

CUADERNOS DE INVESTIGACIÓN  
DE LA CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR

“TRANSPARENCIA INFORMATIVA

Y

CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD EN LA  
EMPRESA FAMILIAR”

*Autores: Doctor José Javier Rodríguez Alcaide*

*Doctora Maribel Rodríguez Zapatero*

*Diplomada Magdalena Rodríguez Jiménez*

UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA

# **T**RANSPARENCIA INFORMATIVA Y CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD EN LA EMPRESA FAMILIAR

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

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

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

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

# INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN .....	17
MATERIAL Y MÉTODOS .....	18
DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA .....	18
DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES .....	19
RESULTADOS .....	20
ETAPA GENERACIONAL: FUNDADOR-DIRECTOR .....	20
ETAPA GENERACIONAL SOCIEDAD DE HERMANOS.....	23
COMPARACIÓN ENTRE ETAPAS GENERACIONALES.....	26
RESULTADOS DE LAS VARIABLES SIN DISCRIMINAR GENERACIONALMENTE .....	29
DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	31
CUANDO LA FAMILIA ES LA UNIDAD OBJETO DE OBSERVACIÓN.....	31
CUANDO EL INDIVIDUO ES LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN .....	31
LIMITACIONES DEL ESTUDIO .....	36
CONCLUSIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA .....	38
ANEXO I: Cuestionario .....	41
ANEXO II: Alfa de Cronbach.....	43
ANEXO III: Matriz de covarianza y pruebas de significación .....	44
ANEXO IV: Análisis de la variable valores.....	45

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: El conflicto cognitivo y afectivo en la familia empresaria. ....	12
Figura 2: Estratificación de la muestra por etapa generacional.....	18
Figura 3: Distancias normalizadas de las variables Información, Conflicto y Aquiescencia. Primera generación .....	21
Figura 4: Distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal en las variables bajo análisis. Primera generación. ....	22
Figura 5: Correlación de las variables en empresas familiares de primera generación..	22
Figura 6: Distancias normalizadas de las variables Información, Conflicto de funcionalidad y Aquiescencia. Segunda generación .....	23
Figura 7: Distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal en las variables bajo análisis. Sociedad de hermanos. ....	24
Figura 8: Correlación de las variables en empresas familiares de segunda generación	24
Figura 9: Principales estadísticos de las empresas familiares según su etapa generacional.....	26
Figura 10: Distribución de las variables enfrentadas por etapa generacional. ....	27
Figura 11: Matriz de coeficientes de correlación de Pearson.....	29
Figura 12: Paradigma relacional de variables.....	32
Figura 13: Paradigma relacional de las seis variables construidas.....	33

## INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares se caracterizan por cierto grado de control mayoritario de la gestión, de la propiedad en manos de la familia y cierta voluntad de continuidad (Chua y otros. 1999). Es obvio que las empresas familiares son heterogéneas y difieren en el grado de concentración familiar de la propiedad, implicación intergeneracional y ciclo de vida del negocio (Gersick y otros. 1997), de modo que la interacción y solapamiento entre familia, empresa y propiedad deben ser tomados en consideración.

Las empresas familiares se diferencian de las no familiares en varios factores que describimos a continuación. En la visión familiar de la empresa, anclada en el valor de los recursos, lo que sugiere que la empresa se fundamenta en su carácter familiar, centrado en una cesta particular de capacidades y recursos, que surge de la interacción ente los subsistemas familia y empresa (Habbershon y otros. 2003). También en la implicación de los miembros de la familia en la gestión de la empresa y por comprometer su experiencia y su cultura en la trayectoria empresarial. (Klein y otros, 2005). La percepción que de lo justo tengan los familiares en su relación con la empresa va a depender de la influencia familiar en la empresa a través de su cultura, experiencia, código de valores y ejercicio del poder que detentan en la gestión empresarial.

La influencia de la familia en la empresa depende de la experiencia, cultura e implicación en la gestión de la propia familia y esa influencia puede ser positiva o negativa. Cuando se trata de desarrollar prácticas de gestión de los recursos humanos es importante conocer los criterios que iluminan esas prácticas sobre los recursos humanos y si son o no diferentes cuando el sujeto receptor de esa práctica es familiar o no familiar.

## **LA JUSTICIA, EQUIDAD Y JUEGO LIMPIO**

La justicia en la toma de decisiones y en sus resultados es una cuestión muy estudiada. En general, el concepto de justicia distributiva, basada en la equidad, asevera que la equidad debe ser valorada desde la eficiencia (relación recursos usados respecto de producto obtenido). En la empresa familiar se toman muchas decisiones que, para que sean evaluadas como justas, se exige que sean consistentes, sin riesgo, correctas y éticas y que reflejen las preocupaciones de las partes interesadas (Lind y Tyler, 1988). No sólo se habla de toma de decisiones justas sino de procesos de decisión que están influidos por una suerte de justicia interactiva, que toma en consideración la interacción entre quiénes toman la decisión y quiénes se ven afectados por aquélla, de modo que los afectados merezcan respeto, honra y explicación de la decisión tomada (Greenberg, 1993).

La naturaleza y el grado de influencia de la familia en la empresa familiar afecta a los familiares en relación a los empleados no familiares a través de la justicia de la gestión de los recursos humanos; es decir, que el tratamiento diferente de trabajadores familiares y no familiares viene afectado por la implicación de la familia en el negocio, por su particularismo y personalismos<sup>1</sup>. Eso se debe a una política de determinación de lo que tiene valor, de fijación de objetivos y de formulación de estrategias por parte de ciertos miembros de la familia y por el grado que estos valores, estrategias y fines se logran. Se ha hablado sobremanera de cómo la influencia de la familia tiene que ver con comportamientos de nepotismo, ir por libre, y de la selección adversa que produce efectos negativos en la empresa y que son percibidos en el seno de la familia como injusticias distributivas relacionadas con compensación, promoción, valoración de actuaciones y posición en el organigrama. (Cropanzano y Greenberg, 1997), que no tienen consistencia ni sostenibilidad.

---

<sup>1</sup> El análisis realizado sobre el constructo VALORES del cuestionario Red Familiar Relacional reveló un tratamiento diferente en recursos humanos según la condición familiar. Las diferencias en medias fueron significativas. Ver Anexo IV.

## **TIPOS DE INFLUENCIA FAMILIAR**

Se dan tres tipos de influencia de la familia en el negocio familiar. Se da un nivel bajo en el que la familia interviene poco en la empresa; un nivel moderado en el que la familia modera su intervención en la empresa, pero interviene, y un nivel excesivo de intervención en la gestión de la empresa. Los casos aquí analizados pertenecen al tercer nivel.

En nuestros casos se da una interacción contraproducente entre ambos subsistemas: familia y empresa, de modo que la gestión de los recursos humanos viene marcada desde la coalición dominante en la familia, lo que puede dar lugar a consecuencias positivas o negativas, que en este trabajo no se van a valorar. Es obvio que se pueden producir abusos de poder familiar, nacidos de un altruismo miope y de una ausencia de autocontrol del gerente familiar (Lubatkin y otros, 2005). La influencia de la familia puede producir efectos nocivos por tener una cultura autoritaria que tienda a monopolizar procesos de decisión, dando lugar a prácticas arbitrarias de gestión del personal (Lee, 2001), y al establecimiento de normas y valores y a decisiones al dictado, que son renuentes a la planificación formal de los procesos de decisión. Cuando la cultura familiar restringe la participación en la empresa familiar se corre el riesgo de aumentar la inequidad entre familiares y no familiares, antecedida de abusos. Sin embargo, una influencia moderada de la familia y moderadora del modo de actuar produce efectos beneficiosos en la actuación de la empresa. Sucede cuando se da una cultura paternalista que modera la gobernación de la empresa familiar.

