

Cuaderno nº 25

Octubre de 2017

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

**EL PATRIMONIO SOCIOEMOCIONAL Y
ÓRGANOS DE GESTIÓN EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

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

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

**EL PATRIMONIO SOCIOEMOCIONAL Y
ÓRGANOS DE GESTIÓN EN LA
EMPRESA FAMILIAR**

Profesora Dr. Maribel Rodríguez Zapatero*

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez**

Profesor Dr. José Javier Rodríguez Alcaide***

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

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

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

ISSN: 2174-8896

ÍNDICE

EL CUIDADO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	4
¿CÓMO PUEDE Y CUÁNTO INFLUYE LA IDENTIDAD DE LA FAMILIA CON EL NEGOCIO FAMILIAR EN LA DECISIÓN DE CAMBIAR EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA?	7
UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD.....	9
REFLEXIÓN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS.....	10
DISCUSIÓN.....	10
ANEXOS	13

EL CUIDADO DE LA FAMILIA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa familiar tiene que lograr múltiples objetivos además de maximizar el valor económico de las acciones o participaciones pues tiene que satisfacer necesidades de múltiples intereses, entre ellos y, primordialmente, los familiares, que pueden ser contradictorios. La empresa familiar tiene que anticipar las necesidades de la familia empresaria y desarrollar prácticas orientadas a ese fin. Las actuaciones son reactivas o proactivas en el seno de la empresa familiar, que se evalúan de manera continuada y que obligan al familiar, gestor de la empresa, a invertir tiempo, energía y dinero en esta dirección. Los familiares que administran la empresa atienden esas necesidades familiares tanto desde una perspectiva instrumental (garantizar unos ingresos a los miembros de la familia) como desde una perspectiva ética o moral (hacer las cosas bien para lograr la armonía familiar). Es decir, a menudo buscará satisfacer objetivos no crematísticos además de los financieros¹.

Los familiares que administran la empresa familiar, entre otros objetivos, quieren preservar el patrimonio socioemocional que existe en la empresa y desde esa óptica toman decisiones, pues existe un premio socioemocional para la familia empresaria. Pueden actuar por motivos instrumentales, ya citados, o por motivos normativos, como ganar el apoyo del resto de los familiares.

Cuando se desea (1) mantener el control e influencia sobre la empresa; (2) se actúa a largo plazo por razones dinásticas o (3) se busca mantener la buena reputación las actuaciones son de carácter instrumental. Cuando se busca (1) mantener los valores nucleares de la familia, (2) reforzar los lazos afectivos dentro del grupo familiar y (3) se tiene un afecto emocional a la empresa las acciones están fundamentadas en razones

¹ Ver J.J. Chrisman y otros (2012). Family involvement, family influence and family-centered non-economic goals in small firms. E.T. y P. 36, 267-293.

morales para fomentar el sentimiento de pertenencia; es decir, se actúa de modo más altruista y menos calculador.

De modo que quienes dirigen la empresa familiar tienen que atender la heterogeneidad en el seno de la familia empresaria a la hora de identificar, priorizar y responder a los diferentes intereses familiares, tales como salarios, dividendos, mantenimiento del control, posibilidad de ser empleado, etc.

