

Enero 2017
Cuaderno N°25

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

**MODELOS MENTALES ANTE
LA SUCESIÓN EN LA GESTIÓN
EN LA EMPRESA FAMILIAR**

Autores: Doctora Maribel Rodríguez Zapatero

Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez

Doctor José Javier Rodríguez Alcaide

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

MODELOS MENTALES ANTE LA SUCESIÓN EN LA GESTIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

Enero 2017

*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: 2174-8888

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	4
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA	6
ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO	8
IMAGEN GLOBAL DE LA MUESTRA	9
DIFERENCIACIÓN POR GÉNERO	12
DIFERENCIACIÓN POR EDAD	18
REFLEXIONES ANTE ESTA EXPLORACIÓN	23
LOS CONTRASTES QUE CONFLUYEN	25
UTILIDAD DEL CUESTIONARIO	25

INTRODUCCIÓN

La Cátedra Prasa de Empresa Familiar comienza su andadura en el año 1999 con un objetivo bien definido, ayudar a la empresa familiar en el difícil proceso de la sucesión, ya que el cambio generacional de este tipo de empresa, supone en muchos casos la desaparición de la misma. Para ello y dado que la formación es uno de los pilares básicos para afrontar este relevo generacional, la Cátedra diseñó un plan de formación adaptado a esta tipología de empresa.

En este mismo año en el curso académico 1999-2000 se pone en marcha esta actividad ofertando formación gratuita a la familia empresaria. La contraprestación del alumno debe ser, además del compromiso de asistencia al curso, la cumplimentación de cuestionarios que nos permiten llevar a cabo las investigaciones que en este, y en cuadernos anteriores, se han desarrollado.

El relevo generacional es decisivo para la supervivencia de la empresa familiar. Este relevo manifiesta la voluntad de la familia de continuar con la empresa y el legado familiar. En la empresa familiar existen dos pilares básicos la unidad y el compromiso. Existe una predisposición a adaptarse a futuras circunstancias, contratiempos, lo que para ellos supone una gran motivación para la consecución de objetivos, sobre todo en el largo plazo.

La empresa familiar con el paso del tiempo ha crecido y cambiado igual que sus necesidades. El cambio en la dirección de la empresa tiene un gran impacto en la organización. No sólo habrá cambios en la estructura sino en los procesos que hasta ahora se venían desarrollando. Lo que antes era una empresa dirigida por el fundador y quizás su esposa, ahora se ha convertido en una empresa con hijos trabajando en ella, por lo que se precisará una profesionalización, descentralización del poder que estaba en manos del fundador, más delegación en las decisiones, en definitiva, un cambio en toda la estructura organizativa de la empresa familiar.

Las investigaciones realizadas en esta materia indican que el relevo generacional falla porque no se ha planificado la sucesión correctamente. Es muy importante la entrada en escena de los hijos, que conocerán la cultura y los valores de la Empresa, pero esta designación del futuro sucesor debe hacerse de una forma medida y muy bien orientada. Es muy común que la sucesión radique en el hijo mayor, sin tener en cuenta sus capacidades o su formación. Habrá que diseñar un plan para posibles candidatos.

La sucesión en la gestión supone un reto en cualquier tipología de empresa. No sólo por los condicionantes familiares sino también por el entorno cambiante, el contexto sociológico y cultural.

Para saber de qué forma se enfrentan nuestros alumnos empresarios a la sucesión y su disposición al relevo generacional hemos analizado el siguiente cuestionario confeccionado con este fin **(Anexo I)**¹.

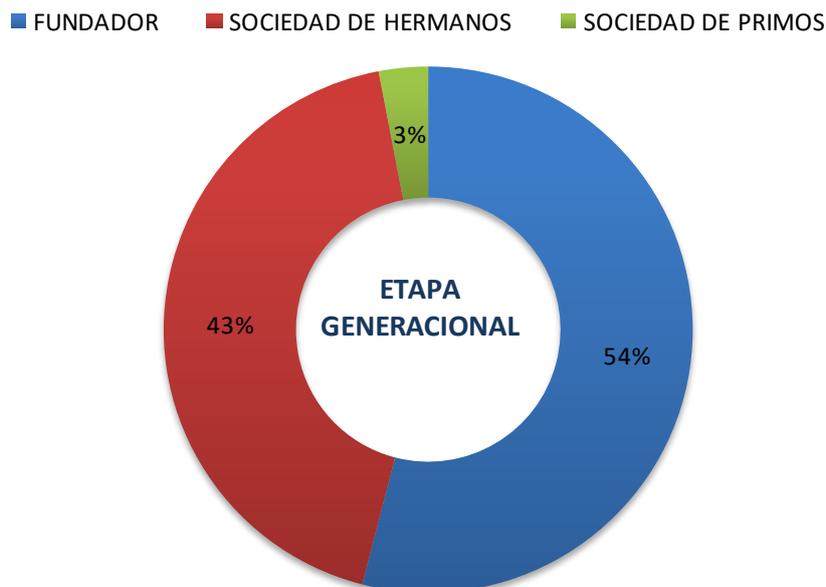
¹ W. Lea James. 1993. "La Sucesión del Management en la Empresa Familiar" Editorial Juan Granica, S.A. pp 37-38

DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA

Como hemos indicado anteriormente para llevar a cabo las investigaciones de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, se entregan a los alumnos diferentes cuestionarios que abordan distintas problemáticas de la Empresa Familiar. Este cuestionario objeto de estudio, titulado “la sucesión en la gestión” y que en el punto siguiente abordaremos con detenimiento, lo han completado 840 individuos pertenecientes a 248 empresas familiares, en el período comprendido 2000-2016. Estas empresas familiares se localizan en un 96% en la provincia de Córdoba, España, y en ese mismo porcentaje dan empleo a un máximo de 20 personas cada uno de ellos. Son pequeñas empresas en un elevado porcentaje.

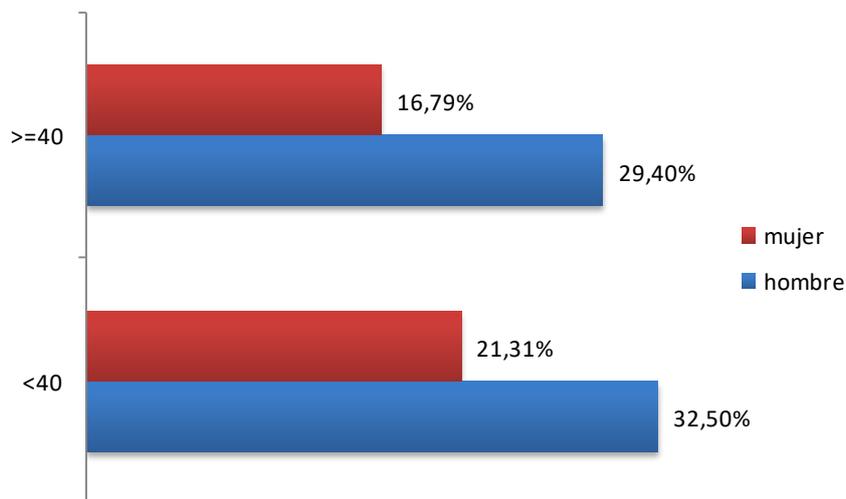
Las empresas familiares se encuentran clasificadas según la generación en la que se encuentran de la siguiente forma: En primera generación o etapa de fundador, se encuentran el 54% de nuestras empresas, el 43% en segunda generación o sociedad de hermanos y tan sólo un 3% están en consorcio de primos.

Figura 1: Clasificación de la muestra por etapa generacional.



