

Enero 2010

Cuaderno nº 11

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

LA IMPLICACIÓN EN LA FAMILIA O EN LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LA COOPERACIÓN Y LA PERCEPCIÓN DEL LOGRO”

Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero

Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

LA IMPLICACIÓN EN LA FAMILIA O EN LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LA COOPERACIÓN Y LA PERCEPCIÓN DEL LOGRO

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide*

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero**

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

Enero 2010

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

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

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

CONTENIDO

| | | |
|-------------|---|-----------|
| I. | INTRODUCCIÓN..... | 2 |
| II. | EL MODELO ORI | 4 |
| III. | RAZÓN DE USO DEL MODELO ORI..... | 8 |
| IV. | ADAPTACIÓN DEL MODELO ORI..... | 9 |
| V. | DISCUSIÓN DEL MÉTODO | 21 |
| | ANEXOS | 24 |

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos clave a analizar en la familia empresaria es la relación entre los sistemas familia y empresa, que es el soporte de la sostenibilidad de la empresa familiar o la causa de su desaparición. En el interior de la familia se producen ciertas clases de relaciones, al tiempo que otro tipo de relaciones acaecen en el interior de la empresa, pero, al mismo tiempo, están sucediendo interacciones entre individuos que en su orden de preferencias simultanean tanto a la familia como a la empresa. Lo que queremos resaltar es la existencia de procesos que acaecen en la interface de estos dos sistemas, de modo que cuando se producen cambios en el entorno o en el interior de alguno de ellos se originan perturbaciones en los flujos de información intersistémicos y en las interacciones o transacciones entre familia y empresa. A veces una perturbación en la interface provoca la caída de la empresa. De estas cuestiones se ha hablado mucho en la literatura algunas de las cuales han sido tratadas por varios investigadores¹.

La salud y sostenibilidad de la familia empresaria depende de su capacidad para responder a los cambios de su intorno y de su entorno; es decir, de su capacidad para planificar un crecimiento continuado mediante un liderazgo empresarial y familiar con unos niveles de rentabilidad aceptables para mantener aquel crecimiento. En definitiva, la salud de la empresa familiar va a depender de la dinámica interrelacional entre los componentes del grupo familiar nuclear, extendido o múltiple. Ya en 1958 Schuzt diseñó su modelo de dinámica interrelacional que denominó "Orientación de

¹ S.M. Danes y otros 1999. "Predictors of family business tensions and goal achievements". Family Business Review 12(3): 241-252.

S. M. Danes y otros 2000. "Financial and relationship predictors of family business goal achievements". Financial Counseling and Planing 11(2): 45-53.

S. M. Danes y otros 2002. "Family FIRO Model. An application to a family business". Family Business Review 15(1): 31-43.

S.M. Danes y P.D. Olson. 2003. "Women's role involvement in family business tensions and business success.". Family Business Review 16(1):53-68.

K. Stafford y otros 1999. "A research model of sustainable family business". Family Business Review 12(3): 197-208.

Relaciones Interpersonales” (ORI²), aplicado a grupo de personas no relacionadas. Años más tarde, en 1984, W. J. Doherty y N. Colangelo aplicaron este modelo a la organización familia para ver la orientación fundamental de los integrantes de la familia³. Recientemente en 2002 S. M. Danes y otros, entre ellos William Doherty han aplicado el modelo FIRO a parejas de agricultores y han encontrado una determinada dinámica relacional en el interface entre familia y negocio, diferenciando el papel del hombre y la mujer en esta interacción y transacción interpersonal y entre familia y explotación agraria. La diferencia de este modelo con los anteriores de Schuzt y Doherty es que Danes presta atención a relaciones personales de personas relacionadas en la familia y/o en el negocio⁴.

² W. C. Schuzt denominó a su modelo con el acróstico FIRO, de “Fundamental Interpersonal Relationship Orientation”, que publicó con el título “FIRO: A three dimensional theory of interpersonal behavior”. Rinchart. NY. 1958.

³ W.J.Doherty y N. Colangelo. 1984. “The family FIRO model: a modest proposal for organizing family treatment”. Journal of Marital and Family Therapy 10: 19-29.

⁴ S. M. Danes y otros. 2002. “Family FIRO Model: An application to family business”. Family Business Review 15(1): 31-43.

II. EL MODELO ORI

El modelo original articula la interacción familia-empresa a través de tres dimensiones básicas que son: **inclusión, control e integración**. El grupo familiar se constituye y consolida a través de estos tres procesos. La inclusión sirve para definir a los componentes del grupo y los límites del mismo. Este concepto es de vital importancia cuando se quiere delimitar la estructura de la asamblea familiar, sus límites, derechos de pertenencia a la misma, papel de dicha asamblea, etc. La inclusión en el grupo se hace a través de derecho de sangre, de afinidad y el grado de compromiso y del sentimiento de pertenencia. Obviamente quienes deciden pertenecer a la Asamblea Familiar lo hacen porque comparten los significados de identidad familiar, lealtad, código de valores, visión del mundo familia y empresarial, etc. La inclusión en la familia empresaria presupone una conectividad entre los componentes de lo que será la Asamblea Familiar y unos significados compartidos. La comunión de significados variará entre sus componentes cuando se trate de asuntos familiares o empresariales.

