

# LA EDUCACIÓN DE LA EMPRESARIALIDAD EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

## *The education of entrepreneurship in business families*

FERNANDO NOGALES\*

*Fecha de recepción:* 19 de septiembre de 2018

*Fecha de aceptación:* 19 de octubre de 2018

*Resumen:* El presente trabajo pretende visibilizar la importancia que tiene para las familias empresarias la educación de la empresariedad desde la perspectiva de la Escuela Austriaca de Economía. A lo largo de la historia las empresas familiares han tenido siempre una gran relevancia en todo el mundo. Las familias como instituciones y las empresas como organizaciones han demostrado ser siempre grandes generadoras de riqueza. Por otra parte, este trabajo tiene como objetivo analizar la gran similitud que tienen los fundadores en su concepto de ser empresario con los principios económicos de la Escuela Austriaca de Economía. Todo ello no ha surgido por azar, sino que es el fruto de una determinada educación en valores concretos que se han ido transmitiendo internamente de generación en generación a lo largo de la historia. Investigaremos cuáles son dichos valores familiares y empresariales, cómo las familias empresarias educan a sus hijos antes de su entrada en la empresa y posteriormente, ya de manera institucional, a partir de su implicación en la misma.

*Palabras clave:* Empresas Familiares, Instituciones sociales generadoras de riqueza, la educación de la empresariedad en las familias empresarias.

*Clasificación JEL:* A21, B53, I21.

\* Asesor y formador de familias empresarias. Presidente de MF Nogales. Doctor en Sociología por la Universidad Pontificia de Salamanca. Máster en Economía de la Escuela Austriaca y doctorando de la Universidad Rey Juan Carlos de Madrid.

*Procesos de Mercado: Revista Europea de Economía Política*  
Vol. XV, n.º 2, Otoño 2018, pp. 229 a 281

*Abstract:* The present work aims to make visible the importance that entrepreneurship education has for business families from the perspective of the Austrian School of Economics. Throughout history family businesses have always had great relevance throughout the world. Families as institutions, and companies as organizations, both have proved to be always great generators of wealth. Furthermore, this work aims to analyze the great similarity that the founders have in their concept of being an entrepreneur with the economic principles of the Austrian School of Economics. All this has not arisen by chance, but is the result of a specific education in concrete values that have been transmitted internally from generation to generation throughout history. We will investigate what these family and business values are, i.e. how business families educate their children, before they enter the company and later, institutionally, from their involvement in it.

*Keywords:* Family Businesses, Social Institutions that generate wealth, entrepreneurship education in business families.

*JEL Classification:* A21, B53, I21.

## I INTRODUCCIÓN

En la literatura teórica de la Escuela Austriaca de Economía (EAE) está muy poco estudiada la importancia que desde los prolegómenos de la historia de la humanidad han tenido las empresas familiares en el desarrollo económico de la humanidad. En cualquier caso hoy, es muy difícil ignorar dónde estaríamos como individuos y sociedad sin su existencia.

En las familias empresarias se materializan de manera magistral dos de los valores fundamentales de la EAE: la familia como institución generadora de servicios de apoyo recíproco y, la empresa, como acción humana materializadora de productos y servicios. La familia se configura espontáneamente en paralelo a la emergencia de la humanidad, hasta tal punto, que podemos afirmar que difícilmente existiríamos como especie sin la paralela existencia de la institución familiar. Por su parte y por lo que refiere a la acción empresarial o empresariedad, ella ha sido la

que nos ha impulsado a conseguir los innatos deseos de mejora que toda persona tiene a lo largo de su vida.

Sin embargo, lo que queremos resaltar cuando en la EAE hablamos de *Familia y Empresa* como binomio, es que a lo largo de milenios ambas realidades se han ido conformando como las más primigenias instituciones y organizaciones evolutivas espontáneas de carácter cooperativo en la consecución de sus complementarios objetivos de mejora. Es decir, en las *familias — empresarias* difícilmente podemos poner límites entre la una y la otra. En este sentido no nos parece exagerado decir que si bien cuando ambas, empresa y familia, por separado ya de por sí son en distintos ámbitos instituciones y organizaciones generadoras de riqueza, cuando ambas instituciones, familia y empresa, van unidas en un proyecto común, los lazos de cooperación y su función empresarial han demostrado siempre un enorme fortalecimiento mutuo y grandes éxitos en la consecución de sus resultados.

Y aquí queremos (porque estamos hablando de familias... empresarias), extendernos un poco más en los conceptos de empresarialidad y función empresarial. Si bien en la EAE entendemos por empresarialidad toda acción humana orientada a la consecución de los objetivos de mejora innatos en toda persona; cuando hablamos de función empresarial, damos un paso más allá al referirnos con ello, al objetivo de conseguir una organización humana orientada a la producción de unos bienes (productos o servicios) comerciados en los mercados, y cuya dirección está liderada por la figura de un empresario. Bien es cierto que cuando hablamos de «familia», como *institución social*, y «empresa», como *organización* con fines comerciales, en la EAE tenemos claras las diferencias entre ambas (dado que en la sociedad las *instituciones* emergen espontáneamente de abajo arriba, en tanto que las *organizaciones* surgen intencionadamente de arriba abajo); sin embargo, cuando hablamos de familias empresarias es difícil poner una frontera clara entre ambas. No vamos a entrar en ello pues sería tema para otro artículo, pero si nos parece necesario hacer al respecto esta pequeña reflexión, que creemos teórica y científicamente en este caso, está aún por resolver.

En cualquier caso, creemos que en el binomio familia — empresa no solo resalta la espontánea generación y cooperación

entre ambas, sino que es en la interacción de dicho binomio (familias... empresarias) donde emerge el concepto de empresa y empresario (emprendedor, emprendimiento, etc.), de ahí la gran importancia que le damos a los conceptos de familias empresarias y/o empresas familiares. Bien fuese antiguamente como *productor* incipiente de bienes para la supervivencia, más tarde (o en paralelo) como *comerciante* de dichos bienes a través del trueque o compraventa, o ya en la actualidad como *promotor y/o empresario*, es en el ámbito de las empresas familiares donde el concepto de empresario ha tenido un mayor reconocimiento, tanto interno en las propias familias empresarias, como externo a nivel social. No olvidemos que a lo largo de la historia y en la actualidad, las familias empresarias han sido y siguen siendo en número las más numerosas en todos los países en los que existe un mínimo respeto por la propiedad privada y el libre mercado.

Ahora bien, ante tan ancestral y amplio éxito de las familias empresarias a lo largo de la historia económica de la humanidad, surge una pregunta esencial: ¿Qué lo ha hecho posible?

Indudablemente que en la respuesta podemos incluir diversos factores, pero creemos que entre ellos sobresale en todo tiempo, lugar y ámbito económico, uno sobre todos los demás: la educación en una serie de valores psico-socio-económicos de trascendental importancia. Sin la existencia de dicha educación básica familiar nos es difícil poder afirmar tamaños éxitos de las empresas de titularidad familiar. Al respecto de ellas Juan Corona expone lo siguiente:<sup>1</sup>

«Tanto por la importancia de la educación para ayudar a lograr ser una familia empresaria unida y feliz como por ser la familia el lugar por excelencia para contribuir de forma más significativa al desarrollo y maduración de una persona, la familia empresaria debe asumir uno de los retos más críticos para la continuidad de la empresa familiar: la formación y desarrollo de los miembros de la familia. Ésta es una de las principales funciones de toda familia y, en especial, de una familia empresaria.

---

<sup>1</sup> CORONA, J. (2005), *Manual de la Empresa Familiar*. pp. 506 —507. Barcelona. Deusto.

¿Qué legado queremos dejar a nuestros hijos? La riqueza financiera se puede transferir, pero la felicidad no. Los valores y las virtudes, la confianza y la comunicación, la educación y la vocación profesional son críticos para la búsqueda de la felicidad de nuestros hijos y la continuidad positiva de la familia. Además de la riqueza material, transferimos a nuestros hijos un legado de sentido y de valores. A través de la educación podemos influir directamente en tener una mayor probabilidad de construir una familia empresaria formada por personas que tienen las características adecuadas para favorecer la unidad familiar y la continuidad de la empresa en el largo plazo. Por ello, la familia empresaria debe asumir una actitud proactiva respecto a la educación. Debe decidir lo que quiere que la siguiente generación aprenda, y debe ir haciendo un seguimiento continuado de este aprendizaje. De aquí la importancia del compromiso de los padres en este proceso. Es así misión de la familia empresaria fomentar a lo largo de su vida el aprendizaje de las capacidades necesarias para que la siguiente generación esté en condiciones de situarse al frente de su vida, de su familia, de su profesión, de la empresa familiar, o donde estén interesados en estar.»

## II

### LA FAMILIA COMO INSTITUCIÓN SOCIAL EVOLUTIVA GENERADORA DE RIQUEZA

La EAE tiene tres importantes niveles de análisis a la hora de interpretar el devenir de la historia humana: la Teoría de la Acción Humana,<sup>2</sup> la Teoría de los Intercambios<sup>3</sup> y la Teoría de las

---

<sup>2</sup> Ludwig von Mises (2009, 15): «La acción humana es una conducta consciente, movilizada voluntad transformada en actuación, que pretende alcanzar precisos fines y objetivos; es una reacción consciente del ego ante los estímulos y las circunstancias del ambiente; es una reflexiva acomodación a aquella disposición del universo que está influyendo en la vida del sujeto.» Unión Editorial Madrid.

<sup>3</sup> Carl Menger (1997, 240): «El principio que induce a los hombres al intercambio no es otro sino aquel que guía su actividad económica en general, esto es, el deseo de satisfacer sus necesidades de la manera más perfecta posible. El placer que experimentan en el intercambio económico de bienes es aquel sentimiento general de alegría»

Instituciones Evolutivas Espontáneas.<sup>4</sup> Como queremos centrarnos en la familia como institución evolutiva generadora de riqueza, tal vez sea conveniente comenzar por esta última, para posteriormente ir entrelazando la importancia de las otras dos (la Acción Humana y la Teoría de los Intercambios).

En cualquier caso conviene recordar que cuando la EAE habla de economía, entiende a ésta como una ciencia interdisciplinar.<sup>5</sup> Vista la historia humana desde esta concepción multidisciplinar (economía, pero también sociología, derecho, filosofía, historia, antropología, etc.), todo parece indicar que durante muchos milenios los homínidos y los humanos tuvieron comportamientos similares en sus familias. A los hijos había que alimentarlos, por lo que todos los días había que salir para traer alimentos, pero algo trascendental debió suceder hace al menos unos doce mil años que la especie humana comenzó a pasar paulatinamente de recolectora a productora.<sup>6</sup>

Es a partir de ese momento que la especie humana comienza a ser productora, desde esta concepción interdisciplinar que tiene la economía austriaca, define a *la familia como una institución evolutiva espontánea* generadora de riqueza. La primera institución generadora de riqueza económica de la historia de la humanidad. Es decir, o la familia era capaz de sobrevivir avanzando sobre los límites que la naturaleza le ponía o simplemente desaparecería como especie, pues a diferencia de otras especies mamíferas, la humana no nace para sobrevivir autónomamente en poco tiempo. Su supervivencia requiere la cooperación intergeneracional durante años antes que el individuo pueda afrontar su autonomía vital. Y es esta realidad de cooperación intergeneracional de tan larga duración la que creemos convirtió a la familia en institución

---

derivado de cualquier suceso a través del cual sus necesidades quedan mejor satisfechas que si no se hubiera producido este evento». Unión Editorial. Madrid.

<sup>4</sup> Martínez Meseguer (2009, capítulos XII, XIII, XIV y XV). En estos capítulos el autor profundiza ampliamente sobre las principales instituciones sociales evolutivas: la familia, el lenguaje, el derecho, el mercado, el dinero, etc.

<sup>5</sup> Mises (2009, 1033): «La economía no admite subdivisiones ni secciones particulares. En cualquier análisis particular debe tenerse siempre presente la inexorable interconexión de todos los fenómenos de acción humana.»

<sup>6</sup> Johnson y Earle (2003).

generadora de riqueza, es decir en familia empresaria. No solo, pues como veremos, creemos que en la familia también está el origen de otras instituciones sociales evolutivas trascendentales para la historia de la humanidad y también generadoras de riqueza.

Así por ejemplo, las familias fueron focalizando su acción humana en la producción, las familias fueron las generadoras de otra institución social importantísima, *la propiedad privada* (por ejemplo, esos tomates que ellas producían, a diferencia de los silvestres, eran suyos).

No solo, con el tiempo las familias paulatinamente fueron mejorando sus procesos de producción, sino que les permitió generar más excedentes de los que consumían convirtiéndose dichos excedentes en *capital*, otra institución social evolutiva. Consecuencia de la creación de excedentes que las familias generaban, crearon *los mercados*, estos a su vez *el dinero*, *los contratos* y con ello *la ley* (todas ellas también instituciones sociales evolutivas de carácter espontáneo).

Ahora bien, las familias no solo fueron generadoras de riqueza material con capacidad para crear *mercados externos* en los que intercambiar sus producciones con otras familias, sino que en paralelo ellas internamente funcionaron siempre como *mercados internos* proveedores de toda clase de *servicios de apoyo recíproco*, tales como cuidados de la prole, ancianos y enfermos, seguridad ante las adversidades, etc. Y a todo ello hay que unir que ya desde sus orígenes, en las familias se creó o, al menos se extendió *el lenguaje*, y con ello *la educación*. Dos instituciones sociales evolutivas, que no son dos instituciones sociales evolutivas más, pues sin ellas hoy sería impensable haber conseguido alcanzar el desarrollo histórico actual.

