



## La realidad del poder en la familia y en la empresa familiar

Salvador Rus Rufino. Universidad de León. M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz. Universidad de Sevilla

*“Und doch: Ideen sind stärker als alle empirische Mächte”*

[Y a pesar de todo: las ideas son más fuertes que todos los poderes empíricos]

E. Husserl, *Husserliana*, vol. VI, p. 335, lin. 7 (Conferencias de Viena)

Los estudios sobre empresa familiar nos presentan un esquema de tres círculos –en algunos casos se habla de cuatro o cinco– en el que se distribuyen los roles de los actores que intervienen en la constitución y, sobre todo, el desarrollo de una empresa familiar<sup>1</sup>. Es una definición de posiciones respecto a una misma realidad en la que todos están implicados, de una u otra forma, pero en la que no se comparte por igual la responsabilidad, la propiedad, la dirección, la gestión y el gobierno. Esta ‘desigualdad’ es temporal y accidental, no sustancial, ni siquiera definitiva, aunque en las empresas familiares los cargos –que deberían ser cargos– se suelen ocupar de forma indefinida y vitalicia. La movilidad se suele dar principalmente por tres razones: jubilación, muerte o cese voluntario; o bien porque se ha producido una ruptura entre los miembros de la familia y, finalmente, porque ha fracasado un proyecto empresarial y se sustituye por otro. En cualquier caso, dejar los cargos

<sup>1</sup> Tal representación nos muestra una empresa familiar evolucionada en el tiempo, porque no todos los familiares son accionistas, ni todos los familiares trabajan en la empresa, ni todos los accionistas trabajan en la empresa. Es una fase de evolución o de madurez de la empresa familiar.





a los que se atribuye una mayor o menor cantidad de poder efectivo y real suele ser algo excepcional y se da en circunstancias muy concretas.

Esta realidad muestra algo muy importante: el poder en la empresa familiar existe, es escaso y las partes implicadas desean tenerlo y retenerlo. Por esa razón merece la pena explicar qué es el poder en general, cómo se manifiesta en cuanto fenómeno social y cuál es su presencia en la institución familiar, además de cómo actúa en la empresa familiar. Estos serán los tres grandes capítulos o apartados de este texto.

## I. Qué es el poder

“El concepto fundamental en la ciencia social es el Poder, en el mismo sentido en que es el concepto fundamental de la física. Como , el poder tiene muchas formas (...) Las leyes de las dinámicas sociales, sólo pueden ser entendidas en términos de poder”<sup>2</sup>.

El estudio del poder desde diferentes ángulos de la especialización científica ha dado lugar a una proliferación de visiones, a veces confusas y antagónicas, que reclaman el resultado de una empresa común realizada desde una perspectiva interdisciplinar. En tanto no se consiga, este concepto se nos ofrecerá desde un enfoque polivalente. Tal y como muchos investigadores de las ciencias sociales han puesto de manifiesto, la existencia de estructuras de poder es un rango inherente a todas las sociedades y, sin ellas, sería bastante difícil regular las conductas de los actores sociales. Todos estamos continuamente insertos en relaciones de poder que van desde los escenarios microsociales del ámbito interpersonal de nuestra vida cotidiana, hasta las relaciones jerárquicas de todo tipo en ámbitos macrosociales. En esta línea pode-

<sup>2</sup> Russell, B. (1938), p. 12.





mos considerar la aportación, entre otras, del pensador contemporáneo Michel Foucault<sup>3</sup>. En su texto *El sujeto y el poder* evidencia cómo las relaciones de poder son un fenómeno social implícito en el sistema de redes sociales: “Las relaciones de poder están profundamente enraizadas en el nexo social. (...) Una sociedad sin relaciones de poder sólo puede ser una abstracción”<sup>4</sup>. Además, la realidad cotidiana nos muestra cómo esa distribución asimétrica propia y consustancial –y de manera especial, algunas de las características del proceso por el cual una persona resulta favorecida por esa distribución, por ejemplo, su legitimidad– influye de forma crucial en las percepciones, impresiones e interacciones de quienes forman parte de esos procesos.

### 1. Una realidad innegable

El poder es una de esas palabras que no nos dejan indiferentes. Todos nos sentimos concernidos y en algún momento implicados. El poder es un término abarcador y reificante. Es una fuerza intangible, que no se ve, pero se siente. Para unos, el poder designa algo lejano, inalcanzable, que está en otro mundo, que se padece, pero con lo que inevitablemente se tiene que contar en la vida. Para otros es una palabra rodeada de una aureola curiosa, como mágica, con un atractivo que lo hace apetecible. Por el contrario, hay quienes lo perciben cargado de cualidades negativas, porque allí donde hay poder hay maldad, corrup-

<sup>3</sup> Foucault realiza un amplio estudio sobre el fenómeno del poder, aunque no era su objeto principal. En efecto, su centro de interés era la elaboración de una historia de los distintos modos por los que los seres humanos se transformaban en sujetos. No obstante, Foucault no se limita a una reflexión del poder en abstracto, sino a sus características y sus efectos en la sociedad capitalista. En este sentido, su obra representa una crítica al capitalismo como sistema de relaciones sociales y a la utopía de libertad.

<sup>4</sup> Foucault, M. (2001), p. 255.





ción, hay elementos e individuos que se adhieren a los que lo detentan por interés personal... Por regla general, las personas cuestionamos las instancias de poder más próximas a nosotros, aquellas que sentimos y soportamos.

No hay necesidad de señalarlo, el poder se manifiesta como algo patente en toda realidad humana. Los hombres, sin excepción, están situados, de forma muy diversa respecto a él. Unos están en posición de poder, de mando, de gobierno; y otros sometidos, son súbditos, obedecen<sup>5</sup>. Esta evidencia del poder que comparece ante la mirada y se experimenta en la vida de cada hombre puede llevarnos a excusar su definición, pero no debería ser así.

Pese al uso corriente del concepto, se da un acuerdo bastante extendido entre los científicos sociales según el cual la idea de poder es “esencialmente disputada”<sup>6</sup>. Una definición que nos sirva para comenzar podría ser la formulación weberiana del poder. El poder es definido ampliamente como “la probabilidad de imponer la propia voluntad, dentro de una relación social, aun contra toda resistencia y cualquiera

<sup>5</sup> Esta es una de las teorías preferidas de Aristóteles (*Política* 1277b 7 y ss. y 1287a 10 y ss.) y se explica del siguiente modo. Una comunidad política organizada jurídicamente está compuesta por personas diferentes que intercambian bienes, servicios, etc. sobre la base de la igualdad. Esas personas son iguales en muchos aspectos, pero sobre todo desde el punto de vista político (véase *Política* 1301a 28-31), por eso pueden y deben tener las mismas aspiraciones para mandar, pero que gobiernen todos al mismo tiempo es imposible: es necesario establecer un turno que preserve la igualdad recíproca, y, por tanto, una reciprocidad en el servicio. Lo cual va en contra de una rígida y cerrada especialización de funciones. O dicho de otra forma, Aristóteles rechaza el sistema de castas cerradas en el que Platón divide la sociedad mediante un recurso antropológico: somos iguales políticamente, pero distintos según nuestras habilidades y cualidades. La ausencia de alguna de estas habilidades o cualidades no es razón para excluir a alguien del gobierno.

<sup>6</sup> Gallie, W.B. (1955), p. 169.





que sea el fundamento de esa probabilidad”<sup>7</sup>, de manera que el sociólogo alemán concibe el poder, tradicionalmente reconocido como tal, como una relación de dominación legítima y consentida.

En ocasiones se ha definido como potencialidad de los sujetos y así, siempre que hablamos de poder, se hace referencia a la capacidad o facultad de ejecutar una acción, de ejercer un control sobre un grupo humano o sobre una situación; al dominio, imperio, facultad y jurisdicción que alguien tiene para mandar o ejecutar algo. Se trataría de la capacidad de las personas o grupos para imponer su voluntad sobre otros, a pesar de la resistencia, utilizando el recurso del miedo a la violencia; entendiendo ésta como autoridad máxima reconocida por una sociedad, institucionalidad que se otorga el Estado para ejercer determinadas tareas con independencia, tenencia o posesión de algo, documento que autoriza a una persona a determinados actos, capacidad mágica, etc. Estaríamos ante la “habilidad” que supuestamente tendrían una o varias personas para cambiar las probabilidades de que otras respondan de determinadas formas ante ciertas acciones.

Todo esto nos lleva a que el poder y, como veremos más tarde, la autoridad, hayan ido cobrando cada vez mayor importancia por ser un mecanismo de control, de coordinación y de colaboración necesario

<sup>7</sup> Weber, M. (1993), p. 43. “La definición weberiana del poder ha sido probablemente la que ha gozado de mayor influencia en sociología. En dicha definición hay una concepción de las relaciones de poder que implica inevitablemente la existencia de intereses incompatibles y en conflicto, puesto que lo que se enfatiza, por un lado es la capacidad de una parte de realizar sus propios objetivos, y por otra, que el principal criterio para calibrar la cantidad de poder consiste en la “resistencia” susceptible de ser contrarrestada. Ahora bien, es un error considerar el uso de la fuerza como un criterio de poder. Es más común identificar el poder que detenta una parte de una relación social con las sanciones coercitivas que es capaz de emplear”. Giddens, A. (1997), p. 6.





para la consecución de los fines y de los objetivos de cualquier tipo de organización humana y social, desde la familia hasta la sociedad supranacional, internacional o global.

Todas las acepciones muestran que el poder es una capacidad que se tiene o detenta, que está en relación con otros y que pretende, mediante un proceso, realizar algo contando con la colaboración de los demás. Así considerado, el poder forma parte de un modelo racional que ve a las organizaciones como instrumentos para conseguir determinados fines que benefician, en principio, a todos y no a una parte. El poder actuaría como el medio y el instrumento, nunca el fin, que permite alcanzar los objetivos mediante la colaboración de los demás<sup>8</sup>. De este modo se pone el acento en el carácter relacional o alterativo del poder entre los hombres. Una relación colaborativa, es decir, en acción, dentro de un proceso que va de la razón a la actuación siguiendo la secuencia siguiente: información, transformación en conocimiento y uso de unos criterios específicos para actuar.

Al mismo tiempo, el poder es una capacidad, no ya de todos a la vez, sino de algunos durante un tiempo, y orientada a un fin que se puede concertar en hacer colaborar a los otros según las decisiones de aquél que lo detenta. En ese momento tiene tal capacidad, es decir, tiene atribuido el poder de forma accidental, pero impone su voluntad, o ejecuta las decisiones acordadas y asumidas por todos. Por esa razón, la relación humana en la comunidad social está desigualmente atribuida en cuanto a la referida capacidad: es asimétrica porque unos mandan y otros obedecen, pero de cómo se articule dicha asimetría dependerá

<sup>8</sup> McIver, R.M. (1953), p. 82. Tomás de Aquino había dicho que "Todo poder dice relación a otra cosa" (*Omnis potentia ad alterum est*), *Summa Contra Gentiles*, 3, 19, n. 3.





que el poder se transforme en fuerza o se convierta en autoridad, ya lo veremos.

En esta visión del poder son indiferentes, de momento, tanto las actitudes de los actores implicados –gobernantes y gobernados–, cuanto el contenido de lo mandado, que es el objeto de la relación y son los términos que se dan en todas las variantes circunstanciales en las que aparece el poder de forma evidente.

En cuanto al contenido del poder, es importante en un doble sentido: el ámbito en el que se produce esa relación y, quizá tanto más, el contenido de la capacidad con que se actualiza. En efecto, una relación de poder como mera fuerza es apta para la relación con las cosas, con los seres inanimados. Pero desnaturaliza el poder si se absolutiza con las personas. Es cierto que determinados campos del poder no la admiten, por lo menos en su aspecto inmediato de fuerza física<sup>9</sup>, porque se puede doblegar el cuerpo pero no el universo intencional interior<sup>10</sup>. Cabría discutir si eso es fuerza en sentido propio, como lo es, sin duda, la que se aplica en, con o para el cuerpo. Por otro lado, es evidente que este componente de fuerza exterior, coactiva, material, también se da en el poder: la llamamos compulsión o coacción. Y sería aberrante absolutizarla, ignorarla o despreciarla en el ser humano y en las organi-

<sup>9</sup> La fuerza se entiende en un sentido lato: la fuerza de la lógica, la fuerza de la razón, incluso la fuerza manipuladora, la fuerza del deber.

<sup>10</sup> Tácito, *Germania* 3, 45, dice que la condición abyecta, sumisa y miserable de un esclavo es un argumento de libertad, porque se puede doblegar el cuerpo, lo externo, pero no se puede encadenar el soñar, el pensamiento. La libertad en el hombre no es sólo libertad exterior es, sobre todo, libertad interior. Véase Vallejo Nájera, J.A. (2002), p. ¿? , donde narra cómo un paciente tetrapléjico que no podía moverse de su cama, se sentía libre al ver pasar un pájaro por la ventana del techo de su habitación.





zaciones, porque es evidente que no sólo históricamente, también actualmente, se dan ese tipo de formas de poder<sup>11</sup>.

La consideración de la capacidad en el operar del poder nos lleva a la distinción en el contenido de la relación en los diversos ámbitos. En efecto, hay campos del poder con contenidos existenciales distintos, aun referidos al mismo colectivo humano, cuya existencia y funcionamiento son independientes de la actitud de los actores. En una aproximación, real e histórica, se pueden señalar, al menos, estos ámbitos de la relación del poder:

- El poder y la estructura religiosa, cultura, ético normativa.
- El poder y la estructura social: estatus, roles, vinculaciones, etc.
- El poder y la estructura política: jurídico administrativa, legislativa, civil, coactiva...
- El poder y la estructura económica: relaciones cuantitativas de valor e intercambio.

En esta aproximación a la realidad factual del poder se muestra que se corresponde con los diversos modos de ser del hombre. Así, desde el ser ideal, atemporal, del contenido metafísico, religioso, ético o científico, se pasa a la consecuencias del ser histórico, objetivo, espiritual de esos contenidos culturales. Y de ahí, al doble estrato espiritual-físico de la estructura social y política. Finalmente, al estrato material del ser económico de los bienes cuantificables aplicados en cada caso.

En todos estos campos del poder ha de aplicarse la doble relación de estructura y proceso, es decir, su consideración no sólo estática, como un corte en el flujo del tiempo, sino a la vez dinámica, viva según el

---

<sup>11</sup> Ver Trías, E. (1993).





devenir histórico. En esta representación el poder se ofrece como una sobre-estructuración multidireccional en la que los estratos superiores, directores del conjunto, se apoyan sobre los inferiores que, a su vez, limitan las posibilidades del sistema total, es decir, la capacidad constitutiva de la misma relación que es el poder, para que efectivamente lo sea.

Se da una doble situación. De un lado, la efectividad que de forma intemporal y normativa marca el deber ser del poder. De otro, la mera posibilidad o idealidad, que es temporal, objetiva, histórica y con objetivaciones concretas en el tiempo y en el espacio, en las obras que ejecuta el poder o en las instituciones que derivan de él. De esta forma, se puede concluir que el poder no sólo tiene campos específicos, sino que dentro de cada uno de sus ámbitos y manifestaciones se subdivide en esferas específicas en las que actúa el poder, delimitando su ejercicio, que muestran su operatividad o su capacidad práctica para cumplir su cometido<sup>12</sup>.

## 2. La distinción clásica entre *auctoritas* y *potestas*

En el tratamiento común del tema, los términos poder, autoridad y potestad suelen usarse de forma coloquial como intercambiables. Y estrictamente considerados no lo son<sup>13</sup>. Es evidente que implican fenó-

<sup>12</sup> Cuando se asciende en la escala del ser la distinción entre ámbito y campo se unifican. Por ejemplo, en los modelos teístas el poder originario o divino es el fundamento metafísico de todo poder, que aparece como derivado porque es único en todo campo, en todo ámbito; es pura efectividad y posibilidad sin límites. Otros, en cambio, reducen el poder al mero nivel jurídico o, por ejemplo, el marxismo que lo reduce radicalmente al poder económico, a mera relación de producción.

<sup>13</sup> Tomás de Aquino, por ejemplo, dice que “para la potestad judicial se requieren dos cosas: la autoridad para conocer la culpa y la potestad para absolver o para condenar”. *Summa contra gentiles* 3, 72, 919.





menos diferentes. Esta confusión terminológica posiblemente vaya más allá de la mera gramática y se enraíce en cierta ceguera de la realidad porque tan solo hace referencia a las relaciones de mando y obediencia, es decir, al “quién manda a quien, qué tiene que hacer”<sup>14</sup>. En esta línea tiende a pensarse que es lo mismo “tener autoridad” que “tener poder”. Sin embargo, el ámbito conceptual de ambas nociones se distingue con claridad. El concepto de autoridad es muy antiguo en la historia del hombre. De forma más o menos explícita, aparece por primera vez en la sociedad romana. En efecto, el vocablo “autoridad” procede del término latino *auctoritas*, *auctoritatis* que, a su vez, proviene del verbo *augeo*, que significa, entre otras cosas, hacer crecer.

