

# **L** OS PROCESOS COGNITIVOS DE LOS CONSTITUYENTES DE LA EMPRESA FAMILIAR A LA HORA DE CONSENSUAR SU PROTOCOLO FAMILIAR

**Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide\***  
**Dr. Maribel Rodríguez Zapatero\*\***  
**Doña Magdalena Rodríguez Jiménez\*\*\***

\* Catedrático de economía de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [pa1roalj@uco.es](mailto:pa1roalj@uco.es)

\*\* Dr. en Ciencias Económicas y Empresariales. Colaboradora de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: [es3rozai@uco.es](mailto:es3rozai@uco.es)

\*\*\* Diplomada en Ciencias Económicas y Empresariales. Secretaria de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar. E-mail: [pu2rojim@uco.es](mailto:pu2rojim@uco.es)

# INDICE DE CONTENIDO

<b>POSICIÓN FILOSÓFICA DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR PARA ABORDAR SU ESTUDIO.....</b>	<b>4</b>
PANORAMA DE POSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA ESTUDIAR LA EMPRESA FAMILIAR.....	10
LA HISTORIA DE EMPRESAS FAMILIARES COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	11
<b>PROCESOS MENTALES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PROTOCOLO EN LA EMPRESA FAMILIAR.....</b>	<b>12</b>
<b>CONJETURAS PREVIAS A NUESTRA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>16</b>
<b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>18</b>
MODELIZACIÓN DE LAS ETAPAS COGNITIVAS DEL PROCESO CONSTITUYENTE.....	18
FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA SEGUIDA.....	19
EL CUESTIONARIO .....	20
<b>RESULTADOS OBTENIDOS.....</b>	<b>21</b>
ESTILOS HEURÍSTICOS .....	25
LAS TENSIONES DURANTE EL PROCESO .....	26
LA NECESIDAD DE APOYO EXTERNO.....	27
<b>LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y REFLEXIONES FINALES. ....</b>	<b>27</b>
REFLEXIÓN FINAL: ¿POR QUÉ UNAS FAMILIAS, Y OTRAS NO, DESARROLLAN SU PROTOCOLO FAMILIAR? .....	28
<b>ANEXO: CUESTIONARIOS .....</b>	<b>31</b>
CUESTIONARIO SOBRE LA FUNCIÓN Y NATURALEZA DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR .....	31
CUESTIONARIO SOBRE PROTOCOLO FAMILIAR.....	33
CUESTIONARIO SOBRE PROTOCOLO FAMILIAR.....	34

<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>35</b>
---------------------------	-----------

## POSICIÓN FILOSÓFICA DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR PARA ABORDAR SU ESTUDIO.

Cualquier proceso que nos lleve a seleccionar un método para estudiar la empresa familiar, que no se fundamente en un esquema contextual bien articulado, es en sí mismo, insustancial y sin soporte radicular. Con ello queremos decir que no es posible abordar el conocimiento de la empresa familiar si no se constituye previamente un esquema mental anclado en el contexto que rodea al objeto de estudio: la empresa familiar. Esto lo afirmamos, porque cualquier método, que no es otra cosa que un proceso para construir conocimiento, afecta a la producción del conocimiento buscado y por lo tanto desde el método es altamente peligroso hacer pronunciamientos serios sobre objetividad. Todos sabemos de los efectos distorsionantes de cualquier instrumento de medida sobre el objeto que se trata de medir y de los resultados que el instrumento produce. Todos sabemos también que las diferentes perspectivas a la hora de investigar no solo se deben a la metodología de investigación utilizada sino también a la posición previa a la investigación que tomen los investigadores.

Desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar estamos preocupados, *ab initio*, de crear un sistema de selección de métodos que nos permita analizar la empresa familiar cordobesa, aunque sea sólo a título indicativo, de modo que nos situemos a mitad de camino entre los que se centran en enfrentar modelos o paradigmas y los que abdican de la filosofía para intentar conocer lo que es la empresa familiar.

Como investigadores en el ámbito de las ciencias económicas de la empresa, el primer autor de este trabajo ha trabajado mucho con métodos cuantitativos y ha calificado tesis en las que el tribunal polemizaba a cerca de la idoneidad del método. Unos discutían, evitando siempre el fundamento filosófico que ampara al método elegido, pues entrar en ese terreno era muy conflictivo para el doctorando y su director, en tanto que otros discutían la bondad o maldad del método, elegido por el doctorando, para abordar su objeto de investigación. Algunos sacrifican el sustrato filosófico en aras de las exigencias de recogida de información y método para obtenerla. Curados de espanto siempre defendimos que los que hablan y especulan sobre metodología científica a menudo olvidan que la metodología es una cuestión estratégica, para alcanzar un fin, y no tiene nada que ver con la moral, pues aquí el fin sí justifica el método.

Cuando nos hicimos cargo de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar quisimos siempre nadar entre aquellas dos orillas. La orilla de quienes se enfrentaban por la relación modelo-método y la de aquellos que soslayaban o abdicaban de la filosofía como fundamento de la investigación. En ciencias sociales, como es esta de la empresa familiar, hay que entender que, siendo los métodos cuantitativos el polo positivista del paradigma o modelo del objeto a estudiar, no podemos olvidar lo mucho que aporta al conocimiento de un objeto, como es la empresa familiar, la aplicación de técnicas cualitativas, pues son también máquinas para generar sabiduría.

Partimos de la presunción de que no era posible estudiar la empresa familiar, como ente en el que se desarrollan estructuras y modos de pensar singulares y distintos, sin utilizar el concurso de la investigación cualitativa, pues el catálogo “empresa familiar” puede verse ampliamente desfavorecido si no se acepta la variedad metodológica propia del desarrollo de todas las ciencias sociales. Hay una tendencia en la ciencia de la empresa familiar a olvidar los métodos cualitativos de investigación, pues si se leen las revistas, la metodología cuantitativa dentro del modelo positivista está haciendo estragos en el ámbito de la empresa familiar. *Family Business Review*, que en su primera etapa

aportaba conocimiento a través de métodos cualitativos, ha creído que gana objetividad si elimina aquellos y los reemplaza por métodos cuantitativos. Sin embargo, todavía los libros que constituyen el catálogo básico para entender la empresa familiar, siguen, menos mal, amparándose en investigación cualitativa, aunque no sabemos por cuanto tiempo. Defendemos para esta ciencia social métodos como los de cartografía causal, estudios de campo, entrevistas semiestructuradas y diseño de casos para investigación.

Siempre se ha defendido en el seno de la Cátedra PRASA de Empresa familiar que lo importante es conciliar la cuestión de la elección del método con lo que en realidad deseamos investigar, que es un problema ontológico o de definición del ser, objeto de investigación. Y para esta conciliación del ser a investigar y método a aplicar tenemos que dar la razón de esta conciliación; es decir, cuál es la axiología o valores de la que el investigador está partiendo y cuál es el origen de ese conocimiento, pues existirá siempre un sesgo por parte del investigador que va a depender de la escala de valores desde la que observe a la empresa familiar y el enfoque epistemológico con que se acerca al objeto de conocimiento.

Los investigadores de la empresa familiar debemos ser capaces de exponer con claridad cuáles son nuestras perspectivas y cuáles son nuestros sesgos a la hora de defender nuestros argumentos, y así quiénes nos lean podrán valorar o dar valor a nuestros argumentos sin que necesariamente tengan que participar de nuestros prejuicios y sesgos. Es decir, se debe investigar la empresa familiar de tal modo que ciertas posiciones axiológicas y epistemológicas puedan ser compatibles con las de construccionistas y los teóricos de la crítica; es decir, si queremos avanzar en el conocimiento de la empresa familiar tenemos que seguir permitiendo el diálogo entre los positivistas y los institucionalistas.

Para avanzar en el conocimiento de la empresa familiar hay que cohonestar tres paradigmas ya clásicos en la investigación. Se debe ser positivista con algunos ramalazos de intuicionistas. Es obvio, como decía Karl Popper, que las teorías sobre la empresa familiar deben constar de proposiciones, que puedan demostrarse falsas<sup>1</sup> y además deben contener interpretaciones sistemáticas de datos cualitativos, que nos permitan generar proposiciones sobre el mundo real, representado por la empresa familiar, como defendía B.G. Glaser (1967).

El corpus científico sobre empresa familiar debe ser construido a través del entendimiento y valoración de múltiples perspectivas sin necesidad de llegar a un juicio final sobre ellas. Un corpus científico no es inamovible y, por tanto, no podemos despreciar avances en el conocimiento de la empresa familiar, que provengan tanto de perspectivas positivistas como que procedan de simples intuiciones.

El corpus científico de la empresa familiar ni es una vieja sabiduría ni es escuela de conservadurismo; por el contrario, el corpus científico de la empresa familiar debe ser en sí mismo una fuerza liberadora, pues no debe predeterminar las cuestiones a investigar ni restringirlas, por lo que debemos apelar a la aplicación de nuevas técnicas que provengan de otros campos de la ciencia.

---

<sup>1</sup> Para avanzar en esta idea ver K.R. Popper. 1989. "Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge". London. Routledge. Así mismo ver W.L. Neuman. 1994. "Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches". Boston. AllynBacon. No es posible entender nuestra defensa sin leer a B.E. Glaser y A.L. Straus. 1967. "The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research". Aldine Chicago y B.G. Glaser. 1992. "More grounded theory: a reader". Mill Valley. Ca. Sociology Press.

El conocimiento de la empresa familiar avanzará si nuevos métodos se aplican a nuevas cuestiones, por lo que debe seguir existiendo tolerancia y apertura de mente entre las diferentes corrientes investigadoras y, sobre todo, grandes dosis de pragmatismo a la hora de cohonestar el enfoque filosófico con la realidad de la empresa familiar.

Nosotros pensamos en esta Cátedra de Empresa Familiar que los métodos son meras estrategias, habilidades y posibilidades para seguir avanzando en el conocimiento de la empresa familiar, como señala Denzin<sup>2</sup>. Todas estas herramientas y métodos son verdaderas herramientas científicas, cuando son capaces de combinar su axiología, epistemología, ontología y la lógica de toda investigación. No es posible investigar la empresa familiar sino es desde su contexto axiológico, epistemológico y de la lógica de la investigación. Como puede verse, en la Cátedra no hemos querido vernos envueltos en enfoques paradigmáticos o filosóficos, únicamente, sino en un enfoque mucho más ecléctico.

