibieron cuatro personas. En una empresa lo recibieron cinco personas y en otra seis personas. Del total de 200 cuestionarios recopilados, 107 fueron completados por hombres y 93 por mujeres, de los que un 67% tenían una relación de

consanguinidad y un 33% eran parientes por matrimonio. Ninguna de estas personas trabajaba en la empresa familiar en el momento de responder a la encuesta.

El rango de datos de las empresas del grupo de muestra sugiere que los encuestados provenían de un grupo de empresas familiares de importancia significativa, en comparación con la mayoría de los negocios de este tipo en el país, con un 43% de la muestra representando a los negocios familiares con un volumen de ventas superior a los 30 millones[5] de euros. Esta percepción se basa en el tamaño de la empresa y su posición dentro de su sector, con un 70% perteneciente a los 10 primeros de sus respectivas industrias.

3.5- Presentación de la muestra.

3.5.1.- Datos de las personas.

Tabla 2: Características de las personas.

Nombre de variable	Descripción variable	%	Nombre de variable	Descripción variable	%
Ped<35	Edad<35	41,3	PpaC	Tipo de parentesco con la familia propietaria es consanguíneo	69,5
Ped>35-50	Edad 35-50	40,3	Ppap	Tipo de parentesco con la familia propietaria es político	30,5
Ped>50	Edad >50	18,4	Pgp1	Pertenezco a la 1ª generación	16,9
Pho	Sexo: hombre	53,6	Pgp2	Pertenezco a la 2ª generación	47,5
Pmu	Sexo: mujer	46,4	Pgp3	Pertenezco a la 3ª generación o más	35,5
PhiS	Tiene hijos	60,3	PacS	Soy accionista	39,7
PhiN	No tiene hijos	39,7	PacN	No soy accionista	60,3
Pesp	Estudios primarios	19	PtrS	He trabajado como profesional en la EF SI	26,9
Pesd	Estudios diplomados	22,1	PtrN	He trabajado como profesional en la EF NO	73,1
Pess	Estudios Superiores	59		*Fuente : Elaboración propia*	

[5] Son euros del 2003.

Por otra parte, los hechos que a continuación se indican, por ser necesariamente origen de situaciones personales muy diferentes, conducen a pensar en la importante variedad que lógicamente debe aparecer en las contestaciones a los cuestionarios: En total un 17% de las personas pertenecen a la primera generación, 48% a la segunda, y 35 % de la tercera o más.

De las 196 personas de la muestra, sólo el 60% tiene hijos, pero un 41.3% de las personas de la muestra no superan los 35 años. Además se observa que una amplia mayoría 70% son miembros consanguíneos de la familia, y un elevado 30% son parientes políticos.

El 39% de las personas de la muestra son accionistas de la empresa de la familia. Y además un grupo importante el 73% de la muestra afirma que nunca ha trabajado en la empresa familiar.

3.5.2.- Datos de las empresas

El conjunto de datos sobre las empresas de la muestra indican que, como grupo, se trata de un conjunto de EF relativamente importante en comparación con el universo de EF del país, tanto por su tamaño y posición en el sector como por sus sistemas de gobierno y de relaciones con los accionistas (Gallo & García Pont, 1993; Gallo & Estapé, 1992). En efecto, los datos de la muestra lo confirman.

Las empresas de la muestra tienen una antigüedad promedio de 51 años. Además el éxito de estas empresas se refleja en el hecho de que el 70 % de pertenecen al top 10 de su sector. Con respecto a las generaciones incorporadas, se observa un pequeño grupo, 16% de la muestra está en la primera generación. Sin embargo prácticamente la mitad

de la muestra, 49% de las empresas están en la segunda generación, y además un importante grupo de 35% de las empresas son empresas multigeneracionales, al tener como mínimo la tercera generación incorporada.

Tabla 3: Características de las empresas.

Nombre de variable	Descripción variable	%	Nombre de variable	Descripción variable	%
Eef<30	Número de años de actividad de la empresa ≥30	26,9	EcaN	Existencia o no de Consejo de administración u otro órgano de gobierno NO	28,2
Eef31-65	Número de años de actividad de la empresa 31-65	51,3	EmcaS	Encuestado es miembro del CA SI	21,2
Eef66	Número de años de actividad de la empresa 66≤	21,9	EmcaN	Encuestado es miembro del CA NO	78,8
Eps>10	Posición respecto a los competidores en la comunidad autónoma >10	69,6	EveB	Valor, cultura de la EF: Excelencia en productos y procesos Bajo	45,5
Eps1 - 10	Posición respecto a los competidores en la comunidad autónoma 1- 10	30,4	EveA	Valor, cultura de la EF: Excelencia en productos y procesos Alto	54,5
Eg1	Generación o generaciones activas en la empresa 1ª	15,9	EvIB	Valor, cultura de la EF: Laboriosidad Bajo	20,2
Eg2	Generación o generaciones activas en la empresa 2ª	48,9	EvIA	Valor, cultura de la EF: Laboriosidad Alto	79,8
Eg3	Generación o generaciones activas en la empresa 3ª y más	35,2	EviB	Valor, cultura de la EF: Iniciativa para la evolución y el crecimiento de la empresa Bajo	17,6
EeeB	Evaluación de la empresa según los éxitos económicos alcanzados en los últimos años Bajo	35,7	EvsA	Valor, cultura de la EF: Sencillez en el comportamiento Alto	82,4
EeeA	Evaluación de la empresa según los éxitos económicos alcanzados en los últimos años Alto	64,3	EvaB	Valor, cultura de la EF: Austeridad en los gastos Bajo	33,2
EcaS	Existencia o no de Consejo de administración u otro órgano de gobierno SI	71,8	EvaA	Valor, cultura de la EF: Austeridad en los gastos Alto	66,8

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al éxito económico, se puede ver que 64% de las personas valoran exitosa la empresa económicamente hablando. Así mismo se observa que una mayoría

71,8% de las empresas de la muestra tiene consejo de administración. Y el 21% de las personas de la muestra son miembros del consejo de administración.

Los datos recién indicados permiten pensar que parte de las personas que han contestado los cuestionarios tienen razones objetivas para mostrarse orgullosas de la empresa de su familia y están satisfechos con su situación personal en relación con la misma.

Una confirmación parcial de lo recién indicado se encuentra en la tabla siguiente de los valores ELISA[6]. En esa **Tabla 3** se encuentra la información aportada por los cuestionarios sobre cuáles de estos cinco son muy presentes en la cultura de su empresa. El peso promedio otorgado a estos valores varía, entre un máximo de 5 puntos y un mínimo de 1 punto. En primer lugar se encuentra la excelencia con un promedio del 4,4, seguido de la laboriosidad con un 4,3 y la iniciativa con un 4,2. Con algo de distancia se encuentran la sencillez, con un promedio de 4 y por último la austeridad con el promedio más bajo con un 3,8.

3.5.3.- Datos de la familia propietaria.

En relación con las formas de adquisición de conocimientos sobre la empresa de su familia, las personas indican las siguientes frecuencias: Los principales datos sobre las familias son los siguientes:

[6] Valores ELISA: Excelencia, Laboriosidad, Iniciativa, Sencillez, Austeridad, que es un conglomerado de valores que se suelen encontrar en empresas familiares españolas exitosas. (Cappuyns, 2004).

Tabla 4: Características de la familia propietaria.

Nombre de variable	Descripción variable	%	Nombre de variable	Descripción variable	%
FreuNo	Existencia de reuniones periódicas de la familia NO	41,8	FdpNo	Recibe dossier de apariciones en prensa o en televisión NO	62,8
FreuSi	Existencia de reuniones periódicas de la familia SI	57,1	FdpSi	Recibe dossier de apariciones en prensa o en televisión SI	37,2
FpcNo	Existencia de una persona clave para celebrar las reuniones NO	49,7	FicaN	Adquirí los conocimientos sobre EF siendo miembro del CA NO	66,8
FpcSi	Existencia de una persona clave para celebrar las reuniones SI	50,3	FicaSi	Adquirí los conocimientos sobre EF siendo miembro del CA SI	33,2
FprSi	Participación del encuestado en las reuniones Si	46,6	FihtNo	Adquirí conocimientos en la EF por haber trabajado en ella NO	65,8
FprNo	Participación del encuestado en las reuniones No	53,4	FihtSi	Adquirí conocimientos en la EF por haber trabajado en ella SI	34,2
FptcSi	Existencia de un protocolo familiar Si	39,2	FihlNo	Adquirí conocimientos sobre EF por leer la información que recibo NO	44,9
FptcNo	VExistencia de un protocolo familiar No	60,8	FihlSi	Adquirí conocimientos sobre EF por leer la información que recibo SI	55,1
FieNo	Recibe información Económico financiera de la empresa NO	33,7	FicpNo	Adquirí conocimientos en la EF por lo que han contado mis padres NO	37,9
FieSi	Recibe información Económico financiera de la empresa SI	66,3	FicpSi	Adquirí conocimientos en la EF por lo que han contado mis padres SI	62,1
FpfNo	Recibe planes para el futuro, proyectos NO	22,2	FirfNo	Lo que se cuenta en las reuniones familiares NO	25,5
EpfSi	Recibe planes para el futuro, proyectos SI	77,8	FirfSi	Lo que se cuenta en las reuniones familiares SI	74,5
FrNo	Recibe revista o noticiero de la empresa NO	67,4	FiveNo	Haber visitado la empresa NO	10,7
FrSi	Recibe revista o noticiero de la empresa SI	32,6	FiveSi	Haber visitado la empresa SI	89,3
FfnpN	Recibe folletos sobre nuevos productos NO	52,6	FioNo	Haber oído conversaciones informales NO	16,4
FfnpSi	Recibe folletos sobre nuevos productos SI	47,8	FioSi	Haber oído conversaciones informales SI	83,6

Fuente: Elaboración propia

En el 64% de estas familias se celebran reuniones periódicas, distintas a la junta general de accionistas, para tratar temas de la empresa. Y la mitad (50%) de las familias que respondieron este cuestionario, hay alguna persona clave para coordinar las actividades entre la familia y la empresa. Aunque solo 46% de las, personas, de estas empresas familiares tan exitosas dicen participar en las reuniones familiares.

El hecho de que el 39,2% de las personas que indican que la empresa de su familia tiene protocolo familiar, podría influir en el reparto de la información a los demás familiares, ya que en el protocolo justamente se pretende agilizar las relaciones entre la familia y la empresa.

Con respecto a la información que reciben las personas de nuestra muestra, se observa que las principales fuentes de información son los planes de futuro 77,8%, y la información económica financiera 66,3%, lo reciben con frecuencia. Aunque los miembros de la familia reciben otros informes como folletos de nuevos productos 47,8%, informes de la empresa en la prensa 37,2%, o también una revista 32,6%.

Los tipos de información que más valoran las personas ajenas a la empresa son en orden de importancia: haber visitado la empresa con 89%, seguido por lo que han oído en conversaciones informales, después seguido por las reuniones familiares 74%, el hablar con los padres para 62% de ellos, o leer información recibida 55%, y bastante menos significativo parece ser el haber trabajado en la empresa familiar 34% o ser miembros del consejo de administración con 33%. Los datos recién comentados ayudan a pensar que un grupo elevado está satisfecho con la actuación económica de la empresa de su familia, y que dan gran valor a las reuniones para recibir la información y a la calidad de la persona que las lidera.

4- Resultados.

4.1.- Los componentes del compromiso.

Esta sección explica los principales resultados obtenidos después de haber implementado análisis estadísticos. El tratamiento estadístico de los datos se ha realizado con los programas estadístico SPSS y *R Language and Environment for Statistical Computing*, (R Development Core Team, 2008).

El objetivo principal de este análisis es averiguar el grado de compromiso de los familiares hacia la empresa familiar. Para ello se ha diseñado un instrumento de medida que consta de diecinueve atributos (X_1, , X_2….X_{19}) que esperamos estén asociados a las tres dimensiones que hemos supuesto que el compromiso puede descomponerse. Me refiero a la descomposición del compromiso en: Esfuerzo, Lealtad e Ilusión (abreviado, ELI, se presentaran siempre en este orden).

En primer lugar se realizó un análisis factorial exploratorio con el propósito de sintetizar las interrelaciones observadas entre un conjunto de variables y un conjunto de factores no observables pero que pueden aproximarse a partir de los indicadores. Para ello utilizamos un conjunto de indicadores de los factores, escogidos a partir del marco teórico delineado en la revisión de la literatura de los escasos artículos que hacían referencia a este tema. Llamaremos factores comunes a las variables no observables que explican la correlación existente entre los indicadores medidos, de forma que buena parte de las correlaciones entre los indicadores sean explicados por dichos factores comunes, quedando el resto explicada por los residuos, que llamaremos factores únicos o específicos.

4.1.1.- Procedimiento de estimación de los componentes del compromiso.

Sean X1, X2,…, Xp las p (p = 19) variables objeto de análisis que supondremos en todo lo que sigue que están tipificadas. Si no lo estuvieran el análisis se realizaría de forma similar pero la matriz utilizada para calcular los factores no sería la matriz de correlaciones sino la de varianzas y covarianzas. El investigador mide estas variables sobre n individuos, obteniéndose la siguiente matriz de datos:

Sujetos	Variables X_1	X_2	…	X_p
1	x_{11}	x_{12}	…	x_{1p}
2	x_{21}	x_{22}	…	x_{2p}
…		…….		
n	x_{n1}	x_{n2}	…	x_{np}

El modelo del análisis factorial viene dado habitualmente por las ecuaciones:

X1 = a11**F**1 + a12**F**2 +…+a1k**F**k + **u**1

X2 = a21**F**1 + a22**F**2 +…+a2k**F**k + **u**2

…….

Xp = ap1**F**1 + ap2**F**2 +…+apk**F**k + **u**p

donde **F**1,…,**F**k (k<p) son los factores comunes y **u**1,…**u**p los factores únicos o específicos y los coeficientes {aij; i=1,…,p; j=1,...,k} las cargas factoriales**.**

Los factores comunes están a su vez estandarizados (E(Fi) = 0; Var(Fi) = 1), los factores específicos tienen media 0 y están incorrelados (E(ui) = 0; Cov(ui,uj) = 0 si i≠j; j, i=1,…,p) y que ambos tipos de factores están correlacionados entre ellos.

(Cov(Fi,uj) = 0; i=1,..,k; j=1,…,p.