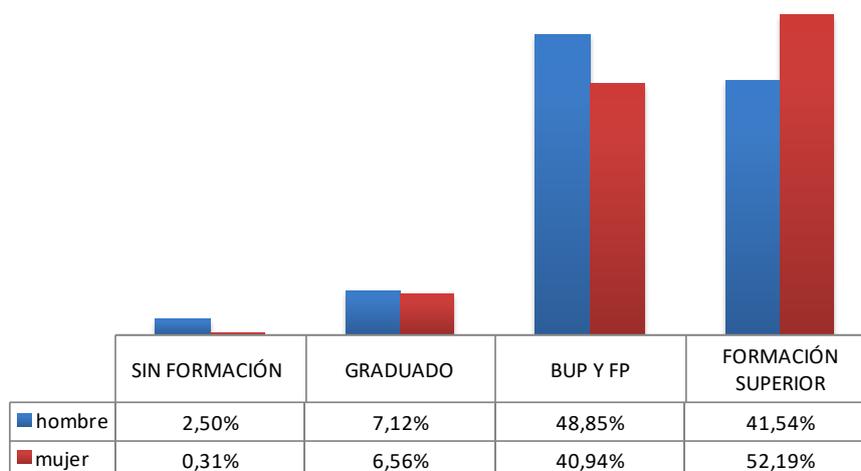
La figura 2 que se muestra a continuación representa la **clasificación de la muestra por género y edad**. Existe en nuestra muestra un 61,90% de hombres y un 38,10% de mujeres. La edad la hemos clasificado en dos cohortes, individuos menores de 40 años y la cohorte de individuos iguales o mayores de 40 años.

Figura 2: Clasificación de la muestra por género y edad



La figura 2 anterior muestra un 16,79% de mujeres mayores o igual a 40 años y un 29,40% de hombres en esta cohorte de edad. El porcentaje en ambos géneros se incrementa en hombres y mujeres menores de 40 años, siendo un 21,31% mujeres y un 32,50% hombres.

Figura 3: Clasificación de la muestra según género y nivel de formación



Destacamos que el 48,85% de los hombres y el 40,94% de las mujeres tienen una formación de Bachillerato o Formación profesional y que el 41,54% de los hombres y el 52,19 de las mujeres poseen una formación superior. Tan solo el 2,50% en hombres y el 0,31% en mujeres no tienen formación alguna y el 7,12% de los hombres y el 6,56% de las mujeres tienen una formación mínima de graduado (Figura 3).

ANÁLISIS DEL CUESTIONARIO

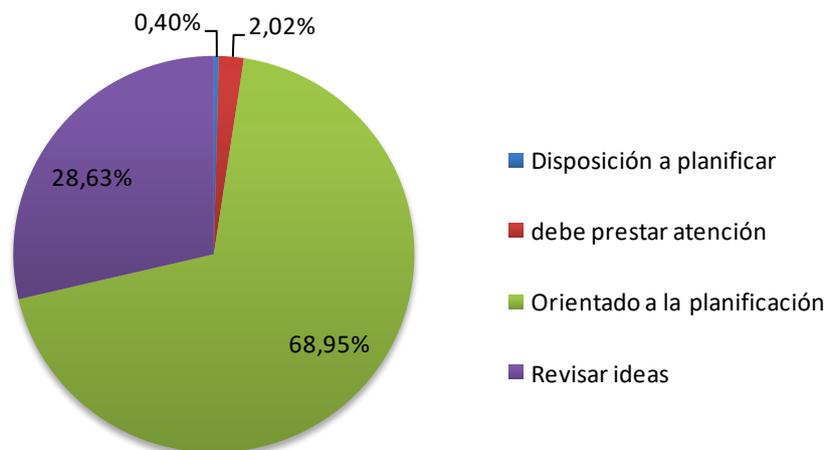
El cuestionario objeto de estudio (Ver Anexo I), como hemos indicado anteriormente, lo han realizado 840 personas pertenecientes a 248 empresas familiares que desde el año 1999 hasta el año 2016 han asistido a los seminarios de formación que imparte la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. Está conformado por 10 preguntas a las que los encuestados pueden puntuar de 1 a 4, coincidiendo parcial o totalmente con lo postulado en ellas si eligen 1 o 2 y discrepando parcial o totalmente si puntúan 3 o 4. Los encuestados que “coincidan totalmente” con los pronunciamientos que el cuestionario plantea *no están preparados para iniciar el relevo generacional*; por el contrario aquellas personas que “discrepan totalmente” están *dispuestos a planificar la sucesión* en la gestión. Aquellos alumnos cuya puntuación oscile entre 24-30 deberán *revisar sus ideas respecto al relevo generacional* y aquellos cuya puntuación esté entre 30-40 están *orientados a planificar la sucesión y son personas conscientes de la necesidad de abordar el relevo generacional*.

La escala de valores que se ha querido analizar en este cuestionario versa sobre la posición del encuestado, discrepando o coincidiendo, ante afirmaciones que muestran una filosofía empresarial poco participativa, centralista, dictatorial y orientada al corto plazo.

IMAGEN GLOBAL DE LA MUESTRA

Las 248 empresas familiares objeto de estudio están clasificadas, según nos muestra la figura 4 siguiente, en relación a su preparación hacia la sucesión:

Figura 4: ¿Están las empresas preparadas para la sucesión?



El 68,95% de las empresas de la población muestral están **orientadas** a planificar la sucesión. Este alto porcentaje de empresas, que ya piensan que hay que afrontar el relevo generacional, es un resultado positivo y no es de extrañar ya que simplemente con el hecho de haber tomado la decisión de asistir a los cursos de formación que la Cátedra imparte a empresas familiares, se presume que están preocupadas por la sucesión y que con las enseñanzas que van a recibir, y en el caso de necesidad posterior una orientación más personalizada, pueden llegar a un cambio de sucesión exitoso.

El 28,63% de las empresas de nuestra muestra tienen que **revisar ideas** que unido al 2,02%, que son aquellas empresas que **deben prestar atención**, nos muestran unos encuestados cuya cultura puede ser dictatorial en la dirección y gestión de la empresa familiar, lo que hará que se resistan constantemente al relevo generacional. Existe una falta de confianza por el dueño o fundador en el que pueda ser su sucesor. Además

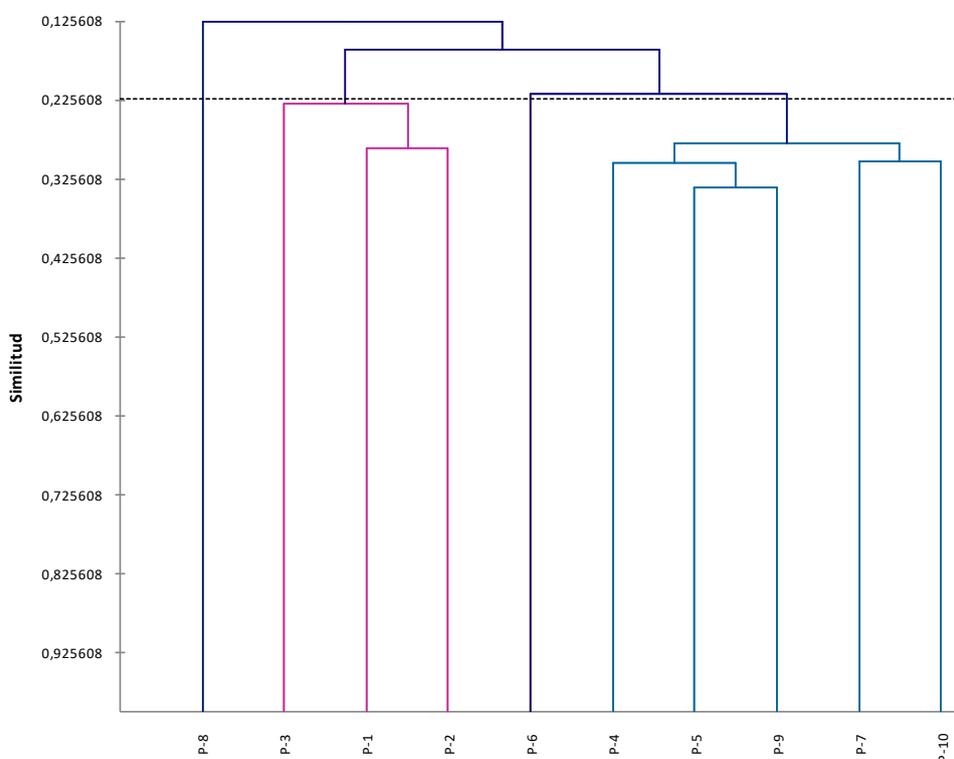
tienen que hacer un examen de conciencia en relación a los mecanismos de gestión implantados, la participación del resto de miembros de la empresa en la toma de decisiones y la relación de convivencia con el resto de personal.

