



“Los conflictos en las empresas familiares: una revisión de la literatura científica”

“Conflicts in family businesses: a review of the
scientific literature”

Grado en Relaciones Laborales

Autor/a: Carmen Campo Ortiz

Tutor/a: María Concepción López Fernández

Septiembre, 2024

Índice

- 1. Introducción.**
- 2. Marco teórico.**
 - 2.1. La empresa familiar.**
 - 2.2. Los conflictos característicos de la empresa familiar.**
 - 2.2.1. La naturaleza de los conflictos de las empresas familiares.**
 - 2.2.2. Los tipos de conflicto de la empresa familiar.**
 - 2.2.3. La resolución de los conflictos de la empresa familiar.**
- 3. Metodología: identificación de los artículos de revisión.**
- 4. Principales resultados y recomendaciones derivadas de la literatura científica.**
- 5. Conclusiones.**
- 6. Bibliografía.**

1. Introducción.

Las empresas familiares son las organizaciones más comunes en la Economía mundial. Son las compañías que generan más empleo privado y conforman mayor proporción del PIB. Dicha importancia a nivel económico y la propia particularidad que supone estar vinculada a una organización de carácter familiar motiva el interés de su estudio. (Instituto de la Empresa Familiar, 2020. El peso de la empresa familiar en la economía).

Por su naturaleza, el conflicto tiene un papel muy relevante en la vida de las empresas familiares debido a su capacidad para influir tanto en la cohesión familiar como en el éxito empresarial, enfatizando la necesidad de abordar y gestionar los conflictos de manera efectiva.

El objetivo de este proyecto es revisar la literatura científica sobre el conflicto en la empresa familiar, para lo que se identificarán y analizarán trabajos de revisión sobre la materia publicados en revistas científicas incluidos en la Web of Science.

Las cuestiones analizadas en este trabajo de investigación se estructuran en dos partes. La primera parte consiste en un marco teórico en el cual establecemos la conceptualización de la empresa familiar y los conflictos característicos de esta, dividiendo la estructura en *naturaleza*, *tipología* y *resolución* del conflicto.

En la segunda parte se realiza una revisión de seis de los artículos de revisión más recientes, estructurándolo en *metodología*, *resultados*, *conclusiones*, *discusión* y/o *recomendaciones*.

Family businesses are the most common organizations in the global economy. They are the companies that generate the most private employment and make up the largest proportion of GDP. This importance at an economic level and the very particularity of being linked to a family-based organization motivates the interest of its study.

The objective of this project is to study the characteristic conflicts in the family business.

The issues analyzed in this research work are structured in two parts. The first part consists of a theoretical framework in which we establish the conceptualization of the family business and its characteristic conflicts, dividing the structure into nature, typology, and conflict resolution. In the second part, an empirical study is carried out, carrying out an investigation and comparison related to the characteristic conflicts between two family businesses of Spanish origin.

In the second part, a review of six of the most recent review articles is conducted, structured into methodology, results, conclusions, discussion, and/or recommendations.

2. Marco teórico.

2.1. La empresa familiar.

El término Empresa familiar fue oficialmente definido en el año 2008 por las dos principales instituciones internacionales representativas de las empresas familiares: el European Family Business (EFB) y el Board del Family Business Network (FBN).

“Una compañía sin importar su tamaño es considerada familiar si cumple las siguientes condiciones:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).
- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.
- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.
- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de Empresa Familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus

familiares o descendientes poseen el 25% de los derechos de voto a los que da derecho el capital social.”

Pero el aspecto realmente más importante a la hora de definir el término y que dota realmente a la empresa de su carácter familiar es “la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia”. (Instituto de la Empresa Familiar, s. f.).

Las empresas familiares son la columna vertebral de la economía a nivel mundial. A pesar de los numerosos estigmas latentes respecto a ellas -a menudo menospreciadas o vinculadas a empresas de pequeño tamaño y organización básica-, su estudio permite saber que existen empresas familiares de todos los tamaños y que pueden lograr un mayor rendimiento que las empresas no familiares. En cualquier caso, la investigación pone de manifiesto que las empresas familiares tienen una serie de características que las hacen comportarse de manera diferente que las empresas no familiares. (Josep Tàpies, Blog IESE Business School, 2018. ¿Es la empresa familiar una estructura obsoleta?)

La vinculación familiar funcionaría como elemento unificador para los objetivos empresariales -el éxito del negocio supone un beneficio para toda la familia y generaciones venideras- y también como elemento motivador y creador de compromiso -la lealtad y responsabilidad de los miembros de la empresa también puede verse como representación del grado de participación y compromiso con la familia-. (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.)

Desde su defensa, esa familiaridad se entiende como un recurso de la empresa. “En ella existen el amor, la confianza y la solidaridad de las personas que se conocen íntimamente y se esfuerzan para que también le vaya bien al resto de miembros” (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.)