Todo ello en conjunto fue convirtiendo a las familias no solo en instituciones sociales evolutivas *per se*, sino que por razones de supervivencia, al focalizar su *acción humana* a la producción de bienes, convirtió a las familias en familias empresarias, desarrollando así un primigenio concepto de empresariedad.

Y es desde esta concepción de familia como institución evolutiva, donde conviene aquí recordar las palabras de César Martínez Meseguer (2013, 90-93):

La familia es una institución básica para el desarrollo de la vida en sociedad y, tal y como ya hemos señalado, se trata de una institución evolutiva que tiene su origen en un orden espontáneo con raíces en épocas muy primitivas. Los vínculos principales entre los miembros de la familia son de dos tipos: *los vínculos de afinidad*, derivados del matrimonio (con sus diferentes matices o variantes a lo largo de la historia y en diferentes culturas. Matrimonio que es, en sí mismo, otra institución social de origen evolutivo) y, por otro lado, *los vínculos de consanguinidad* (que unen a los ascendientes y a los descendientes).

Como institución evolutiva que es, la familia surge, como ya se ha dicho, de forma espontánea al igual que las normas que la regulan, por lo que le resulta de aplicación todo lo que hemos comentado respecto de otras instituciones evolutivas: nadie se levantó un día y dijo «voy a crear algo que voy a denominar familia y que va a consistir en esto o en esto otro». Solo con el paso del tiempo el hombre fue capaz de ir dando forma y contenido a esta institución originariamente consuetudinaria de manera más consciente. En este sentido, hay que destacar la aportación de los juristas romanos que contribuyeron a lo largo de los siglos a ir dando forma a la institución en su aspecto jurídico. La familia surge, en sus orígenes, de la idea de pacto o contrato matrimonial, que tenía dos componentes fundamentales, una base económica (al margen de que pudiese haber o no lazos afectivos, lo que en muchas culturas era, y es, secundario) y una proyección de futuro que se plasma en la descendencia. Tiene como núcleo central la búsqueda del fortalecimiento económico, la estabilidad y la seguridad en entornos más o menos difíciles u hostiles. [...] La familia es importantísima para la correcta formación de los niños, su educación y la transmisión de principios éticos y morales, además, evidentemente, del apoyo y sustento que representa en las primeras etapas de la vida. [...] La familia es el primer núcleo y más importante de verdadera solidaridad, apoyo, asistencia y cariño para los que realmente lo necesitan dentro de la sociedad, siendo algo más que una unidad jurídica, social y económica.

En cualquier caso, si hablamos de *familias empresarias*, y por tanto, productoras de bienes, conviene que profundicemos un

poco más en el concepto «austriaco» de *empresarialidad*.<sup>7</sup> La EAE define el concepto de *empresarialidad* como toda motivación intrínseca de mejora que todo ser humano tiene a lo largo de su vida. Y es desde esta concepción que afirmamos que todo ser humano es el principal empresario de sus proyectos de vida.<sup>8</sup> Por supuesto, que algunos de sus proyectos de vida por su simplicidad el ser humano puede sacarlos adelante solo, pero la mayor parte de las veces y en la medida que se va haciendo adulto, para conseguir sacarlos adelante necesitará de la *cooperación* con otras personas. La acción humana, per se, tiene altas limitaciones, pero en cooperación con otros, las posibilidades de alcanzar los objetivos de mejora se multiplican. Y es en este *proceso espontáneo de co-operación humana*, en donde el concepto de *empresarialidad* alcanza todo su sentido: emprender con otros de manera voluntaria o espontánea aquellos proyectos de vida que pueden mejorarla.

De esta concepción de empresarialidad emergen los modernos conceptos de empresa y empresario (o emprendedor). Conceptos en los que creemos conveniente profundizar algo más a continuación, dado, como sabemos, que estamos hablando de familias empresarias.

Por supuesto, el concepto de empresa y empresario ha ido evolucionando a lo largo del tiempo hasta el presente, pero siempre ha tenido una ligazón muy fuerte y clara con la economía. Es decir, en el cómo con recursos escasos encontrar soluciones a las necesidades humanas, es lo que ha ido convirtiendo al empresario en un permanente buscador de nuevas posibilidades de producción y

---

<sup>7</sup> Ravier (2016). Interesante y novedoso libro en el que el autor aborda a lo largo del mismo y de manera amplia el concepto de empresarialidad.

<sup>8</sup> Huerta de Soto (1994, 47-48): «Luego el hombre, cada vez que actúa y ejerce la función empresarial, lo hace desde una forma característica, sólo propia de él, es decir, *personal e irreplicable*, que tiene su origen en intentar lograr unos objetivos o visión del mundo que actúan como incentivo y que, en sus distintas características y circunstancias, sólo él posee. [...] De ahí la importancia que tiene el no desaprovechar la función empresarial de nadie. Incluso las personas más humildes, menos consideradas socialmente, y menos formadas desde el punto de vista articulado, poseerán al menos con carácter exclusivo pequeños trozos o parcelas de conocimiento o información que podrán tener un valor determinante en el curso de los acontecimientos históricos. Desde esta óptica resulta evidente el carácter esencialmente humanista de la concepción de la empresarialidad».

generador de beneficios, es decir, en un motor de la economía.<sup>9</sup> En este sentido hemos de recordar que la EAE ha sido una de las escuelas económicas que sin duda más ha trabajado dichos conceptos de *empresa* y *empresario*, significando con ellos el gran protagonismo que han tenido, tienen y tendrán en el progreso del mundo.

Al respecto de ello conviene aquí recordar la gran influencia que ha tenido para la EAE la Escuela de Salamanca (siglos XVI y XVII). Entre sus autores cabe destacar al dominico Francisco de Vitoria creador de dicha Escuela; al agustino Martín de Azpilcueta; el también dominico Domingo de Soto; el obispo Diego de Covarrubias (que recuperó en su *Variarum* la «teoría del valor» de San Bernardino de Siena cien años antes); Luis Saravia (*Instrucción de Mercaderes*) defensor del «mercader», como en aquellos años se le llamaba al empresario. Otro tanto podemos decir del escolástico Tomás de Mercado (*Tratado y contratos de Mercaderes*) coetáneo de Fray Bartolomé de las Casas.

Otro tanto podemos decir de los jesuitas de la Escuela de Salamanca, Luis de Molina, Juan de Mariana, Francisco Suárez o Juan de Lugo, defensores todos ellos de la *libertad de los intercambios*, del concepto *dinámico de la competencia*, del cual emerge la figura del empresario, como ese sujeto agente que conecta recursos con necesidades a través de la búsqueda de información y producción de bienes.<sup>10</sup>

Más tarde otros autores, no escolásticos salmantinos y ya en el siglo XVIII, como Richard Cantillon (*Ensayo sobre la naturaleza del comercio en general*), fue el primero en utilizar el término *entrepreneur*, al cual le correspondía «la arriesgada tarea de hacer frente a pagos ciertos ante beneficios inciertos».

---

<sup>9</sup> Gómez (2012). Este es uno de los mejores libros de investigación histórica sobre las empresas argentinas creadas por inmigrantes europeos a finales del siglo XIX y primeras décadas del XX, la mayor parte de ellas empresas familiares. Tiene también como novedad que dicha realidad histórica la analiza desde la perspectiva de los principios teóricos de la EAE.

<sup>10</sup> Gomez Rivas y Baviera Puig, «La idea de Universidad del Cardenal Newman». Disponible en [https://www.academia.edu/26728760/La\\_idea\\_de\\_universidad\\_del\\_Cardenal\\_Newman](https://www.academia.edu/26728760/La_idea_de_universidad_del_Cardenal_Newman)

Más tarde, vendría Jacques Turgot (*Reflexiones sobre la formación y la distribución de las riquezas*) ensalzando aún más la figura del empresario como generador de beneficios que se convierte en base para nuevas inversiones (empresario-capitalista) e introduciendo el concepto de «coste de oportunidad».

Posteriormente Jean Baptiste Say (*Tratado de economía política*) a través de estudiar las relaciones entre las demandas y ofertas que se producían en los mercados, presenta al empresario como un previsor de las necesidades futuras. Es decir, con respecto a su visión del empresario, aporta como novedad el poder verle como un «instrumento científico» con capacidad para entender la información recogida y con ella planificar los procesos de producción dentro de la empresa, de tal manera, que le permita ir coordinando oferta y demanda en los mercados en los que opera la empresa.

Por último, ya desde finales del XIX y resto del siglo XX, Carl Menger fundador de la EAE (*Principios de Economía Política*), define al empresario como el protagonista esencial del proceso de mercado, al afirmar que el empresario tiene capacidades que sobrepasa a las de los demás (previsión, negociador, organizador de recursos, conductor de hombres, resolutor de problemas prácticos, marcar objetivos y materializarlos con decisión).

J. A. Schumpeter (*Teoría del desarrollo económico*) en su concepto de la economía como una dinámica en constante equilibrio-desequilibrio, la figura del empresario (destructor creativo) es protagonista por su capacidad disruptiva al introducir permanentemente cambios en los procesos productivos (nuevos recursos, materias primas, técnicas, modelos de organización empresarial, etc.), es decir innovaciones, que al tiempo que incrementan el flujo de bienes, altera los equilibrios económicos.

Mises reconoce en sus dos conceptos empresarialidad y empresario los fundamentos de la *acción humana*. Es desde estos dos conceptos que se materializa la «función empresarial»,<sup>11</sup> gracias a ella se eliminan desajustes sociales siendo el empresario por tanto, el que da cohesión a la sociedad y hace posible el desarrollo armonioso (Figura 1).

---

<sup>11</sup> Perdomo (2010, 161-178).

FIGURA 1  
CONCEPTOS DE EMPRESARIALIDAD Y EMPRESARIO (EAE).



*Elaboración propia.*

Kirzner, (*Competencia y Empresarialidad*), se refiere al empresario como esa persona que «está alerta» ante las necesidades cambiantes del mercado, aprovechando las oportunidades para generar riqueza a través de la generación de productos, servicios y procesos de interacción (información) entre demandantes y ofertantes y que detecta como consecuencia de su «perspicacia».

En este pequeño resumen anterior hemos ido viendo la importancia que para el mundo (el académico también) han ido teniendo los conceptos de *empresa y empresario*, en lo que refiere al cada vez mayor protagonismo en el desarrollo de la economía. Realidad esta que ya está fuera de toda duda.<sup>12</sup>

### III

#### LAS EMPRESAS FAMILIARES: UN POCO DE HISTORIA

Ahora bien, más allá de las primigenias familias empresarias, más allá de la evolución conceptual y operativa de las empresas y los

<sup>12</sup> Rothbard (1999).

empresarios, convendríamos concretar un poco más la importancia de las empresas familiares en la historia reciente hasta el presente.

Al respecto hemos de decir que, de las empresas familiares tanto por su cantidad como por su desarrollo, los datos son muy esclarecedores y ello tanto en Occidente como en Oriente. Por ejemplo, de todos son conocidos los modelos de empresas familiares japonesas tales como los Zaibatsu y los Keiretsu. Los Zaibatsu tienen su origen en el medievo, cuyos orígenes se remontan a la Restauración Meiji (1600), pero su apogeo emerge durante la revolución industrial del siglo XIX y XX hasta el final de la Segunda Guerra Mundial. Eran conglomerados de empresas fundadas por una familia, heredadas, y dirigidas por ellas. Se caracterizaban por su soporte financiero, alta estabilidad, y apoyo recíproco en todos los proyectos, generalmente de largo plazo y complejidad. A partir del final de la Segunda Guerra Mundial y ser prohibidos por los norteamericanos, en su lugar, emergieron los Keiretsu, los cuales y a diferencia de los Zaibatsu, son grandes grupos financieros, pero no pertenecen a familias concretas, solo coordinan proyectos conjuntos dentro de un conglomerado de empresas familiares distintas. De la historia de los grandes Zaibatsu y Keiretsu siguen existiendo miles de empresas familiares en la actualidad, entre ellas las llamadas «Cuatro Grandes» (Mitsubishi, Mitsui, Sumitomo y Yasuda).<sup>13</sup>

Bien es cierto que los modelos de empresas familiares basados en los conceptos de los Zaibatsu y Keiretsu (como es lógico basados en los principios de la civilización oriental), se alejan mucho de los valores de las empresas familiares occidentales y por tanto, no son en toda su amplitud referentes genuinos del modo de dirigirse de las empresas familiares europeas. Incluso desde un punto de vista estrictamente «austriaco», dichos modelos de empresa familiar en no pocos puntos serían para nosotros claramente rechazables (vínculos familiares frecuentemente logrados a través de medios coactivos, relaciones con los gobiernos poco claras, privilegios políticos para con algunas familias, etc.). Traerles a colación en el presente texto es más por un interés histórico y de contraste con nuestros modelos occidentales de empresas de familia. Pues si bien las empresas familiares japonesas nos han dejado un gran legado en la historia pasada y

---

<sup>13</sup> Morikawa (1993).

presente tanto en número como en dimensión y competitividad, de las empresas familiares en Europa podemos decir otro tanto de lo mismo. Basta recordar por ejemplo a empresas centenarias (incluso milenarias) europeas que aún hoy siguen existiendo y seguirán existiendo durante muchos años más, tales como por ejemplo:<sup>14</sup>

- Château de Goulaine, fundada en Francia en el año 1000 y dedicado a los viñedos.
- La empresa de fundición de campanas Fonderia Pontificia Marinelli, fundada en Agnone, Italia, en el año 1000.
- Barone Ricasoli, empresa vitivinícola, fundada en Siena (Italia) en 1141.
- Murano, empresa de cristalería fundada en Venecia, 1295.
- Barovier y Toso empresa de cristalería fundada Italia, en 1295.
- Pilgrim Haus del sector de la hostelería, fundada en 1304 (en Soest, cerca de Francfort).
- Richard de Bes, papelera fundada en Francia en 1326.
- Antinori, empresa vitivinícola, Italia, fundada en 1385.
- Los Lingues, fundada en 1575, en Chile (actualmente es dirigida por la décimo quinta generación de la familia).
- José Cuervo, fundada en 1758 en México (la más antigua de ese país).
- Codorníu empresa vitivinícola, Barcelona. España, fundada en 1551.
- Bodegas Osborne, empresa vitivinícola, Jerez. España, fundada en 1772.
- Etc.