Es obvio que los conceptos de justicia y equidad son muy diferentes en una empresa en fase de director-fundador que en una fraternal o en el cúmulo de primos hermanos, pues en el primer caso los lazos son fundamentalmente biológicos y en el último los lazos provienen de compartir experiencias familiares y valores. La concepción de lo justo y equitativo va a depender también en el seno de la familia de la concentración de la propiedad y del control, que es diferente en las tres fases biológicas de la empresa

familiar. Incluso el grado de preferencia por la familia o por el negocio puede ser fuente de percepción diferente de lo que es justo o injusto entre familiares. Es obvio que la percepción de la equidad vendrá también predeterminada por la cohesión existente en el seno de la familia y el grado de adaptación de esa familia al entorno.

## **PERSONALISMO Y PARTICULARISMO**

Los comportamientos de los familiares en relación a la gobernación de la empresa familiar varían notablemente; es decir, en la ecuación “funcionamiento de la empresa-gobernación”, tiene gran importancia y es clave la influencia de la familia, dado que la familia afecta a las decisiones empresariales y al funcionamiento de la organización y viceversa. Aunque la familia puede ser acusada de nepotismo, enfeudamiento, problemas de agencia entre propietarios y gerentes familiares (Carney, 2005), también la familia puede aportar ciertas ventajas para compensar aquellas limitaciones.

Las familias empresarias aportan cierto personalismo que nace de la combinación propiedad-gestión en las manos de los miembros de la familia, lo que les permite no tener que dar cuenta de sus actuaciones a constituyentes internos. Además las familias empresarias aportan ciertas particularidades que nacen del elevado grado de discrecionalidad con el que desarrollan la gobernación de la empresa. Estos atributos (personalismo y particularismo) pueden aportar ciertas ventajas a la hora de alcanzar la eficiencia o en la creación de capital social y también pueden favorecer una justicia distributiva y menoscabar la justicia contributiva. En función de esos personalismos y particularismos en cada familia empresaria se concibe la justicia de manera diferente.

## **LA GESTIÓN EFECTIVA DEL CONFLICTO**

Las claves, que apoyan o fundamentan la renovación estratégica de la empresa o su sostenibilidad en el tiempo, residen en la voluntad de la organización en situar esa estrategia en un marco de normalidad, reconociendo que los conflictos de tareas (quién

hace qué) es el modo con que el equipo ejecutivo funciona para alcanzar soluciones a aquellas cuestiones de carácter estratégico (Amason y Sapienza, 1997). Está demostrado que cuando los conflictos son conflictos de tareas, llegan a ser singularmente productivos (Amason, 1996).

El conflicto de tareas es un mecanismo a través del cual los familiares que dirigen la empresa son capaces de reflexionar de modo conjunto sobre la bondad de la estrategia y sus ajustes necesarios. Este tipo de conflicto sirve para la toma de decisiones respecto de una estrategia de continuidad de la empresa y de la estrategia en sí misma. El debate que origina el conflicto permite diseñar la trayectoria más lógica y racional de las alternativas estratégicas.

Si el debate es permanente y constructivo, la continuidad de la empresa familiar estará mejor asegurada. El debate parte del presupuesto de que existe información pertinente al mismo y de que existe comunicación entre los ejecutivos familiares de la empresa. La existencia de un debate de carácter estratégico es lo que puede hacer que la empresa familiar se desarrolle aclarando los beneficios y costes de enfoques cortoplacistas versus enfoques a largo plazo.

Si el conflicto no es de tarea, sino de carácter procesal, por ausencia y ocultación de información o por enfoques ideológicos diferentes, el conflicto no ayudará a la continuidad de la empresa sino a su estancamiento, debilitamiento y desaparición. Estos conflictos ideológicos están basados en las funciones de utilidad jerarquizadas de cada familiar (corto plazo versus largo plazo), (familia versus trabajo), (riesgo versus rentabilidad), etc., lo que puede conducir a crear conceptos individuales sobre lo que es justo e injusto desde una perspectiva individualista versus comunitaria o desde un enfoque de justicia distributiva (a cada cual según sus necesidades) versus justicia contributiva (a cada cual según contribuya)

## **CONFLICTOS FUNCIONALES Y DISFUNCIONALES**

Las decisiones estratégicas abordan cuestiones complejas y ambiguas que requieren y exigen grandes cantidades de recursos de la propia organización (Mason y Mitroffi, 1981). Es interesante conocer la calidad de las decisiones, que dependen de las capacidades cognitivas de la alta dirección de la empresa y el proceso interactivo mediante el cual la alta dirección diseña y produce sus decisiones; es obvio que la capacidad cognitiva depende de su propia diversidad; que a su vez, influye y conduce a tomar decisiones complejas. La evidencia nos dice que a la hora de resolver problemas complejos no rutinarios, la alta dirección es más efectiva si dispone de amplia variedad en habilidades, conocimientos, capacidades y perspectivas (Murray, 1998). Junto a esta capacidad cognitiva tiene gran importancia el modo interactivo que la alta dirección diseña para tomar decisiones; es decir la capacidad de un Consejo de Administración o de un Comité de Dirección supone identificar y sintetizar aquellas habilidades y perspectivas más apropiadas a cada decisión. Cuando la interacción es dialéctica se generan medios para sintetizar alternativas, a primera vista en conflicto, en una sola dirección. Cuando en un consejo de Dirección alguien actúa de abogado del diablo o de inquisidor dialéctico es fácil llegar a una decisión única desde diferentes perspectivas (Schwenk, 1990). Lo que queremos afirmar es que la calidad de la decisión no depende únicamente de la diversidad cognitiva sino del proceso de investigación crítico para identificar, extraer y sintetizar las perspectivas que dan lugar a la mejor decisión.

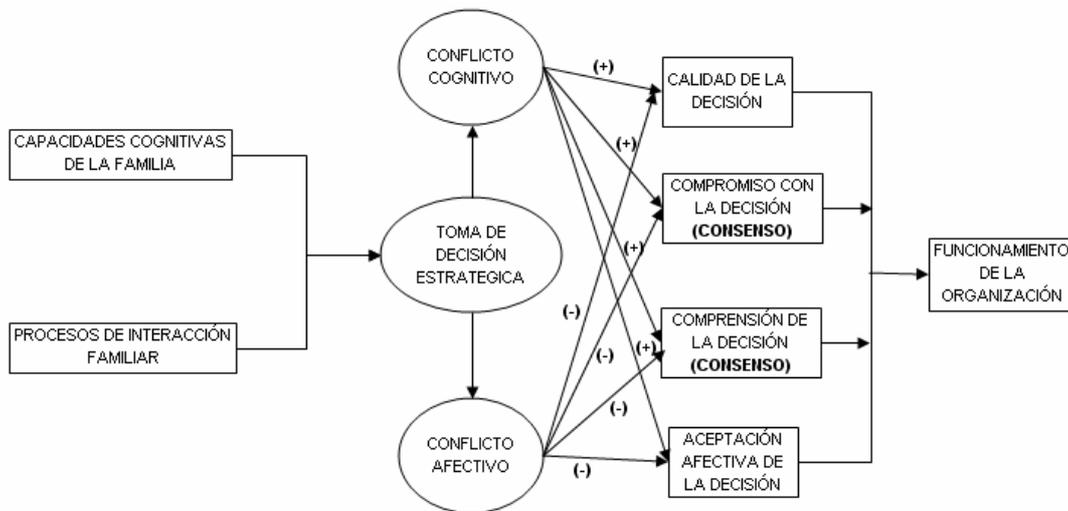
Las decisiones no lo son, si no son ejecutadas; para su ejecución se requiere la participación de la alta dirección, por lo que el consenso es fundamental para la efectividad de la decisión (Dess y Origer, 1987). El consenso es algo más que un simple acuerdo, porque para ejecutar una decisión se precisa la cooperación activa de toda la alta dirección ya que las decisiones estratégicas no se dibujan en detalle sino que se bosquejan solamente; es decir el consenso supone comprender los motivos de la decisión y comprometerse con ella. La comprensión ayuda a buscar la dirección correcta, a pesar de actuar individualmente, y a actuar consistentemente unos y otros. El

