

2010-12-01

## Inteligencia relacional como fundamento del pacto en la familia empresaria. Una experiencia real en la empresa familiar cordobesa

Maribel Rodríguez Zapatero  
*Universidad de Córdoba, España, es3rozai@uco.es*

Magdalena Rodríguez Jiménez  
*Universidad de Córdoba, España, catedra.prasa@uco.es*

Follow this and additional works at: <https://ciencia.lasalle.edu.co/gs>

---

### Citación recomendada

Rodríguez Zapatero, Maribel and Rodríguez Jiménez, Magdalena (2010) "Inteligencia relacional como fundamento del pacto en la familia empresaria. Una experiencia real en la empresa familiar cordobesa," *Gestión y Sociedad*: No. 2 , Article 8.

Disponible en:

This Artículo de investigación is brought to you for free and open access by Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in *Gestión y Sociedad* by an authorized editor of Ciencia Unisalle. For more information, please contact [ciencia@lasalle.edu.co](mailto:ciencia@lasalle.edu.co).

# Inteligencia relacional como fundamento del pacto en la familia empresaria. Una experiencia real en la empresa familiar cordobesa

Maribel Rodríguez Zapatero\*

Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*

**Recibido:** 13 de febrero de 2010 – **Aprobado:** 16 de julio de 2010

## Resumen

Trascurridos diez años de investigación en el campo de la empresa familiar, se concluye que se encuentra en situación de modelizar el proceso de común acuerdo entre los constituyentes de la empresa familiar, el protocolo. El objetivo que se persigue es la posibilidad de predecir, con probabilidad determinada, el éxito o fracaso del pacto familiar en función de la inteligencia relacional mostrada por los constituyentes de la empresa familiar. Para ello, se emplea un diseño experimental realista, no simulado, gracias al estudio de 26 empresas familiares que decidieron abordar su protocolo familiar bajo el auspicio de la Cátedra de Empresa Familiar. Se cree que un pacto familiar tácito puede mantenerse en el tiempo o explicitarse con éxito para una eficiente dirección de la empresa, si la motivación de los constituyentes es elevada y si el sistema de relaciones goza de confianza elevada y habilidad relacional.

\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, España. Profesora Universidad de Córdoba. Autora temas relacionados con la Empresa Familiar. También ha publicado numerosos artículos en revistas nacionales e internacionales sobre organización empresarial. Investigadora de organismos nacionales. Departamento Estadística, Econometría, Investigación Operativa y Organización de Empresas, Universidad de Córdoba, España. Correo electrónico: es3rozai@uco.es

\*\* Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba, España. Coautora temas relacionados con la Empresa Familiar. También ha colaborado en numerosos artículos en revistas nacionales e internacionales sobre organización empresarial. Copartícipe en trabajos de investigación para organismos nacionales. Cátedra de Empresa Familiar, Universidad de Córdoba. Correo electrónico: catedra.prasa@uco.es

## Palabras clave

Empresa familiar, inteligencia relacional, protocolo.

## Relational Intelligence as a Basis for the Family Business Agreement - A Real Experience in Cordoba's Family Businesses

### Abstract

After ten years of research in family businesses area our conclusion is that agreement process among constituents of family businesses, i.e. the Protocol, should be modeled. The goal is an ability to predict on a certain probability the success or failure of the family agreement as a function of the relational intelligence revealed by family business constituents. This is done using a realistic, non-simulated experimental design based on a study of 26 family businesses who have decided to address their Family Protocol by sponsorship of the Family Business Chair. It is believed that an implicit family agreement may remain over time or be communicated successfully for an efficient business management, provided higher constituents' morale and higher confidence-and-relational qualities of the relationship system could be met.

### Keywords

Family Business, Relational Intelligence, Protocol.

## Introducción

Después de una década de investigación sobre inteligencia relacional<sup>1</sup> versus protocolo familiar estamos en condiciones de conjeturar que hay una elevada probabilidad de alcanzar un pacto en la familia empresaria en relación con la

<sup>1</sup> Cada miembro de una empresa familiar viene dotado de una capacidad intelectual (IQ) y de una inteligencia emocional (EQ). Cuando ambos atributos se ponen en acción e interactúan con los de otro constituyente se produce un resultado que denominamos inteligencia relacional (IR), la cual dependerá no sólo de los atributos de cada constituyente, sino de la interdefinición e interacción entre sí (Hoover y Hoover, 1999).

supervivencia de la empresa familiar si la familia exhibe una elevada inteligencia relacional junto a una aceptable motivación.

En esta contribución se postula esa teoría, con base en lo siguiente:

- a) en toda teoría existe un conjunto de axiomas o asunciones y definiciones, además de las conclusiones que se derivan de ellas, y
- b) que una teoría es formalmente válida si es internamente consistente; es decir, si no conduce a pronunciamientos contradicto-

rios y si las conclusiones se derivan de las hipótesis.

Las hipótesis sobre inteligencia relacional con respecto a la consecución de un protocolo familiar se han verificado mediante experimentos realizados por el equipo de investigación de la Cátedra de Empresa Familiar.