Una visión somera de la *auctoritas* y de la *potestas* romanas en las diferentes etapas de de puede resultar esclarecedora para entender la diferencia entre autoridad y potestad<sup>15</sup>. Si bien tiene un cierto recorrido temporal, es en el periodo de (.C.-.C.) cuando puede observarse con

<sup>14</sup> La filósofa de origen judío Hannah Arendt puso de relieve, en la década de los sesenta del siglo pasado, el lamentable estado de la ciencia política contemporánea al no ser capaz de distinguir entre conceptos como autoridad, poder o fuerza. Ella se resistió ante esta confusión y se esforzó notablemente en su discernimiento conceptual. Arendt, H. (1996).

Hannah Arendt señala con precisión que uno de los síntomas evidentes de la pobreza del léxico político está en la calificación de los regímenes nazi (Alemania) y soviético (Rusia) como “*autoritarios*”. En ambos casos se produjo un dominio del hombre desconocido hasta el momento, que no se satisfizo con el cumplimiento externo de las órdenes, sino con la exigencia de la convicción en la obediencia, disolviéndose así la diferencia –como explica de manera certera Sternberger– entre heterodeterminación y autodeterminación. Sternberger, D. (1991), p. 132.

<sup>15</sup> Desde la etapa de la monarquía romana (.C.-.C) hasta llegar al Imperio (.C-476 d.C.) estos dos conceptos evolucionan al compás de distintos acontecimientos políticos y de los tipos de gobierno existentes en cada momento.





cierta nitidez la distinción entre autoridad y potestad, que se pierde más adelante –en la época imperial– al iniciarse la confusión entre ambos conceptos. En la monarquía romana la potestad del rey estaba avalada por la autoridad del “augur”. En efecto, el rey tenía claramente el poder político, pero sus actos y actuaciones debían ser acordes a la voluntad divina (la de Júpiter), conocida por el rey a través de los augures. Por tanto, la *potestas* la tenía el rey, y los augures –hombres sin poder que interpretaban la voluntad de los dioses mediante su saber– tenían la *auctoritas*, a través de la cual influían en las decisiones y actuaciones del rey.

En la república romana, el augurio como control de la vida política se fue perdiendo y fue el Senado quien ejerció la *auctoritas*. Precisamente la constitución republicana se fundamentaba en la *auctoritas* del Senado y la *maiestas populi*, concretada en la *potestas* de los magistrados. Los senadores, o miembros del Senado, eran llamados *patres*; hombres caracterizados por sus cualidades morales e intelectuales y, por tanto, hombres de prestigio. Ellos poseían la *auctoritas*: “cualidad del *auctor*. Éste es quien daba su aprobación, su apoyo a un acto realizado por otra persona”<sup>16</sup>. El Senado es, pues, una institución sin poder político. Posee únicamente el prestigio de sus consejos, a través de los cuales influía en las decisiones y actuaciones de los magistrados y, por tanto, controlaba de forma eficaz la *potestas* de los magistrados. Por otro lado, todos los magistrados tenían *potestas*. A la *potestas* se le atribuía el mando militar, la facultad de administrar justicia, y el poder disciplinario. Dicho de otro modo, cualquier orden o mandato que implicase el uso de la fuerza correspondía exclusivamente a la *potestas*.

<sup>16</sup> Ellul, J. (1970), p. 184.





Esta clara distinción era garante de la libertad de los romanos por cuanto que éstos, ante abusos de poder, podían reclamar a la autoridad del Senado, quien mediante sus consejos y declaraciones podía influir y controlar el poder.

La autoridad (*auctoritas*) es, pues, un saber socialmente reconocido. Esto implica libertad, porque el reconocimiento es una aceptación libre por parte de otro. La cantidad de libertad en juego está en función de la *auctoritas* en el ámbito público dentro del marco de la libertad reconocida.

La potestad (*potestas*), en cambio, es el poder socialmente reconocido. De este modo, está claro que la autoridad, en el lenguaje común, es algo que se atribuye a alguien: se es autoridad *en* algo. De la misma forma que se suele decir que se tiene potestad *para* algo. Es decir, las locuciones marcan una sutil pero clara diferencia entre ambas connotaciones del poder. Así, la autoridad hace referencia a una nota esencial del ser personal, a su entendimiento; mientras que la potestad hace referencia a la otra nota esencial, a la voluntad, al querer, a lo operativo<sup>17</sup>. En este sentido es en el que se va a emplear aquí esa distinción clásica entre *auctoritas* y *potestas*, que se puede tomar como comienzo de definición de una estructura del poder.

En la vasta complejidad humana, el ejercicio de la autoridad es un fenómeno constante y presente en todos los escenarios. Es imposible

<sup>17</sup> Álvaro D'Ors, y su imagen, el puño cerrado evidencia la fuerza, el poder, y es símbolo de la revolución. El puño abierto mostrando la palma es el símbolo del poder ya reconocido, es decir, de la potestad. Véase Domingo Oslé, R. (1999). Los romanos distinguían entre *auctoritas* (autoridad) y *potestas* (potestad), alabando la primera por encima de la segunda.





concebir la sociedad sin orden y la autoridad es el sostén de una gran parte del orden que la sociedad presenta. En efecto, en cualquier orden social hay un entramado de autoridades. Desde el momento en que dos o más individuos participan en una relación, con independencia del grado de formalidad o informalidad implícita, está presente una distribución de responsabilidades, deberes, privilegios, necesidades, recompensas... Por ello, podemos afirmar que es consustancial a la vida social. La autoridad es inseparable de cualquier agregado social organizado<sup>18</sup>. Sus raíces se incardinan en los roles, estatus y normas del agregado.

El derecho de ejercer la autoridad, es decir, el derecho de tomar decisiones y hacerlas cumplir, está ligado a cierto estatus, y recibe el apoyo de todos los que pertenecen a la asociación y se conforman a sus normas. Pero el ejercicio de la autoridad no es sólo un derecho, sino también un deber. No obstante, es importante hacer notar que la autoridad no se ejercita nunca fuera de un estatus. Como derecho y como deber está siempre ligado a una situación concreta y no es nunca asunto de privilegio puramente personal. La autoridad de un estatus se ejercita sobre otro y jamás sobre un individuo como tal.

Llegados a este punto es conveniente hacer notar que el tratamiento de la autoridad es susceptible de ser tratado desde diferentes planos.

---

<sup>18</sup> Si la autoridad se crea en la organización de una asociación, es necesario conocer cómo un grupo no organizado se convierte en organizado. Inicialmente, procedimientos informales y tipos de interacción se estandarizan en normas. En segundo lugar, los papeles o roles llegan a estandarizarse como estatus. Es la institucionalización de los procedimientos en normas y de los papeles o roles en estatus lo que da como resultado la organización formal de la asociación. Las normas y los estatus constituyen entonces la estructura de la organización; son una organización. Nisbet, R. N. (1975), p. 115 y ss.





Filosófico, en cuya esencia podría tratarse la oposición entre libertad y autoridad, o libertad y soberanía. Político, desde donde se pueden abordar problemas de obligación política, de la autoridad representada por la ley, de la delegación de poderes... En ambos casos, con una importante y abundante bibliografía. Pero a estos planos podríamos añadirle un tercero de carácter sociológico en el que nos interesamos por la autoridad, sea cual sea el lugar en el que se encuentre porque está en la base de la organización social. La autoridad es un fenómeno social cuya matriz posee en sí misma un orden y una estructura. En efecto, la autoridad aparece en la organización social y es siempre una propiedad suya. La autoridad es, pues, un poder legítimo que le viene al individuo en virtud de su posición en una estructura social organizada. La base de ese poder es su legitimidad y la aceptación de esa autoridad es una cláusula clave en el contrato psicológico en el que se basa el nuevo miembro para evidenciar su pertenencia en el grupo.

Por su parte, el concepto de poder entraña formas de control, presión o influencia sobre otras personas y circunstancias. En él existe un común denominador: el afán de requerir la obediencia o el cumplimiento de otros sometidos a las intenciones y deseos de una o más personas. De tal manera que, por moral o correcto que pudiera resultar en algún caso, no se inferiría de las formas admitidas del agregado social, al no considerarse como legítimo por quienes quedan subyugados por la garra del poder. Tampoco emanan directamente de las pautas establecidas del comportamiento de rol o de las pautas habituales de interacción de rol y estatus. En efecto, por correctos, progresivos y humanos que pudieran demostrar ser a largo plazo los objetivos de un poder, el poder, como subraya McIver, no tiene legitimidad, ni mandato, ni ocupación.

El lugar de la autoridad sería el ser ideal, como expresó Anaxágoras con claridad: “el *noûs* ordenó todas las cosas que iban a ser, todas cuan-





to fueron y ahora no son, todas cuanto son y cuantas serán”<sup>19</sup>. Desde este punto de vista, la autoridad radicaría en el estrato del ser ideal, atemporal y no espacial, en el deber ser, en lo paradigmático. En el modelo clásico, la autoridad se enraíza en el mismo ser que es a la vez razón *–logos–*, y alcanza al ser humano por participación, tanto en la versión individual como en la social. Sería un poder venido de lo alto imponiendo un orden externo al sujeto, y actuaría como una idea arquetípica que sería la condición necesaria y suficiente para el establecimiento y mantenimiento de un orden creado. Así, la autoridad tendría un origen y un fundamento trascendente, pero participativo en la relación efectiva del orden humano histórico, temporal y ubicado en un espacio. La autoridad devendría del estrato del ser ideal al del ser objetivo espiritual, es decir, de lo general y común; y, también, respecto a lo histórico, existencial, observable, definible, a lo fenoménico.

Existe una relación fundamental entre ambos aspectos de la autoridad: la necesaria correlación entre lo que podemos llamar el ser efectivo del poder y el deber ser posible del mismo. Pero los modelos morales, la fundamentación de la autoridad hay que buscarla en la ética, en la persona que observa siempre un comportamiento correcto ante cualquier circunstancia concreta.

La posibilidad y la efectividad marcan dos aspectos del poder. El lugar de la potestad sería la efectividad, la capacidad de obtener la cooperación de los demás, que vendría a estar situada, con un doble apoyo, entre el estrato de lo espiritual y de lo material; sería no sólo objetivo, sino objetivado, es decir, socialmente reconocido. Se apoya en el ser espiritual, pues la potestad no es mero dominio de una fuerza animal, no es la ley de la selva y de la supervivencia. Este ser espiritual

---

<sup>19</sup> Diels Krank, frag. 12.





afecta tanto al ser objetivo histórico cuanto al espíritu personal, pues toda potestad actual necesita una conciencia personal en la que encarnar su efectividad. Y no quedarse en lo agible de quien la detenta, sino pasar a lo factible; es decir, un arte, un saber hacer (en este caso actuar) que opera sobre unos súbditos, que son los otros o los demás de los que, el que manda, tiene que recabar la cooperación o, en el peor de los casos, imponerla.

Si tanto autoridad como potestad se mueven en estos ámbitos, se podría hacer un paralelismo entre la voluntad y el entendimiento. Para querer algo hay que conocerlo, y se querrá tanto más cuanto más y mejor se conozca. Se conocerá mejor cuanto más voluntad se tenga en ello. Por eso, concebir una potestad carente de autoridad supone caer en la arbitrariedad, y eso no es poder. Del mismo modo, una autoridad sin potestad no es poder, si bien puede considerarse teoría del poder o mera elucubración utópica sobre él.

### 3. El poder como relación<sup>20</sup>

Como fenómeno social, el poder postula una reciprocidad. En efecto, el poder existe en una relación entre dos o más personas y puede ejercerse en direcciones verticales y horizontales. La fuente de poder se deriva en ocasiones de una relación de intercambio. Es una relación entre dos o más actores, en la que la acción de uno o varios es determinada por la de otro u otros individuos. No puede pensarse que una persona aislada tenga poder en su soledad. Queda claro, pues, que el poder es de naturaleza relacional.

<sup>20</sup> Mientras algunos ven el poder como un recurso, es decir, como algo que unos poseen, otros lo perciben como relación caracterizada por algún tipo de dependencia, o lo que es lo mismo, como una influencia sobre algo o alguien.





El poder se puede definir como una “relación” entre dos o más actores (individuales o colectivos) en la que la acción de uno es determinada por la de otro u otros<sup>21</sup>. Siguiendo esta perspectiva relacional, en su temprano artículo “The concept of power” Robert Dahl describió su idea intuitiva del poder como algo semejante a que “A tiene poder sobre B en cuanto puede lograr que B haga algo que B no haría de otra manera”<sup>22</sup>. Ciertamente el poder es un aspecto, al menos potencial, en toda interacción social y se caracteriza por su condición de asimetría. Santos define el concepto de “poder” como “cualquier relación social regulada por un intercambio desigual”<sup>23</sup>. Estos intercambios desiguales engloban de manera virtual todas aquellas condiciones –bienes materiales, recursos, oportunidades, símbolos, valores, entre otras– que afectan, e incluso determinan, nuestra vida personal y social. Las relaciones de poder, según la definición anterior, constituyen procesos de intercambio desigual entre individuos o grupos sociales; son, en otros términos, conjuntos de relaciones sociales entre sujetos iguales en la teoría pero desiguales en la práctica. Además, el poder ejerce efectos no sólo sobre los recursos, sino también sobre las reglas, de ahí que fluya en todas las relaciones sociales.

Tener poder significa tener acceso potencial a “recursos escasos valorados”, de modo que el poder en sí mismo es un bien escaso. En su análisis sobre el poder, Wrong estudia las diferentes modalidades de ejercicio, según la diversidad de sus fundamentos. En efecto, para hacer que su poder sea efectivo, un individuo o varios pueden apelar a los temores, a sanciones físicas, al ejercicio de la persuasión o al compromiso que los no-poderosos tienen con el sentimiento del deber. Preci-

<sup>21</sup> Kaplan, A. (1964), pp. 67 y ss.

<sup>22</sup> Dahl, R. A. (1957), pp. 202-203.

<sup>23</sup> de Santos de Sousa, B. (2003), p. 303.





samente dependiendo de sus bases, Wrong distingue las relaciones que son asimétricas, de las que exigen reciprocidad. En las primeras nos encontraríamos la fuerza y la manipulación<sup>24</sup>; mientras que dentro de las segundas estarían la persuasión y la autoridad<sup>25</sup>. El poder ejercido por la fuerza tiene sustento en la violencia, por el contrario, la manipulación es un poder que oculta la intencionalidad deliberadamente al objeto de influir en las respuestas de los individuos<sup>26</sup>. La persuasión es una forma de poder que intenta convencer a través de argumentos, aceptados sólo después de ser evaluados independientemente, e integrados como base del comportamiento propio.

El poder en la filosofía clásica se considera en sí mismo como un modo de relación. Por ello convendrá hacer unas consideraciones sobre lo que se entiende como una relación.

Lo primero que hay que dilucidar es si es algo con entidad real —cuál sea esta entidad— o no. Hay que ver la naturaleza de la relación. Los filósofos modernos, Locke, Hume, Kant, Fichte, el idealismo, etc. consideran la relación como un producto del pensamiento. Por el contrario, la expresión aristotélica *pros ti*, puede darse en un doble sentido: como relación real o como relación de razón.

<sup>24</sup> A diferencia de la fuerza, de la manipulación y de la persuasión, la autoridad se vincula a la existencia de cierta legitimidad y de una estructura jerárquica que lleva a ordenamientos institucionalizados. Dicha afirmación no implica que la autoridad renuncie al uso de la fuerza y la violencia, sino que, como Weber indicó, ésta se ejerce con un sustento legítimo y, de esa manera, disminuye la necesidad de mantener los medios coercitivos en alerta constante. “Solo cuando un sistema de autoridad se desmorona, o un individuo dado pierde su autoridad, debe recurrir al poder para asegurar su conformidad...” Robert B. Peters: “” en *Filosofía Política*. Vol. 239 de Breviarios del F.C.E, México 1974, p. 138.

<sup>25</sup> Wrong, D.H. (1995).

<sup>26</sup> Este “lavado de cerebro” puede ser inductor de la compra irreflexiva de determinados productos, así como de votar por ciertos candidatos. Wrong, D.H. (1995).





