

Octubre 2009
Cuaderno N° 9

CUADERNOS DE REFLEXIÓN
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

*LA ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN EN LA
FAMILIA EMPRESARIA*

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

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

LA ORGANIZACIÓN Y TOMA DE DECISIÓN EN LA FAMILIA EMPRESARIA

Autores:

Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

Doctora Maribel Rodríguez Zapatero**

Doña Magdalena Rodríguez Jiménez***

*Catedrático emérito de la Universidad de Córdoba. Director de la Cátedra PRASA de Empresa Familiar de la Universidad de Córdoba. E-mail: 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

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

ÍNDICE

I. FORMAS DE GOBERNAR EN LA EMPRESA FAMILIAR	3
II. ARMONÍA FAMILIAR Y DECISIONES PARTICIPADAS VERSUS ORGANIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR	14
III. LA HABILIDAD MÁS IMPORTANTE ES LA CAPACIDAD DE SABER TOMAR DECISIONES.....	18
IV. LA FAMILIA EMPRESARIA Y LA CREACIÓN DE VALOR	22
V. LOS EFECTOS DE LA PROPIEDAD FAMILIAR Y DE LA GESTIÓN FAMILIAR EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA.....	27
VI. LA CRISIS ECONÓMICA Y LA CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESA FAMILIAR.....	30
VII. LA SALIDA DE LA ANSIEDAD QUE PRODUCE UNA CRISIS	34

I. FORMAS DE GOBERNAR EN LA EMPRESA FAMILIAR

INTRODUCCIÓN

En el seno de la empresa familiar afloran dos perspectivas diferentes y contradictorias a la hora de abordar el análisis de su organización. Una de las perspectivas se focaliza en la economía de la organización desde el presupuesto de la eficiencia^{*}, en tanto que la otra perspectiva se focaliza en los procesos de legitimación de la organización, sin mirar sus implicaciones económicas[†]. Pero la realidad nos dice que las dos perspectivas no pueden aparecer separadas sino integradas, pues ninguna de las dos están en conflicto sino que son elementos complementarios de un esquema de optimización de la eficiencia de la estructura de la empresa sometida a las restricciones institucionales de la familia. La empresa familiar es una organización que busca la eficiencia pero no desde el punto de vista de la optimización económica sino desde la estrategia de lo plausible, pues se encuentra restringida por limitaciones institucionales (familia) y limitaciones cognitivas.

^{*} O. Williamson. 1993. "transactions cost economics and organization theory". *Industrial and Corporate Change* 2: 107-156

[†] C. Oliver. 1991. "Strategic responses to institucional procesos". *Academy of Management Review* 16: 145-179

La teoría de los costes de transacción representa una base útil sobre la que poder construir un método de adopción del diseño de la arquitectura de la empresa familiar[‡] desde la perspectiva de la eficiencia. Mediante un proceso de racionalidad limitada es posible diseñar una estructura de empresa eficiente y capaz de enfrentarse al entorno para conseguir sus fines, sabiendo que la empresa debe operar en ambientes competitivos e institucionales previamente determinados, entendiendo estos ambientes como limitaciones a la selección óptima de la requerida estructura de gobierno, necesaria para triunfar. Una de las instituciones limitativas reside en la propia familia. Los costes de transacción son una realidad a la hora de diseñar una estructura de gobierno en la empresa familiar. La empresa familiar, como cualquier otra empresa, trama los diseños organizativos propios de ella, tales como matriz-filial-asociadas, franquicias, conglomerados y multidivisionales, sociedades de cartera, redes de empresas, etc. Pero conviene no olvidar que dada la influencia de la familia puede diseñar formas organizativas alternativas no inventadas todavía.

LOS COSTES DE TRANSACCIÓN

La teoría de los costes de transacción demuestra que la combinación de una racionalidad limitada y un oportunismo acotado puede permitir en el mercado vigilar los costes, negociarlos y realizar intercambios. Las estructuras de gobierno se diseñan para minimizar los costes asociados al oportunismo en tanto en cuanto se deciden los intercambios bajo un proceso racional limitado. Las organizaciones y sus estructuras de gobierno existen porque son capaces de economizar costes en el intercambio de bienes y servicios[§] y por tanto, la cuestión importante a responder es la siguiente: ¿Qué estructuras de gobierno adoptarán las

[‡] M. Zald 1987. "Review essay: the new institutional economies American Journalj. of Sociology" 93: 701-708

[§] W. Ouchi. 1980 "Market, bureaucracies and clans" Administrative Science Quartely 25: 129-141

organizaciones para sobrevivir en cada circunstancia)^{**}. Y, en el caso concreto, de una empresa familiar ¿Cómo se diseñan las estructuras de gobierno de la empresa familiar, para adaptarse a las necesidades específicas de las transacciones que existen entre familia y empresa? Se debe suponer que desde la teoría de los costes de transacción se elegiría aquella estructura de gobierno de entre las posibles, que fuera eficiente ante el mercado; pero no sólo ante el mercado sino ante la familia. Los costes de transacción en la empresa familiar no sólo tienen en cuenta la realidad del momento presente a la hora de diseñar el gobierno de la empresa sino la historia de cómo emergió la organización actual que estamos reestructurando; es decir, los cambios históricos de la familia, de la organización y del mercado.

Las empresas familiares tienden a crecer porque el crecimiento es un objetivo de toda organización^{††} y porque las tecnologías de la información les obligan a modificar sus redes internas de comunicación. No debemos olvidar que la eficiencia a la hora de diseñar una organización depende del tamaño y fuerza de las partes que transaccionan (individuos, clanes, familias nucleares), de la calidad del flujo de información que fluye entre las partes (comunicación entre clanes familiares o entre familiares) y del riesgo que lleva implícito el oportunismo de cada momento. Por eso los costes de transacción en los que se incurre a la hora de cambiar el gobierno de una empresa familiar depende de los factores antes comentados. Cuando la familia reconoce que se han producido todos estos cambios en el entorno de la empresa y en ella misma la tarea es la de iniciar el proceso de adopción de un nuevo diseño organizativo. Si el cambio se analiza desde la empresa, el proceso se sustancia en la evolución de la eficiencia de la actual gobernación en comparación con otros modos de gobierno, a fin de

^{**} O. Williamson. 1992 "Markets, hierarchies and the moder corporation: An unfolding perspectiva. J. of Econ. Behavior and organization 17: 335-352

^{††} G. Davis y otros 1994. "The decline and fall of the conglomerate firm in the 1980: The desinstitutionalization of an organizacional form: American Sociological Rev. 59: 547-570

poder sobrevivir ante los cambios del entorno; pues se puede pensar que sólo los más eficientes sobreviven. Sin embargo también sobreviven formas que no son las más eficientes dentro de la empresa familiar, pues buscan formas de gobierno sujetas a restricciones cognitivas y a influencias de la familia.

La familia empresaria no siempre es racional a la hora de diseñar una estructura de gobierno para su empresa ni las presiones del entorno de la empresa y de la propia empresa la conduce a la frontera de la eficiencia. Por el contrario, la familia, como institución, influye sobremanera en el modo de diseñar y elegir la gobernación deseada para la empresa.