Estos experimentos, desarrollados durante una década, han producido datos que sirven para probar la validez descriptiva de las hipótesis relativas al comportamiento humano a fin de lograr un pacto sobre el cual se fundamenta la teoría; es decir, habrá más posibilidad de consenso en tanto mayor sea la inteligencia relacional de la familia empresaria.

Estos experimentos han tratado de encontrar pautas y regularidades en los comportamientos observados y concluir que la teoría esbozada se adaptaba bien a nuestras observaciones, aunque es obvio que los parámetros conductuales cambian con el entorno y con las instituciones (familia y procesos), de tal modo que por estos cambios se puede cuestionar la validez externa de la teoría construida.

Los datos de nuestros experimentos plantean cuestiones sobre su validez. La primera cuestión es su validez interna: ¿Pueden nuestros datos permitirnos hacer inferencias de tipo causal? Responder afirmativamente dependerá del nivel de control del propio experimento, del diseño experimental y del tipo de análisis de esos datos. La segunda cuestión se refiere a su validez externa. ¿Se pueden generalizar nuestras inferencias? De esto siempre hemos sido conscientes pues la validez externa depende de la relevancia de los datos.

La investigación experimental, abordada a lo largo de un decenio, tiene varios propósitos.

Uno de ellos consiste en tratar de conocer las variables que pueden influir en los procesos de negociación para alcanzar determinado pacto familiar (por ejemplo, confianza mutua y capacidades de comunicación). Otro es saber si existen ciertas regularidades empíricas en el área del protocolo familiar para robustecer nuestra teoría o modificarla.

## Métodos

A partir de la experiencia creemos que la posibilidad de alcanzar un pacto eficaz entre los constituyentes de la familia empresaria depende de la confianza mutua y la comunicación entre aquéllos. En esta posición se encuentran muchos investigadores cuando analizan situaciones de conflicto en el seno de la familia empresaria, instancia abordada y trabajada por autores como Barnes y Herson (1976); Brokaw (1992), Dyer (1986), Kets de Vries (1993), Levinson (1971), Ward y Arnoff (1992), Williams (1992). En cuanto a disfuncionalidad del sistema y rivalidad o antagonismo de constituyentes por rivalidades nacidas de la desconfianza y ausencia de comunicación han escrito Handler (1991), Kaslow (1993), Kepner (1983), entre otros. Sobre cómo la confianza y la comunicación influye en la posibilidad de compartir determinada escala de valores y creencias han escrito autores como W.G. Dyer y W. Handler.

Tal como se ha afirmado, creemos que cada constituyente viene dotado de una capacidad intelectual (IQ) y de una inteligencia emocional (EQ). Cuando ambos atributos se ponen en acción e interactúan con los de otro constituyente se produce un resultado denominado inteligencia relacional (IR), que depende no sólo de los atributos de cada constituyente sino de la interdefinición e interacción entre éstos (Hoover y Hoover, 1999). Esta inteligencia

relacional se puede enmarcar en un paradigma relacional diagramado por la confianza mutua multicorpuscular y la conectividad o comunicación multicorpuscular del sistema. La confianza es la honestidad y transparencia entre los constituyentes del sistema complejo así como la eliminación de reservas sobre la integridad de todos y cada uno de ellos. La confianza, por su parte, se asocia a los atributos individuales de competencia, consistencia, responsabilidad, juego limpio, generosidad y benevolencia, Morris *et ál.* (1997). La conectividad y comunicación entre constituyentes nace del mutuo respeto entre fundadores y herederos con la minimización de rivalidad, hostilidad y hostigamiento entre familiares.

A la hora de conseguir que ambos subsistemas coevolucionen de modo armónico (mediante un pacto tácito o explícito), las relaciones interfamiliares constituyen la verdadera dimensión estratégica de la empresa familiar y, por tanto, un potencial de ventaja competitiva. Medir este nivel de armonía se puede conseguir si se cuantifica la inteligencia relacional de los constituyentes del sistema. Dependiendo del nivel de inteligencia relacional es posible predecir la probabilidad de posible continuidad de un pacto tácito o la predictibilidad de alcanzar un pacto familiar explícito.

### Condiciones para el éxito del proyecto

Para que el proyecto de investigación pueda tener éxito se necesita:

- a) **Conocimiento** de la naturaleza de la empresa familiar por parte de quienes deciden entrar a participar en el experimento. Para ello se exige tomar los seis créditos de la Cátedra de Empresa Familiar.
- b) **Privacidad** de las contestaciones estructuradas o semiestructuradas, pues la información personal no será explicitada si así se desea.
- c) **Realismo**, pues se trata de afrontar el proceso para llegar a un acuerdo, así que todas las actuaciones de los agentes individuales y colectivos deben tener esta orientación, aunque no se logre al final dicho consenso.
- d) **Duración del experimento** de carácter flexible y a demanda de los agentes, de modo que el proceso hacia el consenso termina o se aborta en calendarios diferentes.

### La negociación como base del experimento

Los resultados de la negociación para alcanzar el pacto familiar dependen de los componentes de cada familia, de su entorno y de la mediación de la Cátedra de Empresa Familiar. La institución –Cátedra– y el entorno son idénticos en todos los casos analizados, pues es la misma persona la que media y conduce el proceso y lo hace con idéntica metodología. La variación se produce entre familias por la peculiaridad de cada una de ellas y entre familiares; es decir, el proceso de negociación dependerá de todas las características antes indicadas y del nivel de inteligencia relacional y motivación demostrados en el nivel de constituyentes.

