

Marzo 2013
Cuaderno N° 16

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

**CONSEJO DE FAMILIA Y CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN.
ESTRUCTURAS NECESARIAS PARA LA
CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez

Doctor José Javier Rodríguez Alcaide

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

CONSEJO DE FAMILIA Y CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. ESTRUCTURAS NECESARIAS PARA LA CREACIÓN DE CAPITAL SOCIAL EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

MARZO 2013

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

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

***Catedrático Emérito de la Universidad de Córdoba. Ex-Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: pa1roalji@uco.es

ISSN: 2174-8896

ÍNDICE

LA EMPRESA FAMILIAR:	4
SU CAPITAL SOCIAL E INTELLECTUAL ¹	4
EL INTERCAMBIO	10
EL CAPITAL INTELLECTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR	13
NO HAY TIEMPO PARA EL CAPITAL SOCIAL	17
¿CÓMO MANTENER Y ACRECENTAR EL CAPITAL SOCIAL?	21
EL CONFLICTO DE IDENTIDADES	23
PERSPECTIVA OPTIMISTA.....	27
CONCLUSIÓN.....	29

LA EMPRESA FAMILIAR: SU CAPITAL SOCIAL E INTELECTUAL¹

En estos momentos de larga y profunda crisis las empresas familiares, que están sobreviviendo, lo deben en una proporción elevada a su capital social, pues ese capital social, que representa a la comunidad de personas, familia empresaria, es el entramado de relaciones cuyos cimientos son la confianza mutua, la cooperación y la acción colectiva. La familia empresaria, como capital social, es un recurso de gran valor para conducir a la supervivencia de su empresa familiar en la medida en que se mantenga la confianza y la cooperación y se valore su buena reputación y crédito humano. La sociedad y los grupos interesados en cada empresa familiar, en esta crisis, reconocen ese capital social familiar al mostrarle a la familia empresaria aquiescencia, reconocimiento o respeto.

La familia empresaria, que en verdad lo es, es una comunidad de personas que se ha especializado en la creación de valor para la sociedad y en desarrollo y transferencia de conocimiento. La empresa familiar que haya desarrollado cierta masa crítica de capital social se singulariza en el método y perdura a pesar de la crisis.

El capital social es stock y flujo de relaciones sociales dentro de la familia empresaria y de ésta con los trabajadores de su empresa familiar y con sus grupos de interés (proveedores, clientes, intermediarios financieros, instituciones).

Cada familia empresaria se singulariza por su capital social, porque cada familia dispone de diferentes niveles en sus dimensiones de aquel. Esas dimensiones son: (a) la dimensión estructural o de configuración de las relaciones humanas entre componentes de la familia y de ésta en la empresa; (b) la dimensión relacional que configura la intensidad, densidad, proximidad de esas relaciones y (c) la dimensión cognitiva o de contenido de dichas relaciones.

Cada familia empresaria dispone de una estructura de su red relacional como un todo y es el modo de conexión entre actores dentro de la empresa y de estos actores con el entorno. Esa estructura expresa la morfología relacional, el tipo de jerarquía y la conectividad entre empleados y familiares en la empresa. Así mismo, cada familia tiene una historia longitudinal de relaciones, que influye en el comportamiento interno y con el entorno y se gana o deteriora la aprobación social y el prestigio. Esa historia de relaciones es la llamada dimensión relacional de la familia empresaria, que depende de normas y obligaciones, tácitas o explícitas, y también de expectativas individuales y procesos de autoidentificación de cada familiar con el de la comunidad empresa familiar.

Pero el capital social está incompleto e inoperante sin la dimensión cognitiva; es decir, es condición necesaria para sobrevivir a la crisis disponer de una dimensión estructural y de una dimensión relacional, pero eso no tendría valor efectivo sin una adhesión de los familiares y no familiares de la empresa familiar a los significados e interpretaciones compartidas y a la misión de la empresa, que representa el verdadero activo de la empresa que quiere crear, tener éxito, durar. La dimensión cognitiva complementa a las dimensiones estructural y relacional, que son necesarias para la permanencia en el mercado pero no suficientes; toda va a depender de la dimensión cognitiva que ofrezcan los componentes de familia empresaria.

El capital social de la familia empresaria es a la vez estructura y motor de la acción individual en la empresa familiar. Una familia empresaria en estos momentos críticos no logrará el logro del objetivo de permanecer y será vendida, cerrada y liquidada. Si consigue resistir será incurriendo en elevados costes adicionales.