En el seno de la empresa familiar no existe un flujo de información perfecta entre quienes dirigen la organización, por eso existe una racionalidad limitada a la hora de elegir el diseño del gobierno de aquella y se busca la estructura que más satisfaga al sistema y no la estructura más eficiente. El comportamiento de búsqueda de una estructura de gobierno satisfactoria es bien reconocida en el marco de la teoría de la economía evolutiva^{††}.

En el seno de la empresa familiar se perciben las presiones de los competidores. En este caso la organización empresarial puede seguir con o cambiar a una estructura de gobierno subóptima o disfuncional durante largo tiempo, a pesar de la presión de la competencia. Es decir, no siempre esas presiones del entorno conducen a la empresa familiar hacia la frontera de eficiencia. La razón es que la empresa puede evolucionar con estructuras satisfactorias o que sean la segunda o tercera mejor porque el mercado no está en el estado de competencia perfecta, no queriendo con ello decir que la eficiencia no importa.

^{††} R. Nelson y S. Winter. 1982. "On theory evolutionary of economic change" Cambridge Ma. Harvard. Univ. Press.

La empresa familiar no sólo opera en un mercado competitivo sino en un entorno institucional entre los que se encuentra la familia, como institución, con sus pautas en las relaciones familiares. Dada la importancia del influjo de las instituciones en la configuración del gobierno de la empresa familiar convendría desarrollar los elementos esenciales de la teoría institucional de las organizaciones.

¿CÓMO BUSCAR DISEÑOS ALTERNATIVOS DE GOBIERNO?

Si en la empresa familiar no existiera restricción alguna al proceso de búsqueda, la empresa iniciaría la actividad de búsqueda y evaluaría los posibles diseños de nueva gobernación. Cuando existen limitaciones cognitivas la empresa solo busca en el conjunto de soluciones existentes y probadas y busca preferentemente aquellas soluciones que mejor se acomoden al nivel de satisfacción deseado de eficiencia, así que no se exploran otras iniciativas que puedan ser más eficientes. Es decir, la racionalidad limitada por la incertidumbre, sesgos, heurística, etc. limita el rango de soluciones de gobierno a considerar. En la familia empresaria existe un ambiente institucional preconsciente que impide que se explore y se haga un reconocimiento de todas las posibles alternativas existentes, pues algunos de las existentes no son consistentes con la escala de valores de la familia o de algunos familiares. Esta situación de preconsciencia es más limitativa que la situación de racionalidad limitada, pues restringe la búsqueda a un subconjunto de conjunto de soluciones conocidas. Pero no siempre es así, pues a veces el entorno institucional de otras familias abre la mente de quienes tienen que buscar nuevas soluciones.

La dificultad de búsqueda de nuevas soluciones de gobierno en la empresa familiar nace tanto de la racionalidad limitada con que operan las familias como del influyente peso de la familia, porque ambos factores influyen en las expectativas de quienes tienen que tomar la

decisión. De un lado, la limitación cognitiva impide analizar todas las posibles soluciones y valorar la eficiencia de cada diseño organizativo^{§§}, pues a veces la eficiencia no ha podido ser observada en otras empresas familiares, así que a veces se copia miméticamente el sistema de gobierno de otros que han demostrado funcionar con éxito. Es obvio que cualquier sistema de gobierno debe cumplir las exigencias normativas del entorno pero no siempre es así.

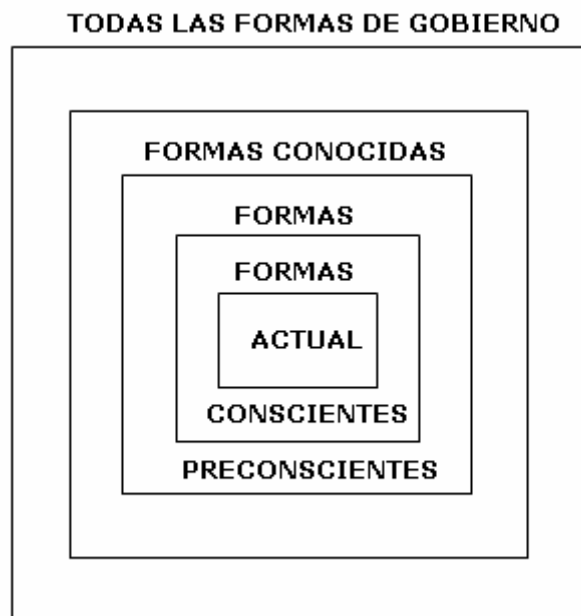
A la hora de seleccionar el sistema de gobierno no siempre se elige el más eficiente, pues en la fase postconsciente la empresa se enfrenta con presiones de la familia para elegir otro modelo económicamente menos eficiente, así que a veces se decide el modelo que el líder familiar desea. En muchas sociedades de hermanos no se adopta un sistema jerárquico porque no es bien recibido en la sociedad fraternal, así que, si el modelo jerárquico pierde legitimidad, no es aceptado y la legitimidad de un modelo más democrático contrapesa las ganancias de eficiencia del modelo jerarquizado. El nuevo diseño puede al cabo del tiempo perder su legitimidad por un proceso de retroalimentación y ser deslegitimado o por el contrario el nuevo sistema de gobierno puede perdurar legitimizado^{***} durante mucho tiempo por la institución familiar.

Si en la empresa familiar solo se tomara en cuenta la eficiencia a la hora de diseñar su sistema de gobierno la dirección no tendría que distinguir entre conjuntos de soluciones pues solo diferenciaría entre eficientes e ineficientes y elegiría de entre los eficientes los que lo fueran en mayor grado. Sin embargo, a la hora de decidir entre varios sistemas de gobierno la empresa familiar tiene que clasificar los posibles diseños según fronteras de tipo cognitivo y de tipo institucional. En general el gobierno actual de toda empresa familiar nace de un comportamiento

^{§§} G. Dow. 1987. "The function of authority in transaction cost economies". *Journal of Economic Behaviour and Organization* 8: 13-98.

^{***} C. Oliver. 1992. "The antecedents of deinstitutionalizations". *Organizations Studies* 13: 563-588.

que no busca la eficiencia sino la satisfacción de modo que la familia es relictante a cambiar de sistema de gobierno. Cuando se precisa cambiar se elige de entre lo conocido "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer". La preconsciencia familiar obliga a elegir de entre un reducido número de posibles soluciones conocidas pero no de entre todas las conocidas: "Más vale pájaro en mano que ciento volando" y tras el proceso postconsciente analítico, por la presión familiar se selecciona la alternativa todavía de un conjunto posible más pequeño; es decir, del conjunto de soluciones políticamente aceptables.



La decisión de adopción de formas de gobierno varía y depende de quién o quiénes toman la decisión^{†††} pues las decisiones se toman en la cúspide de la organización. Dependiendo de que la decisión se tome por una sola persona o por un grupo en la cúspide las situaciones

^{†††} Caso de 2 Vicepresidentes en grupo Sánchez Ramade para no dar imagen de sustitución del anterior líder. Caso de 1 Vicepresidente en PRASA que responde a un deseo de delegación del socio mayoritario con 48%.

preconscientes se relajarán o no⁺⁺⁺. Los cambios en el órgano de administración sirven de disparadero para cambiar el diseño organizativo alterando las presiones familiares a las que la empresa se enfrenta, pues se ha demostrado que la probabilidad de un cambio organizativo aflora cuando el incumbente deja la organización, como es el caso del padre que se jubila o muere o el hermano que vende^{§§§}.