En efecto, se ha observado que el consenso se alcanza o se intenta alcanzar en la medida en que aumenta la información dada en común a los constituyentes y estos agentes van calibrando la matriz de pagos que recibirían de firmarse el pacto, sabiendo que existe juego limpio entre familiares, una racionalidad limitada y presiones internas propias de toda negociación.

La negociación es una especie de juego repetitivo que puede o no terminar en cooperación. Una empresa familiar es ante todo un negocio de relaciones. El factor determinante del éxito o fracaso del negocio familiar es la capacidad de relación de sus miembros.

Con el objeto de establecer la inteligencia relacional de la familia empresaria se optó por el cuestionario de inteligencia relacional, tomado de Hoover E.A. y Hoover C.L. (1999), en cuya publicación se puede encontrar el tratamiento del cuestionario a fin de evaluar la habilidad relacional (comunicación) y el paradigma relacional (confianza). Con este cuestionario se obtiene una situación gráfica del nivel de inteligencia relacional para la familia empresarial objeto de evaluación. El cuestionario (anexo 1) está conformado por 35 preguntas agrupadas en tres categorías:

- a) **Paradigma relacional:** cuestiones relativas al espíritu, moral y cultura de la familia que trabaja en el negocio. Con estas preguntas se determinan factores tan importantes como nivel de confianza, esperanza, respeto, confianza en la empresa familiar como en el grupo de personas.
- b) **Habilidad relacional:** preguntas que persiguen averiguar la capacidad del colec-

tivo familiar para maximizar sus esfuerzos conjuntos, enfrentarse a problemas y oportunidades.

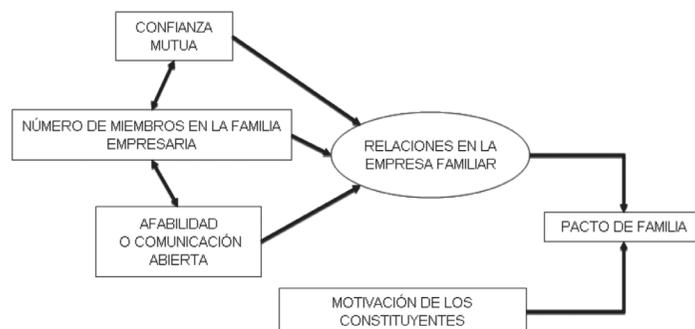
La coordinada paradigma relacional más habilidad relacional conforma la medida de la inteligencia relacional de la empresa familiar evaluada.

- a) **Motivación:** este grupo informa la expectativa de éxito compartida por el grupo. La motivación provee al grupo de energía emocional para mejorar la inteligencia relacional.

### El modelo por analizar

El modelo de análisis propuesto en este documento aparece diagramado a continuación. Creemos que un pacto familiar tácito puede mantenerse en el tiempo o explicitarse con éxito para gerenciar la empresa familiar, si la motivación de los constituyentes es elevada y si las relaciones intercorpúsculares del sistema gozan de atributos de elevada confianza mutua y elevada habilidad relacional, lo que a su vez depende del número de constituyentes en el juego y del estado de cada individuo y de los subsistemas.

**Figura 1.** Modelo básico para un acuerdo familiar



Fuente: Elaboración propia.

Nuestra hipótesis es la siguiente:

**H1:** Si el paradigma relacional es elevado así como la afabilidad de sus componentes, la predictibilidad de alcanzar un pacto explícito es elevada.

**H2:** Si el número de constituyentes es elevado y la empresa está en fase de sociedad fraternal o de primos hermanos, el nivel de habilidad relacional disminuye y también el grado de confianza relacional, por lo que la predictibilidad de alcanzar un pacto es baja.

## Resultados

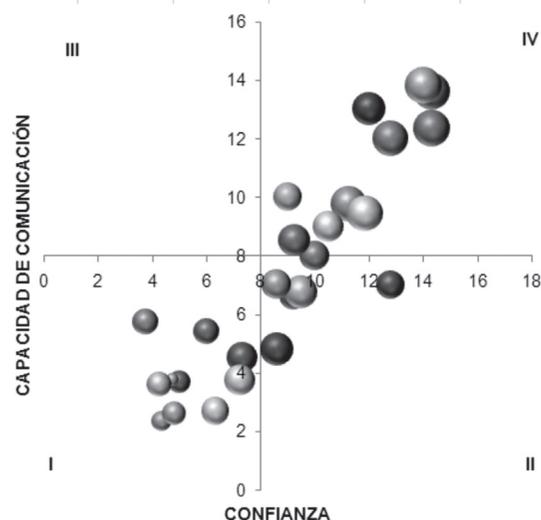
El número de familias necesarias para la investigación depende del número de tratamientos y de niveles en cada tratamiento. Si son dos tratamientos (familias en primera y segunda generación) y un solo nivel, se puede contemplar un número de diez empresas como mínimo en cada tratamiento, y en cada familia al menos tres constituyentes. Cuando se trata de analizar dos tratamientos (hombre y mujer) y dos niveles (dos edades a partir de un umbral), las exigencias se amplían pues deberían participar unas diez familias en cada cuadrante y una cifra de hombres y mujeres en cada familia, de tal modo que permitiera el control de las variables.