A nivel occidental no solo las empresas familiares son grandes por su duración, también lo son, en unos casos por su dimensión, en otros por su facturación, etc. Entre otras muchas, podemos citar a las 20 primeras:<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Gallo y Montemerlo (2009). Es posiblemente uno de los mejores textos que explica profusamente las claves profesionalizadoras y por tanto, educadoras, de las familias empresarias centenarias.

<sup>15</sup> Luna Rivara (2017).

TABLA 1  
 LAS 20 EMPRESAS FAMILIARES MÁS GRANDES DEL MUNDO  
 (CENTRO PARA LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE  
 ST. GALLEN (SUIZA))

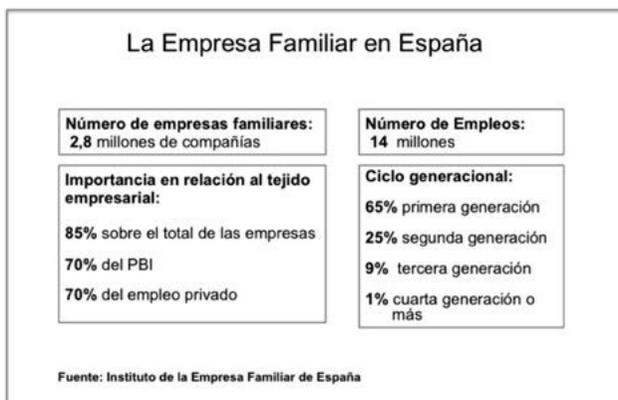
Nº	Empresa	País	Familia	Venta en millones de US\$	Empleados
1	Walmart	EE.UU.	Walton	476.300	2.200.000
2	Wolkswagen	Alemania	Porsche	621.600	572.800
3	Berkshire Hathaway	EE.UU.	Buffet	182.200	330.7000
4	Exor	Italia	Agnelli	151.100	301.400
5	Ford	EE.UU.	Ford	146.900	181.000
6	Cargill	EE.UU.	Cargill/ McMillan	136.700	143.000
7	Kock Industries	EE.UU.	Kock	115.000	100.000
8	BMW	Alemania	Quandt	101.000	110.300
9	Schwarz Gruppe	Alemania	Schwarz	89.400	335.000
10	Group Auchan	Francia	Mulliez	85.500	302.500
11	Arcelor Mittal	Luxemburgo	Mittal	79.400	232.000
12	Louis Dreyfus Holding	Holanda	Luis Dreyfus	74.300	36.300
13	Reliance Industries	India	Ambani	72.000	23.900
14	Peugot	Francia	Peugot	71.800	207.300
15	Comcast	EE.UU.	Roberts	64.700	136.000
16	Casino Guichar-Perrachon	Francia	Naouri	64.600	329.400
17	América Móvil	México	Slim	61.600	163.500
18	Itau Unibanco	Brasil	Moreira Salles	57.000	95.696
19	The Long & Foster Companies	EE.UU.	Long and Foster	56.000	11.500
20	Roche	Switzerland	Hoffman-Roche	50.500	85.080

Por otra parte y si particularizamos su importancia en nuestro entorno europeo y español en la actualidad las cifras son elocuentes por sí solas (Figuras 2 y 3):

FIGURA 2  
LA EMPRESA FAMILIAR EN EUROPA. ELABORACIÓN PROPIA



FIGURA 3  
ALGUNOS DATOS DE LA EMPRESA FAMILIAR EN ESPAÑA



Como hemos podido ver hasta el presente, las empresas familiares a lo largo de toda la historia de la humanidad han tenido siempre un importantísimo protagonismo en la riqueza del mundo, no solo desde la perspectiva económica como tales empresas familiares, también desde la perspectiva social e individual como familias empresarias, en lo que a la consecución de sus permanentes objetivos de mejora se refiere.

Pero sabemos que tales éxitos no surgen de la nada, hay detrás una profesionalización constante de sus miembros familiares, no solo en lo que refiere a técnicas operativas y de organización, también de educación interna en lo que refiere a valores y formas de gobierno que les ha permitido, además de ser competitivos en los mercados, ser hábiles en la resolución de sus propias crisis internas. Profundicemos por tanto a continuación en algunos de los aspectos educativos diferenciadores de las familias empresarias que han hecho posible tales éxitos.

#### IV

#### LOS VALORES IDENTIFICADORES DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS Y SUS COINCIDENCIAS CON LOS VALORES DE LA ESCUELA AUSTRIACA DE ECONOMÍA

El concepto que de la economía tienen los fundadores de las empresas familiares está fielmente basado en la economía real, es decir, en el ahorro, en el largo plazo, en la inversión respaldada en las demandas y necesidades reales de los mercados, en la prudencia a la hora de definir los límites de riesgo, etc.

Los fundadores de las empresas familiares también son padres de familia y tienen claro con sus actitudes transmitir a sus hijos aquellos valores que hacen posible la continuidad de las empresas familiares, tales como la importancia del esfuerzo personal en la consecución de sus objetivos, un concepto del trabajo basado en la disciplina y el bien hacer como forma de ganarse la confianza de clientes, colaboradores y sociedad en general, la importancia de la palabra dada y la capacidad para llegar a acuerdos con otras personas, el valor de la familia y los afectos como entorno de intercambios de todo tipo más allá de los intereses individuales, el

emprendimiento en la generación de riqueza y la sostenibilidad en el tiempo de sus patrimonios familiares, etc. En este sentido (y sin que la mayoría de las familias empresarias lo sepan), ellas siguen los principios de la EAE.

Centrémonos ahora en la importancia que tiene la formación económica para las familias empresarias pues aquí se da una paradoja, ya que si bien los fundadores de las empresas familiares (incluso en no pocos casos sin formación universitaria previa), generalmente por intuición y funcionamiento práctico coinciden con los valores de la EAE, sin embargo, la mayor parte de los hijos que han estudiado economía o ciencias afines, lo han hecho desde los principios keynesianos y desgraciadamente dentro de un colegio o universidad pública en el cual se desprestigia la figura del empresario.<sup>16</sup> Ello no solamente acaba provocando entre fundadores y sucesores frecuentes discusiones de carácter perceptivo, sino tomas de decisiones financieras y de negocio de alto riesgo para la solidez y continuidad de la empresa familiar.<sup>17</sup>

Esta es una de las razones por las que las familias empresarias sensibles con la educación de sus hijos, quieren que dicha educación no quede solo en manos de los Estados,<sup>18</sup> por lo que en la medida de sus posibilidades cuanto antes esté el proceso educativo

---

<sup>16</sup> AMEF (2011). En este informe se transcriben algunos textos de varios libros escolares estigmatizando la empresa, la iniciativa privada y el capital.

<sup>17</sup> Recuerdo en este momento un par de casos de empresas familiares verdaderamente sangrantes, en las que el sucesor, Licenciado en Económicas y con MBA, pero con gran tendencia keynesiana, en los primeros años de la pasada década (de acceso fácil al crédito) puso en marcha proyectos de crecimiento basados en un alto endeudamiento a largo plazo. Una de ellas, al final de dicha década, había quebrado. La otra a duras penas persiste y, aunque para ello se ha visto obligada a deshacerse de manera onerosa de una unidad de negocio, reestructurar fuertemente su plantilla y refinanciar sus deudas a largo plazo, no es seguro que pueda salir airoso de tal situación de endeudamiento. Por suerte, con ninguna de ambas empresas tuve relación profesional alguna, pero dice mucho de lo importante que es para una familia empresaria tener una realista y rigurosa formación en Economía.

<sup>18</sup> Wets (1994, 227): «La filosofía educativa se describía como orientada al alumno, ponía énfasis en «proyectos», «métodos heurísticos», «autoaprendizaje». Había que evitar ante todo por parte de los profesores la «enseñanza didáctica» que implicara la transmisión de un cuerpo sistemático de conocimientos. Los exámenes debían ser desprovistos de importancia o mejor eliminados. Las asignaturas clásicas debían irse desplazando por otras tales como: «estudios para la paz», «conciencia social», etc. Era evidente que las propuestas «innovadoras» revestían claros intereses políticos».

de sus hijos en relación directa con el mundo real de la empresa, mucho mejor (bien sea ayudando de manera frecuente en tareas básicas de la empresa, bien en prácticas en periodos vacacionales en otras empresas, etc.).

Ya comentábamos más arriba que la EAE está basada en tres grandes pilares psico-socio-económicos:

1. La Acción Humana (como origen de todo hecho económico).
2. Las Relaciones de Intercambio (como forma más idónea de dar respuesta a nuestras necesidades individuales).
3. Las Instituciones Sociales Evolutivas (el mercado, el dinero, los contratos, pero también el derecho privado, la familia, el lenguaje, etc., es decir, aquellas instituciones generadas a lo largo de los años por procesos sociales espontáneos creados para favorecer los intercambios libres).<sup>19</sup>

Ahora bien, es importante aclarar que estos principios económicos basados en la acción humana y los acuerdos espontáneos entre personas, ponen en evidencia un modelo de funcionamiento de la economía caracterizado por la libertad del individuo para construir su destino. No todos los modelos de funcionamiento de la economía parten de estos principios.

Respetar en una sociedad dichos principios implica reconocer que, en la acción humana, en su objetivo de mejora constante, reside la capacidad emprendedora de toda persona.<sup>20</sup> Es decir, la acción humana como acción emprendedora nos convierte en

---

<sup>19</sup> Martínez Meseguer, *Órdenes espontáneos e instituciones sociales evolutivas (IJM)*. <https://www.youtube.com/watch?v=zNqí6vkVfXw>. En este video el profesor expone de manera amplia y rigurosa sus conclusiones al respecto y que fueron en su día fruto de su Tesis Doctoral.

<sup>20</sup> Huerta de soto (2010, 41-44): «En un sentido general o amplio la función empresarial coincide con la *acción humana* misma. En este sentido podría afirmarse que ejerce la función empresarial cualquier persona que actúa para modificar el presente y conseguir sus objetivos en el futuro. [...] . Haber definido la función empresarial con referencia al concepto la acción humana exige que aclaremos qué entendemos por ésta. La acción humana es todo comportamiento o conducta deliberada. Todo hombre, al actuar, pretende alcanzar unos determinados *fin*es que habrá descubierto que son importantes para él. Denominamos *valor* a la apreciación subjetiva psíquicamente más o menos intensa, que el actor da a su fin. *Medio* es todo aquello que el actor subjetivamente cree que es adecuado para lograr su fin. Llamamos *utilidad* a la apreciación

empresarios de nuestras vidas. Decidimos qué hacer, cuáles de nuestros recursos utilizar y, llegado el caso, con quién colaborar para conseguir dichas mejoras. Y es cuando ponemos en marcha dichas formas espontáneas y libres de cooperación humana que entendemos que dichas mejoras así conseguidas son las que conforman las sociedades abiertas.<sup>21</sup>

En los países que se rigen por estos principios existe gran respeto por la propiedad privada, la libertad de empresa, los mercados libres, la separación de poderes, el respeto a los acuerdos espontáneos, la libertad de pensamiento y el derecho privado, el Estado limitado (mínimos impuestos y normativas burocráticas), libertad de instituciones financieras (establecimiento de bancos privados, bolsas de inversión, despachos financieros internacionales, etc.). En general son países que caracterizados por su seguridad jurídica y calidad institucional les permite atraer inversores internacionales (ejemplos de ellos, Corea del Sur, Singapur, Chile, Canadá, Australia, Nueva Zelanda, Finlandia, entre otros).

Sin embargo, no todos los modelos económicos respetan estos principios. Algunos ni siquiera reconocen en el individuo su capacidad emprendedora, su libertad para forjar su destino o colaborar con otros libremente para conseguir sus objetivos de vida. De una manera más o menos radical, más o menos solapada, frecuentemente nos encontramos en nuestros propios entornos económicos con imposiciones gubernamentales, tanto en los objetivos como en las formas de materializarlas. Generalmente los Estados, legiti­mándose en la consecución de mejoras colectivas, cada vez más

---

subjetiva que el actor da a l medio, en función del valor del fin que él piensa que aquel medio le permitirá alcanzar».