Como es natural en la familia empresaria se producen interacciones conflictivas y estas interacciones deben ser supervisadas mediante un sistema de **control**. En la familia empresaria se producen conflictos cuando la asignación de recursos escasos afecta a la jerarquía de objetivos entre familia y empresa. El poder en la familia puede estar residenciado en la esposa y el poder en la empresa puede recaer en el esposo sea de la familia nuclear o de las familias nucleares que constituyan la familia extendida. Cuando el conflicto de intereses surge y es un juego repetitivo, las diferentes estructuras de poder juegan de modo cooperativo o de modo dominante y/o también reactivo. Las estructuras de poder bien pueden jugar a dominar mediante la coerción, bien pueden actuar negociando, encontrando un equilibrio y un compromiso o reaccionando mediante enfrentamiento, rebelión y desobediencia o incluso retirada. El resultado en el seno del grupo familiar, después del enfrentamiento de poderes, podrá

y deberá ser la integración, so pena de llevar la empresa familiar al desastre. La **integración** de objetivos empresariales y familiares es lo que hará que la empresa familiar sea sostenible. La **integración** supone buscar un equilibrio entre objetivos familiares (empleo, sueldo, liquidez en jubilación) y los objetivos empresariales (crecimiento del negocio a largo plazo y adecuada estructura de pasivo de la empresa). En el fondo de lo que estamos hablando es de la influencia familiar en el mundo de la empresa familiar.

El control antes mencionado se ejercita mediante estructuras de poder familiar a través de la propiedad, los órganos de gobierno de la empresa y la dirección de su funcionamiento. Este tipo de poder ha sido definido por varios investigadores de la empresa familiar⁵. El poder familiar se puede medir por el porcentaje de familiares que ocupan puestos como administradores en la empresa familiar así como por el porcentaje de familiares nominados por la familia para hacerse cargo de la dirección empresarial. La influencia de la familia; es decir, el control sobre la empresa, ha quedado muy bien definido por S. B. Klein⁶.

La inclusión familiar es en realidad una representación de la cultura de la familia en relación a la empresa. La cultura de la familia empresaria no es otra cosa que el solapamiento axiológico de familia y empresa así como el compromiso de la familia con el negocio. El compromiso y la visión que los individuos tienen de su familia empresaria nacen del credo o conjunto de valores que la familia considera importantes y que dan lugar a la inclusión en el grupo. Es obvio que las familias empresarias altamente comprometidas con la empresa tienen un influjo elevadísimo en la marcha de la misma. La inclusión, que se logra mediante la conectividad interna del grupo familia, supone implicación, compromiso, apoyo a la organización empresarial y deseo de contribuir a los objetivos de aquella⁷. La cultura es un elemento esencial a la hora

⁵ W. C. Handler. 1989. "Methodological issues and considerations in studying family business" Family Business Review 2(3): 257-276. R. K.Z. Heck y E. Scanell Trent. 1999. "The prevalence of family business from household sample". Family Business Review 12(3): 209-224. B. Berry. 1975. . I. Lansberg. E . L. Perrow S. Rogolsky. 1998. "Family business as an emerging field". Family Business Review 1(1): 1-8.

⁶ S. B. Klein. 2000. "Family business in Germany: significance and structure". Family Business Review 13(3): 157-181.

⁷ R.S. Carlook y J.L. Ward. 2001. "Strategic planning for the family business. Pararell planning to unify the family and business". Palgrave. NY. Existe una traducción en español editada por Deusto (Planificación estratégica en la empresa familiar)

de definir la empresa familiar para Miguel Ángel Gallo, quien afirma que una empresa se puede considerar familiar cuando tanto la familia como el negocio participan en valores y en presunciones. Todos reconocemos que esos valores y objetivos son diferentes entre empresas familiares, que son objeto de tensión entre ambas instituciones⁸. También reconocemos que para asegurar la estabilidad del sistema familia empresa se deben regular y coordinar ambas instituciones mediante una gobernación o control⁹.

El solapamiento, que no integración, de la familia y la empresa puede debilitar a la familia empresaria por cambios en el intorno y en el entorno. El solapamiento entre familia y empresa, que debería ser integración, genera conflictos en relación al trabajo y con el tiempo de ocio así como en relación a la retribución de ese trabajo en la empresa¹⁰.

El control y el poder en el seno de la familia empresaria deben ejercitarse y diseñarse para resolver los conflictos inevitables entre los individuos que juegan diferentes papeles y funciones en la familia y en la empresa. Los conflictos surgen no sólo de condiciones económicas adversas sino ante planteamientos estratégicos diferentes. La planificación empresarial para adelantarse a cambios del entorno o para adaptarse a ellos a veces se descuida para evitar conflictos entre familiares. El modo de resolver estos conflictos mediante estructuras de control es lo que diferencia a una empresa familiar de otra. El conflicto se resuelve satisfactoriamente cuando se encuentran respuestas estructuradas que se obtienen de modo no coercitivo y mediante diálogo y comunicación, sabiendo que el modo de abordar los conflictos tiene que ver con el género y con la educación y cultura de cada miembro de la familia así como con las diferentes expectativas y objetivos de los individuos que componen la Asamblea Familiar. La competición entre hermanos para ganar credibilidad o para

⁸ P.C. Rosemblat. L. de Mik, R.M. Anderson y P.A. Johnson. 1985. "The family in business". Jossey- Bass. San Francisco.

⁹ M.E. McCullon. 1998. "Integration in the family firm. When the family system replaces control and culture". Family Business Review 1(4): 399-417.

¹⁰ I. S. Boles. 1996. "Influences of work- family conflict on job satisfaction, life satisfaction and quitting intentions among business owners: the case of family operated business". Family Business Review 9(1): 61-74.. A. W. Wicker y K.A. Burley. 1991. "Close coupling in work family relationship: making and implementing decisions in a new family business at home". Human Relations 44(1): 77-92.

defender intereses mediante atrincheramiento conduce a conflictos irresolubles. El conflicto en el seno de la familia empresaria ha sido estudiado detalladamente por muchos investigadores así como los procedimientos para su supervisión, control y resolución¹¹.