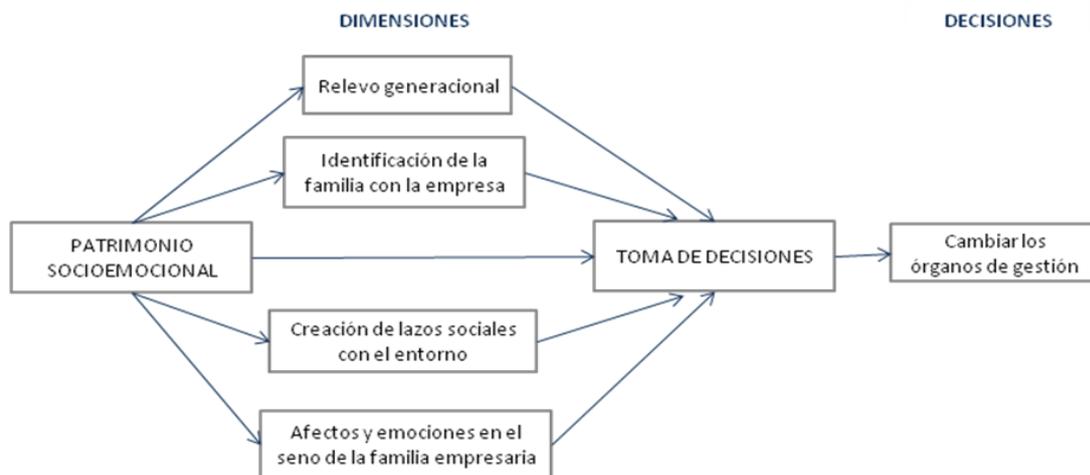
En resumen, las actividades instrumentales buscan no solo el buen resultado económico de la empresa sino objetivos no económicos de los principales de la familia, como es el reforzamiento y conservación del Patrimonio Socioemocional Familiar, como puede ser ganar en legitimidad y crédito ante la sociedad, mejorar la reputación. Por todo ello, se puede afirmar, que cuando quienes dirigen la empresa familiar toman como criterio de decisión las ganancias o pérdidas en el Patrimonio Socioemocional probablemente favorecerán actividades prácticas en esa dirección. Son motivaciones instrumentales: mantener el control de la empresa, legarla a la siguiente generación, lograr la identificación de los familiares con la empresa. Son motivaciones morales: lograr reforzar lazos con la sociedad, que los familiares se impliquen emocionalmente en el negocio, que se autoidentifiquen con la empresa de la familia.

El principal objetivo de modificar el órgano de administración de la empresa y sustanciarlo en un Consejo de Administración familiar con presencia de un Consejero Externo Independiente es un objetivo preferido por la familia porque favorece a las ramas familiares legitimando la capacidad de decisión de los jóvenes de la siguiente generación, reforzando su implicación en la empresa y sometiendo a verificación su credibilidad como administradores. Es decir, es una actuación instrumental. Al mismo tiempo esa decisión se toma pensando en la durabilidad de la empresa, en la renovación transgeneracional, en pasar la empresa a la siguiente generación como un legado. Es decir, es una actuación moral o normativa. Obviamente esta decisión de depositar la administración en órgano colegiado puede tener efectos positivos o

negativos sobre el llamado Patrimonio Socioemocional Familiar, puede o no ayudar a mantener la competitividad de la empresa y puede o no garantizar la vejez de los fundadores cuando se jubilen y dejen de ser activos. El Consejo de Administración tendrá que tomar decisiones sobre cómo armonizar objetivos financieros y no financieros cuando estén interrelacionados y cómo jerarquizar entre beneficios a corto y largo plazo. Pasar de Administradores Solidarios a Consejo de Administración conlleva riesgos, puede evitar o no sesgos desproporcionados, decisiones injustas.

Esta reflexión pretende indagar si sobre las opiniones de la familia en relación al Consejo de Administración creado son aditivas, conjuntivas o tienen efectos disyuntivos, siguiendo el modelo de la Figura 1.

Figura 1: Modelo utilizado para analizar la relación entre Patrimonio Socioemocional y acciones tomadas por la familia empresaria.



El cuestionario pretende conocer lo que opina cada familiar sobre sí o no y en qué grado cada dimensión del Patrimonio Socioemocional Familiar ha influido en la creación del Consejo de Administración al que se incorpora un Consejero Externo.

¿CÓMO PUEDE Y CUÁNTO INFLUYE LA IDENTIDAD DE LA FAMILIA CON EL NEGOCIO FAMILIAR EN LA DECISIÓN DE CAMBIAR EL ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA?

Las empresas familiares pequeñas y medianas suelen tomar la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada. La ley española permite que este tipo de sociedad mercantil pueda ser gobernada por un Administrador Único, Administradores Solidarios o Consejo de Administración. Generalmente se gobiernan a través de de Administrador Único en caso de empresa familiar en fase de Fundador o por Administradores Solidarios en caso de Sociedades Fraternalas. Pensando en el relevo generacional suelen transformar su gestión depositando el poder en un Consejo de Administración.