Estos valores guardan una relación directa con la cultura de la empresa. “La cultura empresarial es el conjunto de presunciones básicas (inventadas,

descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna) que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir tales problemas. Debido a que estas presunciones han funcionado repetidamente están en condiciones de ser dadas por supuestas y desgajadas de la conciencia.” (Schein, 1988).

Una cultura fuerte suele ser una característica señalada de las empresas familiares, puesto que, se trata de una entidad caracterizada por ser más que solo una empresa -son también una familia- y, de esta manera, los valores fundamentales son también los familiares, siendo comunes a la mayoría de miembros y creyendo en ellos de forma férrea. A su vez, es probable que la mayoría de las personas externas incorporadas en la empresa compartan dichos valores para conseguir mantener esa sensación de comunidad, de familiaridad y compromiso, que tanto anhelan las empresas no familiares. (Ward, J. L., 2008. Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.)

Además, los conceptos de “herencia” y “legado” -tan íntimamente relacionados con la sucesión en las empresas familiares- también son clave a la hora de fomentar la cultura empresarial y dilatarla en el tiempo, a lo largo de los años. Independientemente del carácter familiar o no familiar de la empresa, la idea de dejar un legado en nuestra sociedad para la posteridad es un gran refuerzo para la cultura e identidad de esta y también supone un gran soporte sentimental para su supervivencia. Debido a estas cuestiones, una empresa no familiar interesada en potenciar su cultura podría perfectamente ansiar ese imaginario e historia que sí poseen muchas compañías familiares. (Ward, J. L., 2008. Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.)

Estos factores, principalmente emocionales, impulsan a las empresas familiares a perseguir con tenacidad -como uno de sus principales objetivos- la continuidad estable de su proyecto empresarial, mediante su implicación desde la buena fe y el consenso en beneficio de todos. (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.)

Sin embargo, la característica de ser familia -que como hemos mencionado, a veces conforma una fortaleza- puede ser también el germen, el punto de partida de problemas más profundos y enraizados que los que pudieran aparecer en cualquier empresa no familiar, todo debido a ese componente emocional y generalmente afectivo que conllevan las relaciones humanas entre familiares y seres queridos.

2.2. Los conflictos en la empresa familiar.

2.2.1. La naturaleza de los conflictos en las empresas familiares.

Los conflictos familiares y los conflictos empresariales en este tipo de empresas no deben confundirse ya que son diferentes en su origen, efectos y estrategias de resolución. Por otro lado, no es ley que siempre necesitan el uno del otro para existir ni tienen porqué mezclarse, pero en la práctica muchas veces sí están íntimamente relacionados y uno puede ser el origen del otro.

Por ejemplo, si los integrantes de una empresa familiar que conviven juntos discuten sobre problemas domésticos, dicho tema puede suponer un conflicto familiar, pero no por sistema se extrapola a la empresa ni se configura como un conflicto empresarial. La verdadera problemática comenzaría si los integrantes sí llevasen ese conato de conflicto de convivencia al terreno empresarial, si no supieran distinguir su carácter meramente cotidiano y lo transportasen a algún ámbito del negocio o decisión en la empresa como una “rabieta” o a modo de venganza. Es aquí cuando podemos afirmar que un conflicto en la empresa tiene su origen en un conflicto en la familia.

Otras veces, la naturaleza de estos problemas tiene un significado familiar mucho más profundo, ligado a emociones y sentimientos vivos que no brotan de un momento puntual -como en el caso anterior-, sino que surgen progresivamente de una serie de creencias que se han ido arraigando en el individuo a lo largo de toda su vida, nacidas de una dinámica familiar particular y del propio rol del sujeto en ella, a su vez que de la propia personalidad y el

temperamento de este. (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.)

Estos son, por su propia definición, problemas muy densos y profundos, que pueden afectar incluso a la salud mental de los miembros, a sus traumas e inseguridades. Su resolución no solo implicaría mayor dificultad, sino la casi necesidad de tomar una postura empática y con tacto, puesto que, reconocer la delicadeza de la situación podría evitar las posibles consecuencias graves de una mala praxis. Igualmente, tomar esta postura más flexible no es sencillo, ni siempre es posible, cuando uno se encuentra dentro del propio conflicto y la defensa de unos intereses contrapuestos está en juego. (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.)

Condensando todo lo anterior, lo que sí podemos afirmar es que independientemente de cuál sea la problemática característica de la empresa familiar, la naturaleza de estas se encuentra principalmente vinculada a la emoción; al sentimiento; incluso, muchas veces a un impulso de irracionalidad; son cuestiones mucho más personales que cualquier otro tipo de conflicto en el seno del negocio, especialmente en las empresas en las que hay mayor relación familiar.

Efectivamente, estamos volviendo a hacer hincapié en esa gran relevancia de las emociones y los sentimientos humanos en las empresas familiares, sobre todo en las que cuyas familias son más próximas y su relación afectiva es más fuerte, como hemos mencionado en el párrafo anterior. Pero no es la única vía o forma de iniciar o sostener un conflicto familiar, existen también empresas familiares con enfrentamientos muy externalizados del núcleo familiar, que se desarrollan a través de figuras ajenas (como abogados o mediadores), y en los que apenas hay un confrontamiento directo y visceral entre los miembros –“la guerra familiar se vuelve más fría en empresas familiares maduras con familias más lejanas, la vinculación es más empresarial que familiar”-. (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.).