<sup>21</sup> Huerta de Soto (1994, 50): «En suma, podríamos concluir definiendo la sociedad como un *proceso* (es decir, una estructura dinámica) de tipo *espontáneo*, es decir, no diseñado conscientemente por nadie; *muy complejo*, pues está constituido por millones de personas con una infinita variedad de objetivos, gustos, valoraciones y conocimientos prácticos; de *interacciones humanas* (que básicamente son relaciones de intercambio que se plasman en *precios* monetarios y se efectúan según unas normas, hábitos o pautas de conducta); movidas todas ellas por la *fuerza de la función empresarial*; que constantemente *crea, descubre y transmite* información, *ajustando y coordinando* de forma *competitiva* los planes contradictorios de los individuos; y haciendo posible *la vida* en común de todos ellos con un número y una complejidad y riqueza de matices y elementos cada vez mayores».

costosas, distribuyen paulatinamente más proporción de riqueza entre quienes no la han creado ni la crean, desmotivando con ello a quienes la generan. Y lo hacen configurando leyes, reglamentos u órdenes coaccionadores de las actitudes emprendedoras, y esquilmando vía impuestos la riqueza legítimamente lograda con los esfuerzos de los más capaces.<sup>22</sup>

Estos modelos económicos, a diferencia del modelo liberal «austriaco», parten de la idea de que la economía puede y debe ser planificada desde un Estado<sup>23</sup> con altas capacidades de intervencionismo reglamentario e impositivo (pues el ciudadano que gana su dinero no sabe utilizarlo con la eficacia que lo hace el Gobierno), parte de la idea que la gente dirigida y controlada en su individualidad es más productiva para dar respuesta a las necesidades de la sociedad (pues el Gobierno es el único que sabe las verdaderas necesidades de la gente). Es decir, son modelos económicos que no creen en las sociedades abiertas, ni en la libertad y capacidad del individuo para alcanzar sus propias metas, imponiendo, por tanto, sus políticas de ingenierías sociales como formas excluyentes de alcanzar la ansiada eficacia económica y la paz social.

Como vemos, es muy importante tener claros los orígenes de la economía, así como saber diferenciar entre modelos económicos libres y modelos económicos intervenidos, pues nuestras vidas, como personas y como empresarios, y por extensión las de nuestras familias, en calidad, desarrollo y riqueza, serán muy distintas en función del modelo económico en el que vivamos.

---

<sup>22</sup> Hayek (2006, 301): «Quienes atacan los grandes patrimonios privados no comprenden que la riqueza se construye esencialmente no por el esfuerzo físico ni por el simple ahorro y la inversión, sino dirigiendo los recursos hacia los usos más productivos. No hay duda de que la mayoría de quienes acumularon grandes patrimonios, invirtiendo en nuevas instalaciones industriales u otras semejantes, beneficiaron a más gente mediante la creación de nuevas oportunidades de puestos de trabajo más remunerativos que lo que habrían hecho dando lo superfluo a los pobres».

<sup>23</sup> Rothbard (1995, 220-237): «A lo largo de la historia, grupos de hombres que se dan a sí mismos el nombre de «el Gobierno» o «el Estado» han intentado —generalmente con éxito— hacerse con el monopolio coactivo de los tableros del mando de la economía y de la sociedad. (...) Dado, en efecto, un determinado nivel impositivo, lo mínimo que puede ocurrir es que surjan dos clases sociales antagónicas: la de «los gobernantes», que ganan con y viven de los impuestos, y la de «los gobernados», que los pagan. En suma, las clases en conflicto de los «pagadores» netos y de los consumidores netos de impuestos».

Es por tanto necesario que a la hora de dirigir una empresa familiar que ha sido generada intuitivamente por los Fundadores desde los principios de la EAE, que también los sucesores partan de estos principios, no ya intuitivamente sino ya conscientemente, a la hora de analizar los contextos económicos y tomar las decisiones correspondientes. Por ejemplo:

1. En cuanto a la estrategia de negocio marcando para ello límites de riesgos sensatos.<sup>24</sup>
2. Con respecto a las tendencias macroeconómicas, analizar periódicamente las posibles turbulencias financieras que podrían producirse en el medio y largo plazo.<sup>25</sup>
3. En cuanto a la capacidad de la empresa familiar para generar reservas como base fundamental para hacer frente al riesgo crediticio asumido y, vía repartos prudentes de beneficios, garantizar el aumento y rentabilización de los patrimonios de la familia en su conjunto.<sup>26</sup>
4. En lo que refiere a garantizar la máxima capacitación posible de la familia como familia empresaria, estableciendo para todos los familiares programas anuales de formación económico-financiera en función de su implicación en la empresa familiar.<sup>27</sup>

---

<sup>24</sup> En este sentido es conveniente observar que, si bien es fácil tener un adecuado control de la reservas acumuladas (incluso avalada la buena gestión de estas), es muy difícil tener garantizadas las entradas de beneficios en el medio largo plazo. Por lo que contar con el aseguramiento de dichas entradas para pagar el endeudamiento adquirido en el largo plazo es un riesgo al que hay que poner límites muy claros.

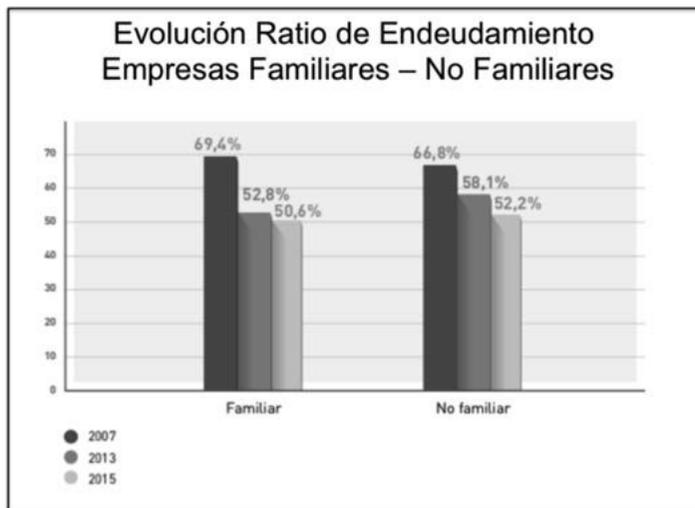
<sup>25</sup> Es importantísimo entender las causas de los ciclos económicos y las políticas monetarias que los generan, no solo para garantizar la continuidad de las empresas familiares, también los patrimonios familiares.

<sup>26</sup> Desde el punto de vista de la EAE, la economía real está basada en el ahorro previo y en el aseguramiento de los beneficios a corto/medio plazo (a diferencia de la teoría keynesiana, basada en el gasto y en el endeudamiento). Por tanto, es importantísimo garantizar en cada ejercicio económico un porcentaje de reservas con el que hacer frente a los imprevistos, y en la medida de lo posible rentabilizar al máximo con ellas los patrimonios familiares vía repartos adecuados de beneficios.

<sup>27</sup> Una familia empresaria lo es porque se profesionaliza para tal fin. Difícilmente ello se puede hacer sin una mínima preparación y mentalización en los principios de una economía de mercado y al respecto del funcionamiento financiero de las empresas. al respecto de dichos principios económicos-financieros (inversiones, reparto de beneficios, valoración de empresas, tasas impositivas, derechos y deberes de los

Con respecto a estos cuatro apartados conviene resaltar algunos datos de carácter cuantitativo existentes en la actualidad en las empresas familiares españolas, los cuales nos permiten percibir tendencias en dichos apartados. Así por ejemplo, en lo que refiere a la actitud de las familias empresarias a marcar prudentes límites de riesgo en sus decisiones financieras (apartado 1), en el siguiente gráfico (Figura 4) podemos ver la evolución en cuanto a los datos de endeudamiento de las empresas familiares con respecto a las no familiares:

FIGURA 4  
EVOLUCIÓN RATIO DE ENDEUDAMIENTO EMPRESAS  
FAMILIARES — NO FAMILIARES



En el gráfico anterior, podemos ver como las empresas familiares en situaciones de normalidad económica tienden a ser más prudentes en su endeudamiento que las no familiares.<sup>28</sup>

accionistas y funcionamiento de sus Juntas, creación y gestión de Patrimonios Familiares, etc.).

<sup>28</sup> Corona (2018, 73).

Por su parte, y en lo que refiere a los objetivos estratégicos (apartado 2), que a medio y largo plazo priorizan las empresas familiares, al respecto de este punto hay que aclarar que para las empresas familiares, a diferencia de las no familiares, el largo plazo no refiere a los próximos cinco o diez años, refiere a la siguiente generación (¿Cómo queremos dejar la empresa a nuestros hijos?) y por tanto, lo que quieren fundamentalmente es garantizar su continuidad y solidez intergeneracional como tal empresa familiar<sup>29</sup> (Figura 5):

FIGURA 5  
PRINCIPALES OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

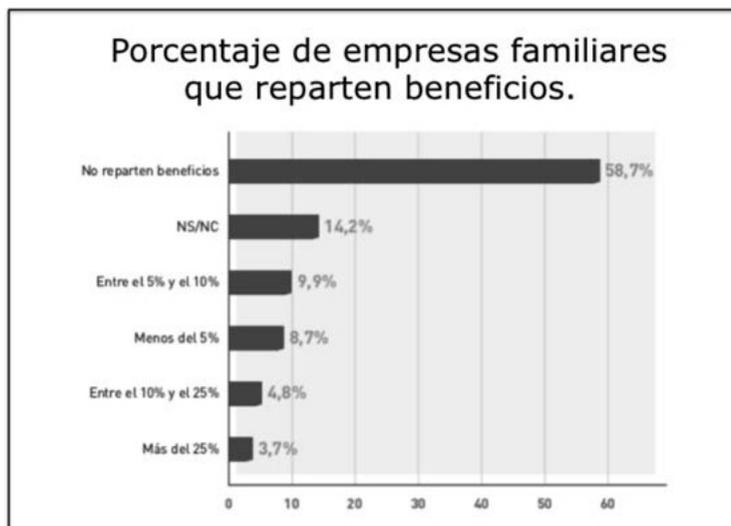


En cuanto a la capacidad de la empresa familiar para generar reservas y autofinanciarse (apartado 3), si nos atenemos al reparto de beneficios existente en las empresas familiares, se comprueba

<sup>29</sup> Corona (2018, 35).

que las empresas familiares prefieren utilizar dichos beneficios, más para aumentar las inversiones o reservas de la empresa, que para su distribución entre el accionariado familiar<sup>30</sup> (Figura 6):

FIGURA 6  
PORCENTAJE DE EMPRESAS FAMILIARES QUE REPARTEN  
BENEFICIOS

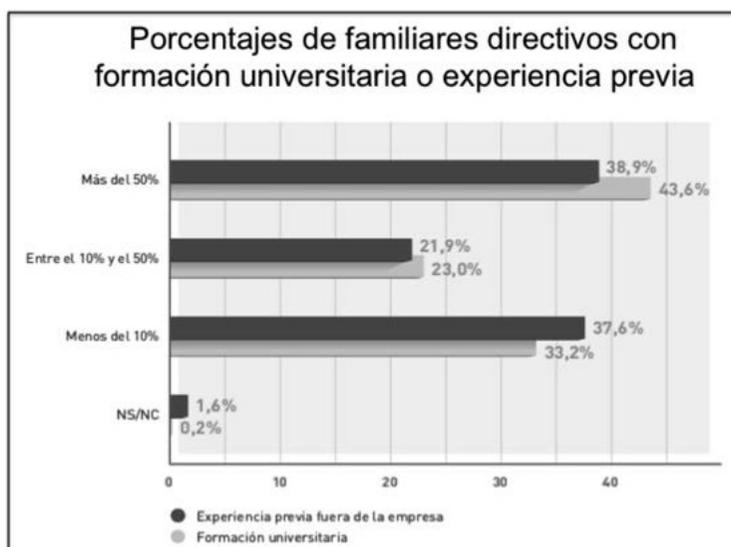


Por último, y en lo que refiere a la capacitación de la familia como familia empresaria (apartado 4), las empresas familiares cada día son más conscientes y apuestan más por la capacitación teórico-práctica de los familiares, muy en concreto de sus familiares directivos. Al respecto algunos datos confirman esta tendencia<sup>31</sup> (Figura 7):

<sup>30</sup> Corona (2018, 36).

<sup>31</sup> Corona (2018, 33).

FIGURA 7  
 PORCENTAJES DE FAMILIARES DIRECTIVOS CON FORMACIÓN  
 UNIVERSITARIA O EXPERIENCIA PREVIA



## V

### LA TRANSMISIÓN DE LOS VALORES FAMILIARES EN LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

En toda empresa familiar exitosa hay siempre detrás una familia empresaria profesionalizada como tal familia empresaria, pues de lo contrario dicha empresa difícilmente tendrá garantías de continuidad como tal empresa familiar.

Bien es cierto que en lo que refiere a la educación de «lo profesional», todos tenemos una razonable clara concepción de cómo deben de ser educados nuestros hijos, pero en lo referente a la educación de «lo familiar», es posible que aquí existan en nosotros más ambigüedades, sensación de pérdida e incluso contradicciones. Ello es lógico, pero lo importante es que aceptemos que la educación de la familia, como tal familia empresaria, es un factor que necesita ser profesionalizado y gestionado permanentemente con

el mismo rigor que lo son otros factores claves de la empresa familiar.