El capital social de una familia empresaria en su empresa familiar incrementa la eficiencia de la acción a tomar y también de la información, savia de la empresa, al evitar ruidos y redundancias. Al mismo tiempo un buen flujo de las dimensiones relacional y cognitiva consigue aumentar la confianza mutua, tan necesaria en tiempos de crisis, y reduce la necesidad de supervisión. Ante la crisis, familias empresarias no bien dotadas de capital social; es decir, familias no transparentes ni abiertas, están viciadas de ceguera colectiva que les

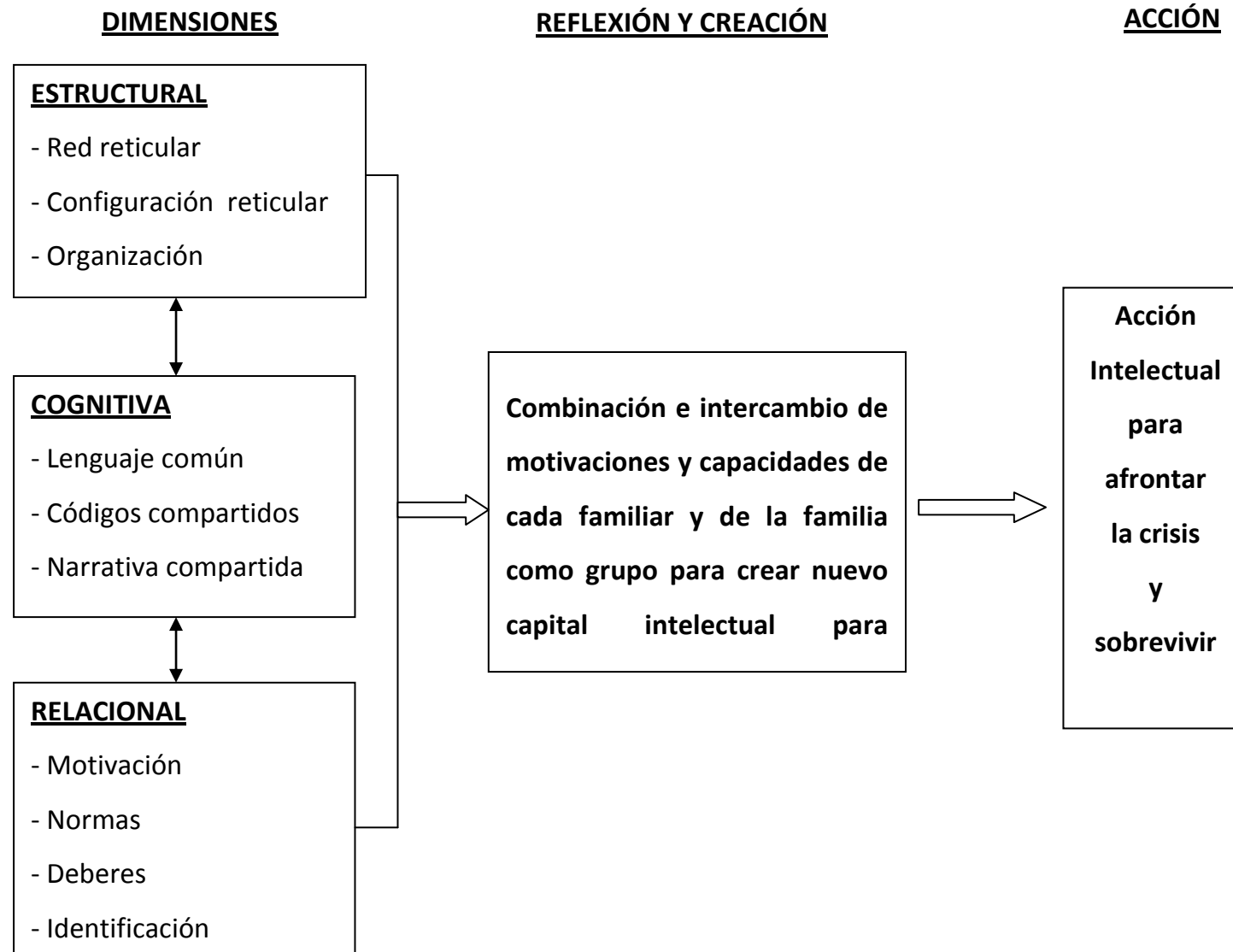
ha llevado a consecuencias desastrosas. La ceguera cognitiva, la enfermiza dimensión estructural y la deficiente dimensión relacional les ha conducido al subdesarrollo del capital intelectual colectivo y, por tanto, a la carencia de conocimiento profesional colectivo para afrontar la recesión y la crisis de crédito y de liquidez. Las empresas familiares, que están resistiendo la crisis, lo han conseguido gracias a haber acumulado durante el período de exuberancia capital intelectual. Esa acumulación es producto de la reflexión y de la experiencia sobre el qué, cómo y por qué de una situación o de una decisión que se ha tomado no sólo de manera individual sino también colectiva.