ANÁLISIS LONGITUDINAL DE CAMBIOS DE ORGANIZACIÓN

EL PROCESO DE EFICIENCIA RESTRINGIDA

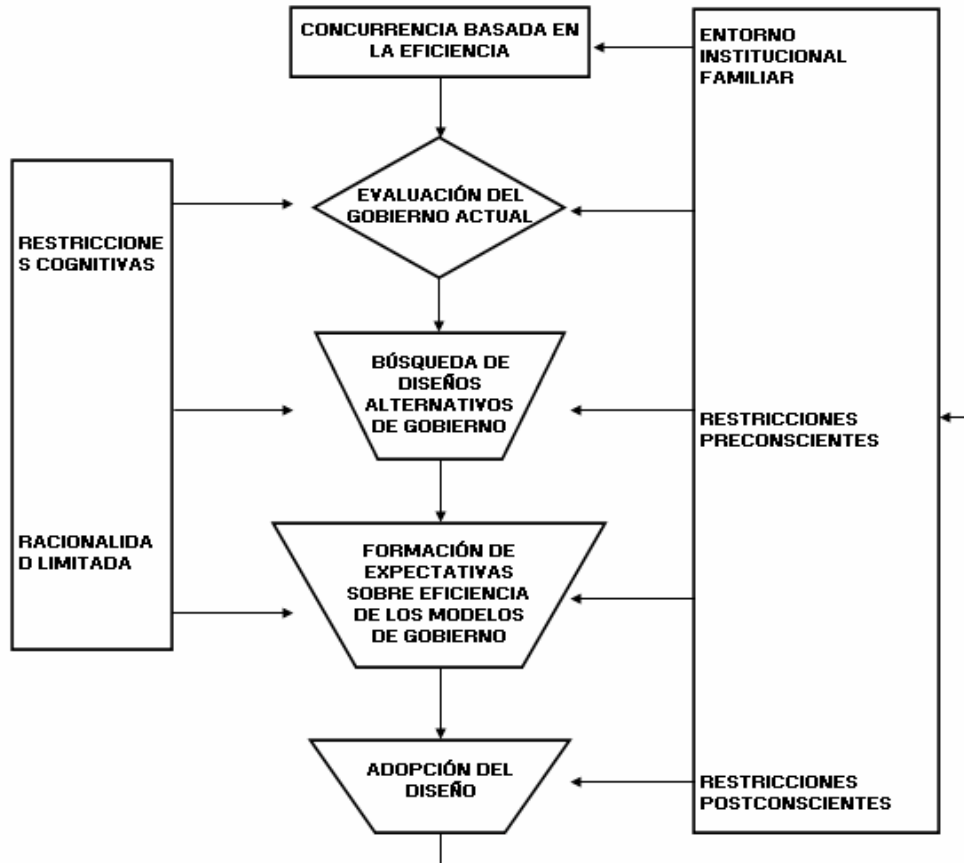
Cuando la empresa familiar modifica su sistema de gobierno lo hace mediante un proceso de eficiencia restringida; es decir, los cambios a introducir se hacen bajo limitaciones cognitivas e institucionales familiares. Para explicar este proceso utilizaremos el modelo de Roberts y Greenwood. 1997^{****}.

⁺⁺⁺ A. Grisberg. 1990. "Connection and diversification to performance. A sociocognitive approach". *Academic of Management Review* 15: 514-535

^{§§§} M. Tushman y otros. 1985. "Executive succession, strategic reorientations and organization evolution". *Technology in Society* 7: 217-313.

^{****} P. Roberts y R. Greenwwod. 1997. "Integrating transaction cost and institutional theories" *The Academic of Management Review* 22(2): 346-373.

Modelo de Roberts y Greenwood



La empresa familiar, cuando la diseña el fundador, crea un sistema de gobierno para ser capaz de luchar y sobrevivir en un mercado muy competitivo. Con el paso del tiempo intentará evaluar su sistema actual de gobierno para ver si sigue siendo o no capaz de afrontar la competencia. Los creadores de empresas lo suelen hacer a nivel individual y la forma de gobierno suele ser la del empresario individual o, si acaso, la de sociedad de responsabilidad limitada individual. Con el paso del tiempo se perciben modificaciones en la organización como consecuencia de pequeños cambios en la eficiencia, pero la permanencia en el sistema de gobierno o las modificaciones se deben más a la

búsqueda de una eficiencia satisfactoria y no a la búsqueda de una eficiencia óptima, pues en general la empresa familiar como cualquier otra organización, no busca continuamente el diseño organizativo óptimo ni el mejor sino el que satisfaga más metas u objetivos^{†††}. Cuando falla el sistema de gobierno más satisfactorio es cuando se inicia la búsqueda de uno alternativo, así que la empresa familiar se adhiere a un sistema de gobernación durante mucho tiempo, aún no teniendo en cuenta la presión de la familia. Si el mercado no es muy concurrente la empresa familiar puede continuar con su organización ineficiente durante mucho tiempo o incluso de modo indefinido. Cuando el comportamiento es el de buscar un determinado grado de satisfacción, este comportamiento limita la evaluación del gobierno actual.

Tampoco podemos olvidar que la eficiencia del sistema corriente se somete a evaluación pero siempre bajo la mirada atenta de la familia, institución. En la empresa familiar la búsqueda de la eficiencia no es siempre el objetivo supremo, ni tampoco es el único objetivo, así que las decisiones se toman bajo un esquema que busca una eficiencia restringida por la presión institucional de la familia. Si el entorno económico es muy competitivo quizás la familia se vea en la obligación de elegir un diseño de gobierno que comparativamente sea el más eficiente y no le preste gran atención a la familia. Cuando el mercado es estacionario y no competitivo, la búsqueda de un diseño de gobierno eficiente se hace menos perentorio y se atiende a satisfacer las demandas y presiones de la familia.

Con esto no quiero decir que la familia no fuerce la búsqueda de un gobierno eficiente en la empresa. Cuando la familia no legitima el gobierno actual por ineficiente, la presión institucional sirve de impulso para buscar un cambio en el sistema de gobernación, pues la familia percibe que la concurrencia por los recursos se intensifica y que se hace

^{†††} R. Cyert y J. March. 1963. " A behavioural theory of the firm". Inglewood. Cliff. NJ Prentice Hall.

necesario buscar una nueva estructura de gobierno. Incluso la sociedad puede forzar a un nuevo sistema de gobierno en la empresa. Es decir, cuando la eficiencia del gobierno de la empresa familiar decrece o empeora y cae bajo el nivel de satisfacción deseable y deseado, se inicia el proceso de búsqueda de modos alternativos de gobierno. Dado que este nivel satisfactorio cambia con el plazo del tiempo y con la evolución de la familia por observación y aprendizaje, la dirección de la empresa o la familia trata de acomodar el gobierno al nuevo nivel de satisfacción⁺⁺⁺.

Todo ello solo se puede investigar mediante el análisis longitudinal de la vida de las empresas familiares.