Asimismo, 26 empresas y 125 miembros de éstas realizaron una serie de entrevistas con el grupo de encuestadores de la cátedra de Empresa Familiar y el cuestionario explicado. Todas estas empresas asistieron previamente a los cursos de la Cátedra. Estos cursos se componen de cuatro módulos en los que se confrontan las distintas problemáticas de la empresa familiar y una serie de cuestionarios que permiten conocer en profundidad a la familia empresarial.

Luego, a partir del tratamiento de los datos, se obtiene información sobre capacidad de comunicación y nivel de confianza mutua, así como el nivel de motivación medio de cada una de las familias, combustible necesario para alcanzar un nivel de inteligencia relacional que garantice la continuidad de la empresa. Las variables confianza y capacidad relacional adquieren valores de 0 a 16, cruzándose en el valor central, de valor 8. La motivación adopta valores comprendidos entre 1 y 5. Los datos obtenidos con el método de Hoover aparecen en el anexo 2.

Por otra parte, el mapa de inteligencia relacional de estas 26 empresas aparece en la figura 2. Cada empresa está representada por una burbuja o círculo, cuyo tamaño es proporcionalmente directo al valor de motivación media mostrada por la familia empresarial. El eje horizontal hace referencia al paradigma relacional (confianza) y el eje vertical a la habilidad o capacidad de comunicación.

**Figura 2.** Inteligencia relacional de las 26 empresas analizadas



**Fuente:** Elaboración propia.

En la figura 2 se refleja que de las 26 empresas analizadas 11 se encuentran en el mejor cuadrante posible (IV) donde la confianza y la comunicación son altas y el valor de la motivación está por encima de la media, valor determinado por el tamaño de la burbuja.

Se puede observar que 10 empresas se encuentran en el cuadrante I, es decir, en el peor cuadrante posible, donde la confianza y la comunicación son bajas y la motivación está por debajo de 3, excepto en dos de ellas en las que –a pesar de exhibir una inteligencia relacional baja– la motivación está por encima de 3. Estas dos empresas con una motivación alta tendrán menos problemas que el resto para llegar al

cuadrante deseado; es decir, a una inteligencia relacional alta, ya que tienen el motor necesario para ello. Se observa que 5 empresas están en el cuadrante II, lo que indica que tienen una confianza o paradigma relacional alto pero una baja habilidad relacional o de comunicación.

Con el objetivo final de llegar a un modelo que estime la probabilidad de consensuar un pacto familiar según la inteligencia relacional mostrada por los miembros de la familia empresaria, se comienza con un análisis de correlaciones entre las variables bajo estudio (confianza, comunicación y motivación). La matriz de correlación obtenida permite observar el alto grado de correlación positiva entre las variables (figura 3).

**Figura 3.** Matriz de correlación de las variables estudiadas

Matriz (coeficiente de correlación de Pearson)			
	Confianza	Comunicación	Motivación
Confianza	1,000	<b>0,803</b>	<b>0,708</b>
Comunicación	<b>0,803</b>	1,000	<b>0,686</b>
Motivación	<b>0,708</b>	<b>0,686</b>	1,000

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

**Fuente:** Elaboración propia.

Todas las variables del modelo, confianza, comunicación y motivación, muestran correlaciones elevadas y significativas desde el punto de vista estadístico, siendo la mayor de ellas la existente entre comunicación y confianza con valor **0,803**.

Para estimar el modelo se utiliza el ajuste LOGIT. El modelo LOGIT es uno de análisis de respuesta a nivel individual, el cual sirve para analizar y explicar la opción tomada por un individuo. Éste facilita la comprensión sobre el alcance como determinados factores influyen en la decisión. Es un modelo que ofrece la probabilidad de que un individuo tome una opción frente a otra. Trasladado el modelo a la situación que

nos ocupa, el modelo indica la probabilidad de que una empresa familiar llegue a consensuar el protocolo. La variable dependiente, probabilidad de firma, se regresionó utilizando como variables explicativas la comunicación, la confianza y la motivación mostradas por los miembros familiares. Las empresas que habían firmado el pacto fueron codificadas como 1 y las que abortaron el proceso consensual como cero. El modelo ajustado se representa en la siguiente figura 4.

El modelo LOGIT se aplicó a 21 de las 26 empresas familiares de la muestra, que eran las que habían consensuado y firmado su protocolo familiar o lo habían rechazado. Las cinco

restantes empresas familiares están en periodo o proceso constituyente o de formulación del pacto familiar.

**Figura 4.** Modelo logístico de probabilidad de firma del protocolo familiar

$$P = 1 / (1 + \exp(-0.38538 \text{comunicación}))$$

$$Prob \left\{ \begin{matrix} si = 1 \\ no = 0 \end{matrix} \right\}$$

**Coefficient Estimates [segment 1]**

Coefficient estimates of the Choice model. Coefficients in bold are statistically significant.