Sabiendo que todos estas variables son métricas y constituyen un conjunto homogéneo de percepciones adecuadas para realizar un análisis factorial. Con respecto al del tamaño de la muestra, en esta investigación con un ratio del 10 a 1, ratio de observaciones sobre variables, lo que si se sitúa dentro de limites aceptables (Hair, Jr. et al., 1995). A continuación veremos los diferentes pasos seguidos para este análisis.

4.1.2.- Diferentes pasos del análisis factorial.

- **Elaboración de la matriz de correlaciones.**

Uno de los requisitos más importantes que debe cumplir la matriz de correlaciones es que los indicadores tienen estar altamente correlacionados entre ellas o dentro grupos de ellas. El estadístico que nos da esta información es el determinante de la matriz de correlaciones.

Examinando la matriz podemos observar que un importante número de correlaciones, más del 85% es significativo estadísticamente (con un nivel de error del 0.001) y con intercorrelaciones muy elevadas. Así la medida de adecuación de nuestros datos, índice KMO (*Overall Measure of Sampling Adequacy)*, nos da un valor de 0.878, que cae en el margen de lo aceptable (>0.50) y con la esfericidad de Bartlett (x^2 1371,034, p-value <0,00001). Ambos estadísticos nos sugieren que los datos son adecuados para realizar un análisis factorial.

- **Extracción de los factores iniciales.**

Se dispone de muchos métodos para extraer los factores iniciales de la matriz de correlación. El más utilizado en los estudios exploratorios, y el que se emplea así,

es el de los componentes principales (Montoya, 2007). Este procedimiento busca primero el factor que explique la mayor cantidad de la varianza en la matriz de correlación. Este recibe el nombre de "factor principal". Esta varianza explicada se resta de la matriz original produciéndose una matriz residual. A continuación se extrae un segundo factor de esta matriz residual y así sucesivamente hasta que quede muy poca varianza que pueda explicarse. Los factores así extraídos no se correlacionan entre ellos, por esta razón se dice que estos factores son ortogonales.

Para seleccionar el número de componentes de interés, tenemos que evaluar su poder explicativo relativo en función de la varianza que explican. La **tabla 5** nos indica que tres factores puede ser la elección adecuada porque la varianza explicada por el cuarto factor es de 0.847, inferior a la varianza de un indicador cualquiera que es 1.

A través de varios análisis factorial exploratorios, se ha observado la necesidad de excluir algún indicador. Los resultados preliminares aconsejaron eliminar dos indicadores, 7-"Estoy dispuesto a asumir riesgos personales o económicos por la empresa", y 14-"Me identifico con la empresa y su filosofía, debido a que parecen medir conceptos diferentes a los esperados".

- Rotación de los factores iniciales.

Después de la eliminación de estos dos indicadores nos quedó una matriz de 17 variables del cual hemos procedido a la estimación de sus componentes principales. Con frecuencia es difícil interpretar los factores iniciales según su correlación con los indicadores. Para facilitar la interpretación de la solución se ha procedido a rotar la solución factorial con el objeto de obtener una matriz de

correlaciones de los factores con los indicadores en la que éstos estén correlacionados únicamente, a ser posible, con un factor. Hay dos sistemas básicos de rotación de factores (Montoya, 2007): los métodos de rotación ortogonales (mantienen la independencia entre los factores rotados: varimax, quartimax y equamax y los métodos de rotación no ortogonales (proporcionan nuevos factores rotados que guardan relación entre sí).

Hemos escogido el método de rotación varimax, que es, uno de los métodos más utilizados actualmente, que busca redistribuir la varianza a lo largo de todos los componentes en la matriz de carga. Con esto se simplifica el modelo y se obtienen resultados más claros para identificar los factores en cada componente, pues este método aproxima las cargas altas a 1 o -1 y las cargas bajas de la matriz no rotada a 0, eliminando de esta forma, las ambigüedades existentes en la matriz no rotada. Con esta rotación se alteran los valores de la solución inicial aunque se mantiene la variación total explicada por los tres componentes iniciales, la cual es 60,559 %.

Observando la **tabla 5**, se puede ver claramente que las variables cargan en cada una de los respectivos componentes, esfuerzo, lealtad e ilusión.

Tabla 5: Matriz de componentes rotados[7].

Indicadores del compromiso		Componente		
Número	Descripción de los indicadores	Factor1	Factor 2	Factor 3
1-Esfuerzo	Horas mensuales que usted dedica a la empresa	0.047	0.567	0.234
2-Esfuerzo	Procuro estar informado sobre la empresa	0.257	0.513	0.404
3-Esfuerzo	Hago un esfuerzo en términos de estudio y formación sobre empresa familiar (seminarios, libros, buscar el consejo de otras personas…)	0.131	0.846	0.058
4-Esfuerzo	Dedico tiempo a la organización de algunas actividades para que la familia conozca mejor la empresa	0.161	0.852	0.069
5-Esfuerzo	Animo a otros familiares a que dediquen más tiempo al conocimiento de la empresa	0.283	0.671	0.160
6-Esfuerzo	Pongo a disposición de la empresa recursos como mis relaciones personales o profesionales, o algún medio material	0.178	0.641	0.371
8-Lealtad	Aporto soluciones para resolver los problemas con los que se enfrenta la empresa, aunque en ocasiones no se tengan en cuenta	0.104	0.344	0.746
9-Lealtad	Procuro decir lo que pienso sobre el funcionamiento de la empresa aunque no sea bien recibido	0.157	0.239	0.801
10-Lealtad	Cuando la empresa ha atravesado malos momentos, he procurado ser paciente y conservar la confianza	0.161	0.033	0.729
11-Lealtad	Reparta o no dividendos, la empresa familiar tiene ventajas importantes para mí	0.617	0.240	0.153
12-Lealtad	Mi estilo personal de vida es conforme con los valores de la empresa	0.746	0.021	0.108
13-Lealtad	Me siento identificado/a con la empresa y su filosofía	0.834	0.213	0.119
15- Ilusión	Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas que se llevan a cabo de cara al futuro	0.731	0.194	0.101
16- Ilusión	Tengo claro y definido lo que quiero que sea la empresa	0.628	0.313	0.335
17- Ilusión	Estoy de acuerdo con el tipo de relaciones empresa-familia	0.788	0.147	0.017
18- Ilusión	Tengo esperanza en que sabremos transmitir la unidad entre los familiares	0.741	0.015	0.057
19- Ilusión	Me siento orgulloso de poder participar directa o indirectamente, activa o pasivamente, en la empresa familiar	0.674	0.157	0.299

Fuente: Elaboración propia.

- Denominación a los factores encontrados.

La interpretación de los factores y la denominación que debe adjudicarse a los factores encontrados. Dos pasos a seguir son: 1) identificar las variables cuyas correlaciones con el factor son las más elevadas en valor absoluto y 2) intentar dar

[7] Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización varimax con Kaiser. La rotación ha convergido en tres iteraciones.

un nombre a los factores. El nombre debe asignarse de acuerdo con la estructura de sus correlaciones con las variables.

En este caso ha sido bastante evidente que los indicadores están correlacionados principalmente con uno de los factores o componentes del compromiso de acuerdo con lo que esperábamos. Esto de alguna manera nos sugiere que el compromiso puede ser descompuesto en tres dimensiones o componentes.

Como ha quedado claro en la interpretación de la matiz factorial rotada, hemos reducido los diecisiete (17) indicadores a tres (3) factores que representan tres de los componentes del compromiso que tienen los familiares no activos hacia la empresa familiar.

- Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach.

Esta herramienta nos permite analizar la consistencia interna de los indicadores que estiman cada uno de los componentes del compromiso. Dentro de la Teoría Clásica de los Tests el método más habitual para estimar la consistencia interna de una escala es el estadístico que se conoce con el nombre de alfa de Cronbach, sin duda, el más ampliamente utilizado por los investigadores (Ledesma, Molina Valero, 2002). El alfa de Cronbach estima el límite inferior del coeficiente de fiabilidad y se expresa como:

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum S_i^2}{S_{sum}^2}\right)$$

Donde *k* es el número de ítems de la escala, *S* es la varianza de los indicadores (desde 1...*i*) y S_{sum}^2 es la varianza total. El coeficiente mide la fiabilidad de la escala en función de dos términos: el número de indicadores y la proporción de

varianza total de la escala. Sirve para comprobar si el instrumento de medición reducido a tres componentes nos pueda servir para hacer mediciones estables y consistentes. El estadístico alfa mide la homogeneidad de las preguntas promediando todas las correlaciones entre todos los ítems para ver que, efectivamente, se parecen. Por tanto, en cuanto más se acerque el índice al extremo 1, mayor es la fiabilidad, considerando aceptable a partir de 0,70.

Los resultados muestran unos valores muy elevados para dos factores. Ilusión, (α_1=0.890) y Esfuerzo (α_2=0.839). Sin embargo, el factor Lealtad obtiene una puntuación inferior, (α_3=0.735). Nótese no obstante que el índice está formado por tres indicadores únicamente. Así pues, se puede concluir que las alfas α_1 y α_2 confirmen que efectivamente existe una homogeneidad entre los indicadores que aproximan la ilusión y el esfuerzo, respectivamente. Pero, a su vez, los indicadores que miden la lealtad, no se consideran tan homogéneos según indica el valor del α_3 = 0.735.

4.1.3 -¿Mide este modelo lo que pretende?

Hasta ahora hemos descompuesto el compromiso en tres componentes y analizado el grado de fiabilidad de las escalas formados con sus indicadores. Pero, ¿realmente los tres componentes están asociados con el grado de compromiso? Para averiguarlo hemos estimado en qué grado están asociadas con el compromiso y si el grado de compromiso depende no sólo del nivel absoluto de sus componentes sino también de su estructura, de interacción.

Para ello utilizamos un modelo de regresión múltiple en el que modelamos la asociación entre el grado de compromiso y sus componentes de manera que éstos puedan interactuar entre ellos.

Nuestra regresión lineal tiene el aspecto de:

$$\mathbf{Y= b_0 +b_1E+b_2L+b_3I}$$

Donde **Y** es la variable dependiente: "el compromiso".

E (esfuerzo), L (lealtad) , I (ilusión): Los componentes del compromiso.

$\mathbf{b_0}$: es la ordenada del punto de intersección con el eje Y.

$\mathbf{b_1}$: Coeficiente de Regresión (es la variación neta en Y por cada unidad de variación en Esfuerzo.).

$\mathbf{b_2}$: Coeficiente de Regresión (es el cambio neto en Y para cada cambio unitario en Lealtad).

$\mathbf{b_3}$: Coeficiente de Regresión (es el cambio neto en Y para cada cambio unitario en Ilusión).

La medida de la bondad del ajuste de la función estimada viene dada por el coeficiente de correlación múltiple (R), y el coeficiente de determinación, que es el cuadrado del anterior (R^2) , y expresa la proporción de varianza del compromiso explicada por el modelo de regresión. El coeficiente de correlación parcial de cada variable explicativa indica la relación específica de dicha variable con la variable dependiente, supuesto que permanecen constantes las demás variables independientes.

El primer modelo estimado sugiere que la relación entre el grado de compromiso y sus componentes, ELI, depende únicamente de su nivel de esfuerzo, lealtad e ilusión,

respectivamente, más un nivel de compromiso mínimo. Los resultados (**ver tabla 6**) sugieren que no existe un nivel mínimo de compromiso y que éste sólo depende del nivel de esfuerzo, lealtad e ilusión, como lo confirma el análisis de la varianza (ANOVA). Vemos que los tres componentes explican un 59% de la variación del compromiso y que la lealtad no es significativa estadísticamente.

Tabla 6: Relación del compromiso con ilusión, esfuerzo y lealtad con un constante.

	Modelo con constante				Modelo sin constante			
Componente	b_i	EE	t	P(>|t|)	b_i	EE	t	P(>|t|)
Constante	-0.0118	0.04716	-0.250	0.801	Na	Na	Na	Na
Esfuerzo	0.13508	0.04729	2.856	0.00478**	0.13508	0.04717	2.864	0.00467**
Lealtad	0.05418	0.04729	1.146	0.25343	0.05418	0.04717	1.149	0.25222
Ilusión	0.76155	0.04729	16.104	<2e16***	0.76155	0.4717	16.145	<2e16***
Muestra	Na	0.6449	89.6	<2.2e-16	Na	0.6433	90.06	<2.2e-16
R^2	0.595	0.5883			0.5949	0.5883		
** significancia p value <0.01			*** significancia p value> 0.000					

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente hemos procedido a re-estimar el modelo permitiendo la interacción entre los tres componentes del compromiso. Los resultados se muestran en la **tabla 7**. Vemos que no obtenemos evidencia que soporte la existencia de interacción, de que la estructura de los componentes del compromiso también cuenta al determinar el grado de compromiso. Un análisis ANOVA nos sugiere que el modelo más sencillo es el adecuado.

Tabla 7 : Interacción compromiso y factores esfuerzo, lealtad y ilusión.

	Modelo con interacción			
Componente	b_i	EE	t	P(>|t|)
Esfuerzo	0.13771	0.05188	2.655	0.00865**
Lealtad	0.04811	0.05046	0.954	0.34159
Ilusión	0.75783	0.04987	15.197	<2e-16***
Esfuerzo- Lealtad	0.01538	0.06075	0.253	0.80038
Esfuerzo- Ilusión	-0.03222	0.05858	-0.550	0.58303
Ilusión -Lealtad	-0.01328	0.04803	-0.277	0.78247
Esfuerzo- Lealtad- Ilusión	0.03839	0.05434	0.706	0.48080
Muestra	Na	0.649	38.04	<2.2e-16
R^2	0.5967	0.581		

Fuente: Elaboración propia

4.2. -Tipos de compromiso.

