

Octubre 2014
Cuaderno N° 19

CUADERNOS DE REFLEXIÓN

DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

**DISTANCIA COGNITIVA ÓPTIMA
PARA EXPLOTAR Y EXPLORAR
EN LA EMPRESA FAMILIAR**

**Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero
Doña Magdalena Rodríguez Jiménez
Doctor José Javier Rodríguez Alcaide**

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

DISTANCIA COGNITIVA ÓPTIMA

PARA EXPLOTAR Y EXPLORAR

EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

OCTUBRE 2014

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

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

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

ISSN: 2174-8896

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
DISTANCIA COGNITIVA ÓPTIMA ENTRE FAMILIARES.....	7
LA EMPRESA FAMILIAR ADAPTATIVA.....	11
CASOS COMO MÉTODO DE ANÁLISIS.....	14
EMPRESA SERVIS	14
EMPRESA DRAPA.....	18
ANEXO	21
DIAGRAMACIÓN DE EFICIENCIA Y DISTANCIA COGNITIVA	21

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares para perdurar deben prestar atención a la explotación de la actividad o a la exploración de nuevas oportunidades o a ambos enfoques.

Para sobrevivir a corto plazo la empresa familiar debe saber explotar los recursos disponibles, incluido el conocimiento, lo que requiere una determinada definición y estabilidad de objetivos, normas, roles, tareas y capacidades. Pero para sobrevivir a largo plazo debe la empresa familiar involucrarse en la exploración, lo que conlleva ambigüedad de significados, ruptura de normas, roles, tareas y capacidades. Combinar explotación y exploración es el reto más importante para la empresa familiar. El mercado genera exploración y la empresa genera explotación y la necesidad de conectar entre sí y con redes exteriores.

Es obvio que para explotar y explorar se precisa una determinada organización que debe ser ambidiestra. Lo difícil para la empresa familiar es diseñar una organización cognitiva que se acomode a estas dos exigencias.

Acomodar la organización cognitiva va a depender de la distancia en percepciones, interpretaciones, juicios de valor, emociones y sentimientos que tengan ejecutivos familiares y no familiares, pues las estructuras cognitivas dependen de las experiencias anteriores con diferentes trayectorias.

Las diferencias cognitivas entre propietarios y ejecutivos representan no solo un problema sino también una oportunidad. Si estas personas perciben, interpretan y evalúan el entorno de modo diferente y tienen objetivos, valores y

normas de comportamiento distintas será más difícil para ellos colaborar y compartir los conocimientos. Sin embargo, la oportunidad nace de esas diferentes posiciones, lo que genera novedad. Por eso la familia empresaria debería saber combinar explotación con exploración en estos momentos de crisis.

Los ejecutivos de la empresa deben encontrar la distancia cognitiva óptima que sea lo suficientemente grande para generar novedad pero no tan grande que excluya la posibilidad de entenderse y colaborar. La organización interna permite distancias cortas para colaborar en la explotación en tanto que el mercado genera diferentes puntos de vista de los que nace la creatividad.

Es importante para la empresa familiar generar un ambiente en el que gentes de diferentes capacidades sean capaces de entenderse suficiente y mutuamente, de querer colaborar para obtener lo mejor de esas combinaciones. Lo importante de la organización familiar empresarial es lograr acortar distancias mentales para poder explotar los recursos disponibles y dejar tiempo y recursos libres, disponibles para la exploración. A veces la empresa familiar quiere evitar tanto las distancias cognitivas que termina siendo una organización miope, que no tiene capacidad para aliarse con otras organizaciones.

Como analistas de muchas familias empresarias hemos constatado que, a medida que la distancia cognitiva entre familiares es mayor, la capacidad de colaboración entre ellos, intelectual, moral y conductualmente, es menor y la colaboración de hecho no es ni efectiva ni eficiente. Sin embargo, aunque la distancia aumente entre ellos, hemos comprobado que de esa confrontación surgen nuevas ideas que hacen que la actuación de la empresa vaya mejorando.

De modo que, de un lado, la distancia cognitiva, si crece, hace disminuir la colaboración y hace crecer la generación de nuevas ideas, de modo que se intuye que existe una distancia óptima para colaborar a fin de explotar la capacidad existente y para generar nuevas oportunidades.