2.2.2. Los tipos de conflictos de la empresa familiar.

De todos los posibles conflictos en una empresa familiar, hay algunos que debemos aprender a aceptar para poder salir adelante como familia empresaria. El conflicto es natural, muchas familias tienen problemas, y el primer paso es no negar su existencia ni la complejidad añadida que tiene en la empresa. Su detección es imprescindible para su resolución.

Para seguir un orden lógico en la tipología de los conflictos característicos, en primer lugar, vamos a concretar y explicar tres tipos de acontecimientos: el matrimonio, la incorporación de la siguiente generación y la relación entre hermanos; de los cuales nacen algunas de las problemáticas más relevantes. (Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., 1997. Generation to generation: Life cycles of the family business.)

La primera situación a analizar sería el matrimonio. Dentro de este nos encontramos con dos posibles circunstancias: el matrimonio se produce durante la primera generación de la empresa familiar o el matrimonio se produce con los cambios generacionales y aumenta la familia política alrededor de la empresa.

En el primer caso es el propio matrimonio quienes pueden fundar la empresa de forma conjunta, o es el fundador quien se casa y así incorpora de algún modo a su cónyuge al conjunto de la empresa familiar -aunque no estuviese directamente en la empresa, sería igualmente uno de los progenitores de los sucesores del negocio familiar-.

Es en el caso en el que el matrimonio se produce con los cambios generacionales cuando suelen aparecer más complicaciones. Tanto si la pareja está incorporada en la empresa, como si no lo está, puede darse una asunción incorrecta de su rol en esta y puede causar daños en la estructura empresarial y en la asunción de roles de otros miembros.

Además, son estos nuevos matrimonios los encargados de tener y criar a las futuras generaciones de la empresa, por lo que tienen un poder fundamental en la sucesión de esta. Las dinámicas matrimoniales pueden complicar la planificación de la sucesión, ya que las decisiones sobre quién o quiénes

heredarán el control pueden estar influidas por las relaciones personales y emocionales dentro de la familia (Handler, 1994). En caso de divorcio o separación, esta situación se vuelve aún más grave.

La segunda problemática a mencionar es la incorporación de la siguiente generación en la empresa familiar. La incorporación es un tema crucial y muy complejo. Implica algunos de los retos más comunes en el universo empresarial y familiar, pero también la creación de nuevas oportunidades.

En primer lugar, la transición del liderazgo es uno de los principales desafíos en la incorporación de la segunda generación. El cambio en el rol de líder puede generar conflictos debido a la falta de preparación adecuada de los sucesores y a la resistencia del líder actual a ceder el control. Este proceso a menudo se dificulta por cuestiones emocionales y de poder (Bettinelli et al., 2022).

Como indica el párrafo anterior, la falta de preparación de la nueva generación es otro reto significativo. Las empresas familiares deben asegurarse de que los sucesores reciben la formación y la experiencia necesarias para asumir sus correspondientes roles. Esto incluye tanto la educación como la experiencia práctica dentro y también fuera de la empresa familiar (Caputo et al., 2018).

También podemos encontrar con otro tipo de conflictos intergeneracionales que surgen, no por falta de preparación, si no por diferencias en valores, estilos de gestión y visiones del futuro de la empresa. Estos conflictos pueden afectar la cohesión y el rendimiento de la empresa si no se manejan adecuadamente (Kubicek & Machek, 2020).

Estas discrepancias entre las diferentes formas de trabajar, actitudes, valores o formación dentro de la familia propietaria pueden provocar transiciones complejas y persistentes en el tiempo. Dicha incapacidad de algunos miembros para aceptar nuevas ideas o adoptar nuevos roles en el negocio, a menudo, perturba la continuidad de la empresa familiar en manos de la próxima generación.

Para finalizar, es de suma relevancia mencionar la educación no académica y la crianza que ha recibido la nueva generación. Una crianza sana es fundamental para tener mayores posibilidades de continuar con el éxito del fundador, puesto

que la dinámica de la propia familia se convierte en un factor clave para el éxito o el fracaso de la empresa. (Dodero, S., 2020. El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar.)

La temática de la empresa familiar guarda mucha relación con el modelo que imprimen los padres como líderes y protagonistas de la crianza de sus hijos, construyendo de esta manera ciertos comportamientos y modalidades en ellos que luego se copiarán en la empresa (Payeras, 2010).

Por ejemplo, en el libro mencionado anteriormente, Familias en guerra de Gordon y Nicholson se exploran los diferentes estilos parentales que influyen en la dinámica de los negocios familiares. De acuerdo con los autores, hay cuatro estilos parentales principales que son relevantes para las relaciones de negocios familiares: autoritario, permisivo, negligente y autoritativo. Al explicar su influencia en la relación y la gestión de los negocios familiares, se revela la importancia de estos estilos y su presencia en la cultura organizacional.