En cualquier caso, hablar de educación en las empresas familiares implica aclarar de entrada tres cuestiones fundamentales:

1. ¿Hay diferencias educativas entre una familia empresaria y otra que no lo es?
2. ¿Cuáles son los valores esenciales que los padres transmiten a los hijos en las familias empresarias?
3. Con respecto a las relaciones entre las distintas ramas familiares y entre las distintas generaciones, ¿cuáles son las variables educativas que la familia empresaria pone en marcha para mantenerse profesionalizada y cohesionada a lo largo de su evolución?

En cualquier caso y por lo que refiere a la importancia que ha tenido y tiene la educación que se imparte desde la familia, conviene recordar aquí las palabras de F. Hayek:<sup>32</sup>

«El valor que la mayoría de la gente concede a la institución de la familia descansa en la creencia de que, como regla general, los padres pueden hacer más que ningún otro en la preparación de sus hijos por una vida satisfactoria. Esto no solamente significa que los beneficios derivados por determinados individuos de la familia sean diferentes, sino que también que esos beneficios pueden operar acumulativamente a través de varias generaciones. ¿Qué razón puede haber para creer que una cualidad deseable en una persona resulta menos valiosa para la sociedad si es o no el resultado de antecedentes familiares? Hay ciertamente buenas razones para pensar que existen algunas cualidades socialmente valiosas que raramente se adquieren en una sola generación y que generalmente se forman a través del continuo esfuerzo de dos o tres. Esto significa simplemente que hay porciones de la herencia cultural de una sociedad que son las más efectivamente transmitidas a través de la familia. Concedido esto, sería irracional negar que la sociedad probablemente obtendrá una élite mejor si la

---

<sup>32</sup> Hayek (2008, 126).

ascensión no se limita a una generación, si los individuos no son deliberadamente obligados a partir del mismo nivel y si los niños no son privados de la posibilidad de beneficiarse de la mejor educación y ambiente material que sus padres sean capaces de suministrarles. Admitir esto es reconocer pura y simplemente que la pertenencia a una particular familia es parte de la personalidad individual, que la sociedad se forma tanto con las familias como con los individuos y que la transmisión hereditaria de la civilización dentro de la familia es una herramienta tan importante en los esfuerzos del hombre hacia cosas mejores como la herencia o los atributos físicos beneficiosos».

Profundicemos a continuación por separado en las tres cuestiones antedichas, pues ellas marcan profundamente los contenidos e itinerarios educativos en lo que a nuestro entender marca los aspectos esenciales educadores de las familias empresarias.

### **1. ¿Hay diferencias educativas entre una familia empresaria y otra que no lo es?**

Como es lógico, ya la sola pregunta induce al menos cuestionarnos que tal vez existan diferencias en sus formas internas y externas de interaccionar entre ellas. Formas de comportarse, que si bien pueden ser condicionadas por sus contextos existenciales de cada familia, en paralelo desarrollan modelos y objetivos educadores diferentes a los existentes en las familias no empresarias.

Tal vez de una manera más simple podemos resaltar sus diferencias diciendo, que si bien de entrada toda familia empresaria es también una familia doméstica, no toda familia doméstica es una familia empresaria y se dirige e interacciona como tal.

Para ello, como es lógico, se hace necesario saber cuáles son las características diferenciadoras más sobresalientes de una familia empresaria con respecto a las solamente familias domésticas (Figura 8).

FIGURA 8  
FAMILIA DOMÉSTICA VERSUS FAMILIA EMPRESARIA.  
DIFERENTES REALIDADES. ELABORACIÓN PROPIA

<b>Diferentes familias – Diferentes realidades</b>	
<b>Familia doméstica</b>	<b>Familia empresaria</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La originaria familia nuclear termina fragmentada al final de cada generación</li> <li>2. La familia nuclear es creadora de una cultura familiar homogénea.</li> <li>3. La independencia socioeconómica de los hijos adultos suele ser total.</li> <li>4. Las relaciones internas son espontáneas, informales, y basadas en la afectividad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La familia originaria re-establece su unión y continuidad en cada generación.</li> <li>2. La familia empresaria es el vínculo cohesionador de las relaciones entre sus diversas culturas familiares que se van generando en cada rama familiar.</li> <li>3. Persiste la continuidad de un proyecto socioeconómico de carácter intergeneracional que se procura motivador para todos sus miembros.</li> <li>4. Existe la necesidad de profesionalizar y formalizar las relaciones internas basadas en un código de gobierno previamente consensuado.</li> </ol>

Como vemos en la Figura 8, en las familias domésticas, los hijos al hacerse mayores se fragmentan en nuevas familias con objetivos de convivencia totalmente independientes, en tanto que en las familias empresarias re-establecen en cada generación objetivos de continuidad y convivencias muy cercanas. En segundo lugar, la cultura de la familia doméstica es muy homogénea para con los hijos (les educan con los mismos valores), sin embargo, en las familias empresarias los hijos de las nuevas generaciones son educados en una mezcla de los valores de los fundadores y de los valores familiares de los nuevos cónyuges de sus hijos. En tercer lugar, la independencia económica de las familias domésticas es total en la medida que los hijos se van haciendo mayores y dejando el domicilio de los padres, sin embargo, en las familias empresarias persiste la continuidad de un proyecto socioeconómico de carácter intergeneracional, generalmente muy importante y en no pocos casos de dependencia económica total. Por último, internamente los modelos relacionales en las familias domésticas se caracterizan por su espontaneidad, informalidad y

afectividad; en tanto que, en las familias empresarias, obligadas por la convivencia dentro de un proyecto empresarial común, dichos modelos relacionales han de ser también formales y basados en códigos de gobierno previamente consensuados.

Estas diferencias existentes en las familias empresarias con respecto a las que no lo son, exigen para el éxito en su continuidad intergeneracional una educación diferenciadora que les permita profesionalizarse en la consecución de los objetivos que les son pertinentes.<sup>33</sup> Es decir, los familiares se han de capacitar en esos objetivos de continuidad intergeneracional, formarse en función de las responsabilidades a realizar en la empresa, prepararse en los ámbitos psicosociológicos, económicos y jurídicos de la empresa familiar, han de aprender a ser emprendedores y conocer el mundo de los negocios (no solo el funcionamiento interno de las empresas), etc., pues los principios y fines de cohesión, comunicación y dirección típicos de una familia doméstica, son insuficientes para el éxito de las familias, como familias empresarias.

Por supuesto que durante la generación fundadora y la segunda generación no es fácil poner límites claros de educación entre lo que es una educación típica de una familia doméstica y una familia empresaria, pero a partir de que la segunda generación apuesta por la continuidad de la empresa familiar, los que nos dedicamos a la consultoría de empresas familiares, podemos afirmar que el éxito en la continuidad de las mismas, está relacionado directamente con la implantación cuanto antes de esa educación familiar profesionalizadora como familia empresaria.<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> Rodríguez Alcaide, Rodríguez Zapatero y Rodríguez Jiménez (2010, 97): «Uno de los elementos clave a analizar en la familia empresaria es la relación entre los sistemas familia y empresa, que es el soporte de la sostenibilidad de la empresa familiar o la causa de su desaparición. En el interior de la familia se producen ciertas clases de relaciones, al tiempo que otro tipo de relaciones acaecen en el interior de la empresa, pero, al mismo tiempo, están sucediendo interacciones entre individuos que en su orden de preferencias alternan tanto a la familia como a la empresa. Lo que queremos relatar es la existencia de procesos que acaecen en el interface de estos dos sistemas, de modo que cuando se producen cambios en el entorno o en el interior de alguno de ellos se originan perturbaciones en los flujos de información intersistémicos y en las interacciones o transacciones entre familia y empresa».

<sup>34</sup> Corona (2005, 33-34): «Podemos definir a la familia empresaria como una institución que posee un alto nivel de competencia. Dicha capacidad le ha

Ahora bien, ante el objetivo de las empresas familiares de hacer familia a futuro, ¿cuáles son los valores esenciales a partir de los cuales los padres educando en base a ellos, posibilitan dicho objetivo de continuidad y madurez psico-socio-profesional en dichas familias empresarias? Profundicemos a continuación en ello.

## **2. Algunos de los valores esenciales que los padres transmiten a los hijos en las familias empresarias**

No hay mucho escrito al respecto de cómo debe ser la educación de los hijos en una familia empresaria a diferencia de una familia que no lo es, pero si podemos aseverar, que sin la existencia en los hijos de un mínimo de madurez personal y profesional en cada una de sus distintas generaciones, es inviable garantizar su continuidad futura como tal empresa familiar.

Ahora bien, en nuestra experiencia como asesores familiares, hemos detectado en las familias empresarias más equilibradas y que mejor realizan internamente su función educadora, cinco importantes valores educativos (Figura 9).

---

permitido no sólo cumplir sus funciones familiares, sino además expandir su influencia hacia el exterior, en el dominio de la creación de riqueza y en el desarrollo de un protagonismo social e influencia en la transformación de su entorno. [...] El éxito del proyecto empresarial modifica la estructura familiar, es decir, las interacciones propias y características de un grupo familiar representadas a través de códigos de reglas, valores, tradiciones, etc., que le permite desarrollar su función, adaptándose a los diferentes procesos de cambio que con el paso del tiempo surgen en el interior del grupo familiar —fases de ciclo vital— y en el medio social externo —transformaciones sociales— sin perder su identidad como grupo familiar».

FIGURA 9  
 LOS VALORES EDUCATIVOS DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS EN SU  
 ORIENTACIÓN A LA EMPRESARIALIDAD. ELABORACIÓN PROPIA



Como vemos en la Figura 9 son valores todos ellos que pivotan alrededor de otro que es básico y claramente diferenciador con respecto al resto de las familias: *el valor de la empresarialidad*. Cierto que dichos valores pueden ser enseñados (y de hecho lo son) en muchas de las familias no empresarias, pero las familias empresarias por sus propias dinámicas internas de apostar por su continuidad intergeneracional, les hace dirigir toda su educación hacia la materialización de un permanente emprendimiento económico como tal grupo familiar. Por tanto, para nosotros, que toda la educación de las familias empresarias tenga como objetivo central la persistencia de la empresarialidad, es lo que hace diferenciadores a dichos valores familiares. Abordemos por separado cada uno de ellos.

a) *La importancia de la afectividad y su educación en las familias empresarias*

Si bien es cierto que la psicología infantil nos confirma reiteradamente en sus estudios, que los hijos más sanos y seguros son los que

nacen en un ambiente de afectividad, y que ello es un deseo de las familias en general, también es cierto que en las familias empresarias el desarrollo de la afectividad genera beneficios concretos al futuro de la empresa familiar. Beneficios que por supuesto no surgen por azar, sino como consecuencia de dicha educación de lo familiar. En una familia empresaria comprometida como tal familia empresaria (no solo familia doméstica), educan a los hijos no solo para «hacer empresa», también se les educan para «hacer familia».

En no pocos casos en las empresas familiares se da la paradoja, muy en concreto a partir de la segunda generación, que las políticas de conciliación empresa-familia dejan mucho que desear con respecto al resto de las empresas no familiares. Y las consecuencias de priorizar el negocio y/o la empresa por encima de la familia, sabemos que en no pocos casos es la forma más segura de alejar en el futuro a los hijos de la empresa.

Es por ello que creemos imprescindible que ya desde la infancia de los hijos la familia empresaria, al igual que planifica tiempo para las actividades de la empresa, haga lo propio para organizar el tiempo que se ha de dedicar a los hijos (y no un tiempo mínimo, pues es difícil que un hijo se sienta familia pasando la mayor parte de las horas en una guardería). También es importante que esa relación de afectividad se desarrolle a través de los referentes de ambos padres (paternidad/maternidad).

Lo importante es saber que la educación de la afectividad durante la primera infancia no es algo baladí, pues además de ser para los hijos la base de su madurez futura, no en pocos casos es también la base de la futura motivación por la empresa y el emprendimiento humano. Al fin y al cabo, los hijos quieren aquello por lo que los padres luchan, si previamente se han sentido por ellos queridos por lo que son como hijos, no por lo que como herederos harán en el futuro por la empresa. Difícilmente en los hijos se despierta el interés por el emprendimiento si ven a la empresa como la causa del alejamiento afectivo que los padres han tenido para con ellos.

Sabemos también que una buena educación de la afectividad además de repercutir en la madurez del propio hijo, en las relaciones maduras entre padres e hijos, también repercute muy positivamente en las relaciones entre los propios hermanos, no solo desde el punto de vista racional sino y sobre todo intuitivo, pues captan

más rápidamente los mensajes subliminales y las emociones insertas en las comunicaciones y diálogos que tienen entre ellos. Cuando en esa familia existe una buena relación afectiva entre todos sus miembros la comunicación entre ellos es como si «oyesen su pensar». En otras palabras, «el tiempo que consumimos» con nuestros hijos en la infancia, lo solemos ganar con creces en nuestras comunicaciones en la edad adulta.