El método a aplicar no tiene que ser explicado y ni si quiera justificado técnicamente; pero si tiene que ser consistente con el contexto de valores, ontológico y con la fuente de conocimiento buscado. A la Cátedra Prasa de Empresa Familiar le interesó desde el principio lo siguiente: hacia dónde camina el cuerpo de conocimiento de la empresa familiar y qué métodos se deberían usar para el enriquecimiento de este corpus científico.

Pudiéramos abordar el conocimiento de la empresa familiar desde el positivismo; es decir, con modo organizado, capaz de combinar la lógica deductiva desde observaciones empíricas concretas de las empresas familiares y/o de sus constituyentes a fin de poder descubrir y, en su caso, confirmar cierta relación probabilística de causalidad que nos ayude a predecir pautas de actividad humana en la empresa familiar (por ejemplo, modo de proceder al relevo generacional en la gestión).

Pudiéramos también intentar conocer la empresa familiar desde el interpretacionismo, mediante análisis sistemático de actuaciones significativas, observadas directamente y de modo detallado en su medio familiar, para así poder llegar a comprender e interpretar cómo en el seno de la empresa familiar sus constituyentes crean y mantienen su mundo familiar-empresarial.

Al fin, pudiéramos intentar conocer la empresa familiar desde la crítica del sistema analizado, mediante un proceso de investigación que busca descubrir la estructura real de la relación familia-empresa, para así poder ayudar a sus componentes a cambiar y a construir un mejor mundo en el seno del sistema.

Cualquier aplicación metodología tiene que resolver problemas axiológicos, ontológicos, epistemológicos y de lógica de investigación, propios de las ciencias sociales. La combinación de estos cuatro elementos, cualesquiera sea su ponderación, es lo que hace que el método se denomine científico. Es obvio que la axiología condiciona el método a usar<sup>3</sup>. También la epistemología, pues trata del modo como se pueden aprender cosas; es decir de la naturaleza del conocimiento y de su fundamento y, por tanto, de sus límites y de su validez. Es obvio que el método a elegir tiene mucho que ver con el modo con que la investigación se desarrolla, pues debe seguir los principios

---

<sup>2</sup> Para un conocimiento de las metodologías cualitativas N.K. Denzin y Y.S. Lincoln. 1994. "Handbook of qualitative research". Thousand Oaks. Ca. Sage. Así como las ediciones del año 2000. Ver también de los mismos autores 2003. "Collecting and interpreting qualitative materials" y "Strategies of qualitative inquiry". Thousand Oaks. Ca. Sage.

<sup>3</sup> Ver R.B. Edwards. 1995. "Formal Axiology and its Critics". Amsterdam. Ed. Rodopi.

formales de todo razonamiento: es decir, que sea válido, de él se pueda inferir alguna conclusión y que sea demostrable. Por último, es esencial definir el objeto de la investigación, su marco ontológico; es decir, sobre la naturaleza, en este caso de la empresa familiar y de sus relaciones.

En la Cátedra queremos investigar la empresa familiar cordobesa, así como su naturaleza y sus relaciones; lo hacemos desde una determinada escala de valores, que entiende que existen dos subsistemas autónomos e interdependientes (familia y empresa) cuyos componentes libremente se movilizan por el egoísmo y el mutualismo. La entendemos como un objeto de conocimiento que debe ser analizado de modo que lo que de ella digamos sea válido, aunque con validez acotada. Y, por fin, con tal lógica que eso que decimos que es válido se pueda verificar.

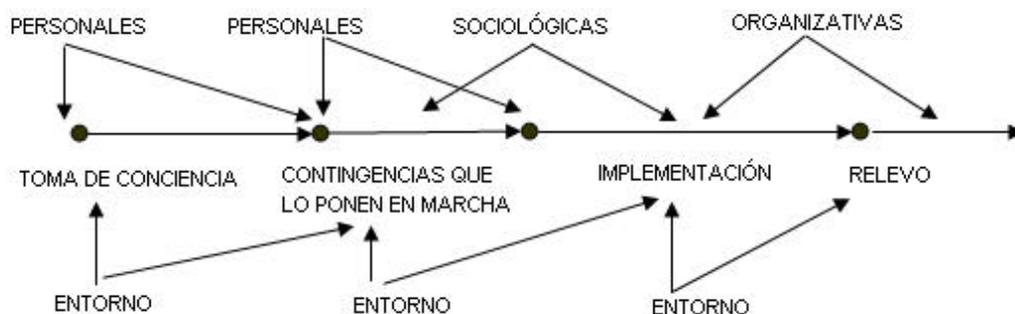
Desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar somos unos observadores, ni neutrales ni impasibles, pero si bien situados para analizar los fenómenos y adoptamos una cierta posición filosófica, pues los métodos que usamos no pueden estar dissociados del contexto social (empresa familiar de Córdoba) ni del contexto filosófico. Justamente por eso la metodología de la Cátedra PRASA es singular, pues a la elección del método antecede el contexto filosófico necesario: la empresa familiar como sistema que quiere perdurar en el tiempo.

Nosotros utilizamos métodos cualitativos en la investigación de la empresa familiar que deben superar ciertos obstáculos para llegar a conocerla. El primer obstáculo es el del horizonte temporal, pues las estructuras mentales y de formación del conocimiento evolucionan con la evolución de la familia y de la empresa. El segundo obstáculo es el del holismo y el reduccionismo, pues debemos analizar la empresa familiar, como un todo, a la par que reducirla a sus constituyentes, para luego microexplicar el devenir del todo. En nuestro caminar tenemos que apelar a la introspección y ese es un tercer obstáculo para avanzar con métodos cualitativos.

Respecto de la temporalidad debemos decir que los componentes de la empresa familiar cambian sus procesos de adquisición de conocimientos en el tiempo y de acuerdo con el entorno. La temporalidad distorsiona la perspectiva, cambia la influencia de cada subsistema sobre el individuo y desde el entorno y condiciona el grado de validez de las inferencias obtenidas de los comportamientos de las familias.

Por ejemplo el relevo generacional se debe analizar en un horizonte temporal, tal como se representa en la figura siguiente:

**Figura 1: El horizonte temporal y el relevo generacional**



Como puede observarse el entorno y las personas influyen en cada fase del proceso. El entorno puede influir de muchos modos en la toma de conciencia de la necesidad de relevo; en que ese relevo empiece a desarrollarse e implementarse y también en el comportamiento de las personas ante el riesgo del proceso, sin ambigüedad; la necesidad de compromiso para llevarlo a cabo; el cambio de papeles, la modificación necesaria de las relaciones familiares, la necesidad de un nuevo líder con su específica visión del futuro y el mismo proceso organizativo del relevo generacional.

Somos conscientes de que el modo de adquirir el conocimiento depende de la etapa que estemos investigando, así como que necesariamente el investigador tiene que acotar los límites del contexto temporal.

No podemos tampoco abstraer el estudio de los componentes de la empresa familiar del sistema dentro del que operan: la empresa familiar. ¿Tiene sentido estudiar los componentes de la empresa familiar para llegar a entenderla?

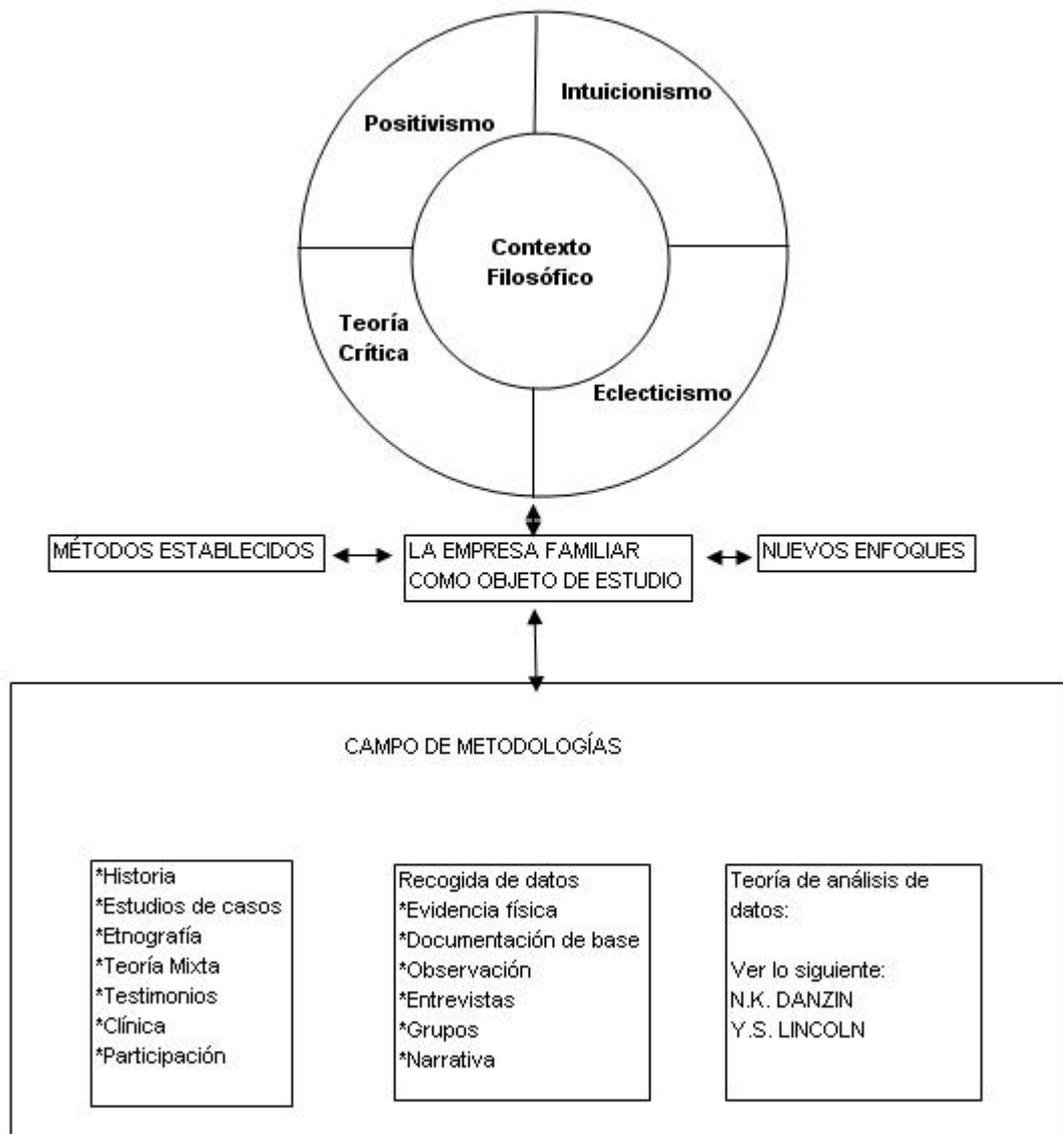
Debemos saber que cada familiar no opera en el vacío sino como participante en un sistema complejo y, por lo tanto, no podemos utilizar el método reduccionista, pues cada familiar no se puede estudiar fuera de sus actuaciones. Pero no necesariamente hay que estudiar la empresa familiar desde un holismo absoluto, sino desde un realismo que evite tanto el holismo como el reduccionismo. A este método le llamamos microanalítico-sintético, pues es un método dialéctico entre el todo y sus componentes; es decir, se puede emitir juicios sobre muchos aspectos de la empresa familiar, que nacen del conocimiento relacional de los componentes entre sí y de estos con la familia y la empresa. No puede abordarse el método microanalítico-sintético sin hacer un corte en el tiempo.