La identidad de la familia con la empresa y la necesidad de mantener la armonía de emociones y afectos, cuando la empresa es gobernada por hermanos, conduce a que la administración se delegue solidariamente en los hermanos.

La identificación de la familia con la empresa y el deseo de influir y mantener el control hace que la gestión recaiga en el Administrado Único que suele ser el fundador del negocio.

En determinados momentos la familia decide sustituir al Administrador Único o Administradores Solidarios por un Consejo de Administración, casi siempre pensando en qué hijos o nietos formen parte de dicho Consejo, aprendan a tomar decisiones colegiadamente y renuncien a tomarlas individualmente, como acontece en el caso de la Administración Única, solidaria con otro familiar o no.

Depositar el poder en el Consejo de Administración no supone que la familia deje de ejercer control e influencia sobre la empresa pues suelen formar parte de aquel

órgano de administración familiares de dos generaciones: padres e hijos o hermanos y primos hermanos.

A veces incorporan Consejeros Externos independientes al Consejo de Administración con el fin de disponer de juicios de valor que no estén afectados por el Patrimonio Socioemocional de la Familia a la hora de tomar decisiones y conseguir que no se construyan posiciones enfrentadas por egoísmos o desafectos personales o por orgullo y soberbia personales.

Dado que el Patrimonio Socioemocional Familiar en la empresa está constituido por el control e influencia que se logra mediante el Consejo de Administración, mayoritaria o totalmente familiar, queremos conocer cómo influyen las otras cuatro dimensiones de ese Patrimonio en la toma de decisiones. Es decir, cómo ha influido y en qué grado las dimensiones siguientes en la decisión de cambiar el Órgano de Administración e incorporar al mismo un Consejero Externo independiente.

Según el modelo (Figura 1) las dimensiones sometidas a cuestión son: Relevo generacional, Identificación de la familia con la empresa, Afectos y emociones en el seno de la familia empresaria y Creación de lazos sociales con el entorno de la empresa familiar.

Para ello se ha diseñado un cuestionario en el que se pregunta a cada miembro de la familia en qué grado estas dimensiones han influido en la decisión de sustituir al Administrador Único o a los Administradores solidarios por un Consejo de Administración, pleno de familiares en el que se ha incrustado un consejero Externo Independiente.

El cuestionario ofrece cinco respuestas alternativas; calificadas de 1 a 5, como Nada, Algo, Regular, Bastante y Mucho.

Obviamente se espera que cada miembro de la familia empresaria de respuestas diferentes a la de otros familiares y que no ponderen del mismo modo cada una de las

dimensiones del Patrimonio Socioemocional en la decisión tomada. Se puede esperar que pesen más las dimensiones “Identificación de la familia con el futuro de su empresa familiar” y “la preparación del relevo en la gestión a través del cambio generacional” que “lazos afectivos que existen entre hermanos y/o primos hermanos” y mucho más que la dimensión “las relaciones sociales que han creado con sus entornos de clientes, proveedores y asociaciones”.

UNA APROXIMACIÓN A LA REALIDAD

Se ha enviado el cuestionario del Anexo II a tres familias que tomaron los cursos de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar, que suscribieron su correspondiente Pacto Familiar y que cesaron a los Administradores Únicos o Solidarios y los sustituyeron por el correspondiente Consejo de Administración con presencia de un Consejero Externo independiente y no dominical.

La familia V_i está formada por un matrimonio de 60 años y dos hijos de 32 y 28 años respectivamente. Su actividad es el suministro a empresas de material de oficina para la buena administración.

La familia C_a está formada por el matrimonio de 65 años y cuatro hijos desde 28 a 38 años. Es un grupo de empresas. Todos los hijos trabajan en alguna de las empresas del grupo y su actividad está muy diversificada.

La familia M_e está formada por dos ramas familiares, fraternales, cuyos fundadores son matrimonios de más de 65 años. Cada rama tiene dos hijos, todos casados y, con hijos, excepto uno de ellos que tiene 33 años. El mayor de los hijos tiene 40 años y el más joven 31. Su rama de actividad es la de la correduría de seguros.