El modelo ORI lo que en realidad pretende es poner en relación estos dominios: **inclusión-control-integración** en relación **con los resultados de la empresa**, su funcionamiento y su crecimiento sostenido a medio y largo plazo y no solo la relación entre **inclusión-poder-integración**. El alma emocional que se crea en el seno de una familia, dependiendo de la relación entre estos dominios (**inclusión-integración**) y el sistema de **control y supervisión** influye sobre manera en la toma de decisiones y en la marcha de la empresa, aunque las decisiones se tomen también dependiendo de factores de situación. Las percepciones individuales, las funciones que cada miembro familiar desarrolle, la distribución de los poderes van a influir en el modo de tomar decisiones en la empresa familiar¹².

¹¹ P.C. Roseblatt. 1991. "The interplay of family system and business system in family farm during economic recession". Family Business Review 4(1): 45-57. K. Kaye. 1991. "Penetrating the glee of sustained conflict". Family Business Review 4(1): 21-41. M .L. Bowman. 1990. "Coping efforts and marital satisfaction: Measuring marital coping and its correlates". Journal of Marriage and the Family 52(2): 463-474. M.E. Metz. 1993. "The styles of conflict inventory". Polo Alto Consulting Psychologist Press. California.

¹² S. M. Danes y otros 2000. "Financial and relationship predictors of family business goals achievement". Financial Counselling and Planning 11(2). 43-53. D. Godwin y J. Scanzoni. 1989. "Couple consensus during marital joint decision making: A context, process and outcome model". Journal of Marriage and Family 51:943-956.

III. RAZÓN DE USO DEL MODELO ORI

Nosotros creemos, tras más de diez años de experiencia en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, que las orientaciones que tengan las relaciones internas de los miembros de la familia van a tener una tremenda influencia en la marcha de la empresa. La integración e inclusión son dos dimensiones básicas que tiene mucho que ver con la cohesión existente en el seno de la familia y su adaptabilidad a los cambios. La cohesión familiar, evaluada por los lazos emocionales que une a los familiares, según su graduación va a influir positivamente o no en la marcha de la misma familia y la evolución de la empresa. Si la cohesión es moderada y equilibra privacidad con comunalidad la familia suele marchar adecuadamente¹³. La adaptabilidad de la familia a los cambios en su estructura (inclusión) y en la distribución del poder (control) así como en respuestas al estrés permitirá de modo dinámico no solo que la familia sobreviva sino que también sobreviva la empresa. Cuando en la familia existe una flexibilidad moderada ambas instituciones, familia y empresa, funcionan mejor¹⁴. El modelo ORI puede ayudarnos a valorar la dinámica que puede suceder en el seno del grupo familiar en función del grado de **inclusión, integración y sistema de control** existente. Dependiendo de la estructura familiar se podrá o no ayudar a planificar los necesarios cambios, puesto que la estructura viene representada por la posición y función de cada miembro y su poder en la organización. No se podrá supervisar la dinámica de grupo sin conocer la estructura, conectividad de los miembros y comunalidad de valores y objetivos. No se podrá ayudar desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar sin determinar quienes son los que toman las decisiones en la familia y quienes son los que tienen responsabilidades en diferentes áreas y, por tanto, sin este análisis de dimensiones ORI no se podrá prestar ayuda hasta conseguir un pacto familiar y un modo aceptado de funcionar.

¹³ D. H: Olson. 2000. "Circumflex model of marital and family systems". Journal of Family Therapy 22: 144-167. D. H. Olson, D.H. Sprenkel y C.S Russell. 1979. "Circumflex model of marital and family systems". Family Process 18: 3-28.

¹⁴ D.H. Olson y otros 1989. "Families: What makes them work". Sage. Los Angeles.CA

IV. ADAPTACIÓN DEL MODELO ORI

El modelo original FIRO, por nosotros denominado ORI, ha sido aplicado a un grupo de **229 personas integrantes de 75 familias empresariales** que han cursado las enseñanzas de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

El modelo ORI lo hemos adaptado y transformado para conocer el posicionamiento de los individuos dentro de los dominios de **IMPLICACIÓN, COOPERACIÓN Y LOGRO**. Con esta información se puede hacer un diagnóstico sobre dos variables muy objetivables (IMPLICACIÓN Y LOGRO) y una variable subjetiva (COOPERACIÓN).

El estudio se ha realizado enviando un cuestionario a los componentes de la familia sean los fundadores y sus hijos sean los hermanos y sus hijos, que trabajan o no en la empresa. (Ver anexo).

CUANTIFICACIÓN DEL DOMINIO IMPLICACIÓN

Para análisis del **dominio implicación** en las decisiones económico financiero de los subsistemas familia y empresa, se ha sometido a cuestiones a cada uno de los componentes de la familia, quienes contestaban según su grado de acuerdo o desacuerdo con ellas.

Preguntamos a nuestro panel que indicara el grado de implicación, valorado del 1 al 6, siendo 1 en absoluto y 6 muchísimo, en las siguientes cuestiones, para valorar su implicación en la empresa:

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA EMPRESA

- ¿Cómo se lleva la contabilidad?

- Si se debe tomar un préstamo
- Qué facturas pagar
- Si comprar o vender máquinas

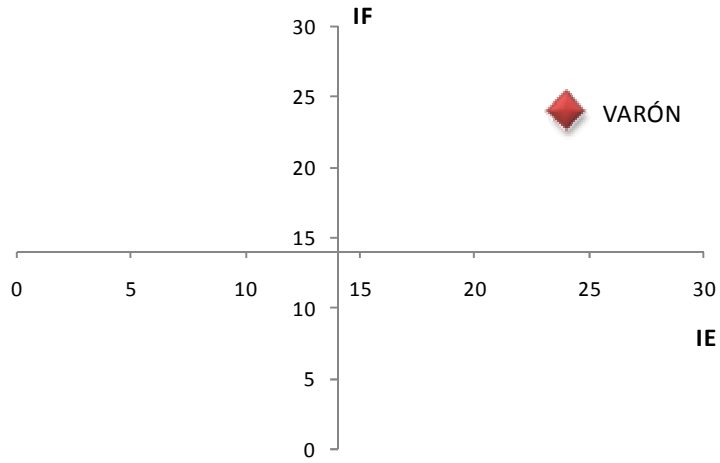
De la misma forma actuamos para conocer el grado de implicación en cuestiones familiares:

PREGUNTAS EN RELACIÓN A LA FAMILIA

- ¿Cuánto dinero se necesita para vivir en el hogar?
- ¿Qué facturas del hogar se pagan?
- ¿Con que frecuencia se ve envuelto en finanzas familiares?
- ¿Hay mucha tensión cuando hablan de finanzas en la familia?