El conocimiento de la empresa familiar al basarse en información cualitativa tiene mucho que deber a la introspección, pero es peligroso asumir que esta introspección pueda darnos evidencia utilizable sobre los procesos mentales que configuran las actitudes de los componentes de la empresa familiar y sus comportamientos derivados. Nosotros recogemos esa introspección durante el desarrollo de una tarea y no después, lo que disminuye la fiabilidad. Cuando investigamos a los participantes de la empresa familiar, ellos nos dan su introspección al describir lo que están haciendo o sobre lo que están pensando, lo que da más fiabilidad que cuando interpretan una situación determinada, pues los datos verbales son verdaderos datos para nuestros análisis. Cuando la introspección se hace en caliente obtenemos suficiente información como para generar un mejor conocimiento de la empresa familiar, pues se gana en inmediatez dentro de un contexto sistémico. Los testimonios vitales son datos de gran valor en el análisis y conocimiento de la empresa familiar<sup>4</sup>. Con cierta precaución esta barrera nacida de la introspección puede ser superada. Para nosotros el individuo es la unidad digna de investigación dentro de su contexto, porque la persona en la empresa familiar, sus procesos mentales y sus elecciones son el corazón de nuestro trabajo, pues tenemos que comprender como piensan y actúan a nivel individual dentro de la red de relaciones de su empresa familiar. Al fin y al cabo la investigación cognitiva es un fenómeno emergente ligado a la experiencia de cada persona.(Figura 2).

---

<sup>4</sup> Ver J. Beverly. 2003. "Testimony, subalternity and narrative authority". en N.K. Danzin y Y.S. Lincoln. "Strategies of qualitative inquiry": 319-335. Thousand Oaks, Ca. Sage y W. Therny en Danzin N.K. y Y.S. Lincoln. Ed. Ibidem. Ver también Palich L.E. y Bagley D.R. 1995. "Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk taking". Journal of Business Venturing 10(6): 425-438.

Figura 2: Esquema de elección de métodos para el estudio de la empresa familiar<sup>5</sup>.



La empresa familiar tiene que ser cartografiada desde tres territorios: el territorio del contexto filosófico, el campo objeto de investigación (empresa familiar), que ya está condicionado por los métodos actuales, y el campo del contenido metodológico. Los tres espacios están interconectados en doble dirección, así que los tres espacios se influyen mutuamente.

El espacio que representa el contexto filosófico así como el de metodologías son medios que ayudan a un fin: conocer la empresa familiar, que es la parte central de nuestra tarea investigadora. El objeto de nuestro estudio está marcado por el corpus científico actual y la posibilidad de nuevos enfoques y perspectivas.

La elección del método emana del contexto filosófico sea positivista, interpretacionista o crítico o una mezcla de ellos, sabiendo que en nuestra investigación podemos pasar de un cuadrante a otro dependiendo de la naturaleza de lo investigado, pues cada perspectiva ayuda a desarrollar nuestro conocimiento de la empresa familiar. Conocido

<sup>5</sup> Ver "Choosing Qualitative methods for entrepreneurial cognition research: a canonical development approach". Kevin Hindle. ETP. Winter 2004.

el contexto filosófico se puede elegir tres tipos de bloques metodológicos, como parecen en la figura 2 que incluso pueden ser una mezcla de métodos. Cuando se seleccione el método habrá que seleccionar las técnicas de recogida de información, que luego deberá ser tratada cuantitativa y analíticamente.

## **PANORAMA DE POSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA ESTUDIAR LA EMPRESA FAMILIAR.**

El investigador tiene que elegir de esas metodologías, viendo su contexto filosófico y la posibilidad de capturar datos y analizarlos. Ejemplo de cuestiones son:

1. ¿Los componentes de las familias que formalizan un protocolo familiar poseen estructuras cognitivas que difieren de aquello que no lo logran alcanzar? ¿Son sus estructuras de conocimiento más ricas, mejor interconectadas, de diferente contenido y capaces de abordar una situación compleja, como la de firmar un protocolo familiar, que los de las familias que no llegan a firmarlo?
2. ¿Las familias empresarias que firman un pacto tienen más capacidad que las que no lo firman de centrarse en la información pertinente?
3. ¿Razonan de modo diferente las familias que llegan a firmar un pacto de las que no llegan a firmarlo? Estando todas ellas sometidas al proceso de relevo generacional, ¿Son las decisiones o razonamientos diferentes entre las que firman el pacto y las que no las firman?
4. ¿Los empresarios que firman un protocolo tienen más capacidad que los que no llegan a firmarlo para reconocer y relacionar factores y hechos e identificarlos como una buena oportunidad.

Estas cuestiones se pueden abordar desde una mezcla contextual filosófica, eligiendo el camino o método más adecuado; por ejemplo, el testimonio del fundador. Una serie de testimonios podrían ayudar a una visión cognitiva del proceso constituyente que conduce o no a la firma de un protocolo familiar.

## **LA HISTORIA DE EMPRESAS FAMILIARES COMO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

¿Por qué Cristóbal Colón se lanzó por accidente en busca de las Indias? Es obvio que sólo es posible contestar a esta pregunta con una respuesta histórica, basada en la necesidad de reconstruir una racionalidad en relación tanto a las complejidades psicológicas de Colón como a las complejidades de su entorno. Esa respuesta nos dirá porque Colón se vio impulsado a realizar aquella aventura.

Estamos hablando de materias que tienen que ver con el modo con que se adquiere el conocimiento para actuar y decidir previamente.

Existen muchas cuestiones en la empresa familiar que caen en el terreno del campo cognitivo. Pongo algunos ejemplos.

¿Por qué la sucesión en la empresa familiar apenas se planifica con antelación, cuando esto no sucede así en el relevo en la gestión de una empresa no familiar?

¿Por qué la retribución entre hermanos se basa en la igualdad a diferencia de cómo se remunera en la empresa no familiar?

¿Por qué no todas las empresas familiares, cuyos componentes han tomado los cursos de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, deciden iniciar el periodo constituyente que los conduzca a la firma de un protocolo familiar?

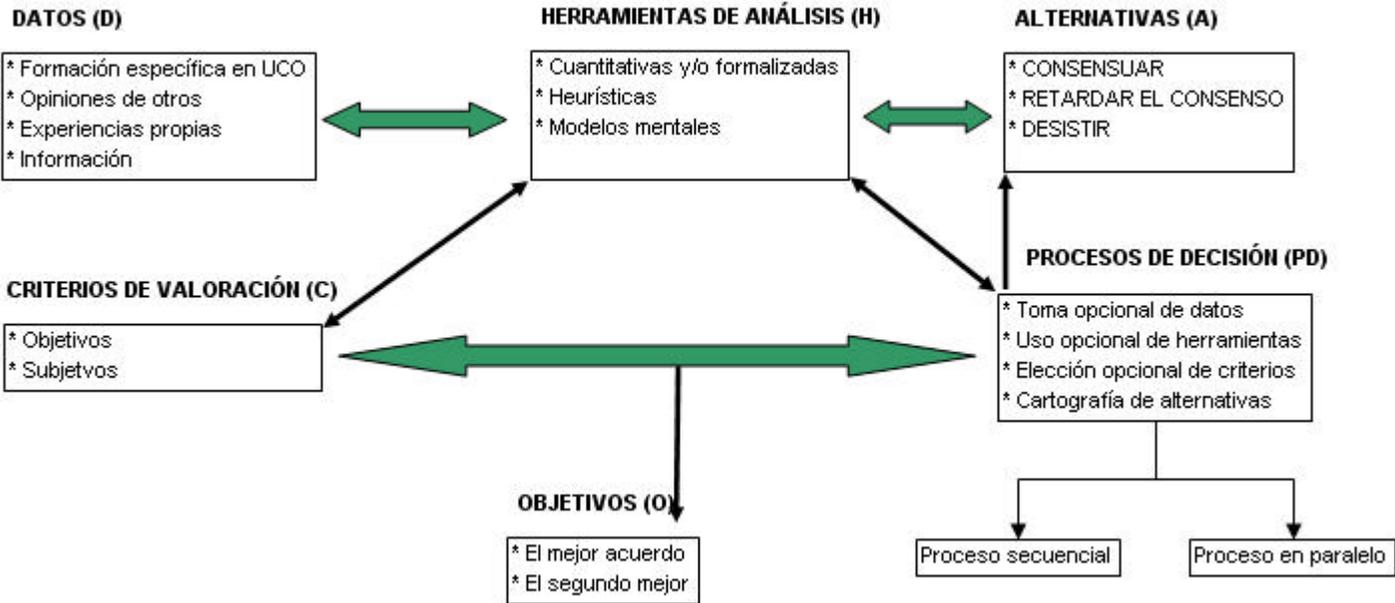
En este cuaderno de investigación vamos a abordar esta última cuestión, desde la experiencia vivida durante el último lustro 2000-2004.

## **PROCESOS MENTALES EN LA CONSTRUCCIÓN DEL PROTOCOLO EN LA EMPRESA FAMILIAR.**

Tras cinco años de enseñanza e investigación sobre la empresa familiar en el seno de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba (2000-2005) nos ha interesado conocer los modelos mentales que han seguido los asistentes, constituyentes de empresas familiares, para iniciar el proceso que les ha llevado a consensuar y luego firmar su constitución familiar o, en algún caso, tras el debate, desistir de ello.

El modelo, que analizamos, contempla varias etapas, factores y procesos, que, siguiendo el diagrama de la figura 3, pasamos a describir.