Tan solo un 0,40% están totalmente dispuestos a planificar la sucesión.

Para continuar con el **análisis global** de la muestra hemos realizado la prueba del **Alfa de Cronbach** examinando el grado de congruencia del cuestionario. El resultado obtenido sobre la totalidad de la muestra es de **0,708**. Se considera un coeficiente alto lo que confirma la buena estructuración y consistencia del cuestionario. La matriz de correlación entre todas las preguntas del cuestionario se muestra en el Anexo II donde se visualizan en negrita aquellos valores significativos, que más adelante se comentan.

Se ha realizado la Prueba de Clasificación Jerárquica (CAJ). A través del Dendograma se observa de manera gráfica la visualización de los datos objeto de estudio por grupos de acuerdo con la relación de similitud entre ellos.

Figura 5: Dendograma



De la figura 5 se observa que existen dos grupos claramente diferenciados;

El grupo conformado por las preguntas P1, P2 y P3

P1 El dueño o fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas sobre el funcionamiento.

P2. La única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error.

P3. Las generaciones, que suceden al fundador de una empresa, rara vez la dirigen tan bien como aquél

El grupo conformado por las preguntas P4, P5, P7, P9 y P10.

P4 No es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo.

P5 Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansiosos a los herederos durante mucho tiempo.

P7 Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten

P9 La planificación de la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño, fundador o socio mayoritario esté dispuesto a jubilarse.

P10 Los hijos e hijas del empresario con éxito tienen obligación de hacerse cargo del (os) negocio (s).

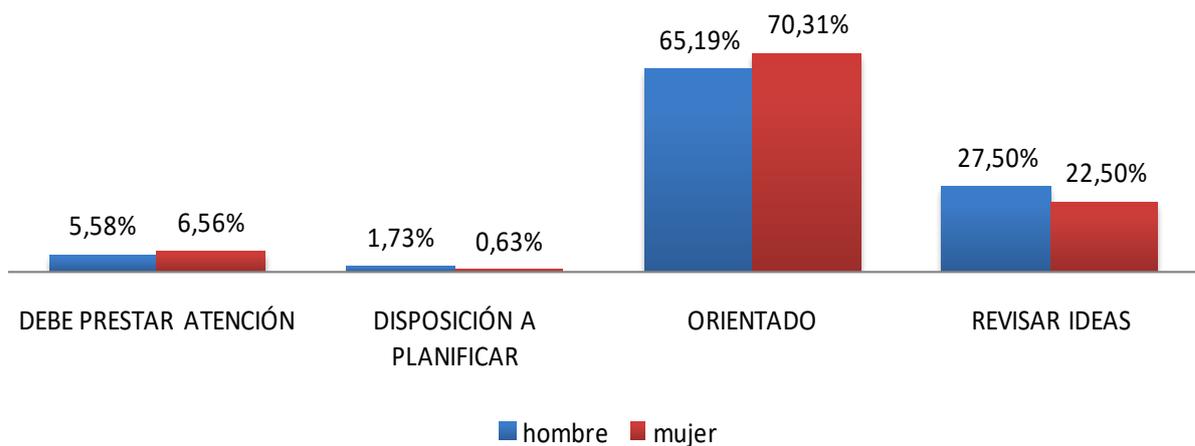
Tras la orientación que suministra el dendograma se analiza el grado de orientación a la sucesión que manifiestan los encuestados por grupos de género y edad.

Previamente se les ha realizado la prueba de la **t-student** para confirmar que existen diferencias significativas por género y edad.

DIFERENCIACIÓN POR GÉNERO

El resultado obtenido diferenciado por género se muestra en la figura 6:

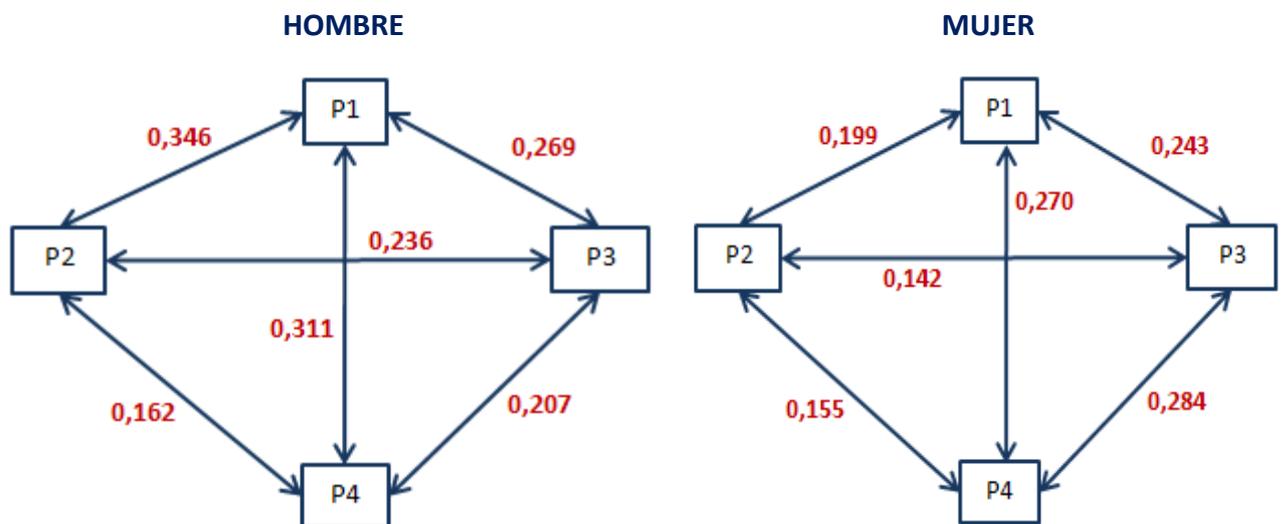
Figura 6: Orientación a la sucesión. Clasificación por género



Aunque existe poca diferenciación por género, en general las mujeres están más orientadas a planificar la sucesión (70,31% las mujeres frente al 65,19% los hombres). Las mujeres prevén problemas a largo plazo, sobre todo si ya tienen hijos trabajando en la empresa familiar pues su papel en muchos casos es de esposa del fundador y madre del sucesor o posibles sucesores de ahí que estén más orientadas a la planificación con el fin de evitar a largo plazo conflictos entre padre e hijo. Esta visión maternal puede influir positiva o negativamente dependiendo de si se es capaz de diferenciar a los hijos atendiendo a sus capacidades o, por el contrario, se les quiere tratar por igual. Si abordamos aquellos que tienen que revisar sus ideas respecto al relevo generacional, el hombre supera a la mujer, siendo este en un 27,52% frente a la mujer en un 22,50% y aquellos, que deben prestar atención y cambiar de dirección respecto de aspectos estructurales de su empresa, si desean tener un relevo generacional sin excesivas complicaciones encontramos que los hombres, de nuevo, deben hacer este viraje siendo un 5,96% frente al 5,63% que representan las mujeres.