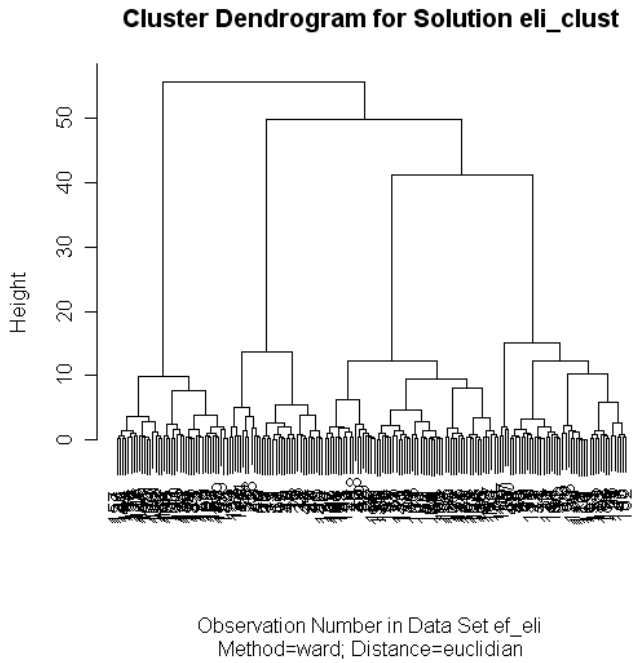
4.2.1.-La segmentación de la muestra.

Una vez obtenidos los componentes del compromiso nos proponemos averiguar si existe heterogeneidad entre los familiares encuestados. Para ello procedemos a realizar una segmentación (análisis cluster en terminología inglesa) de la muestra inicial en grupos más pequeños que difieran entre ellos en cuanto a su nivel de esfuerzo, lealtad e ilusión (maximizar su variación), al tiempo que los individuos agrupados presenten características muy homogéneas dentro del mismo grupo (mínima variación). De este modo obtenemos una clasificación de los individuos según su grado de esfuerzo, lealtad e ilusión con la que podemos comprenderlos mejor y describir la población de la que proceden.

El concepto de similitud es fundamental en la partición de la muestra inicial, porque esta similitud es una medida de correspondencia o semejanza entre los familiares de empresas familiares que van a ser agrupados al segmentar la muestra. Los criterios de segmentación proceden del análisis factorial exploratorio con valores normalizados evitando así el problema que originan criterios de segmentos en escalas diferentes.

La segmentación o partición de una muestra de individuos suele proceder en dos fases. En la primera se utilizan procedimientos jerárquicos que nos permiten visualizar la heterogeneidad existente en la muestra. En la segunda utilizamos procedimientos de partición de la muestra que son muy rápidos y eficientes formando los segmentos pero que necesitan conocer a priori el número de estos que deben formar. Ambos procedimientos se complementan porque una característica importante de los procedimientos jerárquicos es justamente que los resultados de su clasificación (primera etapa) pueden alimentar al proceso de segmentación en la segunda etapa.

Figura 1: Dendrograma



En primer lugar realizáramos una clasificación jerárquica utilizando la distancia euclidiana como medida de similitud y el criterio de Ward para agrupar a los individuos. El resultado de la clasificación se puede observar en su representación gráfica que tiene forma de árbol invertido y llamado dendrograma. El dendrograma[8] mostrado en la **figura 1** presenta visualmente la heterogenidad que existe en nuestra muestra con respecto a su grado de esfuerzo, lealtad e ilusión. El análisis se ha realizado con 187 individuos.

El dendrograma nos sugiere la existencia un grupo pequeño, 36%, (a la izquierda) muy diferente del resto de la muestra, 64%. Para poder observar mejor en qué dimensiones difieren hemos obtenido una representación gráfica reducida por medio de gráfico donde el significado de los ejes viene dado por los criterios de segmentación utilizados en la agrupación (graficados por medio de vectores) mientras que los individuos son situados en el espacio de los criterios de segmentación.

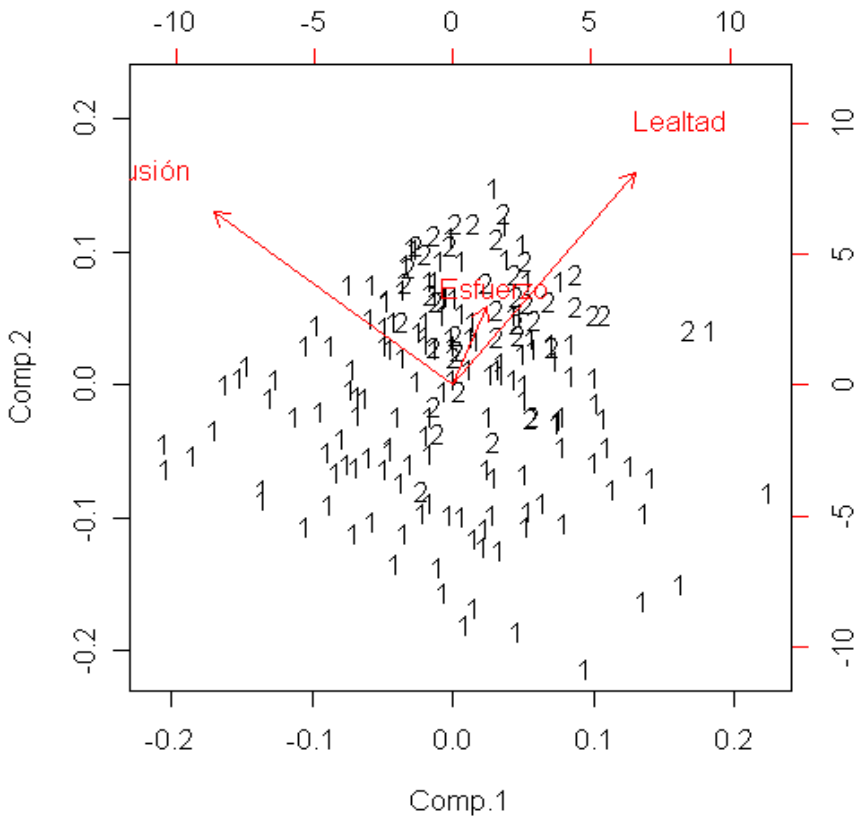
Así vemos que el grupo pequeño (identificado con el número 2 en la **figura 2**) destaca por tener niveles relativamente elevados en las dos dimensiones, esfuerzo e ilusión (ver **tabla 8**), aunque bajos (menos que la media) en lealtad. Al contrario el segundo grupo, de tamaña más elevado muestra niveles inferiores a la media.

[7]Un dendrograma se lee de abajo a arriba. Las líneas verticales representan los grupos unidos. La posición de la línea en la escala indica las distancias en las que se unen los grupos. Debido a que, en las primeras etapas, muchas distancias tienen magnitudes similares, es difícil determinar la secuencia en la que se forman algunos de los primeros conglomerados. Sin embargo, es evidente que en las últimas dos etapas, las distancias en las que se combinan los conglomerados son grandes. Esta información es útil para decidir el número de grupos.

Tabla 8 : Los diferentes tipos en dos grupos.

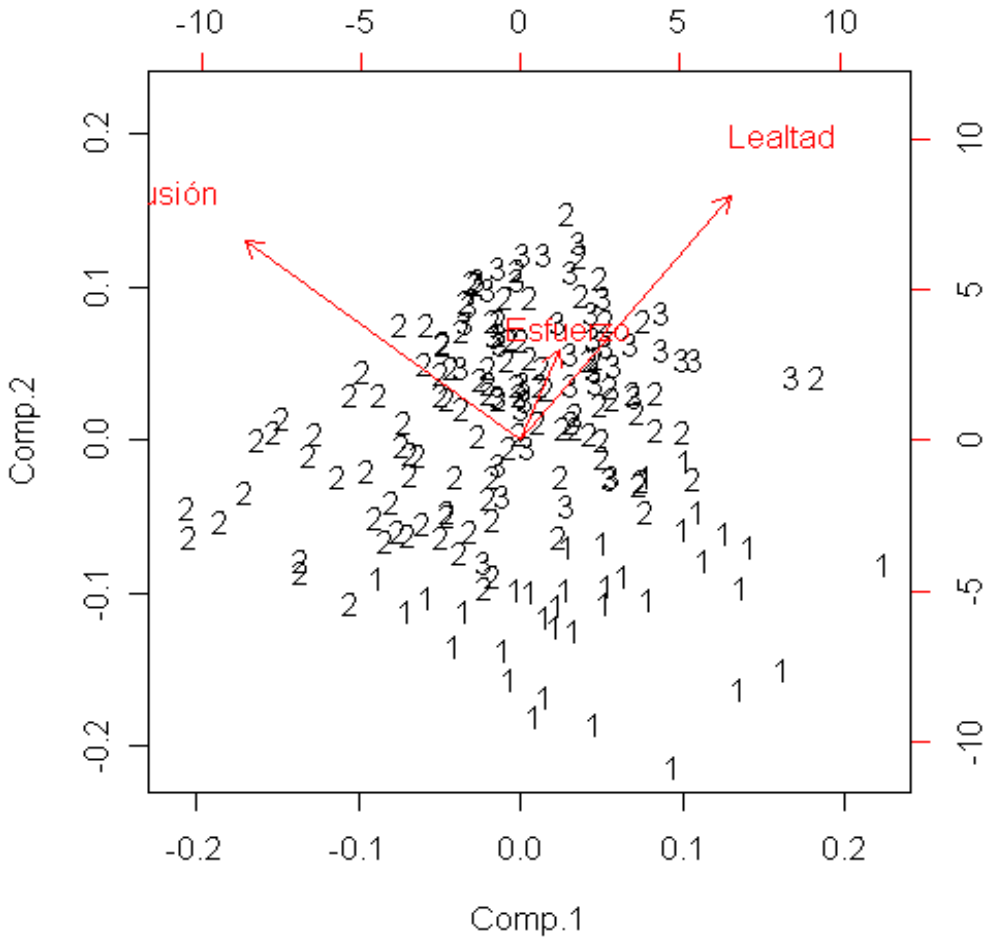
Factor	Grupo 1 No comprometidos	Grupo 2 Comprometidos
Esfuerzo	-0,39328582	1,40048123
Lealtad	-0,11491651	0,40921488
Ilusión	-0,01035245	0,03686481
Personas por grupo	119	68

Figura 2: Segmentación en 2 grupos.



No obstante la **figura 2** nos sugiere que el grupo 1 se compone de individuos muy heterogéneos, que un segmento puede mostrar niveles relativamente elevados en la dimensión ilusión, pero que al ser reducidos en tamaño quedan enmascarados en los valores medios que muestra el segmento. Para averiguarlo hemos representado también la solución con tres grupos (ver **figura 3**). Vemos ahora que efectivamente ese grupo con relativamente elevada ilusión (ahora con el símbolo 2, el anterior segmento 2 ahora está representado con el guarismo 3).

Figura 3: Segmentación en tres grupos.



En la **tabla 9** mostramos los valores medios de los tres grupos en las tres dimensiones el compromiso. Vemos ahora que la suposición inicial encuentra respaldo. El grupo ahora identificado con el guarismo 2 muestra niveles de ilusión, especialmente, y lealtad superiores a la media. Esto es un dato muy importante que nos permite ver unos perfiles muy interesantes gracias a la fragmentación del grupo 1.

Tabla 9: **Los diferentes tipos en tres grupos.**

Factor	Grupo 1 No comprometidos	Grupo 2 No esfuerzo pero leales y ilusionados	Grupo 3 Comprometidos
Esfuerzo	-0,2206139	-0,44773192	1,40048123
Lealtad	-0,7013589	0,06999775	0,40921488
Ilusión	-1,4173706	0,43330194	0,03686481
Personas por grupo	52	82	53

Fuente: Elaboración propia.

Ahora que hemos decidido la conveniencia de partir la muestra en tres grupos, hemos procedido en la segunda fase con al utilización del procedimiento *K-means* que iniciará la partición con las medias obtenidas durante la primera fase y sabiendo que debe formar 3 grupos.

4.2.2.- Caracterización de los grupos de familiares.

Una vez obtenidos los diferentes grupos nos interesa conocer las características sociodemográficas de cada uno. Para ello se puede acudir a diferentes procesos de análisis. En primer lugar hemos explorado la asociación de los individuos clasificados en cada grupo con las variables sociodemográficas mediante un análisis bivariante. Las tablas de contingencia con los datos tabulados se encuentran en el Anexo 2-3-4.

En cada grupo tipo de familiares aparece más asociado a un grupo de variables diferente, sin embargo, al evaluar su asociación con sólo una variable no sabemos hasta qué punto la asociación desaparece con la presencia de otra variable. Para evitarlo hemos realizado un análisis simultáneo de correspondencias ente los tipos de compromiso y las variables sociodemográficas.

A continuación se examinará la interdependencia que existe entre los encuestados y los tres tipos de compromiso utilizando el análisis de correspondencias. Este procedimiento estadístico nos permite analizar la asociación que existe entre las características de las personas y los tipos de compromiso. Partiendo de unas tablas de contingencias donde el conjunto de las filas representan a los tres grupos y el conjunto de las columnas, a las categorías de la otra variable. El valor de cada celda representa al número de unidades estadísticas que son los individuos, que poseen simultáneamente las categorías de la fila y de la columna que se cruzan.

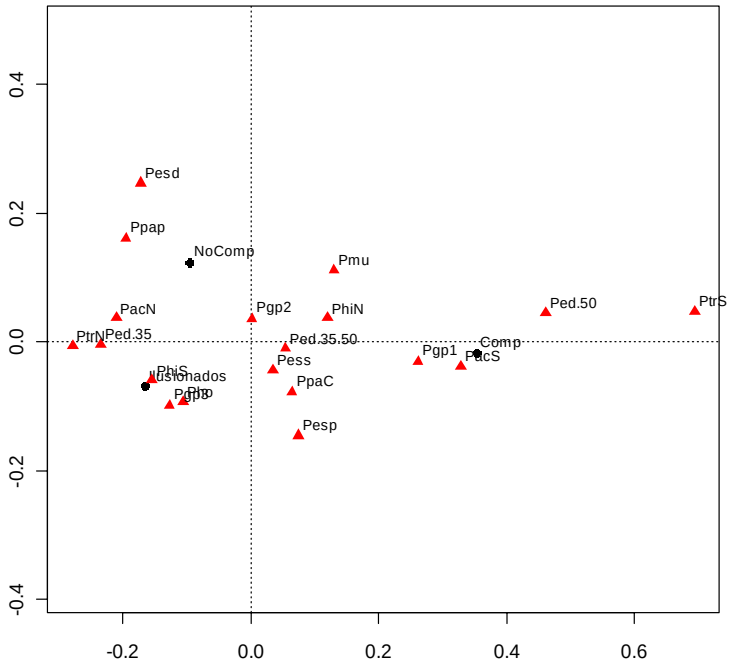
Gracias a este análisis podemos representar gráficamente las características de los encuestados en un espacio de baja dimensionalidad, nos facilita la interpretación de estos datos (Greenacre & Blasius, 1994).