Figura 3: Modelización del proceso para consensuar un pacto familiar



1. Elección entre alternativas. Iniciado el proceso constituyente, tras recibir las enseñanzas programadas sobre empresa familiar, las familias deciden avanzar hacia el consenso sobre diferentes tópicos, y elegirán firmar su constitución familiar o pacto de familia, también denominado protocolo familiar, o elegirán no alcanzar el consenso y no formalizar por escrito el referido pacto. En el diagrama citado aparece el rectángulo **A** que contiene las posibles alternativas de decisión, una vez iniciado el proceso; a saber, formalizar el consenso, retardar la formalización del consenso y desistir de su formalización. De acuerdo con el diagrama se precisa, antes de proceder a elegir una de las alternativas, disponer de información, seleccionar determinadas herramientas para analizar la referida información y, obviamente, disponer de una serie de criterios motivados para poder entrar en el proceso decisional y lograr unos objetivos previamente fijados. Esos criterios sirven para ir valorando no sólo la información a través de las herramientas de análisis sino para iluminar las opciones y cartografiar las alternativas.
2. Para el proceso o procesos de decisión los componentes de la empresa familiar, que inician su andadura constituyente para lograr un protocolo, necesitan disponer de información previa, experiencias vividas en su propia familia o en otras familias empresarias conocidas y de opiniones externas, que pueden proceder de sus propios asesores, de las enseñanzas impartidas por la cátedra PRASA de Empresa Familia o de lecturas urbi et orbe. El rectángulo **D** contiene los datos que cada familiar ha necesitado analizar para entrar en el proceso constituyente de su empresa familiar y avanzar hacia el consenso. Las experiencias vividas van a depender de la posición que cada constituyente ocupe dentro del sistema familia, del sistema empresa y del papel jugado en la relación familia empresa. Para quienes sirven de base a nuestra investigación la información recogida durante el programa dictado por la Cátedra PRASA de Empresa Familia ha sido fundamental, como fuente alimentadora de su incorporación al proceso constituyente.
3. Toda la información disponible debe ser sometida a filtro y a valoraciones. Por eso, los constituyentes han necesitado equiparse no solo de herramientas cuantitativas y formales sino de su propia heurística y sus propios modelos mentales de análisis y valoración. Las herramientas de análisis, reflejadas en el módulo **H**, sirven para desbrozar y eliminar los ruidos que acompañan a la información existente en el Módulo **D**. Las herramientas cuantitativas y formales están representadas por cuestionarios que permiten medir el grado de inteligencia relacional existente entre los miembros de la familia<sup>6</sup> así como el nivel de consenso y disenso respecto de juicios de valor sobre cuestiones y materias básicas familiares y empresariales<sup>7</sup>. Las herramientas de tipo heurístico se ponen al descubierto mediante entrevistas estructuradas, pero abiertas y no invasivas<sup>8</sup> y los mapas mentales se cartografían mediante técnicas de representación de uso de conceptos por parte de los constituyentes<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Rodríguez Alcaide, J.J: y M. Rodríguez Zapatero (2005). “Los factores clave para un pacto en la familia empresaria”. Cuaderno de investigación N° 1. Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

<sup>7</sup> Rodríguez Alcaide, J.J: y M. Rodríguez Zapatero y M. Rodríguez Jiménez (2005). “Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”. Cuaderno de investigación N° 2. Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

<sup>8</sup> S. Pinker-1995. “The Lenguage instinet”. Penguin. London

<sup>9</sup> A.S.Huff. 1994. “Mapping strategic thought”. Wiley West Sussey.

4. Los criterios de valoración son necesarios para avanzar en los procesos de decisión, pues conducen a cartografiar las alternativas durante el periodo constituyente, y a la selección ponderada de herramientas de análisis de información y de elección de alternativas. Esos criterios de valoración, utilizados por cada constituyente, son una mezcla de criterios objetivos y de criterios subjetivos, que evalúan hechos pasados por sus consecuencias vividas, hechos presentes con las consecuencias esperadas e incluso conjeturas frente al futuro.
5. Los procesos de decisión, que aparecen en el módulo **PD**, se elaboran y constituyen a través del uso de las diferentes herramientas descritas, que filtran la información, con el apoyo de unos criterios de discernimiento, objetivos y subjetivos. Durante los procesos decisionales cada constituyente utiliza opcionalmente la herramienta que considera más idónea, filtra opcionalmente los datos a tenor de la herramienta elegida y opcionalmente mezcla criterios objetivos y subjetivos para avanzar en los pronunciamientos a consensuar sobre cada uno de los capítulos que definen el pacto<sup>10</sup>.
6. Las alternativas a elegir en el módulo **A** no podrán seleccionarse si con anterioridad no se han fijado los objetivos para lograr el consenso y no se ha conformado una escala de valores coparticipada y construida multilateralmente. Los objetivos de cualquier decisión, que aparecen en el módulo **O**, serán el de optimización del acuerdo, o el conseguir no el mejor acuerdo, sino el segundo mejor posible o, de no ser así, la solución consensuada más aceptable por todos<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Los capítulos del pacto más comunes son los siguientes: Declaración de principios o credo familiar. Personas afectadas. Perímetro empresarial afectado. Modos de gobierno de la familia. Estructura empresarial deseada y su gobierno. Derechos y deberes de los propietarios. Accesibilidad de los familiares al empleo en el grupo empresarial. Sistemas de retribución y despidos. Procedimientos para hacer carrera en la empresa. Dirimencia de conflictos. Procedimientos de renovación del pacto etc.

<sup>11</sup> Esta solución aceptable por todos cumplirá con el principio ético rawlsiano de que ningún constituyente se sienta perdedor neto al firmar el pacto ni a su costa existan familiares que sean ganadores totales.

## CONJETURAS PREVIAS A NUESTRA INVESTIGACIÓN

El modelo, utilizado por los componentes de la familia, para iniciar el proceso constituyente, tras recibir idéntica formación desde la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, no es un modelo racional o científico con sus consiguientes fases: a) Formulación concreta del problema; b) Búsqueda de la información; c) Listado de posibles soluciones alternativas; d) Valoración de cada alternativa en función de ciertos predeterminados criterios y e) Selección de la solución final, que sería el documento a firmar con el desarrollo de todos los pactos. El modelo que utilizan los componentes de cada familia para decidir entrar en el proceso constituyente y progresar en el mismo no puede ser racional por varios motivos. Pero sobre todo porque el modelo no se puede repetir en la misma familia ni en otra familia diferente, pues todo modelo racional exige que la repetición se haga en un entorno estable y similar y esto es imposible conseguirlo. Por el contrario, el modelo seguido por el constituyente es un modelo de racionalidad limitada, porque las decisiones hacia el consenso o hacia el disenso se toman tras un procesamiento imperfecto de la información disponible, que es asimétrica; sus impacencias son también asimétricas y la elección se dirime sobre un espacio reducido de alternativas<sup>12</sup>. La racionalidad es limitada porque los familiares al decidir y consensuar cada pacto, en el marco del proceso, se alejan de la racionalidad para evitar la carga cognitiva; es decir, la presión que se recibe sobre el proceso mental, necesario para adquirir conocimientos sea por intuición, sea por percepción o por razonamiento. Por eso, en el camino hacia el consenso no es posible seguir un modelo racional prescrito, como el anteriormente descrito, pues sería impracticable, pero si es necesario avanzar con un modelo de racionalidad limitada o un modelo heurístico, cuyos estilos se adecuan a la cultura de cada familia.

La decisión hacia el consenso viene determinada por las condiciones de cada familia y, esencialmente, por quienes están más implicados en la toma de decisiones (cofundadores e hijos que trabajan en la empresa y casi nunca consortes) y por lo que pasa por sus mentes en cada momento. A veces, decisiones sin importancia se analizan en detalle en tanto que cuestiones importantes a medio plazo se soslayan<sup>13</sup>. Es el denominado modelo decisional del cubo de basura, que debe ser evitado por el moderador externo que ayuda a lograr el pacto. Lo que no puede tampoco es consensuar bajo la visión de quienes tienen más poder en la familia, pues el proceso de negociación sería informal y estaría iluminado por el logro del confort individual del que más autoridad exhiba y ejerza<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> J.W. Fredrickson. 1984. "The Strategic decision processes and organizational structural". *Academic of Management Review*, 11(2): 1280-1297.

<sup>13</sup> M.D. Cohen y otros. 1972. "A garbage can model of organisational choice". *Administrative Science Quaterly* 17(3): 1-25.

<sup>14</sup> J. Pfeffer. 1992. "Managing with power: politics and influence in organizations". Harvard Business School Press. Cambridge. Mass. USA.

Por el contrario, conjeturamos antes de iniciar nuestra investigación que el modelo de decisión es de tipo heurístico en sus diferentes estilos<sup>15</sup>; como todos los modelos heurísticos conjeturamos que el que se utiliza para lograr el pacto familiar tiene sus raíces en modelos mentales y de ellos depende que la familia inicie o no el proceso constituyente y termine o no firmando el protocolo familiar. La decisión de iniciar un proceso constituyente es propia de todo método de aprendizaje que se desarrolle en un entorno emotivo o inestable, como frecuentemente sucede en la empresa familiar, en cuyo discurrir se aprende de los propios errores y fallos. Las contingencias que surgen durante el proceso constituyente son variadas, pues diferentes son los modelos mentales de los constituyentes que abordan un camino lleno de riesgos e incertidumbres. Por ejemplo, a veces se decide no iniciar el proceso constituyente o paralizarlo, una vez iniciado, porque la visión que tiene el que más poder detenta prevalece sobre la racionalidad del proceso, a pesar de que la mayoría entienda que el consenso garantizaría con elevada probabilidad el éxito y la supervivencia de la empresa familiar. Se dan varios estilos heurísticos en el proceso constituyente que paso a describir y comentar<sup>16</sup>.