Variables / Coefficient estimates	Coefficient estimates	Standard deviation	t-statistic
confianza	0,0593602	0,0954518	0,6218862
comunicación	<b>0,3853802</b>	0,1075345	<b>3,5837823</b>
motivación	-0,315613	0,2638906	-1,195999
Const-1	-2,677132	0,6948741	-3,852686
Baseline		n/a	n/a

**Fuente:** Elaboración propia.

Como se observa de la figura 4, la única variable explicativa con parámetro estadísticamente significativo es la comunicación. Entonces, es posible deducir que la probabilidad de firma de un protocolo por una familia empresaria se explica por la comunicación exhibida por sus miembros. Ahora bien, no se puede olvidar que la comunicación está directamente correlacionada con la confianza y la motivación.

Con el modelo ajustado se calcularon las probabilidades de firma de protocolo para las 21 empresas de la muestra que firmaron o rechazaron el pacto familiar. Se debía establecer un nivel de exigencia a nuestro modelo, consistente en determinar la probabilidad techo o probabilidad a partir de la cual se consideraría que la empresa familiar firmaría el protocolo. Cuanto mayor sea la probabilidad techo será más exigente con el modelo ajustado y a la inversa. Para una probabilidad del 50%, todas

las empresas que obtuvieran un valor igual o superior al 50% firmarían y consensuarían su pacto familiar (anexo 3). Sólo tres empresas con probabilidad de firma baja (0,48), (0,32) y (0,34) firmaron el protocolo familiar.

De otra parte, resulta importante resaltar el juego de la elasticidad en un modelo LOGIT. La elasticidad de la probabilidad de firma de un pacto familiar se recoge en la siguiente expresión matemática:

$$\frac{\partial p_i}{\partial x_{ik}} = \frac{e^{x_i \beta}}{(1 + e^{x_i \beta})^2}$$

La variación concreta de la probabilidad depende no sólo del valor del estimador, sino también del punto en que se considere la función de distribución. Por ejemplo, el incremento de probabilidad de firmar un protocolo será mayor cuanto menor sea el valor de comunicación de partida.

El grado de aciertos del modelo (SÍ, NO) es del 85%; el error cometido es siempre al predecir la renuncia al pacto y nunca al predecir el consenso. El tamaño muestral de la investigación no ha permitido analizar si existen diferencias en la probabilidad de alcanzar un pacto familiar en función de la etapa generacional en la que se encuentre la empresa familiar. A medida que se avanza en el tiempo, el tamaño muestral podrá aumentar y se procederá a la comprobación de la hipótesis 2.

Pese a esta limitación –que se soslayará en un futuro no muy lejano– se podría pensar que estamos ante un instrumento novedoso y muy eficaz en el entendimiento de cómo los constituyentes de una empresa familiar consiguen o no alcanzar el pacto o protocolo. La eficacia se considera en dos vertientes; por un lado, el test de inteligencia relacional de Hoover, cuya

efectividad está más que probada, permite colocar a la empresa familiar en torno a dos variables básicas (comunicación y confianza) y, por otro lado, el ajuste del modelo que ha permitido descubrir cómo la comunicación entre los miembros de una familia empresaria se convierte en la llave que abre la puerta del camino hacia el pacto familiar, junto a la confianza y motivación (muy correlacionadas).

En cuanto a la posibilidad de replicación de nuestra investigación, es preciso señalar que los resultados obtenidos se han puesto en valor al ser aplicados en consultoras especializadas en empresa familiar a las cuales se les ha facilitado el test de inteligencia relacional y su tratamiento por parte de la Cátedra de Empresa Familiar. Así, en Madrid, los resultados de esta investigación se aplican por parte de Sánchez Crespo, abogados y consultores, y en Barcelona por la empresa Torrentidedeu, consejeros de la familia empresaria.

## Discusión

### *Algunas matizaciones*

- 1) El diseño experimental propuesto para este documento ha sido realista; es decir, ha reproducido de la mejor manera posible el mundo real de la familia empresaria. Ese realismo se ha logrado a través de 26 familias empresarias que decidieron abordar el proceso para consensuar su protocolo familiar.
- 2) Este diseño no ha consistido en mimetizar la realidad, sino que –a través del realismo– se ha logrado la mejor oportunidad para aprender algo útil en negociación de un pacto de familia empresaria y también para responder a las cuestiones que provocaron esta investigación. Asimismo, el diseño

señala una parte de la realidad que es más compleja que el modelo formal al que hemos logrado, porque es inútil replicar las complejidades del mundo real de la familia empresaria en este laboratorio experimental, pues la realidad tiene infinidad de detalles, imposibles de contemplar.