En el **gráfico 1** presentamos un espacio bidimensional con escalado estándar (simétrico) donde mostramos la posición de las características de las personas y su relación con los tipos de familiares de empresas familiares. Más adelante, en el grafico

2, presentamos las principales asociaciones, a modo de resumen. En el escalado simétrico tiene especial interés la dirección de los vectores que forman los puntos en el mapa ya que éstos definen los ejes sobre los que podemos proyectar los datos de las filas y columnas.

Desde el punto de vista técnico las dos dimensiones consideradas en el análisis de correspondencias explican conjuntamente el 100% de la inercia observada en los datos (2 dimensiones explican la totalidad de la variación pues sólo necesitamos 3-1=2 dimensiones). La inercia de cada dimensión es un concepto similar a la varianza explicada por cada componente en el análisis de componentes principales. Del mismo modo, la inercia acumulada es equivalente de la varianza acumulada y refleja la cantidad de variabilidad de los datos que es explicada por el número de factores obtenidos en el análisis.

Gráfico 1: Características de las personas.

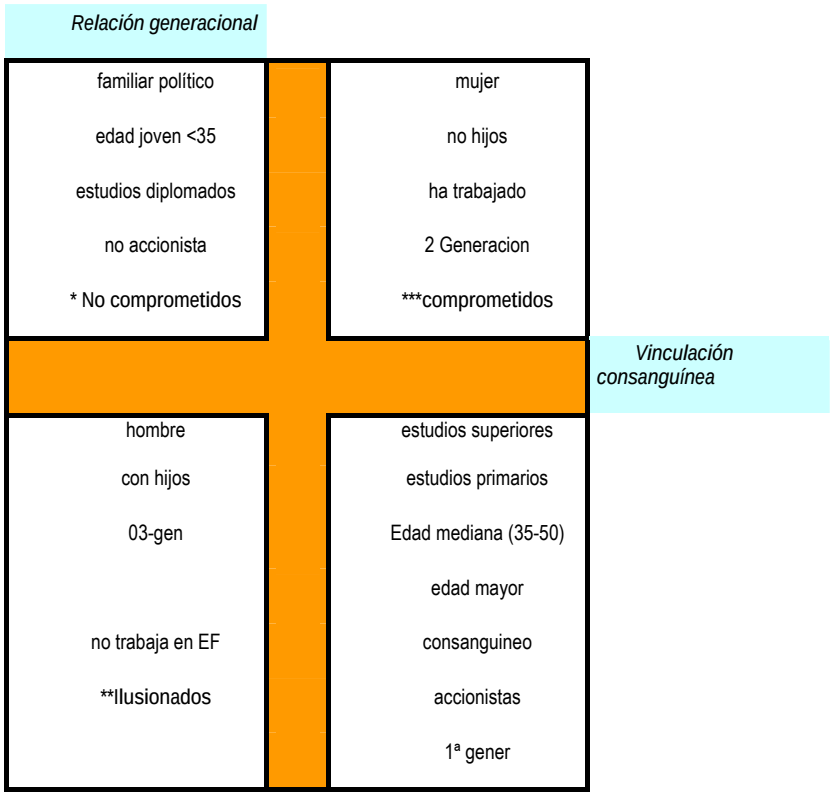


Nombre de variable	Descripción variable	Nombre de variable	Descripción variable
Ped<35	Edad<35	PpaC	Tipo de parentesco con la familia propietaria Consanguíneo
Ped>35-50	Edad 35-50	Ppap	Tipo de parentesco con la familia propietaria Político
Ped>50	Edad >50	Pgp1	Generación familiar a la que pertenezco 1ª
Pho	Sexo: Hombre	Pgp2	Generación familiar a la que pertenezco 2ª
Pmu	Sexo Mujer	Pgp3	Generación familiar a la que pertenezco 3ª y más
PhiS	Tiene hijos	PacS	Soy accionista
PhiN	No tiene hijos	PacN	No soy accionista
Pesp	Estudios primarios	PtrS	He trabajado como profesional en la EF SI
Pesd	Estudios diplomados	PtrN	He trabajado como profesional en la EF NO
Pess	Estudios superiores		

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que la primera impresión del grafico puede provocar cierta confusión por la gran cantidad de códigos que aparecen podemos extraer algunas conclusiones importantes. La primera dimensión, representada en abscisas, puede interpretarse como el vínculo que tiene la persona con la familia, sea consanguíneo (a la derecha) o político (a la izquierda). Según podemos observar en el gráfico, resulta ser que el vínculo familiar directo está situado en "da acceso a la propiedad" y "facilita trabajar en la empresa". Tal como se aprecia en el **grafico 2** "los accionistas" y "los que hayan trabajado en la empresa" se sitúan por encima de la media del eje definido como *vinculación consanguínea*.

Gráfico 2: Los tipos de compromiso dentro del marco de las características de los encuestados.



Fuente: Elaboración propia.

La segunda dimensión, representada en las ordenadas, nos separa el componente de la generación a la cual pertenezcan las personas. Se puede observar que en la parte inferior del grafico aparecen personas de las cuales en mayor medida pertenecen a generaciones

avanzadas, o sea, tercera generación o más. En la parte superior del gráfico 2 vemos que se encuentran la mayoría de las personas que pertenecen a la primera o segunda generación. Aunque a la vez consta que son mayoritariamente personas de edad mediana y mayores de edad que son las que se sitúan en este grupo de generaciones avanzadas.

Sin embargo en la parte superior del gráfico se encuentra la mayoría de personas jóvenes, con edades inferiores a los 35 años. Lo que significa jóvenes que se están formando en la universidad y otros que ya están experimentando su entrada en el mundo laboral, pero todos ellos lo hacen fuera de sus respectivas empresas familiares, porque era una de las condicionantes de la muestra.

Esto significa que al considerar el mapa global presentado en este gráfico podemos deducir algunas características que diferencian a las personas comprometidas con las no comprometidas. En primer lugar este gráfico nos sugiere que las personas comprometidas se caracterizan por tener vínculos familiares directos. Dentro de estos vínculos, el de la consanguinidad, es el más importante porque es el que da acceso directo al máximo número de beneficios materiales y derechos, de los cuales los familiares políticos quedan excluidos. Por ejemplo, uno de los más conocidos, y más apreciados por los mismos miembros de la familia es el de la propiedad a través de los acciones.

Este esta muy valorado por su beneficio económico pero a su vez por los derechos políticos de poder votar e intervenir en la toma de decisiones (o bloquear alguna decisión si la proporción es importante) de peso estratégico de la empresa familiar. Además, en cuanto a las características de las personas, se observa que son personas que

pertenecen a las primeras generaciones una mayoría de ellas son mujeres, las esposas e hijas que a su vez han trabajado en la empresa en algún momento.

En el lado opuesto del eje de la vinculación, encontramos a los **no comprometidos**, caracterizados por ser en su mayoría familiares políticos. Dentro de este grupo se diferencia un pequeño subgrupo de personas que se distinguen por tener un elevado grado de ilusión y lealtad, aunque sin ánimo de hacer esfuerzo ninguno, los llamados ilusionados. Aunque se diferencia poco de los no comprometidos. Lo que nos aporta evidencias suplementarias acerca de los resultados de los conglomerados, que nos indicó que eran escasas las diferencias entre los no comprometidos y los ilusionados.

Las personas no comprometidas se caracterizan claramente por la falta de vinculación tanto con la familia, la propiedad, como la empresa. Se trata de personas que pertenecen a una generación empresarial más avanzada, tercera o más. Sin embargo se trata de personas jóvenes, >35 años. Ahora si observamos a las personas ilusionadas y las no comprometidas son muy similares. Aunque los ilusionados se distinguen por ser mayoritariamente hombres con hijos de mediana o mayor edad que pertenecen en su mayoría a la tercera generación o más.

4. 3- Relación entre la familia, la empresa y los tipos de compromiso.

A continuación se explora si existe relación entre las familias, las empresas y los familiares clasificados como comprometidos, ilusionados o no comprometidos. Para ello se ha realizado un análisis de correspondencias (Greenacre, 1984, 1993, 1994) entre las características de las familias y empresas, después los tipos de familiares se han situado en el gráfico. Para realizar el análisis de correspondencias se ha usado el

paquete estadístico desarrollado por Nenadicy y Greenacree (2007) en el entorno de computación estadística desarrollado por R Development Core Team (2008).

El análisis de correspondencias, desde el punto de vista puramente estadístico, tiene como objetivo principal representar gráficamente las categorías de un conjunto de variables en un espacio de baja dimensionalidad con el fin de facilitar la interpretación de los datos (Greenacre & Blasius, 1994)

Con este propósito, el análisis de correspondencias toma como matriz de análisis las tablas de contingencia bivariadas en las que cada fila representa una categoría de la variable de fila y cada una de las columnas representa una categoría de la variable de columna. Aunque no podemos interpretar la existencia de relaciones causales entre las filas y columnas, si podemos obtener unas interpretaciones razonables a través de un análisis de correspondencias.

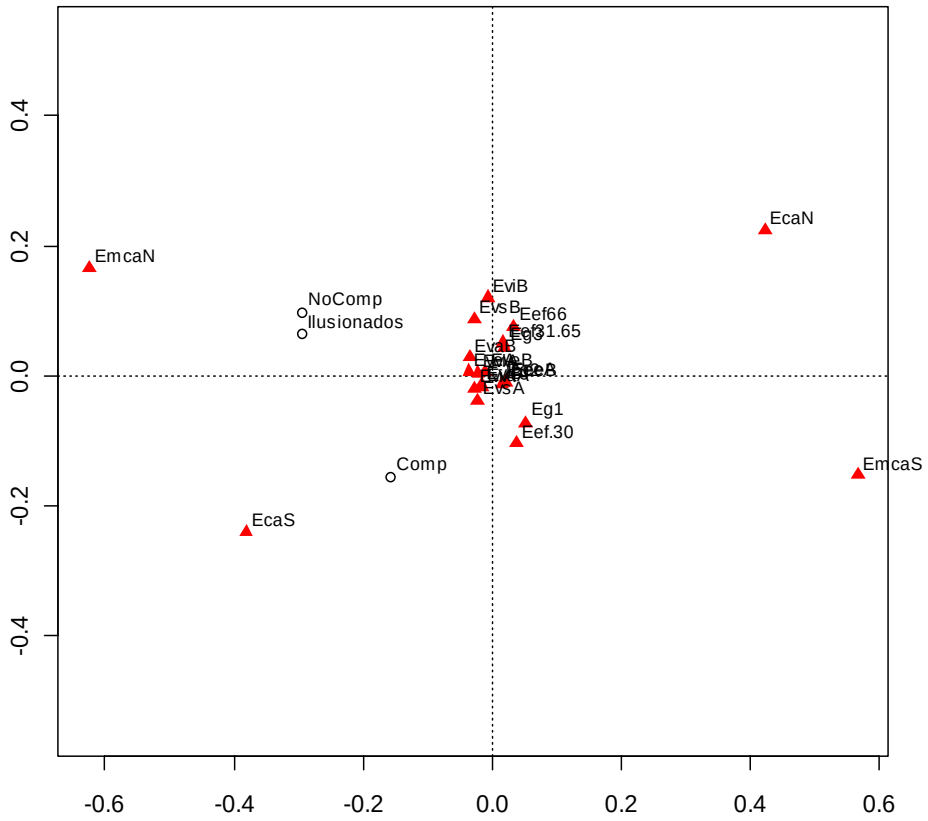
Ya hemos visto la relación de las características de los encuestados con los tipos de comprometidos. Ahora, analizaremos la interdependencia que existe entre las características de la familia y empresa. Una vez obtenido las relaciones entre estos dos conjuntos de variables, analizaremos su asociación con los tipos de compromiso, aunque estos últimos como variables pasivas.

Presentamos los resultados en los siguientes gráficos. Las dos dimensiones de los mapas realizados con el análisis de correspondencias explican conjuntamente el 83.4% de la inercia, lo que se puede considerar un resultado razonablemente bueno.

Dado la complejidad del gráfico que representa la asociación de ambos variables, empresa versus familia, hemos optado por presentar estos resultados en dos gráficos. De esta manera se puede valorar mejor la interdependencia entre las variables activas que recogen las características de la empresa, por un lado (**gráfico 3**) o de las familias

(**gráfico 4**) con las variables pasivas que recogen la clasificación de los familiares en los tres tipos: comprometidos, ilusionados y no comprometidos.

Gráfico 3 : Características de las empresas versus los grupos de comprometidos



.

Nombre de variable	Descripción variable	Nombre de variable	Descripción variable
Eef<30	Número de años de actividad de la empresa ≥30	EcaN	Existencia o no de Consejo de administración u otro órgano de gobierno NO
Eef31-65	Número de años de actividad de la empresa 31-65	EmcaS	Encuestado es miembro del CA SI
Eef66	Número de años de actividad de la empresa 66≤	EmcaN	Encuestado es miembro del CA NO
Eps>10	Posición respecto a los competidores en la comunidad autónoma >10	EveB	Valor, cultura de la EF: Excelencia en productos y procesos Bajo

Eps1 - 10	Posición respecto a los competidores en la comunidad autónoma 1- 10	EveA	Valor, cultura de la EF: Excelencia en productos y procesos Alto
Eg1	Generación o generaciones activas en la empresa 1ª	EvlB	Valor, cultura de la EF: Laboriosidad Bajo
Eg2	Generación o generaciones activas en la empresa 2ª	EvlA	Valor, cultura de la EF: Laboriosidad Alto
Eg3	Generación o generaciones activas en la empresa 3ª y más	EviB	Valor, cultura de la EF: Iniciativa para la evolución y el crecimiento de la empresa Bajo
EeeB	Evaluación de la empresa según los éxitos económicos alcanzados en los últimos años Bajo	EvsA	Valor, cultura de la EF: Sencillez en el comportamiento Alto
EeeA	Evaluación de la empresa según los éxitos económicos alcanzados en los últimos años Alto	EvaB	Valor, cultura de la EF: Austeridad en los gastos Bajo
EcaS	Existencia o no de Consejo de administración u otro órgano de gobierno SI	EvaA	Valor, cultura de la EF: Austeridad en los gastos Alto

En el **gráfico 3** visualizamos en primer lugar la relación que existe entre los tres grupos de compromiso (son las variables ilustrativas) en relación con la empresa familiar (representa la fila de la tabla). Después en el **gráfico 4** presentamos los resultados de las mismas observaciones de las empresas (Las columnas de la tabla) según sus coordinadas. y los tres grupos (variables ilustrativas).