La primera, la relación real, se da entre seres existentes, diversos entre sí, subsistiendo entre ellos un medio, también real, y que este medio sea diverso del sujeto. Por el contrario, la segunda, la relación de razón se predica de las cosas en cuanto entendidas, es decir, que la débil sutilidad de la relación es incompleta porque le falta el modo de efectividad. Esto se da cuando no existe la necesidad de la relación en algunos de los extremos, y cuando se da entre un ente real presente y otro irreal, por ejemplo, el futuro: o, en otro caso, es solamente un intermedio de razón, es decir, sirve para entender una relación real referida a sí misma.

En el caso del hombre el sujeto es la persona individual en su naturaleza racional<sup>27</sup>. En ella las relaciones con la realidad en la que está inmersa, física o espiritual, operan a través de la mediación de la libertad o de la necesidad, según sean corporales o espirituales. Y como el ser de la relación es un ser débil<sup>28</sup>, esto es suficiente para explicar los elevados grados de autonomía que posee el libre albedrío humano en su capacidad de actuar en relación con las cosas y las personas.

Ahora bien, el sujeto personal de la específica relación de poder, el que constituye los dos términos, es el único y mismo hombre. Este es el que se encuentra como sujeto y como fin de la relación de poder. Y, por cierto, ese mismo hombre viene aquí diferenciado por la esencia de la relación. Se ve que si el ser de la relación es accidental al hombre, pero la esencia de la relación en sí no lo es, existe *per se*, no de forma accidental, tal relación de poder en tanto que diferencia a los hombres iguales en gobernantes y gobernados.

<sup>27</sup> Boecio, *De duabus naturis* c 3.

<sup>28</sup> Tomás de Aquino, *In XII Mathematicos* 4; *Summa contra gentiles* 3, 14.





La relación de poder, al estar específicamente referida al hombre, es operante en el campo de la libertad humana, y no meramente en el de la ley de la necesidad, como ocurre en el mundo de las cosas materiales, incluso del cuerpo humano, y tal como se da en los esquemas genéticos programados en la vida social de los animales gregarios<sup>29</sup>. Esto es fundamental para definir el carácter político y social del hombre.

La libertad de la deliberación a la hora de elegir entre lo que a uno le parece bueno o malo es lo que conduce a la virtud o al vicio. Así enlazamos con la antropología de la *Ética a Nicómaco* de manera plena. El compartir con otros la apreciación de lo que me constituye a mí mismo en mis elecciones y me hace bueno o malo, se realiza mediante la razón. El intercambio de esas elecciones con otros también se realiza mediante la capacidad dialógica, que se designa con la misma palabra *lógos* –el lenguaje–; esa comunicación es lo que constituye la convivencia humana<sup>30</sup>.

El problema de la libertad y del poder se configura de una forma curiosa. Mientras que la libertad de hecho puede determinarse en cualquier sentido en la relación de poder, tanto el que gobierna como los gobernados o súbditos, el poder viene determinado por una autoridad que marca el deber ser que exige el funcionamiento de la comunidad en la que ambos están insertos. Pero además el poder es una capacidad de disponer de otros, la potestad, con lo que la relación asimétrica entre gobernante y gobernados faculta y obliga a aquél a doblegar a éstos mediante la compulsión, la coacción e, incluso, mediante la fuerza físi-

<sup>29</sup> El hombre no es un animal gregario, es social.

<sup>30</sup> Aristóteles, *Política* 1170b 11-13: "...es preciso tener conciencia de que el amigo es, y esto se produce cuando se convive y se intercambian palabras y pensamientos, porque así podría definirse la convivencia humana, y no, como la del ganado, por el hecho de pacer en el mismo prado".





ca, obligando, si no a la libertad interior, sí, al menos, a las acciones externas. Es decir, actuando según el modo de la necesidad. La compulsión física es característica del poder y un recurso que siempre tiene disponible, aunque en el caso concreto de la empresa familiar mejor no experimentarlo, porque quebraría toda confianza entre los miembros de la familia y provocaría una permanente sospecha sobre las personas que gobiernan y dirigen la empresa.

En toda relación múltiple cuyos relacionados no son equivalentes en lo dado, tal como es la relación de poder, existe siempre algún orden disposicional ante ellos, una estructura relacional que Ortega y Gasset define como elementos + orden<sup>31</sup>.

Cuando la relación estructural de elementos homogéneos (por ejemplo, todos los hombres en la relación de poder, pero no equivalentes en ella, unos gobiernan y otros son gobernados) tiene fundamento real, tanto en la realidad de los relacionados, cuanto en lo que funda la relación y es su causa, es decir, el contenido describible, es evidente que esta naturaleza de la relación deberá corresponder a la naturaleza de los relacionados, a las exigencias ontológicas de la forma y de la materia del hombre. Esta será la que cause cada relación reclamada, tanto en lo que está, por así decir, a la mano, cuanto con los otros hombres.

Desde el punto de vista de la estructura relacional, la relación de poder es asimétrica también en su funcionamiento. Es progresivamente rígida en las exigencias materiales, según se acerca al límite inferior de la ruptura disfuncional. En cambio, es crecientemente flexible en cuanto apunta hacia la ética: socialmente la ruptura interior del yo moral, el delito, no lo puede evitar ningún poder humano, que ha de asumir la condición de falibilidad del hombre. La relación plana de la

<sup>31</sup> Véase Marías, J. (1982), nota 68.





estructura de poder, en el aspecto moral, se cruza con la vertical metafísica del origen del poder o la causa última del mismo.

La relación de poder no es de razón, sino de ser, que opera efectivamente en una unidad real a la vez física y espiritual que es la persona humana. Y esto tanto en las posiciones estructurales de mando, cuanto en las relaciones que causan obediencia, es decir, en el sujeto y el fin de la relación de poder, que son el mismo ser humano. Por esta razón, los hombres, aunque son esencialmente iguales, están divididos en una gradual estructura de categorías existencialmente diferenciadas: gobernantes y gobernados.

Resumiendo todo lo dicho, puede afirmarse que el poder es una relación plural estructurada, real, entre personas con diferentes campos funcionales, también reales, que abarca todos los estratos de su ser y con diferentes contenidos según su acción inteligible, que es la causa de la relación.

También el poder comporta precisiones variadas de exigencia diversa, pero siempre con unos mínimos ineludibles e irrenunciables respecto a la posibilidad de funcionamiento del orden, sea material, según las leyes de la necesidad, sea espiritual, según las leyes de la libertad, emparejando así la estructura del poder y la estructura social<sup>32</sup>: es la estructura de la potestad visible.

Las relaciones humanas, entre las que se cuentan las del poder, operan en el orden espiritual a través de tres niveles del ser personal o con conocimiento intencional: el yo cultural, más externo, en donde actúa el yo psíquico, mediador ineludible, y el yo moral, más profundo y, por otro lado, lo real externo. En esto, el contenido legal constituye el cuerpo de la justicia que regula y justifica la real posición de no equivalen-

<sup>32</sup> Véase Nadel, S.F. (1966).





cia entre los términos de la relación de poder de los hombres que son esencialmente iguales.

El contenido de justicia en cuanto que conocido es la autoridad regulativa del poder y constituye la causa del poder. En el uso de su libertad personal todos los hombres pueden actuar tanto bien como mal, sin entrar ahora en cuál sea el criterio que califica lo justo, lo injusto, lo bueno o lo malo de esta realidad también dada. Es, por tanto, obligación de la potestad constitutiva del poder establecer un orden de justicia en función del bien y del mal sociales de los parámetros comunitarios públicos vigentes. Es decir, causar operativamente los actos correctos.

Por tanto, la categoría de relación puede proyectarse sobre dos ejes de la realidad social y societaria (empresa) como causa del poder aquí y ahora:

A. Sobre el eje del espacio donde se definen y marcan lo posicional y estructural de la relación humana, es decir, el estatus y los roles de cada uno. De esta forma se señala y se establece la estructura del poder ejercido en un lugar concreto: son aquellas determinaciones ontológicas que bajo una u otra denominación –contingente– aparecen siempre en toda relación de poder.

B. Sobre el eje del tiempo que marca el proceso histórico y social. En este caso el poder ejercido en un tiempo, en un ahora, hace referencia a la vida, a la operación del poder, a la estructura de poder.

Por tanto, el ejercicio del poder se realiza en el aquí y ahora, que marca su legitimación o ilegitimación, tanto respecto a lo que reclama el deber ser de la estructura social y comunitaria, cuanto del mismo proceso en el que el poder se manifiesta y se hace patente.

#### 4. La estructura del poder

El poder es una realidad patente y se presenta ante el hombre de una manera doble: como autoridad y como potestad. La autoridad está rela-





cionada con la esencial racional de la persona humana y, en cambio, la potestad con su capacidad de querer y de obrar. El poder es una relación real entre los hombres y, por ello, está sujeto a la naturaleza de este predicamento, es decir, tiene una esencia, un ser en acto, una causa o procedencia, un sujeto, y afecta a otros.

Al ser el hombre el sujeto de esa relación real, y al ser esa relación asimétrica en los dos extremos, divide a los hombres en gobernantes y gobernados de un modo esencial que se da en toda relación de poder, sin que esto afecte a la igualdad de la naturaleza humana. La doble reclamación de igualdad y desigualdad de la persona concreta, como hombre y como sujeto o término del poder, sólo puede unificarse por el acto que la funda existencialmente, en su ser concreto, en su realización temporal y espacial y, también, en la trama de la estructura social.

Este acto constituye a la vez como reales al hombre, al individuo, al hombre social y a los diferentes contenidos que causan la relación, entre los que se da el poder en sus diversos ámbitos de manifestación.

Podemos colegir cuatro notas fundamentales que determinan la estructura del poder y que están contenidas en la distinción entre autoridad y potestad. De este modo, el poder se puede considerar esencialmente como<sup>33</sup>:

1. Diferencial, cualitativo, estructura del orden de los valores ético, ideal y paradigmático.
2. Con un contenido legal en la relación jurídica que se llama justicia.
3. Es operativo con efectividad: mantenimiento, protección y desarrollo social.

---

<sup>33</sup> Las dos primeras notas corresponden a la autoridad; las otras a la potestad.





4. Se da siempre en una conciencia intencional personal, lo que implica problemas de adhesión y ejercicio del mismo.

En este esquema el poder está constituido como autoridad, es la forma universal respecto a la potestad, ya en el modo de la efectividad particular, con la cual está en relación en acto respecto a la potencia, que sería la potestad o materia del poder. Este, en tal composición, recibiría el ser de un sujeto personal constituido por el que detenta el poder con los gobernados.

En esta estructura se ve cómo se pasa, sin solución de continuidad, de los fundamentos temporales e ideales de la autoridad (por ejemplo, la justicia del deber ser) a las concretas acciones de aquí y ahora, en un espacio y en tiempo determinados, de la capacidad de la potestad para que el que gobierna se asegure la cooperación de los gobernados según la prudencia en el hacer y en el actuar.

También se ve la tremenda importancia que tiene la consideración última de lo que sea cada elemento de esta composición, de cómo sea su consideración, tanto el fundamento y el origen de todo, del poder en cuanto compromete toda la línea metafísica, mejor dicho, a todos (personas) los comprendidos en tal línea, y de cómo esté constituido el contenido de estos elementos. Así, llegamos a la realidad del poder. Es justamente la pormenorización de estas cuestiones, y no sólo en sus aspectos teóricos, sino sobre todo prácticos, lo que será objeto del análisis ahora, así como su aplicación práctica a la realidad de la empresa familiar, donde es evidente que el poder y, especialmente, el poder político en la vida de los hombres, vida a la vez individual–personal y social–histórica. Lo mismo sucede en la empresa familiar, el poder existe, se detenta y se ejerce sobre las personas que forman una comunidad como es la empresa familiar.





Estas consideraciones introducen la cuestión del poder en una complejidad inevitable, dada la riqueza de la vida en y para los hombres. Es preciso que el árbol no oculte al bosque, que no perdamos el hilo conductor hallado: el poder como relación real, con cuatro notas esenciales: jerarquización, justicia, conciencia intencional personal y efectividad. Todo bajo la opción de un doble fundamento original, pues al ser el poder una relación real entre hombres, forzosamente se les presenta a través de sus identidades culturales, psicológicas y, finalmente, morales. Es decir, el fenómeno del poder afecta a la historia, a las ideas y a las intenciones de los hombres en los que se plasmó y se sigue plasmando. Pero también afecta a los condicionamientos sociológicos, económicos, éticos y normativos.

Para que no haya solución de continuidad entre el planteamiento teórico y las consideraciones sociales (como no lo debe haber en ningún problema de la vida) es necesario comenzar a relacionar la autoridad con la potestad, que son los dos constitutivos del poder.

### **5. La autoridad como unificadora de la relación de poder**

En este epígrafe se pasará de la teoría a la problemática real que se plantea en el orden de la práctica humana. Esto implica un cambio de metodología: de lo teórico vamos a pasar a lo empírico y práctico.

Habrá que empezar por lo superior, por el estrato del ser ideal de la relación de poder, es decir, por lo atemporal en la consideración de la autoridad, pues ésta es la que determina –causa formalmente–, o mejor dicho, es en ella donde está determinada la estructura operativa y el contenido real –normas de justicia– del poder. Por tanto, forzosamente han de referirse a ella los límites de posibilidad del poder, así como el deber ser –causa final– de la relación entre personas que se consideran, como no podía ser de otra forma, hombres dotados de libertad. Justamente la implicación de estos dos términos de la autoridad es lo que





marca el correlato funcional de la libertad del hombre, su responsabilidad, es decir, la necesidad, no sólo la conveniencia, de asumir las consecuencias de sus actos. En efecto, existen consecuencias derivadas del camino tomado en la autodeterminación de la acción personal y libre –también la ignorante– en la acción recíproca con las exigencias de la estructura social en la que esté inserto el individuo personal, por lo que estas consecuencias estarán sujetas a la ley de necesidad que rige el manejo de los estratos materiales, objeto también de la ley de la libertad del ser humano. En estos, elementos necesarios del proceso de la acción libre, es donde se sitúa la relación de poder, precisamente a través de la autoridad normativa, que es un concepto de justicia aceptado socialmente y comunitariamente, y cuya obligación es mantenerlo y potenciarlo por la acción dinámica de la potestad.

Esta exigencia de no ignorar nunca que el objeto de nuestra investigación es una realidad viva, efectiva, nos enfrenta con el problema del ser y del ser efectivo del poder que es, una vez más, la autoridad. Esto supone tanto como tener que enfrentarnos con el origen del poder, si este tiene su ser en el propio hombre, es decir, es autónomo, o si, por el contrario, es heterónomo, procede de fuera, es, en definitiva, dado al hombre, no creado por él. Y cuál sea el fin último fijado trascendentalmente al hombre que, en sí mira a la persona, antes que a la sociedad, pues aquél es supratemporal y ésta es siempre temporal<sup>34</sup>. La cuestión aflorará una y otra vez referida a la autoridad y a la potestad y, también, a los hombres concretos a los que el poder divide entre gobernantes y gobernados. Pero siempre que se hable de relaciones de poder en la sociedad humana, será la autoridad el contenido unificador de las

<sup>34</sup> En este sentido son muy interesantes las ideas expuestas en *De ciuitate Dei* por Agustín de Hipona y en *De regno* por Tomás de Aquino.





diversas instancias de la compleja problemática de la forma de funcionamiento ortodoxo en los ámbitos de la relación social.

Autoridad proviene de autor, que es el fundador, el constructor, el que hace, dispone, ordena, el que genera, produce, crea un objeto, es vendedor. De ello se deduce la abstracción de la autoridad como algo referente al orden, a la función humana del autor de ordenar para generar o producir algo. Esta orden, en su contenido, es la justicia, y en cuanto a la disposición de los elementos es la estructura del poder<sup>35</sup>.

No puede haber más autoridad en nada, ni en nadie, sin referencia a algún tipo de estructura. Se vio antes que Ortega y Gasset definía la estructura como “elemento + orden”. Toda estructura así constituida en su interior está limitada por su exterior, o incluida, pero diferenciadamente, en otra más amplia, es decir, tiene una magnitud o extensión determinada. Está en un ámbito o campo de validez operativa definida. Sería una estructura de las categorías de acción recíproca y de magnitud, desde lo exterior a lo interior. Esto es, el límite de la estructura vendría dado por la cantidad, entendida como superación de la calidad propia de cada estructura inferior.

Estos asuntos tienen que ver con la estructura humana social y el problema del poder, el sujeto de la relación que lo es por la condición social de su conciencia intencional. Es, en efecto, el único hombre, el que en su naturaleza existencial aparece en una primigenia disposición social relacionable, pero diferenciado funcionalmente en varón y hembra, el que hay que considerar socialmente y no de forma accidental en personas concretas.