Con el análisis de puntuaciones de las cuatro primeras cuestiones obteníamos el primer valor del par (X,Y) , la abscisa X . Esta coordenada nos informa sobre el posicionamiento de la **dimensión implicación en la empresa familiar** de cada uno de sus miembros. Siguiendo la misma metodología los 229 individuos fueron preguntados para analizar su posicionamiento en **la dimensión implicación en la familia.**, utilizando a tal efecto las cuatro últimas preguntas reseñadas. De esta forma obteníamos para cada individuo el segundo valor Y , ordenada, que cartografiada nos daban el posicionamiento del individuo en la implicación en los dos subsistemas la empresa y la familia. El individuo puede situarse en cuatro cuadrantes. El cuadrante noreste indica posicionamientos de elevada implicación en la empresa y en la familia. El cuadrante sureste indica una implicación alta en la empresa y baja en la familia. El cuadrante suroeste indica baja implicación en ambos subsistemas, el familiar y el empresarial. Por último el cuadrante noroeste indica alta implicación en la familia y baja en el subsistema empresarial. El gráfico siguiente muestra un ejemplo de un individuo con alta implicación en ambos sistemas.

FIGURA 1: POSICIONAMIENTO EN LA IMPLACIÓN EMPRESA Y FAMILIA DE UN VARON DE 38 AÑOS



IF: Implicación en la familia

IE: Implicación en la empresa

CUANTIFICACIÓN DEL DOMINIO COOPERACIÓN

Para cuantificar el dominio o factor **cooperación** se han utilizado siete cuestiones que hacen referencia al ejercicio del poder en escenarios conflictivos. Cuanta más alta sea la puntuación más cooperativo será el comportamiento que dicen reflejar los encuestados a la hora de afrontar situaciones tensas o conflictivas. Este control no es unilateral ni impositivo o reaccionario sino cooperativo en busca de una solución consensuada. Las preguntas a las que hemos sometido a nuestro panel para conseguir información del dominio cooperación se relacionan a continuación:

1. Puedo hablar relajadamente
2. Discuto el asunto con el socio.
3. Trato de hablar de ello constructivamente.
4. Escucho el sentir del otro.
5. Trato de cooperar.
6. Trato de sacar el asunto adelante con el otro.
7. Trato de buscar una solución positiva al desacuerdo.

Las preguntas se valoran en una escala de Lickert del 1 al 6. Siendo 1 lo peor y 6 lo mejor.

CUANTIFICACIÓN DEL DOMINIO LOGRO

Al objeto de obtener información sobre el grado de consecución de objetivos personales de los miembros de la familia empresaria se plantearon siete cuestiones e nuestro panel, valoradas en una escala de lickert de 1 al 5. Siendo 1 poco logro y 5 mucho logro.

Medimos los dominios logro y cooperación porque pensamos que están directamente relacionados con los posicionamientos tomados por individuos en la implicación familia empresa.

POSICIONAMIENTOS DE LA IMPLICACIÓN

El reparto de los posicionamientos de los individuos de la muestra entre sus implicaciones en la empresa y la familia marca diferencias. Si nos fijamos en los cuadrantes “este”, que marcan posicionamientos con implicación elevada en la empresa, el porcentaje de individuos en ellos situados, es de 46.29% por ciento. Los cuadrantes **Norte** recogen posicionamientos de alta implicación en la familia, cuya ponderación representa el 67.69% de nuestra muestra. Estos porcentajes son superiores a la muestra porque hay individuos que se ubican en el cuadrante noreste.

Pese a la más que manida y buscada igualdad de género la realidad económica muestra posicionamientos que difieren considerablemente de la anterior afirmación. La siguiente figura recoge la discriminación por género y en el grado de implicación en los subsistemas familia y empresa. Los posicionamientos en los cuadrantes **este** recogen mayor implicación en la empresa así como los posicionamientos en los cuadrantes **norte** recogen implicaciones mayores en la familia por parte de los individuos encuestados.

FIGURA 2: POSICIONAMIENTOS EN LOS CUADRANTES ESTE Y NORTE SEGÚN GÉNERO.

| CUADRANTE ESTE | Individuos | % |
|----------------------------------|------------|--------|
| HOMBRES IMPLICADOS EN LA EMPRESA | 93 | 75,61% |
| MUJERES IMPLICADAS EN LA EMPRESA | 30 | 24,39% |
| CUADRANTE NORTE | | |
| HOMBRES IMPLICADOS EN LA FAMILIA | 96 | 61,94% |
| MUJERES IMPLICADAS EN LA FAMILIA | 59 | 38,06% |

El peso, según género, de los componentes de la muestra es el siguiente: 67.99% hombres y 32.01% mujeres. Pues bien, los hombres más implicados en la empresa representan el 75,61% de los que se sienten implicados en este subsistema en tanto que las mujeres sólo ponderan el 24,39%, lo que indica una implicación mayor del género masculino en la empresa que el femenino. Contrariamente, es mayor, la implicación en ciertas funciones familiares del género femenino que del masculino. De

entre quienes señalaban implicación en el subsistema familia las mujeres ponderan el 38,07% y los hombres el 61,93%, aunque en esta tipología las diferencias por género son menores que en el caso de la empresa, porque de la submuestra masculina el grado de implicación en ambos subsistemas es prácticamente idéntico (49.2% en la empresa y 50,80% en la familia); sin embargo, la submuestra femenina declara estar en un 33,7% implicada en la empresa y un 66,30% implicada en la familia.