En el eje horizontal vemos que las personas **comprometidas** se encuentran en su mayor parte en empresas que tienen un consejo de administración u otros órganos de gobierno. Recordemos que tener un consejo de administración (CA) obliga por ley a preparar informes y distribuirlos entre los miembros del consejo, tener una determinada estructura de gobierno, y hace que más personas estén involucradas de forma activa en la producción y diseminación de información. Además estas empresas se distinguen por marcar un determinado estilo de vida a través de unos valores muy presentes en la cultura de la empresa y que parece ser el legado familiar.

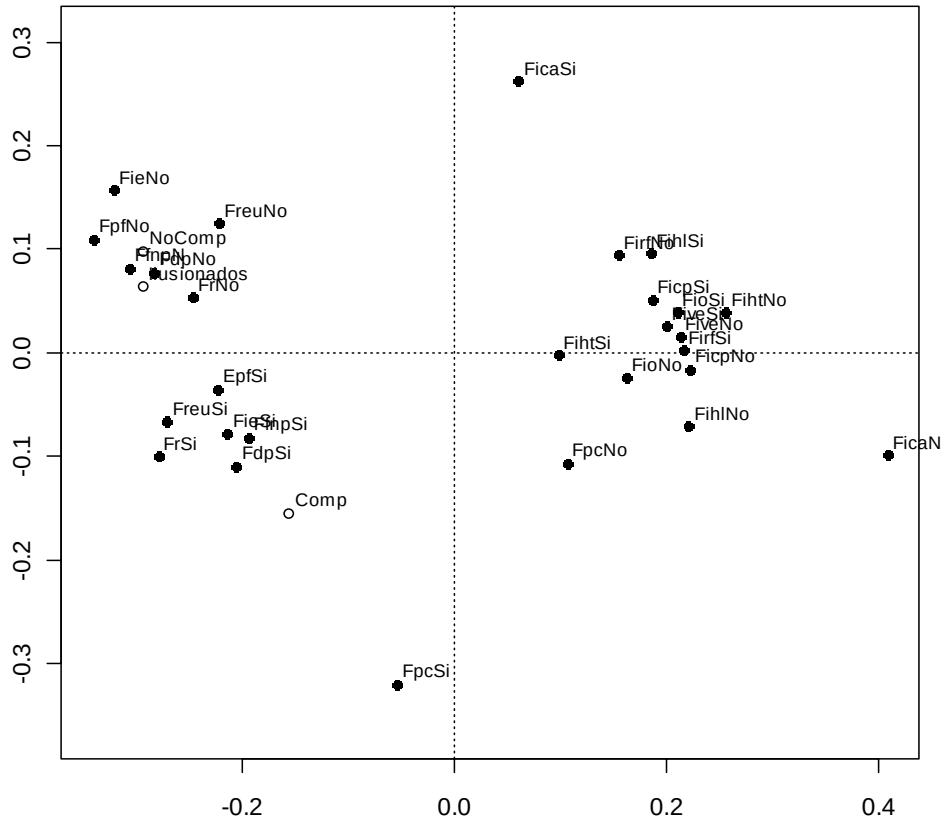
Los valores que destacan especialmente en este grupo son unos valores que ayuden a pensar que las personas de fuera de la empresa consiguen participar de una manera

indirecta en actividades organizadas para el conjunto de familiares. Si las empresas valoran altamente la iniciativa, es muy probable que pongan los medios para que haya transparencia informativa.

Además es muy interesante que también se trate de empresas que procuren vigilar mucho la austeridad en la empresa, utilizando los recursos disponibles con mucha precaución. Y no sólo en la empresa, pero además lo vive en su vida familiar, donde las personas no son ostentosos, al contrario, quieren llevar una vida de estilo sencillo.

Y este estilo, marca a su vez mucho la forma de ser de la familia en general, y sus formas de actuar dentro de un sentido de responsabilidad y plena conciencia de que son dueños de una empresa familia, que pretenden seguir esforzándose por la continuidad de la empresa familiar a través de este compromiso en el futuro. Además están otras características que podemos añadir, aunque allí los comprometidos están debajo de la media, al ser miembros del consejo, y al tratarse de empresas de primera y segunda generación.

Gráfico 4 : Características de la familia versus los grupos de comprometidos .



Nombre de variable	Descripción variable	Nombre de variable	Descripción variable
FreuNo	Existencia de reuniones periódicas de la familia NO	FdpNo	Recibe dossier de apariciones en prensa o en televisión NO
FreuSi	Existencia de reuniones periódicas de la familia SI	FdpSi	Recibe dossier de apariciones en prensa o en televisión SI
FpcNo	Existencia de una persona clave para celebrar las reuniones NO	FicaN	Adquirí los conocimientos sobre EF siendo miembro del CA NO
FpcSi	Existencia de una persona clave para celebrar las reuniones SI	FicaSi	Adquirí los conocimientos sobre EF siendo miembro del CA SI
FprSi	Participación del encuestado en las reuniones Si	FihtNo	Adquirí conocimientos en la EF por haber trabajado en ella NO
FprNo	Participación del encuestado en las reuniones No	FihtSi	Adquirí conocimientos en la EF por haber trabajado en ella SI

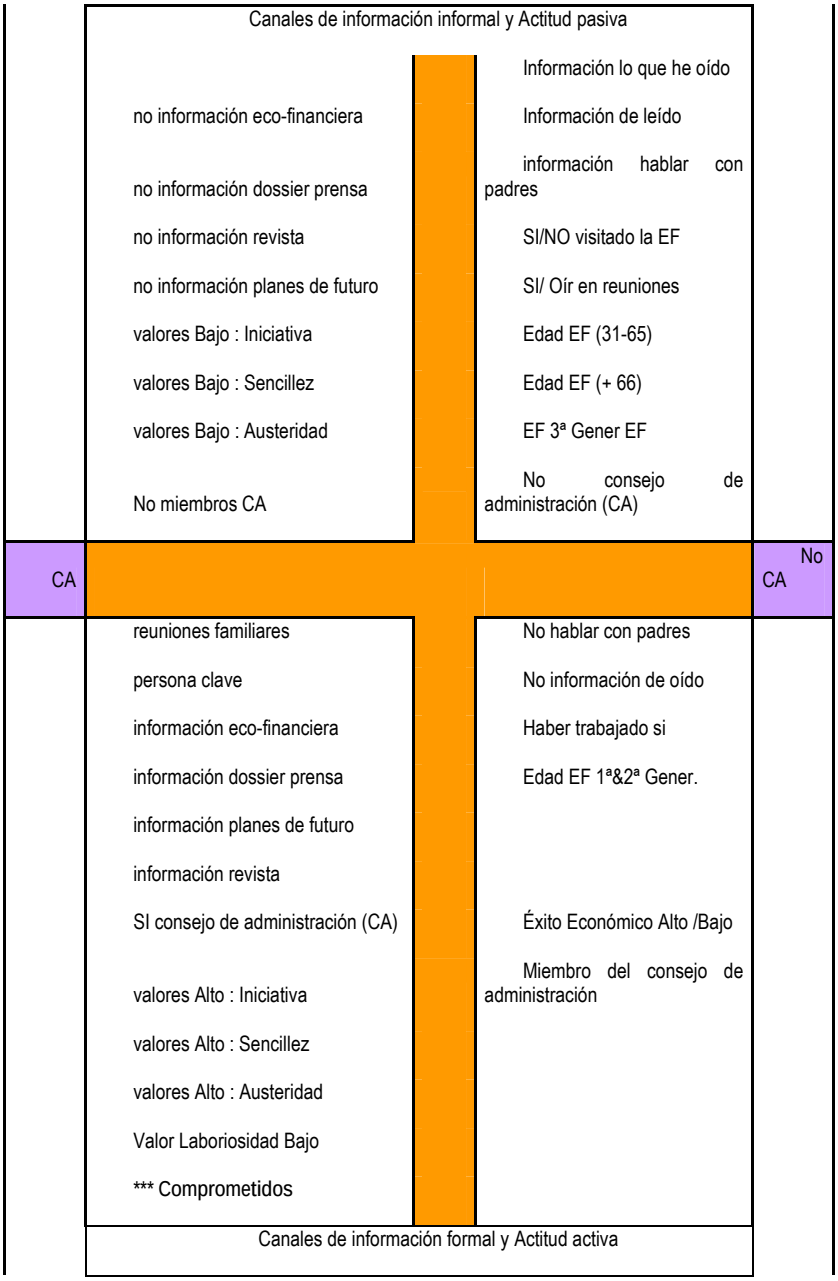
Nombre de variable	Descripción variable	Nombre de variable	Descripción variable
FptcSi	Existencia de un protocolo familiar Si	FihlNo	Adquirí conocimientos sobre EF por leer la información que recibo NO
FptcNo	Existencia de un protocolo familiar No	FihlSi	Adquirí conocimientos sobre EF por leer la información que recibo SI
FieNo	Recibe información Económico financiera de la empresa NO	FicpNo	Adquirí conocimientos en la EF por lo que han contado mis padres NO
FieSi	Recibe información Económico financiera de la empresa SI	FicpSi	Adquirí conocimientos en la EF por lo que han contado mis padres SI
FpfNo	Recibe planes para el futuro, proyectos NO	FirfNo	Lo que se cuenta en las reuniones familiares NO
EpfSi	Recibe planes para el futuro, proyectos SI	FirfSi	Lo que se cuenta en las reuniones familiares SI
FrNo	Recibe revista o noticiero de la empresa NO	FiveNo	Haber visitado la empresa NO
FrSi	Recibe revista o noticiero de la empresa SI	FiveSi	Haber visitado la empresa SI
FfnpN	Recibe folletos sobre nuevos productos NO	FioNo	Haber oído conversaciones informales NO
FfnpSi	Recibe folletos sobre nuevos productos SI	FioSi	Haber oído conversaciones informales SI

A continuación mostramos el **gráfico 4** con la interdependencia entre las características de las familias y los tres tipos. Que la familia y la empresa familiar forman una simbiosis, queda muy clara al analizar este tercer grafico que relaciona la familia con los diferentes tipos de compromisos obtenidos. En la parte inferior izquierda, donde encontramos a las personas comprometidas, vemos un conglomerado de datos que recogen la información recibida por estas personas. Es cierto que al tener consejo de administración, es más obvio que existen varios tipos de informes sobre la empresa familiar, ya que se hacen para presentar a los consejeros, no cuesta tanto presentarlo a otros miembros de la familia. Sin embargo, de esta manera vemos que la familia ayuda a desarrollar valores como la iniciativa, que permite a los familiares opinar desde un buen conocimiento de las actividades de la empresa.

Además una mayoría de familias comprometidas cuentan con una persona clave. Esta figura se ha ido identificando con una persona que es el centro del afecto y del respeto

para la mayoría de los miembros de la familia, y hace de portavoz entre la familia y la empresa (Gallo & Tomaselli, 2006). Esta persona facilita de esta manera una comunicación mas fluida y transparente entre ambos contextos, el empresarial y el familiar. Por estas razones es lógico que las personas que definimos como **comprometidos** se encuentren concentradas en esta parte del **grafico 5**.

Gráfico 5: Presentación de las relaciones de las características de las empresas (columnas) y las familias (filas) y los tipos (variables pasivas) .



Fuente: Elaboración propia.

Al contrario en el lado superior izquierdo, donde encontramos los ilusionados y no comprometidos, vemos que justamente la mayoría no recibe ninguno de estos informes formales, como informes económico-financieros, planes de futuro, dossier de prensa, revista etc. Esto preocupa ya que se produce en empresas familiares de generaciones más avanzadas, (tres y más). Debido a esta falta de información si se puede ver que parte de ellos, aunque debajo de la media, intentan construir sus propias fuentes de información a través de conversaciones con los padres, por lo que se cuenta en reuniones, por las vistas a la empresa o lo que representa que son rumores varios (lo que he oído).

Esta situación, como se puede entender, es preocupante especialmente si se produce a gran escala dentro de la familia porque, en primer lugar, es justamente en estas familias poco transparentes donde se cultivan los rumores y las sospechas. Así es muy probable que cada uno a su manera y criterio se busque la información que le interesa a través de sus propios canales de información, sean conversaciones con una persona determinada o escuchando lo que le cuentan en las reuniones informales, o por medio de los rumores que corren.

Todo esto da pie a que las personas muestran una actitud más bien pasiva, lo que tiene cierta lógica ya que no están estimulados por su relación con la familia, ni por la empresa, para adoptar un papel más activo en su relación con la empresa. Pero este tema y sus consecuencias, desarrollaremos en el próximo apartado de la discusión.

5- Discusión

En esa discusión relacionaremos los resultados obtenidos empezando por el modelo de compromiso utilizado en la investigación que comparemos con otros modelos multidimensionales desarrollados en la literatura especializada en compromiso organizacional. Aunque los trabajos sobre el compromiso organizacional no abordaron el tema dentro del ámbito especifico de la empresa familiar, encontramos importantes puntos de similitud que resultan ser de gran interés para nuestra investigación.

Por otra parte, analizaremos los diferentes grupos de tipos de compromiso que hayamos encontrado y su diferencia de comportamiento.

Por último examinamos la interdependencia entre la empresa y la familia y cómo influyen en el grado de compromiso de los miembros de las familias. Dado que el compromiso en más o menos grado es una repuesta a las diferencias de comportamiento, es interesante analizar el papel que juegan las empresas y familias medido por un conjunto de variables.

Estos datos subrayan otra vez más que indiscutiblemente existe una simbiosis entre ambos la empresa y la familia. Y tal como confirman los resultados las personas más comprometidas pertenecen a empresas familiares donde se suelen encontrar determinados cursos de acción que ayuden al incremento de los niveles de las tres dimensiones del compromiso.

En último lugar mencionaremos algunas implicaciones concretas de los resultados expuestos, para terminar señalando las principales limitaciones de dicho estudio sugiriendo algunas pautas de cara a investigaciones futuras.

5.1- El compromiso con la empresa familiar: un concepto tridimensional.