---

<sup>35</sup> Véase Tomás de Aquino, *In I Commentum in Sententiarum* 1, q 3.





## II. La familia como elemento sustantivo

“Entre la naturaleza y la cultura, la familia, tal y como se observa en el mundo, efectúa siempre una transacción... Sin familias no habría sociedad, pero tampoco habría familias si no existiera ya una sociedad”<sup>36</sup>.

La familia es el grupo humano primordial por antonomasia y el más elemental de todos. Es la célula social en cuyo núcleo primario se desarrolla el neófito como miembro del orden social. Entender su naturaleza y su significado ha generado ingentes y copiosos volúmenes desde enfoques diferentes<sup>37</sup>: filosofía, sociología, psicología, antropología, derecho, economía..., pero su sencillez “aparente” no deja de encerrar una rica diversidad que aborda desafíos de calado. Nuestra intención es más modesta: dar unas pinceladas a modo de grandes brochazos para realizar un esbozo genérico.

Al acercarnos al estudio de la familia y del parentesco podría parecer que nos adentramos en un marco exclusivo de relaciones privadas entre individuos. Sin embargo, ese marco no reflejaría fielmente la realidad de esta institución, incardinada en una estructura social concreta, y por tanto, en un ámbito público. En efecto, el análisis de esta institución constituye una de las claves más importantes para la comprensión de las relaciones entre lo público y lo privado, lo institucional y lo personal, de ahí que la familia desde su origen se inscriba en un marco socio temporal que le imprime un modo de ser histórico. Ahora bien, la fami-

<sup>36</sup> Lévi-Strauss, C. (1988), pp. 12-13.

<sup>37</sup> “La familia, como el matrimonio, es una institución moldeada por la contribución conjunta de todas las esferas de la civilización; por ello presenta, a la vez, facetas religiosas, jurídicas, políticas, económicas, racionales, estéticas y lingüísticas. Ahora bien, en toda época y civilización concretas prevalece una u otra de estas aspiraciones...”. Schrecker, P. (1986), p. 292.





lia como parte de los diferentes procesos históricos no es ni una institución pasiva ante las transformaciones sociales, ni el elemento inmutable de un mundo en constante cambio<sup>38</sup>. Es una realidad social sometida a revisión continua<sup>39</sup>. Precisamente son esos elementos los que hacen que el concepto de familia sea complejo y difícil de delimitar. A ello deberíamos añadir la gran diversidad de formas familiares variables en función de las épocas históricas, culturales, e incluso, grupales que se dan dentro de una misma cultura.

La familia elemental, es decir, como grupo pequeño consanguíneo de primer grado (padres e hijos), se encuentra en casi todas las sociedades. “La familia es un grupo humano cuya razón de ser es la procreación, la crianza y la socialización de los hijos”<sup>40</sup>. La crianza física y la socialización<sup>41</sup> de los hijos, cuya dependencia física y emocional es más alta que en otras especies, ha precisado de una institución social que asuma estos importantes cometidos para la reproducción de la comunidad. En efecto, los demás seres vivos nacen siendo ya lo que son de

<sup>38</sup> Butler señala que las formas familiares son “formas sociales viables” y que pueden ser “útilmente desafiadas”. Butler, J. (2008), p. 165.

<sup>39</sup> La adaptación de la familia a las transformaciones sociales está de forma permanente en curso, por eso hay quien señala que la familia venidera “probablemente tendrá que reinventarse una vez más”. Roudinesco, E. (2004), p. 217.

<sup>40</sup> Flaquer, L. (1998), p. 24.

<sup>41</sup> La familia ya no es lo que era, o por lo menos ya no es la misma familia, con las mismas posibilidades y tareas, de tal manera que algunas de ellas, especialmente la custodia y la socialización, son compartidas y redistribuidas entre familia y escuela. “La crisis de la familia y la comunidad como instituciones custodias es también, en parte, sus crisis como instituciones socializadoras (...). en todos los casos, instituciones que antes compartían la socialización –la domesticación, el disciplinamiento, y la moralización, para ser más exactos– de la infancia, ahora desaparecen, se repliegan, se inhiben, simplemente, pierden eficacia a este respecto, haciendo que aumente así por simple exclusión, la necesidad y la carga relativas a la escuela”. Fernández Enguita, M. (2007), p. 16.





forma concluyente, mientras que los seres humanos somos inmaduros, inciertos, falibles... necesitamos de los cuidados del grupo. Pero además, nuestra humanidad biológica precisa de la relación, del contagio e inoculación de nuestros semejantes para alcanzar el estatus humano, el estatus de persona. En la familia como grupo somos nutridos, criados, cuidados... (reproducción biológica). Asimismo, aprendemos aptitudes elementales y esenciales: hablar, obedecer a los mayores, convivir con personas adultas, distinguir entre el bien o el mal, (reproducción social)..., es decir, en el seno familiar se produce lo que desde la ortodoxia sociológica se conoce con la denominación de “socialización primaria”, a través de la que aprendemos modelos de nuestro grupo de pertenencia, asimilándolos y convirtiéndolos en nuestras propias reglas vitales. “La educación familiar funciona por vía del ejemplo, no por sesiones discursivas de trabajo, y está apoyada por gestos, humores compartidos, hábitos del corazón, chantajes afectivos junto a la recompensa de caricias y castigos distintos para cada cual, cortados a nuestra medida”<sup>42</sup>.

La familia constituye el primer nivel de integración social del individuo<sup>43</sup> su primera escuela de aprendizaje. Desde una perspectiva micro-sociológica en el análisis de las relaciones familiares, la asunción de roles es un componente clave en el proceso de socialización. Los roles sociales están integrados por normas a las que se sujeta la acción de los individuos que ocupan posiciones o desempeñan funciones en el seno del grupo. En la familia se evidencia de manera extraordinaria la

<sup>42</sup> Savater, F. (2002), p. 58.

<sup>43</sup> “Es un lugar común señalar que la familia es uno de los ámbitos vitales mejor valorados en España (...), no obstante, no se trata de ninguna especificidad (...). Más aún, en España hay mayor proporción de personas que en otros países, desarrollados y no desarrollados, que le conceden la máxima importancia, como lo evidencia de Valores 1999-2000. No obstante, para el 99% de la población, la familia tiene mucha importancia”. Meil, G. (2006), p. 136.





diferenciación de los roles, acorde a la diferenciación de estatus y funciones detentadas que fijan unos límites a la libertad y a la espontaneidad personales. Son orientaciones normativas de conducta. De manera concreta cada miembro de la familia obedece a unos modelos que definen su acción de acuerdo con la posición que ocupa. Entre el padre y la madre la división de tareas no es arbitraria. Además, entre los hijos los roles tampoco son idénticos. De esta forma, padres e hijos desempeñan sus respectivos roles, desarrollando así un conjunto de expectativas mutuas que comienzan a guiar o a constreñir sus conductas en las relaciones paterno/filiales. En este sentido el análisis de Peterson y Rollins (1987) deja patente que en esta estructura, para los hijos, los padres tienen un estatus especial debido a su control de los recursos (físicos, afectivos, información...), en tanto que los hijos se definen como “otros significativos”, porque su presencia altera numerosas experiencias vitales y añade una nueva dimensión a sus autoconceptos.

La organización de la familia hace referencia a los contenidos de las formas, es decir, a su estructuración y funcionamiento interno, asignación de roles, patrones de conducta que presiden sus relaciones, jerarquías de poder y entramado de valores sobre los que se sustenta. Una lectura que se ha hecho en ocasiones de la organización que conlleva este grupo primario es la consideración de la familia como objeto ideológico, es decir, como un estereotipo elaborado y potenciado que ejerce “ciertos tipos de control social”. En efecto, se ha identificado al grupo familiar como parte de un discurso de control, o lo que es lo mismo, como parte de las relaciones sociales que permiten definir los roles que las personas desempeñarán y las estructuras de poder que surgirán dentro de ellas. Verbalizar y definir personas como “padre”, “madre”, “hijo/a”, en lugar de “persona adulta” o “niño/a”, lleva consigo profundas connotaciones de obligatoriedad y compromiso, a la par que una definición de relaciones asimétricas que podrían no considerarse como algo que se da por supuesto<sup>44</sup>.





En la familia como grupo, al igual que en otras formas de asociación, se da por naturaleza la autoridad, dimanada de la distribución de responsabilidades, deberes, necesidades, privilegios y recompensas... El desempeño de roles difícilmente puede evitar sus exigencias normativas y la pertenencia a ese grupo familiar raramente puede eludir un tipo de organización. Es decir, la autoridad es vinculante para quienes son miembros de este grupo primario. Ahora bien, la autoridad familiar se caracteriza por el carácter informal de la misma, consustancial a agregados sociales pequeños. Se trata de una autoridad espontánea, situacional y directa. Sus fuentes son claramente el padre y la madre. En este tipo de autoridad informal suele ser frecuente un elevado grado de inconsistencia, procedente de su carácter situacional y de sus raíces interpersonales y directas. Pero, a su vez, la familia también puede ser el arquetipo de la autoridad personal, entendida como una de las formas más antiguas de autoridad en la historia de la humanidad<sup>45</sup>. Su propia nomenclatura y símbolos –“padre”, “madre”– son utilizados con frecuencia con otros términos –“los mayores”– y toda una serie de vocablos que reflejan la tradición de las personas procedente del carácter jerárquico de la edad.

El principio rector de la autoridad no es el igualitario, como de manera certera precisaba Arendt<sup>46</sup>, sino el jerárquico, cuyo supuesto es que la autoridad tiene el derecho de mandar y los demás la obligación de obedecer, lo cual no va en detrimento de la libertad de los miembros del grupo familiar, en cuyo seno la convivencia organizada invita a obedecerla. La jerarquía más elemental se refiere al límite generacional

<sup>44</sup> Muncie, J. y Sapsford, R. (1995).

<sup>45</sup> Weber, impactado por la interrelación entre lo personal y lo tradicional, trocó lo personal en uno de los principales atributos de lo que él denominó la “autoridad tradicional”. Weber, M. (1993), p. 710 y ss.

<sup>46</sup> Arendt, H. (1996).





—como antes expresábamos—, o lo que es lo mismo, aquel en el que los padres son los que ejercen el estatus y disciplina de los hijos.

Dentro de la organización familiar, la jerarquía es sostenida por todos sus integrantes. Los miembros de mayor estatus serán acreedores del respeto de los demás a través de sus acciones de liderazgo y protección. En suma, la autoridad descansa en una estructura de legitimidad previamente reconocida y, por consiguiente, aceptada (la obediencia es voluntaria, o al menos no forzada, a la luz de dicha legitimidad). De ahí que su principal virtud sea el sentimiento de estabilidad que irradia, porque tanto el que manda como el que obedece ocupan un lugar jerárquico. Ahora bien, el estatus o posición relativa que el individuo desempeña en el grupo jerárquico familiar, en parte, determina la distribución de los recursos y, por ende, el poder que tiene o no. En su estudio hay dos ejes de estructuración del grupo familiar: el horizontal, referente a las relaciones entre adultos/cónyuges<sup>47</sup>, y el vertical

<sup>47</sup> El análisis de la desigualdad entre los cónyuges no es tratado desde la sociología hasta la segunda mitad del siglo XX, cuando algunas investigaciones estudian la familia incorporando el conflicto. Las teorías feministas jugaron un papel fundamental en este sentido, al poner en evidencia que el hogar era un espacio de discriminación de la mujer y en el que las relaciones de pareja pueden ser relaciones de poder y dominación. No obstante, cabe considerar que hay una gran complejidad en la determinación de lo que constituye el poder en el ámbito de la pareja, máxime cuando en dichas relaciones se entremezclan elementos efectivos que pueden enmascarar las manifestaciones del poder y la desigualdad de sus formas. Globalmente y en su conjunto, las teorías no analizan ni el concepto ni la naturaleza del poder, sino el cálculo de los indicadores que permiten una concepción del poder muy definida. Barnes, B. (1990), p. 28. Otras contribuciones sociológicas novedosas son las realizadas a partir del carácter oculto del poder y su relación con el conocimiento presente en todas las relaciones sociales (Michel Foucault); la dominación simbólica que explica la desigualdad y el poder en las relaciones entre hombres y mujeres a través de las estructuras simbólicas que perviven en el inconsciente androcéntrico de hombres y mujeres (Pierre Bourdieu), o las teorías de la individualización y la modernización reflexiva (Ulrich Beck).





o generacional de las relaciones paterno/filiales y fraternales. En cada uno de estos el individuo posee diferentes habilidades, niveles de poder y formas de relación con los otros, en función del rol desempeñado: padre/madre, esposo/a, hijo/a y hermano/a.

Leary afirmaba que las relaciones humanas están caracterizadas al menos, por dos componentes mayores, dominancia y amor, o dicho de otro modo, poder e intimidad<sup>48</sup>. El poder como elemento de las relaciones interpersonales abrió grandes perspectivas sociológicas desde las que se abordaron las relaciones de poder en la pareja. En efecto, estas relaciones comenzaron a ser objeto de análisis a partir de la década de los sesenta<sup>49</sup>. Algunos de estos análisis planteaban dificultades, tanto a la hora de determinar las relaciones de poder en la pareja, como en las dimensiones para su valoración empírica, es decir, indicadores para operacionalizar dichas relaciones. Hay una tradición de la sociología de la familia que analiza la desigual distribución del poder a partir de la interacción de los cónyuges en el estudio de los procesos de la toma de decisiones en el hogar<sup>50</sup>.

En una importante mayoría de estas investigaciones, independientemente de la perspectiva teórica que adoptasen, se extendió la conside-

<sup>48</sup> Leary, T.F. (1957).

<sup>49</sup> Blood, R. y Wolf, D. (1960), Cromwell, R. y Olson, D. (1975), Michel, A. (1972) y (1991), McDonald, G. (1980), Connell, R. (1987), Komter, A. (1989), Morris, L. (1990), Vogler, C. (1998). Meil, G. (1999), así como Szinovaz, M. (1987) y Toulatios, J.; Perlmutter, B. y Straus, M. (1990) ofrecen en español e inglés, respectivamente, una revisión interesante de la literatura referente a este aspecto.

<sup>50</sup> Son un conjunto de teorías que conciben las relaciones de desigualdad en la pareja desde una perspectiva microsocia, mientras que otras prestan atención fundamentalmente a los aspectos estructurales, de forma que conciben el poder como un elemento de la estructura social, menospreciando, de esta forma, el papel de los individuos en las relaciones de poder.





ración de que los recursos socioeconómicos de sus miembros, especialmente los referentes a los recursos educativos y económicos, eran indicadores de poder. En concreto, Robert Blood y Donald Wolfe elaboraron la teoría de los recursos, según la cual quien tenía más recursos económicos, profesionales o educativos y de estatus, acumulaba más poder en el interior del hogar<sup>51</sup>. De esta manera, en los matrimonios tradicionales, los hombres, en el área conyugal de la toma de decisiones, tenían más ventajas frente a las mujeres<sup>52</sup>.

Pese a todo lo anterior, no cabe la menor duda de que la familia ha sufrido recientemente cambios sustanciales y las posiciones de hombres y mujeres dentro del universo familiar han variado notablemente: el padre-marido ya no desempeña exclusivamente el rol de sustentador (*breadwinner*), ni la madre-esposa se consagra a las labores reproductivas, trabajo doméstico y cuidado de menores y personas dependientes. Los cónyuges, en este caso, son relativamente autónomos en contraste con los modelos anteriores basados en la complementariedad y dependencia. Esta transformación acontecida en el tipo roles que asumen los cónyuges da lugar a un nuevo pacto conyugal<sup>53</sup>, siendo su expresión

<sup>51</sup> Blood, R. y Wolfe, D. (1960).

<sup>52</sup> Incorporando no sólo las denominadas bases del poder, es decir, los recursos que poseen los miembros de la pareja, sino también el proceso de ejercicio del poder, está la teoría elaborada por Ronald E. Cromwell y David H. L. Olson (1975), que opera en el análisis de negociación en la pareja y en los resultados de dicho proceso. En ella distinguen seis bases de poder: autoridad normativa que la sociedad asigna a los diferentes roles sociales, recursos carismáticos o poder de atracción entre los individuos, conocimiento para la resolución de problemas, capacidad persuasiva para convencer a los demás y capacidad para recompensar o sancionar.