Se han realizado matrices de correlación (Ver anexos III y IV) diferenciadas por género, presentando para los hombres un **Alfa de Crobach** del **0,708** y para las mujeres un **0,713**, ambos valores elevados. Respeco a las correlaciones existentes entre las preguntas agrupadas, según el dendograma de la figura 5 anterior, se observan las siguientes imágenes (Figura 7):

Figura 7: Correlaciones según género



En el hombre existe una alta correlación entre la P1 y la P2 siendo su valor 0,346 frente a la mujer que se reduce a 0,199. Existe para el hombre una alta relación entre que sea “el fundador o dueño quien mejor conoce la empresa” y, por tanto, debe tomar las decisiones más importantes y que la “única forma que considera efectiva a la hora de aprender una tarea es con la experiencia”, posiblemente, sin tener en cuenta la formación de los mismos. Sin embargo en la mujer observamos que la correlación es baja.

La correlación entre la P1 con la P3 tanto en el hombre como en la mujer es similar y significativa siendo 0,269 en el hombre y 0,243 en la mujer. Es decir, las contestaciones van encaminadas hacia la autoridad del fundador. Reconocen esa autoridad y su manera de hacer como referente que el sucesor no puede mejorar.

Las correlaciones con la P4 en general son bajas. El hecho de que al tener un solo hijo no sea necesario planificar la sucesión es algo que en general se ha tenido en cuenta tanto en hombres como mujeres, estando disconformes con este planteamiento en su mayoría (Véase Tabla 1)

Tabla 1: Resumen de contestaciones clasificadas por género.

	P1		P2	
	♂	♀	♂	♀
Coincido totalmente	11,95%	12,54%	29,87%	30,50%
Coincido parcialmente	41,23%	35,42%	28,13%	29,56%
Discrepo parcialmente	28,71%	32,29%	21,77%	21,07%
Discrepo totalmente	18,11%	19,75%	20,23%	18,87%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	P3		P4	
	♂	♀	♂	♀
Coincido totalmente	6,15%	5,33%	9,67%	11,95%
Coincido parcialmente	22,12%	24,14%	10,44%	6,60%
Discrepo parcialmente	36,73%	36,05%	19,34%	18,24%
Discrepo totalmente	35,00%	34,48%	60,54%	63,21%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Si analizamos brevemente las respuestas dadas por los alumnos, observamos que en las preguntas P1 y P2 las valoraciones de los alumnos están divididas entre las cuatro opciones posibles de una forma más o menos homogénea y parecida tanto en hombres como en mujeres². En la P3 las contestaciones están muy igualadas. Tan sólo

² Recuérdese que el pronunciamiento P1 afirma que “el dueño o fundador de la empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas” y el pronunciamiento P2 afirma que “la única manera de aprender un trabajo es por ensayo o error”. Los

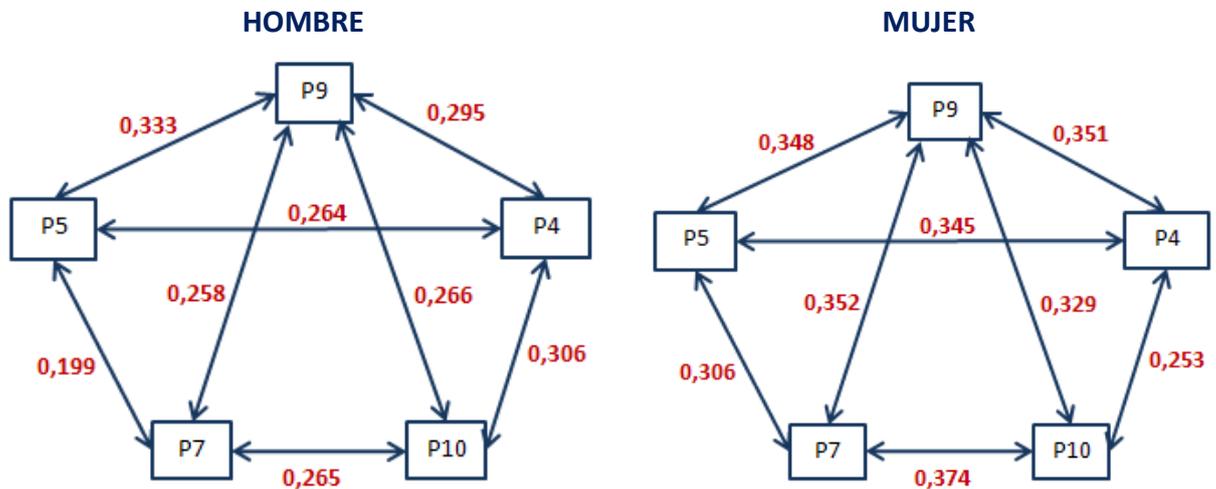
coinciden en la afirmación de que las generaciones futuras raras veces la dirigen tan bien como el fundador, un 6,15% para los hombres y un 5,33% en las mujeres, discrepando total o parcialmente un 71,73% en los hombres y un 70,53 en las mujeres. Son unas respuestas satisfactorias ya que tienen confianza en el sucesor, por tanto, voluntad de que el proyecto continúe.

Por último la diferencia de opinión o actitud ante la sucesión entre hombres y mujeres en el la P4, “No es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo”, presenta un porcentaje muy elevado en la discrepancia total con dicha afirmación, ya que el 60,54% de los hombres y el 63,21% de las mujeres opinan que la continuidad de la empresa familiar no tiene por qué depender de la existencia o no de hijos. La sucesión en la gestión debe estar siempre presente independientemente de la consanguinidad. Es muy frecuente que empresas familiares con un sólo hijo como posible sucesor no puedan confiar en él por falta de formación, capacidades, etc.

posicionamientos están divididos tanto en hombres como en mujeres respecto de estas dos visiones del papel del dueño o fundador.

El **segundo grupo** de preguntas atendiendo a la clasificación por género, nos muestra las siguientes imágenes (Figura 8):

Figura 8: Correlaciones según género



Las correlaciones entre las preguntas que conforman este grupo, son en general, más altas que para el anterior grupo de preguntas, y más altas en las mujeres que en los hombres. Llama la atención la diferencia de correlaciones entre hombre y mujer en cuanto a las P5 y P7 siendo para los hombres del 0,199 y 0,306 en las mujeres. Para el hombre no está relacionada la incorporación de los jóvenes a la empresa y que se sientan ansiosos porque llegue el momento en que tomen el mando y que se incorporen a puestos directivos y así sean respetados por los trabajadores. Lo lógico en estos casos, es que el sucesor entre en la empresa para prestar servicios a la comunidad empresarial y no pensando en que van a ganarse el respeto simplemente por ocupar puestos directivos.

Existe una correlación alta tanto entre hombres como mujeres entre la P5 y la P9, es decir, entre la ansiedad del futuro sucesor y que la planificación de la sucesión no deba iniciarse hasta que el dueño o fundador esté dispuesto a jubilarse, siendo contraproducente esta última afirmación.