Concluimos por tanto, que es fundamental para las familias empresarias tener una sana educación de la afectividad para la posterior continuidad como empresas familiares, muy en concreto se hace imprescindible para el posterior desarrollo de la empresarialidad en los futuros emprendedores familiares: no se emprende lo que antes no se quiere. Es decir, si queremos garantizar la continuidad de nuestra empresa familiar, es necesario desarrollar una equilibrada educación afectiva paterno/materno filial desde la primera infancia de nuestros hijos.

b) *La educación de la responsabilidad en los hijos de familias empresarias*

Educar en la responsabilidad es siempre uno de los más grandes desafíos, pero para las familias empresarias es un principio esencial (no es posible sacar adelante una empresa familiar sin una fuerte educación de sus familiares en la responsabilidad). Tal es la importancia de la responsabilidad, que damos por sentado que una persona irresponsable no es una persona educada. A diferencia de la afectividad, que nos hace sentirnos valorados por lo que somos, la responsabilidad, nos hace sentirnos valorados por lo que hacemos. Es por ello que es importantísimo que nuestros hijos, desde sus primeros años de escolarización vayan adquiriendo una conciencia de lo que significa su valoración social y que ganársela, pasa por la valoración que los demás hacen del uso de su responsabilidad. Las familias empresarias conscientes de la importancia que tiene todo ello para sus hijos y el futuro de la empresa, comienzan, generalmente en paralelo al proceso de escolarización infantil, una clara educación de su responsabilidad.

La responsabilidad es un aprendizaje que tiene que ver con el compromiso, con el orden y la disciplina, imprescindible todo ello

para materializar los proyectos de vida, pues sin responsabilidad jamás puede ultimarse ninguno. Es decir, gracias al desarrollo de la responsabilidad, nuestros hijos aprenden a través del compromiso con sus obligaciones, a tener un sentido del orden, la persistencia y disciplina en sus esfuerzos y lo más importante, la motivación y confianza en uno mismo para alcanzar el éxito ante sus desafíos de vida. De ahí la importancia que tiene, tanto para la maduración de las personas como para la propia madurez de las familias empresarias, el comenzar dicha educación de la responsabilidad a partir de la pubertad en los que fragua su personalidad.

Otro factor importantísimo de autodescubrimiento que se genera como consecuencia de la educación en la responsabilidad es que los propios hijos van descubriendo sus propias potencialidades<sup>35</sup> (un mínimo esfuerzo para cumplir con los objetivos de estudio no permite a ese hijo descubrirse en su totalidad). Muy al contrario, ante la responsabilidad de estudiar, estos hijos que se comprometen con el estudio, procuran un orden lógico en las tareas que ello implica, respetan los tiempos de dedicación al mismo y si son necesarios esfuerzos extra, están dispuestos a realizarlos con el fin de ultimar con éxito sus proyectos de estudio.

Por otra parte, en las familias empresarias sensibilizadas por educar a sus hijos en la responsabilidad, los padres procuran tener comportamientos de reciprocidad con ellos. En otras palabras, ante conductas responsables reconocen y premian, y ante conductas irresponsables muestran con ellos actitudes firmes de desaprobación. Estas familias, además tienen mucho interés en enseñar a los hijos lo antes posible que los resultados que han de conseguir son productos de los esfuerzos que realizan por sí mismos, que nada es dado. Por supuesto, estos padres tienen para con los hijos una mezcla actitudinal de motivación y exigencia. Saben cuando tienen que darles «un espaldarazo» de refuerzo, al tiempo que les exigen descubrir el límite de sus posibilidades reales.

---

<sup>35</sup> Gardner (2011). Para este autor el ser humano está dotado de diversas clases de inteligencia, según el presente autor, ocho, a saber: la inteligencia lingüística, la musical, la lógico-matemática, la espacial, la corporal — kinestésica, la intrapersonal, la interpersonal y, la naturalista.

En este sentido, las familias empresarias hacen mucho hincapié en esta etapa de la pubertad y adolescencia en comenzar a hablar de temas y conceptos como el valor y uso del dinero (las propinas, como las gasta, las ahorra, las invierte, etc.), el valor de la propiedad (lo que es suyo, como lo usa, lo cuida, lo comparte, lo intercambia, etc.), etc.,<sup>36</sup> pues todo proyecto vital se hace siempre con recursos limitados.

Y es gracias a toda esta educación de la responsabilidad que las familias empresarias saben que dicha educación es fundamental para que ellos vayan desarrollando su propio concepto de empresarialidad. No hay posibilidad de llevar a buen puerto emprendimiento humano alguno sin una fuerte educación humana de la responsabilidad.

c) *La educación de la amistad en los hijos de familias empresarias*

En la educación de los hijos, sin lugar a dudas, después de los padres, muy en concreto en la adolescencia, los que más influyen en las vidas son sus amistades. Por tanto, unos padres responsables con la educación de sus hijos, están atentos a cómo se generan y evolucionan las relaciones de amistad en sus hijos.

La amistad en la adolescencia es el cauce que nos permite identificarnos históricamente con nuestra generación de pertenencia y, por tanto, los valores que la identifican se convierten para nuestros hijos en lógicos referentes psicosociales para sus vidas. En este sentido, cada generación tiene sus características sociales (educativas, familiares, de ocio, de trabajo, etc.), con sus ventajas, inconvenientes y contradicciones que le son propias. Y es en esa amalgama de intercambios, que nuestros hijos van conformando su propia identidad.

Y es aquí, en la educación de la amistad donde ésta conecta con un valor importantísimo para la EAE, como es el de «las relaciones de intercambio», pues en eso consiste la amistad, en ser un intercambio de dones. Sean estos intercambios en unos casos de carácter lucrativo y en otros de carácter no lucrativo, la amistad es la

---

<sup>36</sup> Krause (2016). En este espléndido libro el autor a través de pequeños ejemplos y metáforas de economía e historia, trata de educar a los niños y adolescentes en los principios en los que se funda el funcionamiento de la economía.

clave a partir de la cual la cooperación humana posibilita mayores dosis de éxito. La amistad es *per se*, la más importante fuente generadora de confianzas recíprocas. Todos sabemos que es muy difícil cooperar o tener «relaciones de intercambio» alguno sin unas mínimas dosis de confianza entre humanos.

Es por ello que a las familias empresarias, les interesa tanto en sus hijos el desarrollo de la amistad, ya que les sirve para conseguir un mayor autoconocimiento propio y de los demás. Por otra parte nuestras amistades nos complementan y les complementamos en saberes y experiencias a los que la familia no puede llegar. Y por supuesto, la amistad nos permite aprender a crear de manera selectiva nuestra propia red de relaciones sociales, sustentadas en aquellos valores sociales que en la edad adulta reafirman nuestras identidades individuales.

Como es lógico en las familias empresarias familiarmente responsables, los padres que dedican tiempo a sus hijos, lo aprovechan para reflexionar con ellos cuestiones tales como: ¿Qué les aportan a estos hijos sus amistades? ¿Cómo les hacen sentirse en sus relaciones con ellos? ¿Qué diferencias más significativas ven en las familias de sus amigos con respecto a la propia? etc.

El desarrollo de la amistad es una extensión del desarrollo de la afectividad en esas relaciones amplias con el mundo que empiezan a conocer los hijos. Para estas familias lograr que los hijos sean ricos en amistades es tan o más importantes que serlo en bienes materiales. Es más, a las familias empresarias sensibles por la educación, les importa mucho que sus hijos conecten de manera eficaz con su mundo de pertenencia, no sólo por razones educativas, también por razones de empresa y negocio. Por su parte los padres, también se enriquecen en paralelo con el desarrollo de las amistades de los hijos, pues les permiten seguir conectados con la evolución de los inevitables cambios generacionales, en los que se van fraguando nuevos valores identificadores de la generación siguiente.

Por último, el desarrollo de la amistad es básico para el desarrollo de la empresarialidad. La amistad es en sí mismo un intercambio de dones con las personas que hemos elegido, pero sobre todo es importante porque en los proyectos que nos imponemos a lo largo de nuestras vidas, la mayor parte de ellos los conseguiremos gracias a la cooperación con otras personas (no solo por nuestras

competencias y esfuerzos). Sin el desarrollo de la amistad y por extensión de nuestras capacidades para hacer equipos, difícilmente lograremos tener éxitos como empresarios.

d) *La educación de la conyugalidad en los hijos de familias empresarias*

Es lógico que la educación de la conyugalidad sea clave para las empresas de titularidad familiar, pues como bien se autodefinen son empresas...familiares. Además, es sabido que en la mayor parte de las empresas familiares fracasadas, la causa mayoritaria de dichos fracasos no está en los problemas de la empresa, sino en el fracaso de las relaciones familiares, comenzando por las de sus correspondientes parejas. Por tanto, dedicar tiempo para educar a los hijos en la conyugalidad se convierte en una necesidad para la cohesión y continuidad intergeneracional en todas las empresas familiares.

En este sentido, en las familias empresarias que han demostrado ser responsables con la educación afectiva de sus hijos, les es más fácil abordar con ellos todo lo que refiere a sus relaciones de pareja. Acercarles como padres y madres a la comprensión de la psicología masculina y femenina, aportarles reflexiones al respecto de las distintas personalidades y diferencias en sus culturas familiares respectivas, orientarles sobre los derechos y deberes jurídicos del matrimonio como institución, las repercusiones que todo ello puede tener en las empresas familiares, etc., son siempre importantes temas que se han de tratar en las familias empresarias.

Cierto que en los temas de las relaciones de pareja de nuestros hijos es difícil marcar la frontera entre la privacidad y la intervención y por supuesto, hay que hacerlo siempre desde el máximo respeto para con la privacidad de los hijos. Ahora bien, no es menos cierto que abdicaríamos de nuestra responsabilidad como padres, si necesitándonos para su contraste y reflexión o viendo en dichas relaciones sufrimiento y riesgo, por un falso respeto no interviniésemos.

Además, los padres en las familias empresarias han de educar a sus hijos para que ayuden a sus parejas a conocer el funcionamiento de sus empresas familiares. No todas las parejas políticas de los familiares consanguíneos tienen por qué conocer dichas dinámicas, formas y normas de gobierno intrafamiliares, incluso

en no pocos casos los familiares políticos vienen de culturas familiares con valores muy diferentes, incluso opuestos. En esto los padres de familias empresarias tienen una enorme responsabilidad de transmitir a los hijos la importancia de estos temas, para que los hijos aprendan, llegado el caso, a transmitir a sus parejas con sensibilidad y claridad, dichas complejidades de las empresas familiares. Es decir, en las familias empresarias es importantísimo que los padres envíen un mensaje claro a los hijos del valor de la conyugalidad como base del éxito de toda empresa familiar.

Y es que aportar una amplia educación en la conyugalidad como valor, no solo es importante como base para el éxito en sí de toda familia como tal, sino que como familia empresaria todo emprendimiento empresarial pasa por el previo éxito del empresario en su ámbito familiar. Es decir, un emprendedor familiar si quiere tener éxito como tal, ha de ser experto en gestionar también las características y vicisitudes que se generan en el ámbito de lo familiar.

e) *La educación de la profesionalidad en los hijos de familias empresarias*

La educación en el ámbito profesional refiere no solo a la formación académica de los hijos de las familias empresarias, también refiere al conocimiento de la propia empresa, y sobre todo, a la educación con respecto al mundo del trabajo y al trabajo como valor. El mundo del trabajo en el que nos insertamos, nos aporta además de alguna actividad específica, una identidad social y un ámbito de relaciones sociales concretas con el que se conforma en gran medida nuestro mundo vital. Así pues, como padres hemos de aportar a nuestros hijos las orientaciones oportunas que les permitan encontrar en el mundo del trabajo, ese concepto y lugar con el que además de ganarse honradamente su salario, les aporte sentido a sus vidas.

Por otra parte, no todos los hijos de las familias empresarias acaban trabajando en la empresa familiar, pero normalmente llegado el momento como herederos acaban implicándose en la misma al menos como accionistas. Lo importante es que los hijos sean libres para elegir su profesión en función de sus talentos, dónde la quieren ejercer y cómo y, en el caso de implicarse el día de

mañana al menos como accionistas, se preparen convenientemente para dicha responsabilidad. Forzar a los hijos a trabajar en la empresa, además de no ser ético, es poco productivo y sobre todo causa de futuros conflictos familiares graves.

Ello por supuesto, no es óbice (y así lo he visto hacer en la mayoría de las familias empresarias con las que trabajo), que los padres, además de preocuparse por la marcha de los hijos a lo largo de sus distintos niveles escolares y universitarios, les procuren y animen a acceder a temáticas que les complementen en su carrera educativa (idiomas, salidas al extranjero en estancias educativas, asistencia a ferias y congresos de su actividad, etc.). Posteriormente y llegado el caso de que se interesen por entrar en la empresa familiar, entonces, invítarles a conocerla lo más profusamente posible, bien vía «prácticas» en la misma, seminarios internos que se realicen en la propia empresa, invitándole a reuniones de trabajo en las cuales los temas a tratar le sean interesantes para aprender o aportar, etc., adquiriendo de esa manera una mejor idea de lo que significa dedicar su vida a dicha actividad profesional dentro de la propia empresa familiar.

Lo que sí podemos concluir con respecto a la educación de la profesionalidad en los hijos de las familias empresarias, es que dicha educación es el colofón educativo imprescindible para que en las familias empresarias exista un verdadero desarrollo de la empresariedad. Por supuesto que los demás valores educativos anteriores son necesarios para el desarrollo de la empresariedad, pero insuficientes sin una educación rigurosa en profesionalidad. Aunque la persona tenga las características emprendedoras suficientes, dada la actual complejidad de las empresas, sin el logro de una alta calidad profesional (técnica, pero también humana) hoy difícilmente podrán tener éxito como emprendedores.