⁺⁺⁺ P. Tolbert y L. Zucker. 1984. "Institutional sources of change in the formal structure of organizational". *Administrative Science Quarterly* 28: 22-39.

II. ARMONÍA FAMILIAR Y DECISIONES PARTICIPADAS VERSUS ORGANIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

La armonía familiar y el modo más o menos participativo de tomar decisiones en la empresa familiar influye en el modo cómo se organiza profesionalmente aquella y cómo se adapta al entorno para lograr crecer y mejorar sus servicios.

La armonía familia incrementa los recursos y energías asignadas a la institucionalización de la organización en tanto que la toma de decisiones participativa refuerza la capacidad de adaptación al entorno: Ambos efectos hacen crecer la capacidad eficiente de la empresa familiar. Pero tanto la armonía familiar como la democracia decisional dependen de la cultura e idiosincracia de la familia.

La institucionalización de una empresa familiar no es otra cosa que aquel conjunto de reglas que una empresa familiar incorpora a su comportamiento para ganar legitimidad, accesibilidad a los recursos y estabilidad y consecuentemente reforzar su continuidad y supervivencia.

La empresa familiar generalmente en su fase fundacional es una institución patriarcal dominada por un cierto comunitarismo familiar,

conservadora, centralista y de escasa comunicación con el gerente familiar. Los valores de esta organización familiar suelen ser los de los fundadores que pueden no coincidir con los del entorno. Basándose en esa escala de valores los familiares definen la misión de su empresa familiar y defienden su integridad, de modo que son las familias fundadoras las que ejercen desde aquella escala de valores su labor decisional; así que la efectividad de esas decisiones está influenciada por la cultura de los fundadores.

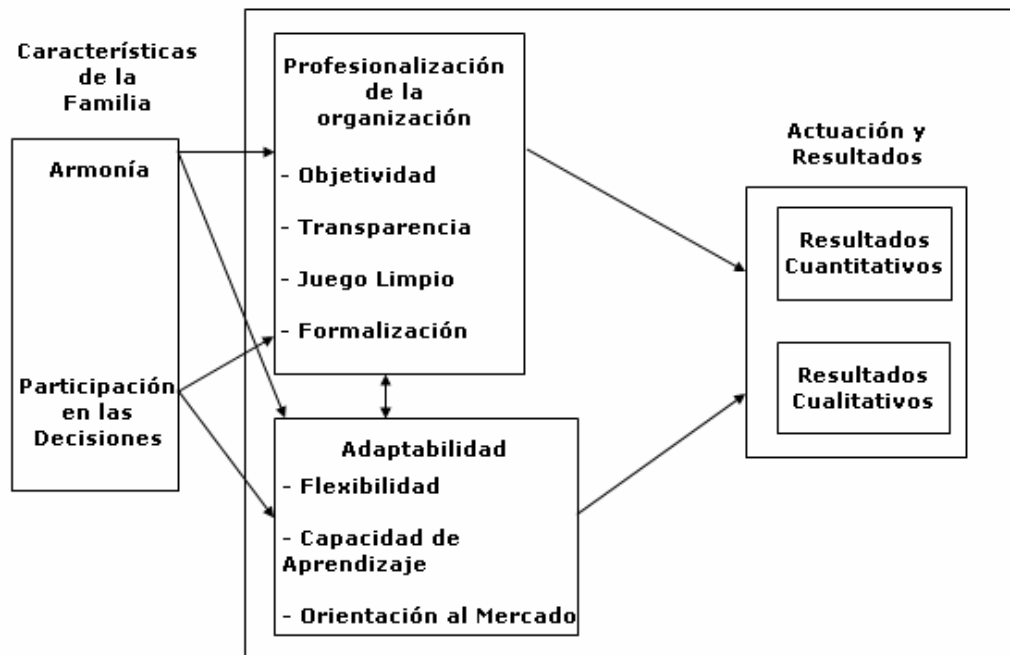
NUESTRO MODELO

Nuestro modelo refleja esta situación del siguiente modo:
Las características de la familia (grado de armonía y grado de participación en las decisiones) influyen tanto en la profesionalización de la organización como en la capacidad de adaptación al entorno.

La profesionalización y la adaptabilidad al entorno ejercen influencia en los resultados cuantitativos y cualitativos de la empresa.

Las relaciones anteriores varían dependiendo de la incertidumbre del entorno, del tamaño de la empresa y de la edad de la misma.

Figura 1: Modelo de profesionalización y adaptación.



INSTITUCIONALIZACIÓN

Una empresa familiar se institucionaliza cuando crea una estructura formalizada, emite normas, desarrolla procedimientos objetivos e informales, crea rituales administrativos y se centra en su legitimación ante la sociedad para responder a las demandas internas y del entorno. Para que una institución se legitime la sociedad tiene que ver en ella:

- a. **Objetividad;** es decir, que sus procesos y sus reglas se fundamenten en hechos ciertos y sin sesgos y jamás en prejuicios y sentimientos personales.

- b. **Transparencia**; es decir, que se manifiesten y expliciten sus principios y sus prácticas para que sean observables por terceros.
- c. **Juego limpio**; que sus prácticas estén libres de prejuicios y sesgos y a la par que sean honestas.
- d. **Formalismo**; es decir, que se cumplan sus procedimientos a través de reglas formuladas.
- e. **Profesionalidad**; es decir, adhesión a la ética universal y a estándares de calidad.

LA FAMILIA EMPRESARIA

La armonía y la participación en las decisiones influye en la organización institucional y en la adaptación flexible al entorno. No es posible crear una organización objetiva, transparente y profesional si no hay armonía en la familia, pues esa organización necesita un consenso en la visión y una misión bien definida. La armonía conduce a la satisfacción tanto en la familia como en la empresa. No es posible crear una organización formal y eficiente si no se interioriza la toma de decisiones, pues esta interiorización exige participación en las mismas.

Cuando existe armonía y participación familiar los familiares comparten ideas y experiencias, exponen sus opiniones, ganan cohesión y dan respuesta a los retos. Todo eso facilita la adaptabilidad de la familia y de la empresa al entorno cambiante.

III. LA HABILIDAD MÁS IMPORTANTE ES LA CAPACIDAD DE SABER TOMAR DECISIONES

Indudablemente la toma de decisiones es la tarea más emocional y más difícil que un gerente debe realizar. Muy poca gente tiene el entrenamiento necesario para tomar decisiones de modo consistente. Dependiendo de las técnicas aprendidas así serán las decisiones.

Cuando el mercado entra en recesión o estancamiento es cuando se pone al descubierto las debilidades de una empresa. Cuando la competencia se endurece se precisa mucho conocimiento y habilidades para sobrevivir.

Tomar una decisión supone casi siempre una transacción previa entre los niveles de objetivos buscados, aspecto este mal comprendido entre los ejecutivos de una empresa, sobre todo cuando dichos objetivos son competitivos entre sí y cuando el número de objetivos crece. A la gente nos cuesta crear opiniones consistentes cuando tenemos que juzgar diferentes atributos.

Debemos reconocer que el cerebro humano tiene una capacidad limitada en su memorización a corto plazo y posterior discriminación que impide fijarse en más de siete cosas. Cuando se discute sobre cuestiones, alternativas, pros y contras, objetivos y criterios entramos en un tropel oscuro.