Resistir para durar lo han logrado muchas familias empresarias gracias al cambio progresivo, al intercambio de conocimiento existente y, además, por su elevado nivel de interacción entre familiares y no familiares y una singular manera de abordar la coactividad.

En el siguiente diagrama se bosqueja el modo en que las tres dimensiones del capital social de una familia empresaria actúa para aumentar las capacidades y motivaciones de familiares y no familiares a fin de adaptarse al cambio del entorno, resistir la crisis y durar y perdurar. Las dimensiones del capital social son condiciones necesarias y cuasisuficientes para sobrevivir con éxito, pero se debe crear en el seno de la empresa familiar capital intelectual capaz y capacitado para encontrar el camino de la supervivencia. Si el capital

social familiar no acrecienta el capital intelectual necesitado, la crisis se impondrá y la empresa familiar desaparecerá.

CAPITAL SOCIAL COMO CREADOR DE CAPITAL INTELECTUAL PARA SUPERAR LA CRISIS



EL INTERCAMBIO

El capital social de la empresa familiar se configura de acuerdo con las relaciones que existen entre miembros de la familia y con externos a la familia y a la empresa. Lo importante de esas relaciones son los intercambios de información y de conocimiento. Los modos de relacionarse en cada familia empresaria y de establecer nexos de comunicación constituyen la base esencial de su capital social. Es decir, el capital social se construye a base de un proceso dialéctico entre los familiares y un proceso dialógico de estos familiares con los trabajadores de la empresa familiar y gentes interesadas en esa familia y en esa empresa. Por ello, cada familia empresaria genera un capital social distinto, singular y no copiable. Este capital social facilita los intercambios citados que pueden ser altruistas y/o utilitaristas.

De esas relaciones surge la confianza y esa confianza mutua facilita la cooperación y viceversa. Lo importante no es sólo que el intercambio sea de afectos, que lo es; es muy importante que ese intercambio sea cognitivo para así poder incrementar el capital intelectual necesario para salir de las crisis y para afrontarla. El capital intelectual se acrecienta si puede fundamentarse en el capital social y, en momentos críticos, el capital intelectual consigue crear y

potenciar el capital social de la familia acentuando contactos y comunicación efectiva.

Cuando en una familia empresaria evoluciona el capital tanto relacional como intelectual la empresa familiar se adapta a los cambios del mercado y gana capacidad de resistencia y ventajas competitivas.

No siempre en la empresa familiar la dimensión estructural (organización) es el mejor modo de desarrollar las otras dos dimensiones: relacional y cognitiva. La ausencia de Consejo de Familia y/o de Consejo de Administración de la empresa familiar dificulta que la red relacional funcione. En muchas familias empresarias desaparece la relación personal, cara a cara, que es fundamental para mantener con vida la dimensión relacional. En empresas familiares pequeñas y medianas es más frecuente la relación cara a cara pero eso no significa que de ese intercambio se acreciente el capital intelectual familiar.

El capital social en su dimensión estructural se configura en algunas empresas familiares a través de la Asamblea Familiar y/o su correspondiente Consejo de Familia. Simultáneamente la dimensión estructural de la empresa familiar se sustancia a través de un Consejo de Administración que intercambia con el Consejo de Familiar. Cuando, consecuentemente a la firma de un Protocolo Familiar se constituyen aquellas estructuras, se logra fomentar relaciones

afectivas, que influyen positivamente en la motivación de los familiares y, si esas relaciones son densas y frecuentes, se estimula el desarrollo de las diferentes facetas de la dimensión cognitiva del capital social; es decir, la identificación con el proyecto familiar, la motivación y la aceptación de normas y deberes. La puesta en funcionamiento de Consejo de Familia versus Consejo de Administración es un recurso de gran valor para la familia empresaria pues “a quien se conoce” afecta a “lo que se conoce”. Cuando ambos Consejos funcionan de modo eficiente se reduce el tiempo y la inversión requeridos para recoger y acopiar información y transformarla en conocimiento. La información que se facilita desde el Consejo de Administración de la empresa a la Asamblea Familiar ayuda al intercambio de conocimientos y anticipa el valor de la empresa y de la acción gracias a tales intercambios. Esas estructuras con sus calendarios de reunión prefijadas facilitan la intercomunicación y la interacción entre familiares. Los Consejos de Administración y de Familia deben establecer lazos de tal modo que, desde su dimensión jerárquica y paritaria, entre los dos se fomente la interconectividad familia y empresa y se potencie la frecuencia y densidad de comunicación mutua y biyectiva. La eficiencia de la intercomunicación anula la redundancia y reduce el coste de construir la información comunicada. La experiencia demuestra que empresas que adolecen de estas estructuras son débiles ante los embates de la crisis.