compromiso evita la contraoferta, la resistencia o la oposición. Es obvio que se necesita una decisión cualificada y un consenso para que la empresa evolucione por el camino marcado. La única manera de mantener el consenso es creando una atmósfera en las que las relaciones familiares sean afectivas para ser efectivas. Si los sentimientos son negativos será difícil ejecutar de modo eficaz las decisiones. El desafecto mina el desarrollo y el funcionamiento de la empresa familiar.

Sin embargo, en la empresa familiar ocurre que por lograr el consenso y mantener la armonía se pueden producir decisiones de baja calidad; es decir que, a veces, calidad-consenso-atmósfera armoniosa son contradictorios elementos a la hora de diseñar una decisión (Amason y Schweiger, 1994). Intentar minimizar las distancias y diferencias puede hacer disminuir la calidad de la decisión a tomar. Si se diseña un proceso de interacción, que intente minimizar la confrontación, se puede conseguir más consenso y más armonía familiar pero una peor decisión (Priem, 1990), al buscar un acuerdo que satisfaga a todas las partes. Por tanto, el conflicto es el punto crucial de esta paradoja y el conflicto sigue entendiéndose como un impedimento para el consenso y la aceptación afectiva de una decisión. El conflicto tiene una dimensión múltiple; por ello cierta dimensión del conflicto fortalece la calidad de la decisión en tanto que otras dimensiones atenúan el consenso y aminoran la aceptación cordial de la decisión tomada. Cuando en el seno de la familia el conflicto es funcional; es decir, se centra en tareas y en diferentes niveles de alcanzar un objetivo común, estamos ante un conflicto cognitivo porque nace de diferentes perspectivas al analizar un hecho; en el fondo son perspectivas diferentes sobre cómo lograr un fin común. En este tipo de conflicto cognitivo se puede encontrar una síntesis de posiciones que dan lugar a una buena decisión. El conflicto cognitivo no debería afectar negativamente al consenso ni a la aceptación afectiva de la decisión, sino que debería además reforzar el compromiso (Korsgaard y otros, 1995). Un conflicto funcional refuerza la calidad de la decisión, el compromiso, su comprensión y la aceptación afectiva de la decisión. Cuando el conflicto es disfuncional, las personas se centran en disputas e incompatibilidades emocionales y no en el hecho en cuestión. El conflicto disfuncional es un conflicto afectivo, muy normal en muchas familias. Se ven las posturas diferentes como críticas personales a un modo de ganar poder e influencia en la familia empresaria. Un conflicto

disfuncional apuesta por el cinismo, el soslayo, la contraoferta bribona que minará el consenso y descualificará la decisión a tomar. Pasar de un conflicto cognitivo a un conflicto afectivo es muy fácil en la familia empresaria y erosiona el consenso y la armonía. La figura número1 indica las relaciones que existen entre toma de decisiones y resultados de esa decisión en una familia empresaria.

**Figura 1: El conflicto cognitivo y afectivo en la familia empresaria.**



## EL CONFLICTO

El conflicto es una característica recurrente en la empresa familiar que con frecuencia empeora los rendimientos de la organización. No siempre el conflicto acarrea malos resultados en la empresa de la familia. En 1994 Harvey y Evans describieron los múltiples niveles de conflictos existentes en la empresa familiar y años más tarde Eddeleston y Kellermans señalaron cómo las relaciones familiares podrían ser constructivas o destructivas para la empresa familiar, entendiendo que pueden existir confrontaciones constructivas que conduzcan al consenso. Hay varias clases de conflicto relacionadas con el trabajo y que han sido previamente identificadas; se trata de los conflictos de carácter cognitivo y los conflictos procedimentales que afectan a la

gestión de la empresa y a sus resultados. El conflicto cognitivo se centra en las estrategias para conseguir unos objetivos previamente definidos. Se supone que una discusión franca y abierta sobre el mérito de cada idea permitirá mejorar el rango de las opciones que se le presenten a las decisiones y la calidad de la decisión; esa decir, se decidirá mejor sobre qué objetivos perseguir y qué tareas realizar para ello, dado que esa confrontación cognitiva facilitará la evaluación crítica de cada asunto, asegurará que no se soslayarán alternativas mejores y contemplará las soluciones que sean innovadoras. Se cree, pues, que a través de una confrontación conflictiva se puede alcanzar el consenso.

Es fácil pensar que el conflicto cognitivo puede ser de gran ayuda en la empresa familiar, si los familiares son capaces de permitir una crítica continuada sobre objetivos y estrategias para adaptarse a los cambios del entorno. Los investigadores creen que cuando el conflicto se enfoca de modo cognitivo se refuerza la creatividad y se aminoran los comportamientos oportunistas. Se aprecia que en la empresa familiar no existe oportunidad de comunicarse y, por tanto, no se recibe el efecto beneficioso de una valoración crítica sobre estrategias y gestión. Y es que la ausencia de normas de comunicación dificulta el establecimiento de equipos. Cuando en el seno de una familia empresaria existe un alto nivel de intercomunicación se da un profundo sentido de identidad de grupo y de propiedad compartida, lo que contribuye a la satisfacción en el trabajo de los miembros del equipo, que actúa eficientemente. Dado que el intercambio de información y la existencia de normas sobre una comunicación abierta son factores claves en las relaciones familiares, el intercambio intrafamiliar es un elemento integral de la relación entre conflicto y funcionamiento de la empresa familiar. La intercomunicación y el intercambio intrafamiliar se refiere al nivel de reciprocidad entre familiares en relación a la voluntad percibida en el otro de intercambiar ideas, retroalimentarlas y compartir expectativas. Si existe interacción intrafamiliar se dará una dinámica capaz de identificar los papeles a jugar por cada familiar en la empresa y el significado de ese juego. Debería en el seno de la familia empresaria interpretarse que el conflicto cognitivo es un intento de mejorar la gestión más que un ataque personal o la búsqueda de objetivos egoístas en detrimento de la empresa. Sin embargo, aunque desde el punto de vista teórico el conflicto cognitivo tenga efectos positivos, la realidad

nos enseña que la apertura de un conflicto en el seno de una familia empresaria genera una atmósfera desagradable, pues el conflicto cognitivo puede ser percibido como un ataque personal que puede devenir en conflicto de animosidad y enemistad. Esto ocurre en la familia empresaria y daña a la marcha de la empresa, porque al trabajar los familiares en la empresa, tienen la incapacidad de separar o la dificultad de diferenciar familia y trabajo, de modo que los desacuerdos respecto de fines y estrategias fácilmente se llevan al terreno personal y generan una relación negativa. Por eso, frente a lo esperado teóricamente beneficioso, lo que ocurre es que se daña el consenso, se genera insatisfacción y se lacera la gestión de la empresa. Es obvio que cuando surge un conflicto cognitivo en el seno de la empresa familiar hay que saber gestionar las formas positivas y negativas de dicho conflicto. Es obvio que una familia empresaria que no se intercomunique y que carezca de conflictos cognitivos difícilmente va a desarrollar adecuadamente su empresa; sin embargo, pudiera ocurrir que una buena intercomunicación, aunque no se confronten objetivos y estrategias, conduzca a una buena gestión empresarial. Con ello quiero decir que, dependiendo del grado de comunicación y de la capacidad cognitiva de los familiares, se puede llegar a destruir la empresa o llevarla al éxito.