<sup>53</sup> Roussel, L. (1989).





más actual la de “contrato matrimonial”<sup>54</sup>. La familia moderna ha sentado las bases de la actual familia simétrica, familia de doble carrera y/o familia de compañerismo<sup>55</sup>. Los actores conyugales delimitan sus ámbitos de competencias respectivos a través de procesos de negociación y ajustes en la pareja: “En lo que se refiere a los condicionamientos de la negociación (...)”<sup>56</sup> discurren por vías con márgenes bastante estrechos. En particular se presentan como especialmente determinantes los recursos profesionales y educativos de los respectivos cónyuges, que dependen, aunque sólo en parte, de su situación de clase”<sup>57</sup>. La familia patriarcal ha ejercido autoridad y poder sobre el conjunto de los miembros, siendo reemplazada por la denominada familia negociadora<sup>58</sup>.

Cuando se afirma que uno detenta el poder en detrimento del otro, han de tenerse en consideración las coordenadas espacio/tiempo, es decir, puede no ser una situación inmutable, y suele estar condicionada por momentos y posiciones concretas; por ejemplo, etapas del ciclo vital familiar. En la familia la situación se complica aún más si tenemos en cuenta que en el hogar los conflictos de intereses se entremezclan

<sup>54</sup> Beck, U. y Beck-Gersheim, E. (2003). Estas prácticas cuentan con una larga tradición en los países del centro y norte de Europa. La sucesión en las familias troncales se regulaba a partir de los “contratos de retiro” que formaban padres e hijos. En éstos se concretaban y detallaban las relaciones que regirían la vida familiar una vez que el progenitor se hacía cargo de la casa. Era tal el detalle que llegaban a concretar el tipo de comida que podrían comer los padres, así como si podrían, o no, sentarse junto la chimenea. Reher, D.S. (1997), pp. 120-121.

<sup>55</sup> Valero, A. (1995). Iglesias de Ussel, J. (1998).

<sup>56</sup> La negociación puede conducir al ajuste, pero también al conflicto, siendo éste preludio de la inestabilidad o potencial ruptura. “En Europa, la mitad de los matrimonios se divorcian antes de los cinco años de convivencia, y el 80% antes de los diez”. “El mito del amor romántico”, en *Muy Interesante*, n° 373, Junio 2012, p. 32.

<sup>57</sup> Flaquer, L. (1999), p. 54.

<sup>58</sup> Meil, G. (2006).





con litigios emocionales, lo cual acrecienta aún más su virulencia y propicia su manipulación. Además, el poder es dinámico, no es suficiente el modelo lineal-causal en las relaciones. En su conjunto, las investigaciones macro y micro realizadas sobre el poder de los cónyuges o pareja en la familia arrojan una gran complejidad teórica. Las teorías existentes sobre las desigualdades en las relaciones de poder ofrecen explicaciones diversas sobre las asimetrías que conllevan, de ahí la necesidad –desde nuestra consideración– de combinar los análisis del poder en la pareja desde las perspectivas macro y micro sociológicas.

En el eje vertical del poder generacional de las relaciones paterno/filiales, pese a la disolución del patriarcado y al surgimiento de nuevas formas familiares, no ha desaparecido la conflictividad intergeneracional en el seno de las familias. De manera general y como referente de autoridad, el padre ha ejercido el papel disciplinal, mientras que la madre, pese a exigir obediencia y a aplicar los castigos, ha desempeñado un rol más conciliador y afectivo. El grado de conflicto en la aplicación de las relaciones desiguales de poder es inherente a la familia, pues son los padres quienes, al hilo de la convivencia diaria, establecen normas, reglas, usos y costumbres sobre lo que los hijos pueden y deben hacer, lo que no pueden ni deben hacer y sobre lo que deberían hacer, en función de si lo hacen o no, o de cómo lo hacen. Por eso los padres no podrían ejercer sus tareas ejecutivas sin disponer del poder necesario para hacerlo.

En su desarrollo, las directrices paternas de poder han ido reestructurándose, modificándose, aplicando refuerzos o “premios” para los comportamientos deseados, y desincentivando con “castigos” o penas los no deseados. A medida que los hijos se hacen mayores las relaciones intergeneracionales de poder van modificándose, normalmente porque los hijos ponen en cuestión algunas de ellas y reclaman mayores márgenes de autonomía, es decir, mayor capacidad para establecer





ellos mismos determinadas normas de comportamiento, estándares de aceptabilidad de los comportamientos o, sencillamente, el derecho a no ser juzgado, criticado o recriminado por determinados comportamientos o por la falta de los mismos.

Cuando crece, la comunidad familiar deja de tener una casa común; será ésta la señal y la referencia del origen, pero no habrá una casa, sino varias casas que no pertenecen a la misma familia nuclear. Esto es el resultado del crecimiento demográfico natural de una familia, o bien de un grupo humano, lo mismo que la ciudad lo es de la aldea o la tribu. Este crecimiento es provocado por los mismos miembros de la familia, al separarse de la casa paterna y formar una nueva que es la suya. Es un proceso natural, pero se desarrolla en un tiempo histórico y culmina en la comunidad política como realización completa y perfecta del mismo hombre, la familia y la aldea.

Este proceso histórico se pone en marcha porque el hombre nunca puede ser totalmente autárquico; ni siquiera dentro de la misma familia ve satisfechas todas sus necesidades sociales. Si, además, quiere superar el nivel de subsistencia, de satisfacción de las exigencias vitales básicas y conseguir realizar el ideal de vivir bien llegando a tener una vida excelente, debe comenzar el proceso histórico. Este, a través de cada forma de organización, culmina en la constitución de la comunidad de la que participan y que ofrece todas las posibilidades, y supera a las otras formas de asociación precedentes. Entre ellas está la empresa familiar, como forma de encauzar las tendencias creativas, el emprendimiento y el uso y disfrute de un patrimonio común. La familia proporciona los medios para cubrir las necesidades diarias básicas y comenzar a socializarse. Las otras formas de convivencia, en concreto la empresa familiar, satisfacen otro tipo de exigencias vitales y aumentan el círculo de relación social. La comunidad política es la culminación del proceso.





Podríamos decir que lo que diferencia a la mera unión de familias de una comunidad organizada como empresa familiar es el establecimiento y el desarrollo de un sistema jurídico y, también, el sometimiento de sus miembros a él. Por lo tanto, el paso de una familia a constituir una empresa familiar hay que entenderlo como un proceso temporal de maduración de las relaciones sociales que tienen su reflejo en unas normas que crean el orden legal, el ordenamiento normativo. Las leyes tratan de regular los problemas acuciantes que sufre la aldea y que ella misma no puede llegar a superar.

### III. La familia empresaria

“Las cosas de familia son las que generan las mayores satisfacciones, y también las mayores preocupaciones. Los compromisos más fuertes y los sentimientos más frágiles. La mayor de las generosidades y el más lamentable de los egoísmos. El mayor sentimiento de pertenencia y el mayor distanciamiento. Los más tiernos actos de perdón y los peores actos de venganza. Los mejores ejemplos de méritos propios y los peores de apropiación de méritos ajenos. Los sueños más estimulantes y las desilusiones más fuertes”<sup>59</sup>.

Una idea difundida en el ámbito de las ciencias sociales es que la familia ha sido el eje axial de la vida social y económica en las sociedades más antiguas, perviviendo en gran medida esa situación hasta bien entrada la sociedad industrial. Con ella se inicia un proceso de mutaciones políticas, económicas y sociales que cristalizan en el nacimiento de instituciones complejas que desocupan la continuidad de las actividades sociales y económicas, hasta ahora propias de la familia. En efecto, este grupo primario estaba configurado como institución orientada

---

<sup>59</sup> Koenig, N.N. (2004), p. 13.





a la supervivencia de sus miembros en unas condiciones de frágil simetría entre su función reproductiva y productiva de escaso excedente, conformando una unidad autárquica de carácter polivalente erigida sobre una comunidad de necesidades y vínculos de obligada solidaridad<sup>60</sup>. El aspecto productivo de la familia perdió importancia, en el sentido de que aquél era una resultante del resto de las fuerzas económicas, a lo sumo su destino final. Precisamente ello ha podido incidir para que la faceta menos considerada de la influencia en las sociedades avanzadas sea el papel económico de ámbito doméstico, hasta el punto de que las familias, como grupos organizados, han llegado a convertirse en piezas claves del sistema socioeconómico actual, en lo referente al consumo y al ahorro, pero no a la producción. Probablemente sea esta una de las razones que explique el hecho de que una de las perspectivas menos formalizadas en el terreno de la sociología sea el papel emprendedor del grupo primario, acuñado bajo el término de “empresas familiares”.

Los proyectos vitales que entran en los planes de familia poseen diversa naturaleza y alguno de ellos puede ser de condición puramente económica. “Emprender –señala José Antonio Marina– es una esencial actividad de la inteligencia (...). Su éxito ha sido tan grande que se ha convertido en un paradigma de eficacia extrapolable a la vida personal en su conjunto”<sup>61</sup>. En concreto, la acción de “emprender<sup>62</sup> un negocio” por parte de uno o más miembros de una familia podría responder, entre muy diversos motivos, a la búsqueda activa de empleo asumiendo riesgos económicos, o de otra índole. Sus protagonistas son perso-

<sup>60</sup> Rodríguez Díaz, M.R. (2011), pp. 25 y ss.

<sup>61</sup> Marina, J.A. (2003), p. 27.

<sup>62</sup> La primera acepción del término “emprender”, según , es “acometer y comenzar una obra, un negocio, un empleo, especialmente si encierra dificultad o peligro”.





nas que crean un negocio, una actividad mercantil, organizando los recursos necesarios para su puesta en funcionamiento. No resulta fácil tipificar los procesos de creación de negocios/empresas, ni cómo surge la idea en la mente del emprendedor. En algunos casos ha sido la voluntad de repetir experiencias ajenas; efecto reflejo de negocios nuevos que se produce en épocas de bonanza económica en otros; arranca de la experiencia del futuro empresario que ha sido trabajador de otro negocio y pretende independizarse... pero, sea cual sea su origen, una proporción significativa nace de la necesidad; de la pura y dura supervivencia. Un importante porcentaje de estos negocios, especialmente en épocas de crisis, se origina en un proceso en el que se han propuesto configurar su propia vida defendiendo su proyecto con todas sus fuerzas frente a los obstáculos con que se topan<sup>63</sup>. Además, a este proyecto económico-vital doméstico se suma el que muchas de estas personas emprendedoras han de responder al exigente cumplimiento cotidiano de obligaciones para con el grupo primario, la familia.

Pese a las múltiples definiciones existentes, que responden a la polícromática realidad de la empresa familiar, no hay una generalmente aceptada que integre la diversidad de matices que presenta en su consideración económica, social y jurídica<sup>64</sup>. Uno de los planteamientos más aceptados es que el núcleo básico de la denominación de carácter familiar estriba en la propiedad y gestión que recae en miembros de la familia, además del propósito generacional de continuidad. En efecto,

<sup>63</sup> “Y se da, así, la paradoja de que el empresario de sí mismo, cual Robinson Crusoe de la sociedad mundial, lleva hacia un punto temporal una existencia insular, pues en una jungla de dependencias totales, en la jungla del mercado mundial, está expuesto a las potencias globales si bien no reconoce esta situación como tal”. Beck, U. (2002), p.71.

<sup>64</sup> En un artículo reciente, Tàpies condensa excelentemente este aspecto. Ver Tàpies, J. (2011).





la identidad de la empresa familiar vendría dada por: la propiedad o, participación familiar en el capital social del negocio; el poder o, participación activa de la familia en la gestión de la empresa, y el legado generacional o, voluntad de continuidad familiar<sup>65</sup>.

Ahora bien, si de hecho existe una gran variación entre los conceptos para definir la empresa familiar, sí se da un consenso generalizado respecto a los tres elementos o subsistemas constitutivos de la misma: propiedad, negocio o empresa y familia. Al binomio inicial empresa/familia se añade otro subsistema, la propiedad, conformando un modelo conceptual –los tres círculos– en el que opera la confluencia de familia, empresa y propiedad<sup>66</sup>. En su nacimiento los tres están com-

<sup>65</sup> Con una finalidad operativa relacionada con la promoción y ayudas destinadas en el ámbito europeo, fue consensuada una definición oficial en el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF), celebrada el 27 de marzo de 2008. Se considera empresa de carácter familiar aquella que cumple los siguientes requisitos, independientemente de su tamaño: “La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía, o son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo (s) o herederos directos del hijo(s). 2. La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta. 3. Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía. las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social”. Véase [www.es.wikipedia.org/wiki/Empresa\\_familiar](http://www.es.wikipedia.org/wiki/Empresa_familiar). Adicionalmente, el IEF ([www.iefamiliar.com](http://www.iefamiliar.com)) señala el cumplimiento de un argumento cualitativo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar: la voluntad de continuidad.

<sup>66</sup> Tagiuri, R. y Davis, J.A. (1996). Inicialmente este artículo se publicó en la *Harvard Business School* como documento interno de investigación. Con posterioridad se dotó a este modelo de una dimensión evolutiva por un conjunto de autores a cuya cabeza se encontraba Kevin Gersick y el propio John Davis. Véase Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M. y Lansberg, L. (1997).





pletamente superpuestos, se constituyen en un todo único, y el gran reto en su desarrollo y crecimiento temporal estará en la delimitación sana de los mismos... Además del interés consustancial de generar ganancias, los esfuerzos de la empresa familiar estarán regidos por el compromiso de continuidad del negocio.

La simbiosis familia/empresa/propiedad es difícil de separar porque en ella se construye una cosmovisión de los miembros del grupo primario que dirige la empresa: identidad, metas, valores... En la confluencia de variables afectivas/empresariales/patrimoniales son consustanciales atributos como esfuerzo, dedicación, flexibilidad, compromiso, capacidad de innovar y reinventarse. Toleran crisis, se enfrentan a conflictos internos y externos, porque sienten que si abandonan el negocio pierden parte del sustrato de su "identidad familiar", hay una amputación de su ser, de su razón de ser. Estos podrían erigirse en aspectos diferenciales en su longevidad respecto a las no familiares<sup>67</sup>. Si la empresa y la familia se apoyan mutuamente alcanzan un éxito que cada uno no podría conseguir por su cuenta<sup>68</sup>.

¿En qué tipología de familia se sostienen estos negocios?, ¿qué aspectos las hacen diferentes a otras? El prototipo en el que se sedimenta el sistema empresa/familia/propiedad es el de la familia nuclear tradicional, es decir, un tipo particular de grupo primario caracterizado por un marido dedicado a ganar el pan, una esposa ama de casa y varios pequeños, especialmente en la etapa de arranque del negocio. "En él pueden cohabitar redes extensivas solidarias hacia otros miembros próximos (hermanos de los cónyuges, parientes próximos,...), con los que la acción del grupo familiar se hace sentir más allá del propio eje

<sup>67</sup> Davis, J. "Programa de gestión de empresa familiar". Seminario HSM 06/05/08.

<sup>68</sup> Gersick, K.E.; Davis, J.A.; Hampton, M.M. y Lansberg, L. (1997), p. 285.





nuclear y sobre los que se logra asentar esa comunión concreta de intereses económicos<sup>69</sup>. En efecto, la familia se muestra sensible a cuestiones económicas<sup>70</sup> al contar con un patrimonio que unifica a los miembros familiares y, por tanto, a la solidaridad de los intereses que conlleva ese capital económico de manera concreta. Pero también conlleva un capital simbólico (el nombre/apellido familiar) y un capital social (consecuencia de la gestión exitosa de capitales poseídos por la unidad doméstica). La familia es el espacio por excelencia de depósito de capitales (económico, social, cultural y simbólico) y de su cesión generacional, protegiendo su unidad por y para su traspaso, ya que este grupo es legal y legítimo para hacerlo. "(...) Dentro del empresariado, la familia desempeña un papel considerable, no sólo en la transmisión, sino en la gestión del patrimonio económico, especialmente a través de las relaciones de negocios que a menudo constituyen también las relaciones familiares"<sup>71</sup>.

En el caso de las familias de negocios, sobre la estructura del grupo primario: paternidad, maternidad, fraternidad, parentesco... se reconstruye solapadamente otra institución de carácter mercantil: el negocio. La mayoría de estas empresas nacen como "empresas de trabajo familiar"<sup>72</sup>, en las cuales, el/los propietario/s tienen la voluntad de propiciar la continuidad y preservar la unidad en la propiedad, por lo que se esti-

<sup>69</sup> Rodríguez, M.R. (2010), p. 55.

<sup>70</sup> No obstante cabe recordar que esta tipología de familias propietarias de negocios no solamente persigue objetivos económicos, como la maximización del beneficio, sino también "no económicos" tales como, la reputación y prestigio ante la comunidad, la satisfacción que tiene la familia como empresa... Véase Mitchell, R.K.; Morse, E.A. y Sharma, P. (2003) y Gimeno, A.; Coma-Cros Raventós, J. y Baulenas, G. (2005).

<sup>71</sup> Bourdieu, P. (1997), p. 135.