EL CAPITAL INTELECTUAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

El capital intelectual crecerá al intercambiarse motivaciones y conocimientos entre familia empresaria y empresa familiar. Por tanto, no sólo es crucial la existencia de las estructuras, llamadas Consejo de Familia y Consejo de Administración, sino que es importante que se establezca relación entre ambas, pues estructuras y sus relaciones son un recurso de gran valor para el desarrollo de la empresa familiar. Si los lazos entre familiares y entre los dos Consejos son débiles la visión global se hace problemática y la información no fluye ni se transfiere entre ambas instituciones. Cuanto más ambigua sea la información a transferir más necesaria es la presencia de los dos Consejos y que sus constituyentes se reúnan.

Si el Consejo de Familia funciona según unas normas y bajo un ambiente de confianza puede hacer funcionar al Consejo de Administración y viceversa. Esta relación hace eficiente a ambas estructuras organizativas, pues una y otra se proveen mutuamente de recursos valiosos como son la información y el conocimiento en la medida que tales relaciones no sean de carácter rutinario.

El capital intelectual se incrementa en la familia empresaria cuando se comparten códigos, lenguajes y narrativas. Sin códigos y significados comunes será difícil que los familiares entiendan el papel a jugar tanto en la empresa como en la familia. El lenguaje filtra

preocupaciones y al mismo tiempo ayuda a construir el aparato conceptual para buscar y lograr la armonía entre familia y empresa. Sin un lenguaje común será difícil que los familiares sean capaces de combinar ideas y esfuerzo ni de desarrollar nuevas formas de dirigir ni nuevos conceptos en la empresa. Sin un vocabulario compartido es complejo combinar y cambiar información y, por tanto, desarrollar el capital intelectual colectivo.

La misión y sentido de la familia empresaria se construyen y comparten cuando se comunican y se viven historias, mitos y metáforas que son medios muy poderosos para preservar la visión que la familia tiene de su empresa familiar. La Asamblea Familiar es el espacio idóneo para intercambiar y comunicar narrativas y para compartir mitos y rituales.

Se aprende y se fomenta el capital intelectual colectivo familiar no sólo con información y experiencia sino oyendo historias vivas de realidades experimentadas y experienciales. No sólo se crea capital intelectual de modo analítico y racional sino mediante historias y narraciones de la vida familiar empresarial pasada y presente. Se aprende combinando tanto la observación literal como la imaginada. La narrativa, contada en la Asamblea Familiar, facilita la creación y transferencia de nuevas interpretaciones de los acontecimientos.

No basta con disponer de ambos Consejos, se precisa que la relación entre ambas estructuras no sea dura ni ardua, pues una relación difícil entre las dos instituciones bloquea el intercambio de ideas y de información, no anticipa el valor de dicho intercambio y no motiva para implicarse en la creación de nuevos conocimientos. Si no existe mutua confianza y los intercambios son arduos el capital intelectual colectivo desaparece. Si existen Consejo de Familia y Consejo de Administración pero no aflora confianza entre sus componentes no se producirá intercambio intercultural e intelectual y no se anticipará la ventaja que nace de una comunicación mutua. La confianza ayuda a establecer la comunicación, genera cooperación y esta, a su vez, fortalece la confianza. Si no se cree en las buenas intenciones del otro, en sus capacidades y competencias y en su cumplimiento y transparencia entonces la creación de esos Consejos será una creación virtual y no real.

De nada servirá la existencia de ambos Consejos ni la confianza presumida si no existen normas que regulen su funcionamiento interno y las relaciones que deben existir entre ellos. La existencia de normas de funcionamiento fortalece el capital social estructural y relacional; dichas normas obligan y alientan al intercambio de información y conocimiento y aseguran la motivación para implicarse en dicho intercambio. Los Consejos deben definir normas que son obligaciones y también representan expectativas.

No habrá un Consejo de Familia real y eficiente si sus componentes no se sienten identificados con la familia y con la empresa. La ausencia de identificación conlleva debilitamiento de la motivación para reunirse e intercambiar información y conocimiento entre familiares. No se podrá crear el capital intelectual colectivo sin esas estructuras reales y eficientes.