En tabla 2 resumen siguiente se muestran las contestaciones de los encuestados:

Tabla 2: Resumen de respuestas según género

	P4		P5	
	♂	♀	♂	♀
Coincido totalmente	9,67%	11,95%	9,04%	6,58%
Coincido parcialmente	10,44%	6,60%	12,88%	11,29%
Discrepo parcialmente	19,34%	18,24%	20,96%	26,65%
Discrepo totalmente	60,54%	63,21%	57,12%	55,49%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	P7		P9	
	♂	♀	♂	♀
Coincido totalmente	0,96%	2,51%	5,78%	5,97%
Coincido parcialmente	6,15%	3,13%	7,71%	8,81%
Discrepo parcialmente	18,27%	12,23%	17,15%	19,18%
Discrepo totalmente	74,62%	82,13%	69,36%	66,04%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	P10			
	♂	♀		
Coincido totalmente	6,95%	5,64%		
Coincido parcialmente	15,64%	17,87%		
Discrepo parcialmente	22,78%	23,82%		
Discrepo totalmente	54,63%	52,66%		
Total general	100,00%	100,00%		

En este grupo de preguntas se observa cómo la concentración de respuestas está principalmente entre la discrepancia total o parcial a las afirmaciones planteadas en el cuestionario. Son bastante lógicas las contestaciones de nuestros encuestados independientemente del género. Discrepan en que la continuidad de la empresa

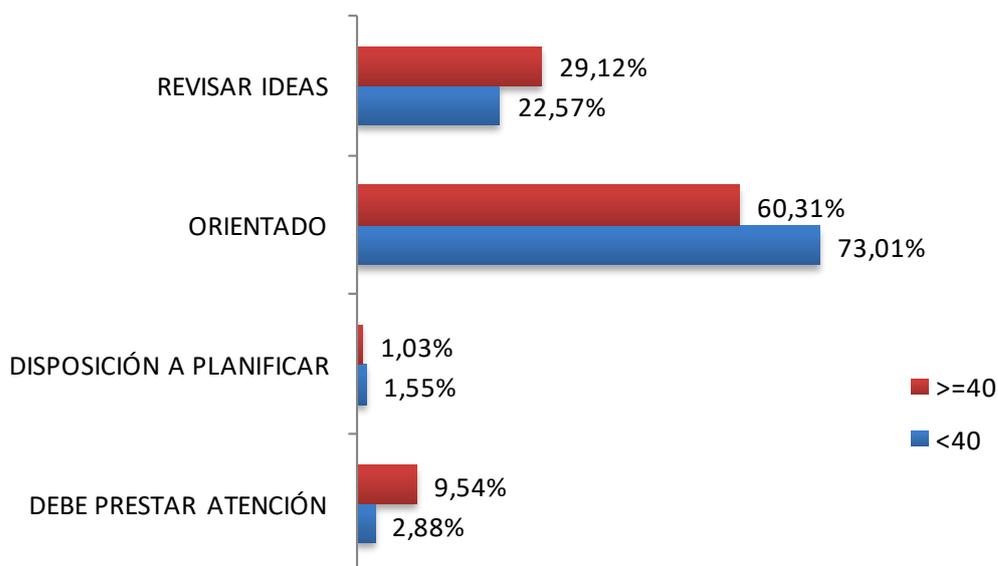
dependa de si existe un único hijo para que sea el sucesor, también en que la familia sólo deba conocer los éxitos de la empresa y no los problemas. De esto se deduce la lógica respuesta ya que la familia empresaria quiere transparencia en la empresa, y lo que eso conlleva, entre otras cosas aprender de los fracasos que puedan producirse. En cuanto a la cuestión de incorporar a los jóvenes en puestos directivos para ganarse el respeto, ya hemos indicado que no es la mejor forma de llegar a ello. La cuestión de planificar la sucesión antes de la jubilación se ha entendido muy bien también entre nuestros encuestados, quienes piensan que se debe producir con anticipación. La inmediatez en esta cuestión está fuera de lugar si se desea una sucesión exitosa.

DIFERENCIACIÓN POR EDAD

Continuando con el análisis se han diferenciado dos cohortes de edad: personas menores de 40 años y personas mayores o iguales a 40 años.

En la figura 9 siguiente se visualiza la predisposición frente al relevo generacional.

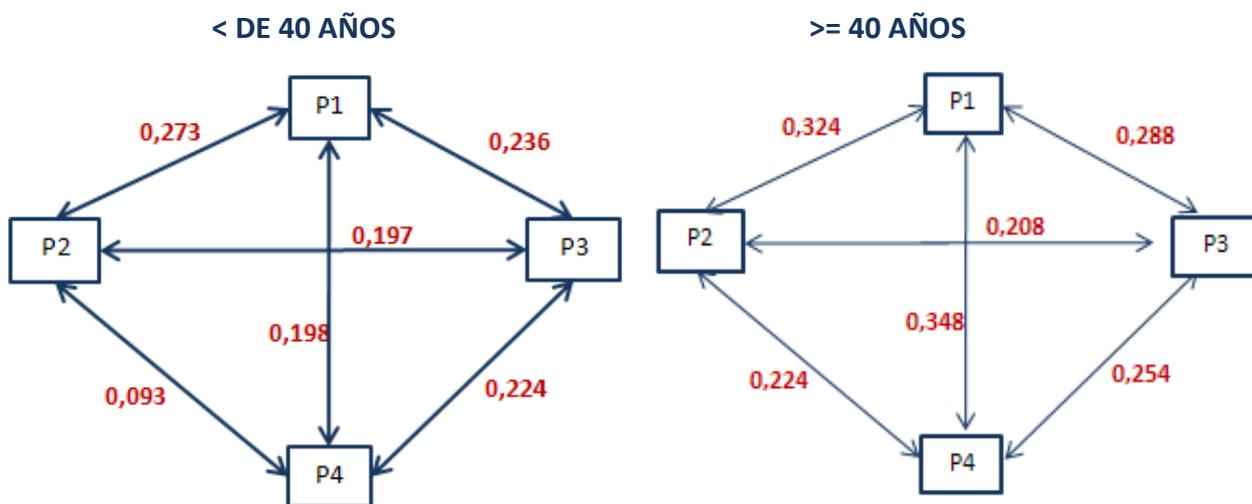
Figura 9: Orientación a la sucesión. Clasificación por edad



Los encuestados menores de cuarenta años están más orientados a planificar la sucesión. Su porcentaje es de 73,01% frente a un 60,31% de los que son mayores o iguales a 40 años. Los jóvenes, que estarán dentro de la empresa familiar, serán más previsores a la hora de planificar ese relevo. En muchas ocasiones existen diferencias muy marcadas de estilos de liderazgo que los jóvenes acusan en mayor grado que sus progenitores. En cuanto a revisar ideas, la diferencia es menor. Los menores de 40 años representan un 22,57% frente al 29,12% de los mayores de cuarenta.

Las matrices de correlación (Ver anexos V y VI) diferenciando por edad han presentado un **Alfpha de Cronbach** de **0,608** en el caso de los menores de 40 años y de **0,762** en el caso de los mayores o iguales a 40 años. La figura 10 siguiente esquematiza de manera visual cómo están correlacionadas las preguntas correspondientes al primer bloque clasificado en el dendograma.