<sup>72</sup> Gallo, M.A. (2004), p. 248.





mula la entrada de familiares para trabajar en ellas. Empresa y familia se conforman en una alianza de la que dimana una interacción, unas necesidades y una complementariedad que la hacen imprescindible en la vida de cada miembro de la familia.

La familia empresaria aparece formando un conjunto de regularidades que presenta una determinada coherencia interna, lo cual significa que las prácticas y las representaciones de sus miembros no se dan de forma arbitraria, sino que se manifiestan de manera recurrente al tener su propio propósito. El grupo doméstico emerge como grupo productivo, como colectividad económica dentro del grupo familiar y como colectivo de trabajo. El negocio/empresa se edifica sobre la identidad cultural familiar, la solidaridad, la confianza, la explotación conjunta del patrimonio familiar y el compromiso de perpetuación del negocio familiar. Por ello sostenemos, al igual que Dyer<sup>73</sup>, que la condición familiar es una variable transversal que debe tenerse en cuenta al estudiar las distintas dimensiones de una empresa. Es más, la empresa familiar es un reflejo de la familia propietaria.

De manera general, su organización familiar/empresarial se caracteriza por un sistema de roles. En su conjunto, los roles que asumimos son coherentes: somos hijos/as, padres/madres, profesionales, amigos, directivos, trabajadores... A primera vista parecen y son esferas rotundamente antitéticas. El mundo de la empresa está concebido bajo el signo de la instrumentalidad, la eficacia, la eficiencia, la racionalidad<sup>74</sup>. Por el contrario, al ámbito familiar se le atribuye fundamentalmente la función reproductiva emocional. Pese a ello, las determinaciones

<sup>73</sup> Dyer, W.G. (2003).

<sup>74</sup> La creación de valor o riqueza para el propietario es el objetivo de la actividad empresarial. Así lo subrayan Vozikis, G. S.; Bruton, G. D.; Prasad, D. y Merikas, A.A. (1999), p. 34.



mutuas son notables. Empresa y familia no constituyen compartimentos estancos: la familia influye positivamente, pero también negativamente, es decir, puede influir tanto para obtener un mejor desempeño económico, como para contrarrestarlo en otros casos<sup>75</sup>.

En la interacción entre estas instituciones, los individuos que forman parte de ellas ocupan lugares específicos en el contexto social familiar-empresarial, desempeñando roles y estableciendo relaciones afectivas y de comunicación en el interior de la familia y en el espacio mercantil de su empresa, lo cual tiene repercusiones en la creación de múltiples redes sociales<sup>76</sup> que lo aproximan y distancian de manera concomitante respecto a la organización social en que se inserta (familia, amistades, grupos empresariales, sindicatos, asociaciones...). “De hecho, podríamos decir que la interacción de estas redes o grupos sociales determina hasta cierto punto el grado de poder e influencia que se tiene en un mercado, en una familia o en cualquier contexto social, sirviendo como medio para alcanzar recursos –económicos, intelectuales, sociales– y lograr cambios (hacer que las cosas pasen)”<sup>77</sup>

<sup>75</sup> Es conocido que el conjunto de recursos sociales y de comportamientos derivados de la conjunción familia/empresa favorece ventajas competitivas en la organización mercantil, sin menospreciar sus efectos negativos, sin embargo no se han precisado como se desarrollan. Véase Schulze, W.S.; Lubatkin, M.H.; Dino, R.N. y Buchholz, A.K. (2001), y Kellermanns, F.W. y Eddelston, K.A. (2007).

<sup>76</sup> La práctica totalidad de las actividades humanas en sus diferentes dimensiones: económicas, políticas, religiosas, etc., sean de la naturaleza que sean, están imbricadas en las relaciones sociales y, en este sentido, tienden a conformar redes también de diversa naturaleza. En el ámbito en el que nos movemos se producirían redes internas y externas tanto en la familia como en la empresa, así como de la conexión entre ambas instituciones que serían de extraordinaria importancia para la firma familiar.

<sup>77</sup> Rus, S. y Trevinyo-Rodríguez, R.N. (2011), p. 42.





VARIABLE	FAMILIA	EMPRESA
<p><b>Pertenencia</b></p>	<p>En la familia las personas representan un fin en sí mismo. La familia se constituye en relación a su filiación. Se tiene derecho de pertenencia a ella por el solo hecho de haber nacido en su seno o haber sido aceptado en la misma a través de los vínculos de emparejamiento o adopción.</p>	<p>Las personas en las empresas tienen razón de ser en tanto contribuyen al objetivo del grupo. En términos de medios y fines diríamos que la persona tiene consideración de medio para conseguir objetivos comunes.</p>
<p><b>Permanencia</b></p>	<p>La permanencia como miembro de una familia es estable. Cada uno es miembro de su familia y siempre lo será. La familia nos precede, existía antes de existir nosotros y existirá después de nosotros. De un modo u otro siempre formaremos parte de una familia, independientemente de lo lejos o cerca que la tengamos. Es nuestra referencia histórica. Aún hoy en día, cuando la familia sufre importantes transformaciones, podemos ver cómo se flexibiliza el vínculo conyugal, y uno puede dejar de pertenecer a la familia, pero el vínculo parental sigue siendo permanente y estable.</p>	<p>La pertenencia de las personas a la empresa es inestable. En la empresa se puede entrar y salir. La relación con la empresa es variable. Uno puede desvincularse de la empresa porque así lo desea, o porque hay que dejar paso a las nuevas generaciones. La supervivencia a largo plazo de una empresa está vinculada a la idea de que todas las personas pueden ser sustituidas.</p>

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

VARIABLE	FAMILIA	EMPRESA
<b>Flexibilidad y evolución en los roles</b>	<p>En la familia la pertenencia es estable, pero cambian las funciones que ejercemos en ella. De la dependencia a la autonomía, a lo largo de nuestra vida vamos recorriendo los distintos roles que se juegan en la familia. Desde la dependencia como hijo a ejercer autoridad como padre o madre. Desde las relaciones del grupo de hermanos compartiendo una familia, a la autonomía de cada uno de los miembros en sus recorridos vitales.</p>	<p>Las funciones de las diferentes personas tienden a la estabilidad. Por regla general uno participa en una empresa porque posee algún valor para ella, conocimiento, experiencia, etc. Su incorporación está ligada a su formación y desarrollará funciones relativas a la misma. Aunque pueda ascender en su carrera profesional en una progresiva ampliación de sus competencias, el desarrollo de la actividad está encuadrado dentro de unos márgenes relativamente previsibles.</p>
<b>Relaciones entre personas</b>	<p>Las relaciones predominantes en la familia son de carácter emocional. El involucramiento emocional entre los distintos miembros familiares es intenso. Vínculos no rescindibles contruidos en torno al amor, la pasión, el sacrificio, la protección, etc. crean en la familia una red compleja de emociones, sentimientos y reacciones que es difícil analizar objetivamente bajo el dominio de la racionalidad.</p>	<p>Las relaciones predominantes son de carácter racional. Las relaciones en el mundo laboral son básicamente funcionales. Aunque se establecen vínculos personales, siempre está presente la inestabilidad de las relaciones, las posibilidades de cambios y la aceptación tácita de mantener las relaciones dentro de cauces donde puedan ser sustituidas.</p>



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 295





VARIABLE	FAMILIA	EMPRESA
<b>Lazos y cohesión</b>	El valor de la familia es la identidad. En la familia, cada uno de sus miembros tiene valor por sí mismo, en su identidad personal completa. No son tan importantes las capacidades ni los méritos particulares de cada uno. Cada miembro tiene derecho de pertenencia por el solo hecho de ser parte de la familia.	El valor predominante es la competencia, el ser competente. Su valor depende del rendimiento, por ello es un valor cuantificable, remunerado económicamente y regulado mediante contratos formalizados.
<b>Distribución de recursos</b>	La distribución de recursos está basada en un modo de entender la igualdad. La familia comparte lo que tiene y reparte desde criterios de igualdad proporcional, o desigualdad consentida y admitida.	La distribución de recursos se basa en las diferencias. Quien aporta más en la empresa, en el sentido de aportar esfuerzos de distinto valor, sea trabajo, riesgo económico, inversión etc., también obtiene mayor retribución.
<b>Comunicación</b>	La comunicación en el contexto familiar es informal. Dado que la familia ocupa la mayor parte de su tiempo en los espacios definidos como cotidianos, los encuentros diarios, comunes, las informaciones que se transmiten y los mensajes tienen formato informal, directo, espontáneo y cara a cara.	Parte esencial de la información y comunicación en la empresa está formalizada. En la empresa, aunque existe información y canales de relación informales, se valora como información relevante aquella que se transmite de manera formalizada, esto es, actas, documentos escritos, balances, etc.

Fuente: Rus, S. y Treviño-Rodríguez, R.N. (2011), p. 47

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

296 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

En las dinámicas propias de la familia y la empresa, ambas interactuarán conformando redes sociales, recompuestas y redefinidas una y otra vez por las variables de permanencia, pertenencia, flexibilidad y evolución de los roles, gestión de las relaciones interpersonales, distribución de los recursos, generación de los lazos y estructuras de cohesión, así como por la producción de escenarios de comunicación.

Cada rol del sujeto perteneciente al binomio familia/empresa es diferente, pero por ello no debe estar disociado. La fragmentación es nociva, genera tensiones, pérdida de identidad, pese a que no nos comportemos de la misma manera. En efecto, en todo lo que hacemos permanece nuestro sello personal, nuestra idiosincrasia, nuestra marca. Nos proporciona unidad, coherencia y consistencia en nuestro proyecto vital. De lo contrario, entraríamos en una fragmentación que podría ser la antesala de la “esquizofrenia existencial”. El padre, gerente en el negocio; el dueño/accionista, ejecutivo/directivo; el hijo/a, trabajador/a..., mantendrán conductas y expectativas acordes al ámbito de actuación, sin renunciar a las ventajas/desventajas que derivan del conocimiento mutuo en otras esferas.

Además de los roles, de manera espontánea el estatus, la autoridad y el poder se permeabilizan del grupo de pertenencia y, por ende, sus relaciones, aunque revestidas de nuevos significados. Por ejemplo, el acceso de los miembros al colectivo de trabajo –controlado habitualmente por varones adultos– depende de su condición de “miembro”. “Ser hijo de” procura la adscripción e integración en el grupo familiar mercantil. Asimismo, el control de la propiedad productiva constituye la fuente de poder que sostiene la autoridad del cabeza de familia.

La familia es entendida, por encima de todo, como el espacio de la confianza, en oposición al mercado. Son familias que actúan por encima de todo como grupo en sus interacciones, relaciones y expectativas mutuas, afirmando su identidad a través de la solidaridad y cohesión



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 297



entre sus miembros, que impulsan la eficiencia y facilitan las relaciones informales. Hay que tener presente que las estructuras de parentesco y la familia como cuerpo –inclusivas y exclusivas hacia ciertos miembros–, se perpetúan merced a la creación continua del sentimiento familiar, motor de adhesión vital del grupo familiar y de sus intereses. Los ritos familiares están encaminados a constituir la familia como entidad unida, integrada, unitaria, de tal forma que en sus actos se encuentra una prolongación lógica de su reafirmación y reforzamiento: avivan generosidades y solidaridades –visitas, comunicaciones, atenciones, encuentros familiares,... – muy frecuentes en las familias empresarias. El espacio familiar se convierte así en una especie de “voluntad trascendente” que manifiesta decisiones colectivas, dentro de las cuales sus miembros actúan como partes de un cuerpo unitario<sup>78</sup>.

La voluntad de continuidad del negocio es inseparable de la tendencia a perpetuar la integridad de su patrimonio, amenazada por la dispersión o dilapidación, que anima a asegurar los mecanismos de integración de los miembros familiares. Particularmente entre ellos estarían lo que denominamos “fuerzas centrípetas”, entre las que tendrían especial relevancia las disposiciones éticas que incitan a identificar los intereses particulares con los del colectivo familiar. No obstante, también se debe contar con lo que denominamos “fuerzas centrífugas”, es decir, con los intereses de los diferentes miembros del grupo familiar, más o menos proclives a aceptar la visión común, y más o menos capaces de imponer su punto de vista egoísta. Todo ello con-

<sup>78</sup> “Las dinastías burguesas funcionan como clubes selectos, son lugares de acumulación y gestión de un capital que es igual a la suma de los capitales poseídos por cada uno de sus miembros y que las relaciones entre los distintos poseedores permiten movilizar, por lo menos parcialmente, a favor de cada uno de ellos”. Bourdieu, P. (1997), p. 35.





figura una estructura familiar de relaciones de fuerza, en las que sus miembros están en permanente dinámica dentro del campo doméstico que trasciende al negocio.

Como es lógico, familia y empresa tienen su propio discurrir temporal, crecimiento y desarrollo, sus ciclos vitales, definidos y ajustados a la situación de cada momento y contexto, aunque sistémicamente relacionados. En efecto, la evolución del negocio familiar va pareja a los cambios que experimenta la familia de generación en generación, y en cuyos procesos confluyen aspectos tales como el tamaño de la empresa, la relación entre las generaciones de control, la estructura del negocio, el factor geográfico y sectorial, así como cuestiones relacionadas con la sucesión familiar, el reclutamiento de sus miembros, la profesionalización, etc. “En el devenir de una familia que tiene encomendadas la dirección y el gobierno de una empresa, se producen fases de desarrollo y de cambios estructurales que provocan una alteración sustancial en los objetivos y en el orden sucesorio. Ambas circunstancias pueden ser letales para la continuidad de la empresa, o bien (...) una gran oportunidad para la renovación de los objetivos, el plan estratégico y la consolidación de la misma”<sup>79</sup>.

Es conveniente tener presente que no existe una tipología única de empresa familiar y de familia empresaria, sino empresas de primera generación, de segunda generación, de superposición generacional o de mayor antigüedad. En ellas no sólo el negocio cambia, evoluciona y se adapta o desaparece, sino que también las familias que con una determinada estructura y organización en su desarrollo dan lugar a nuevos núcleos, interacciones consanguíneas e historias de familias diferentes, aunque eso sí, con un eje mercantil y patrimonial común (aun-

---

<sup>79</sup> Rus, S. (2010), p. 36.





que cambie su estructura): la empresa. La complejidad de la familia, como la complejidad de la empresa, son riesgos desestabilizadores que pueden afectar a la “desfamiliarización”. Una familia en su relación con la empresa será más o menos compleja según las siguientes variables: número de miembros<sup>80</sup>, diferencias en los estadios de ciclo de vida, número de ramas o familia, roles existentes, diferencias en las experiencias vitales, diferencias en los intereses<sup>81</sup>.

La vocación de continuidad tiene sus limitaciones temporales y no suele ser muy habitual, salvo para grupos familiares que han logrado prestigio en la calidad y competitividad de sus productos. En paralelo, el crecimiento familiar ha tendido a reducir la complejidad, desacele- rando la incorporación a la propiedad de la empresa y a su dirección de unos pocos, mientras que el resto ha buscado salidas patrimoniales y al mercado de trabajo asalariado. No obstante, cabe subrayar la necesi- dad de estudios cualitativos de las diferentes etapas en las que se hallan las familias empresarias en diferentes sociedades y culturas, para arrojar luz, sistematizar y precisar muchos de los comportamientos que inciden de pleno en sus relaciones con la empresa.

La imagen relativamente clara de la organización familiar cotidiana en la que se sustentaba la familiar nuclear tradicional de un importan- te porcentaje de negocios familiares ha comenzado a tener importantes modificaciones. El viejo esquema sobradamente conocido en el que el hombre era el que ganaba el pan de cada día, y la mujer se quedaba en

<sup>80</sup> “El incremento de complejidad en la variable “número de miembros de la familia” depende de más de las cualidades de cada una de las personas que la componen que de su número. Es un error creer que un menos número de personas facilita la confianza de unos con otros y el amor de cada uno por la empresa” Gallo, M.A. (2011), p. 109.

<sup>81</sup> Gimeno, A.; Coma-Cros Raventós, J. y Baulenas, G. (2009), p. 50.





casa cuidando de los hijos y del hogar, está siendo movido en la medida en que también las mujeres han aumentado su presencia en el mundo laboral y siguen los mismos ciclos educativos, adoptando un patrón biográfico parecido al del los varones. Ya no está tan claro cómo debe organizarse, propiamente hablando, la vida cotidiana hogareña: ¿quién se ocupa de los hijos?, ¿quién tiene prioridad para estudiar una carrera, en caso de que haya que elegir?, ¿quién hace la compra, la limpieza, el lavado...?. Los postulados tradicionales, como por ejemplo, cómo desempeñar los papeles hombre/mujer en la vida familiar estarán sujetos a una serie de decisiones, negociaciones y, por qué no, conflictos, condicionados también por el ámbito institucional.