Los resultados de sus respuestas para cada familia aparecen en el Anexo II, junto al valor medio de cada dimensión socioemocional y su desviación típica.

REFLEXIÓN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En primer lugar, la dimensión “Relaciones Sociales” nada o escasamente ha influenciado en la firma del pacto familiar, aunque bastante en la familia V_i en la en la sustitución de los Administradores Únicos por un Consejo de Administración con presencia de Consejero Externo y en la formulación del Protocolo Familiar.

En segundo lugar, las otras tres dimensiones socioemocionales, “Identificación familiar con el negocio”, “lazos emocionales entre familiares”, “preparación para el relevo” han influido en altísimo grado tanto en la firma del Protocolo Familiar como en la modificación del órgano de administración. De manera muy elevada en la familia M_e, pues en ambas decisiones sus puntuaciones han sido igual o superiores a 4,5. De manera más dispersa y con mayor variabilidad en la familia C_a, pero siempre estas dimensiones han superado la puntuación de 4 en el caso del protocolo familiar y a 3,66 para los “lazos emocionales” en relación a la modificación del órgano de Administración.

DISCUSIÓN

Cada una de estas cuatro dimensiones pueden inducir a los familiares propietarios a diseñar estrategias que ayuden o intenten proteger y fortalecer la dotación de Patrimonio Socioemocional Familiar² Es decir, que estas dimensiones actúan como fuerzas positivas o estímulos pro mantenimiento de ese Patrimonio. Pero eso no siempre es así. Aparecen empresas en las que la propiedad mayoritaria que administra el negocio se aprovecha del minoritario o incluso generan tensión entre los trabajadores lo que perjudica la buena reputación social de la empresa familiar. Surgen familias en las que se declaran “guerras de unos contra otros” dentro y entre ramas

² Para analizar estos aspectos ver F.W. Kellermanns, K.A. Eddleston y T. M. Zellweger. E. T. y P (2012): 1175-1182.

familiares por el control y toma del poder empresarial. En ese tipo de familias existe escaso o nulo Patrimonio Socioemocional.

Cuando el Patrimonio Socioemocional es el primer punto de referencia para la decisión empresarial, con frecuencia este Patrimonio y su conservación conduce a comportamientos egoístas y de autoservicio tras colocar sus necesidades antes que las de los trabajadores, proveedores o clientes. A veces se asumen “huídas hacia adelante” con tal de no provocar una pérdida en ese Patrimonio, dañando a la empresa a largo plazo. Por ejemplo, algunos exigen un mayor precio a un familiar al venderle su capital que a un extraño, porque de ese modo esperan compensar la pérdida del Patrimonio Socioemocional (pérdida de control del negocio).

En muchas familias el exceso de control familiar y la identidad familia-empresa conduce a ignorar o eliminar controles antifraude de modo que racionalizan el fraude que se hace a la empresa como un aumento del Patrimonio Socioemocional. Colocar a familiares en el gobierno de la empresa, si son incompetentes, genera daño a la empresa y a la familia y, por tanto, al Patrimonio Socioemocional. A veces, se diseñan normas de gestión, que violan los estándares universales de cómo administrar una empresa.

No necesariamente las dimensiones que son la esencia del Patrimonio Socioemocional tienen valencias positivas; es decir, ciertas decisiones en la empresa impactan negativamente en el Patrimonio Socioemocional individual de algún familiar. Algunas decisiones pueden enjuiciarse por algunos como oportunistas, en otros como amenaza personal de un miembro de la familia, sobre todo en los propietarios minoritarios. Por tanto según las valencias individuales de las dimensiones del Patrimonio Socioemocional se pueden producir actuaciones que favorezcan o dañen el Patrimonio.

A veces un elevado control familiar unido a una intensa identificación familia y empresa causa en los herederos sentimientos de dependencia de la empresa y pérdida

de libertad para elegir el propio futuro. Otras veces la presión familiar para que un hijo se incorpore al negocio daña las preferencias de esa persona y genera pérdidas en el Patrimonio Socioemocional al perder autonomía. Quizás las dimensiones tales como control familiar del negocio e intención de legar dicho negocio a la siguiente generación sea una carga emocional y no un beneficio. Por último, perseguir actividades que busquen mejorar a uno puede perjudicar el Patrimonio Total.