Figura 10: Correlaciones según edad



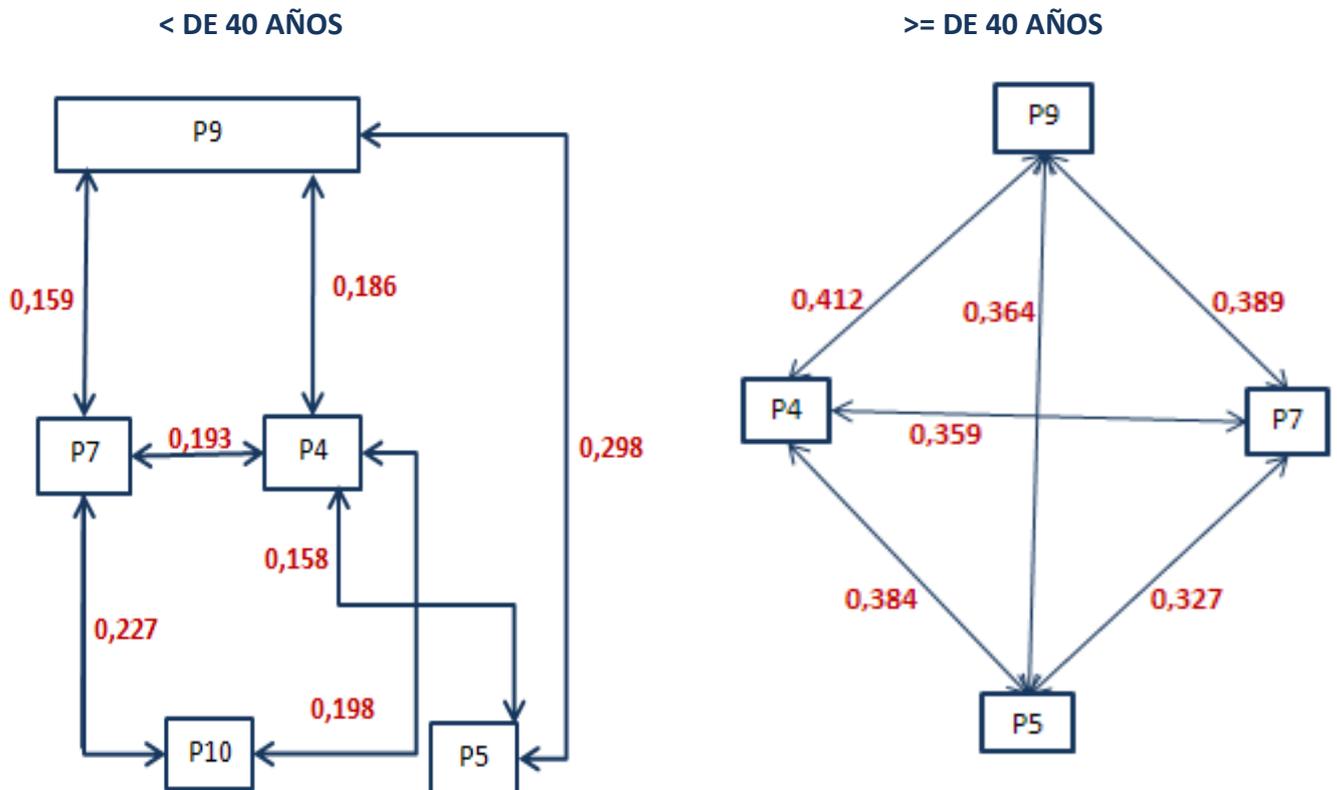
Visualizando las dos imágenes de la Figura 10 se observa la variación existente en las correlaciones entre los menores de 40 años y los mayores o iguales de 40 años. Las correlaciones de los menores de 40 años son bastante más bajas que las de la cohorte de más de 40 años.

Tabla 3: Resumen de respuestas según edad

	P1		P2	
	<40	=>40	<40	=>40
Coincido totalmente	17,05%	7,98%	35,49%	25,50%
Coincido parcialmente	42,64%	35,92%	18,65%	37,25%
Discrepo parcialmente	25,06%	34,37%	20,21%	22,62%
Discrepo totalmente	15,25%	21,73%	25,65%	14,63%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	P3		P4	
	<40	=>40	<40	=>40
Coincido totalmente	4,65%	6,86%	14,81%	6,89%
Coincido parcialmente	24,81%	21,24%	11,95%	6,44%
Discrepo parcialmente	37,47%	35,62%	16,62%	20,89%
Discrepo totalmente	33,07%	36,28%	56,62%	65,78%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Las respuestas a los pronunciamientos P1 y P2, que hacen referencia a que quien conoce bien la empresa, tiene la última palabra a la hora de decidir y que la mejor manera de aprender es “haciendo”, están globalmente equilibradas, pero curiosamente hay diferentes posicionamientos según edad. Los jóvenes reconocen en un 59,69% la autoridad del fundador y la necesidad de aprender “haciendo” (54,14), en tanto que los adultos con más de 40 años reconocen esa autoridad sólo en un 43,90%, pero en un 62,75% afirman que se aprende con la práctica. No hay grandes diferencias de posicionamiento entre las dos cohortes de edad en relación a que “la nueva generación rara vez dirigirá “el negocio mejor o tan bien como el fundador”.

Figura 11: Correlaciones según edad



Igual que en el bloque anterior, las correlaciones entre las preguntas de los menores de 40 años son mucho más bajas que en los mayores (Figura 11).

Existe alta correlación (0,412) entre las cuestiones P4 y P9 en la cohorte de edad ≥ 40 años. Ocurre igual que cuando discriminábamos por género. Quienes afirmaron que no es necesario planificar la sucesión si se tiene un solo hijo también afirmaron que no se debe iniciar la planificación hasta que el fundador no haya decidido jubilarse.

El coeficiente de 0,389 entre P9 y P7 en los mayores de cuarenta años se reafirma en que los “los hijos deben incorporarse a puestos directivos para que los empleados lo respeten”

Tabla 4: Resumen de respuestas según edad

	P4		P5	
	<40	=>40	<40	=>40
Coincido totalmente	14,81%	6,89%	12,14%	4,65%
Coincido parcialmente	11,95%	6,44%	11,89%	12,61%
Discrepo parcialmente	16,62%	20,89%	19,12%	26,55%
Discrepo totalmente	56,62%	65,78%	56,85%	56,19%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	P7		P9	
	<40	=>40	<40	=>40
Coincido totalmente	2,58%	0,66%	6,75%	5,09%
Coincido parcialmente	6,20%	3,98%	9,61%	6,86%
Discrepo parcialmente	17,31%	14,82%	17,40%	18,36%
Discrepo totalmente	73,90%	80,53%	66,23%	69,69%
Total general	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
	P10			
	<40	=>40		
Coincido totalmente	9,09%	4,20%		
Coincido parcialmente	18,44%	14,82%		
Discrepo parcialmente	21,04%	25,00%		
Discrepo totalmente	51,43%	55,97%		
Total general	100,00%	100,00%		

Respecto de que no “es necesaria la planificación de la sucesión cuando la familia tiene un solo hijo”, los mayores de 40 años coinciden en menor grado (13,33%) de este pronunciamiento que lo hacen los menores de 40 años (26,76%). Esta misma actitud se refleja en la afirmación de que “Es peligroso planificar la sucesión porque genera ansiedad en los jóvenes”. Es curioso observar que solo el 8,78% de los jóvenes

coinciden en que deben entrar a trabajar en puestos directivos en tanto que lo aceptan el 46,4% de los mayores.

REFLEXIONES ANTE ESTA EXPLORACIÓN

Obviamente, este panorama general de las familias empresarias cordobesas sólo es una aproximación a la cultura proclive o adversa al relevo generacional en la empresa familiar. Puede observarse que la mayoría de estas 248 familias están en la fase de primera generación (54%) y segunda o fratría (43%), y dentro de cada fase en diferentes estadios. La muestra poblacional arroja un 62% de hombres y un 38% de mujeres, pero cuando el género se analiza para las dos cohortes de edad se observa que en la cohorte de > de 40 años las mujeres sólo ponderan un 35% en tanto que en la cohorte de menos de 40 años su peso es de 39,35% lo que indica que las mujeres mayores de 40 años o no estaban interesadas en las enseñanzas, estaban ocupadas y no pudieron asistir a las mismas.