"Los padres autoritarios en los negocios familiares tienden a imponer sus decisiones, lo que puede sofocar la creatividad y la participación activa de las generaciones más jóvenes (...); el estilo permisivo puede resultar en una falta de disciplina en la gestión del negocio familiar, lo que puede perjudicar la sostenibilidad a largo plazo (...); la falta de involucramiento de los padres negligentes puede resultar en una desconexión significativa dentro del negocio familiar, afectando su funcionamiento y éxito (...); y la falta de involucramiento de los padres negligentes puede resultar en una desconexión significativa dentro del negocio familiar, afectando su funcionamiento y éxito." (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.).

Además, en la empresa familiar no siempre se es consciente de la importancia de evaluar si las diferentes personalidades son compatibles para trabajar juntos, o qué hay que hacer para conseguirlo. Y tampoco son conscientes de que, si no se hace nada, con el tiempo esto afectará la calidad de gestión de la empresa. (Dodero, S., 2020. El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar.)

Un plan de sucesión efectivo es imprescindible para que dicha incorporación resulte en un correcto curso de la empresa, y para que esto ocurra tenemos que

tener en cuenta todos los factores anteriormente mencionados y las particularidades de cada familia.

En tercer lugar, debemos incluir la relación entre hermanos. Una mala relación de hermanos afecta no solo a la dinámica familiar, sino que también a la operativa empresarial. Esto suele suceder cuando no hay una clara división de papeles y responsabilidades, lo que puede llevar a luchas por el liderazgo y decisiones estratégicas.

Los hermanos pueden competir por el liderazgo dentro de la empresa familiar. La competencia puede surgir de la necesidad de validación personal, la presión de estar a la altura del nombre de la familia o tener diferentes visiones sobre el camino estratégico de la empresa. A medida que los hermanos asumen roles más importantes dentro de la empresa, las rivalidades y la competencia pueden aumentar, en particular en ausencia de un liderazgo claro o un plan de sucesión. (Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business.*)

También los hermanos pueden diferir en sus ideas relacionadas con cómo manejar la empresa y aplicarlas, es decir, tener unos valores o una visión distintas. Estas variaciones pueden basarse en las experiencias laborales o personales de los hermanos, en las diferencias en el estilo de gestión o los objetivos a largo plazo para la empresa que visualizan los hermanos individuales. Cuando estas visiones no son comunes o no se habla abiertamente de ellas, pueden crear tensiones que influyen tanto en la relación familiar como en la toma de decisiones estratégicas.

Esto puede relacionarse con que los hermanos además pueden sentir que su trabajo y posición en la empresa son desiguales. Por ejemplo, si uno siente que se esfuerza más que los demás o que no se le valora lo suficiente o que no se le paga lo suficiente por el trabajo que realiza (lo que él considera justo), esto puede derivar en cierto odio y descontento. (Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., 1997. *Generation to generation: Life cycles of the family business.*)

Por otro lado, también encontramos posibilidad de conflicto en la influencia de la generación anterior, ya que los padres o fundadores de empresas pueden tener

en mente a algunos hijos específicos para la continuación del negocio, enfocando ellos mismos la vida y destino de sus propios hijos -muchas veces con intención de planificar y “vivir” a través de la nueva generación lo que ellos no pudieron-. El favoritismo o las decisiones injustas basadas en el control parental o las vidas no vividas, por parte de la generación anterior, afianzan aún más las divisiones y la rivalidad entre hermanos. (Gordon, G., Nicholson, N., 2008. Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares.).

Por último, debe resaltarse el impacto del pasado. Las empresas familiares suelen arrastrar conflictos o resentimientos no resueltos. En la relación entre hermanos, estos pueden estar relacionados con la infancia o con el desarrollo temprano de la empresa. La falta de comunicación abierta y honesta puede dar lugar a malentendidos y resentimientos que compliquen aún más la relación laboral. (Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I., 1997. Generation to generation: Life cycles of the family business.)

Según los autores del libro, hay consenso en que los conflictos entre hermanos pueden poner en peligro tanto la paz de la familia como la existencia misma de la empresa. Sostienen que unas reglas de juego bien establecidas, una comunicación abierta y, cuando sea necesario, un mediador externo, son vitales para gestionar dichos conflictos y garantizar la continuidad de la empresa familiar.

2.2.3. La resolución de los conflictos de la empresa familiar.

Una vez hemos establecido los distintos tipos de conflictos es necesario definir cuáles podrían ser las pautas de actuación para la resolución de estos. Es esencial abordar estos conflictos de manera efectiva para asegurar la continuidad y el éxito de la empresa.

En primer lugar, la comunicación es uno de los pilares fundamentales de cualquier relación humana y, por supuesto, también para la resolución de conflictos en la empresa familiar. "Una comunicación abierta y honesta puede

prevenir malentendidos y ayudar a resolver disputas antes de que se conviertan en problemas mayores" (Ward, 2011). Para lograr esto se debe crear ese espacio, se debe fomentar un ambiente sano donde todos los miembros se sienten cómodos expresando sus consignas, dudas y preocupaciones porque van a recibir una respuesta asertiva por parte del resto.