NO HAY TIEMPO PARA EL CAPITAL SOCIAL

La formación de capital social en la familia empresaria requiere mucho tiempo; requiere el tiempo de la propia historia de la familia que no se puede fragmentar sino que se acumula en el interior de la propia familia; el horizonte temporal es el receptáculo en el que se acumulan las inversiones de energía de la familia empresaria para desarrollar la organización empresarial como comunidad social. Se necesita tiempo continuado para crear capital social y, a partir de este, capital intelectual colectivo a través de las dimensiones estructural, relacional y cognitiva. El capital social se incrusta en la familia empresaria y en su empresa familiar dependiendo del tiempo como flujo, del espacio creado para ello y del uso continuado de ambos.

Ya hemos dicho que no existe red relacional en ausencia de confianza y se necesita tiempo para construirla en tanto se crea la empresa familiar y para mantenerla en tanto se amplía y extiende biológicamente la familia empresaria. Se necesita tiempo para generar normas que fomenten la cooperación. El tiempo vivido de modo eficiente en la familia empresaria, que se extiende, ayuda a dar claridad y visibilidad y las obligaciones mutuas dentro de una estructura relacional y dicha estructura relacional que en la familia empresaria son, al menos, el Consejo de Familia y el Consejo de

Administración, con voluntad de permanencia en el tiempo. Cuando la familia empresaria pacta el compromiso de continuidad de estas estructuras está ayudando a conseguir la proximidad de sus constituyentes a su interacción y a su independencia.

El tiempo es el cauce de la interacción y las interdependencias que son críticas para que el capital social llegue a ser un recurso valioso para la empresa.

Si la interdependencia entre hermanos y primos hermanos se debilita junto a la solidaridad por las expectativas nacidas fuera del sistema familiar, el capital social deja de tener valor para la empresa; es decir, ni el Consejo de Familia ni el Consejo de Administración son estructuras útiles para los familiares. No funcionarán ambas estructuras sin elevados niveles de interdependencia y no se creará capital intelectual.

La empresa familiar no sólo es especialización en el mercado; también es interdependencia y diferenciación junto a integración y coordinación interna y externa. Para lograr todo ello se precisa una excelente dotación de capital intelectual colectivo familiar y no familiar. La existencia de interdependencia de padres, hijos y hermanos en la familia empresaria representa ser un estímulo para diseñar y desarrollar el capital social. Las interdependencias familiares apoyan la identificación con la familia y con la empresa a la par que fomentan normas de cooperación y de cálculo de riesgos.

Pero si la interacción e interdependencia no se mantienen, incluso con la presencia de la interdependencia, el capital social se debilita y hasta se destruye.

El capital intelectual colectivo de la familia empresaria se incrementa con el uso del capital social a lo largo del tiempo pero la interacción es condición previa y necesaria para la creación y mantenimiento del capital social y, por ende, del intelectual. La empresa y la familia avanzan si la interacción es recíproca y multidimensional porque se mejora la red relacional y, por tanto, su capital social. La familia debe interactuar porque la interacción facilita el espacio para el intercambio de códigos y creencias, promueve el lenguaje común y asegura la confianza dentro de la familia extendida y múltiple. El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar son el espacio idóneo para el desarrollo del nuevo capital intelectual colectivo.

Sin proximidad entre hermanos y sus respectivos hijos no habrá creación de capital social. Esa proximidad se facilita si la familia define los límites para la inclusión o exclusión dentro de aquellas estructuras.

El capital social de la familia empresaria influye en el desarrollo de nuevo capital intelectual, pues la empresa familiar es una institución motora, bajo determinadas circunstancias, de capital social. En el seno de la empresa familiar se genera conocimiento y se

comparte. Cuando el capital social relacional y el capital intelectual se complementan la empresa familiar gana ventaja competitiva en los mercados. La evolución conjunta del capital social e intelectual en la empresa familiar determina el progreso o el regreso de la organización y son causantes, en parte, del éxito o fracaso empresarial. Hay una relación biyectiva y recíproca entre capital relacional y capital intelectual de modo evolutivo hacia el progreso o la decadencia de la familia empresaria. Si ambos tipos de capital evolucionan en la misma dirección y de modo positivo se facilita e intensifica la mutua comunicación en la familia y en la empresa y nos da una visión dinámica de la evolución de la empresa familiar. Esta coevolución representa una ventaja para la empresa como organización y como comunidad social.

Crear capital social en sus tres dimensiones (estructural, relacional y cognitiva) es costoso en tiempo, en energía y en dinero pero arroja beneficios compensadores. Cuando aumenta el tamaño de la red relacional por el crecimiento de la familia y de la plantilla de la empresa se hace más costoso mantener viva la red relacional, pues el coste de mantenimiento es experimental en tanto el crecimiento de la red es lineal.