¿Qué podemos hacer?

Algunos dicen sea sistemático siguiendo la siguiente pauta:

Defina perfectamente el objetivo.

Conozca toda aquella información que sea relevante.

Identifique todos los criterios.

Pondere los criterios según los objetivos.

Con precisión diseñe las alternativas.

Con precisión calcule y elija la alternativa con más valor.

Sin embargo, el ser humano carece del conocimiento y capacidad de cálculo necesarios a la toma de decisiones, compatible con las inversiones anteriores.

¿Qué hacemos para enfrentarnos a estas limitaciones?

Se delimita la naturaleza del problema imponiendo restricciones; es decir, se considera una parte del problema de decisión.

Se simplifica la valoración de los posibles resultados alternativos mediante niveles de aspiración que son aceptables; así se puede reducir la necesidad de información para evaluar alternativas y posibles estados del sistema. Se reducen los costes de información.

La gente utiliza diferentes reglas como estrategias para enfrentarse a las restricciones. **Son reglas de decisión cognitiva, de afiliación y emotivas.**

Cuando tenemos poco tiempo para deliberar, recursos limitados para recoger información y restricciones relacionadas con la posible solución del problema, usamos **reglas cognitivas** como niveles de satisfacción, analogías y adagios, resúmenes cruciales, consenso.

La gente utiliza **reglas de decisión de afiliación** que no son válidas cuando la decisión es crucial; nos referimos a evitar penalizaciones, no pasar de la raya, sorprender a la oposición. También a reglas de carácter emotivo.

Estas reglas pueden servir a veces para tomar decisiones rutinarias, pero no para tomar decisiones cruciales.

Para cambiar el sistema de toma de decisiones hay primero que descongelarlo, luego cambiarlo, y, por fin, volverlo a congelar. Si no se hace así, no podemos cambiar el modo de tomar decisiones. No es fácil introducir cambios en el modo como los ejecutivos abordan las decisiones. Habiendo triunfado aplicando procedimientos intuitivos se resisten a aceptar que pueden estar trabajando sobre información deficiente; cuanto más se utilice la intuición para tomar decisiones cruciales mayor será la resistencia cognitiva al cambio.

¿Cómo delatar y derrocar esta resistencia?

Se precisa la existencia de una crisis. Desafortunadamente las crisis se aprecian demasiado tarde. ¡Mire la lista de empresas desaparecidas en Córdoba!

¿Cambiar para qué?, se preguntará usted.

¿Qué debemos cambiar? Debemos cambiar hacia un proceso que se enfoque al logro de objetivos. Todo enfoque hacia el logro es un proceso analítico de carácter jerárquico. Si la gente lo usara, las decisiones tendrían más fundamento de racionalidad.

Una decisión racional es aquella que mejor logra la multitud de objetivos de quien tiene que decidir. La clave está en enfocar el objetivo más que enfocar alternativas en teorías y atributos. Ser analítico y jerárquico es estar en el buen camino para tomar una decisión.

Toma de decisiones y solución del problema.

Para algunos el problema es una oportunidad y para otros una preocupación, nada más. Para que el problema no sea una preocupación hay que seguir la siguiente pauta.

¿Cuál es el problema?

¿Cuál es la causa del problema?

¿Cuáles son las posibles soluciones al problema?

¿Qué solución es la que usted sugiere?

El proceso de toma de decisiones pasa por las siguientes tres fases: Inteligencia, diseño y elección.

La fase inteligente es en la que identificamos problemas como oportunidades, oyendo a la gente pasando revista al entorno, revisando la distancia entre las condiciones actuales y las futuras. Es lo que se denomina matriz DAFO.

La fase de diseño identifica soluciones alternativas o modos de actuación. Se utiliza la tormenta de ideas, la rescisión, la investigación, el análisis del mejor.

La fase de elección nos lleva a una alternativa o combinación de alternativas. Esta es la fase intelectualmente más difícil. De modo intuitivo se valoran pros y contras, cuándo deberíamos hacer un análisis jerárquico y ponderado para elegir aquella acción que mejor satisfaga nuestros objetivos, eliminando previamente la ambigüedad en los mismos, no confundiéndolos con criterios y atributos.

La decisión es un proceso que es a la vez cuantitativo y analítico; analítico y sintético; objetivo y subjetivo, lineal y no lineal.

IV. LA FAMILIA EMPRESARIA Y LA CREACIÓN DE VALOR

La capacidad de crear valor de la empresa familiar a lo largo de sus generaciones biológicas en términos de sostenibilidad estratégica es una de sus primeras preocupaciones. Hay factores que impiden la creación sostenida de valor como son el nepotismo, el altruismo miope, la selección adversa y los conflictos familiares. Sin embargo, se dan factores en la empresa familiar que permiten adquirir cierta ventaja competitiva para poder sobrevivir y que tienen el carácter de su inimitabilidad y su insustituibilidad. Son recursos singulares de carácter humano que apalancan el modelo de negocio de la empresa. El recurso más singular es el modo con el que la familia controla y dirigen diariamente la estrategia empresarial; es decir, ciertas especificidades familiares y no otras tienen un elevado impacto en aquellas actuaciones estratégicas que crean valor a lo largo del tiempo. A ese modo específico lo denominamos capital social de la familia, una especie de ingenio que moviliza los procesos estratégicos.

Esto se debe a que lo importante no es solo disponer de una dotación de recursos sino el modo de combinarlos para crear valor; es decir, el modo de recombinar esos recursos disponibles es un capital social específico de la cada familia; en el marco del ciclo vital de la familia y de la empresa.

Sabemos que ciertas familias empresarias son capaces de adaptarse al mercado y crear valor y que otras sucumben en el intento. Para algunos este fallo se debe a la dialéctica entre conservar el patrimonio o crecer y tomar nuevos riesgos; para otros la causa de este fallo reside en las rivalidades familiares o en el altruismo miope, lo que conduce a un desgobierno de la empresa; para otros la causa reside en la unificación de propiedad y control dentro de la familia, lo que determina un uso parsimonioso del capital y una personalización de la autoridad, con graves consecuencias para la creación de valor. Por fin, algunos creen que el fallo adaptativo se debe a una mala organización de los recursos familiares y empresariales; es decir, al modo como se recombinan los recursos específicos de la familia en su relación con la empresa y viceversa, pues la interacción social entre familiares y no familiares conforman la estrategia empresarial a lo largo del tiempo.