También, como hemos ido referenciando, la asunción del rol familiar y empresarial es de gran importancia para un buen funcionamiento de esta. La estrategia efectiva para la resolución en este caso es la especificación y separación de dichos roles y la posterior aceptación de estos. Al establecer unos límites muy definidos entre la familia y el negocio podemos lograr que los integrantes tomen decisiones más concretas y más objetivas, centradas solo en el grupo empresarial y separadas de las posibles tensiones familiares.

Ante el conflicto también es sumamente beneficioso implementar mecanismos formales de resolución de conflictos como, por ejemplo, la mediación y el arbitraje. Estos permiten a las familias resolver los conflictos de forma más externa, profesionalizada, con mayor neutralidad y reduciendo el impacto emocional. "La mediación proporciona un espacio neutral donde las partes pueden discutir sus diferencias con la ayuda de un tercero imparcial" (Gallo, 2012).

El establecimiento de un consejo familiar es otra de las herramientas utilizadas. Un consejo familiar es un órgano específico de esta tipología de empresas por ese carácter familiar. Guarda relación directa con la comunicación efectiva, mencionada anteriormente, ya que funciona como una especie de foro donde se discuten las preocupaciones de sus miembros de manera formal. El consejo podría incluir asesores externos para aportar una perspectiva imparcial, tan necesaria en muchos de los conflictos.

Como último punto, la sucesión es una de las principales fuentes de conflicto en las empresas familiares. Para lograr una transición generacional fluida y sin disputas, en la medida de lo posible, es esencial desarrollar un plan de sucesión. El plan de sucesión es un proceso organizado y estratégico que la empresa implementa para garantizar esa transición efectiva en el liderazgo y en otros roles

clave dentro de la organización. Este plan debe definir claramente dichos roles y responsabilidades de los futuros líderes.

Para concluir, las estrategias principales para la resolución de conflictos en las empresas familiares serían la buena comunicación, la definición de roles, los mecanismos formales, la existencia de un consejo familiar y la planificación de la sucesión. Cuando estas se implementan adecuadamente, pueden ayudar a mitigar los conflictos y asegurar la continuidad y el éxito de la empresa familiar.

3. Metodología: identificación de los artículos de revisión.

El proceso de revisión sistemática para obtener la muestra final de documentos para el análisis consta de 3 partes (Crossan y Apaydin, 2010): recopilación de datos, análisis de datos y síntesis.

Por lo que a la primera fase se refiere, la recopilación de datos se inició con una búsqueda de la información contenida en la base de datos Thomson Reuters Web of Science a fin de centrarse en revistas revisadas por pares de forma análoga a otras revisiones efectuadas en el campo. La búsqueda se realizó 5 de abril de 2024 con los criterios que se detalla en la Tabla 1.

Se seleccionaron artículos publicados en revistas que constituyen la fuente de conocimiento más actual y que son frecuentemente utilizadas por los investigadores de este campo de estudio para difundir sus resultados (Podsakoff et al., 2005). Nos centramos solo en trabajos escritos en inglés, lo que es una práctica común en este tipo de revisiones (e.g., Hernández-Linares & Arias-Abelaira, 2022).

Para elegir las palabras clave de búsqueda se combinaron tres bloques. Por un lado, se usó el término más general (“famil*”) (Hernández-Linares & López-Fernández, 2018) combinado con un grupo de palabras que asegura que los trabajos tienen que ver con la temática de gestión empresarial (“firm*” OR “busines*” OR “company*” OR “entrepri*”). Para seleccionar los documentos

relacionados con el conflicto, se incluyó el término “conflict”. Todos los términos se buscaron en el título de las publicaciones.

Tabla 1. Estrategia de búsqueda.

Palabras clave	Web of Science
“Famil*” ^a AND “firm*” OR “business*” OR “company*” OR “enterpri*” AND “conflict”	■ Social Science Edition ■ Buscado en: Título ⁽²⁾ ■ Categorías: Business, Management, Business Finance ■ Lengua: Inglés ■ Tipo de documento: “article”, “review” y “early access” Años: Todos
Fecha de búsqueda	2024.04.05
Número de documentos	61 documentos
Número de documentos seleccionados tras el filtrado	6
^a Hernández-Linares & López-Fernández (2018)	

La búsqueda inicial arrojó un total de 61 documentos, lo que da idea de lo limitado de la literatura científica en este ámbito. Una vez identificados los 61 artículos, en una segunda etapa se analizaron los resúmenes a fin de eliminar posibles errores de filtrado de la base de datos, es decir, documentos que no coincidían con las condiciones de búsqueda especificados. Finalmente, se identificaron los trabajos que realizaban una revisión sistemática de la literatura. En concreto, se identificaron 6 trabajos de revisión (Tabla 1).