¿Cuáles son los posibles tipos de heurística que utilizan los familiares para llegar a iniciar el proceso constituyente y llegar a consensuar o no un determinado protocolo familiar? Los tratados de heurística describen los siguientes estilos, algunos de los cuales, van a ser objeto de nuestra investigación:

1. El estilo, llamado de la simplificación, mediante el cual y de modo intencionado los constituyentes ignoran ciertos aspectos de la decisión para reducir la carga cognitiva; es decir, la presión que las experiencias vividas y la información recibida ejercen sobre el proceso mental, necesario para adquirir conocimientos. Si este estilo prevalece el moderador externo debe evitar que los constituyentes basen en el mismo el logro del consenso, pues en escaso tiempo habrá que volver a revisar los acuerdos.
2. El estilo de referencia a la historia pasada, vivida o conocida, que marca el proceso decisional y genera un mapa cognitivo diferente en cada constituyente. Aquí no es verdad lo de “agua pasada no mueve molinos” pues al contrario, influye sobremanera sobre el proceso decisorio.
3. El estilo denominado de imitación, permite repetir aunque no miméticamente el proceso decisional, basándose en experiencias externas. En este estilo puede caer el asesor mediador, consejero familiar con experiencia, por lo que debe saber cuidarse.
4. El estilo, llamado de aversión al riesgo, mediante el que se identifican riesgos presentes y futuros en el seno de la relación familia empresa. Nuestra conjetura es que este estilo es muy frecuente en las familias empresarias, cuyos componentes prestan atención a estos riesgos específicos y por ello inician el proceso constituyente, terminándolo en un pacto.

---

<sup>15</sup> La heurística es un conjunto de procedimientos que se utilizan para tomar decisiones y que se han construido desde la experiencia. No tienen una base totalmente racional pero encuentran soluciones aceptables para sus decisiones. Parte de los procedimientos heurísticos son subconscientes.

<sup>16</sup> D. Kahneman y otros. 1982. “Judgment under uncertainty: Heuristics and biases”. Cambridge University Press. Cambridge. U.K.

5. El estilo llamado de satisfacción; mediante el cual los familiares eligen la solución más aceptada, pero no la mejor, vista desde la óptica más racional del consejero familiar externo.
6. El estilo, calificado de cooperación, es consecuente o simultáneo al de aversión al riesgo, pues los familiares desean no solo prevenir riesgos, sino también compartirlos, mediante el mutualismo y la cooperación.

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

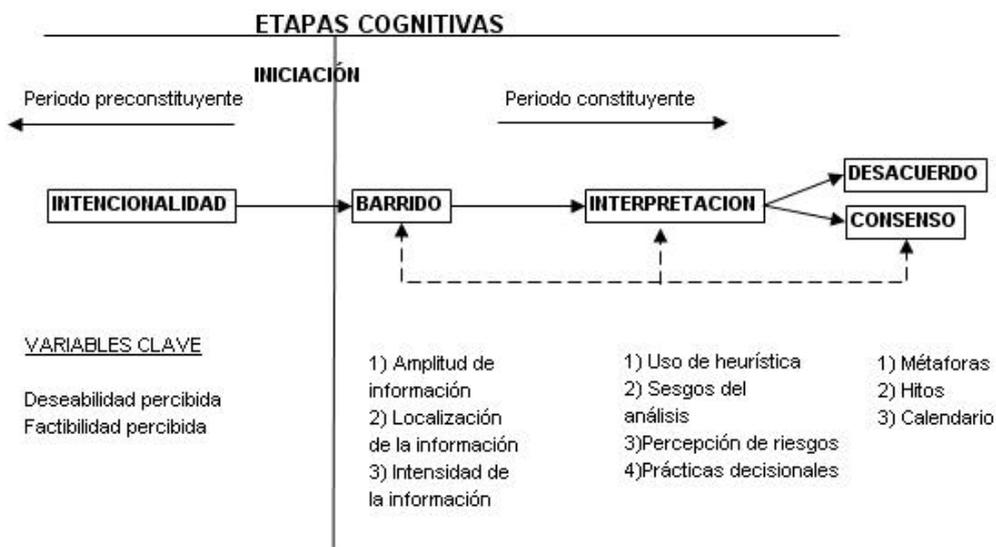
La investigación pretende averiguar los mapas mentales mediante los cuales, quienes pertenecen a una determinada familia empresaria, una vez tomados los cursos de la cátedra PRASA de Empresa Familiar, decidieron iniciar el proceso constituyente, encaminado a consensuar un protocolo o pacto familiar.

La investigación pretende averiguar si hubo relación entre el proceso de aprendizaje en la universidad, los modelos mentales y la decisión de consensuar su constitución. La investigación pretende analizar los diferentes tipos de heurística que se utilizan en los procesos constituyentes y en la elección de alternativas; consensuar, retardar o desistir.

## MODELIZACIÓN DE LAS ETAPAS COGNITIVAS DEL PROCESO CONSTITUYENTE.

Para comprender mejor el procedimiento y la metodología de nuestra investigación modelizamos las etapas cognitivas del proceso constituyente en la figura 4 siguiente.

Figura 4: Etapas cognitivas del proceso constituyente



Hemos llamado periodo preconstituyente al comprendido entre el comienzo del programa dictado por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar y el momento en que los familiares se acercan a solicitar apoyo para iniciar el camino hacia su constitución o protocolo familiar. En este periodo se va conformando la voluntad de la familia y concibiendo la necesidad de crear un consenso y unas reglas de juego que rijan las relaciones familia-empresa-constituyentes. No basta con que exista deseo en alguno o todos los familiares, sino que deben percibir una elevada factibilidad de llegar a acuerdos antes de empezar el camino.

Hemos denominado periodo constituyente al que comienza con la formalización de un acuerdo de colaboración entre la familia y la cátedra y termina una vez logrado el consenso y firmado el pacto, aunque en el camino se pueden producir retardos e incluso desacuerdos. El periodo constituyente tiene tres fases en serie o en paralelo que hemos denominado **barrido, interpretación y consenso o desacuerdo**. En la fase de **barrido** la cátedra reúne información de los constituyentes, recogida mediante cuestionarios a lo largo del curso tomado en el periodo preconstituyente, y la completa con nueva información basada en test, cuestionarios, entrevistas estructuradas, bilaterales entre consejero familiar y componentes de la familia, que son de gran importancia por su intensidad y especificidad. En la fase de interpretación la creación de conocimiento va aumentando al tratar de los temas específicos del pacto. Cada constituyente va aumentando su carga cognitiva a medida que intercambia información con el consejero familiar, bilateralmente y multilateralmente con sus familiares y de modo ordenado. En esta fase interpretativa se usa algún estilo heurístico para progresar, se corrigen sesgos de análisis individuales, en su caso, se perciben riesgos de confrontación y conflicto y se van diseñando modos de tomar decisiones por parte de la familia y la empresa cara al futuro. Estas dos fases requieren un trabajo de confrontación directa de los miembros con el consejero familiar y entre sí que oscila de cuarenta a cuarenta y cinco horas; sin embargo, el periodo constituyente, dependiendo de la complejidad familiar, oscila entre ocho y veinte y cuatro meses. La fase última que se materializa en un documento, denominado protocolo familiar o constitución de la familia empresaria, o que termina en total desacuerdo con fragmentación del negocio, compra venta de acciones y participaciones, o venta a terceros, la hemos denominado **consenso o desacuerdo**. El consenso se alcanza mediante metáforas, recuerdos de hitos pasados y mediante la fijación de desarrollo del pacto con un calendario determinado y a través de órganos de gobierno y compromisos a desarrollar. El consenso o constitución es el inicio de un largo proyecto vital que va a requerir esfuerzos, cooperación y mutualismo y un gran apoyo de los asesores tradicionales de la familia.

## **FUENTES DE INFORMACIÓN Y METODOLOGÍA SEGUIDA.**

Se han investigado a 14 empresas familiares, que iniciaron su proyecto constituyente. De ellas 8 empresas han logrado el consenso y han firmado su correspondiente protocolo familiar o constitución de la familia empresaria. El resto, 6 familiares, están en estos momentos en la fase de interpretación y negociación de los pactos, de los cuáles, 3 empresas están debatiendo el último borrador de su proyecto constitucional (Todas estas empresas familiares han tomado el programa,

que sobre empresa familiar, ha dictado la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba, que consta de seis créditos que se reciben a lo largo de un año académico).

El panel investigado está constituido por 14 empresas, cuyos componentes suman 54 personas. Todos ellos han sido sometidos a la misma encuestación durante su periodo constituyente, diferenciando ciertas cuestiones entre aquellos que ya firmaron el consenso y aquellos que todavía están en fase de interpretación dentro del periodo preconstituyente. El cuestionario al que se han sometido los constituyentes se construyó para intentar determinar los siguientes objetivos:

1. Determinar las expectativas que los constituyentes habían elaborado antes de tomar el programa formativo, dictado por la cátedra y el grado de satisfacción logrado tras finalizar la formación.
2. Determinar el provecho obtenido en ese periodo formativo en relación al proceso constituyente iniciado.
3. Determinar los motivos, razones o criterios que, tras el periodo de formación, han servido para que los asistentes decidieran iniciar el periodo constituyente, así como el razonamiento seguido.
4. Determinar los estilos heurísticos de decisión y su frecuencia.
5. Determinar el grado de tensión generado en el proceso constituyente, así como los riesgos que se corrieron durante el proceso y el grado de satisfacción por el consenso logrado.

## **EL CUESTIONARIO**

Fue enviado a los constituyentes de cada una de las familias que, tras cursados los cursos programados por la cátedra de empresa familiar, habían decidido iniciar el proceso constituyente. En total se han encuestado 54 personas pertenecientes a 14 familias. El cuestionario se adjunta en el anexo. Se divide en una parte común para todos ellos, una parte específica para los que han consensuado el protocolo y otra, diferente en parte, para quienes están en vías de consensuarlo.

## RESULTADOS OBTENIDOS

### 1. De las expectativas generadas por el programa de formación sobre empresa familiar y el grado de satisfacción percibido tras terminar dicha formación.

El panel indica que conoció la existencia del programa educativo a través de un familiar en un 53% de los encuestados y en un 28% a través o por indicación de un conocido. Los prescriptores de la demanda y de la voluntad para aprender en un 81% son personas. De aquí podemos concluir que ni los medios de comunicación (13%) ni la organización empresarial, CECO, con un 3%, son prescriptores de la oferta de la Cátedra. Respecto de la decisión de inscribirse en el programa el panel indica que en un 42% de los casos ha sido personal, en un 46%, de los casos por exigencias de un familiar, que indicó su conveniencia, y en el 12% por un socio empresarial, pues algunas empresas familiares tienen socios externos a la familia<sup>17</sup>.