Junto a conflictos cognitivos se dan en la empresa familiar conflictos procedimentales, que se centran sobre las capacidades de los familiares para desarrollar un trabajo; en realidad, cuando se abre un conflicto procedimental se discute sobre cómo realizar un determinado trabajo y quién y cómo debiera realizarlo. De lo que se trataría en la empresa familiar es de determinar la persona más adeudada y apta para desarrollar una determinada tarea. Dado que en la empresa familiar muchos familiares están empleados en la empresa y ocupan responsabilidades no siempre por su cualificación sino por su pertenencia a la familia, el conflicto procedimental suele ser grave e importante. Así que la familia sufre porque alguno de sus componentes se considera con derecho a un empleo sin analizar su capacidad y competencia. Cuando se aborda abiertamente un conflicto procedimental se promueve la discusión sobre las cualificaciones técnicas, que son en la empresa familiar cruciales pues con elevada frecuencia o casi siempre son los familiares los que ocupan un puesto de elevada responsabilidad. Si ese conflicto se aborda bien y de modo acumulativo debería conducir a diseñar bien las tareas y a

ejecutarlas con el personal más adecuado. Para que esa confrontación sobre quién hace qué se resuelva positivamente para la empresa se precisa de un intercambio de información y una comunicación abierta entre familiares. Sin embargo y curiosamente, cuando en estos asuntos se abre un debate entre familiares, se crea un disenso y un efecto perverso sobre la gestión y la marcha de la empresa. Parecería que la aplicación de “mejor no menearlo” sería más provechoso en la empresa familiar. Nuestra experiencia nos dice que de acuerdo con la cultura de la familia se pueden producir unos efectos u otros. Unas familias necesitan estimular la discusión abierta y transparente sobre responsabilidades y el intercambio de información sobre la coordinación de tareas (conflicto procedimental) y otras, sin embargo, lo que necesitan es una cultura en la que cada familiar trabaje independientemente del otro con poco intercambio de información y comunicación.

Es obvio que tanto el conflicto cognitivo como el procedimental están condicionados por la distribución del capital entre los familiares. Kellerman y Eddleston indicaron recientemente en 2007 que la distribución de la propiedad modera la relación existente entre conflicto cognitivo y marcha de la empresa. Creen que cuando la propiedad está atomizada la apertura de un conflicto cognitivo suele ser perjudicial para la empresa en tanto que es beneficioso cuando la propiedad está más concentrada. Creen que en una familia multigeneracional el conflicto cognitivo crea tensiones, que dañan a la empresa, porque las estrategias son mal interpretadas y concebidas como egoístamente interesadas, pues los intereses particulares afloran, sugiriendo que la atomización de la propiedad produce profundos impactos que afectan a la marcha de la empresa. Si eso es así la cuestión básica es la de cómo manejar un conflicto cognitivo en función de la distribución del poder político en la empresa familiar. Desde mi punto de vista no se puede abordar esta cuestión sin poner en conexión la teoría de la empresa y la teoría del conflicto en la familia.

Justamente por estos hallazgos nosotros aportamos una tipificación de empresas que se gestionan según qué tipos de conflictos y cómo la resolución de estos conflictos influye

en la marcha empresarial<sup>2</sup>. Todo ello va a depender de la cultura de la familia empresaria, del grado de participación en una misma escala de valores y del alineamiento de los objetivos individuales con los objetivos de la familia como grupo. Los conflictos cognitivos que son propios de problemas estratégicos se resuelven de modo positivo si los gerentes y propietarios encuentran en la familia una actitud emprendedora y un apoyo a la continuidad y al crecimiento, pues como ya indicara Aldrich y J.E. Cliff el papel de la familia es crítico en el lanzamiento de nuevos proyectos, ampliación de los existentes y diversificación de los mismos, pues la familia puede influir en los esquemas cognitivos que se han de usar para enfrentarse al futuro, desde una especie de autoeficacia empresarial.

Esta aportación puede ayudar a la comprensión de la empresa familiar desde el enfoque teórico multinivel, dada la complejidad que rodea a la empresa familiar.

---

<sup>2</sup> Ver cuaderno de Investigación N° 1, Enero 2005. “Factores claves para un pacto en la familia empresaria”.

## **OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se trata en esta experiencia de analizar, partiendo de un determinado nivel de aquiescencia (**Yo de buen grado admito las decisiones del familiar, que tiene la responsabilidad de dirigir la empresa o alguna parcela de la misma**), si existen conflictos de funcionalidad en la empresa familiar y si estos conflictos tienen relación o no con el grado de información que la propiedad y dirección facilita al resto de los familiares ya que partimos del paradigma que se refleja en la figura 1.

Para cumplimentar este objetivo se han diseñado unas cuestiones, que aparecen en el anexo I, y se han entregado a 251 personas, familiares de 61 empresas de la provincia de Córdoba.

## MATERIAL Y MÉTODOS

### *DESCRIPCIÓN DE LA MUESTRA*

Estamos ante una muestra dirigida<sup>3</sup> de 61 empresas familiares que engloban a 251 personas. La clasificación por etapa generacional se indica en la siguiente figura:

**Figura 2: Estratificación de la muestra por etapa generacional.**

ETG	Nº EMPRESAS	FAMILIAR POR EMPRESA
1g	34	3,03
2g	26	4,38
3g	1	3,00
Total general	61	3,47

34 empresas familiares en primera generación, 26 en la sociedad de hermanos y una empresa familiar en sociedad de primos hermanos.

---

<sup>3</sup> Empresas familiares que acuden a los módulos formativos impartidos por la Cátedra PRASA de Empresa Familiar.

## **DEFINICIÓN DE LAS VARIABLES**

El cuestionario se compone de 10 variables, de las cuáles seis fueron tratadas en el cuaderno de investigación anterior (Cuaderno de Investigación N°5: La constelación de la red familiar relacional) a cuya lectura remitimos. Para este análisis se eligieron 3 variables:

- Información estratégica y táctica, 7 cuestiones.
- Conflictos de funcionalidad, 3 cuestiones.
- Aquiescencia, 1 cuestión.