Los cursos están orientados para que las familias inicien el camino hacia el Pacto Familiar en el que se contempla a la familia empresaria como institución, el rol de cada miembro en la empresa, sus derechos y obligaciones y sus pactos en relación al relevo en la gestión y en la propiedad. Los asistentes en la muestra son en alto grado universitarios (41%-52%) y bachilleres (41%-49%).

El índice que evalúa la propensión a iniciar el camino hacia el Protocolo Familiar se construye con los diez pronunciamientos del Anexo I dando igual ponderación a cada uno de ellos. El mejor índice de disposición hacia el pacto familiar se construye sumando las respuestas que afirman total discrepancia con los pronunciamientos. Obviamente un índice mejor construido debería haber ponderado la respuesta a cada pronunciamiento pero no se dispone de información para estimar los pesos a asignar a cada respuesta. Puede observarse que sólo 33 personas tienen la mente preparada para pactar en relación al relevo generacional y de la muestra de 840 personas, 579 están orientadas hacia la necesidad de abordar el relevo generacional.

El análisis estadístico muestra que mujeres y hombres responden de manera significativamente diferente al cuestionario analizado globalmente y por pronunciamientos. Sucede lo mismo si se analizan las respuestas por cohortes de edad. Incluso las correlaciones entre respuestas a cada pronunciamiento son diferentes según género y edad.

Es obvio que la decisión de iniciar un Protocolo Familiar va a depender de quienes planean retirarse, de quienes desean asumir la responsabilidad de gobernar la empresa y de quienes no desean gobernarla pero acepten o rechacen la persona o personas propuestas para el relevo en la gestión y/o propiedad.

Nuestra experiencia dice lo siguiente:

1. Que de 248 familias empresarias que asistieron a estos cursos en los últimos dieciséis años sólo 52 familias iniciaron el protocolo (20,97%).
2. Que de esas 52 familias sólo llegaron a tenerlo formalizado y escrito 32 familias (61,53%).
3. Que de ellos sólo lo firmaron 22 familias (68,75%), de ellas están en primera generación 14 y en segunda 8. Los firmantes de estos protocolos ascienden a 166 personas, lo que representa el 19,76% de la población muestral de 840 personas que asistieron a los cursos y el 89% de las familias.

De las 22 familias empresarias que firmaron protocolo 4 de ellas se han extinguido como consecuencia de la crisis económica. Tres de ellas estaban en primera generación y una en segunda generación.

Esta baja decisión de formalizar un pacto y rubricarlo se corresponde con los datos muestrales pues 240 personas tenían que revisar sus ideas, 579 estaban orientadas y 17 estaban alejadísimas de esa estrategia de relevo generacional. Si en una familia se producen pronunciamientos diferentes por razón de género, edad y formación en relación a la necesidad del relevo y, luego, diferentes opiniones respecto de los pactos

a rubricar que afectan al patrimonio material y socioemocional, no se oculta la dificultad de alcanzar el pacto familiar.

LOS CONTRASTES QUE CONFLUYEN

La autoridad, nacida de la posición en el organigrama, de la experiencia y del liderazgo por parte del empresario fundador, es reconocida por más de la mitad de la muestra sean hombres o mujeres, jóvenes o mayores, así como que la formación práctica se logra mediante la práctica, el ensayo y el error. Sin embargo, sólo menos del 3% acepta que jamás la nueva generación será capaz de dirigir la empresa mejor que la saliente y esa posición también se explicita sea cual sea la edad y el género.

No están conformes con que sea “peligroso plantear la sucesión porque genera ansiedad” o con que “los jóvenes se incorporen rápidamente a puestos de dirección” o que “los hijos deban incorporarse a la dirección y hacerse cargo de la empresa si esta tiene éxito”. La disconformidad con esta filosofía es elevadísima, de modo que entre el 78 al 90% rechazan estos pronunciamientos.

Avanzar por el camino que conduzca al Pacto Familiar se hace difícil por la contraposición de percibimientos que reflejan la suma de paradojas, esencia de la familia empresaria.

UTILIDAD DEL CUESTIONARIO

Los pronunciamientos, aquí presentados para conocer la actitud y modelo mental de cada alumno ante cuestiones previas a la estrategia del relevo generacional, son utilizados en la práctica para el escenario de preacuerdo sobre la intención de iniciación al camino hacia el Protocolo Familiar.

Este tipo de cuestionario junto a otros ayudan a la Cátedra en el asesoramiento de la familia empresaria hacia la consecución del pacto por la durabilidad de la empresa bajo control familiar.

Anexo I: Cuestionario La sucesión en la gestión

¿Está su empresa preparada para la sucesión?

En la lista de cuestiones cierre con un círculo el número, que más aproximadamente describa su estado de ánimo ante esta cuestión. Con su respuesta usted mismo puede darse una idea de la necesidad que tiene de reflexionar sobre este asunto.

Valoración de la respuesta

- 1 Coincido totalmente. 2 Coincido parcialmente.
 3 Discrepo parcialmente. 4 Discrepo totalmente.

- | | | | | |
|---|-------------------------|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| 1. El dueño o fundador de una empresa es el único que la conoce bien y debe tomar todas las decisiones últimas sobre el funcionamiento. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 2. La única manera de aprender un trabajo es por ensayo y error. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 3. Las generaciones que suceden al fundador de una empresa, rara vez la dirigen tan bien como aquél. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 4. No es necesario planificar la sucesión de una empresa familiar si el dueño tiene un solo hijo. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 5. Planificar la sucesión es peligroso porque mantiene ansiosos a los herederos durante mucho tiempo. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 6. La familia del empresario debe conocer los éxitos de la empresa, pero no los problemas | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 7. Los más jóvenes de la familia deben ser incorporados en puestos directivos, para que los empleados los respeten | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 8. Los empleados de la empresa deberán tener poca o ninguna participación en la planificación de la sucesión. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 9. La planificación de la sucesión no debe iniciarse hasta que el dueño, fundador o socio mayoritario esté dispuesto a jubilarse. | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |
| 10. Los hijos e hijas del empresario con éxito tienen obligación de hacerse cargo del (os) negocio (s). | <input type="radio"/> 1 | <input type="radio"/> 2 | <input type="radio"/> 3 | <input type="radio"/> 4 |

Anexo II: Matriz de Correlación. Muestra total

Alfa de Cronbach: 0,708

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	PREGUNTA1	PREGUNTA2	PREGUNTA3	PREGUNTA4	PREGUNTA5	PREGUNTA6	PREGUNTA7	PREGUNTA8	PREGUNTA9	PREGUNTA10
PREGUNTA1	1	0,287	0,259	0,294	0,187	0,144	0,156	0,114	0,240	0,244
PREGUNTA2	0,287	1	0,201	0,161	0,170	0,061	0,073	0,103	0,155	0,111
PREGUNTA3	0,259	0,201	1	0,236	0,137	0,100	0,101	0,099	0,181	0,146
PREGUNTA4	0,294	0,161	0,236	1	0,293	0,276	0,299	0,163	0,316	0,285
PREGUNTA5	0,187	0,170	0,137	0,293	1	0,217	0,242	0,135	0,336	0,269
PREGUNTA6	0,144	0,061	0,100	0,276	0,217	1	0,228	0,076	0,206	0,166
PREGUNTA7	0,156	0,073	0,101	0,299	0,242	0,228	1	0,127	0,292	0,303
PREGUNTA8	0,114	0,103	0,099	0,163	0,135	0,076	0,127	1	0,182	0,132
PREGUNTA9	0,240	0,155	0,181	0,316	0,336	0,206	0,292	0,182	1	0,293
PREGUNTA10	0,244	0,111	0,146	0,285	0,269	0,166	0,303	0,132	0,293	1