En cualquier caso, se trata de un proceso dinámico, plural y sujeto a adaptaciones. Pese a las crisis auguradas a la familia, ésta ha salido habitualmente fortalecida y reformada. Toda sociedad crea, a través de sus instituciones, su propia arquitectura de papeles o expectativas sociales. En este sentido nos quedamos con las palabras esperanzadoras del profesor Gallo, cuando en su nota final atisba una esperanza ante estos cambios: “hay países en los que al mismo tiempo que se acepta y, a veces, se alaba el divorcio y la cultura de la muerte, se promueve y premia el espíritu emprendedor y continuidad de las empresas familiares, así como se intensifica los esfuerzos para que las familias de primeras o segundas uniones continúen comprometidas en el esfuerzo de ayudar a la siguiente generación de ser buenos empresarios”<sup>82</sup>.

#### IV. La manifestación y el uso del poder en la empresa

Como acabamos de precisar, las empresas familiares aportan un “plus” en la confluencia organizacional de dos de sus sistemas radical-

<sup>82</sup> Gallo, M.A. (2011), p. 146.





mente diferentes, alentadores de una determinada organización y un sistema de trabajo que procura una peculiar dirección y gestión. El poder, presente en sus respectivos ámbitos, se caracteriza por las relaciones asimétricas de reciprocidad, así como por las de dependencia.

El poder es escaso en la empresa familiar. Sólo una persona puede ser presidente, director general, gerente o cualquiera de los cargos de dirección y gobierno. Muchos de ellos se alcanzan porque se poseen la formación y las cualidades para desempeñarlos, o bien porque se ha hecho la carrera profesional correcta y se ha producido un nombramiento, que viene a ser el reconocimiento de unos méritos. Estos puestos confieren poder: la capacidad para hacer algo contando con la anuencia y la ayuda de otros. Pero no invisten necesariamente al que lo detenta de un reconocimiento de su capacidad, sino que más bien suponen una aceptación de su idoneidad para desempeñar el cargo y la posición que ocupa, en la que se mantendrá mientras la familia propietaria no lo releve por otro. Este es un caso típico de poder que no tiene necesidad de transformarse en autoridad.

Sin embargo, siguiendo el esquema propuesto, puede darse la situación de un líder familiar (no se excluye el liderazgo en la empresa) que sí concite no sólo la aceptación de todos, sino también el reconocimiento de su capacidad personal para llevar a término lo que tiene encomendado en la familia y, eventualmente, en la empresa. Este sería un caso típico de autoridad, reconocida y respetada, depositada en una persona.

Las empresas familiares tienen que moverse en esta doble dimensión del poder. ¿Se puede mantener una empresa familiar sólo con la potestad, es decir, actuando exclusivamente con el poder familiarmente reconocido, aceptado y tolerado? La respuesta es sí, y así han funcionado y funcionan muchas empresas familiares en la primera generación, la época del fundador. ¿Se puede mantener ese ejercicio del poder





mucho tiempo? No y sí. No sería conveniente, porque el poder sin base en el reconocimiento, es tolerado y, por tanto, siempre habrá alguien dispuesto a arrebatarlo. En este caso, la empresa familiar es el escenario propicio para una lucha, abierta o soterrada, por conseguir y retener el poder. No habrá concordia, habrá un equilibrio inestable de fuerzas. Lo ideal en una empresa familiar, desde el punto de vista del poder y su ejercicio, es ir alejándose de la potestad e incrementar la autoridad. Pero recapitulemos.

¿Qué es potestad? Es la manifestación del poder que muestra la capacidad de obtener el servicio y la colaboración de los demás en todo tipo de relación. ¿Cómo se obtiene? A veces, desde el punto de vista empresarial, mostrando un proyecto atractivo, es decir, allegando medios y esfuerzos a un proyecto; otras veces imponiendo una forma de acción en la que el poder se manifiesta como algo constante y sonante, diciendo, por ejemplo, “tengo más fuerza que tú y, por tanto, te impongo que hagas esto”. Otras veces la potestad sirve para manipular y también se utiliza para coordinar actividades. No es lo mismo la autoridad que la potestad, como se ha visto, pero muchas veces se consideran sinónimos.

Hemos dicho qué es la potestad y cómo se manifiesta. ¿Qué es la autoridad? El lenguaje común lo expresa de forma gráfica: “alguien es autoridad en”, “es una autoridad respecto a otros en una materia”. De la misma forma se suele decir que “se tiene poder para hacer algo”. Luego tener autoridad es ser un referente de conocimiento y de la moral reconocido en la empresa familiar. Es la persona que no tiene que decir lo que se tiene que hacer, sino que aconseja, insinúa lo que se debe hacer.

Un signo evidente de la madurez y de la estabilidad de una empresa familiar es que las personas que han ejercido el poder, las que han sacado la empresa adelante, que han sido capaces de hacer que un grupo humano trabaje y consiga realizar los planes y alcanzar los objetivos,





pasado un tiempo no deben seguir ejerciendo el poder, deben haber conseguido ya una autoridad reconocida por todos.

Es sabido que esta situación es difícil de encontrar en una empresa familiar y exige que las personas se vayan retirando (como se dice normalmente) hacia los “cuarteles de invierno”, hacia posiciones menos dedicadas al día a día, para estar en el “semana a semana” e incluso en el “mes a mes”.

Uno de los procesos importantísimos de la profesionalización de la empresa se resume en la creación y puesta en funcionamiento de los “órganos de gobierno”. Cuando los estudios muestran que los Consejos de Administración de grandes empresas suspenden en la valoración de cómo cumplen con su función, están sugiriendo que los Consejos de Administración, muchas veces, se han convertido en cómplices complacientes del que tiene la “capacidad para”, el poder como potestad, y no ejercen la “autoridad sobre”, porque no la tienen reconocida.

El gobierno de una empresa se fundamenta en tener, conservar e incrementar la autoridad ampliamente reconocida sobre algo, y conferir esta autoridad transformada en potestad a la dirección para que pueda hacer algo. Esa distinción puede parecer muy académica y es muy difícil de llevar a la práctica porque a las personas lo que más les gusta es mandar. ¿Eso qué quiere decir? Que quien tiene el poder quiere conservarlo, no cederlo. ¿Cómo lo conserva? Haciendo lo que sea menester a costa de lo que sea y siguiendo los métodos más inverosímiles que alguien pueda imaginar, incluso en no pocas ocasiones cayendo en situaciones aberrantes y absurdas, cuando no ridículas. El límite estará en la conciencia moral de cada uno.

Un hecho que provocó un gran empresario puede servir de muestra. Había llegado, compartiendo la propiedad de la empresa con otros hermanos, a los 65 años, edad en la que los estatutos imponían la jubila-





ción forzosa de los cargos ejecutivos, de puestos de dirección general y de gestión de primera línea. La empresa le organizó una fiesta inmensa, fueron quinientas personas, hubo regalos, discurso, etc... lo normal al final de una vida profesional larga y fecunda. Hacía unos tres meses que se había aprobado el borrador final de los futuros estatutos del Grupo de Empresas. Llegó a casa a las dos de la mañana con su hijo, que era quien había redactado los estatutos, se quitaron las corbatas, se sentaron en un sitio tranquilamente y el padre le espetó al hijo: "Mira Arturo, la empresa está en un momento difícil, necesita gente con mucha experiencia para culminar el proceso que hemos comenzado, nos estamos jugando el ser o no ser, la continuidad del proyecto empresarial y el bienestar de la familia. ¿Te costaría mucho cambiar el artículo ese que dice, "jubilación a los 65 años" por "jubilación a los 70 años?". Lógicamente no costaba nada pero sí significaba mucho: "¡no quiero dejar el poder!, ¡estoy en mi mejor momento y no vais a echarme! ¡La empresa me pertenece, me necesita, y el poder también porque yo la he hecho!, ¡no quiero dejar la primera línea!, ¡dame un argumento legal para tener que dejarlo!". No cabe duda de que se podría haber hecho la reforma. Arturo podía haber dicho "sí" y no hubiera pasado nada, o "no", que fue lo que dijo y generó un gran problema con su padre, una ruptura que duró años y cuyas consecuencias sufrieron ambos.

¿Qué es lo que hacen muchos empresarios para mantenerse en el poder? En primer lugar, justificarse como imprescindibles. ¿Y cómo lo hacen? Desarrollando una estrategia que no implica ningún tipo de reto ni de riesgo, o bien planteando un nuevo proyecto empresarial que necesita de su concurso, aunque en realidad la nueva estrategia no propone nuevos retos, ni nuevas metas, ni siquiera renovación: sería como una variación sobre los mismos temas (como se diría en términos musicales), con una apariencia de innovación. Se mantiene un equipo que





es cómplice complaciente, es decir, el equipo te está diciendo “sí don José”; “qué bueno es usted”; “usted es el más grande”, “usted es el mejor”, y de esta forma el empresario se siente imprescindible. Es, por lo tanto, un equipo acomodado y aburguesado que no va a plantear estrategias nuevas. A la vez, se retrasa de forma innecesaria la sucesión. El único fin es conservar el poder.

Esta es una lógica equivocada que lleva a otras tres actitudes o tres decisiones erróneas y erráticas desde el punto de vista empresarial. Una es la aversión a la deuda o a la entrada de terceros en el capital (por ejemplo, aceptar entradas de capital-riesgo, entrada de nuevos socios, lo cual supondría una pérdida de poder al tener que compartir la propiedad). Otra es la aversión a todo lo que es empleo fijo, es decir, al compromiso con las personas; y, como tercer punto o tercera decisión, no se quiere crecer ni se quiere cambiar.

Si analizamos la situación de muchas empresas familiares encontramos que están acercándose a una situación de parálisis real aunque demuestren una cierta dinamicidad. Si preguntáramos a la mayoría de las empresas familiares si tienen un plan estratégico, si está formalizado en algún tipo de documento, nos van a decir que no; nos van a decir que “se hace lo que se puede”, frase que nos encontramos muchas veces: “nosotros hacemos lo que podemos”. Ese no es el camino, y si se actúa así, entonces “se pagará lo que se pueda”. Lo que hay que decir es que “se hace lo que se debe hacer”, y acuñar de una vez la frase: “se hace lo que se debe aunque se deba lo que se haga”; esto está muy relacionado con la capacidad para asumir el riesgo, realizar inversiones y ejercer la potestad, porque si se crece, si se acierta, se va ganando autoridad.

Sin embargo, si analizamos las empresas familiares que han sido capaces de soportar el cambio generacional, que han superado el proceso de expansión y de internacionalización, el proceso de renovación





tecnológica (que es una auténtica revolución, nos guste o no nos guste), nos daremos cuenta de que son empresas que han sabido, de alguna forma, ajustar los ámbitos de acción de la potestad y de la autoridad. El futuro de las empresas familiares dependerá de la capacidad que tengan sus responsables de evitar caer en el error de mantenerse en el ejercicio del poder (potestad) a cualquier precio; lógica que lleva a muchas empresas a no querer crecer y a no querer cambiar. Esa lógica errónea debe cambiarse por lógicas acertadas, que son:

- Estrategias con riesgo: por supuesto que podemos equivocarnos y, por tanto, si uno se equivoca debe dimitir para que entre otro capaz de hacerlo.

- Un equipo dinámico que acepte el reto del riesgo.

- No retrasar nunca los cambios. Dejar la presidencia y los cargos del Consejo de Administración a otros. Perpetuarse es un error. Por ejemplo, en el cargo de presidente del Consejo de Administración no suele haber límite efectivo y operativo, pero una vez cumplido lo que se quería hacer es bueno dejarlo para que otros aporten, porque la renovación en la empresa implica la innovación de métodos, de estrategias, de metas, etc. Esto no suele suceder.

- Abolir la lógica es no tener miedo a la entrada de terceros en el capital, porque en principio podrá parecer que se pierde potestad. Sin embargo, a la larga se gana autoridad y rigor en las decisiones. La entrada de terceros suele terminar con la informalidad que sufren muchas empresas familiares: impone orden, por ejemplo, llevando una contabilidad exacta, y convirtiendo los órganos de gobierno en operativos, que se reúnen y discuten los temas. Es decir, introducen racionalidad, cordura y profesionalización. Porque las empresas familiares siempre deben funcionar.





Los profesionales buenos no familiares duran poco en las empresas familiares; es una triste realidad, pero es así. ¿Por qué sucede esto? La respuesta es que no se suele tratar al profesional como tal, sino como el correo de transmisión de intereses y problemas; o como un secretario al que se le cuentan secretos de la empresa y la familia. Sin embargo, un profesional no familiar puede llegar a identificarse con la empresa tanto como un familiar si se le ponen unos objetivos claros y se le conceden los medios adecuados para realizarlos; así podrá diseñar un futuro profesional atractivo.

Se suele decir que el poder es lo menos abundante en las empresas. Pero lo más escaso en las empresas familiares son el talento y las ideas. Se puede ser hijo de empresario pero no empresario; la sangre no da talento, ni capacidad para ser empresario.

A un empresario le gustaría decir que él es padre de empresarios, pero el tiempo y la libertad de los hijos serán quienes decidan. Está por demostrar que los hijos de un empresario sean empresarios. Es difícil mantener la capacidad de ser empresario generación tras generación durante muchos años. Es más fácil conseguir que una generación actúe como propietarios responsables, que gobierne la empresa, pero que no la dirija. Aquí estaríamos una vez más ante el dilema: potestad y autoridad. Una de las metas de cada generación tiene que ser formar a los sucesores como propietarios, no hijos de propietarios, sino propietarios. Y un propietario tiene derechos y tiene muchas obligaciones, y aprender eso es aprender la distinción entre potestad y autoridad. El propietario, por ejemplo, tiene poder en el Consejo de Administración a través de los órganos de gobierno y dirección, pero debe ejercer la autoridad, y decimos “debe” porque muchas veces ejerce la potestad. Se tiene potestad y también autoridad para nombrar o cesar al director general, y nadie más la tiene. El fin que se debe perseguir en toda

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

308 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





empresa familiar madura es crear en todos una conciencia de propiedad de la que dimanen tanto responsabilidades como derechos concretos.

El segundo aspecto es la frase: “hay que crear fundadores”, gente que sea emprendedora, que establezca su propio negocio. Después puede incorporarse o no a la empresa, pero ya se está creando una figura capaz de soportar sobre sí no sólo el gobierno, sino también la dirección de una empresa. Y si creamos fundadores, con la peculiaridad antropológica que tiene un emprendedor, esas persona serán capaces de ver un aspecto que otros no intuyen y de soportar el riesgo. En consecuencia, no tendremos problema de continuidad. Si no se hacen fundadores, a corto plazo, en una generación más, las empresas familiares van a tener problemas serios de continuidad, porque los sucesores no sabrán distinguir entre la autoridad y la potestad.

¿Cuál ha sido la clave de muchas empresas familiares para tener una continuidad exitosa? Muchas y variadas, pero se puede dar una para todas: se ha ido cultivando el sentido de la propiedad y el sentido de la fundación, el emprendimiento, a partes iguales, y siempre los líderes empresariales han sido capaces de ver claramente quién podía emprender y quién podía simplemente gobernar y ser propietario. Esta capacidad se tiene por naturaleza o no se tiene, pero no se da; se puede desarrollar algo, pero solo si se posee. Aquí se vuelve otra vez al problema de la autoridad y del poder. Si nos entrenamos en el uso de la potestad equilibrada con la autoridad, iremos ganando en ésta y perdiendo de aquélla.

¿Cuál es el resultado? Una empresa capaz de mantenerse cien años, cuatro generaciones e incluso más, como existen en actualidad. Pero si aplicamos el mismo esquema de funcionamiento, con sus variantes y sus peculiaridades, a otras empresas de éxito, veremos que se repiten, más o menos, las siguientes fases:



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 309



- Un proceso de profesionalización.
- Un proceso de asentamiento de propietarios.
- Una distinción entre la dirección y el gobierno.
- Abolición de las lógicas erróneas.

Siempre se ha hablado del 30%, que es el porcentaje de empresas que superan el paso de una generación a otra, de la primera a la segunda, de la generación del poder concentrado y confundido en autoridad y potestad, a la segunda: la de la fragmentación del poder en una potestad y una autoridad. Quizá no sea exactamente así, quizás estamos en otro porcentaje o vamos mejorando los porcentajes, pero sí es cierto que si vamos analizando una a una las características de las empresas familiares vemos que el porcentaje del 30% se va repitiendo de forma pasmosa en cuestiones relacionadas con el poder, con la organización de la empresa, con aspectos que afectan a la toma de decisiones, en casi todos los aspectos de la empresa familiar. Es decir, hay un tipo de empresas que sabe hacer las cosas, y un grupo de empresas que por incapacidad o falta de formación no sabe hacer lo que tiene que hacer, o que sí sabe pero no es capaz de generar instrumentos para conseguir la continuidad de la empresa. Esto tiene mucho que ver con la idea de que una empresa nace y se desarrolla, y la empresa que nace no es exactamente igual que la empresa que se desarrolla. La empresa que admite el progreso, que lo incorpora y lo hace suyo como un instrumento indispensable para el desarrollo, es una empresa moderna y con proyección de futuro.