Al objeto de verificar la coherencia de cada uno de los constructos se realizó el alfa de Cronbach, cuyos resultados aparecen en el anexo II del presente trabajo. Verificada la coherencia queríamos conocer los posicionamientos de las 61 empresas familiares bajo análisis. Se optó por distancia al punto ideal como método o mecanismo de medida de posicionamiento. Para ello el sujeto debía responder a una batería de preguntas con una escala de puntuación 1 a 5. Siendo 1 el máximo acuerdo y 5 el máximo desacuerdo entre preguntas

Según lo anteriormente expuesto el punto ideal de un individuo en la variable **información** sería **7** (resultado de haber puntuado con uno las siete cuestiones planteadas). En consecuencia y para calcular la distancia al punto ideal (PI) se aplicó la siguiente fórmula:

$$D^* = \sum_{i=1}^7 D - PI$$

siendo **D** el valor que da cada individuo a cada una de las cuestiones planteadas a los miembros de la empresa familiar respecto de la variable **información**. De esta forma, si un individuo se sitúa en el punto ideal de la variable bajo análisis, la distancia al mismo será nula o igual a cero.

Este cálculo se repetiría para el resto de las variables objeto de estudio.

## RESULTADOS

Se decide analizar los resultados discriminando por etapa generacional de la empresa familiar al objeto de descubrir si los posicionamientos difieren como consecuencia del estadio de la empresa.

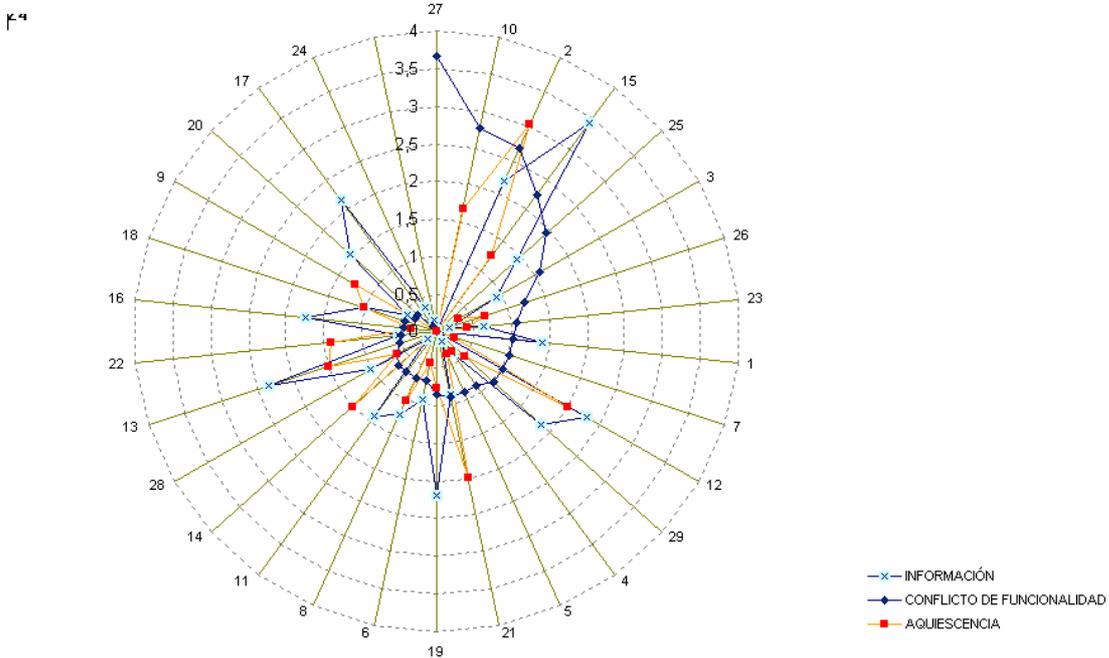
### ***ETAPA GENERACIONAL: FUNDADOR-DIRECTOR***

Para la visualización conjunta de nuestra muestra en etapa generacional director-fundador optamos por una representación radial. La interpretación de la gráfica se explica a continuación. Cada radio representa el posicionamiento medio de la empresa, en tanto que el análisis de la variable viene representado por la serie gráfica. Un posicionamiento óptimo supondría situarse en el origen de los radios, por lo que cualquier posicionamiento por encima de este origen supone la existencia de una distancia positiva al punto ideal. Para poder comparar las variables fue necesario practicar una normalización de escalas de forma que resultaran comparables desde un punto de vista relativo. Por ello el cálculo efectuado fue el siguiente:

$$\frac{\sum_{i=1}^7 D - PI}{PI}$$

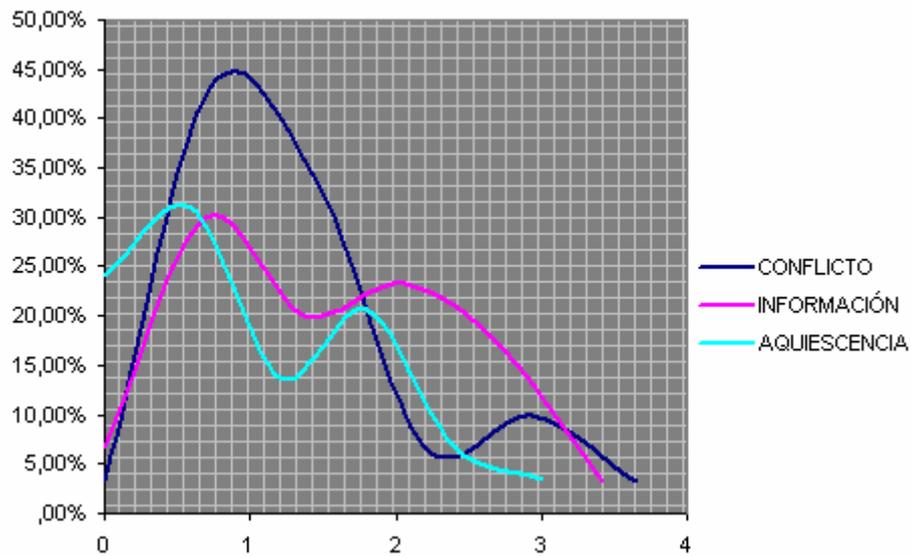
Realizadas las oportunas normalizaciones escalares obtuvimos las siguientes distancias, comparables entre sí, para cada una de las empresas bajo estudio.

**Figura 3: Distancias normalizadas de las variables Información, Conflicto y Aquiescencia. Primera generación**



La variable “**información**” toma una representación en forma de estrella de 9 puntas. **(Figura 3)** Los posicionamientos de las empresas familiares encuestadas arrojan mayor distancia al punto ideal que en el caso de la variable **conflicto de funcionalidad** y toma la forma de una  $\delta$  minúscula. Otra forma de observar el posicionamiento de las empresas en primera etapa generacional respecto de las variables bajo análisis, sería la distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal (Figura 4). Se puede observar que de la muestra original de 34 empresas en primera generación la representación es de 29 debido a las necesidades de depuración por contestaciones erráticas. La empresa número 27 está compuesta por una pareja con niños pequeños y la madre está dedicada al cuidado de los mismos. La empresa número 10 incorpora a tres hijos trabajando en el negocio y a un padre autoritario en su gestión. La empresa número 2 incorpora a dos hijos en el negocio con ausencia de comunicación total con el padre.

**Figura 4: Distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal en las variables bajo análisis. Primera generación.**



En las empresas en primera generación el nivel medio de aquiescencia es de 0,77 en tanto que el nivel medio de conflictos de funcionalidad es de 1,052, ambas variables muy cercanas al punto ideal.