Las percepciones a priori sobre el programa docente de los panelistas arrojaron los siguientes mapas mentales:

<b>Percepciones apriorísticas</b>	<b>% Respuestas</b>
1) Tenía la seguridad de que iba a aprender	78
2) Tenía la preocupación de que no iba a aprender nada	11
3) De los que tenían seguridad en que iban a aprender, un cierto porcentaje pensaba que las enseñanzas podrían poner en riesgo a la familia	16.6

Las percepciones no son independientes del grado de motivación con el que los panelistas asistieron al programa educativo. En la fase preconstituyente los panelistas analizados se encontraban:

<b>Percepciones apriorísticas</b>	<b>% Respuestas</b>
Motivados	30
Medianamente motivados	62
Poco motivados	8

Puede observarse que el grado de motivación elevado solo computa en un 30%, que debe ponerse en relación con el 42% de los panelistas que se inscribieron en el curso por propia voluntad. Medianamente motivados se inscribieron el 62% que tienen que ver con el hecho de que el 46% se inscribieron por indicación y exigencias familiares junto al 12% del socio que se lo demanda. Recuérdese que, aunque el programa educativo es gratuito, se exige la presencia de todos los familiares para su admisibilidad.

---

<sup>17</sup> Los cursos impartidos son gratuitos pero se exige para la admisión, el compromiso de asistencia de la familia fundadora y de los hijos y, en ciertos casos, también de los familiares por afinidad.

Es de interés conocer el grado de satisfacción con el que los diplomados egresan del programa. Es de gran importancia para el análisis saber la evolución expost de los individuos, acorde con los niveles de motivación declarados.

El grado de satisfacción no sólo depende de las enseñanzas que han sido dictadas por el mismo profesor para todos, sino del nivel de deseabilidad y motivación previos al curso. La tabla cruzada da una idea de la relación entre motivación previa y percepción de satisfacción expost, tras el periodo de aprendizaje.

<b>Grado de motivación ex ante</b>	<b>Grado de satisfacción ex post</b>			<b>TOTAL</b>
	<b>Satisfecho</b>	<b>Medianamente satisfecho</b>	<b>Insatisfecho</b>	
Motivado	92.86	7.14	0	100
Medianamente motivado	87.10	12.90	0	100
Poco motivado	90.20	9.80	0	100

El éxito del programa puede medirse entre los que estando motivados quedaron medianamente satisfechos (7.14%) y los que estando poco motivados, quedaron satisfechos (90.20%). Este cruce nos indica que las expectativas no quedaron totalmente defraudadas si recordamos que sólo el 11% pensaba que no iba a aprender nada a través del programa docente y el resultado es que ninguno de ellos quedó insatisfecho del sacrificio realizado al acudir al mismo. De los que declararon que con toda seguridad iban a aprender en la Cátedra (78%), el 90.24% quedó satisfecho de las enseñanzas y el 9,75% quedó medianamente satisfecho.

## **2. Del resultado práctico del programa de formación en relación a quiénes decidieron iniciar el proceso constituyente.**

El número de alumnos diplomados a la fecha de este estudio es de 168<sup>18</sup>. De ellos, 54 han iniciado y algunos terminado el proceso constituyente. La relación entre alumnos, que con sus familias han iniciado el proceso constituyente, y total de alumnos diplomados es de 32%, que consideramos bastante elevado. Algunos egresados y diplomados han manifestado no desarrollar ningún proceso constituyente o incluso han decidido fragmentar el negocio o realizar un acuerdo interno de compra venta. Nuestra historia es la siguiente:

	<b>Número</b>	<b>Familiares</b>
A) Familias que han desarrollado compraventa	3	17
B) Familias que han fragmentado el grupo	1	4
C) Familias con empresas en suspensión de pagos	1	2
D) Familias que han decidido esperar	2	6
TOTAL	8	26
E) Familias que han iniciado el protocolo	14	54

<sup>18</sup> Alumnos que se diplomaron en el periodo 2000-2005.

De los egresados diplomados que han iniciado el proceso constituyente queríamos conocer los criterios y valoraciones que fundamentaron la decisión de iniciación del proceso constituyente y, por eso, les demandamos que eligieran dos criterios de los varios presentados. En la tabla siguiente puede observarse una cuasiequidistribución de los criterios y valoraciones que les han llevado a iniciar el proceso para lograr un objetivo concreto y determinado.

<b>Nº de propuesta elegida</b>	<b>Denominación de la propuesta</b>	<b>%</b>
4	He tomado conciencia de la necesidad de disponer de un protocolo familiar	31
2	He tomado conciencia de la necesidad de planear el relevo generacional	26
3	He tomado conciencia de la necesidad de disponer de un Consejo de Administración	22
1	He tomado conciencia de la importancia de la relación familia empresa	20

Esta jerarquización de valoraciones y criterios nos indica cómo se ha elaborado el proceso cognitivo y el tipo de cognición lograda tras un proceso de razonamiento, intuición y percepción. Las conclusiones o resultados al que han llegado los alumnos analizados son relevantes para quiénes tienen necesidad de avanzar en su proceso constituyente. En primer lugar el consenso per se y a continuación el relevo generacional, luego la necesidad de un cambio organizativo de la empresa en el marco de las relaciones familia-empresa.

### **3. Sobre los razonamientos heurísticos que les llevaron a iniciar el proceso constituyente, tras el programa de formación.**

En nuestro modelo hemos diferenciado la fase de barrido de la información, de interpretación de la misma y del logro del acuerdo. Este modelo simplifica el diagramado en la figura 1, pero permite la retroalimentación entre los procesos analizados. Nos interesaba conocer los criterios y razonamientos que a estos componentes familiares les habían llevado a avanzar hacia el acuerdo constituyente. Para ello presentamos siete posibles razonamientos y damos a elegir un máximo de tres, a fin de conocer la jerarquización de ellos. Las respuestas fueron:

<b>Orden elegido</b>	<b>Descripción de razonamiento y criteriología</b>	<b>%</b>
1	Porque la existencia de un protocolo eliminaría muchas de las futuras tensiones y explicita reglas de juego de la familia en relación con la empresa	30.17
5	Porque era el mejor modo de poner sobre la mesa cuestiones que en el futuro generarían problemas entre hermanos y de estos con los padres	21.15
2	Porque el protocolo representa un hoja de ruta para la supervivencia de la empresa	21.15
3	Porque era la hora de clarificar el futuro de los hijos en relación a la empresa familiar así como su papel en la misma	13.46
4	Porque por la edad del fundador era necesario planificar su retirada y reestructurar la organización de la empresa	8.97
6	Porque teníamos conciencia de que no era bueno para la continuidad que las decisiones estratégicas se tomaran por una sola persona	4.49

Los criterios subjetivos para interpretar la información y buscar el logro del consenso indican que en los modelos mentales de los constituyentes impera la concepción del protocolo como herramienta para eliminar y suavizar futuras tensiones entre constituyentes y como medio de clarificar las relaciones entre familia y empresa y asegurar la supervivencia del artefacto llamado empresa familiar. Este modelo mental tiene un peso de 72.47% y los encuestados han alterado el orden ofrecido mediante la encuesta. El resto de los razonamientos hacen referencia al papel que deben jugar los hijos en la empresa, a la necesidad de cambiar la gestión hacia un estilo más participativo y a la necesidad de reestructurar la empresa tras la salida del fundador (27.53%). Puede verse con claridad que los criterios y valoraciones a la hora de caminar hacia el consenso tiene mucho más que ver con las relaciones entre familiares respecto de la empresa, que con la organización del artefacto empresarial. Sus preocupaciones son la visualización de riesgos y tensiones futuras que se deben prevenir.

Así mismo nos interesaba conocer los estilos heurísticos que con más frecuencia utilizaron los encuestados para decidir no solo entrar en el periodo constituyente sino avanzar en el proceso hasta lograr el consenso. Para ello presentamos seis posibles modelos mentales de los que deberían elegir como máximo tres de ellos, cada uno representante de un cierto modelo heurístico. Los resultados fueron los siguientes:

<b>Nº de orden de propuesta</b>	<b>Definición del razonamiento según estilo heurístico</b>	<b>%</b>
1	Nos lanzamos al proceso porque teníamos claro que el protocolo era el instrumento para consolidar la supervivencia de la empresa	28.21
6	Era la mejor manera de obligarnos a cooperar en el futuro, así como el mejor modo de conocer la hoja de ruta cara al porvenir incierto	28.21
2	Aunque teníamos algunas dudas, con las enseñanzas aprendidas, decidimos dar el paso hacia el consenso	17.95
5	Era la solución aceptable y aceptada por la familia, aunque pudiera existir otra mejor en la mente de cada uno de nosotros	10.26
4	Corríamos un gran riesgo de no hacer el protocolo, así que decidimos abordarlo	10.26
3	Conocimos que otras familias empresarias se habían decidido a consensuarlo, lo que no animó también a nosotros a abordarlo	5.13

## **ESTILOS HEURÍSTICOS**

De las respuestas anteriores se puede obtener la siguiente ponderación de los diferentes estilos heurísticos utilizados para tomar la decisión. Cada propuesta llevaba implícito un diferente estilo heurístico, debiendo recordar que cada constituyente tuvo la posibilidad de señalar tres estilos.

Los estilos heurísticos que más ponderaron fueron el de la simplificación 28.21%, y el de la cooperación, 28.21%,. El procedimiento heurístico de simplificación ignora de modo intencionado algunos de los aspectos de la decisión a fin de reducir la carga cognitiva; es decir, tenían claro que el protocolo alcanzado por consenso era lo mejor para el sistema familia-empresa. El estilo heurístico de cooperación era de esperar que ponderara muchísimo a pesar de que se les ofertó en sexto lugar y último lugar. Los familiares toman conciencia de que para compartir riesgos se ha de cooperar entre ellos y se ha de instaurar un estilo de relación mutualista.

La influencia de la propia historia y de lo aprendido ha ponderado un 17.95 por ciento en tanto que la aversión al riesgo futuro de no consensuar y el objetivo de que lo mejor es enemigo de lo bueno, ponderan un 10.26% cada uno. Era de esperar que el estilo de satisfacción también se hubiera utilizado, pues muchos buscan la solución más aceptable, ni siquiera la segunda mejor, con tal de lograr el consenso o evitar riesgos o imbuirse ante ellos. Por eso también el estilo de aversión al riesgo aparece en un 10.26%, pues los constituyentes han tenido ocasión de analizar riesgos específicos prestando gran atención a los riesgos elevados de conflicto.

El estilo heurístico de imitación apenas ha sido seleccionado aunque al menos un 5.13% de los estilos elegidos le ha dado la posibilidad de elección. EL estilo indica que se identifican decisiones tomados por otros y se ejecutan con cierto mimetismo, aunque no el consenso formal logrado.