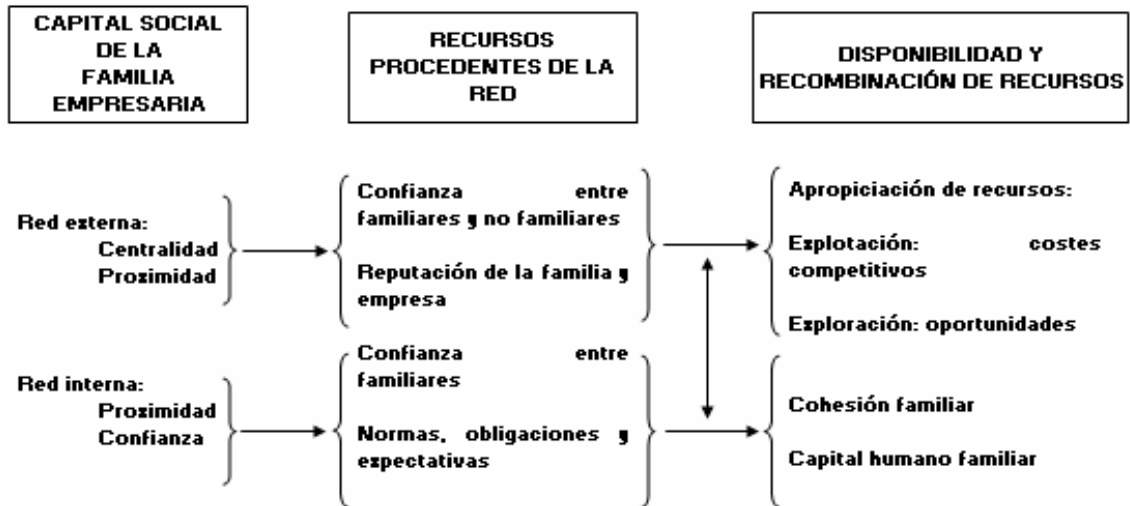
Por todo ello, comprender lo que es capital social de la familia empresaria es básico para llegar a interpretar las razones del fracaso o de la adaptación al mercado y creación de valor. El capital social de una familia empresaria es la red de relaciones internas y externas con la cantidad de recursos potenciales que dicha red suministra. Es decir, el capital social de una familia empresaria, es, de un lado, las pautas relacionales existentes entre ellos y sus lazos de interacción y, de otro lado, los efectos de estas relaciones como puedan ser la confianza mutua y la credibilidad que le otorga el entorno, en términos de identidad, reputación y expectativas. La estructura de ese capital social se puede fotografiar a través de su centralidad y su proximidad; es decir, la centralidad la da el número de lazos que tiene un familiar con el resto y la proximidad la refleja la intensidad y frecuencia de esas relaciones, recordando que estas relaciones pueden ser tanto lazos como puentes dentro de la familia y de la empresa y con el exterior a ellas. Algunas familias son capaces de crear estas redes que le ayudan a sobrevivir y

otras familias no tienen esa capacidad relacional estratégica. Esa incapacidad da lugar a determinado encastillamiento, selección adversas de recursos humanos y termina en inercia empresarial:

La sostenibilidad competitiva y la creación de valor se debe a la mejora continua del modelo de negocio (explotación del negocio) que se interrumpe por innovaciones estratégicas más o menos radicales (exploración de los mercados). La sostenibilidad de la empresa familiar se logra cuando se alcanza un cierto equilibrio entre **exploración** y **explotación**. Ese equilibrio depende de cómo las relaciones familiares afecten a los procesos de adquisición de recursos, creación y recombinación de los mismos, lo que a su vez genera iniciativas estratégicas diferentes en el continuum exploración-explotación. Es decir, el capital social familiar influye en la adaptación estratégica transgeneracional de la familia y de la empresa y la creación de valor, pues ese capital social influye en los procesos estratégicos de gestión de todos los recursos; entre ellos, los familiares.

Este modo de reflexionar permite diseñar la conexión entre familia y empresa para crear valor a través de su red de capital social.

CAPITAL SOCIAL Y ADAPTACIÓN ESTRATÉGICA PARA CREAR VALOR EN LA EMPRESA



Adaptación del paradigma de C. Salvato y L. Melín - (2008)

De este paradigma se puede inferir lo siguiente:

- 1º- Que la centralidad de los miembros de la familia dentro de la red social y profesional y la proximidad dentro de la red capacita a la empresa familiar para acceder a recursos externos y mejorar así su adaptabilidad, generando economías de alcance.
- 2º- La posición de centralidad de un familiar en la red social origina un nivel de credibilidad que permite y facilita el intercambio de recursos. Así mismo la proximidad facilita el nacimiento de normas sociales y expectativas respecto de aquel intercambio de recursos.
- 3º- Tanto la centralidad como la proximidad alcanza diferentes niveles de complejidad en función de la complejidad de la familia y de la empresa.

- 4°- Cuanto mayor sea la proximidad entre los miembros de la familia empresaria y mayor el crédito mutuo que se otorguen, mayor será el capital humano generado en la familia empresaria que estará disponible para las decisiones estratégicas, pues el conocimiento tácito se hace explícito entre ellos.
- 5°- Cuanto mayor es la proximidad y la confianza entre los miembros de una familia empresaria mayor es la capacidad de generar cohesión familiar a través de normas, expectativas y obligaciones (firmar el protocolo familiar).
- 6°- Cuanto mayor cohesión existe entre los constituyentes de la familia empresaria mayor capacidad se tiene para acceder a recursos externos y generar más capital humano familiar aun en período de tensiones y estrés familiar y empresarial.

V. LOS EFECTOS DE LA PROPIEDAD FAMILIAR Y DE LA GESTIÓN FAMILIAR EN LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA

DE LA PROPIEDAD FAMILIAR

1) Efectos benéficos de la propiedad familiar

- a) La implicación de la familia en la propiedad de una empresa supone trabajar para la empresa desde una perspectiva del largo plazo. Si este supuesto se acepta el horizonte largo placista soslaya cierta miopía en la gestión, permite invertir de modo más eficiente y facilita una supervisión de las actividades de dirección. Una familia empresaria se inserta en una estrategia a largo plazo porque la empresa para la familia es un activo a legar a la descendencia en lugar de un patrimonio que se va a consumir durante su trayectoria vital. Esta postura hace que la familia empresaria reduzca el riesgo marginal de sus inversiones empresariales y, por tanto, el riesgo del capital invertido.
- b) La familia propietaria de la empresa familiar aporta recursos financieros y físicos, calificados como capital de supervivencia,

y que se utilizan en momentos de penuria empresarial o después de algún error estratégico. Este capital de supervivencia fortalece las relaciones con clientes y proveedores que confían en la buena voluntad y credibilidad de la familia, demostrados a través de su compromiso con la empresa.

- 2) Efectos perniciosos de la propiedad familiar
 - a) La propiedad familiar tiene capacidad de reducir el valor de la empresa a través de dividendos especiales, compensaciones excesivas y transacciones partidistas.
 - b) El nepotismo caracteriza la selección de gerentes familiares con el consecuente impacto negativo en los resultados de la empresa.
 - c) La familia de modo peculiar evalúa a los gerentes familiares y rara vez los despide por su mala gestión.
 - d) La propiedad familiar por su carácter particular es un campo fértil para la generación de conflictos y falta de entendimiento entre accionistas familiares, dada la divergencia de objetivos entre familiares y ramas familiares. Ello lleva a enfrentamiento entre objetivos familiares y empresariales, financieros y no financieros.

SÍNTESIS

- 1) La implicación de la familia en la propiedad de una empresa tiene efectos positivos y negativos sobre el funcionamiento de la misma.
- 2) Los efectos beneficiosos de una orientación largo placista y la disponibilidad de una capital de supervivencia se anulan a veces

por los costes derivados del nepotismo y generación de conflictos entre socios.

- 3) Estos efectos de uno y otro signo influyen en la gestión de la empresa familiar generando un buen o mal funcionamiento de la misma.