Se decidió realizar un análisis de correlación entre las variables obteniendo una correlación positiva y significativa entre la variable **información** y la variable **aquiescencia**. Dicha información, se recoge en la figura que sigue:

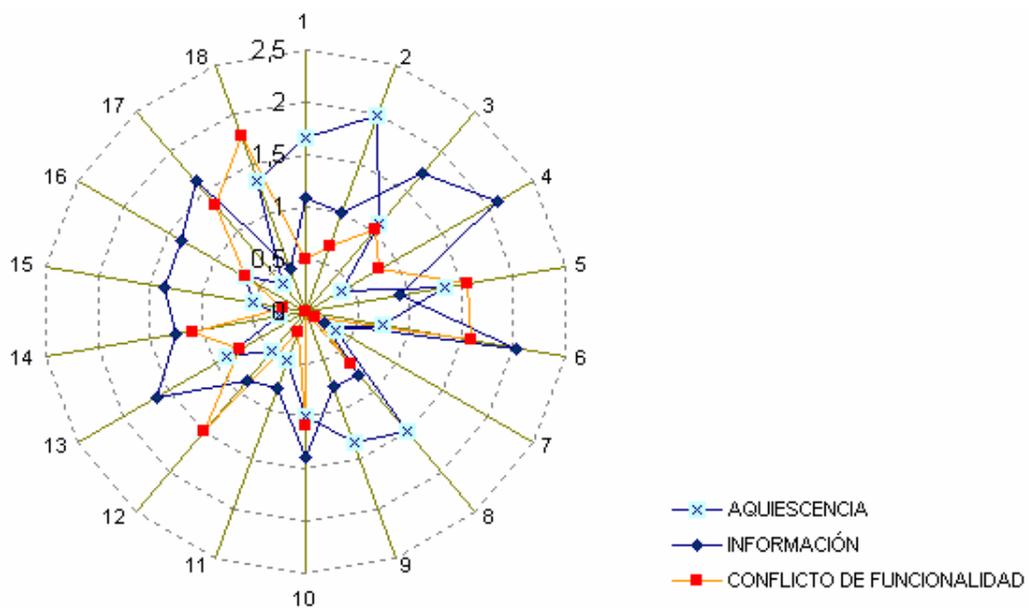
**Figura 5: Correlación de las variables en empresas familiares de primera generación**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):			
	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN	CONFLICTO
AQUIESCENCIA	1,000	<b>0,635</b>	0,219
INFORMACIÓN	<b>0,635</b>	1,000	0,157
CONFLICTO	0,219	0,157	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>			

## ETAPA GENERACIONAL SOCIEDAD DE HERMANOS

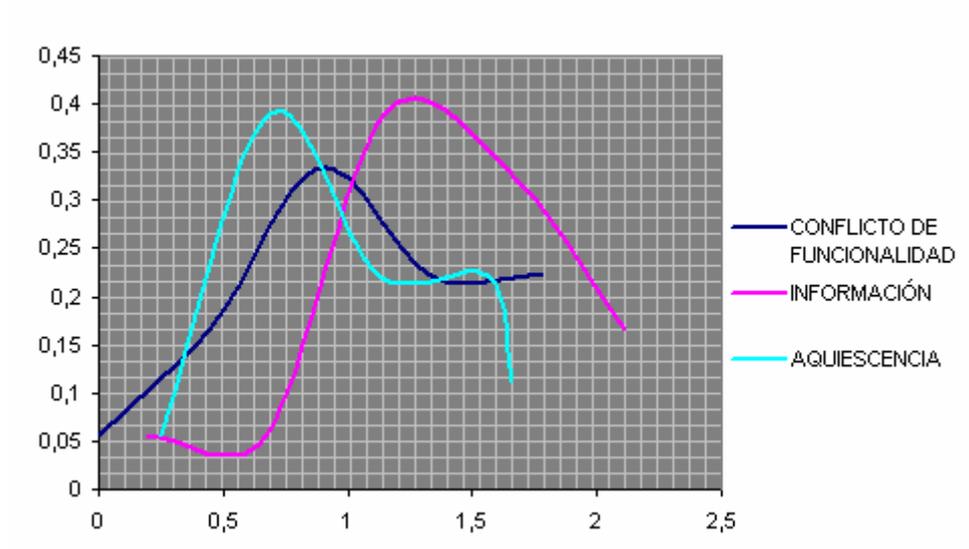
Como ocurriese en el caso de las empresas familiares de primera generación, de la muestra dirigida inicial con un tamaño de 26, se procedió a eliminar a 8 empresas familiares en sociedad de hermanos por respuestas erróneas. Del tratamiento de los datos depurados se obtuvo la siguiente información (figura 6):

**Figura 6: Distancias normalizadas de las variables Información, Conflicto de funcionalidad y Aquiescencia. Segunda generación**



Las mayores distancias al punto ideal se registran en la variable **información**. La distancia al punto ideal en la variable **conflicto de funcionalidad**, arroja una media menor en sociedad de hermanos que en empresa familiar en etapa de fundador, inclusive su variabilidad (medida por la desviación estándar de la muestra) es menor en sociedad de hermanos: las distancias están más concentradas en forma estelar. Otra forma de analizar visualmente la información obtenida es mediante funciones de distribución tal y como se recoge en la siguiente figura 7:

**Figura 7: Distribución de frecuencias de las distancias normalizadas al punto ideal en las variables bajo análisis. Sociedad de hermanos.**



Al igual que se hiciera para las empresas familiares de primera generación, se determina la existencia o no de correlación entre las variables discriminando por etapa generacional. Las pruebas estadísticas no detectan correlaciones significativas entre las variables (distancias al punto ideal en cada empresa) cuando la empresa familiar está en segunda generación. Los resultados obtenidos se muestran a continuación

**Figura 8: Correlación de las variables en empresas familiares de segunda generación**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):			
	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN	CONFLICTO DE FUNCIONALIDAD
AQUIESCENCIA	1,000	-0,253	0,002
INFORMACIÓN	-0,253	1,000	0,231
CONFLICTO DE FUNCIONAL	0,002	0,231	1,000

*En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)*

Llama poderosamente la atención el cambio en correlaciones cuando se discrimina por etapa generacional, pues de acuerdo los datos de la figura 5, la correlación positiva y significativa entre las variables **aquiescencia e información**, para empresas familiares en primera generación, es de **0,635**. El panorama cambia radicalmente cuando el análisis se realiza para las empresas familiares en segunda generación en las que la correlación entre las referidas variables es negativa y no significativa con valor **-0,253**.

## COMPARACIÓN ENTRE ETAPAS GENERACIONALES

La figura 9 siguiente recoge los principales estadísticos para las empresas familiares según etapa generacional.