- 3) En cada familia empresaria no ha sido posible replicar todos los detalles, por lo que el modelo formal ha dejado fuera muchos de aquellos. Sin embargo, ha sido relevante seleccionar elementos que son importantes en términos de comportamiento de la familia empresaria y que pueden ser arbitrarios en términos de teoría. Por ejemplo, cuando se someten los componentes de la familia empresaria al test de inteligencia relacional no se anuncia nuestro objetivo, ni antes de entregar el cuestionario ni tras analizarlo.
- 4) Somos conscientes de que aunque el comportamiento observado sea consistente con las implicaciones del modelo, eso no indica evidencia suficiente sobre la capacidad explicativa de éste, pues no siempre una baja inteligencia relacional conduce a un fracaso en el proceso hacia la formalización del protocolo familiar. Quizá los intervinientes no entendieron el cuestionario ni los posteriores procesos o quizás el modelo fue mal diseñado.
- 5) Este experimento debe ser juzgado por cómo ha impactado en nuestra comprensión del proceso y no tanto por ser fiel a la realidad total o al modelo formal.

### *El carácter controlado del experimento*

- 1) El entorno investigado consta de agentes sociales (constituyentes de familias empresarias)

y la propia institución (familia empresaria) a través de la cual actúan estos agentes.

- 2) Los agentes (familiares) tienen características relevantes: motivaciones, preferencias, experiencias e información.
- 3) El experimento se basa en la teoría del valor inducido; es decir, hay incentivos para que los agentes alcancen un acuerdo (protocolo) y también existen desincentivos. Los agentes en el proceso de negociación prefieren obtener más ventajas que menos (monotonidad); saben que la mejora en el pacto dependerá de sus acciones (salencia) y la de sus otros familiares; y la acción tendiente a lograr el consenso no depende tanto de su mejora sino de cuánto mejoran sus otros familiares (dominancia). Es decir, las actuaciones hacia el consenso dependen unas veces de la **monotonidad**, otras de la **salencia** y otras de la **dominancia**. El consenso está motivado por esas tres condiciones en mayor o menor proporción.
- 4) El experimento no es simulado sino real.
- 5) Del experimento hemos pretendido ser inductivos, pues el principio general de la inducción indica que los comportamientos que muestran pautas regulares persistirán en nuevas situaciones siempre y cuando no cambien las condiciones subyacentes. En este caso: si no se alteran los niveles de motivación y de elevada confianza y comunicabilidad, se mantendrá la alta probabilidad de alcanzar un nuevo consenso. El proceso de consenso requiere credibilidad completa, debido a que **salencia** y **dominancia** desaparecen en caso de ausencia de confianza; es decir, algunos dudarán de la relación acción-recompensa o desconfianza del proceso. Durante el proceso, las

preferencias de los constituyentes pueden exhibir componentes malévolos.

### *No todo está controlado*

- 1) En todo diseño experimental existen transacciones entre variables y tratamientos al igual que variables aleatorias imposibles de controlar como el interés y el grado de preocupación al cumplimentar un cuestionario por parte de los familiares o el interés en contestar la verdad en una entrevista o de ser transparente en una negociación. En un diseño experimental no se pueden confundir ruidos con variables, como primer objetivo de un buen diseño.
- 2) Se podría decir, entonces, que todas nuestras variables son aleatorias porque padres e hijos entran en el experimento de modo aleatorio por su propia decisión y voluntad. La distinción entre ruidos y variables depende de lo que se busque con el diseño experimental. La experiencia y aprendizaje en el proceso de negociación de los familiares es un ruido en un experimento estático pero es una variable importante en un experimento dinámico, cuando la familia ha tomado el curso previo de empresa familiar. Obviamente, existe un sesgo intencionado en el sentido de hacer el experimento sólo con aquellos que, diplomados, han mostrado interés en alcanzar un pacto familiar.
- 3) La importancia de la replicación del experimento en muchas familias empresarias, predispuestas al pacto de familia, es relevante porque cada familia tiene su idiosincrasia.
- 4) Los tratamientos pueden ser diferentes según lo que se trate; por ejemplo, dos tratamientos pueden ser los géneros y dos niveles pueden ser edades. Dos tratamien-

tos pueden ser confianza y comunicación y dos niveles pueden ser empresas de primera y segunda generación. La necesidad de tratamientos y niveles permite evitar ruidos e interferencias entre variables.

### *Aspectos humanos del experimento*

Lo que hace especial a la línea de investigación propuesta en este material es que en nuestro diseño experimental intervienen seres humanos; son individuos que observan, aprenden, memorizan, forman expectativas, se adaptan, formulan cuestiones y eligen estrategias después de hacer conjeturas. Estos aspectos son fundamentales a la hora de investigar comportamientos en las familias empresarias. Así, se obtienen datos de estos comportamientos para formular teorías, sabiendo que son datos de personas diversas, libres, espontáneas e idiosincrásicas. Entonces, a la hora de diseñar un experimento, preocupa la manera de definir estas diferencias y si éstas importan al proyecto de investigación.

Otro aspecto consiste en que quienes intervienen son personas con suficiente experiencia en la familia empresaria y además concienciados de la necesidad de alcanzar un pacto en la familia para lograr la supervivencia de la empresa, una vez tomaron los cursos dictados en la Cátedra de Empresa Familiar.