Aunque los estilos heurísticos ponderan en un cierto orden, los criterios o razonamientos ligados a esos criterios pueden ponderar de modo diferente; es decir, detrás de cada estilo heurístico pueden existir criterios distintos para apoyar esos estilos de razonamiento. La criteriología aparecida por orden es la siguiente:

	%
De simplificación	44.58
<b>Prestando atención a:</b>	
Anticipación al futuro	13.46
Relevo generacional	8.97
De método para definir el camino a seguir	21.15
De cobertura de riesgo	30.77
De cooperación necesaria	21.15
De vivencias históricas	4.49
TOTAL	100

#### 4. Del grado de satisfacción alcanzado tras el logro del consenso.

De los firmantes del pacto constitucional familiar el 54.17% manifiesta que le satisfizo totalmente, en tanto que un 25% no llegó a alcanzar tal grado de satisfacción y el 28.83% no manifestó opinión alguna. En este momento se está evaluando la etapa de consenso, como final del modelo de fases cognitivas propuesto. No tiene nada de extraño este resultado si analizamos que un 17.95% tenía dudas de caminar hacia el consenso y un 10.26% señaló que el protocolo no era la solución óptima sino la más aceptable. Un periodo constituyente largo, tedioso y con tensiones no puede dar lugar a un consenso en el que todos se sientan altamente gratificados. Que más de la mitad de los constituyentes de cada familia, aunque cada familia es diferente, se encuentren satisfechos con el pacto logrado nos parece un resultado normal, sobre todo cuando un 28.83% no se pronuncia sobre la satisfacción o descontento, pudiendo entender que ni está totalmente satisfecho ni totalmente descontento.

## LAS TENSIONES DURANTE EL PROCESO

El periodo constituyente no pareció largo y tedioso al 83.32% de los encuestados y si a un 8.33%, no dando opinión extrema otro 8.83%. Sin embargo, los constituyentes tomaron conciencia de las posibles tensiones surgidas entre ellos dentro de cada familia, pues el 29.17% indicó que existieron tensiones en tanto que un 66.67% no reflejaron esta percepción. No podemos decir que hubiera tensiones en todas las familias analizadas, pero si podemos constatar que el periodo constituyente no es un camino de rosas, pues incluso un 8.33% ha señalado que corrieron riesgo de ruptura familiar.

## LA NECESIDAD DE APOYO EXTERNO

El 91.67% declaró “que por haber asistido al programa de empresa familiar hemos podido abordar el protocolo”. Esta información y toma de conciencia fue necesaria durante el periodo preconstituyente, según ellos mismos manifiestan con elevada tasa de concordancia, para iniciar el recorrido constituyente. Nos interesaba saber si el avance hacia el consenso se debió en parte a la ayuda externa del consejero familiar, que aportó la cátedra universitaria. Un 71.17% se manifiesta rotundamente sobre que fue posible lograr el consenso gracias a un mediador durante el proceso, en tanto que un 8.33% no se pronuncia y un 12.5% entiende que no fue gracias al mediador, cómo se alcanzó dicho consenso.

## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y REFLEXIONES FINALES.

Son varias limitaciones las que presenta este tipo de investigación. En primer lugar, el tamaño de la muestra es pequeña, incluso haciendo sólo referencia al subconjunto de empresas que han pasado por los cursos de la cátedra, cuyos componentes han finalizado el proceso de formación y han obtenido diploma. Se precisa esperar a que con el transcurso del próximo quinquenio el número de familias empresarias que inicien el proyecto constituyente se amplíe.

En segundo lugar, el estudio no ha podido analizar los procesos cognitivos de aquellos que llegaron a elegir la alternativa de disentir, no formalizar el pacto y fragmentar la empresa o salir de la misma por venta del capital. Esta limitación nos animará a investigar en esa línea, cuando el número de empresas que toman esta decisión se amplíe.

La tercera limitación es el no haber abordado el mapa cognitivo y la heurística de aquellas familias empresarias que habiendo tomado el proceso de formación, continúan en su statu quo, de modo que no han iniciado el proceso constituyente, pero tampoco han planteado alguna otra alternativa de salida.

Nuestras reflexiones finales, tras este estudio de carácter transversal y longitudinal son las siguientes:

**Primera:** Que la formación recibida a través del programa específico sobre empresa familiar ha conducido a un número elevado de empresas asistentes a iniciar su proceso constituyente.

**Segunda:** Que en el desarrollo del proceso constituyente ha sido clave y recurso estratégico el apoyo de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

**Tercero:** Que el proceso constituyente termina en un consenso cuyo objetivo es alcanzar un acuerdo aceptable para todos, aunque no sea el óptimo.

**Cuarto:** Que los cursos dictados han permitido a los constituyentes concretar con realismo sus objetivos, especificados en el desarrollo de un protocolo familiar, que contemple la relación familia empresa y el relevo generacional.

**Quinta:** Que los estilos heurísticos utilizados para avanzar hacia el pacto han sido por orden de importancia el de simplificación, cooperación, satisfacción y aversión al riesgo.

Abierto este campo de investigación nos proponemos profundizar en estudios de carácter longitudinal, observando la evolución y el desarrollo de las constituciones familiares ya firmadas en los próximos cinco años hasta 2010.

## **REFLEXIÓN FINAL: ¿POR QUÉ UNAS FAMILIAS, Y OTRAS NO, DESARROLLAN SU PROTOCOLO FAMILIAR?**

a) Existencia de una heterogeneidad entre los asistentes al curso:

1) **Cognición empresarial:** No todas las familias desarrollan el mismo proceso mental para adquirir conocimientos sobre naturaleza, importancia y exigencias en recurso de un protocolo familiar. Los modos de percibir las enseñanzas y sus razonamientos son heterogéneos y diferentes. Las familias han visto el curso de diferentes maneras. Los hay quiénes en los cursos han visto una oportunidad para abordar cuestiones relativas a la continuidad de la empresa, como familiar. Los hay quiénes han soslayado esta oportunidad. Así que unos se lanzaron en primer lugar a crear su protocolo familiar; otros tuvieron la misma idea pero no la llevaron a la práctica. Otros creen que el protocolo es una amenaza a su statu y se protegen ante el cambio, particularmente si ven un horizonte incierto, en tanto que otros han visto en esas enseñanzas una oportunidad para consolidarse y crecer.

2) **Reconocimiento de la oportunidad:** La oportunidad es reconocida desde una base heurística y no desde una lógica basada en hechos, pues las oportunidades nunca surgen de una manera lógica. Los empresarios que asisten a los cursos de la Cátedra PRASA los ven como una oportunidad para conocer su situación y luego decidir si avanzar o no hacia el pacto familiar. Los que analizan con la lógica de los hechos no suelen enfrentarse al reto de consensuar un protocolo.

3) **Complementariedad estratégica:** La aparición en medios de comunicación de los pioneros en firmar un protocolo familiar facilita la aparición de otros que hacen que esta innovación sea más fácil para las familias empresarias menos predispuestas a consensuarlo, así que los procesos de constituir pactos se van haciendo cada vez más familiares.

En el fondo, un protocolo familiar es un nuevo recurso para que la empresa pueda seguir compitiendo, que proceden de empresas establecidas que así quieren ver aumentada su productividad evitando disipar ciertas energías. A medida que más empresas aceptan el protocolo como una innovación, la incertidumbre sobre su eficacia y operatividad se minimiza y suaviza. Cuando se consensua un protocolo la familia está recombinaando nuevos recursos para iniciar un nuevo ciclo en la gestión y en la dirección.

Para algunas familias empresarias el coste emocional exigido al consensuar un protocolo es demasiado elevado y detienen el ciclo evolutivo de su empresa.

4) **Ambigüedad causal:** Una organización empresarial basada en el conocimiento sabe que se acumula aquel a través de la misma organización. Cuando la empresa familiar que asiste a nuestros cursos explota los conocimientos adquiridos, la empresa crece y multiplica sus nuevos conocimientos. La capacidad de absorción de estos nuevos conocimientos sobre empresa familiar determina si la familia sacará provecho de los mismos. Unas familias han absorbido el conocimiento y lo han materializado en un protocolo familiar; otras, por su contexto organizativo no se comportan como una esponja sino como un hueso desecado incapaz de absorber aquellos conocimientos.

Las empresas con más capacidad empresarial suelen ser las que absorben las enseñanzas y las que transforman estas enseñanzas en un input del protocolo familiar, que es un proceso dinámico. A las empresas que no absorben estas enseñanzas o no asistan a nuestros cursos les será muy difícil entender lo que representa un protocolo familiar. Cuando se consensuen muchos protocolos familiares, este proceso dejará su ambigüedad y será asumido por las empresas familiares de menor cualificación.

5) **El protocolo es un recurso socialmente complejo y difícil de imitar:** El protocolo es el resultado de una gestión sistemática y de una red de influencias, socialmente complejas en el seno de cada familia, que es difícil de imitar. La relación del fundador con su familia y la interacción de los componentes familiares es una red socialmente compleja. El protocolo es la consolidación escrita de las capacidades familiares tan complejas.

No es fácil imitar a la empresa que consensua su protocolo porque esa familia tiene una cultura específica, una dotación de capital humano diferente y también una imagen y reputación singular. Por eso cada protocolo es el resultado de procesos mentales y de decisiones singulares y distintas.

6) **Los cursos, como oportunidad para adquirir un nuevo recurso:** Algunas familias que atienden a nuestros cursos han sido capaces, tras su cognición empresarial, de entenderlos como una oportunidad para el desarrollo de su empresa. Otras, por el contrario, no. Eso es simplemente consecuencia de los diferentes modos de pensar que tiene cada familia empresaria a la hora de tomar decisiones. Para algunos la información obtenida de los cursos es un nuevo recurso para abordar un proceso aventurado: el protocolo familiar. Este proceso no es lineal sino que tiene interrupciones y arranques a lo largo del tiempo.

7) **El protocolo es dependiente de la trayectoria familiar:** Cada una de las empresas que han recibido nuestros cursos tienen diferentes hábitos, modos de pensar u modelos de lo que *interno* y su entorno deben saber, lo que condiciona la decisión de abordar o no abordar un protocolo familiar. Abordar un protocolo familiar requiere que alguien coordine la base de conocimiento de la familia, pues se han de coordinar y distribuir los conocimientos así como los procesos de aprendizaje. Es obvio que si existe una base coordinada de conocimientos esto ayudará a descubrir la importancia de consensuar un protocolo. La elección de consensuar o no un protocolo viene determinada por las condiciones fundacionales de la empresa. El protocolo es en sí mismo una innovación

en la empresa familiar, por lo que para ponerlo en marcha se necesitan capacidades para aprender. El protocolo es un nuevo recurso para que la empresa familiar se consolide.