El proceso de revisión finaliza con una tercera etapa de síntesis de la información ofrecida en la muestra final. Los principales resultados se detallan a continuación.

4. Principales resultados y recomendaciones derivadas de la literatura científica.

En el presente apartado, realizaremos una revisión de los siguientes artículos de revisión seleccionados.

Tabla 2. Artículos de revisión.

Título	Autor/es	Publicación	Año
<i>Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention.</i>	Torsten M. Pieper, Joseph H. Astrachan, George E. Manners.	Family Relations, National Council on Family Relations.	2013
<i>Conflict management in Family Businesses.</i>	Andrea Caputo, Giacomo Marzi, Massimiliano Matteo Pellegrini, Riccardo Rialti.	International Journal of Conflict Management	2018
<i>Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research.</i>	Kubicek & Machek.	Family Business Review	2020
<i>Managing Family-Related Conflicts in</i>	Qiu & Freel.	Family Business Review	2020

<i>Family Businesses: A Review and Research Agenda.</i>			
<i>Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions.</i>	Radu-Lefebvre & Randerson.	International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship,	2020
<i>A Review of Conflict & Cohesion in Social Relationships in Family Firms.</i>	Cristina Bettinelli, Marco Mismetti, Alfredo De Massis, Barbara Del Bosco.	Entrepreneurship Theory and Practice	2022

Fuente: elaboración propia.

Un artículo de revisión es un tipo de publicación académica que analiza y resume a fondo la información existente sobre un tema, en vez de publicar nuevos datos o análisis. Un artículo de revisión es diferente de un artículo de investigación original, el cual informa descubrimientos o hallazgos experimentales, en que no produce nuevos datos; en su lugar, recopila y organiza todas las investigaciones previas en un solo lugar para monitorizar el desarrollo del campo y responder a preguntas establecidas o debatirlas.

El objetivo de estos artículos es proporcionar una visión general del estado del desarrollo del conocimiento en un determinado campo de estudio y crear consenso entre la diversidad de estudios existentes sobre algo para un público general. Habitualmente son escritos por expertos en el campo y se utilizan para informar a otros investigadores, estudiantes y profesionales sobre las principales características y perspectivas.

El primer artículo es “*Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention*” de Torsten M. Pieper, Joseph H. Astrachan, George E. Manners (2013).

Los resultados obtenidos expresarían que las empresas familiares se enfrentan a conflictos únicos debido a la superposición de roles empresariales y familiares. El conflicto puede ser destructivo si no se maneja adecuadamente, pero también puede ser constructivo.

Los conflictos en las empresas familiares surgen de una variedad de factores, que incluyen diferencias en la visión empresarial, problemas de seguimiento de recursos, rivalidad entre hermanos, luchas de poder y dinámicas familiares, así como relaciones interpersonales sólidas que suman otros conflictos. Los autores utilizan una amplia cantidad de metáforas para describir dichos conflictos.

Las estrategias para la intervención y resolución de conflictos que definen los autores son la comunicación abierta, mediación y facilitación, educación y formación, y gobernanza estratégica. Además, enfatizan la importancia de intervenir al comienzo del conflicto para evitar que las tensiones aumenten, ya que la intervención temprana puede convertir el conflicto en una oportunidad de mejora y crecimiento.

Como conclusión, entenderíamos que la gestión eficaz de conflictos es esencial para la longevidad y el éxito de las empresas familiares; las metáforas utilizadas en la historia (el volcán, la herida, el fantasma, el jardín, etc.) ayudan a crear perspectiva y describir la naturaleza compleja del conflicto en estas instituciones; y las estrategias sugeridas pueden ser útiles para que los familiares y los consejeros enfrenten y resuelvan conflictos de manera resiliente al trabajar con empresas familiares.

El artículo proporciona información valiosa sobre cómo las empresas familiares pueden identificar, comprender y gestionar los conflictos para garantizar su continuidad y éxito en el futuro.

El segundo artículo es "*Conflict management in Family Businesses*" de Andrea Caputo, Giacomo Marzi, Massimiliano Matteo Pellegrini, Riccardo Rialti (2018).

Los resultados de la revisión bibliográfica y la revisión sistemática de la literatura muestran que los estudios sobre conflicto en empresas familiares se dividen en tres categorías: lucha organizacional y dinámica de desempeño y conflicto;

control familiar, asesinato y conflicto. También se han desarrollado marcos explicativos para explicar cómo la previsibilidad, el conflicto y la continuidad influyen en el desempeño de las empresas familiares.

Los resultados muestran cuánta atención se ha prestado a los conflictos familiares y a las cuestiones de equilibrio entre el trabajo y la familia, pero la investigación sobre la gestión de conflictos aún carece de una investigación exhaustiva sobre los conflictos en las empresas familiares.

A modo de conclusión, este artículo contribuye a la resolución de conflictos y el trabajo familiar proporcionando una revisión sistemática del conocimiento y el trabajo familiar. Este artículo puede servir como punto de partida para los investigadores interesados en comprender cómo los conflictos afectan a las empresas familiares.