Expuesto lo anterior como aviso a navegantes, en este Cuaderno de Reflexión debemos decir que, a pesar de las anteriores posibles contingencias, las tres familias sometidas a este cuestionario han manifestado la elevada influencia que tres de las cuatro dimensiones de su propio Patrimonio Socioemocional han influido positivamente en la formalización del pacto de familia y en la nueva organización de la Administración de sus empresas. Obviamente se han debido producir discursos diferentes entre los miembros de familiares hasta lograr el Pacto Familiar y el cambio estructural en los Órganos de Administración.

ANEXOS

ANEXO I: RESUMEN DE VALORACIONES DE LAS EMPRESA V_i , C_a y M_e

V_i

Protocolo	Padre	Madre	Hijo	Hija	Media	Desviación	
						Típica	
1 Identificación	5	5	5	4	4,75	0,50	
2 Relaciones Sociales	5	2	2	3	3,00	1,41	
3 Lazos emocionales	4	3	5	3	3,75	0,96	
4 Preparación del relevo	5	5	5	4	4,75	0,50	

Consejo de Administración	Padre	Madre	Hijo	Hija	Media	Desviación	
						Típica	
1 Identificación	5	5	5	4	4,75	0,50	
2 Relaciones Sociales	5	3	3	5	4,00	1,15	
3 Lazos emocionales	5	3	5	3	4,00	1,15	
4 Preparación del relevo	5	5	5	5	5,00	0,00	

C_a

Protocolo	Hija	Hijo	Hija	Hija	Madre	Padre	Media	Desviación	
								Típica	
1 Identificación	5	5	5	5	5	5	5,00	0,00	
2 Relaciones Sociales	1	1	1	1	4	2	1,67	1,21	
3 Lazos emocionales	3	5	4	5	5	4	4,33	0,82	
4 Preparación del relevo	5	5	4	5	5	5	4,83	0,41	

Consejo de Administración	Hija	Hijo	Hija	Hija	Madre	Padre	Media	Desviación	
								Típica	
1 Identificación	4	5	4	5	5	5	4,67	0,52	
2 Relaciones Sociales	1	3	1	1	4	3	2,17	1,33	
3 Lazos emocionales	3	1	4	4	5	5	3,67	1,51	
4 Preparación del relevo	5	5	4	5	5	5	4,83	0,41	

M_e

Protocolo	Hermano	Esposa	Hijo	Hija	Hermano	Esposa	Hijo	Hijo	Media	Desviación	
										Típica	
1 Identificación	5	5	5	5	5	5	4	5	4,88	0,35	
2 Relaciones Sociales	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,00	
3 Lazos emocionales	4	4	3	5	5	5	5	5	4,50	0,76	
4 Preparación del relevo	5	5	4	5	4	4	4	5	4,50	0,53	

Consejo de Administración	Hermano	Esposa	Hijo	Hija	Hermano	Esposa	Hijo	Hijo	Media	Desviación	
										Típica	
1 Identificación	5	5	5	4	5	5	3	5	4,63	0,74	
2 Relaciones Sociales	1	1	1	1	1	1	1	1	1,00	0,00	
3 Lazos emocionales	4	4	5	5	5	5	5	4	4,63	0,52	
4 Preparación del relevo	5	5	5	5	5	5	5	5	5,00	0,00	

ANEXO II: CUESTIONARIOS

CUESTIONARIO SOBRE CIERTAS DECISIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR

Ustedes decidieron abordar el consenso a través del Protocolo Familiar. Fue un paso esencial y difícil por razones de expectativas personales y familiares.