**Figura 9: Principales estadísticos de las empresas familiares según su etapa generacional.**

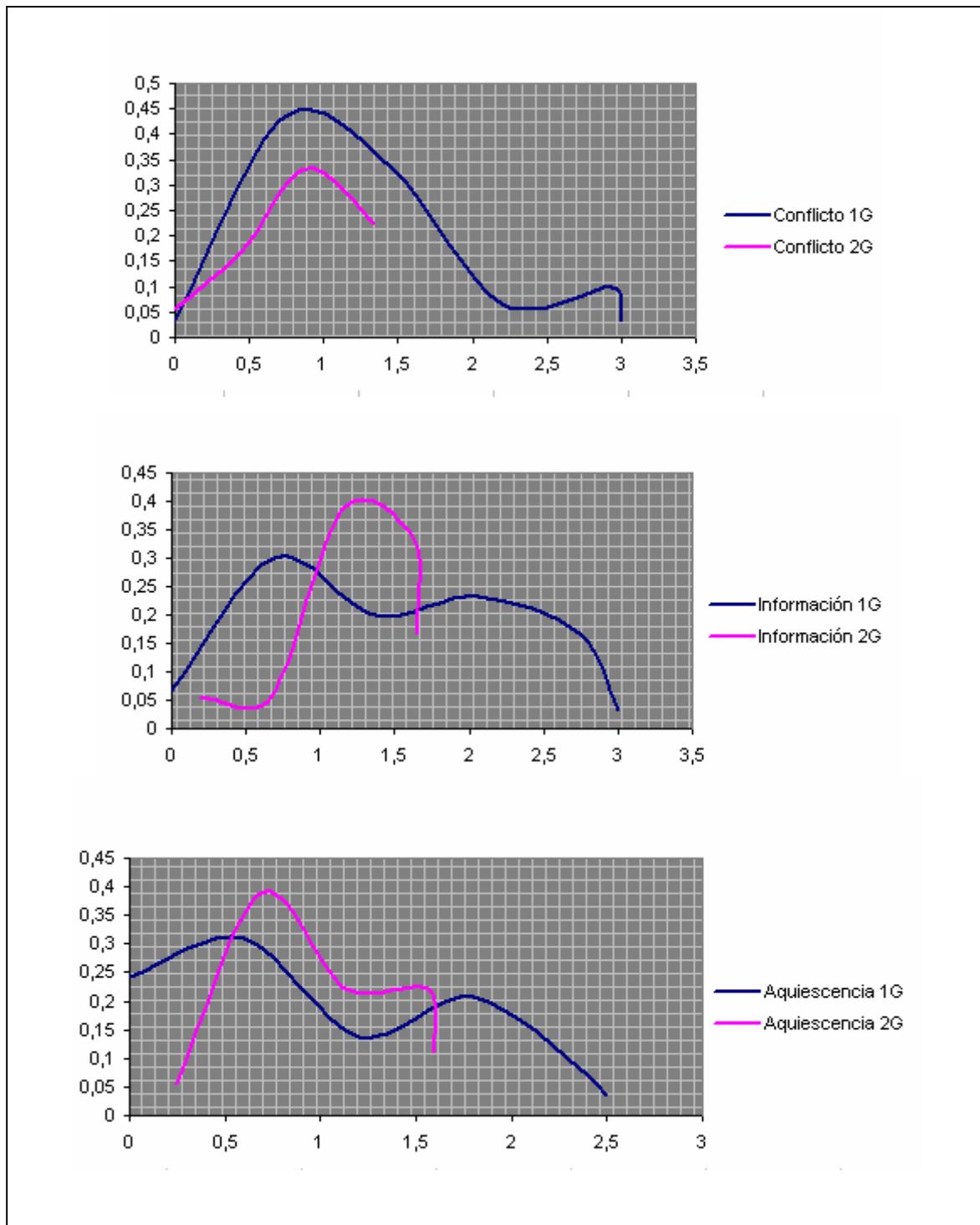
	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN	CONFLICTO	ETG
promedio	0,775697865	1,12805536	1,052490421	1G
desviación	0,764872351	0,877795229	0,852236122	1G
asimetría	1,126623823	0,697003053	1,665747011	1G
curtosis	0,945020835	-0,064276629	2,386074333	1G
promedio	0,908076564	1,182836468	0,861450877	2G
desviación	0,522374268	0,523519423	0,541712047	2G
asimetría	0,540995713	0,051182943	0,089209767	2G
curtosis	-0,759461903	-0,442457957	-1,02958405	2G

### Prueba Z: Resultados

Prueba z para medias de dos muestras		
	AQUIESCENCIA 1G	AQUIESCENCIA 2G
Media	0,775697865	0,908076564
Varianza (conocida)	0,585	0,2728
Observaciones	29	18
Diferencia hipotética de las medias	0	
z	-0,704301754	
P(Z<=z) una cola	0,240622363	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853476	
Valor crítico de z (dos colas)	0,481244726	
Valor crítico de z (dos colas)	1,959962787	
	INFORMACION 1G	INFORMACION 2G
Media	1,12805536	1,182836468
Varianza (conocida)	0,77	0,274
Observaciones	29	18
Diferencia hipotética de las medias	0	
z	-0,268026699	
P(Z<=z) una cola	0,394339442	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853476	
Valor crítico de z (dos colas)	0,788678884	
Valor crítico de z (dos colas)	1,959962787	
	CONFLICTO 1G	CONFLICTO 2G
Media	1,052490421	0,861450877
Varianza (conocida)	0,77	0,29
Observaciones	29	18
Diferencia hipotética de las medias	0	
z	0,924907748	
P(Z<=z) una cola	0,177506924	
Valor crítico de z (una cola)	1,644853476	
Valor crítico de z (dos colas)	0,355013848	
Valor crítico de z (dos colas)	1,959962787	

Junto con los estadísticos principales se muestran las comparaciones graficas de cada variable enfrentada por etapa generacional

**Figura 10: Distribución de las variables enfrentadas por etapa generacional.**



Puede observarse que no existen diferencias significativas entre los valores medios de las variables analizadas para las submuestras de empresas familiares en primera y segunda generación. Recuérdese que las variables son los valores de las distancias al punto ideal.

## **RESULTADOS DE LAS VARIABLES SIN DISCRIMINAR GENERACIONALMENTE**

Las variables a analizar no son la media de las distancias de cada contestación al punto ideal sino las puntuaciones absolutas que cada familiar ha dado en el cuestionario al bloque de preguntas, **aquiescencia, conflicto de funcionalidad e información**, independientemente de la familia a la que pertenece y de la etapa generacional de su empresa familiar.

Nos interesaba conocer si existía correlación entre estas variables, para lo que se calculó el coeficiente de correlación de Pearson. La matriz siguiente exhibe los coeficientes de correlación de Pearson entre **conflicto de funcionalidad, aquiescencia** y suministro de **información**, siendo todos los coeficientes significativos (no diagonal) al umbral  $\alpha = 0,05$  en prueba bilateral con  $\alpha$  de Cronbach estandarizado (0,880).

**Figura 11: Matriz de coeficientes de correlación de Pearson**

Matriz (Coef. de correlación de Pearson):			
	CONFLICTO	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN
CONFLICTO	1,000	<b>0,462</b>	<b>0,574</b>
AQUIESCENCIA	<b>0,462</b>	1,000	<b>0,586</b>
INFORMACIÓN	<b>0,574</b>	<b>0,586</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>			

La matriz de covarianzas de estas variables (ver Anexo III) muestra que, sometida a la prueba de esfericidad de Bartlett, los coeficientes de covarianza entre variables son significativos al 95%, así como supera la prueba de esfericidad de Bartlett, basada en las correlaciones también a una nivel de significación del 95%.

## REGRESIÓN ENTRE VARIABLES

Hemos estimado la regresión lineal entre **aquiescencia y conflicto** así como entre **aquiescencia e información**. La regresión entre aquiescencia e información viene estimada por la relación [1].

$$[1] \text{ Aquiescencia} = 0,904 + 0,062 \text{ Información}$$

$$R^2 = 0,586$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,343$$

Siendo significativo al 99,99% tanto la ordenada en el origen como el coeficiente de la variable información. Es obvio que el peso o influencia de la variable información sobre la aquiescencia no es elevado (0.062); es decir, cada punto de distancia de la información ideal aumenta la disonancia en 0.062; la regresión viene a decir que en caso de ausencia de información la disonancia o distancia a la aquiescencia total es de 0.904, cercano al punto ideal representado por la unidad.