La gran labor del dirigente de la familia empresaria es doble. De un lado conseguir empatía entre uno con otro; es decir, ponerse en la posición del que piensa de modo diferente. De otro lado, conseguir identificación; es decir, que los dos piensen de la misma manera. Reducir la distancia cognitiva representa lograr alineamiento hacia objetivos y trazar un puente entre dos mentes distantes; es conseguir alineamiento en perspectivas. El dirigente debe lograr que se compartan conocimientos y que además se desee colaborar. En la familia existe confianza, semilla de la colaboración, pero puede bloquear la corriente innovadora que debe también existir en la voluntad de colaborar.

DISTANCIA COGNITIVA ÓPTIMA ENTRE FAMILIARES

Si consideramos a la empresa familiar como una institución que evoluciona se debe aceptar que la variedad en sus miembros es fuente crucial para la innovación. Para entender la innovación y, por tanto, la exploración se debe dirigir el foco de atención a la distancia cognitiva y en dos dimensiones: competencia en el conocimiento tecnológico y principios morales que rigen e iluminan el gobierno de la familia empresaria. Se puede admitir que si la distancia psicológica entre familiares es grande se producirá un efecto adverso para la intercomunicación.

La empresa familiar es una organización que debería orientarse a reducir ó a incrementar la distancia cognitiva entre accionistas y administradores para mejorar resultados a través de la coordinación de las capacidades complementarias. Cuanto mayor sea la distancia cognitiva será más costoso y difícil alcanzar un acuerdo sobre percepciones acerca del mercado, el entorno, objetivos y prioridades de la empresa, tecnologías relevantes, productos, mercados, tareas, roles y coordinación técnica e instrumentos para alinear intereses, resolver conflictos, etc.

Si los familiares no enfocan, de modo cognitivo, percepciones, significados, comprensiones y valores se necesitará demasiado esfuerzo y tiempo para alinear la ambigüedad de significados, eliminar malas interpretaciones, fijar prioridades, establecer direcciones adecuadas, coordinar actividades y negociar para lograr la colaboración.

La cognición no necesariamente nos conduce a estar de acuerdo en todo o a ver desde la misma perspectiva una determinada situación. Si no hubiera diversidad cognitiva no existiría innovación en la empresa familiar. Hay una especie de transacción en el seno de la empresa familiar entre distancia cognitiva, necesaria para la innovación y proximidad cognitiva, necesaria para el mutuo entendimiento y el acuerdo. La introducción de la novedad es tanto fuente de innovación como de error.

Al no existir alta renovación del personal ejecutivo en la empresa familiar la distancia cognitiva suele ser muy pequeña o no hay lugar para manifestarla. La innovación en este caso no suele ser fuerte porque la empresa familiar, en fase de fundador o de hermanos bien avenidos, es un sistema bien coordinado con una distancia cognitiva muy limitada, para poder mantener el mismo lenguaje, símbolos, mitos, metáforas, rituales como parte de la cultura de la organización.

Para entender el significado del concepto “distancia cognitiva óptima” debemos prestar atención a comprobar si la empresa familiar, como organización, está orientada hacia la explotación, a la exploración o a ambas estrategias. Es obvio que, dependiendo de las condiciones del mercado, productos o servicios a ofrecer y tecnología utilizada, la explotación requiere objetivos claros, normas y significados nítidos, roles y tareas bien definidas, mientras que la exploración requiere ambigüedad de significados y ruptura de normas, tareas y roles. Pues bien, lo más paradójico en la empresa familiar es encontrar una estructura organizativa que permita tanto la explotación como la exploración; es decir, una distancia corta para explotar eficientemente y una distancia larga para permitir la exploración. En la familia empresaria tiene que

haber un nivel de la organización que se dedique a explorar y otro nivel de la estructura organizativa que se dedique a explotar, mutuamente conectados.

El nivel organizativo en el que es más fácil una combinación de explotación y exploración es en el Consejo de Administración y en el Comité Ejecutivo de la empresa. Cualesquiera sea la orientación a tomar (explotación o exploración) la empresa precisa establecer relaciones con el exterior. La explotación es adecuada para inversores conservadores, amantes de la seguridad, en tanto que la exploración es propia de inversores familiares más arriesgados que buscan riesgo y mayores rendimientos.