### **Conclusiones**

- 1) La correlación positiva entre la inteligencia relacional y la firma del protocolo o pacto familiar ha quedado manifiesta, pues de las 11 familias ubicadas en el cuadrante IV, el 63,36% han firmado el pacto familiar, en tanto que de las 10 familias ubicadas en el cuadrante I, sólo el 10% firmaron el protocolo familiar.
- 2) La investigación confirma la hipótesis H1 en la cual se conjeturaba que la predictibilidad de alcanzar un pacto familiar respecto de la empresa familiar es elevada si la inteligencia relacional (confianza, comunicación y motivación) es elevada.
- 3) La investigación no confirma la hipótesis H2, puesto que el tamaño de cada tipo de familiar no es suficiente para estadísticamente justificar la diferencia pues de las 26 familias empresarias, 13 son de director fundador y 13 de sociedad de hermanos.
- 4) Un grado elevado de comunicación muestra elevada correlación con la confianza y la motivación de los miembros de las empresas familiares.
- 5) Con base en el modelo LOGIT se estima que la probabilidad de llegar al consenso depende del nivel de comunicación entre familiares. Según el modelo, todas las empresas que mostraron una probabilidad  $\geq 0,50$  han firmado el protocolo.
- 6) La probabilidad de firma de un protocolo, según el modelo estimado, es una probabilidad para un momento determinado del tiempo; es decir, los cambios lógicos que experimenten comunicación, confianza y motivación en el seno de la familia a lo largo del tiempo provocarán un cambio en su probabilidad de firma. Si estos cambios son positivos, aumentará la probabilidad de firma o éxito de alcanzar un pacto familiar. Esto explica cómo una empresa familiar con baja probabilidad de firma alcanzó el consenso, para lo que fue necesario un periodo de tres años. La elasticidad de la probabilidad de alcanzar el consenso familiar en relación a la variación unitaria de la comunicación es de 0,385.

## Anexo 1: Cuestionario sobre inteligencia relacional empresarial

Código	Cuestiones	Siempre	Frecuente	A veces	Rara vez	Jamás
1	Se hacen esfuerzos para entender las ideas de los miembros de la familia respecto del negocio.					
2	Es más fácil evitar el conflicto entre nosotros que arriesgar una ruptura en las relaciones familiares.					
3	Los miembros de la familia comparten la visión sobre el futuro del negocio.					
4	En nuestra familia expresar las ideas personales es perturbador o desalentador.					
5	Una vez entrados en el negocio, los miembros de la familia conocen claramente la clase de comportamiento esperado de cada uno de ellos y lo que cada uno de ellos debe hacer.					
6	Los miembros de la familia se sienten seguros unos con otros a la hora de reconocer errores y pedir perdón.					
7	La familia se reúne regularmente para revisar los objetivos a largo plazo e implementar los planes.					
8	Podemos contar entre sí para perseverar en nuestros compromisos.					
9	Hay ciertas cuestiones que la familia evita discutir.					
10	Evitamos estar juntos como familia, excepto en el negocio.					
11	Empleados familiares reciben valoraciones regularmente según logros y resultados.					
12	Los miembros de la familia muestran apoyo, coraje y aprecio por el talento de otros familiares.					
13	Fácilmente podemos discutir problemas y llegar a soluciones mutuamente aceptables.					
14	Nuestras acciones reflejan la regla no escrita "Piénsalo, pero no lo digas".					
15	Hablar abiertamente normalmente crea problemas en la familia.					
16	Los empleados reconocen que los miembros de la familia trabajan juntos para el bien del negocio, más que por el bien individual o ganancia familiar.					
17	Los miembros de la familia libremente pueden expresar sus sentimientos, valores y creencias.					
18	Miembros de la familia tienen que tratar con expectativas que no son claras, papeles y responsabilidades de carácter impreciso.					
19	Buscamos tiempo para planificar juntos y crear estrategias específicas para crecer y gerenciar el negocio.					
20	Experimentamos el presente y anticipamos el futuro con sentido compartido de esperanza y optimismo.					
21	Los miembros de la familia no entienden a la perfección lo que de ellos se espera.					
22	Nos relacionamos de modo abierto y honesto cuando hablamos de la familia y de la empresa.					
23	No resolvemos las crisis y los conflictos son recurrentes.					
24	Los miembros de la familia se critican directa e indirectamente entre sí.					
25	Los miembros de la familia comprenden realmente los puntos de vista de los demás miembros.					

26	Trabajar conjuntamente en la empresa beneficia tanto a la familia como al negocio.					
27	Encontramos muy fácil colaborar, comprometernos y llegar al consenso.					
28	De manera consistente la información es participada por todos.					
29	Hemos creado estructuras diferentes y procedimientos para abordar las cuestiones familiares, de la empresa y de la propiedad.					
30	Evitamos discutir cuestiones controvertidas.					
31	Tenemos una comprensión clara y total de hacia dónde va el negocio.					
32	El ingreso de miembros de la familia siempre se está en relación con las decisiones de la empresa familiar.					
33	No hay mejor carrera u oportunidad que la que ofrece la empresa familiar.					
34	Los miembros de la familia siempre están muy confiados respecto a sus capacidades.					
35	Creo que nosotros, como empresa familiar, tenemos la clase de relaciones que permiten enfrentarnos a cualquier dificultad que aparezca en el camino.					