VI. LA CRISIS ECONÓMICA Y LA CRISIS DE LA ORGANIZACIÓN EMPRESA FAMILIAR

La crisis económica de 2008-2009 va a afectar a la mediana y pequeña empresa familiar. La va a afectar no solo en su flujo de caja sino en el modo de organizarse para afrontarla. El cambio organizativo va a tener que ver en el control de costes, búsqueda de nuevos mercados, reducción en la gama de productos y servicios, reducción de personal e incluso cambios en la alta dirección.

La familia empresaria tendrá que afrontar la crisis adoptando diferentes estrategias. Una de estas estrategias es el cambio en la dirección, que no es otra cosa que una decisión a largo plazo a nivel de cambio en la cúpula directiva y un conjunto de decisiones que pretenden cambiar la crisis que amenaza a la supervivencia de la empresa.

La sabiduría popular nos dice que en tiempos de tribulación más vale no hacer mudanzas; es decir, que la estrategia a seguir en una primera fase debería focalizarse en la estabilización de la empresa familiar en tanto que, pasada la turbulencia, la estrategia debía apuntar a desarrollar un cambio sustancial de la organización.

La estabilización de la organización de la empresa familiar en tiempos de crisis puede pasar por tres estrategias: cambiar la Alta Dirección, acudir a un asesoramiento externo o retranquearse defensivamente.

Estas acciones pueden desarrollarse conjuntamente; es decir, el cambio en la Alta Dirección puede ir acompañado de un apoyo externo y de una reducción de costes y eliminación de actividades. Lo que hay que tomar en consideración es el efecto de la familia en estas estrategias cuando se trata de una empresa familiar, pues existen estrechas relaciones entre familia empresaria y empresa familiar. Existe una población pequeña a la que acudir para reemplazar a la Alta Dirección; se dan sistemas de organización informales que se orientan al consenso; el altruismo es una motivación muy importante a la hora de tomar decisiones que afecten a familiares, etc.

El cambio en la Alta Dirección, ocupado por familiares, en tiempos de crisis, debido a los lazos familiares, es lento cuando no renuente y cargado de conflictividad. No se trata en tiempos de crisis de un relevo generacional (que pudiera también serlo) sino de un cambio de personas que pueden ser sustituidos por otro familiar o por un no familiar. Nuestra experiencia nos dicta que la conexión tan estrecha entre familia y dirección reduce la capacidad de la empresa familiar para iniciar y ejecutar cambios en la Alta Dirección como respuesta a una crisis externa o interna.

La preferencia por sustituir un familiar por otro reduce las opciones de reemplazamiento, de modo que esa reducida población de la que extraer el sustituto limita la capacidad de la empresa familiar para desarrollar cambios que afronten la crisis. En el seno de la familia empresaria predomina la búsqueda de la armonía y el consenso como

método para tomar decisiones. La armonía y el consenso en tiempos de crisis retrasa toda política de cambio; la familiaridad y la confianza mutua familiar no facilita el reconocimiento, la discusión y la resolución de cuestiones controvertidas relativas a la Alta Dirección. Los lazos familiares pesan mucho y obligan a evitar la conflictividad y a buscar el consenso. En tiempos de crisis se necesitan ajustes y cambios que rompen la armonía entre familiares y exigen análisis desde diferentes perspectivas. Nuestra experiencia nos indica que la búsqueda del consenso en tiempos de crisis en la empresa familiar reduce la capacidad de cambio si este afecta a la Alta Dirección.

La familia no solo influye en estos aspectos sino que es renuente a contratar servicios externos de asesoramiento para afrontar la crisis por miedo a que el asesor obligue a instaurar un sistema racional de gestión y conduzca a eliminar el sistema informal de gestión implantado por el fundador y sus sucesores y mucho más renuente se muestra a contratar ejecutivos no familiares para sustituir a la actual Alta Dirección.

La familia no es un inconveniente para el cambio necesario ante la crisis. La familia por su motivación altruista suele diseñar estrategias de reducción de costes, empezando por los propios familiares para afrontar la crisis económica y de mercado. Esa estrategia defensiva se hace buscando el bien común y dando ejemplo de austeridad ante el resto de empleados. La familia tiene un sentido de largo plazo al pretender dejar la empresa como un legado a la siguiente generación. Ese sentido trascendente les permite a las empresas familiares abordar estrategias defensivas en la que la austeridad es su soporte y el esfuerzo y el compromiso sus banderas. Este sentido de compromiso a largo plazo aumenta su capacidad de diseñar estrategias de atrincheramiento ante la crisis de la organización de su negocio familiar.

Por tanto, los lazos familiares en la empresa familiar suponen tanto una ventaja como un reto a la hora de abordar las crisis de la empresa como organización. La crisis puede ser una llamada de atención para preparar el relevo generacional, tan pronto como sea posible. La crisis debería convencer a la familia de la necesidad de ayuda externa a través de expertos en superar crisis y al mismo tiempo debería enseñar a formalizar procesos de coordinación capaces de reducir los factores de conflicto cuando haya necesidad de reemplazar a la Alta Dirección. La sustitución de la Alta Dirección es una señal de cambio al mercado en la que se proclama una ruptura con el pasado, pero esa señal tiene diferente significado si el cambio se hace por otro familiar o por un ejecutivo no familiar. La reducción de plantilla puede entenderse de modo contradictorio en tanto que la reducción salarial de los propios familiares puede entenderse como una orientación al largo plazo y una búsqueda de un bien común.

Ahora que estamos en crisis de mercado muchas empresas familiares se enfrentan al reto de si cambiar o no cambiar la Alta Dirección de su negocio.

VII. LA SALIDA DE LA ANSIEDAD QUE PRODUCE UNA CRISIS

La empresa familiar entra en crisis por varios motivos: inadecuación al mercado, racionamiento del préstamo por crisis de liquidez en el sistema financiero, disputas entre hermanos o incluso fallecimiento inesperado del fundador.

En estas crisis es importante conocer la capacidad de cada familiar y de la familia para recuperarse y alejarse de la ansiedad que les embarga. La familia que está emocionalmente capacitada para salir de la ansiedad posee normas y procedimientos para tratar aquella ansiedad.

Las familias empresarias que se enfrentan a una suspensión de pagos por crisis de liquidez, a la fragmentación de la empresa o a la muerte repentina del fundador tienen que superar la ansiedad tanto a nivel de grupo como a nivel individual. No todas las familias empresarias están dotadas de capacidad para salir de dichas crisis. Estas crisis llenan de ansiedad a los familiares que presentan síntomas psicológicos y conductuales errantes y desproporcionados. La ansiedad, generada por

esas crisis, llena de confusión, de angustia y de ansia a cada uno de los familiares y a la familia empresaria como grupo humano. Si la ansiedad tras la crisis continua más profundo es el sentimiento de culpa y de inculpación, de agitación de sentimientos no deseados, hasta llegar en algún caso a la depresión. Si la salida de la ansiedad se consigue con rapidez, la familia empresaria inicia un cierto periodo de bienestar físico y emocional para todos, haciendo al grupo y a cada familiar más eficientes para conseguir superar la crisis. Salir de la ansiedad es dejar de experimentar respuestas emocionalmente negativas para entender la razón de la crisis.