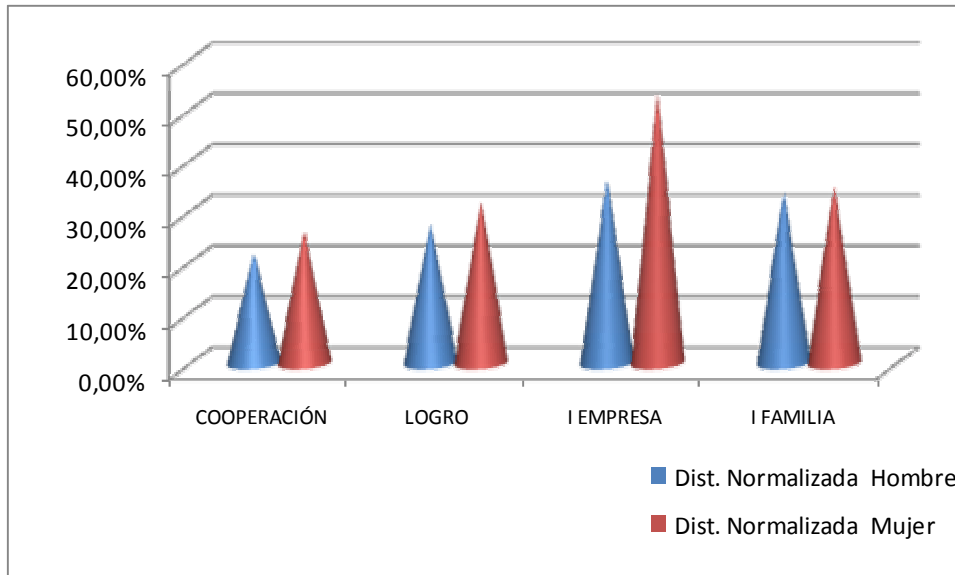
La figura 3 siguiente recoge las puntuaciones obtenidas en las tres dimensiones del modelo ORI; implicación, logro y cooperación. Así mismo se marca el punto ideal, como la valoración máxima que obtendría un “individuo perfecto” puntuando al valor máximo todas las preguntas. También recogemos las distancias **normalizadas y relativa** al punto ideal sobre las que destacamos que mientras que el género femenino registra la mayor distancia al punto ideal en la implicación en la empresa, el género masculino presenta la máxima distancia en la dimensión logro aunque en menor medida que la distancia de la mujer.

FIGURA 3: VALORES MEDIOS DE LAS DIMENSIONES CLASIFICADAS POR GENERO. DISTANCIAS A SU PUNTO IDEAL

| SEXO | COOPERACIÓN | LOGRO | I EMPRESA | I FAMILIA |
|-------------------------|-------------|-----------|-----------|-----------|
| Hombre (1) | 32,92307692 | 25,398601 | 15,314685 | 15,93007 |
| Mujer (2) | 31,05813953 | 23,825581 | 11,267442 | 15,616279 |
| General (3) | 32,22270742 | 24,80786 | 13,79476 | 15,812227 |
| Punto ideal (4) | 42 | 35 | 24 | 24 |
| Dist. Hombre (4)-(1) | 9,076923077 | 9,6013986 | 8,6853147 | 8,0699301 |
| Dist. Mujer (4)-(2) | 10,94186047 | 11,174419 | 12,732558 | 8,3837209 |
| Dist. General (4)-(3) | 9,777292576 | 10,19214 | 10,20524 | 8,1877729 |
| Dist. Normalizada Hombr | 21,61% | 27,43% | 36,19% | 33,62% |
| Dist. Normalizada Mujer | 26,05% | 31,93% | 53,05% | 34,93% |

Gráficamente la situación de distancias al punto ideal se recogen a continuación

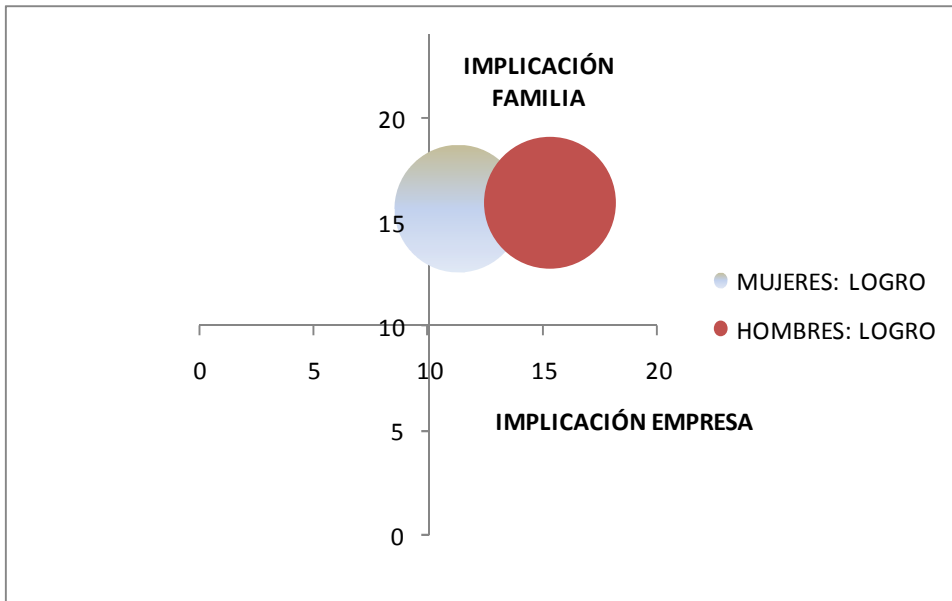
FIGURA 4: DISTANCIAS AL PUNTO IDEAL DE CADA UNO DE LOS CONSTRUCTOS



Se observa que el constructo implicación familiar, es el de menor diferencia con el punto ideal según género. La figura muestra de forma clara como la mayor diferencia en distancias al punto ideal se produce en la implicación empresa, con una diferencia por género de diecisiete puntos. Esta situación viene a corroborarse en el análisis de correlaciones posteriores que se muestran en este trabajo, en las que el género del individuo tiene correlación positiva y significativa con la implicación en la empresa.