### Fórmula de cálculo de las variables

- Paso 1: Las 12 preguntas que aparecen sombreadas en gris (1, 2, 4, 9, 10, 14, 15, 18, 21, 23, 24, 30) se puntúan con 1, si el sujeto contestó rara vez o jamás.
- Paso 2: Puntúe con 1 el resto de 23 preguntas no sombreadas en las que el sujeto respondió siempre o frecuentemente.
- Paso 3: Marque los unos que tenga el sujeto en las preguntas pares comprendidas entre la pregunta 1 a la pregunta 32. (Aún no cuente las preguntas 33, 34 y 35). La

suma de los unos en las preguntas pares arriba indica el nivel de confianza del sujeto. Cuente los unos de las preguntas impares comprendidas entre las preguntas 1 a 32. El número obtenido indica el nivel de comunicación del sujeto.

- Paso 4: Vuelva a las preguntas 33, 34 y 35. Ponga 1 para los que hayan contestado siempre o frecuentemente. Cuente los unos que aparecen en las preguntas 20, 26, 33, 34 y 35 para obtener la motivación del individuo.
- Paso 5: Calcule la media para cada familia empresaria en función del número de integrantes.

## Anexo 2. Inteligencia relacional de las 26 empresas familiares

Empresa	X: Confianza	Y: Comunicación	Z: Motivación
E1	12,8	7	2,8
E2	8,6	4,8	3,8
E3	10	8	3
E4	12	13	3,8
E5	9,25	8,5	3,5
E6	12,8	12	4,4
E7	9,2	6,6	2,4
E8	5	3,67	1,67
E9	11,25	9,75	4,25
E10	7,33	4,5	3,16
E11	3,75	5,75	2,25
E12	4,33	2,33	1,33
E13	14,33	12,33	4,67
E14	14,33	13,61	4,67
E15	9,5	6,75	3,75
E16	6	5,4	2,2
E17	8,6	7	3
E18	9	10	2,75
E19	14	13,8	4,6
E20	4,8	2,6	1,8
E21	10,5	9	3,25
E22	4,75	3,75	0,5
E23	4,25	3,6	2
E24	6,33	2,67	2,67
E25	7,25	3,75	3,25
E26	11,85	9,42	4,42

## Anexo 3. Relación de aciertos del modelo con respecto a la realidad

Empresas	Probabilidad	Realidad	Tiempo del procesos/años
E1	0,48	SÍ	0,56
E2	0,2	NO	-
E3	0,56	SI	1,04
E4	0,83	SI	0,79
E5	0,5	NO	-
E7	0,42	NO	-
E8	0,24	NO	-
E9	0,59	SI	1,30
E10	0,2	NO	-
E11	0,32	SÍ	5,62
E12	0,13	NO	-
E13	0,81	SÍ	0,57
E14	0,87	SÍ	0,61
E15	0,35	NO	-
E16	0,33	NO	-
E17	0,4	NO	-
E18	0,69	SI	0,78
E19	0,88	SI	1,09
E23	0,19	NO	-
E24	0,12	NO	-
E25	0,34	SI	2,70

## Referencias

- Barnes, L.B. & Hershon, S.A. (1976). Transferring power in the family business. In: *Harvard Business Rev.* 54(4): 105-114.
- Dyer, W.G. (1986). *Cultural Change in family firms*. San Francisco: Joseey Bass.
- Dyer, W.G. & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: exploring the connections. In: *Entrepreneurship Theory and Practice*. 19(1): 71-84.
- Handler, W. (1991). Key interpersonal relationships of next generation family members in family. In: *Journal of Small Business Management*. 28: 21-32.
- Hoover, EA & Hoover C.L. (1999). *Getting along in family business. The relationship intelligence handbook*. New York: Routledge.
- Kaslow, F. (1993). The love and lure of family business. In: *American Journal of Family Therapy* 21(1): 3-16.
- Kepner, E. (1983). The family and the firm: a co-evolutionary perspective. In: *Organizational Dynamics*, 12:57-70.
- Kets de Vries, M.F.R. (1993). The Dynamics of family controlled firms: The good news and the bad news. In: *Organizational Dynamics*, 21: 59-71.
- Levinson H. (1971). Conflict that plague the family business. In: *Harvard Business Review*, 49: 71-80.
- Morris, M.N. et ál. (1997). Correlates of success in family business transitions. In: *Journal of Business Venturing*, 12: 385-401.
- Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2004). *La singularidad de la Empresa Familiar. Conceptos Básicos para llegar a entenderla*. En: Colección Cátedra de Empresa Familiar.
- Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2005). *Los factores claves para un pacto en la Familia Empresaria*. En: Cuaderno de Investigación 1 de la Cátedra de Empresa Familiar.
- Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2007). *El Protocolo Familiar. Un juego de promesas y una cascada de contratos*. En: Colección Cátedra de Empresa Familiar.
- Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2008). *Confianza, Comunicación y Pacto de la Familia Empresaria*. En: Colección Cátedra de Empresa Familiar.
- Ward, J.L. & Arnoff, C.E. (1992). Accountability: the Whetstone Effect. Nations Business. In: *Family Business Review*, 80: 52-53.
- Williams, R. (1992). *Preparing your family to manage wealth*. Marina CA. Monterey Pacific Institute.