Nuestra experiencia en familias empresarias nos muestra que, salvo en épocas de crisis, la estructura organizativa es estable por razones sistémicas pues, al ser la familia empresaria un sistema complejo con intensos lazos entre familiares, un pequeño cambio amenaza y daña la integridad del sistema y requeriría múltiples cambios para llegar a una nueva configuración viable. En épocas de crisis, la familia empresaria o desaparece o adopta profundos cambios en la organización poniendo en la mesa una mayor distancia cognitiva entre sus componentes. Por eso cuanto más sistémica es una familia empresaria es menos flexible y más estable si el entorno no cambia profundamente.

Generalmente, el enfoque hacia una organización estable será más fuerte en empresas familiares de primera generación, más débil en sociedad de hermanos, y más amplia en sociedades familiares multinegocio.

En la empresa familiar, en fase de fundador con hijos que trabajan en la empresa pero que no dirigen, la distancia cognitiva es nula. La vida personal y el negocio son como instituciones gemelas. En la empresa familiar de hermanos

los objetivos de la organización son más variados por dos razones: suelen ser empresas pequeñas y medianas y cada hermano busca objetivos idiosincráticos que se asemejan y en parte difieren y la empresa es la organización que les suele dar empleo y sueldo. En la sociedad de hermanos se genera una comunidad que incorpora mucho de la vida específica de cada hermano pero que no tiene mucha dispersión debido a los demandas de la propia empresa. Si entre los hermanos se da escasa distancia cognitiva, la empresa es muy eficiente en explotación en periodos de calma pero ineficiente a la hora de explorar si el entorno es de crisis y depresión.

En momentos de crisis la empresa familiar pequeña y mediana, en fase de fundador o de hermanos con escasa diferenciación cognitiva, es muy vulnerable por su limitada diversificación de riesgos, limitada especialización en funciones, escasas economías de escala y de alcance y limitadas perspectivas de carrera.

LA EMPRESA FAMILIAR ADAPTATIVA

Siempre nos hemos preguntado si la crisis sería un determinismo tecnológico y económico ante el cual el empresario familiar está ausente y, por tanto, bamboleado o si, por el contrario, en un entorno de crisis el empresario familiar es una persona presciente con capacidad para adaptar su organización y superar el ataque. Para nosotros, el empresario ante la crisis juega un gran papel de actor con sus referencias personales y dotaciones al tiempo que el entorno crítico actúa como mecanismo de selección. Así que existen empresarios con capacidad organizativa para sobrevivirlo, que visto desde la sociedad actúan dentro de un proceso de selección y de retención. La crisis, vista desde una perspectiva evolutiva, ha sido elemento esencial de selección para el desarrollo de nuestra clase empresarial. En esta crisis existe una generación de variación que ha dado lugar a la caída de empresas familiares menos adaptativas y resistentes y ha retenido aquellas empresas que poseen “genes” del éxito en situaciones de catástrofe. Las empresas familiares que han interactuado con el entorno selectivo han conseguido durar y vivir.

Las empresas familiares, que han interactuado con un mercado crítico, tienen una razonable cohesión interna y un conjunto estable de ejecutivos medios y altos. Además tienen capacidades de adaptación, gen anticrisis, que permite la adaptación ante las circunstancias. Cuando termine la crisis solo quedarán actuando en el mercado las empresas familiares que tengan en su organización ese “gen anticrisis”.

Las empresas que han resistido no solo han interactuado con el entorno sino que han construido la necesaria cognición para resistir analizando sus

experiencias, adaptando y adoptando nuevas ideas y habilidades. Para esta adaptación la empresa familiar en su organización ha logrado que los intereses individuales se sometan a los intereses de la empresa, como grupo social. La cuestión es: ¿qué es lo que hace en momentos de crisis que el interés individual se someta al interés colectivo de la empresa familiar? Nuestra experiencia es que en la empresa surge un enfoque cognitivo de la situación que produce identidad de la empresa y búsqueda de la estabilidad. Si el enfoque cognitivo acepta nuevas ideas y permite escapar de la inercia la empresa sobrevivirá.