Anexo III: Matriz de Correlación. Clasificación por género: Hombres

Alfa de Cronbach: 0,708

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1	0,346	0,269	0,311	0,182	0,131	0,141	0,104	0,259	0,246
P2	0,346	1	0,236	0,162	0,180	0,082	0,059	0,103	0,177	0,178
P3	0,269	0,236	1	0,207	0,165	0,110	0,087	0,102	0,178	0,144
P4	0,311	0,162	0,207	1	0,264	0,297	0,286	0,186	0,295	0,306
P5	0,182	0,180	0,165	0,264	1	0,200	0,199	0,173	0,333	0,264
P6	0,131	0,082	0,110	0,297	0,200	1	0,158	0,081	0,227	0,133
P7	0,141	0,059	0,087	0,286	0,199	0,158	1	0,120	0,258	0,265
P8	0,104	0,103	0,102	0,186	0,173	0,081	0,120	1	0,165	0,153
P9	0,259	0,177	0,178	0,295	0,333	0,227	0,258	0,165	1	0,266
P10	0,246	0,178	0,144	0,306	0,264	0,133	0,265	0,153	0,266	1

Anexo IV: Matriz de Correlación. Clasificación por género: Mujeres

Alfa de Cronbach: 0,713

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1	0,199	0,243	0,270	0,198	0,166	0,180	0,134	0,214	0,240
P2	0,199	1	0,142	0,155	0,157	0,025	0,109	0,097	0,122	0,001
P3	0,243	0,142	1	0,284	0,096	0,085	0,132	0,089	0,191	0,155
P4	0,270	0,155	0,284	1	0,345	0,240	0,325	0,129	0,351	0,253
P5	0,198	0,157	0,096	0,345	1	0,251	0,306	0,076	0,348	0,285
P6	0,166	0,025	0,085	0,240	0,251	1	0,351	0,076	0,184	0,238
P7	0,180	0,109	0,132	0,325	0,306	0,351	1	0,148	0,352	0,374
P8	0,134	0,097	0,089	0,129	0,076	0,076	0,148	1	0,212	0,107
P9	0,214	0,122	0,191	0,351	0,348	0,184	0,352	0,212	1	0,329
P10	0,240	0,001	0,155	0,253	0,285	0,238	0,374	0,107	0,329	1

Anexo V: Matriz de Correlación. Personas <40 años

Alfa de Cronbach: 0,608

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1	0,273	0,236	0,198	0,176	0,010	0,091	0,100	0,159	0,233
P2	0,273	1	0,197	0,093	0,111	0,010	-0,056	0,016	0,107	0,024
P3	0,236	0,197	1	0,224	0,105	0,043	0,050	0,117	0,144	0,129
P4	0,198	0,093	0,224	1	0,158	0,166	0,193	0,153	0,186	0,198
P5	0,176	0,111	0,105	0,158	1	0,131	0,103	0,132	0,298	0,201
P6	0,010	0,010	0,043	0,166	0,131	1	0,163	0,078	0,150	0,062
P7	0,091	-0,056	0,050	0,193	0,103	0,163	1	0,097	0,159	0,227
P8	0,100	0,016	0,117	0,153	0,132	0,078	0,097	1	0,107	0,104
P9	0,159	0,107	0,144	0,186	0,298	0,150	0,159	0,107	1	0,185
P10	0,233	0,024	0,129	0,198	0,201	0,062	0,227	0,104	0,185	1

Anexo VI: Matriz de Correlación. Personas >=40 años

Alfa de Cronbach: 0,762

Matriz de proximidad (Coeficiente de correlación de Pearson):

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
P1	1	0,324	0,288	0,348	0,182	0,243	0,190	0,130	0,304	0,229
P2	0,324	1	0,208	0,224	0,224	0,107	0,181	0,181	0,203	0,193
P3	0,288	0,208	1	0,254	0,174	0,156	0,154	0,075	0,225	0,168
P4	0,348	0,224	0,254	1	0,384	0,339	0,359	0,174	0,412	0,334
P5	0,182	0,224	0,174	0,384	1	0,275	0,327	0,140	0,364	0,317
P6	0,243	0,107	0,156	0,339	0,275	1	0,264	0,072	0,243	0,235
P7	0,190	0,181	0,154	0,359	0,327	0,264	1	0,157	0,389	0,351
P8	0,130	0,181	0,075	0,174	0,140	0,072	0,157	1	0,259	0,165
P9	0,304	0,203	0,225	0,412	0,364	0,243	0,389	0,259	1	0,369
P10	0,229	0,193	0,168	0,334	0,317	0,235	0,351	0,165	0,369	1

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

SERIE: INVESTIGACIÓN

Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel
Rodríguez Zapatero

Junio 2005

*“Teoría descriptiva de la empresa familiar
cordobesa”*

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

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.

Junio 2006

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

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

Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Junio 2007

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

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

Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

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

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.

Enero 2009

*“El género femenino en la empresa familiar
cordobesa”*

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

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.

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.

Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

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

Enero 2011

“La Empresa Familiar Cordobesa”

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

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

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

Junio 2012

“La Crisis Económica Actual y la Empresa Familiar”

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

Enero 2013

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

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

Junio 2013

“Restricciones a la transmisibilidad de participaciones sociales”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

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.

Enero 2015

“Una valoración del liderazgo en la Empresa Familiar: Más luces que sombras”

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

Junio 2015

“La familia empresaria: Capacidad emprendedora transgeneracional, Resultados de un pre test

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

Enero 2016

“Restricciones a la libres restricción de acciones. Su utilidad en la Empresa Familiar “

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Junio 2016

“Decisiones de inversión en la Empresa Familiar”

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

SERIE: REFLEXIÓN

Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

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

Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

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.

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

Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

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

Octubre 2009

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

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

Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

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

Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

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

Marzo 2011

“Visión Antropológica de la Familia Empresaria”

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

Octubre 2011

“Trayectoria Vital y predisposición a testar en las familias Empresarias”

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

Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez.

Octubre 2012

“Herramientas del desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

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.

Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

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

Marzo 2014

“La Empresa Familiar ante la crisis”

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

Octubre 2014

“Distancia Cognitiva Óptima para explotar y explorar en la Empresa Familiar”

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

Marzo 2015

“El Relevo generacional en la Empresa Familiar. La Sucesión Mortis Causa y el sistema legitimario español”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Octubre 2015

“La imitación del padre empresario”

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

Marzo 2016

“Oikos en la Grecia Clásica, Precursora de la Familia empresaria”

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

Octubre 2016

“La Familia Empresaria a la luz del Evangelio de Lucas”

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

La Cátedra PRASA de Empresa Familiar fue creada por acuerdo entre la Confederación de Empresarios de Córdoba (CECO) y la Universidad de Córdoba (UCO) y financiada por la Fundación Grupo PRASA de Córdoba.

Después de trece años de análisis e investigación sobre la empresa familiar de la provincia de Córdoba (España), ámbito de actuación de CECO y UCO, se dispone de material de base para desarrollar una incipiente investigación sobre esta población.

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Investigación aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de sus líneas de investigación.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA
C/ ALFONSO XIII, 13
14071 CÓRDOBA (ESPAÑA)
catedra.prasa@uco.es
www.catedraprasa.com
www.elaldabon.com
Teléfono 957218747/957212063