La figura 5 siguiente recoge los posicionamientos de los individuos encuestados atendiendo a su género, en el espacio cartesiano formado por la implicación en la empresa y la implicación en la familia. La coordenada del género femenino y la del masculino se ha dimensionado por el valor del logro en cada uno de los grupos. Es decir, el tamaño de la bola que representa el par XY implicación del individuo en la dimensión empresa-familia se dimensiona en función del valor obtenido para el constructo logro.

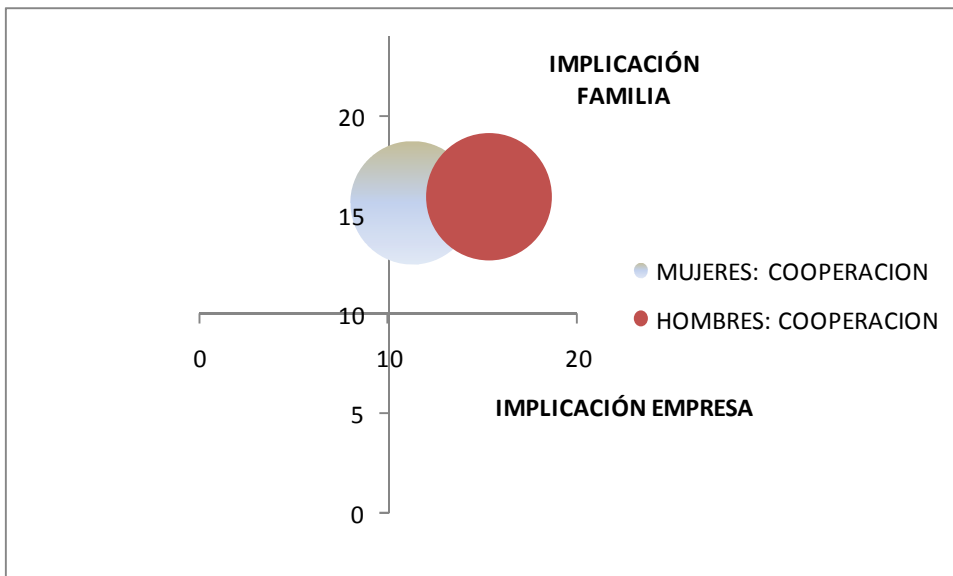
FIGURA 5: POSICIONAMIENTOS EN EL EJE CARTESIANO DE LA IMPLICACIÓN FAMILIA-EMPRESA SEGÚN GÉNERO Y LOGRO



Según observamos de la figura cinco, los logros percibidos por los individuos son similares en valor, independientemente del género. Ahora bien el posicionamiento del hombre en relación al eje X (grado de implicación en la empresa) está más hacia la derecha que el de la mujer, lo que significa un mayor grado de implicación en la empresa en el género masculino.

La visión que obtenemos del eje cartesiano de la implicación cuando dimensionamos para el constructo cooperación y diferenciamos por sexo se recoge en la figura seis siguiente:

FIGURA 6: POSICIONAMIENTOS EN EL EJE CARTESIANO DE LA IMPLICACIÓN FAMILIA-EMPRESA SEGÚN SEXO Y COOPERACIÓN.

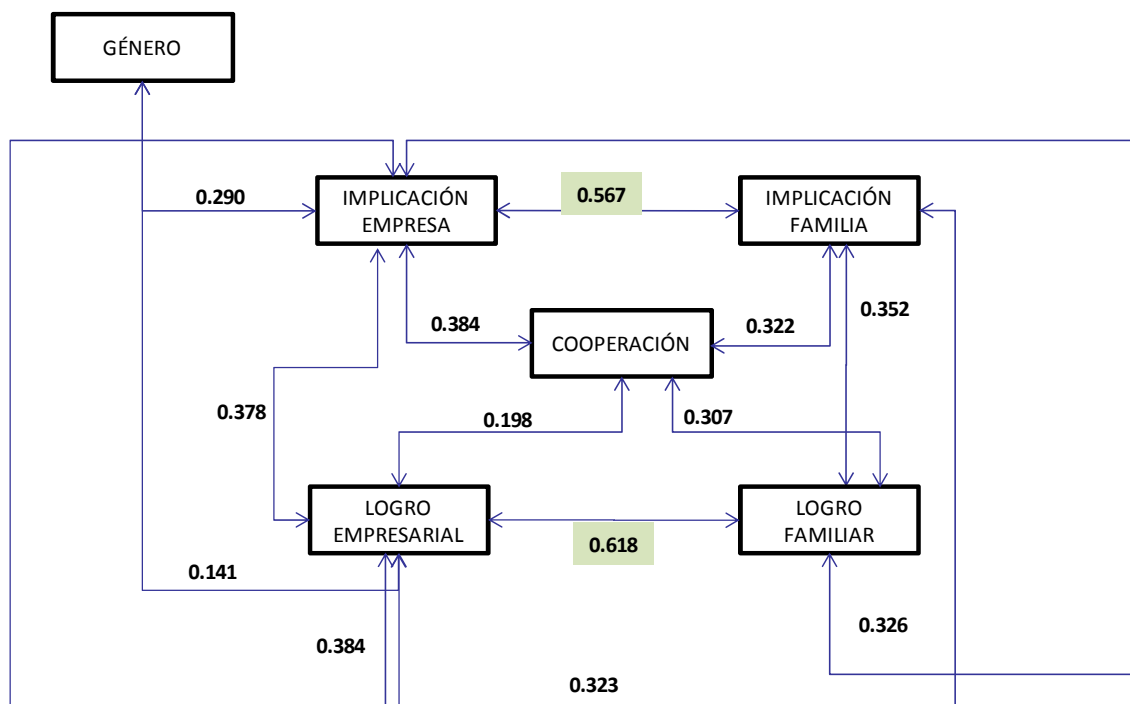


Se observa que las mujeres están más situadas hacia el oeste del cuadrante norte, lo que se traduce en una menor implicación en el subsistema empresa que la mostrada por los hombres, aunque su percepción del logro es algo menor en la mujer que en el hombre.