Para conocer el grado de compromiso que tienen sus familiares no activos con sus respectivas empresas familiares, hemos realizado diferentes análisis. En primer lugar queremos comprobarlo si el modelo diseñado para medir el grado de compromiso es un instrumento valido. Para ello, hicimos un análisis factorial exploratorio donde encontramos que efectivamente los indicadores utilizados para medir el compromiso, se agrupaban en las mismas tres dimensiones o factores que hemos propuesto. Las tres dimensiones para medir el compromiso eran respectivamente esfuerzo, lealtad e ilusión.

Antes de profundizar en el por que de las diferencias, y dada la escasez de literatura sobre el concepto de compromiso dentro del campo de empresa familiar, y para entender nuestro resultado en un contexto más amplio, hemos buscado resultados comparables de literatura especializada en compromiso organizacional.

A pesar de grandes esfuerzos realizados, los expertos en el tema del compromiso organizacional lamentan que actualmente aun no existe una definición única del compromiso. Sin embargo han llegado a un importante acuerdo que destaca que el compromiso posee un contenido compartido "*core essence*" que es igual, indiferentemente del ámbito donde se utiliza el concepto. Este núcleo define el compromiso como (a) una fuerza que une a un individuo a un curso de acción para conseguir un determinado objetivo y (b) puede ir acompañado de diferentes modos de pensar que influyen en su comportamiento (Meyer & Herscovitch, 2007). Adaptado a nuestro estudio definimos el compromiso como 'la voluntad de cumplir algo que se ha prometido que se haría'.

Más allá de esta definición, se encuentran diversas formas de compromiso definidas básicamente por los diferentes modelos de pensamientos que los dirigen. La literatura

especializada presenta un amplia gama de modelos de los cuales hemos escogido el de Meyer y Allen (1991) porque ellos destacan como expertos en la materia. Estos autores, después de hacer muchos estudios sobre el compromiso organizacional, propusieron un modelo de tres componentes, que hasta la fecha ha sido considerado como el más potente en la materia. Además Meyer y Allen (1991) son los únicos que diseñaron un modelo teórico completo que contiene a los antecedentes y a las consecuencias del mismo. Por todos estas razones hemos considerado que es el modelo que más fuerza tendrá al compararlo con el construido por nosotros.

Precisamente su modelo del compromiso incluyen elementos de deseo (ilusion) , necesidad (esfuerzo) y obligación, (lealtad) los cuales están representados por los tres componentes de compromiso organizacional llamados compromiso afectivo, de permanencia y normativo.

Después de confirmarse el vigor de las tres dimensiones del compromiso, hace falta conocer la consistencia interna de cada uno de las dimensiones. Es el *Alfa de Cronbach,* que deja ver el peso de cada uno de las dimensiones. Como tal en nuestro modelo predomina claramente el factor afectivo llamado ilusión y que se caracteriza por un sentido de identificación con la empresa, sus objetivos, y el sentido de orgullo de pertenecer a ella.

Queda muy claro que predomina el compromiso afectivo o **la ilusión** que recoge la actitud por la cual las personas llegan a pensar sobre sus relaciones con la empresa familiar. El grado con el que los objetivos y valores de un individuo coinciden o se alinean con los de la empresa influencia directamente en el como se identifican con la misma. Así es que la "ilusión" representa un vinculo afectivo que sienten los familiares con la empresa familiar. Y esta ilusión será la que determinara que la persona cumpla

con su compromiso desde este deseo del individuo de permanecer en la organización. De este modo, los miembros con un fuerte compromiso afectivo permanecen en ella porque ellos "así lo quieren" (Meyer & Allen, 1991), además en su estudio tambien encuentran que el compromiso afectivo es el más fuerte correlación que hizo normativo (Meyer & Herscovitch, 2007).

El factor siguiente es **el esfuerzo**, que se entiende como necesario para poder cumplir con su deber, por pertenecer a una familia propietaria de una empresa. El compromiso organizacional de permanencia es descrito como una necesidad de permanecer con la organización basándose en los costes asociados con el hecho de abandonarla. Así, Meyer y Allen (1991) exponen, que las personas con un fuerte compromiso de permanencia se quedan en la organización porque ellos están motivados para hacerlo.

Esto es quizás lo que más cuesta, porque para que pueda funcionar bien es necesario que las personas encuentran algún objetivo positivo fuerte para animar a llegar a hacer un esfuerzo del tipo que sea. En la empresa familiar, hay muchas formas de premiar este esfuerzo, aunque depende de la voluntad de la familia y la empresa de ponerlo en la practica (ver apartado 5.3). Este factor está muy relacionado con la ilusión, por que en cuanto mayor la ilusión, más estaría uno dispuesto a esforzarse para ayudar a que crezca la empresa.

El tercer factor **es el de la lealtad**. El tercer tipo de compromiso según el modelo de Meyer & Allen (1991), es el llamado el **compromiso normativo,** que puede derivarse de la cultura del individuo (su escala de valores) o de su ética personal las cuales le hacen sentirse obligados a vigilar por el bien de la empresa.

El compromiso normativo se distingue del afectivo y del de permanencia en que aquél no refleja una necesidad del individuo de asociar sus objetivos o misión con los de la organización, y en que no tiene lugar un intercambio explícito de recompensas extrínsecas. Este compromiso hace que ellos sientan que "deben hacerlo así".

Pero ¿por que razón esta dimensión tiene una escasa relación con el compromiso? Uno puede encontrar varias explicaciones posibles, aunque haría falta poder conocer de primera mano otros aspectos que presencian los familiares no activos al demostrar lealtad hacía la empresa familiar. Sin embargo, con los datos recogidos en este cuestionario no hay suficiente información para deducir la verdadera razón de esta situación.

Sin embargo, los resultados han dejado constancia de que es importante conocer bien la empresa, para poder identificarse con ella. Justamente la ilusión, que sienten por la empresa como esta en la actualidad a la vez de cómo se proyecta en el futuro. es el factor que más peso tiene y que determinara el esfuerzo y la lealtad.

5.2-Los tipos: los comprometidos y no comprometidos.

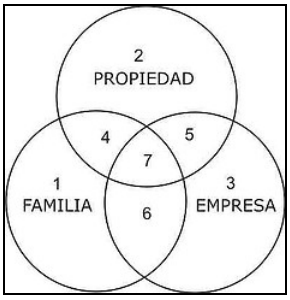
Ante todo creo es importante dejar constancia de que la gran mayoría de los estudios empíricos sobre compromiso con la empresa han sido conducido por una auto evaluación ("self-reported") de los ítems a evaluar. Sin embargo, los resultados de un estudio que comparaba tres diferentes fuentes de evaluación (la persona, su colega y un superior) sobre su nivel del compromiso, ha llegado a la conclusión que los resultados que auto-informe (self-report) de las medidas de compromiso se ven principalmente afectados por las observaciones y experiencias de la persona que realiza el informe

sobre si mismo ("self report") pero no se obtuvo ningun sesgo sistemático en relación con la respuesta (Goggin & Gellatly, 2001).

Es cierto que en la empresa familiar, existe una gran diversidad de personas, todas con diferentas vinculaciones tanto a nivel de empresa, de propiedad como de familia, lo que hace que las familias propietarias sean grupos muy singulares, y esto una vez más se manifiesta a la hora de caracterizarlas por su grado de compromiso con la empresa.

El esquema que mejor explica las relaciones entre *Familia, Propiedad y Empresa* es el modelo de los tres círculos, formulado por Tagiuri y Davis (1992) . La representación gráfica de este modelo es la siguiente:

Figura 4: Los tres círculos.



Fuente: (Taguiri & Davis, 1992)

El sistema de la Empresa Familiar estaría formado por tres subsistemas independientes y sobrepuestos, cualquier individuo de la empresa familiar podría ser colocado en cualquiera de las siete áreas numeradas en el gráfico. Aquella persona que solo tenga una conexión con la empresa, estaría en una de las áreas 1, 2 o 3: familia, propiedad, empresa, mientras los que tengan más de un vínculo con la empresa, estarían en uno de los otros sectores.

Sin embargo, en este estudio solo nos interesan tres grupos concretos de personas que no están trabajando en la empresa. En la **figura 4** resultan ser Los propietarios que

además sean miembro de familia pero que no sean empleados (4), que está dentro de los círculos de propiedad (2) y de familia (1), etc. Todos los encuestados se sitúan entre estas tres categorías en la **figura 4**, de los tres círculos.

Los diversos papeles y subsistemas influenciaran de forma directa e indirecta el nivel del compromiso como queda reflejado en los resultados del análisis en diferentes tipos. Cada rol, además va muy relacionado/implica unos determinados derechos y respectivos obligaciones, tal y como lo haya determinado cada familia propietaria. Aunque no vamos a entrara en detalles de estos derechos, si es necesario mencionarlos por que pueden ayudar a incrementar el compromiso.

Cuando miramos a las personas que se definen como **comprometidos**, encontramos un importante número (28%) de personas en la intersección entre familia y propiedad, que aparte indican haber trabajado en algún pasado en la empresa familiar. Estas personas demostran tener una vinculación muy fuerte tanto con la familia (consanguínea), como con la propiedad (son accionistas) como con la empresa (por que al menos en alguna ocasión han estado trabajando en ella) El restante 72% de los encuestados son los **no comprometidos**, y daba un imagen de gran dispersión, por lo cual decidimos dividir este inmenso grupo en dos subgrupos. Con el resultado de encontrar un grupo de personas no comprometidos (valores inferiores a la media en los tres factores esfuerzo, lealtad e ilusión), y los ilusionados. Este segundo subgrupo formado por el 44% de la muestra se diferenciaba por ser un grupo con un alto grado de ilusión y un sentido de lealtad.

Por otro lado encontramos un grupo con un núcleo duro del 28% de la muestra que llamamos los no comprometidos, por que estas personas muestran unos niveles inferiores a la media en los tres componentes del compromiso. Por último están los comprometidos el 27% de la muestra los cuales demuestran niveles de compromiso

superiores a la media en los tres componentes del compromiso, esfuerzo, lealtad e ilusión.

Estos resultados son muy importantes sabiendo que hasta el momento no existe ninguna muestra tan extensa que haya logrado datos de primera mano de un grupo de miembros de la familia no activos en sus respectivas empresas familiares. Como ya hemos comentado extendidamente en la parte de la metodología ha sido muy difícil reunir a tantos cuestionarios por tratarse de personas no visibles en la empresa familiar. La información obtenida de esta comunidad que poca se les conoce aún en el campo de la investigación sobre empresa familiar ha desvelado datos muy novadoras y corrobora que la energía implementada para reunir tantos cuestionarios ha merecido realmente la pena, por los resultados que aporta.

¿Pero quienes son estas personas que se caracterizan por cada uno de los niveles de compromiso? A continuación presentaremos algunas características concretas que recalcan algunos datos interesantes con respecto a las personas y sus respectivos perfiles en relación con la empresa y la familia.

Mirando en primer lugar a los **no comprometidos**, vemos que hay tres características que están en niveles superiores a la media y que son las siguientes: Uno es miembro de la familia política, es joven >35 años y no es accionista. Este perfil tiene dos aspectos claves, que ayuden en pensar que las personas de estas categorías se sienten más alegadas de la empresa y la familia por su situación personal, además el vinculo con la empresa familiar les viene dado por su relación con un miembro de la familia. Además, muchas empresas familiares tienen reglamentos internos , protocolos o similares donde a los familiares políticos , se les quiere mantener a cierta distancia, y por ejemplo es

muy común que no serán nunca accionista, o no pueden participar en los consejos de familia entre otros.

Al comparar este primer grupo con **los ilusionados**, observamos alguna diferencia interesante cuando analizamos estas características donde los niveles son superiores a la media. Se trata de hombres, de la tercera generación, que no han trabajado en la empresa familiar y que son padres con hijos. Aquí, no parece influir el tema del parentesco político, porque esta por debajo de la media, y así en este grupo se encuentran personas, que aunque pertenecen a empresas familiares multigeneracionales, sienten una fuerte ilusión e lealtad por la empresa. Lo que uno puede entender desde el punto de vista de haber crecido dentro de la empresas familiar se transmiten muchos valores, pensamientos y vivencias que a uno le puede hacerse coger afecto a la empresa, aunque sin buscar un mayor compromiso formal.

Por último nos queda el grupo de los **comprometidos,** que al examinar los datos que superan la media, se encuentra un perfil de mujeres, de segunda generación que en algún momento han trabajado en la empresa familiar, y no tienen hijos. Si miramos a otras características, aunque se han quedado por debajo de la media, encontramos el parentesco consanguíneo, edad 35<, y con estudios superiores, perteneciendo a la primera generación.

No sorprende que las personas comprometidas tienen vínculos más estrechos tanto con la familia (vínculo consanguíneo), como con la propiedad (ser accionista) y la empresa (haber trabajado en ella). Además el núcleo duro de las personas comprometidas está compuesto en mayoría por hijas de segunda generación. Estas observaciones confirman que el vínculo familiar tiene un peso importante en fomentar

el compromiso, porque a través de la educación de padres a hijos se transmite este compromiso.

5.3- ¿Cómo forjar el compromiso familiar?

Después de analizar el contenido del compromiso de los miembros no activos en la empresa familiar y conocer como se reagrupen en tres grandes niveles de compromiso, donde continuaremos por observar algunas de los escenarios donde se sitúan los comprometidos, los ilusionados y los no comprometidos. Para ello es preciso echar un vistazo a las familias y las empresas a las que pertenecen.

Cada vez más autores expertos en empresa familiar han subrayado la importancia del compromiso familiar con la empresa. Además indican que el compromiso sólo perdurará si las familias y las empresas son capaces de conseguir que las personas se identifiquen con la empresa, y logren interiorizar los valores y los objetivos de la misma como propios (Gallo & Amat 2003).

En la misma línea también encontramos a los expertos del compromiso organizacional que afirman que cualquier factor que contribuya al desarrollo del compromiso, lo hace a través de la manera de pensar del individuo que oblige a la persona a un curso de acción de interés para conseguir su objetivo. Por lo tanto, debería ser posible distinguir entre estos diferentes antecedentes de afectivo, continuidad y compromiso normativo (Meyer & Herscovitch, 2007).

¿Pero como pueden las empresas y las familias llevar a cabo esta tarea tan compleja? Para contestar esta pregunta analizaremos los factores con el propósito de encontrar cuales han sido las principales antecedentes del compromiso, tal y como lo perciben los encuestados. Sabiendo que el comportamiento de los comprometidos y no

comprometidos estaría definido por sus juicios de valor sobre las actuaciones de la empresa y de la familia.