Díganos en qué grado han influido en esta decisión los siguientes factores:

	1 Nada	2 Algo	3 Regular	4 Bastante	5 Mucho
1. La familia está muy identificada con el futuro de la empresa familiar queriendo que sea durable					
2. Las relaciones sociales creadas con clientes, proveedores, asociaciones, gobiernos locales					
3. Los lazos emocionales que existen entre hermanos y/o primos hermanos					
4. La preparación del relevo en la gestión por familiares y en el futuro en la propiedad					

CUESTIONARIO SOBRE CIERTAS DECISIONES DE LA EMPRESA FAMILIAR

La empresa decidió sustituir a los Administradores por un Consejo de Administración con la presencia de un Consejero Externo independiente.

Dígame en su opinión el grado de influencia que ha tenido en esta decisión los siguientes elementos:

	1	2	3	4	5
	Nada	Algo	Regular	Bastante	Mucho
A. La identificación de su familia con el futuro de su empresa familiar					
B. Las relaciones que han creado con sus entornos de clientes, proveedores, asociaciones					
C. Los lazos afectivos que existen entre hermanos y/o primos hermanos					
D. La preparación del relevo en la gestión a través del cambio generacional					

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

Serie: Investigación

Nº 1. Enero 2005

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero

Nº 2. Junio 2005

“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”

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

Nº 3. Enero 2006

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

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

Nº 4. Junio 2006

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

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

Nº 5. Enero 2007

“La constelación de la red familiar relacional”

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

Serie: Reflexión

Nº 1. Octubre 2005

“El economista y el género femenino”

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

Nº 2. Marzo 2006

“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”

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

Nº 3. Octubre 2006

“Comunicación en la empresa familiar”

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

Nº 4. Marzo 2007

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

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

Nº 5. Octubre 2007

“El relevo generacional en la empresa familiar”

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

Nº 6. Junio 2007

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

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

Nº 7. Enero 2008

“El padre líder en la Empresa Familiar”

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

Nº 8. Junio 2008

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

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

Nº 9. Enero 2009

“El género femenino en la empresa familiar cordobesa”

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

Nº 10. Junio 2009

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

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

Nº 6. Marzo 2008

“La estructura reticular de la familia empresaria”

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

Nº 7. Octubre 2008

“Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica”

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

Nº 8. Marzo 2009

“Visión sicodinámica de la familia empresaria”

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

Nº 9. Octubre 2009

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

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

Nº 10. Marzo 2010

“La familia empresaria ante la crisis económica”

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

Nº 11. Enero 2010

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

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

Nº 12. Junio 2010

“El capital intangible en la familia empresaria de Córdoba”

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

Nº 13. Enero 2011

“La Empresa Familiar en Córdoba”

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

Nº 14. Junio 2011

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

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

Nº 15. Enero 2012

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

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

Nº 11. Octubre 2010

“Sucesión en tiempos de crisis”

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

Nº 12. Marzo 2011

“Visión antropológica de la familia empresaria”

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

Nº 13. Octubre 2011

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

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

Nº 14. Marzo 2012

“La empresa familiar. Su concepto y delimitación jurídica”

Autor: Ignacio Gallego Domínguez

Nº 15. Octubre 2012

“Herramientas de desarrollo del Protocolo Familiar”

Autor: Antonio López-Triviño Junco

Nº 16. Junio 2012

“La crisis económica actual y la empresa familiar”

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

Nº 17. Enero 2013

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

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

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

Nº 16. Marzo 2013

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

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

Nº 17. Octubre 2013

“El Pacto para la supervivencia de la Empresa Familiar”

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

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

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 libre transmisión de acciones. Su utilidad en la Empresa Familiar”

Autores: Ignacio Gallego Domínguez

Junio 2016

“Decisiones de inversión en la Empresa Familiar”

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

Enero 2017

“Modelos mentales antes la sucesión en la gestión en la Empresa Familiar”

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

Octubre 2015

“La imitación del padre empresario”

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

Marzo 2016

“Oïkos 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

Marzo 2017

“Longevidad de la Empresa Familiar. Análisis longitudinal”

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

Junio 2017

**“Patrimonio sociemocional de la familia
empresaria”**

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

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

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

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



Edita: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

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

E-14071 Córdoba-España

Tlfn: 957-218747 / 957-212063

catedra.prasa@uco.es

www.catedraprasa.com