**Conclusión:**

Las familias, que vieron en los cursos una oportunidad para innovar y concibieron el protocolo familiar como un nuevo recurso para consolidar la empresa y legarla a la siguiente generación, son familias que fueron capaces de consensuar un documento, denominado Pacto de Familia, Protocolo Familiar o Constitución de la Familia.

## ANEXO: CUESTIONARIOS

### **CUESTIONARIO SOBRE LA FUNCIÓN Y NATURALEZA DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR**

1	Usted pasó por las aulas de la Cátedra PRASA ¿Considera que la Cátedra PRASA fue una buena oportunidad para conocer la realidad de la empresa familiar?	Sí	
		No	
	Si contestó afirmativamente pase a la pregunta del epígrafe 2, en caso negativo pase directamente al epígrafe 3		
2	Una oportunidad se transforma en algo positivo cuando, como en este caso, lo oído y/o aprendido ha podido cambiar su posición sobre ciertos conceptos o ha adquirido nuevos conocimientos o incluso los ha llevado a la práctica ¿Qué provecho o aprendizaje ha conseguido con su paso por la Cátedra PRASA? (Señale sólo 2 de las 4 opciones, una vez las haya leído todas)		
2.1	He tomado conciencia de la importancia de la relación familia-empresa		
2.2	He tomado conciencia de la necesidad de planear el relevo generacional		
2.3	He tomado conciencia de la importancia de disponer de un Consejo de Administración eficiente.		
2.4	He tomado conciencia de la necesidad de disponer de un Protocolo Familiar		
3	En caso de que su presencia en las aulas no llegara a ser una oportunidad para usted, ¿sería tan amable de darnos sus razones?  _____  _____  _____		
4	La Cátedra PRASA de Empresa Familiar comenzó sus enseñanzas en Octubre del año 2000 ¿Cómo conoció usted de la existencia de la Cátedra? (Pueden existir múltiples respuestas)		
4.1	Por los artículos en prensa del Director de la Cátedra		
4.2	Por los medios de comunicación		
4.3	Por indicación de un conocido		
4.4	Por indicación de un familiar		
4.5	Por información de la Confederación de Empresarios de Córdoba-CECO		
4.6	Por		
5	Cuando usted se decidió a inscribirse en las enseñanzas de la Cátedra PRASA ¿Quién promovió esa inscripción?		
5.1	Usted mismo estaba predispuesto y animado		
5.2	Le estimuló un familiar		
5.3	Le estimuló un socio de la empresa		

6	Cuando usted comenzó a tomar los cursos de la Cátedra PRASA ¿Cómo se sentía? (Sea sincero)		
6.1	Con la seguridad de que iba a aprender	SÍ	
		No	
6.2	Con mucha preocupación, pensando en que no iban a enseñarle nada de interés	SÍ	
		No	
6.3	Con mucha prevención, pensando que las enseñanzas iban a suponer un riesgo para usted y/o su familia	SÍ	
		No	
7	Cuando inició el primer módulo de la Cátedra PRASA ¿cómo se sentía cuando empezó el curso?		
7.1	Muy motivado		
7.2	Moderadamente motivado		
7.3	Poco motivado		
8	¿Cuándo terminó su formación total o parcial ¿Cómo se sintió?		
8.1	Satisfecho		
8.2	Medianamente satisfecho		
8.3	Insatisfecho		
9	Para terminar esta parte del cuestionario. Cuando recibió el diploma, dígame con sinceridad ¿Qué sintió? (Sólo conteste a dos como máximo una vez leídas todas).		
9.1	Que había sido un acierto descubrir la existencia de la Cátedra y cursar sus estudios.		
9.2	Que fue una falsa alarma y que las enseñanzas de la Cátedra no eran realmente aplicables y prácticas para su empresa familiar.		
9.3	Que hubiera sido mejor retirarse a tiempo y no continuar asistiendo a clases.		
9.4	Que usted esperaba otro tipo de enseñanzas en el seno de la Cátedra PRASA..		
10	Cuando le comunicamos la existencia de noticias en nuestra revista digital El aldabón. ¿Qué hace usted?		
10.1	La visitó.	SÍ	
		NO	
11	En caso afirmativo díganos. ¿Cómo es la visita?		
11.1	Completa a todas las páginas.		
11.2	Sólo a algunas páginas.		

## CUESTIONARIO SOBRE PROTOCOLO FAMILIAR

	Usted ha firmado el protocolo familiar para su familia empresaria.		
<b>1</b>	Hay varias razones por las que ustedes se han decidido a consensuar un protocolo familiar y ya lo han firmado. Dígame de las razones que le listo, las más importantes. <b>(Señale de todas las respuestas sólo 3, que considere importantes).</b>		
1.1	Porque su existencia elimina muchas futuras tensiones y explicita las reglas de juego de la familia en relación a la empresa.		
1.2	Porque el protocolo representa una hoja de ruta para la supervivencia de la empresa.		
1.3	Porque era hora de clarificar el futuro de los hijos en relación a la empresa, así como su papel en la misma.		
1.4	Porque por la edad del fundador era necesario planificar su retirada y reestructurar la organización de la empresa.		
1.5	Porque era el mejor modo de poner sobre la mesa cuestiones que en el futuro generarían problemas entre hermanos y de éstos con los padres.		
1.6	Porque teníamos conciencia de que no era bueno para la continuidad, que las decisiones estratégicas se tomaran por una persona sola.		
1.7	Porque _____ _____		
<b>Para los que han firmado su protocolo familiar</b>			
<b>2</b>	Como usted tiene experiencia en la consecución de un protocolo familiar, díganos su opinión sobre el proceso.		
2.1	Resultó demasiado largo y tedioso	si ?	no ? ns/nc ?
2.2	Generó tensiones entre nosotros	si ?	no ? ns/nc ?
2.3	Me satisfizo totalmente	si ?	no ? ns/nc ?
2.4	Se paralizó o se está paralizando por tensiones	si ?	no ? ns/nc ?
2.5	Fue posible hacerlo gracias a un mediador	si ?	no ? ns/nc ?
2.6	Hemos corrido riesgo de ruptura entre los familiares.	si ?	no ? ns/nc ?
2.7	Por haber asistido a los cursos hemos podido abordar el protocolo.	si ?	no ? ns/nc ?
<b>3</b>	<b>Ustedes ya han consensuado el protocolo familiar, díganos su opinión sobre lo siguiente:</b>		
3.1	Tener una sesión en la que ustedes contarán los pasos que han dado desde que firmaron el protocolo y su grado de satisfacción e insatisfacción sobre el proceso	si ?	no ? ns/nc ?
3.2	Que a esta sesión asistieran alumnos de la Cátedra, diplomados, que no han iniciado los trabajos que conduzcan al protocolo familiar	si ?	no ? ns/nc ?

## **CUESTIONARIO SOBRE PROTOCOLO FAMILIAR**

	<b>Está usted inmerso en el desarrollo de un protocolo familiar para su familia empresaria.</b>
<b>1</b>	Hay varias razones por las que ustedes se han decidido a iniciar el proceso constituyente para consensuar un protocolo familiar. Dígame de las razones que le listo, las más importantes. <b>(Señale de todas las respuestas sólo 3, que considere importantes).</b>
1.1	Porque su existencia elimina muchas futuras tensiones y explicita las reglas de juego de la familia en relación a la empresa.
1.2	Porque el protocolo representa una hoja de ruta para la supervivencia de la empresa.
1.3	Porque era hora de clarificar el futuro de los hijos en relación a la empresa, así como su papel en la misma.
1.4	Porque por la edad del fundador era necesario planificar su retirada y reestructurar la organización de la empresa.
1.5	Porque era el mejor modo de poner sobre la mesa cuestiones que en el futuro generarían problemas entre hermanos y de éstos con los padres.
1.6	Porque teníamos conciencia de que no era bueno para la continuidad, que las decisiones estratégicas se tomaran por una persona sola.
1.7	Porque _____ _____ _____
<b>2</b>	Usted está involucrado en la gestación del protocolo de su empresa familiar. Nos gustaría conocer el modelo mental que siguió para dar el importante paso de intentar consensuar el protocolo. <b>(Conteste como máximo a 3 de las varias de las opciones).</b>
2.1	Nos lanzamos al proceso pues teníamos claro que el protocolo era el instrumento para consolidar la supervivencia de la empresa.
2.2	Aunque teníamos algunas dudas, con las enseñanzas aprendidas, decidimos dar el paso hacia el consenso entre la familia.
2.3	Conocimos que otros empresarios se habían decidido a consensuarlo, lo que nos animó también a nosotros a abordar dicho proceso.
2.4	Corríamos un gran riesgo de no hacerlo, así que, nos decidimos a abordarlo.
2.5	Era la solución aceptable y aceptarla por la familia, aunque pudiera existir otra mejor en la mente de cada uno de nosotros.
2.6	Era la mejor manera de obligarnos a cooperar en el futuro, así como el mejor modo de conocer la hoja de ruta cara al porvenir incierto.

## BIBLIOGRAFÍA

Fischhoff B. 1982. For those condemned to study the past: Heuristics and biases in hindsight. En D. Kahneman y otros. Editores. Judgement under uncertainty: Heuristics and biases. Pp. 335-354.

Jennings D.L., T.M. Amabile y Ross L. 1982. Informal covariation assessment: Data versus theory based judgements en D. Kahneman y otros. Editores. Ibidem. Pp. 211-230.

Johnson Laird D.N. 1999. Formal rules versus mental models of thought en The nature of cognition. Editada por R.S. Sternberg. The MIT Press. Pp. 625-643.

Kahneman D. y A. Tversky. 1979. The simulation heuristic. Recopilado en D. Kahneman y otros. 1982. Editores. Ibidem. Pp. 201-208.

Robinson D.N. 1999. Rationalism versus empiricism in cognition. En the nature of cognition, editada por R.S. Sternberg: The MIT Press. Pp. 79-111.

Slovie P.B. Fischhoff y S. Lichtenstein. 1982. Facts versus fears. Understanding risk. En D. Kahneman y otros. Editores ibidem. pp.463-492.

Tversky A. y D. Kahneman. 1982. Causal schemas in judgments under uncertainty. D. Kahneman y otros. Editores de Judgement under uncertainty: Heuristics and biases, pp.117-128.