¿CÓMO MANTENER Y ACRECENTAR EL CAPITAL SOCIAL?

Los canales de comunicación ofrecen la oportunidad a cada familiar de compartir información y establecer y mantener las relaciones en la empresa que se habían diseñado y alimentado en la familia. En la familia existen pautas repetitivas de comunicación que fundamentan las relaciones y que generan confianza colectiva en la familia empresaria. La comunicación dentro de la familia empresaria acontece a través de canales informales.

Si la comunicación entre familiares es abierta se facilita la construcción de relaciones de mutua confianza. No habrá comunicación abierta si los sentimientos, la conciencia y la perspectiva de futuro no se expresan con franqueza y honradez. La alianza ciega no genera una confianza racional y esa ceguera suele terminar en desconfianza. Si la comunicación en la familia empresaria es transparente la confianza se acrecienta. Transparencia en la empresa familiar significa que la información sobre el negocio es clara y disponible para quienes son familiares propietarios y trabajadores en la empresa. La apertura y la transparencia tienen mucho que ver con las reglas y procedimientos de comunicación establecidos entre familia y empresa.

Las reglas para establecer comunicación, si se cumplen y los canales transfieren información de manera repetitiva y recursiva,

permiten configurar unas pautas relacionales dentro de la familia y de esta en la empresa. Las pautas relacionales son fáciles de entender en la familia empresaria porque se fundamentan en organizaciones jerárquicas y en roles bien definidos dentro de la organización. Pero esas pautas relacionales no son fácilmente comprensibles para quienes no pertenecen a la familia empresaria, porque no son repetibles entre familias sino que tienen la singularidad de cada familia. Pautas de comunicación positivas fortalecen las relaciones entre familia y empresa en tanto que si son negativas esas relaciones se debilitan y se autodestruyen. Las pautas relacionales se crean y expanden dependiendo del número de familiares que trabajan en la empresa.

En resumen, se puede afirmar que los canales de información, sean formales o informales, dentro y entre familia y empresa suministran una base sobre la que fundamentar el capital social de la empresa familiar, que crecerá con una comunicación abierta y transparente y que se fortalecerá si existen reglas, pautas y rituales que ayuden a definir las relaciones como un activo y no como un pasivo para familia y empresa.

EL CONFLICTO DE IDENTIDADES

En la familia empresaria conviven cuatro tipos de identidades. Se configuran respondiendo a “Quién soy yo”, “Quiénes somos nosotros en familia”, “Quiénes somos en el negocio” y “quiénes somos como empresa familiar”. Todo ello conducirá a definir lo que se quiere o no hacer como grupo, llamado familia empresaria.

Estas identidades son muy diferentes como grupos: familia y empresa, pues la familia nutre y sostiene a sus miembros y la empresa nutre y sostiene a sus empleados si tiene éxito económico y financiero.

No es lo mismo mantener unidos familia y empresa que separados a los efectos de creación de capital social. En la familia empresaria muchos familiares trabajan en y/o son propietarios de la empresa. En este caso la visión, normas y valores de la familia influyen en la empresa. No debe olvidarse que los valores que son comunes son el fundamento del capital social relacional del grupo familiar y forman parte del activo intangible de la empresa. Estos valores cambian y se difuminan con el paso del tiempo y la llegada de nuevas generaciones de modo que el capital social se debilita y/o cambia en su configuración.

Si el capital relacional entre familiares se debilita lo normal es que desaparezca la identidad como familia empresaria conforme crezca la familia en número de generaciones, si bien ese capital social se puede con esfuerzo y voluntad volver a restaurar.

Si hay conflicto entre identidades; es decir, entre el “yo” y “nosotros” se perderá la mutua confianza y por ende el capital relacional, pues la confianza es la capacidad de creer en otra persona o en el grupo; sea familia sea empresa sea familia empresaria. La confianza depositada en los familiares que dirigen la empresa familiar dependerá de los valores que sirvan de guía, las estrategias para lograr unas metas y de un razonable retorno a la inversión y ello dará lugar a un mayor o menor compromiso para con la empresa. La confianza entre familiares no se fundamenta en un contrato sino con lazos emocionales, que pueden ser débiles y fuertes. Si la identidad es compartida y los lazos emocionales son fuertes surgirá un compromiso común que es fuente de un capital social relacional muy positivo. Si los lazos emocionales son débiles y la identidad común es ambigua tendremos baja confianza, escasa capacidad relacional y un menor compromiso colectivo lo que presenta un pasivo para la familia y para la empresa. Cuando los lazos familiares son fuertes pero la identidad común no está clara se debilita la confianza, aunque se pueda restaurar. En resumen el capital relacional en una familia tiene que ver mucho con el triángulo comunicación-identidad-confianza.