La razón de este enfoque cognitivo mutualista se debe a que los ejecutivos interactúan continuamente con el entorno y portan “genes anticrisis”, que generan características relevantes para adaptarse al cambiante entorno y que consiguen que a esta lucha se sumen más interactores dentro de la empresa.

¿Qué son esos “genes anticrisis”?; pues son ideas, hipótesis, teorías nuevas para enfrentarse a ella. Son ideas que se transforman en acción por procesos de absorción y de asimilación que exige en los empleados la propia transformación; es decir, hay o se da una co-evolución de cada familiar y ejecutivo. No se puede superar la crisis sin observación e inferencia, comunicación y nuevo aprendizaje. La crisis es un choque en el que el mercado actúa selectivamente, pues se exagera la lucha por el crédito escaso y crea nuevas oportunidades que proceden del cambio del entorno.

¿Por qué la cohesión en la empresa familiar es necesaria a esta evolución adaptativa ante la crisis? Porque la empresa familiar es una organización que dispone de un dispositivo para enfocar cognitivamente el análisis del entorno. Ese mecanismo es disponer de un lenguaje común y de valores y percepciones

compartidos que conforman la cultura de cada empresa familiar. Sin este mecanismo de carácter cognitivo se precisaría mucho tiempo para acabar con la ambigüedad ante la crisis como enemigo. La empresa familiar, que resiste y se adapta, es una organización con capacidad de dar sentido a lo que ocurre en su exterior; es decir, tiene un liderazgo cognitivo que permite a todos compartir significados. Las capacidades son individuales pero el enfoque cognitivo es colectivo.

La razón de ser de cada empresa familiar, como dispositivo capaz de centrar a los trabajadores, es su capacidad para coordinar moral y cognitivamente a sus ejecutivos y empleados para lograr eficientemente resistir y ser seleccionada por el mercado como organización diferenciada. En la crisis los recursos son escasos y la competencia es muy alta y, por tanto, habrá probablemente un proceso de selección, dejando aquellas empresas familiares con estructuras cognitivas capaces de sobrevivir a las exigencias del mercado y de otras instituciones. La organización puede ser estable pero no sus fronteras o límites si quiere sobrevivir.

CASOS COMO MÉTODO DE ANÁLISIS

EMPRESA SERVIS

SERVIS es una empresa familiar dedicada a servir productos para la función administrativa de empresas y administraciones públicas. Los propietarios son la familia nuclear fundadora y en la que ya trabajan dos hijos con formación universitaria. La estructura organizativa se basa en un Consejo de Administración reciente, compuesto por los cuatro familiares (padres e hijos) y dos consejeros externos. Durante quince últimos años la organización ejecutiva se sustancia en un Comité de Dirección, integrado por los dos padres, recientemente se han incorporado los hijos, y cinco altos ejecutivos no familiares.

Es una organización ambidextra, orientada a explotar el mercado y a explorarlo. La explotación del mercado se evalúa mediante un Cuadro de Mando Integral, que refleja las perspectivas financieras, comerciales, procedimentales y humanas de la aplicación de recursos para alcanzar los objetivos prefijados. El análisis es profundamente cognitivo y pone al descubierto los avances en conocimientos, la revisión necesaria de normas y la fijación de objetivos de rentabilidad financiera, calidad del servicio al cliente, eficiencia en la logística de aprovisionamiento, conformación de pedidos y puesta del pedido en el domicilio del cliente.

La exploración del mercado, la necesidad de intercambiar experiencias con otras empresas del ramo no concurrentes en el mismo territorio, la

modificación de procesos internos para poder competir es una pauta de esta organización ambidextra.

En relación a la exploración, desde la perspectiva interna, la organización ha cambiado de emplazamiento para poder disponer de más recursos espaciales y mejor ordenados internamente con separaciones claras de andenes, almacenes y espacios de carácter administrativo. Al mismo tiempo ha robotizado, aunque no totalmente, el movimiento de referencias para la confirmación de pedidos con la menor tasa posible de error. La digitalización de la información es avanzada y en continua renovación su oferta digital a través de mecanismos de compra on-line.