RELACIONES SIGNIFICATIVAS EN LAS DIMENSIONES DEL MODELO ORI

Con los individuos, posicionados en el gráfico de implicación, continuamos, mediante una matriz de similaridad/disimilaridad la formulación de un modelo de relaciones para llegar al que se recoge en la siguiente figura 7. Antes de ejecutar los cálculos pertinentes, el constructo **Logro** fue dividido en dos categorías. La primera de ellas formada por las preguntas 1 a 3 del citado constructo, orientadas a la medición del logro familiar, en tanto que el logro empresarial se analizó por las preguntas 5 a 7 inclusive.

FIGURA 7: MODELO DE RELACIONES ENCONTRADO PARA UN ANALISIS ORI.



Un vistazo rápido a la figura 7 nos permite ver la gran complejidad en las relaciones de la empresa familiar. El mapa de relaciones configura una tela de araña con tan sólo tres constructos analizados, implicación, logro y cooperación. Todas las correlaciones marcadas en el modelo son significativas al umbral alfa igual a 0.05 (prueba bilateral). (Ver anexo 2)

Las dos correlaciones más fuertes se han manifestado entre el grado de implicación en la empresa y el grado de implicación en la familia con un valor de 0.567 y entre el logro empresarial y familiar con valor 0.618. El espacio común del diagrama de los tres círculos que representa a la familia empresaria ha quedado al descubierto ocupando la intersección entre los dos subsistemas un área amplia en los constructos logro e implicación. Llama también la atención que la variable género está únicamente correlacionada con los constructos implicación y logro empresarial pero no en su dimensión familiar.

Pese a encontrar correlaciones significativas entre las variables, al tratar de regresionar el logro como una función del grado de implicación en la empresa y la familia encontramos parámetros de la ecuación lineal no significativos. Esta misma circunstancia se dio cuando la regresión se efectuó para tratar de explicar la cooperación como una función del grado de implicación del individuo en la empresa y en la familia.

V. DISCUSIÓN DEL MÉTODO Y CONCLUSIONES

El método utilizado para el conocimiento de los componentes de la empresa familiar es una especie de anamnesis de dichos componentes. Con el método podemos conseguir que cada componente evalúe su grado de implicación en las decisiones de los espacios familia y empresa, posicionamiento importante para ubicarlos en la interface de ambos espacios y cuan involucrados están en las decisiones de las dos instituciones. La ubicación tiene gran importancia para luego interpretar otras valoraciones a la hora de abordar el diseño de un pacto familiar.

Así mismo nos interesa saber cualesquiera sea su implicación, el grado de consecución de los objetivos prefijados tanto en la empresa como en la familia. Podría esperarse que a mayor implicación, mayor deseo de cooperar se tiene para alcanzar los logros, pero no hay regresión entre implicación y consecución de objetivos o nivel de logro ni de cooperación. Es obvio que cuanto mayor sea el nivel de logro más fácil será llegar a establecer relaciones cara al protocolo familiar y más fácil puede ser el diálogo entre ellos, así como cuanto mayor sea el nivel de cooperación mutua.

También nos ha interesado conocer el grado de percibir la solución de conflictos mediante el diálogo y el entendimiento, aunque esta variable es subjetiva y no objetivable como las dos anteriores.

Los niveles de **implicación familiar y empresarial** se cartografiaban en un espacio de dos dimensiones y cuatro cuadrantes. De esta forma se puede visualizar el posicionamiento en esta interface familia-empresa. Quienes se sitúan en el cuadrante nororiental son componentes muy implicados en la interface familia-empresa, en tanto que quienes se sitúan en el cuadrante suroccidental no están implicados en ninguno de los espacios y, por tanto, su grado de inclusión en la familia empresaria es bajo. Cuando se ubican en el cuadrante noroccidental los componentes están muy

implicados en la familia y escasamente en la empresa y viceversa si su ubicación es en el cuadrante suroriental.

Localizados en la interface familia-empresa se representa el grado de acercamiento o alejamiento al punto ideal en cooperación y consecución del logro u objetivos. Para ello se grafican dos mapas, uno referente a la variable **cooperación** y el otro a la variable **logro**, definiendo el nivel de cada variable en cada individuo por el tamaño del círculo en relación al tamaño ideal en ambas variables; es decir, máxima cooperación y máximo nivel de logro conseguido.

Los logros personales sea en el subsistema familia sea en el subsistema empresa no muestran regresión con la variable cooperación, lo que es plausible pues se puede cooperar en la red relacional y no conseguir ningún logro y viceversa.

La implicación en la empresa muestra mayor correlación con el sentimiento de cooperación y la percepción del logro que la muestra la implicación de la familia, quizás porque sea más objetivable la cooperación y el logro en el subsistema empresa que en el subsistema familia.

Este análisis clínico ayuda sobremanera a entender los comportamientos y reacciones a la hora de abordar la constitución de un pacto familiar. El panorama de sentimientos y percepciones es un verdadero mapa cognitivo de gran ayuda para el consejero de la empresa familiar.