Claro está que en dicha educación hay un sin fin de variables con las que se puede enriquecer la educación de los hijos, pero en las familias empresarias que mayor éxito he visto al respecto, siempre han estado presentes en su educación un cuidado especial por los cinco valores señalados: la afectividad, la responsabilidad, la amistad, la conyugalidad y la profesionalidad.<sup>37</sup>

---

<sup>37</sup> Nogales Lozano (2015) Para una mayor profundización sobre la educación de estos cinco valores, en el mencionado hay un capítulo mío al respecto.

### 3. Variables educativas que la empresa familiar pone en marcha de manera institucional para mantenerse profesionalizada y cohesionada a lo largo de su evolución

La función educadora de las familias empresarias no termina en la educación individual de los hijos por parte de los padres durante su periodo escolar y universitario. Dicha educación y profesionalización continúa posteriormente en función de los diferentes niveles de implicación en la empresa<sup>38</sup>.

En las empresas familiares hay cinco importantes formas de implicarse en ellas (Figura 10):

FIGURA 10  
FORMAS DE IMPLICACIÓN DE LOS FAMILIARES EN LA EMPRESA.  
ELABORACIÓN PROPIA



Como vemos en la Figura 10, implicarse en la empresa no significa obligatoriamente trabajar en ella. De hecho, en la mayor parte

<sup>38</sup> Nogales Lozano (2000).

de las empresas familiares a partir de la 2ª Generación los miembros familiares que trabajan en la empresa en algunos de sus distintos puestos de trabajo suelen ser muy pocos. Ahora bien, si llegado el momento de transmisión de las acciones, todos los hijos que las acepten, con ello están ya implicándose en la empresa como tales accionistas. Es lógico por tanto, que aunque sea solamente en este nivel deberán de profesionalizarse para ello, por lo que deberán ir adquiriendo la formación pertinente en temas tales como el funcionamiento de las Juntas de Accionistas, los derechos y obligaciones de los propietarios, el conocimiento de los Estatutos Sociales de la compañía, ciertos conocimientos financieros para entender la marcha económica de la empresa, etc.

Por supuesto, además de accionista el familiar puede querer implicarse en la empresa como profesional de la misma. Ello conllevará para él una capacitación en función de la tarea a realizar, capacitación que deberá irse actualizando periódicamente.

Si su implicación en la empresa es mucho mayor llegando a ostentar un puesto Directivo, bien de Área Funcional, bien como Gerente General, la capacitación deberá ser consecuente no solo en lo técnico, sino también en lo humano (liderazgo, empatía, dirección de personas, trabajo en equipo, etc.).<sup>39</sup>

Si llegado el caso y con la experiencia directiva suficiente y alto conocimiento de la empresa, su puesto estuviese en el Consejo de Administración, deberá también capacitarse para entender y desenvolverse con facilidad en el ámbito de los mercados y negocios en los que opera la empresa. Aquí la formación ya no será solo de tipo financiero y patrimonial,<sup>40</sup> también ha de tener una formación

---

<sup>39</sup> Pin y Gómez-Llera (1993, 3): «La función directiva se contempla desde un amplio panorama en el que se incluyen desde habilidades y capacidades estratégicas hasta las éticas y morales. Sin estas últimas la profesión directiva deja de ser una profesión para convertirse en oportunismo. [...] En este sentido el profesional de la dirección debe convencerse de que, desde la empresa y la sociedad, no van a tardar en exigirles la honradez y la solidaridad con los demás, en igual o mayor medida que la competencia técnica o la habilidad estratégica».

<sup>40</sup> Nogales (2008). En el capítulo 5 de este libro abordo en profundidad la importancia que tiene para la continuidad de las familias empresarias gestionar adecuadamente sus patrimonios familiares.

económica para entender la macroeconomía (tendencias de las Bolsas, políticas monetarias, inflación, previsión de ciclos económicos, etc.).

Pero indudablemente en toda empresa familiar el mayor nivel de implicación siempre es y será el de Sucesor. El sucesor es la máxima representación de la familia empresaria en la empresa familiar y ante terceros a lo largo de su generación de pertenencia y como consecuencia suele ser el Presidente del Consejo de Administración. Él es el responsable, no solo de mantener la empresa competitiva en los mercados, también es el responsable de mantener a la familia cohesionada, por lo que además de la formación exigida a los consejeros, ha de tener una preparación psicosociológica que le permita entender las necesidades de cada una de las ramas familiares, anticiparse a los posibles conflictos que pudieran surgir, cuidar el buen clima de relaciones, y ser ante todo un hábil negociador en los más diversos tipos de desencuentros que pudieran darse entre los miembros de la empresa familiar.<sup>41</sup>

Ahora bien, las empresas familiares que se mantienen exitosas como empresas y cohesionadas como familia a lo largo de varias generaciones, no son consecuencia exclusiva de una buena educación individual de carácter familiar y académico previo a su entrada en la empresa y posterior a dicha incorporación en función de su implicación a la misma.

Por otra parte, las familias empresarias al desear permanecer como tales a lo largo de varias generaciones, en su evolución histórica van comportándose como si de micro-sociedades se tratara, conformando por tanto, dentro de ellas, distintos grupos de interés con las peculiaridades que les son propias (Figura 11). Ello requiere no solo una formación individual en función de la implicación de cada miembro en la empresa, también una formación psicosociológica para entender y abordar la complejidad evolutiva de las familias empresarias como *grupo familiar*, y cuyo objetivo primordial es

---

<sup>41</sup> Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero (2004, 105): «Un juego cooperativo que se repite en el seno de la empresa familiar es un sistema complejo en el que cada individuo dentro de su colectivo es el juego básico. La mayoría de los agentes cooperan y lo hacen bien porque la cooperación es la superioridad del sentido común para instrumentar la racionalidad. Desgraciadamente en la empresa familiar la emotividad irracional lleva a juegos no cooperativos».

el que todos sus constituyentes se sientan «incluidos» en el proyecto de empresa familiar.

Como es lógico y ya comentado anteriormente, el nivel educativo de carácter individual es responsabilidad de cada rama familiar, en tanto que el orientado al *grupo familiar* en su conjunto, se articula de manera institucional a través de sus Consejos de Familia<sup>42</sup> y órganos dependientes de este. Este tercer nivel educativo de las familias empresarias (a diferencia del primero (individual y previo a la entrada en la empresa), y del segundo (individual y posterior a su implicación en la empresa familiar), está orientado a profesionalizar a los distintos miembros de la familia en función de su grupo interno de pertenencia, previendo en todo momento la comprensión de los cambios generacionales y culturales intrafamiliares que van sucediendo generación tras generación, con el fin de garantizar la continuidad de la empresa familiar.

Como es lógico, en las familias empresarias durante la primera generación y primeros años de la segunda, la propia familia consanguínea es en sí misma un claro grupo de poder psico-socio-económico. Psicológico por los fuertes lazos afectivos que existen entre sus miembros; sociológico, por la fuerza de la cultura nuclear de la familia empresaria; y económico porque en muy pocas manos se concentra todo el poder estatutario de la propiedad.

Ahora bien, a partir de ese momento comienzan a configurarse nuevos grupos de interés que hacen que la primigenia familia consanguínea, como claro y monolítico grupo de poder, lentamente vaya perdiendo la fuerza que originariamente tenía para imponer sus directrices.

Así, por ejemplo, a partir de la segunda generación (sobre todo si ya no viven los fundadores), comienzan a tener una gran importancia las distintas ramas familiares que la componen, como nuevos grupos específicos de interés y poder (distribución accionarial, responsabilidades de los familiares en los Órganos de Gobierno, pactos estatutarios, etc.).<sup>43</sup> De igual modo, y al final de dicha

---

<sup>42</sup> Nogales (2012).

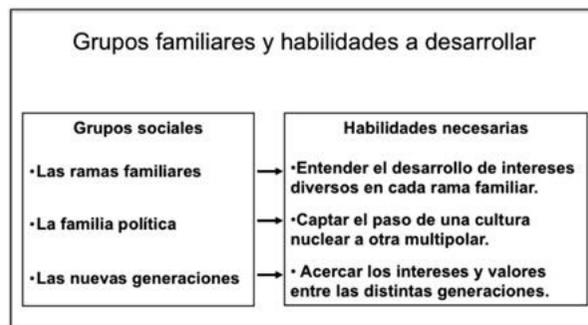
<sup>43</sup> Hugues (2005). Es un buen texto al respecto de cómo dar respuesta de manera colectiva a los intereses individuales en las familias empresarias. (Se puede ver un resumen videográfico del mismo en:

segunda generación, comienza a tener importancia como grupo de interés específico la siguiente joven generación (nuevas visiones de la empresa, nuevos valores profesionales, política de elección de sucesores, etc.).

En paralelo a todo ello, a la familia consanguínea originaria se han ido incorporando también los familiares políticos con sus diferentes culturas familiares, influyendo y redefiniendo los valores originarios de la familia empresaria consanguínea, los cuales inevitablemente se han de ensamblar con la cultura originaria.

Es decir, a partir de finales de la primera generación van emergiendo tres claros grupos de influencia, a saber: las ramas familiares, los familiares políticos y las nuevas generaciones. Cada uno de estos grupos va impregnando las relaciones internas con sus valores e intereses respectivos. Entender dichos grupos y las distintas percepciones existentes en cada uno de ellos es de suma importancia para la pervivencia de las empresas familiares (Figura 11).

FIGURA 11  
GRUPOS FAMILIARES Y HABILIDADES A DESARROLLAR.  
ELABORACIÓN PROPIA



Es a partir de esta realidad de la familia empresaria vista ya como *grupo familiar* en su conjunto, cuando se hace necesaria una

<sup>h</sup> <http://www.youtube.com/watch?v=81401FmvS28>.)

educación de manera institucional y organizada a través de los órganos de gobierno, con el objetivo de, con la incorporación de nuevas culturas familiares de los familiares políticos, en paralelo, se refuerce el relato histórico como *grupo familiar* con el fin de garantizar su continuidad a lo largo de las distintas generaciones.<sup>44</sup>

Ello significa, que tanto el Consejo de Administración, pero muy en concreto el Consejo de Familia, incorporan en sus planes estratégicos correspondientes, los Planes de Educación anuales y su seguimiento para todos los miembros familiares (Itinerarios de carrera empresarial).<sup>45</sup> Es decir, vista la educación de la familia empresaria como un factor estratégico fundamental para la competitividad y continuidad de la empresa familiar, ésta ha de estar planificada en el corto, medio y largo plazo en coherencia con los planes estratégicos del negocio y la evolución de las características concretas de cada familia.<sup>46</sup>

Un ejemplo de dicho Plan de Educación anual de contenidos educativos, suele ser como el expuesto en la siguiente Figura 12.

---

<sup>44</sup> Rodríguez Alcaide y Rodríguez Zapatero (2004, 172-173): «Cuando narramos la vida de una empresa familiar, su historia, hacemos algo más que una crónica, pues no sólo se narran los hechos y cuando ellos sucedieron, sino que se da alguna explicación de la razón de cada acontecimiento, relacionado con acontecimientos anteriores, de modo que ganan comprensión cuando se iluminan desde esa perspectiva. [...] La narrativa de casos de empresa familiar constituye una alternativa a la definición de leyes explicadoras, pues las leyes se pierden en la generalización teórica, en tanto que la narrativa se centra en detalles concretos de los procesos dinámicos, que acaecen en la empresa familiar. Esta narrativa tiene además que tomar en consideración el factor humano, pues la historia de la empresa familiar no puede ser contada fuera de su contexto temporal. Es decir, el teórico de la empresa familiar, que narra su evolución concreta, debe estar seguro cómo los actores de la empresa percibieron y entendieron las situaciones vividas, pues sabemos que esos familiares actuaron de acuerdo con sus percepciones y expectativas y que sus actuaciones influyeron en los acontecimientos posteriores. La narrativa debe darnos las razones en tanto que las leyes científicas no. La respuesta «**porque**» a la pregunta **¿por qué sucedió así?** No es una ley pero es esencial desde la narrativa para crear una teoría de la empresa familiar. Por eso la hermenéutica de la empresa familiar y de su evolución es crucial para la investigación histórica; y la narrativa que no se acompañe de una interpretación hermenéutica, será simplemente una novela y no aportará nada al conocimiento de la empresa familiar».

<sup>45</sup> Schein (1981).

<sup>46</sup> Nogales (2008). En este libro hablo profusamente de las características educativas que se desarrollan en las familias empresarias en los ámbitos individual, familiar, social y empresarial; y que son claves para sus éxitos como empresas familiares.