No habrá confianza ni un fuerte capital social en una familia empresaria si no se fundamenta en una identidad compartida como familia, empresa y empresa familiar, identidades que cambian o pueden cambiar con el paso del tiempo. Con el paso del tiempo la familia tiene que redefinir su identidad con nuevos canales de comunicación entre generaciones que deben ser formalizados en lugar de ser informales. Con el paso del tiempo las creencias y valores deben ser clarificadas y someterse a un común ajuste.

Al igual que el proceso de autoidentificación familiar se precisa ajustar la identidad del negocio, respondiendo a “quienes somos como organización” y “qué estamos tratando conseguir”, lo que se puede lograr independientemente de la familia. Pero cuando propietarios y no propietarios familiares trabajan en la empresa hay que lograr la identificación de la empresa familiar pues los valores y normas de la familia se incrustan en la empresa; la familia y la empresa forman parte de sus vidas y en ese momento se necesita definir una nueva identidad que emerge y esa nueva identidad influye recursivamente en los comportamientos de los familiares y en su escala de valores. El negocio es como un tapete en el que los miembros de la familia pueden pintar su identidad, sus creencias como familia y su modo de relacionarse con la sociedad. Si ese tapiz se pinta armoniosamente la empresa familiar será capaz de crear un gran capital social.

La identificación compartida es condición necesaria para crear capital social en la familia empresaria pero además se necesita una estructura de comunicación y una actividad relacional que genere confianza mutua. Sin una estructura de comunicación y sin reglas claras de comunicación la identidad será débil y ambigua o incluso, algo peor, se generarán diferentes identidades o modos de entender familia, empresa y empresa familiar.

PERSPECTIVA OPTIMISTA

Las raíces del capital intelectual colectivo de la familia empresaria están en el sistema relacional de su capital social. A pesar de la concepción individualista del capital intelectual y de una explicación de la existencia de la empresa familiar fuera de su contexto social creemos que las raíces de ella están en el capital relacional del fundador de la empresa. Ese capital social del fundador economiza en su nacimiento costes de información y de transacción y fundamenta la eficiencia dinámica, y, por tanto, el crecimiento de la empresa familiar. Cuando con la ampliación de la familia y de la empresa ese capital social no crece la empresa decae y termina desapareciendo.

Es verdad que la empresa familiar fundamenta su singularidad en la constelación de recursos físicos, humanos y organizativos; son de gran valor y perdurables; difíciles de copiar, de comprar y vender, porque son ambiguos, muy interconectados y complejos socialmente; pero todo este elenco de recursos se integra en el capital social y en el intelectual.

Las diferencias entre empresas familiares estriban en sus distintas habilidades para crear y luego explotar dicho capital social. Desde su capital intelectual colectivo esas empresas desarrollan dotaciones de nuevo capital social, lo que les permite triunfar. Son

familias empresarias que estimulan el desarrollo de altos niveles de confianza mutua, avanzan en el control basado en normas y conexiones a través de la frontera porosa familia-empresa.

Ese capital social no sólo ayuda al desarrollo del capital intelectual sino que puede acarrear consecuencias perniciosas, pues determinadas normas pueden ser antagonistas de la cooperación y contrarias al cambio y al intercambio. A veces la familia empresaria dicta normas que se osifican y que restringen el acceso a nuevas ideas e información. El capital social se crea en la empresa familiar equilibrando fuerzas paradójicamente entre familia y empresa.

CONCLUSIÓN

Crear capital social es costoso porque la edificación de sus dimensiones cognitiva y relacional exige elevada inversión de tiempo, energía y, a veces, capital financiero. Añadir personas a la red, al crecer la familia, puede reducir ciertas formas de capital social. Difundir el capital intelectual dentro de la empresa familiar tiene un coste relevante y, más aún si se trata de explotar el “saber cómo” y el “lo que se sabe”.

Tiene sentido concebir el capital social y el intelectual de la empresa familiar en el contexto de exploración de oportunidades y de su posterior explotación pues esos capitales representan fuentes de ventajas competitivas para aquella. El capital social necesita un espacio concreto en el que se pueda desarrollar y una organización en la que establecerse. La empresa familiar por la interdependencia y proximidad de los familiares así como por su interacción durante su vida es espacio adecuado para ello.

Es obvio que la construcción de capital social en la familia empresaria está limitada por fronteras culturales, religiosas, sociales y físicas y no se puede desarrollar si estas fronteras son rígidas e impermeables.