Este método anamnético junto a los test de inteligencia relacional¹⁵ y filosofía empresarial¹⁶ y familiar de cada componente nos ayuda bastante para iniciar los procesos constituyentes¹⁷, tal como se han definido en la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba.

¹⁵ "Los factores clave para un pacto en la familia empresaria". Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Enero 2005.

¹⁶ "Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa". Cuaderno de Investigación de la Catedra PRASA de Empresa Familiar. Junio 2005.

¹⁷ "Los procesos cognitivos de los constituyentes de la empresa familiar a la hora de consensuar su protocolo familiar". Cuaderno de Investigación de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Enero 2006.

CONCLUSIONES

1. Los hombres se sienten más implicados en la empresa que las mujeres e igualmente implicados que las mujeres en la familia.
2. Las mujeres se sienten más implicadas en la familia que en la empresa.
3. Independientemente del grado de implicación en familia y empresa los sentimientos y percepciones respecto del logro y la cooperación no presentan diferencias de género.
4. No es posible dicotomizar las implicaciones en la familia y en la empresa, pues ambas están altamente correlacionadas ni los logros en ambos subsistemas ni por razón de género ni de responsabilidad, paradigma singular de la familia empresaria.
5. La percepción del logro no está moderada por los niveles de implicación en los subsistemas ni con la predisposición a la cooperación, sin embargo es mayor la correlación entre estas variables en el subsistema empresa que en el subsistema familia.

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA

CUESTIONARIO: MODELO FORI

INCLUSIÓN: ¿Está usted involucrado en las siguientes decisiones?

| | En absoluto | | | Muchísimo | | |
|--|-------------|---|---|-----------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Cómo se lleva la contabilidad | | | | | | |
| 2. Si se debe tomar un préstamo | | | | | | |
| 3. Qué facturas pagar | | | | | | |
| 4. Si comprar o vender máquinas | | | | | | |
| 5. Si mejorar la casa o comprar otra vivienda o invertir en el negocio | | | | | | |
| 6. Cuánto dinero se necesita para vivir en el hogar | | | | | | |
| 7. Qué facturas del hogar se pagan | | | | | | |
| 8. Con qué frecuencia se ve envuelto en finanzas familiares | | | | | | |
| 9. Hay mucha tensión cuando hablan de finanzas de la familia | | | | | | |

CONTROL: ¿Cómo reacciona cuando suceden cosas que conducen a discrepancias?

| | Jamás | | | Muy de acuerdo | | |
|--|-------|---|---|----------------|---|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1. Puedo hablar relajadamente | | | | | | |
| 2. Discuto el asunto con el socio | | | | | | |
| 3. Trato de hablar de ello constructivamente | | | | | | |
| 4. Escucho el sentir del otro | | | | | | |
| 5. Trato de cooperar | | | | | | |
| 6. Trato de sacar el asunto adelante con el otro | | | | | | |
| 7. Trato de buscar una solución positiva al desacuerdo | | | | | | |

INTEGRACIÓN: Trata de medir el logro de objetivos

| | Poco logro | | | Mucho | |
|--|------------|---|---|-------|---|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1. Ingresos familiares adecuados | | | | | |
| 2. Relaciones familiares armoniosas | | | | | |
| 3. Equilibrio entre privacidad y vida familiar | | | | | |
| 4. Seguro para vivir bien la jubilación | | | | | |
| 5. Rentabilidad del negocio | | | | | |
| 6. Viabilidad a largo plazo del negocio | | | | | |
| 7. Relación recursos propios/deuda adecuada | | | | | |

Edad: _____ Tiempo de vida juntos: _____

ANEXO 2: CORRELACIONES ENCONTRADASAlfa de Cronbach estandarizado: **0,790**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):

| | GENERO | LOGRO EMPRESARIAL | LOGRO FAMILIAR | COOPERACIÓN | LOGRO | IMPLICACIÓN EMPRESA | IMPLICACIÓN FAMILIA |
|---------------------|--------------|-------------------|----------------|--------------|--------------|------------------------|------------------------|
| GENERO | 1,000 | 0,141 | 0,053 | 0,118 | 0,121 | 0,290 | 0,024 |
| LOGRO EMPRESARIAL | 0,141 | 1,000 | 0,618 | 0,198 | 0,893 | 0,378 | 0,323 |
| LOGRO FAMILIAR | 0,053 | 0,618 | 1,000 | 0,307 | 0,869 | 0,326 | 0,352 |
| COOPERACION | 0,118 | 0,198 | 0,307 | 1,000 | 0,278 | 0,384 | 0,322 |
| LOGRO | 0,121 | 0,893 | 0,869 | 0,278 | 1,000 | 0,402 | 0,385 |
| IMPLICACIÓN EMPRESA | 0,290 | 0,378 | 0,326 | 0,384 | 0,402 | 1,000 | 0,567 |
| IMPLICACIÓN FAMILIA | 0,024 | 0,323 | 0,352 | 0,322 | 0,385 | 0,567 | 1,000 |

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

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

Serie: Investigación

Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Enero 2006

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

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

Junio 2006

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

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

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Junio 2007

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

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

Serie: Reflexión

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

Marzo 2007

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

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

Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

Marzo 2008

“La estructura reticular de la empresa familiar”

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

Serie: Investigación

Enero 2008

“El padre-líder en la empresa familiar”

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

Junio 2008

“Comportamiento carismático del padre-líder en la empresa familiar y actitudes de los hijos como subordinados”

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

Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

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

Junio 2009

“El triángulo climático de la empresa familiar: del análisis del caso a la teoría”

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

Serie: Reflexión

Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

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

Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

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

Octubre 2009

“La organización y toma de decisión en la familiar empresaria”.

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

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

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

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



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA
C/ ALFONSO XIII, 13
14071 CÓRDOBA
TELFO: 957-218747/957-212063