El tercer artículo es *“Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research”* de Kubicek & Machek (2020).

Los resultados marcan una agenda para futuras investigaciones. Los autores identifican varias áreas que requieren más investigación para comprender mejor los conflictos intrafamiliares como la profundización en las tipologías de conflictos, la influencia del contexto cultural y social, el impacto de las dinámicas generacionales, el rol de la emoción y la psicología y las intervenciones, y las prácticas de gestión eficaces.

El artículo finalmente concluye que los conflictos intrafamiliares son un área crucial y compleja de estudio en el contexto de las empresas familiares. Su estudio enfatiza la importancia de una comprensión más profunda de estos diferentes aspectos de este conflicto y sugiere una agenda de investigación que puede guiar a futuros académicos a explorar esta área con mayor profundidad y diversidad.

El cuarto artículo es *“Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda”* de Qiu & Freel (2020).

El artículo revisa la literatura existente sobre la gestión de conflictos relacionados con la familia en las empresas familiares y propone una agenda de investigación

futura. El artículo identifica que los conflictos en las empresas familiares pueden clasificarse principalmente en tres categorías: conflictos de tarea, conflictos de relación y conflictos de proceso. Se utilizan comúnmente tres estrategias de gestión de conflictos para gestionar estos conflictos: la intervención de terceros, la formalización de procesos y la comunicación abierta y transparente.

Qiu y Freel sugieren que es necesario un enfoque multidisciplinario para comprender la gestión de conflictos en las empresas familiares, incorporando perspectivas de diversos campos, -psicología, sociología, estudios organizacionales, etc.-. Los autores enfatizan la importancia del contexto cultural para determinar la percepción y la gestión del conflicto en las empresas familiares y sugieren más investigaciones para estas disparidades culturales.

Qiu y Freel ofrecen un enfoque integral al conflicto de las empresas familiares y enfatizan la importancia de una investigación más diversa y multidisciplinaria, teniendo en cuenta dicho contexto cultural.

El quinto artículo es *“Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotion”* de Radu-Lefebvre & Randerson (2020).

Este examina el impacto de las emociones ambivalentes en el proceso de planificación de la sucesión en empresas familiares. Las emociones ambivalentes son sumamente importantes y juegan un papel crucial en la gestión de los individuos en la transferencia de control y la autonomía.

En la Paradoja de Control y Autonomía como Oportunidad, Radu-Lefebvre & Randerson expresan que de la paradoja sí pueden nacer oportunidades para que ambas generaciones se desarrollen y aprendan, y se fortalezcan mutuamente.

Las autoras sugieren que tanto los líderes como los sucesores reciban entrenamiento en inteligencia emocional para mejorar su capacidad de manejar las emociones ambivalentes y recomiendan la creación de espacios de diálogo seguros donde las generaciones puedan discutir abiertamente sus emociones y preocupaciones relacionadas con la sucesión. Además, las intervenciones

externas, como entrenadores o consultores, pueden ayudar a las integrantes a equilibrar la Paradoja del Control y la Autonomía.

Finalmente, su propuesta es realizar estudios longitudinales para comprender cómo las emociones ambivalentes cambian con el tiempo a medida que avanzamos en el proceso de sucesión, y examinar cómo las diferentes culturas pueden afectar la regulación de las emociones ambivalentes y el concepto paradójico de control y autonomía.

El último artículo es "*A Review of Conflict & Cohesion in Social Relationships in Family Firms*" de Cristina Bettinelli, Marco Mismetti, Alfredo De Massis, and Barbara Del Bosco (2022).

Los resultados del artículo expresan que los conflictos en las empresas familiares provienen de una variedad de fuentes, como la competencia por los recursos, las diferencias en los objetivos personales y profesionales, las relaciones familiares complejas y los conflictos relacionales, los conflictos laborales y los conflictos sistémicos. El conflicto puede tener efectos negativos (como la desintegración familiar y una menor productividad) así como efectos positivos (como la innovación y el cambio).

La cohesión en las empresas familiares se caracteriza por la cooperación, la cooperación y el apoyo mutuo entre los miembros de la familia, y factores como la confianza, la comunicación abierta y la visión compartida son necesarios para mantener esta cohesión. Esto puede fortalecer la resiliencia y la capacidad de una empresa para resistir los desafíos.

El estudio concluye destacando la naturaleza compleja de las relaciones sociales en las empresas familiares y la importancia de una gestión y cooperación eficaces de los conflictos. Reconoce la necesidad de un enfoque equilibrado para que las empresas familiares puedan aprovechar los beneficios de la colaboración y al mismo tiempo gestionar los conflictos de forma proactiva.

En resumen, el artículo proporciona una perspectiva integral sobre cómo interactúan el conflicto y la comunicación en las empresas familiares, proporcionando conocimientos valiosos para los académicos y profesionales interesados en mejorar la gestión de estas instituciones.