¹ Las relaciones sociales de la familia empresaria pueden ser un activo o un pasivo en la empresa familiar; pueden dentro del pasivo actuar como capital intangible que fomenta la creación de valor o como especie de construcción que dificulta el desarrollo de la empresa. La confianza y el trabajo cooperativo de los miembros de la familia se configura como un activo productivo intangible; por el contrario la desconfianza mutua funciona como un lastre, un pasivo para la empresa familiar.

Definición

Capital social: “Hace referencia a relaciones de mutua confianza y de cooperación que capacitan para una acción colectiva”. “Una red de relaciones de confianza es un activo que ayuda al individuo a trabajar con otros para buscar el bien común”.

Ritch L. Sorenson en “Social Capital and family business”, Capítulo 1, del libro editado por el mismo, bajo el título “Family Business and Social Capital”. E. E. 2012

BIBLIOGRAFÍA

- Berrune, P.; Cruz, C. y Gómez-Mejía, R. (2012): "Socioemotional wealth in Family Firms: Theoretical dimensions, Assessment Approaches and agenda for future research". *Family Business Review*. 25 (3) 258-279
- Burt, R.S. (1992): "Structural holes". Cambridge. Harvard University Press.
- Chang, E.P.C.; Memili, E.; Chrisman, J.J.; Kellermanns, F.W. y Chua, J.H. (2009): "Family social capital, venture preparedness and start-up decisions". A study of hispanic entrepreneurs in New England. *Family Business Review*. 29 (3) 279-292
- Coleman, J.S. (1988): "Social Capital in the creation of human capital". *American Journal of Sociology*. 94, 95-120
- Danes S.M.; Stafford, K.; Haynes, G. y Amarapurkar, S. (2009): "Family Capital and Family Firms: Bridging Human, Social and Financial Capital". *Family Business Review*. 22 (3) 199-215
- Nahapiet, J. y Ghoshal, S. (1998): "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage". *The Academy of Management Review*. 23, 2, 242-266
- Portes, A. (1998): "Social Capital, its origins and applications in modern sociology". *Annual Review of Sociology*. 24, 1-24

- Sorenson, R.L.; Goodpaster, K.E. y Hedberg, P.R. (2009): "The family point of view, family social capital and firm performance: An exploratory test". *Family Business Review*. 22(3), 239-253

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

Serie: Investigación

Nº 1. Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Nº 2. Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Nº 3. 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.

Nº 4. Junio 2006

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

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

Nº 5. Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Serie: Reflexión

Nº 1. Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Nº 2. Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Nº 3. Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

Nº 4. 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

Nº 5. Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

Serie: Investigación

Nº 6. Junio 2007

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

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

Nº 7. Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

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

Nº 8. 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.

Nº 9. Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

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

Nº 10. 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

Nº 6. Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

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

Nº 7. 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

Nº 8. Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

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

Nº 9. Octubre 2009

“La organización y toma de decisiones en la familia empresaria”

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

Nº 10. Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

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

Serie: Investigación

Nº 11. Enero 2010

“La implicación en la familia o en la empresa y su relación con la cooperación y la percepción del logro”

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

Nº 12. Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

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

Nº 13. Enero 2011

“La Empresa Familiar en Córdoba”

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

Nº 14. Junio 2011

“Fundamentos del modelo IR, inteligencia relacional, como predictor del futuro pacto de la familia empresaria”

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

Nº 15. Enero 2012

“Posicionamiento de la pequeña y mediana empresa familiar sobre la responsabilidad social”

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

Serie: Reflexión

Nº 11. Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

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

Nº 12. Marzo 2011

“Visión antropológica de la familia empresaria”

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

Nº 13. Octubre 2011

“Trayectoria vital y predisposición a testar en las familias empresarias”

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

Nº 14. Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Nº 15. Octubre 2012

“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Serie: Investigación

Nº 16. Junio 2012

“La crisis económica actual y la empresa familiar”

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

Nº 17. Enero 2013

Valores de la Empresa Familiar moderadores de los necesarios comportamientos para su Sostenibilidad

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

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada en el año 2000 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.

La labor de análisis e investigación sobre la empresa familiar en general y en particular de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, ha dado numerosos frutos, reflejados en la creación de las colecciones de Cuadernos de Reflexión, Cuadernos de Investigación y en la publicación de diversas monografías.

Los Cuadernos de Reflexión e Investigación tienen una periodicidad semestral pudiendo consultarse en la web www.catedraprasa.com



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13
E-14071 Córdoba-España
Tlfn: (34) 957-218747/(34) 957-212063
catedra.prasa@uco.es
www.catedraprasa.com