Por la continuada exploración del mercado la organización abordó un nuevo canal de ventas a través de la relación franquiciador-franquiciado que fracasó por varios motivos, fundamentalmente la posibilidad que tenía el franquiciado de comprar a otros proveedores diferentes al del franquiciador.

La evolución de los mercados geográficos ha obligado a la empresa a reducir o relocalizar sus establecimientos-puntos de venta e incluso a reducir el número de vendedores, ampliando las zonas geográficas de una red de vendedores más reducida o abordando un mercado muy competitivo como es el de Madrid.

La orientación exploradora se ha puesto de manifiesto a lo largo de estos 3 lustros tanto en la definición de alianzas con otros empresarios del ramo para conseguir economías de alcance como en ofrecer soluciones integrales a grandes clientes con muchos puntos de demanda dispersos por el territorio

nacional que deben ser servidos puntualmente de lotes de diversas referencias de productos.

La alianza con otras empresas del ramo, que operan en mercados no concurrentes, les ha servido para hacer adquisiciones en común con gran ahorro en el precio de compra y ampliar el alcance de relaciones con proveedores internacionales. Hoy día esa alianza ha entrado en fase de rendimientos decrecientes y la empresa dispone de una organización con capacidad de adquirir a proveedores de nivel internacional.

La orientación exploradora, iniciada en 2011, diseñada para ofrecer soluciones a grandes clientes, a quienes ahorra costes de almacenamiento propio y logística de servicio, le ha permitido mantener su cuota de mercado, abrir una nueva configuración de canal, y optimizar la oferta “just in time” a los grandes clientes de demanda única pero muy dispersa en el territorio nacional. Sin robotización, servicios on-line y adquisición de referencias a nivel internacional esta nueva oportunidad no hubiera podido ser explotada.

La empresa Servis ha sabido adaptarse al mercado de manera continua con una estrategia mixta de doble orientación: exploración-explotación. Sus recursos humanos, casi en su totalidad, han logrado entre ellos la distancia cognitiva óptima lo que les permite asignar recursos para explotar el mercado en el que opera con la mayor eficiencia posible y, al mismo tiempo, asignar recursos para la exploración de oportunidades e intentar luego explotarlas con éxito. Ha sido posible esta organización ambidextra gracias a la formación continuada de los recursos humanos y a la transparencia y claridad con la que se aborda cada exploración por parte de todos en este último periodo de crisis económica y a la cohesión de un grupo de jóvenes ejecutivos no familiares que

han desarrollado el cambio de emplazamiento, la robotización, el adelgazamiento y cierre de algunos canales de venta y la creación de otros nuevos.

Es una empresa en continua evolución con elevada capacidad para interactuar con el mercado, que en los últimos seis años, para sobrevivir ha puesto o despertado su dotación “genética anticrisis”, manteniendo su empleo en el entorno de ochenta puestos de trabajo. Los roles de los ejecutivos están casi perfectamente definidos y los objetivos se fijan colectivamente en el Comité de Dirección, en cuyo seno existe cohesión, se habla un lenguaje común con datos reales autoprosesados y unos valores compartidos. Esta cultura ha permitido pausadamente eliminar la ambigüedad inicial en todo proceso de exploración para llegar a definir una estrategia clara y una táctica operacional bien delimitada.

El Comité de Dirección es la suma de capacidades individualizadas que consigue un enfoque cognitivo, tras el diálogo sobre propuestas, de carácter colectivo. Su supervivencia es señal de que el mercado en este proceso selectivo la ha admitido y permitido vivir tras una inteligente interacción.

EMPRESA DRAPA

Esta empresa familiar tiene como objeto la distribución de alimentación al mayor y al menor. Está compuesto su accionariado por dos hermanos, cuyos consortes, trabajan en la organización empresarial. Una empresa, cuya organización profesional se diseñó en 1986 y, por tanto, tiene casi 30 años de existencia. Su gran expansión se produjo desde 1986 a 2000, fecha en que entra en un estado de maduración. Su estructura organizativa era muy simple: dos hermanos, que se reúnen continuamente pero sin un Consejo de Dirección y sin un Comité de Dirección, porque hasta esa fecha el crecimiento había sido sostenido y parecía no necesitar una nueva estructura más profesionalizada. A partir del año 2000 la competencia se acrecienta, la población cambia y aumenta pero la empresa va perdiendo algunos mercados de distrito urbano. Durante 1986 a 2000 la organización se dedicó y orientó hacia la explotación y escasamente a la exploración del entorno y de la nueva competencia.