5. Conclusiones.

El concepto de empresa familiar ha sido objeto de un importante análisis y definición. Más allá de estos criterios formales, como la propiedad mayoritaria por parte de una familia y la participación de esta en la gestión y gobierno de la empresa, el verdadero rasgo distintivo de una empresa familiar es su orientación hacia la continuidad generacional como objetivo estratégico.

Esta orientación hacia el legado familiar y la integración de valores familiares en la cultura empresarial les proporciona ventajas en términos de cohesión y rendimiento a largo plazo. Este enfoque hacia la preservación del control en manos de la familia refleja un deseo compartido entre fundadores y sucesores de mantener el legado familiar, lo cual añade una dimensión única a la gestión empresarial que no se encuentra en las empresas no familiares. Esta orientación estratégica se ve reflejada en una cultura organizacional donde los valores de la familia, como la lealtad, la confianza y la solidaridad, se entrelazan con los objetivos empresariales, convirtiendo a la familiaridad en un recurso esencial para el éxito y la estabilidad a largo plazo.

No obstante, la familiaridad también puede ser fuente de conflictos internos profundos debido a la combinación de emociones personales y dinámicas empresariales. Los conflictos en las empresas familiares suelen estar profundamente ligados a las emociones y a los sentimientos personales, lo que los hace más complejos que los conflictos típicos en otras organizaciones. La cercanía emocional y la intensidad de las relaciones familiares influyen significativamente en la naturaleza y la dinámica de estos conflictos.

Las empresas familiares enfrentan el desafío de manejar tanto las relaciones familiares como los objetivos empresariales, por lo que los conflictos pueden surgir en situaciones como el matrimonio, la incorporación de la siguiente generación y las relaciones entre hermanos, afectando estas dinámicas relacionales a la estabilidad de la empresa.

Aceptar la existencia de estos conflictos y abordarlos de manera efectiva es clave para el éxito y la continuidad de la empresa familiar, es decir, una vez hemos establecido los distintos tipos de conflictos es necesario definir cuáles podrían ser las pautas de actuación para la resolución de estos.

Para manejar estos conflictos, es fundamental implementar estrategias efectivas como una comunicación abierta y honesta, la separación clara de roles familiares y empresariales, y el uso de mecanismos formales de resolución como la mediación y el arbitraje. Además, establecer un consejo familiar y desarrollar un plan de sucesión son claves para una transición generacional fluida y la estabilidad a largo plazo. La combinación de estas prácticas puede ayudar a resolver conflictos y asegurar el éxito continuado de la empresa familiar.

Durante la realización del presente Trabajo de Fin de Grado, he podido conocer y comprender en mayor profundidad los conflictos característicos de la empresa familiar, su origen y naturaleza, sus peculiaridades y su posterior resolución. Las EF no pueden entenderse sin la estructura familiar y sus características propias, sin entender las diferentes dinámicas y reconocer las complicaciones que conllevan las relaciones humanas, más aún en el seno de la familia. Toda vinculación emocional puede suponer una gran fortaleza o, por el contrario, una gran debilidad para cualquier negocio; el estudio de esta materia, sin duda, nos ayuda a tener una visión más profesionalizada de la EF y a aprender herramientas de gran utilidad para la continuación y éxito de estas.

6. Bibliografía.

Aronoff, C. E., Ward, J. L. (2011). *Family Business Governance: Maximizing Family and Business Potential*.

Bettinelli, C., Mismetti, M., De Massis, A. and Del Bosco, B. (2022). *A Review of Conflict & Cohesion in Social Relationships in Family Firms*.

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M. M., Rialti, R. (2018). *Conflict management in Family Businesses*.

Crossan, M. M; Apaydin, M. (2010). *A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature*. *Journal of Management Studies*.

Dodero, S. (2020). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*.

Gallo, M. A. (2012). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership*.

Gersick, K. E., Davis, J. A., McCollom Hampton, M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*.

Gordon, G., Nicholson, N. (2008). *Familias en guerra. La gestión de los clásicos conflictos de los negocios familiares*.

Handler, W. C. (1994). *Succession in family business: A review of the research*.

Hernández-Linares, R.; Arias-Abelaira, T. (2022). *Adapt or perish! A systematic review of the literature on strategic renewal and the family firm. European Journal of Family Business.*

Instituto de la Empresa Familiar (s.f.). *La empresa familiar.*
<https://www.iefamiliar.com/>

Kubicek & Machek (2020). *Intrafamily Conflicts in Family Businesses: A Systematic Review of the Literature and Agenda for Future Research.*

Podsakoff, P. M.; Mackenzie, S. B., Bachrach, D. G.; Podsakoff, N. P. (2005). *The influence of management journals in the 1980s and 1990s. Strategic Management Journal.*

Qiu & Freel (2020). *Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda.*

Radu-Lefebvre & Randerson (2020). *Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions.*

Torsten M. Pieper, Joseph H. Astrachan, George E. Manners (2013). *Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention.*

Ward, J. L. (2008). *Keeping the Family Business Healthy: How to Plan for Continuing Growth, Profitability, and Family Leadership.*