Por tanto, hay una negación del progreso y hay empresas que se han negado a evolucionar: las que siguen en las lógicas erróneas. Y un error en el principio es un error mayúsculo al final, que no tiene solución. Lo importante no es no tener errores, porque del error se aprende tanto como del acierto si uno es capaz de desandar lo equivocado y volver a andar. Porque ya ha adquirido la experiencia y sabe dónde no debe ir.

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

310 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





## CUADERNOS EMPRESA Y HUMANISMO

Como se suele decir: “de los padres y de los maestros se aprenden dos cosas, lo que se debe hacer y lo que no se debe hacer”. Quizá sea más importante lo que no se debe hacer, porque así no cometeremos los mismos errores y evitaremos tropezar en la misma piedra. Si logran no repetir los errores, las empresas avanzarán y progresarán, porque también es cierto que haciendo muy poco se consigue mucho. Es decir, en una organización bien estructurada, que funcione bien, con un líder capaz de aglutinar a la gente en torno a un proyecto, la actuación de cada uno tiene un efecto multiplicador; es como la piedra que se tira al lago: la onda es infinita y la capacidad de generar recursos, de generar valor añadido, muy elevada. ¿Por qué hay empresas que tienen esa capacidad de crecer tanto? Porque tienen una persona capaz de ver las cosas con visión de futuro, que sabe ejercer el poder en los momentos en que es necesario hacerlo y que goza de autoridad reconocida para aglutinar personas a sus proyectos, que genera confianza.

Desde el punto de vista del poder, es mucho más importante ser el referente moral en una empresa que ejercer la capacidad para hacer algo, y ese tipo humano es realmente escaso. Es la persona a la que se consulta si hacemos esto o hacemos lo otro, o qué hacemos con esto o qué hacemos con lo otro. A esa persona no se le va a consultar si se va a hacer una unión temporal de empresas. O si se va a trabajar en una nueva línea de negocio. A esa persona se le consultan temas fundamentales que afectan a la esencia de la empresa, temas familiares. La táctica queda para otros, para los que tienen la responsabilidad del día a día. También los temas relativos a remuneraciones, a nuevas inversiones de equipos tecnológicos o de otro tipo, compra de empresas, venta de empresas,... son los temas de gobierno. Ser una autoridad en algo es lo más escaso en las empresas, pero también lo que exige mayor compromiso con todos los miembros de la familia y con el proyecto empresarial.



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 311



En las autobiografías que han escrito algunos empresarios se advierte que uno de los aciertos de esas personas es que han sido capaces de ceder el poder y de convertirse en un referente moral de la empresa; han sido lo suficientemente generosos para brindar el éxito a otras personas, porque cuando estás construyendo la organización, la organización no ve el éxito: quien cosecha es otro.

## Conclusiones

Para cerrar, resumimos de forma ajustada las tesis y las ideas que hemos desarrollado en el texto.

- El poder en las sociedades humanas es una realidad sociocultural, e incluso ética, que tiene que ver con nuestra propia constitución de seres humanos. Desde esta óptica tiene un carácter universal y es una expresión inmediata de la existencia humana. Es una fuerza intangible, aunque percibida y sentida porque está implícita en el sistema de redes sociales. El poder es un hecho innegable: hace referencia a la capacidad de imponer la voluntad sobre otros, pese a las sanciones coercitivas que es capaz de emplear, o la resistencia ofrecida. En este sentido entraña formas de control, presión e influencia, sedimentadas en relaciones asimétricas que obedecen a un recurso escaso.

- Pese a ser confundidos con asiduidad, poder y autoridad no son sinónimos, ni términos permutables. Con una matriz diferencial cualitativa, la autoridad es un fenómeno enmarcado en la organización social como propiedad de la misma, y consustancial a un orden y a una estructura. Se trata, pues, de un poder legítimo que viene dado a la persona tomando como fundamento su posición o estatus en una estructura social organizada.

- En el análisis microsocial de las relaciones familiares la distribución de responsabilidades, obligaciones, quehaceres, prebendas, grati-





ficaciones, etc. va pareja al desempeño de roles, estatus y autoridad del grupo consanguíneo, que difícilmente puede eludir su organización. La autoridad regentada se fundamenta en el principio jerárquico desde el que tiene el derecho de disponer, prescribir y dictar sobre los demás, y éstos la obligación de acatar. Además, también el poder se hace omnipresente y necesario en las tareas ejecutivas del grupo familiar.

- Por las mismas razones aducidas como fenómenos estructurales de la sociedad, en el escenario en el que confluyen familia y empresa también están presentes el poder y la autoridad en su entramado relacional, tanto intra como extra empresarial. Si bien la familia posee unos objetivos, normas y redes distintas en parte a las de la empresa, no es menos cierto que las personas integradas en el negocio son las mismas en una porción importante, al menos, en sus primeros ciclos vitales. Esto ofrece una idea de la compleja urdimbre generada por las dos instituciones (familia y empresa), más la propiedad. Aunque roles, estatus y autoridad están perfectamente contruidos en un espacio familiar, en una parte sustancial son transferibles al ámbito mercantil. Se es padre/madre, hijo/a (primero, segundo, ....) y, en marcos diferentes, se es director general, gerente, responsable, trabajador..., pero siempre sustentados sobre una identidad primigenia: la familiar. Jerarquías de autoridad y poder pueden ser objeto de traslado sin más reflexión que la simple reproducción.

- En la empresa familiar convergen el poder formal e informal, el conflicto y la concordia, las alianzas consanguíneas y las mercantiles... El desempeño de cargos y puestos en la empresa familiar otorga poder formal, es decir, capacidad para hacer y deshacer, pese a no conferir necesariamente un reconocimiento de dicha capacidad. El gobierno de una empresa familiar ha de ajustar los ámbitos de acción de la potestad y la autoridad para evitar caer en el error de ejercer el poder a cualquier precio y usando cualesquiera medios. Resulta claro, en este sen-





tido, que es francamente difícil “generar” la capacidad de empresario en el transcurso generacional. La continuidad sólo como legado, sólo como propiedad, sin el atributo de “emprendedor”, podrá provocar “un poder de herencia” que irá diezmando los recursos y capacidades de que dispone la empresa, y también de quien ejerce el poder sobre el que se sostienen el gobierno y la dirección de la misma. Por tanto, la “capacidad” se puede poseer o no, pero no es posible su “donación”.

- Si bien el miembro familiar incorpora el poder a su “imagen y semejanza”, la base se encuentra en la estructura de la organización empresa/familia, ya que su cesión ha de estar sustentada en su competencia, su capacidad y su experiencia, acordes con unas reglas y códigos de autoridad establecidos y legitimados. La autoridad despierta respeto, capacidad de admiración en quien la reconoce. Por tanto, sería la autoridad la que estaría legitimada para el ejercicio del poder.

## Bibliografía

Arendt, Hannah (1996), “¿Qué es la autoridad?”, en *Entre el pasado y el futuro: ocho ejercicios sobre la reflexión política*, Península, Barcelona, pp. 101-154.

Barnes, Barry (2002), *La naturaleza del poder*, Pomares Corredor, Barcelona.

Beck, Ulrich (2002), *Libertad o capitalismo. Conversaciones con Johannes Willms*, Paidós Ibérica, Barcelona.

Beck, Ulrich y Beck-Gernsheim, Elisabeth (2003), *La individualización: el individualismo institucionalizado y sus consecuencias sociales y políticas*, Paidós Ibérica, Buenos Aires.

Bourdieu, Pierre (1997), *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*, Anagrama, Barcelona.

LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

314 Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz





Butler, Judith (2008), *Desfacer el género*, Paidós, Barcelona.

Corona, Juan (ed.) (2011), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Instituto de Empresa Familiar, Deusto.

Cromwel, Ronald E. y Olson, David H.L. (eds.) (1975), *Power in Families*, Sage Publications, John Willey and Sons, Nueva York.

Dahl, Robert A. (1957), "The concept power", *Behavioural Science*, vol. 2, nº 3, pp. 201-215.

Dallos, Rudi (1995), "Constructing family life: Family belief system", en , John; Wetherell, Margaret; Dallos, Rudi y Cochrane, Allan D. (eds.), *Understanding the Family*, Sage, Londres, pp. 174-209.

de Sousa Santos, Boaventura (2003), *Crítica de la razón indolente. Contra el desperdicio de la experiencia*, Desclée de Brouwer, Bilbao.

Domingo Oslé, Rafael (1999), *Auctoritas*, Ariel, Barcelona.

Dyer, W. Gibb (2003), "The family: the Missing Variable in Organizational Research", *Entrepreneurship Theory and Practice*, vol. 27, pp. 401-416.

Ellul, Jacques (1970), *Historia de las instituciones de la antigüedad: instituciones griegas, romanas, bizantinas y francas*, (traducción Francisco Tomás y Valiente), Aguilar, Madrid.

Fernández Enguita, Mariano (2007), "Educar es cosa de todos: escuela, familia y comunidad", en Garreta, Jordi (ed.), *La relación familia escuela*, Fundación Santa María, Ediciones de de Lleida, Lleida, pp. 13-32.

Flaquer, Lluís (1999), *La estrella menguante del padre*, Ariel, Barcelona.

Foucault, Michael (2001), "El sujeto y el poder", en Dreifus, Hubert L. y Rabinow, Paul, *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, Nueva Visión, Buenos Aires.





Gallo, Miguel Ángel (2004), "Tipologías de Empresa Familiares", *Revista Empresa y Humanismo*, vol. II, nº 2, pp. 241-258.

Gallo, Miguel Ángel (2011), *El futuro de la empresa familiar: de la unidad familiar a la continuidad empresarial*, Profit Editorial, Barcelona.

Gallie, Walter Bryce (1955), "Essentially Contested Concepts", *Proceedings of the Aristotelian Society*, vol. 56, pp. 167-198.

Gersick, Kevin E.; Davis, John A.; Hampton, Marion M. y Lansberg, Iván (1997), *Empresas familiares: generación a generación*, McGraw-Hill, México.

Giddens, Anthony (1997), *Política, Sociología y Teoría Social. Reflexión sobre el pensamiento social clásico y contemporánea*, Paidós, Barcelona.

Gimeno Sandig, Alberto; Coma-Cros Raventós, Joan y Baulenas, Gemma (2009), *Modelos de empresa familiar: soluciones prácticas para la familia empresaria*, Pricewaterhouse Coopers, Barcelona, Deusto.

Goody, Jack (2001), *La familia europea: ensayo histórico-antropológico*, Crítica, Barcelona.

Iglesias de Ussel, Julio (1998), *La familia y el cambio político en España*, Tecnos, Madrid.

Kaplan, Abraham (1964), "Power in perspective", en Kahn, Robert, L. y Boulding, Elise, *Power and conflict in organization*, Tavistock, Londres.

Kellermans, Franz W. y Eddleston, Kimberly A. (2007), "A family perspective on when conflict benefits family firms performance", *Journal of Business Research*, vol. 60, nº 10, pp. 1048-1057.

Koenig, Neil N. (2004), *¡No puedes despedirme, soy tu padre!: claves para el equilibrio entre empresa y familia*, Deusto, Bilbao.





Leary, Timothy F. (1957), *Interpersonal Diagnosis of Personality: A Functional Theory and Methodology for Personality Evaluation*, The Ronald Press, Nueva York.

Lévi-Strauss, Claude (1988), "Prólogo", en Burguière, André; Klapisch-Zuber, Christiane y Seggalen, Martine (comps.), *Historia de la Familia*, Alianza, Madrid, pp. 12-13.

Mclver, Robert Morrison (1953), *The Web of Government*, Free P, Lollier-MacMillan, Nueva York.

Marías, Julián (1982), *Antropología metafísica*, Revista de Occidente, Madrid.

Marina, José Antonio (2003), *Creación económica*, Deusto, Bilbao.

Meil Landwerlin, Gerardo (2006), *Padres e hijos en*, Colección de Estudios Sociales, www.fundacion.lacaixa.es, nº 19.

Mitchell, Ronald K.; Morse Eric A. y Sharma, Pramodita (2003), "The transacting cognitions of nonfamily employees in the family businesses setting", *Journal of Business Venturing*, vol. 18, nº 4, pp. 533-551.

Muncie, John y Sapsford, Roger (1995), "Issues in the study of the family", en Muncie, John; Wetherell, Margaret; Dallos, Rudi y Cochrane, Allan D. (eds.), *Understanding the Family*, Sage, Londres, pp. 7-37.

Nadel, Siefried F. (1966), *Teoría de la estructura social*, Guadarrama, Madrid.

Nisbet, Robert N. (1975), *Introducción a vínculo social*, Vicens-Vives, Barcelona.

Peterson, Gary W. y Rollins, Boyd C. (1988), "Parent-child socialization", en Sussman, Marvin B. y Steinmetz, Suzanne K. (comps), *Handbook of marriage and the family*, Plenum Press, Nueva York, pp. 471-507.





Reher, David Sven (1997), "Familia y sociedad en el mundo occidental desarrollado: una lección de contraste", *Revista de Occidente*, nº 199, pp. 112-132.

Rodríguez Díaz, María del Rosario (2010), *Empresas con rostro. Firms familiares sevillanas*, Secretariado de Publicaciones de de Sevilla, Sevilla.

Roudinesco, Elisabeth (2004), *La familia en desorden*, Anagrama, Barcelona.

Roussel, Louis (1989), *La famille incertaine*, Odile Jacob, París.

Rus, Salvador y Trevinyo-Rodríguez, Rosa Nelly (2011), "Redefiniendo la empresa familiar", en Corona, Juan (ed.), *Empresa familiar: aspectos jurídicos y económicos*, Instituto de Empresa Familiar, Barcelona, Deusto, pp. 39-64.

Rus Rufino, Salvador (2010), *Tanto monta... Lecciones históricas de las decisiones de Fernando el Católico*, Lid Editorial Empresarial, Madrid.

Russell, Bertrand (1938), *Power: A New Social Analysis*, W.W. Norton & Company, . Nueva York.

Savater, Fernando (2002), *El valor de educar*, Ariel, Barcelona.

Schrecker, Paul (1986), "La familia como institución transmisora de la tradición", en Fromm, Erich; Horkheimer, Max y Parsons, Talcott (1986), *La familia*, Edicions 82, Barcelona, pp. 275-296.

Schulze, William S.; Lubatkin, Michael H.; Dino, Richard N. y Buchholtz, Ann K. (2001), "Agency relationships in family firms: Theory and Evidence", *Organization Science*, vol. 12, nº 2, pp. 99-116.

Sternberger, Dolf (1991), "Autoritá, libertá e potere di comando", en *Immagini enigmatiche dell'uomo. Saggi di filosofia e política*, Il Mulino, Bolonia.

Tagiuri, Renato y , John A. (1996), "Bivalent attributes of the family firm", *Family Business Review*, vol. 9, nº2, pp. 192-208.





Tàpies, Josep (2011), "Empresa familiar: un enfoque multidisciplinar", *Universia Business Review*, cuarto trimestre, pp. 12-25.

Trías, Eugenio (1993), *Meditación sobre el poder*, Anagrama, Barcelona.

Valero, Ángeles (1995), "El sistema familiar español. Recorrido a través del último cuarto del siglo", *REIS*, n° 70, pp. 91-105.

Vallejo Nájera, Juan Antonio (2002), *Locos egregios*, Planeta, Barcelona.

Vozikis, George S.; Bruton, Garry D.; Prasad, Dev y Merikas, A.A. (1999), "Linking Corporate Entrepreneurship to Financial Theory through Additional Value Creation", *Entrepreneurship: Theory and Practice*, vol. 24, n° 2, pp. 33-43.

Weber, Max (1993), *Economía y sociedad: esbozo de sociología comprensiva*, Fondo de Cultura Económica, México.

Wrong, Dennis H. (1995), *Power: Its Forms, Bases and Uses*, Transaction Publishers, Nueva Jersey.



LA REALIDAD DEL PODER EN LA FAMILIA Y  
EN LA EMPRESA FAMILIAR

Salvador Rus Rufino y M<sup>o</sup> Rosario Rodríguez Díaz 319