Para salir del estado de ansiedad que produce esta Suerte de crisis se precisa, de un lado, de una determinada inteligencia emocional a nivel del individuo y una cierta capacidad emocional en el grupo familiar. La inteligencia emocional de cada individuo no es otra habilidad que la de saber supervisar y manejar sus propios sentimientos y los de su familiares, diferenciándolos y conduciéndolos hacia una actuación positiva. Esa inteligencia sirve para dirigir y orientar al grupo hacia la restauración y no hacia la crisis en sí misma.

La capacidad emocional no es otra facultad que la de reconocer las emociones y saber regularlas; es decir, es la facultad de la familia empresaria para anticipar y comprender las emociones de cada uno de sus constituyentes y la capacidad del grupo para manejar las emociones de modo positivo y constructivo. La familia debe saber tratar la ansiedad, asignada por la crisis, así como evitar emociones relacionadas con dicha crisis. Es decir, tienen que saber salir del paso y orientarse hacia la restauración. Tienen que dar sentido a la crisis para poder salir de la misma.

La familia empresaria es un grupo humano lleno de emociones y de afectos que a veces desembocan en crisis. La ansiedad, que genera

la crisis, se vive a nivel de grupo y a nivel individual y la capacidad de recuperación se debe a la capacidad de cada individuo para influir en el grupo familiar y viceversa.

La salida del estado de ansiedad va a depender de que familiares y familia se orienten hacia el entendimiento de la crisis o hacia la restauración del equilibrio emocional a través de un periodo de transacción.

La capacidad emocional de una familia empresaria está relacionada positivamente con su habilidad para controlar la ansiedad, para dar sentido a la crisis (pérdida del fundador o suspensión de pagos) y con la rapidez del proceso de recuperación. La recuperación se produce cuando el análisis de las causas de la crisis no da lugar a respuestas emocionalmente negativas a nivel de grupo. Cuanto más inteligencia emocional tenga cada familiar y más capacidad emocional posea la familia empresaria antes será capaz de salir del estado de ansiedad en que les ha sumergido la crisis.

La familia tiene que saber dar sentido a la crisis; es decir, saber interpretar los hechos y aprender de la nueva situación, pero no basta sólo con eso, sino que tienen que orientarse hacia la recuperación y no hacia el hundimiento en el dolor y en el desasosiego.

Diseñar una dinámica de recuperación para conocer el significado de la crisis es fundamental, si se desea dejar el estado de angustia sobrevenido.

Cuando muere el padre o se fragmenta el negocio o se entra en suspensión de pagos o de liquidación del negocio familiar, surge la ansiedad como estado psicológico clave, pues se puede perder la independencia, el salario o el sentido de la felicidad. Al fin y al cabo el

negocio familiar es la identidad de la familia, su soporte y su orgullo. No olvidemos que el negocio familiar también se concibe como un legado para la siguiente generación.

Cuando falla el negocio se produce una gran ansiedad en la familia, altamente traumática y con capacidad para generar sentimientos destructivos.

Hemos vivido en los alumnos de la Cátedra Prasa todas esas situaciones; desde la familia empresaria a la que la entidad financiera le embarga bienes empresariales y vivienda, pasando por la sociedad de hermanos que tienen que cerrar la empresa sin poder pasarla a la siguiente generación hasta el caso de la fragmentación del negocio entre hermanos. También hemos vivido la situación de ansiedad familiar ante la muerte prematura del jefe de familia de empresa antes de alcanzar los sesenta años. La ansiedad depende del esfuerzo invertido en aquello que termina perdiéndose y también depende de lo inesperado de la pérdida o de la acumulación de varias causas, además de las comentadas. Si lo que perdemos forma parte de nuestra identidad, la ansiedad que surge es depresiva y traumática.

La única manera de salir del pozo de ansiedad es dar sentido a la crisis: al cierre y liquidación, a la fragmentación o a la desaparición del liderazgo por fallecimiento. Dar sentido es iniciar un proceso de interpretación, mediante el cual se asignan significados a lo sucedido y obliga a tomar medidas de modo continuado para salir de la situación. Para dar sentido a la crisis hay que hacer un análisis, seguido de la adecuada interpretación y de un aprendizaje. Lo más difícil es aprender a cambiar nuestro comportamiento para salir de la ansiedad.

En los casos que hemos vivido los familiares se han comportado de modo diferente. Unos han recorrido todo el proceso, desde negarse a

sí mismos, entrar en ansiedad, luego en depresión y, por fin, aceptar la crisis para salir de ella. Hablar de crisis es parte de la necesaria orientación pero no es suficiente; se hace necesario orientar hacia la restauración de un nuevo equilibrio, evitando encenegarse en la pérdida y desarrollando actividades que reduzcan la ansiedad.

Pasar de una orientación a otra exige un periodo de transición que será largo en familias que no están bien dotadas de inteligencia emocional y de capacidad emocional para manejar la transición.

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

Serie: Investigación

Serie: Reflexión

<p>Enero 2005 <i>"Los factores claves para un pacto en la familia empresaria"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero</p>	<p>Octubre 2005 <i>"El economista y el género femenino"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p>Junio 2005 <i>"Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez</p>	<p>Marzo 2006 <i>"Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p>Enero 2006 <i>"Los procesos cognitivos de los constituyentes a la hora de consensuar su protocolo familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p>Octubre 2006 <i>"Comunicación en la empresa familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p>Junio 2006 <i>"La empresa familiar: implicación y logro de sus constituyentes"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p>Marzo 2007 <i>"El factor familia en la organización de la empresa familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p>Enero 2007 <i>"La constelación de la red familiar relacional"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez</p>	<p>Octubre 2007 <i>"El relevo generacional en la empresa familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>
<p>Junio 2007 <i>"Transparencia informativa y conflictos de funcionalidad en la empresa familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p>Marzo 2008 <i>"La estructura reticular de la familia empresaria"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.. Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>
<p>Enero 2008 <i>"El padre líder en la Empresa Familiar"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p>Octubre 2008 <i>"Conceptos previos al protocolo familiar y su esencia filosófica"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez..Don Antonio J. Sánchez Crespo</p>

<i>Serie: Investigación</i>	<i>Serie: Reflexión</i>
<p>Junio 2008 <i>"Comportamiento carismático del padre líder en la Empresa Familiar y actitudes de los hijos como subordinados"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	<p>Marzo 2009 <i>"Visión sicodinámica de la familia empresaria"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez..</p>
<p>Enero 2009 <i>"El género femenino en la empresa familiar cordobesa"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	
<p>Junio 2009 <i>"El triángulo climático de la empresa familiar: Del análisis del Caso a la Teoría"</i> Autores: José Javier Rodríguez Alcaide. Maribel Rodríguez Zapatero. Magdalena Rodríguez Jiménez.</p>	

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

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

Consecuentemente, en estos Cuadernos de Reflexión aparecerán dos veces al año las aportaciones que la Cátedra PRASA realice como resultado de nuestros seminarios.



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR
DIRECCIÓN: EDIFICIO PEDRO LÓPEZ DE ALBA. C/ ALFONSO XIII, 13
E- 14071 CORDOBA
TLFN: 957-218747/957-212063