FIGURA 12  
 PLAN DE EDUCACIÓN ANUAL PARA LOS MIEMBROS FAMILIARES.  
 ELABORACIÓN PROPIA

Plan de Educación Anual para los Miembros Familiares						
Familiar:		Ejercicio 20..				
ACTIVIDADES NIVELES	LECTURAS	CONFERENCIAS JORNADAS	REUNIONES	PROGRAMAS CORTOS	PROGRAMAS LARGOS	EXPERIENCIAS PROF. INTERNAS- EXTERNAS
FAMILIA POLITICA Y JOVENES						
ACCIONISTAS						
PROFESIONALES						
DIRECTIVOS						
CONSEJEROS						
SUCESORES						

Como vemos en la Figura 12 las familias empresarias que se toman con seriedad los objetivos de competitividad y continuidad para sus empresas familiares, se imponen de manera formal desde sus órganos de gobierno la institucionalización de sus programas educativos, con el fin de que todos sus miembros conozcan y entiendan el mundo de las empresas familiares. Es la mejor forma de conseguir que cada miembro de la familia haga su función concreta dentro de la complejidad psico-socio-profesional existente en toda familia empresaria.

Y ello es así, porque lo primero que hay que decir al respecto, es que las familias empresarias no nacen empresarias, se hacen. Las llamadas empresas familiares nacen como cualquier otra empresa no familiar, son fruto del emprendimiento humano de una persona, que puede o no tener familia, pero en origen es un proyecto de esa persona, es decir, de un empresario.<sup>47</sup> Luego, con los años, si ese

<sup>47</sup> Rand (2008). Hablando de la figura del empresario, en esta novela su autora retrata de una manera muy inspiradora su figura de hombre que se hace así mismo y sin deseo alguno de explotar laboralmente a nadie. Novela que posteriormente fue llevada al cine. En un momento de la misma su protagonista Keating Roark comenta lo siguiente: «El creador vive para su trabajo. No necesita de otros hombres. Su fin

empresedor tiene familia (muy frecuentemente) y sus hijos quieren continuar con dicha empresa, es a partir de entonces que esa empresa *unipersonal* hay que hacerla *familiar*. Y el mejor instrumento para hacerlas, es a través de una educación, que además de profesionalizar a sus miembros en función de su implicación futura en la empresa, les ayude a entender y abordar con éxito las características y dinámicas internas propias de las familias empresarias.

Por tanto, si a partir de todo lo dicho en el presente artículo, tuviéramos que sintetizar en pocas palabras las claves de éxito de los planes educativos de las empresas familiares más exitosas en cuanto a las habilidades esenciales que desarrollan, sin lugar a dudas resaltaríamos las siguientes (Figura 13):

FIGURA 13  
FAMILIAS EMPRESARIAS: OBJETIVOS DE SUS PLANES DE EDUCACIÓN. ELABORACIÓN PROPIA.



esencial está en sí mismo. El parásito vive de otros. Necesita de los demás. Los demás se convierten en su motivo principal. La necesidad básica del creador es la independencia. La mente que razona no puede trabajar bajo ninguna forma de coacción (...). La necesidad básica del parásito es asegurar sus vínculos con los hombres para que lo alimenten. Coloca las relaciones en primer lugar. Declara que el hombre existe para que lo alimenten. Predica el altruismo, la doctrina que exige que el hombre viva para los demás y coloque a los otros sobre sí mismo (...) El verdadero egósta no es quien sacrifica a los demás. Es el que no tiene necesidad de usar a los demás de ninguna forma».

Como vemos en la Figura 13, las habilidades más importantes que tienen por objetivo desarrollar los Planes de Educación en las familias empresarias, la primera de ellas hace referencia a las habilidades emprendedoras (lógico, cuando estamos hablando de empresas y empresarios)<sup>48</sup>. Y vemos que tal objetivo educativo coincide con uno de los principios fundamentales de la EAE: el desarrollo de la empresarialidad.

Un segundo objetivo de dichos Planes de Educación, refiere al desarrollo de las habilidades profesionales en las que los miembros familiares han de educarse en función de su implicación en la empresa. Lógico también, y coincidente con otro de los grandes principios de la EAE: las relaciones de intercambio. En las familias empresarias profesionalizadas, sus miembros no reciben nada gratis de la empresa familiar, lo reciben a cambio de sus esfuerzos y saberes aportados a la empresa (retribuciones a cambio de contribuciones).

Y un tercer objetivo de los Planes de Educación es el referido al desarrollo de las habilidades políticas que les permitan abordar con éxito sus diferencias internas en función de su nivel de responsabilidad en la empresa familiar. Las familias empresarias funcionan como micro cosmos psico-socio-económicos, y ante los cuales todos sus miembros deben de conocer y desarrollar las actitudes psicosociales correspondientes que les posibiliten la cohesión y el buen gobierno interno.<sup>49</sup> De nuevo hay que decir que en este punto hay una total coincidencia con otro de los principios fundamentales de la EAE: las instituciones sociales evolutivas. Las familias son instituciones sociales que surgen espontáneamente, las empresas también lo hacen del mismo modo. La unión de ambas instituciones evolucionan y se gobiernan internamente, en función de sus

---

<sup>48</sup> Kirzner (1998). Para Kirzner la empresarialidad implica fundamentalmente perspicacia (*alertness*), actitud ésta referida a estar en un permanente alerta para captar y descubrir oportunidades hasta ese momento no vistas por los demás.

<sup>49</sup> Vivas Moreno (2006). En su capítulo 10, «Preparación de la familia: desarrollo de las relaciones Familia-Empresa», el autor aborda de manera amplia los modelos relacionales que han de existir en las familias empresarias entre sus órganos de gobierno y de cómo han de reflejarse en los protocolos de familia, para que sirvan de guía en la implantación de sus políticas internas de comunicación.

valores tradicionales y los acuerdos implícitos o explícitos que desean para ellos y por ellos mismos.

## VI CONCLUSIONES

El presente trabajo, creemos que pionero en tratar el tema de la educación de las familias empresarias desde la perspectiva de la EAE, ha intentado demostrar las coincidencias de valores fundamentales, tanto desde la visión de las familias empresarias como desde los principios teóricos fundamentales de la EAE.

Hemos visto, no solo la coincidencia de dichos valores familiares y principios austriacos, sino también cómo con sus Planes de Educación, tanto desde la perspectiva individual previa a la empresa, como una vez realizada su implicación en la compañía, persiguen la máxima profesionalidad en función de sus responsabilidades en la misma.<sup>50</sup>

Por último y unido a lo anterior, los Planes de Formación de las familias empresarias, como *grupo familiar* apuestan por una educación más amplia de carácter psicosociológico, que permitiéndoles entender y funcionar como instituciones sociales evolutivas que son, en paralelo puedan asegurar su continuidad intergeneracional como familia empresaria y competitividad como empresa familiar.

Por otra parte y ya de manera más concreta los Planes de Educación de las familias empresarias tienen como objetivos ayudar a las empresas familiares a:

1. Destacar las diferencias existentes entre las familias empresarias y las que no lo son y educar en consecuencia de dichas diferencias.

---

<sup>50</sup> Nogales (2009, cap. 9): En este capítulo, si bien me refiero a la empresa en términos generales (y no específicamente a las empresas de titularidad familiar), en e mismo profundizo en este tipo de *educación empresarial* (que entronca tanto con el concepto austriaco de la empresariedad) pues creo que es enormemente importante para gestionar las carreras profesionales de las nuevas generaciones jóvenes.

2. Orientar a los padres en la educación de aquellos valores que son claves para la futura maduración humana, profesional y empresarial de sus hijos.
3. Capacitar a los principales grupos de interés que van emergiendo a lo largo de los años (ramas familiares, familiares políticos y nuevas generaciones), para que entiendan sus intereses respectivos y desarrollen habilidades de comunicación y acuerdos entre ellos.
4. Propiciar a través de sus Órganos de Gobierno (Consejos de Familia y Administración), la institucionalización de los Planes de Educación como *grupo familiar*, en coherencia con los Planes Estratégicos de la empresa y las peculiaridades evolutivas de la familia como tal familia empresaria, como medio para así garantizar su continuidad intergeneracional.

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Corona, J. (2005): *Manual de la Empresa Familiar*. Barcelona. Deusto.
- (2018): *Factores de competitividad y análisis financiero en la empresa familiar*. Madrid. Instituto de la Empresa Familiar.
- Gallo, M.A. y Montemerlo, D. (2009): *La empresa familiar multigeneracional*. EUNSA, Navarra.
- Gardner, H. (2011): *Inteligencias Múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona. Editorial Paidós Ibérica.
- Gómez A. (2012): *Creadores de Riqueza*. Madrid. Unión Editorial.
- Hayek, F. (2006): *Derecho Legislación y Libertad. Una nueva formulación de los principios liberales de la justicia y de la economía política*. Madrid. Unión Editorial.
- (2008): *Los fundamentos de la libertad*. Madrid. Unión Editorial.
- Huerta de Soto, J. (2010): *Socialismo, Cálculo Económico y Función Empresarial*. Madrid. Unión Editorial.
- (1994): *Estudios de Economía Política*. Madrid. Unión Editorial.
- Hugues, J.E. (2005): *La riqueza de la familia empresaria*. Barcelona. Ediciones Deusto.
- Johnson, A. W. y Earle, T. (2003): *La evolución de las sociedades humanas: desde los grupos cazadores-recolectores al estado agrario*. Barcelona. Editorial Ariel.

- Kirzner, I. M. (1998): *Competencia y Empresarialidad*. Madrid. Unión Editorial.
- Krause, M. (2016): *La economía explicada a mis hijos*. Madrid. Unión Editorial.
- Martinez Meseguer, C. (2013): *La educación económica en las empresas familiares*. Madrid. Unión Editorial.
- (2009): *La teoría Evolutiva de las Instituciones. La perspectiva austriaca*. Madrid. Unión Editorial. [2ª edición]
- Menger, C. (1997): *Principios de Economía Política*. Madrid. Unión Editorial. [2ª edición]
- Mises, L. von. (2009): *La Acción Humana. Tratado de economía*. Madrid. Unión Editorial. [9ª edición]
- Morikawa, H. (1993): *Zaibatsu, the rise and fall of family enterprise groups in Japan*. Tokio. University of Tokyo Press.
- Nogales Lozano, F. (2000): *¿Sabes gestionar eficazmente tu carrera directiva? Lo que tú debes tener en cuenta y lo que tendrán en cuenta las empresas en el siglo XXI*. Sevilla. Padilla Libros.
- (2008): *La Familia empresaria. Aprenda a diagnosticar sus déficits y potencialidades*. Madrid. Díaz de Santos.
- (2012): *Empresas familiares. La profesionalización de los consejeros de familia*, Madrid. Unión Editorial.
- (2017): *La Planificación de las Carreras Directivas de los Sucesores y Gerentes en las grandes empresas Familiares*. Madrid. Unión Editorial.
- (2015): *La importancia del empresario familiar en la riqueza de los países*. Madrid. Unión Editorial.
- (2009): *La Gestión del Talento Directivo en la sociedad postindustrial*. Tesis Doctoral del autor. Universidad Pontificia de Salamanca (Campus Madrid).
- Perdomo, G. (2010): «Empresarialidad y empresa: Una aproximación desde la Escuela Austriaca de Economía», *Estudios Gerenciales*, Vol. 26 (nº 115), pp. 161-178.
- Pin, J. R., y Gómez-Llera, G. (1994): *Dirigir es educar. El gobierno de la organización y el desarrollo de sus recursos directivos*. Madrid. McGraw-Hill.
- Rand, A. (2008): *El Manantial*. Buenos Aires. Editorial Grito Sagrado.
- Ravier, L. (2016): *Historia económica de la empresarialidad. Hacia una teoría praxeológica de la Firma*. Madrid. Unión Editorial.

- Rodríguez Alcaide, J.J. y Rodríguez Zapatero, M. (2004): *La singularidad de la empresa familiar*. Córdoba. Cátedra Prasa.
- Rodríguez Alcaide, J.J., Rodríguez Zapatero y M. Rodríguez Jiménez, M. (2010): *Interpretación de la familia empresaria*. Córdoba. Cátedra Prasa,
- Rothbard, M. (2009): *La Ética de la Libertad*. Madrid. Unión Editorial.
- (1999): *Historia del Pensamiento Económico*. Volumen I y II. Unión Editorial. Madrid
- Schein, E. H. (1981): *Dinámica de la carrera empresarial*. Barcelona. Plaza & Janés.
- Vivas Moreno, B. (2006): *Guía de aproximación a la empresa familiar*. Madrid. EOI.
- West, E. G. (1994): *La Educación y el Estado. Un estudio de economía política*. Madrid. Unión Editorial.

#### OTRAS FUENTES CONSULTADAS

- ASOCIACIÓN MADRILEÑA DE LA EMPRESA FAMILIAR (AMEF). *Informe 2011 Empresas y Empresarios en Educación para la Ciudadanía*. Disponible en <http://www.profesionalesetica.org/wp-content/uploads/2011/11/INFORME-2011-EPC-DEF.pdf>
- Gomez Rivas, L. M. y Baviera Puig, T. *La idea de Universidad del Cardenal Newman*. Disponible en [https://www.academia.edu/26728760/La\\_idea\\_de\\_universidad\\_del\\_Cardenal\\_Newman](https://www.academia.edu/26728760/La_idea_de_universidad_del_Cardenal_Newman)
- Luna Rivara, C. (25-Mayo-2017) *Las 20 empresas familiares más grandes del mundo*. Disponible en <https://www.prensalibre.com/Blogs/Content/Efectivo/Mayo-2017/Las-20-empresas-familiares-mas-grandes-del-mundo>
- Martínez Meseguer, C. *Órdenes espontáneos e instituciones sociales evolutivas (IJM)*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=zNqi6vkVfXw>.