Durante esos tres lustros la organización tiene objetivos bien definidos, estables en el tiempo, y funciona con normas y tareas bien establecidas pero con escasísimas capacidades profesionales en el personal, que colabora intensamente para lograr los objetivos ante un mercado creciente y una competencia inexistente.

A partir de 2006 la organización familiar percibe que el mercado se hace más competitivo, es más difícil crear mediante apertura de nuevos puntos de venta, y que se requiere cada vez mayor profesionalidad en la gestión y en la cualificación de los recursos humanos. Hasta 2006 la distancia cognitiva entre hermanos es mínima y todo se ejecuta bajo un alto prisma de colaboración para

explotar soslayando la necesidad de explorar e innovar en procesos internos y ante los cambios de mercado. La comunicación hasta esa fecha es descendente-ascendente en diadas pero no existe comunicación transversal colectiva.

Ante la crisis de 2007 y la creciente competencia desde 2006, se decide en 2008 cambiar la estructura de la organización de la empresa creando un mecanismo de comunicación transversal colectivo (Comité de Dirección) y años más tarde un Consejo de Administración de los dos hermanos, un empleado y dos externos.

Dada la rigidez de las relaciones laborales colectivas sectorial y provincial la exploración permite al órgano de decisión desarrollar una política de diferenciación creando establecimientos de proximidad, separando la actividad mayorista de la minorista, e, incluso, la de logística para prestar atención a los diferentes canales.

Al mismo tiempo, como consecuencia de esta política de diferenciación, han desarrollado una estrategia de marcas y de redefinición del “merchandising” en sus establecimientos. Consecuentemente han necesitado una mayor profesionalización. La política de exploración ha exigido prestar atención a los recursos humanos para mejorar la capacitación profesional.

Es obvio que la orientación a la necesaria explotación continúa modificando, mediante robotización, las nubes de referencias manejadas y aplicando una operativa de inversión para ahorro de costes de energía, que es uno de los ítems, después de personal, que más pondera en los costes directos de explotación de las propias empresas.

El Comité de Dirección no es todavía una completa sinergia de capacidades para mejorar la orientación explotadora del grupo de empresas. El Consejo de Administración comienza a revisar la estrategia exploradora de oportunidades, que no ha podido aún dar el futuro esperado.

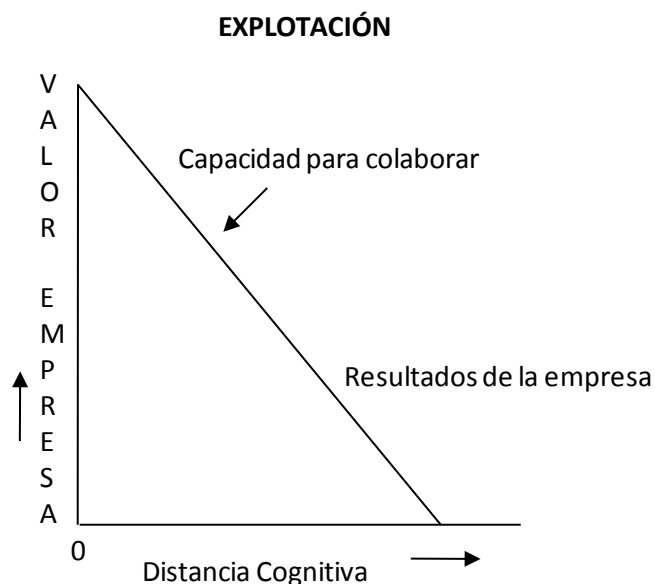
ANEXO

DIAGRAMACIÓN DE EFICIENCIA Y DISTANCIA COGNITIVA¹

En las páginas anteriores, teóricas y prácticas, se ha expuesto lo siguiente:

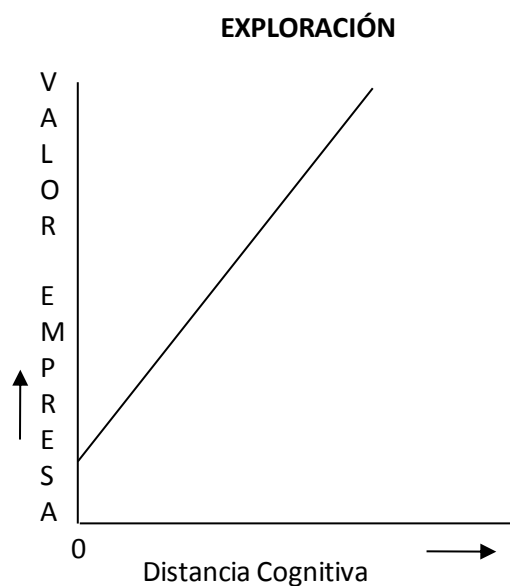
- 1º)** Que, a medida que entre sí se alejan las posiciones cognitivas de los miembros de una organización estratégica y operativa, se debilita el espíritu de colaboración y, por tanto, decrecen los resultados de explotación de una empresa, no solo por los rendimientos decrecientes del conocimiento sino por aumento del desacuerdo que afecta al grado de colaboración.

El diagrama siguiente indica la evolución de los resultados al decrecer la colaboración con la mayor distancia cognitiva.



¹ Ver Bart Nooteboom 2009. "A cognitive Theory of the Firm". Edward Elgar. U.K.

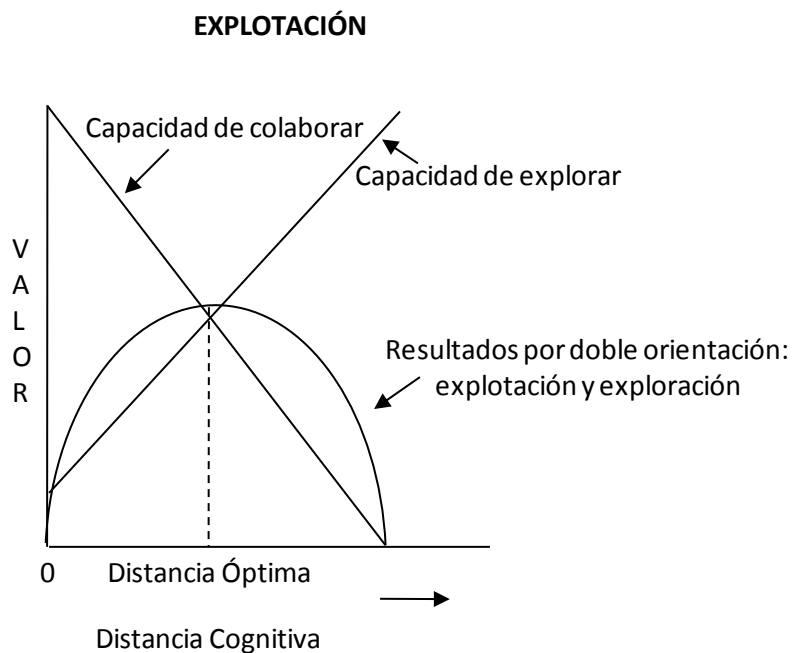
- 2º) Que a medida que aumenta la distancia cognitiva entre los miembros de un Comité Ejecutivo se genera capacidad de innovar, de incorporar la novedad, de definir nuevas oportunidades y, por tanto, si la oportunidad se aprovecha, se acrecienta el valor para la empresa.



- 3º) Una organización ambidextra se orienta tanto a la explotación como a la exploración de modo que su valor o sus resultados es producto de ambas orientaciones y de cómo ponderen ambas orientaciones, de modo que su efecto multiplicativo tendrá un espacio de distancia cognitiva en que los resultados aumentan y, tras un punto máximo, si la distancia cognitiva es muy grande, un profundo descenso de ese valor empresarial.