Como destaca en los resultados que hemos obtenidos de una manera especialmente eficaz para fomentar el compromiso con la empresa es a través de un proceso de comunicación intenso y densa, que consigue que haya una mayor transparencia posible entre la familia y la empresa. A estas alturas el órgano de gobierno de la empresa, consejo de administración y el consejo de la familia son órganos por excelencia para facilitar la comunicación entre la familia y del empresa familiar.

Además como indican los mismos resultados existe una relación de interdependencia entre la existencia de un consejo de administración en la empresa y el estar bien informado sobre la misma por la variedad de informes que uno recibe. Tiene cierta explicación lógica y muy interesante porque los resultados dejan bien claro que el consejo de administración ayuda en confiar que haya una mejor distribución de la información. Puesto que es obligatorio presentar estos informes económicos-financieros los planes de futuro, los folletos de nuevos productos, los balances etc., para presentar en los consejos, no cuesta nada distribuirlos a otros miembros de la familia que pueden tener interés en conocer estos datos.

En el caso del grupo de no comprometidos, e ilusionadas se encuentran en empresas donde toda esta información especializada sobre la empresa familiar no se da; además, las empresas no tienen consejo de administración. Es interesante indicar que entre familiares sólo obtienen información de lo que les llega a través de canales de información secundarios, como pueden ser conversaciones con los padres, otros familiares, escuchando los rumores, o visitarla empresa y opinar por lo que ven con sus propios ojos.

Aparte de la transparencia en la información, también influye mucho la cultura familiar en relación con la empresa; porque cuanto más alineados este, más fácilmente se pueden introducir mecanismos que fomentan la cohesión familiar y más posibilidades habrán de que este mecanismo cuente con una amplia aprobación (Astrachan & Pieper, 2007).

Así lo confirman los comprometidos que en las empresas a las que están vinculados, existe una cultura familiar que marca un determinado estilo de vida a través de unos valores que parecen ser una continuación del legado familiar. Los valores que destacan especialmente en el grupo de los comprometidos, son unos valores que ayuden a pensar que las personas de fuera de la empresa consiguen participar de una manera indirecta en actividades organizadas para el conjuntos de familiares.

Si las personas detectan que en sus respectivas empresas se valore altamente la iniciativa, es muy probable, que ellos lo dicen por que a su vez, experimentan que haya transparencia de información entre la familia y la empresa.

Al contrario, las familias no comprometidas y los ilusionados valoran poco los valores mencionados y sugieren que sus empresas no marcan un determinado estilo de vida, al menos no con el conjunto de valores conocido con el nombre de valores ELISA, que es un conglomerado de valores que se suelen encontrar en empresas familiares españolas exitosas (Cappuyns, 2004). Otro aspecto importante es el rol de la familia al mantenimiento de la unidad familiar sabiendo ésta es un buen predictor del uso exitoso de practicas familiares y directivas en empresas familiares multigenerational. La unidad es un factor clave que muestra la relación que esencial entre la familia propietaria y la empresa familiar. Por esta razón la empresa que desarrolla la capacidad de identificar y sacar provecho de estas capacidades únicas que los miembros de la familia llevan a la

empresa que ponen su sello personal y único en el modelo del negocio. Así esta conciencia, la empresa puede transformar estos recursos en un conjunto único de ventajas competitivas.

Sin embargo para que esto ocurra es importante que desde la familia se trabaje para conservar esta unidad familiar. Los familiares comprometidos insinúan que sus familias tienen en marcha algunas políticas con el objetivo de obtener la unión entre sus miembros, por ejemplo a través de actividades lúdicas para jóvenes generaciones, reuniones familiares para celebrar eventos importantes en la historia de la empresa y/o la familia, la elección de una persona clave. Se trata de personas que, aunque estén al margen de la empresa, son activas y se involucran en actividades, en conseguir información sobre la empresa, pero además consiguen unos informes muy completos sobre la empresa y sus principales actividades.

Uno de los objetivos de la distribución de información es fomentar el compromiso con el proyecto común que es la empresa. Y este compromiso requiere como vemos esfuerzo lealtad e ilusión.

Por supuesto sólo se puede participar en las reuniones y opinar con fundamento si uno tiene suficiente información y conocimientos (interpretación de la información recibida) sobre lo que se decide.

Los resultados han dejado bien claro que efectivamente existe una interdependencia mutua entre familia y empresa, la empresa afecta las relaciones y el comportamiento de los miembros de la familia a través de procesos recíprocos. Sólo una buena interaccionan entre ambos contextos podría estimular el proceso de identificación, además hay evidencias que sugieren que si la empresa pone en marcha programas

positivos para estimular el compromiso pero la familia no esta unida, no tienen ningún efecto positivo.

Hace falta dejar bien claro que ni el compromiso, ni la unidad familiar en si mismos, hacen felices a las familias y las empresas familiares exitosas. Fomentar unidad y compromiso son elementos que facilitaran el trabajar de equipo en algún proyecto común porque sin ello no hay ni empresa ni familia.

6- Implicaciones.

Como se trata de animar a las familias de las empresas familiares a que estén dispuestos a comprometerse con ellas es importante que la familia junto con la empresa organiza actividades que pueden fomentar por un lado la cohesión familiar y por otro lado el conocimiento de la empresa, sus planes de futuro, etc.

Para ello existen varios cursos de acción que cada una de las empresas familiares tiene que identificar en función de las necesidades y circunstancias concretas de cada una.

Las familias multigeneracionales nos proporcionan las mejores testimonios de cómo se puede mantener a todos los miembros unidos. Estas familias han entendido que la cohesión de los miembros de la familia con la empresa surge del proceso de vinculación que subyace en el comportamiento humano y su interacción con los demás. Así de cara a desarrollar la vinculación hacia la empresa promueven el contacto ante la familia y la empresa de forma muy regular, y están atentos a la integración de los familiares políticos que en un momento determinado entran en la familia. Así es que son importantes las reuniones familiares procurando que se celebren con cierta regularidad igual que ciertos aniversarios y celebraciones de eventos claves.

Otra faceta que fomenta la cohesión es a través de dar a conocer la historia común. El valor de los logros de generaciones anteriores pueden dar a la familia una identidad determinada e incrementar su orgullo personal por formare parte de la familia. En la misma línea vemos qué pasa con el apellido que además de fuente de identificación, hace referencia a una afiliación dentro de una familia muy extendida. Recientemente ha surgido una nueva fuerza a través de actividades filantrópicas que estén muy extendidas

entre empresas familiares y son una fuente muy gratificante para la identificación con la empresa

Pero la empresa también puede poner de su parte para intensificar el vínculo con la empresa familiar, sin que uno para ello necesariamente trabaje en la empresa. Las empresas familiares tienen a su disposición un gran número de posibilidades. Además si se prepara bien, las familias pueden sacar mucho provecho del gran abanico de cualidades y capacidades que se encuentran en estas familias tan extendidas, para establecer estos y otros procesos de comunicación. Por ejemplo, ofreciendo seminarios de formación para incrementar el conocimiento sobre la empresa, ofreciendo a jóvenes que hagan las practicas de verano en la empresa familiar, o garantizando que en la empresa familiar no se dan tratos preferentes a otras personas, sino al contrario todas son tratadas con equidad (Gallo & Cappuyns, 2004a). Pero este tema aún puede generar muchos proyectos de investigación, ya que el mundo de la empresa familiar aún tiene muchas cajas negras por destapar. Y además las empresas familiares tienen el deber de no dormirse en los laureles por que sino se arriesgan a que el compromiso y la unidad se vayan erosionando/deteriorando y que esto indiscutiblemente llegara a la desintegración de la empresa familiar, por que sin unidad no hay empresa familiar.

7- Limitaciones del estudio.

Es necesario realizar nuevas investigaciones para rectificar la relación obtenida de los componentes del compromiso, especialmente con respecto del factor de lealtad que sólo conserve tres de los indicadores puestos inicialmente en el modelo diseñado. Esto puede tener varias causas, que no estaba del todo bien definido, tales que hay otros factores que no se han incluido en este modelo. Aparte hace falta ahora buscar nuevas proyectos de investigación para poder generalizar y contrastar los resultados obtenidos con nuevas muestras, incluso a través de comparaciones con resultados obtenidos en otros países para enfatizar posibles diferencias culturales. Aún hay un largo camino que recorrer para entrar más a fondo en la materia y conocer otros auténticos fundamentos del compromiso personal y familiar.

7- Bibliografía.

Abascal, E. & Grande, I. (2001): *"Métodos multivariantes para la investigación comercial"*. Ariel. Barcelona.

Bendixen, M. (2003) A practical guide to the use of correspondence analysis in marketing research. *Marketing Bulletin*, 14, Technical Note 2.

Brugger, W. (1984). *Diccionario de filosofía*. 2ª edición, Herder, Barcelona, 1958.

Cappuyns, K. (2004). *Characteristics of successful family businesses*. Documento de investigación, Nº 571, IESE Business School: España.

Carlock, R. , & Ward, J. H. (2001). *Strategic planning for the Family Business. Parallel planning to unify the family and business*, Palgrave: Nueva York.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16 (2), 297-334.

Ferran, M. (1997). *SPSS para WINDOWS. Programación y análisis estadístico.* Mc.Graw Hill: España.

Gabriel, K.R. (1981). Biplot display of multivariate matrices for inspection of data and diagnosis. In *Interpreting Multivariate Data* (V. Barnett, Ed.). Chichester: Wiley.

Goffin, R. D. , & Gellatly, I. R. (2001). A multi-rater assessment of organizational commitment: are self-report measures biased?, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 437-451.

Gallo, M. A., Klein, S., Tomaselli, S., Montemerlo, D. , & Cappuyns, K. (2008). *Del fundador a una empresa familiar multigeneracional: El papel de la familia propietaria.* EUNSA: España.

Gallo, M. A. , & Cappuyns, K. (2004a) *Miembros de la familia que no trabajan en la empresa familiar: como incrementar su "unidad" y "compromiso*". Documento de investigación, Nº 570, IESE Business School: España.

Gallo, M. A. , & Cappuyns, K. (2004b). *Esfuerzo, lealtad e ilusión*. Documento de investigación, Nº 571, IESE Business School: España.

Gallo, M.A. &Tomaselli, S. (2004). *El protocolo familiar y sus resultados*. Fundación Rafael Escolá, España.

Gallo, M. A. , & Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Ediciones Deusto: España.

Gallo, M. A., Ariño, A, Máñez, I. , & Cappuyns, K. (2002). *Internationalization via Strategic Alliances in Family Businesses*. Academic Research Forum Proceedings FBN 13TH Annual World Conference, Helsinki , 12-14 de September of 2002, University of Jyväskylä, Finlandia.

Gallo, M.A., Corbetta, G.; Dyer, G., Tomaselli, S., Montemerlo, D. , & Cappuyns, K. (2001). *Success as a Function of Love, Trust and Freedom in Family Businesses*. IESE, Cátedra Empresa Familiar: Monográfico nº 4 .

Gallo, M.A. (1998). *La sucesión en la empresa familiar*. Estudios y Ediciones IESE: Barcelona.

Gallo, M.A. , & Melé, D. (1998). *Ética en la empresa familiar*. Estudios y Ediciones IESE: Barcelona.

Gallo, M.A. (1998). Ethics in personal behavior in Family Business. *Family Business Review*, 11 (4), 325-336.

Gallo, M.A. (1997). Empresa familiar: trampas y fortalezas. Nota técnica DGN-466, IESE.

Gallo, M.A., & García Pont, C. (1993). *Important factors in the internationalization, of family owned businesses*. Documento de investigación, nº 230, IESE.

Gallo, M. A. (1980). *Responsabilidades sociales de la empresa*. EUNSA, Barcelona.

Greenacre, M. J. & Blasius, J. *(ed.)* **(**1994). Correspondence Analysis and Its Interpretation *Correspondence Analysis in the Social Sciences, Academic Press,* 3-22

Greenacre, M. J. (1993). Correspondence Analysis in Practice, *Academic Press.*

Greenacre, M. J. (1984). *Theory and Applications of Correspondence Analysis*. Academic Press.

Habbershon, T.,& Williams, M. (2000). *A model for understanding the competitiveness of Family–Controlled Companies*. Academic Research Forum Proceedings, FBN 11TH Annual World Conference London, 2000, Manchester Business School.

Hair Jr, J. F.; Anderson, R. E.; Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. Fourth edition, Prentice-Hall, Inc. Upper Saddle River, NJ, USA

Harvey, M. , & Evans, R. E. (1994). The impact of timing and mode of entry on successor development and successful succession. *Family Business Review*, 7(3), 221-236.

Johnson, R., & Wichern, D. (1982). *Applied Multivariate Statistical Anàlisis*. Prentice-Hall International, Inc.

Kanter, R. M. (1972). *Commitment and community*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Karlsson Stider, A. (2001). *En Famille: Invisible managers in owner families.* Academic Research Forum Proceedings, FBN 12TH Annual World Conference Rome, 2001, Bocconi University School of Management.

Lansberg, I. (1999). *Succeeding Generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business School Press.

Ledesma, R. ; Molina, G., & Valero, P. (2002). Análisis de consistencia interna mediante Alfa de Cronbach. *Psico-USF*, 7, (2), 143-153

Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management*, 1, 61-69.

Nenadic, O., & Greenacre, M. (2007)**.** Correspondence Analysis in R, with Two- and Three-dimensional Graphics: The ca Package, *Journal of Statistical Software, 20(3)*, 1-13.

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation.* Harvard Business School Press.

Montoya Suárez, O. (2007). Application of the factorial analysis to the investigation of markets. Case study. *Scientia et technical*, 13, (35), 281-286.

O'Reilly, C.I. (1989). Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31 (4), 9-25.

O'Reilly, C. I., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification and internationalization of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology, 71(3), 492-499.*

Pieper, T. M. (2007). *Mechanisms to assure long-term family business survival. A study of the dynamics of cohesion in multigenerational family business families.* European University Studies, Germany.

Pieper, T. M., .& Astrachan, J. H. (2007). *Mechanisms to assure family business cohesion: Guidelines for family business readers and their families.* Cox Family Enterprise Center , Kennesaw GA.