El diagrama siguiente representa la evolución del valor de la empresa si su organización explota viejas oportunidades y explora nuevas oportunidades.

Tiene un valor máximo que se corresponde con la distancia cognitiva óptima que debe existir en toda organización empresarial.



El diagrama anterior presupone que no es lo mismo reducir la distancia cognitiva que ampliarla. Reducir la distancia cognitiva supone un alineamiento en las categorías cognitivas más elementales, en tanto que entrecruzar distancias cognitivas presupone que diferentes perspectivas terminan alineándose o conjugándose. La línea descendente, que grafica la capacidad de colaboración, no es otra cosa que la capacidad para compartir conocimientos y capacidad para colaborar en la gobernación de la empresa. La distancia cognitiva es distancia en capacidades y conocimientos y distancia en reglas, normas de conducta, valores morales subyacentes, prácticas en la organización. La distancia a la hora de colaborar (gobernar) afecta negativamente a la eficiencia de la organización y tiene escaso efecto positivo en la innovación.

Aunque puede ser útil tener conocimientos complementarios, los diferentes comportamientos individuales son generalmente muy embarazosos.

Se debe recordar también que entre las mismas personas se hace muy difícil mantener una distancia cognitiva y la organización puede dejar de crear. De ahí la necesidad de incorporar nuevos ejecutivos a lo largo del tiempo entre los cuales, en la empresa familiar, se encuentran algunos descendientes de sus fundadores.

La distancia cognitiva óptima siempre se encuentra mediante “prueba y error” en un proceso evolutivo.

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

Serie: Investigación

Nº 1. Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Nº 2. Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Nº 3. Enero 2006

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

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

Nº 4. Junio 2006

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

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

Serie: Reflexión

Nº 1. Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Nº 2. Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Nº 3. Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

Nº 4. Marzo 2007

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

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

Nº 5. Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Serie: Investigación

Nº 6. Junio 2007

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

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

Nº 7. Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

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

Nº 8. Junio 2008

“Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados”

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

Nº 5. Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

Serie: Reflexión

Nº 6. Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

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

Nº 7. Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

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

Nº 8. Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

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

Nº 9. Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

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

Nº 10. Junio 2009

“El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría”

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

Serie: Investigación

Nº 11. Enero 2010

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

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

Nº 12. Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

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

Nº 13. Enero 2011

“La Empresa Familiar en Córdoba”

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

Nº 9. Octubre 2009

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

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

Nº 10. Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

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

Serie: Reflexión

Nº 11. Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

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

Nº 12. Marzo 2011

“Visión antropológica de la familia empresaria”

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

Nº 13. Octubre 2011

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

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

Nº 14. Junio 2011

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

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

Nº 15. Enero 2012

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

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

Nº 16. Junio 2012

“La crisis económica actual y la empresa familiar”

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

Nº 17. Enero 2013

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

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

Nº 14. Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Nº 15. Octubre 2012

“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Nº 16. Marzo 2013

“Consejo de Familia y Consejo de Administración. Estructuras necesarias para la creación de Capital Social en la Empresa Familiar”

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

Nº 17. Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

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

Junio 2013

“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”

Auto.: Ignacio Gallego Domínguez

Marzo 2014

“La Empresa Familiar ante la crisis”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.

Magdalena Rodríguez Jiménez. José Javier

Rodríguez Alcaide.

Enero 2014

“Interrelaciones claves en la Empresa Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero.

Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier

Rodríguez Alcaide.

Junio 2014

“Un nuevo modelo para abordar el Protocolo Familiar”

Autores: Maribel Rodríguez Zapatero,

Magdalena Rodríguez Jiménez, José Javier

Rodríguez Alcaide

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada en el año 2000 por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación PRASA de Córdoba. Actualmente, además de vinculada a las tres instituciones anteriores, desde mayo del año 2007 se encuentra integrada en la Red de Cátedras del Instituto de la Empresa Familiar y vinculada a la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar.

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

Los Cuadernos de Reflexión e Investigación pueden consultarse en la web www.catedraprasa.com



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

Dirección: Edificio Pedro López de Alba. C/ Alfonso XIII, nº 13

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: (34) 957-218747/(34) 957-212063

catedra.prasa@uco.es

www.catedraprasa.com