Poza, E. J. , Alfred, T., & Maheshwari, A. (1997). Stakeholder perceptions of culture and management practices in family firms- A preliminary report. *Family Business Review*, 10 (2), 135-155.

Poza, E. J. (2004). *Family Business Mason*, OH: Thomson South Western.

R Development Core Team (2008) R: A Language and Environment for Statistical Computing. Vienna, Austria: R Foundation for Statistical Computing. (Available at http://www.R-project.org). }

Rosenblatt, P.C. (1977). Needed research on commitment in marriage. In G. Levinger & H. L. Raush (Eds.). Close relationships: Perspectives on the meaning of intimacy: 73-86. Amherst: University of Massachusetts. MA.

Salvador Figueras, M. (2001). Análisis de conglomerados o cluster. [en línea] *5campus.org, Estadística* <http://www.5campus.org/leccion/cluster.

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2003). Exploring the agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99-116.

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J.H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1),1-35.

Taguiri, R., & Davis,J. A. (1992). On the goals of successful family companies. *Family Business Review*, **5(1)**, 43–62.

Visauta, B. (1998). *Análisis Estadístico con SPSS para WINDOWS (Vol II. Análisis Multivariante).* Mc-Graw Hill.

Winter, M. , Fitzgerald, M.A. , Heck, R.K.Z., Haynes, G.W., & Danes, S.M. (1998) Revisiting the study of family business: Methodological challenges, dilemmas and alternative approaches. *Family Business Review*, 11(3):239-252.

ANEXO 1: El cuestionario

Por favor marque Ud. El código del cuestionario eje. FTP34

Letra	Letra	Letra	Número	Número

«CUESTIONARIO DE EMPRESA FAMILIA»

Tiempo aproximado: 15 min.

I. DATOS DE LA PERSONA

1. Edad: _____

2. Sexo: ☐ M ☐ V

3. ¿Tiene Ud. hijos? ☐ Sí ☐ No

4. Estudios: ☐ Primarios ☐ Secundarios ☐ Diplomado ☐ Licenciado ☐ Postgrado

5. Es miembro de la familia propietaria: ☐ Consanguíneo ☐ Político

¿De qué generación? ☐ 1ª ☐ 2ª ☐ 3ª ☐ >3ª

6. ¿Es Ud. accionista?

☐ Sí ⇒ ¿Qué porcentaje de propiedad posee o representa?: _____

¿Cómo llegó a ser propietario?

☐ Fundador/a ☐ Transmisión
☐ Herencia ☐ Compra o suscripción en ampliación de capital
☐ Otros.....

☐ No ⇒ ¿Será accionista en el futuro?

☐ Sí ☐ Muy probable ☐ Probable ☐ Poco probable ☐ No ☐ No lo sé

7. ¿Ha trabajado en la empresa familiar como profesional?
(Recordamos que el cuestionario está destinado a personas que actualmente no trabajan como profesionales en la empresa familiar)

☐ Sí ⇒ ¿Cuántos años?: _____ ⇒ ¿Por qué ya no trabaja? ☐ Cambio de ocupación
☐ Cambio de empresa
☐ Jubilación
..... ☐ Otros

☐ No ⇒ Porque:

a) No me interesa profesionalmente ⇒ ☐ Trabajo en otra profesión ☐ Trabajo en otra empresa

b) No ha sido posible ⇒ ☐ No existe puesto vacante ☐ Yo no cumplía los requisitos (edad, salud, estudios, experiencia previa, disponibilidad,...)

c) No he querido mezclar empresa y familia ⇒ ☐

d) Me gustaría poder trabajar en el futuro: ☐ Sí ☐ No

II. DATOS DE LA EMPRESA

1. Antigüedad de la empresa (años): _____

2. Cantidad que ha facturado el año 2000 (en miles de millones)

☐ < 1.000 ☐ 1.000-5.000 ☐ 5.000-10.000 ☐ 10.000-50.000 ☐ > 50.000

3. ¿Qué posición ocupa su empresa, con respecto a la competencia, en su comunidad autónoma?

☐ Entre 1ª y 10ª ☐ Entre 11ª y 50ª ☐ > 50ª

4. ¿Qué generación está activa actualmente en el día a día de la empresa? (puede marcar más de una)

☐ 1ª ☐ 2ª ☐ 3ª ☐ 4ª ☐ >4ª

5. ¿Cómo evalúa la empresa en razón de los éxitos económicos alcanzados en los últimos años?

muy exitosa		normal		nada exitosa
5	4	3	2	1
☐	☐	☐	☐	☐

6. ¿Tiene consejo de administración u órgano de gobierno similar?

6.a ☐ Sí ⇒ composición: Nº familiares directivos _____
Nº familiares no directivos _____
Nº directivos no familiares _____
Nº consejeros independientes _____

☐ No ⇒ Ir a la pregunta 7

6.b ¿Cumple su papel de órgano de gobierno que supervisa la dirección de la empresa?

plenamente		suficientemente		muy poco
5	4	3	2	1
☐	☐	☐	☐	☐

6.c ¿Es Ud. miembro? ☐ Sí ☐ No

7. ¿Reparte la empresa dividendos de forma periódica?

☐ Sí ⇒ ☐ Una cantidad fija ☐ Una cantidad variable, según los beneficios obtenidos
☐ No
☐ No lo sé

8. ¿Tiene la empresa un sistema para ofrecer liquidez a los accionistas?

☐ Sí ☐ No ☐ No lo sé

9. ¿Qué valores destacan más en la cultura de la empresa familiar?

	Muy importante				Irrelevante
	5	4	3	2	1
Excelencia en productos, procesos,…	☐	☐	☐	☐	☐
Laboriosidad	☐	☐	☐	☐	☐
Iniciativa para la evolución y el crecimiento en la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
Sencillez en el comportamiento	☐	☐	☐	☐	☐
Austeridad en los gastos	☐	☐	☐	☐	☐
Otros	☐	☐	☐	☐	☐
Otros	☐	☐	☐	☐	☐

III. DATOS DE LA FAMILIA

1. Número de miembros de la familia propietaria (incluyendo hermanos, primos,...): _____

2. ¿Tiene la familia previstas reuniones periódicas, distintas a la Junta General de accionistas, para tratar temas de la empresa y de la relación empresa-familia?

☐ Sí **2.a** ⇒ frecuencia de estas reuniones: ☐ 1/año ☐ 2/año ☐ >2/año

	Sí					No
	¿En qué grado?					
2.b ⇒ Estas reuniones:	Alto 5	4	Medio 3	2	Bajo 1	⇓
Fomentan la unidad entre los miembros	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aumentan la información sobre la empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2.c ⇒ ¿Existe una persona clave para que estas reuniones tengan éxito? ☐ Sí ☐ No
2.d ⇒ ¿Participa Ud. en estas reuniones? ☐ Sí ☐ No

3. ¿Tiene la empresa protocolo familiar?

☐ Sí ⇒ En vigor desde el año: _____
¿Ha participado activamente en su redacción? ☐ Sí ☐ No
☐ No

4. ¿Qué tipo de información recibe Ud. de la empresa con cierta regularidad?

	Sí					No
	Frecuencia					
Tipo de información	Alta 5	4	3	2	Baja 1	⇓
Económico financiera	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Planes para el futuro, proyectos,...	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Revista o noticiero de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Folletos sobre nuevos productos	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dossier de apariciones en prensa, TV, etc	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Otros	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Los conocimientos que tiene Ud. de la empresa familiar los ha adquirido principalmente por:

	muy importante 5	4	3	2	irrele-vante 1	No procede*
Ser o haber sido miembro del Consejo de Administración	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajar o haber trabajado en la empresa familiar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Haber leído la información que recibo	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lo que han contado mis padres	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Lo que se cuenta en las reuniones familiares	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Haber visitado la empresa	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Haber oído conversaciones informales	☐	☐	☐	☐	☐	☐

*Es decir: no soy ni he sido miembro del consejo, no trabajo ni he trabajado en la empresa, no recibo información o no la leo, no he visitado la empresa,...

IV. RELACIÓN CON LA EMPRESA FAMILIAR

1. Horas mensuales que Ud. dedica a la empresa	más de 50 ☐	20 - 50 ☐	10 - 20 ☐	5 - 10 ☐	menos de 5 ☐
	De continuo 5	4	3	2	Nunca 1
2. Procuro estar informado sobre la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
3. Hago un esfuerzo en términos de estudio y formación sobre empresa familiar (seminarios, libros, buscar el consejo de otras personas,...)	☐	☐	☐	☐	☐
4. Dedico tiempo a la organización de algunas actividades para que la familia conozca mejor la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
5. Animo a otros familiares a que dediquen más tiempo a su conocimiento de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
6. Pongo a disposición de la empresa recursos como mis relaciones personales o profesionales o algún medio material	☐	☐	☐	☐	☐
7. Estoy dispuesto a tomar riesgos económicos o personales en favor de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
8. Aporto soluciones para resolver los problemas con los que se enfrenta la empresa aunque en ocasiones no se tengan en cuenta	☐	☐	☐	☐	☐
9. Procuro decir lo que pienso sobre el funcionamiento de la empresa aunque no sea bien recibido	☐	☐	☐	☐	☐
10. Cuando la empresa ha atravesado malos momentos he procurado ser paciente y conservar la confianza	☐	☐	☐	☐	☐
	Totalmente de acuerdo 5	4	3	2	Totalmente desacuerdo 1
11. Reparta o no dividendos, la empresa familiar tiene ventajas importantes para mí	☐	☐	☐	☐	☐
12. Mi estilo personal de vida es conforme con los valores de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
13. Me siento identificado/a con la empresa y su filosofía	☐	☐	☐	☐	☐
14. Como miembro de la familia propietaria evito las exigencias de tratos a favor	☐	☐	☐	☐	☐
15. Estoy de acuerdo con los objetivos y políticas que se llevan a cabo de cara al futuro	☐	☐	☐	☐	☐
16. Tengo claro y definido lo que quiero que sea la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
17. Estoy de acuerdo con el tipo de relaciones empresa-familia	☐	☐	☐	☐	☐
18. Tengo esperanza en que sabremos transmitir la unidad entre los familiares	☐	☐	☐	☐	☐
19. Me siento orgulloso de poder participar directa o indirectamente, activa o pasivamente, en la empresa familiar	☐	☐	☐	☐	☐
20. Tengo esperanza en que sabremos transmitir el compromiso que los familiares tienen con la empresa	☐	☐	☐	☐	☐

ANEXO 2: Tablas de contingencia , datos de la persona

datos persona	Etiqueta valor	Categorías	grupo 1	grupo2	grupo3	N validos	Sign
Descripcion variable							
Tipo de parentesco	consanguíneo	1				181	0,023
	político	2					
Soy accionista	no	1	16	25	31	185	0,317
		2	36	56	21		
He trabajado en EF	Si	1		25	31	184	0,00
	No	2	36	56	21		
		0	112	22		180	0,000
Razones por dejar de trabajar	cambio de ocupación	1	9	6			
	cambio de empresa	2	6	4			
	jubilación	3	5	3			
	otros	4	3	10			
		0	23	26		150	0
Razones por que nunca trabaje en EF	otra profesión	1	46	10			
	otra empresa	2	13	3			
	no puesto vacante	3	0	0			
	yo no cumplía los requisitos	4	8	1			
	no mezclar empresa y familia	5	18	2			
		0	2	2		88	0,06
Me gustaría trabajar en un futuro en EF	si	1	23	8			
	no	2	47	6			

ANEXO 3: Tablas de contingencia , datos de la empresa

datos empresa							
Descripcion variable	Etiqueta	Cat	grupo 1	grupo2	grupo 3	N validos	Sign
Existe CA	Si	1	33	51	43	180	0,085
	No	2	15	28	10		
Existencia de un sistema para ofrecer liquidez a los accionistas	Si	1	2	20	14	100	0,016
	No	2	17	21	26		
laboriosidad	1 irrelevante	1	1	0	0	180	0,079
	2 poco relevante	2	1	5	0		
	3 relevante	3	10	10	10		
	4 importante	4	20	22	21		
	5 muy importante	5	15	43	22		
iniciativa	1 irrelevante	1	1	0	0	178	0,007
	2 poco relevante	2	7	5	0		
	3 relevante	3	6	10	4		
	4 importante	4	19	19	20		
	5 muy importante	5	13	46	28		

ANEXO 4: Tablas de contingencia , datos de la familia

Descripcion variable	Etiqueta	cat	grupo 1	grupo2	grupo3	N validos	Sign
Pos							
Reuniones familiares periodicas	si	1	26	52	42	187	0,007
	no	2	26	30	11		
las reuniones fomentan la unidad		0	25	30	11	185	0
	si	1	18	48	40		
	no	2	8	3	2		
		0	11	20	6	161	0,045
reuniones aumentan la	si	1	21	50	40		
información sobre EF	no	2	6	5	2		
existe persona clave		0	11	20	6	152	0,064
	si	1	16	40	36		
	no	2	8	9	6		
Usted participa en las reuniones		0	9	20	6	152	0
	si	1	12	36	37		
	no	2	15	13	4		
		0					
Existe protocolo familiar.	si	1	11	35	26	181	0,13
	no	2	38	44	27		
usted participo en la redacción		0	39	45	27	176	0
	si	1	5	11	22		
	no	2	5	20	2		
recibe info econ-financiera de EF	si		19	54	48	181	0
	no		29	27	4		
recibe info planes de futuro de EF	si		29	64	49	180	0
	no		19	17	2		
recibe info folletos nuevos	si	1	17	34	35	178	0,00
productos de EF	no	2	31	46	15		
		0	79	13		178	0,00
recibe info dossiers de prensa de EF	si	1	13	24	29		
	no	2	35	55	20		
conocimientos por ser miembro CA	si	1	11	15	35	187	0
	no	2	41	67	18		
conocimientos por ser haber trabajado	si	1	13	22	31	187	0,045
	no	2	39	60	22		
conocimientos por leer informes	si	1	19	45	39	187	0,001
	no	2	33	37	14		

conocimientos en las reuniones familiares	si	1	33	70	35	187	0,045
	no	2	19	12	18		
		0	23	6			
conocimientos por haber visitado la EF	si	1	42	77	47	187	0,064
	no	2	10	5	6		
		0	16	3			
conocimientos por conversaciones informales	si	1	45	72	38	186	0,064
	no	2	7	10	14		