La regresión de **aquiescencia y conflicto de funcionalidad** viene estimada por la relación [2].

$$[2] \text{ Aquiescencia} = 1,012 + 0,154 \text{ Conflicto}$$

$$R^2 = 0,462$$

$$R^2 \text{ ajustado} = 0,214$$

Siendo los coeficientes de la función de regresión significativos al 99.99%.

La influencia del conflicto en la aquiescencia es mayor (0,154) que en caso de la variable información, pues cada punto de distancia a la ausencia de conflicto aumenta la disonancia en 0,154. La regresión viene a decir que en caso de nulo conflicto existe aquiescencia por valor de 1,012, prácticamente situada en el punto ideal.

## DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### ***CUANDO LA FAMILIA ES LA UNIDAD OBJETO DE OBSERVACIÓN.***

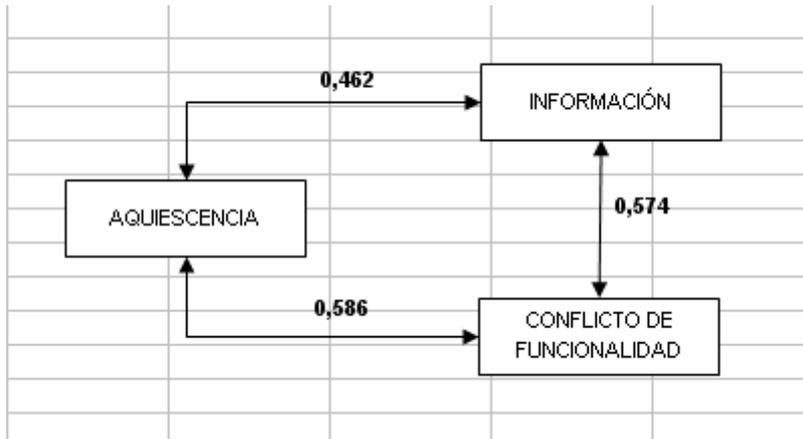
En las familias de primera generación existe una elevada correlación (Coeficiente de Pearson) entre **aquiescencia** e **información** (0,635) y significativa, en tanto que no existe coeficiente de correlación significativo y además bajo entre **aquiescencia** e **conflicto** (0,219). Tiene sentido este resultado pues parece que la aceptación del familiar respecto de lo que el otro familiar ordena o decide tiene que ver con el grado de información que recibe del funcionamiento de la empresa. Esa correlación no aflora en las empresas de segunda generación, quizás porque el equipo de hermanos actúa como coliderazgo o quizás porque la información fluya entre ellos de modo transparente.

Los valores medios de la distancia al punto ideal de las tres variables no presentan diferencias significativas entre empresas que están en diferente etapa familiar (primera versus segunda generación) de acuerdo con la prueba Z de diferencias entre medias, a pesar de que las gráficas de distribución de esos valores medios de distancia al punto ideal puedan reflejarlo (Figura 10).

### ***CUANDO EL INDIVIDUO ES LA UNIDAD DE OBSERVACIÓN***

En este caso existe una elevada correlación positiva, según el coeficiente de correlación de Pearson, entre **Aquiescencia** e **información** (0,586) y entre **aquiescencia** y **conflicto** (0,462). Pero también aparece una elevada correlación entre **conflicto** e **información** (0,574). Con esta información podemos diagramar el siguiente paradigma relacional.

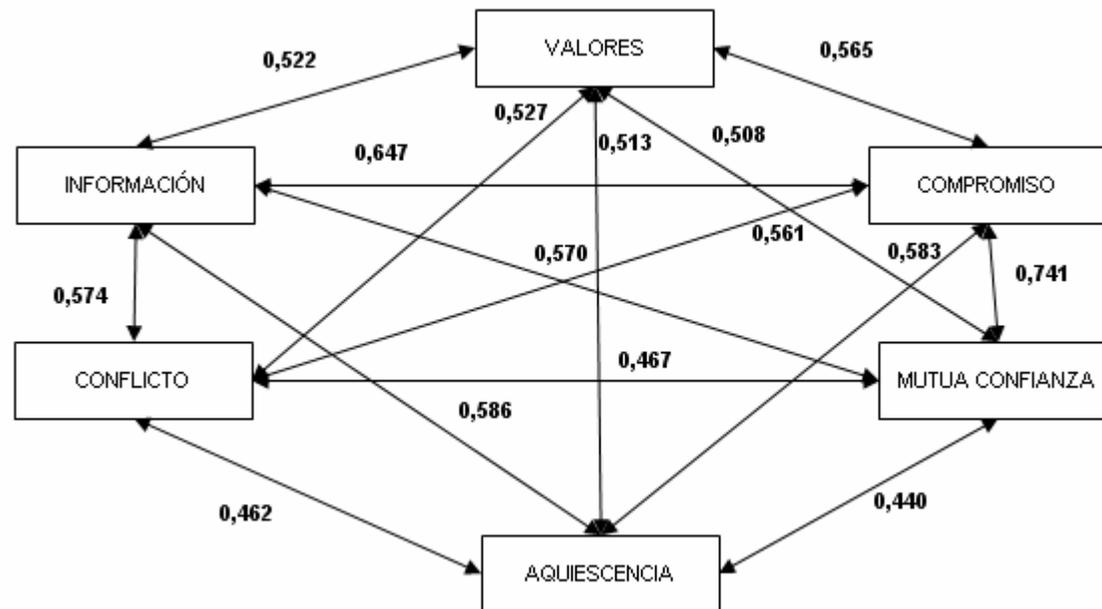
Figura 12: Paradigma relacional de variables.



Tiene sentido pensar que, a medida que el conflicto de funcionalidad aumenta, según lo percibe cada familiar en su caso, crece la disonancia entre quien toma las decisiones y quien las observa. Así mismo, que, en tanto sea menor la información que se recibe sobre el funcionamiento de la empresa, el familiar manifiesta una menor aquiescencia o una mayor disonancia. Es relevante observar, cuando se regresan las variables, que el conflicto de funcionalidad influye más en la disonancia que la carencia de información o la información insuficiente.

Para completar esta información hemos estimado la correlación de la variable aquiescencia con otras variables que se analizaron en el cuaderno de investigación anterior. Estas variables son **valores**, **compromiso** y **mutua confianza**, analizadas a nivel de individuo. El paradigma relacional que se extrae de la matriz de correlación entre las seis variables, valores todos significativos al 95%, se diagrama a continuación (Figura 13).

Figura 13: Paradigma relacional de las seis variables construidas.



Puede observarse que existe una elevada correlación entre **aquiescencia, información y conflicto de funcionalidad** con variables que reflejan la cultura, **valores** de la empresa, el grado de **compromiso** y la **mutua confianza**. Este magma relacional nos viene a indicar la complejidad de las relaciones de los familiares dentro de la empresa y como la **información** y el **conflicto funcional** tiene mucho que ver con la **mutua confianza**, la escala de **valores** y el **compromiso** adquirido.

Este magma relacional se ha venido estudiando como elemento a identificar para optimizar la estructura del equipo de dirección. La filosofía de este enfoque está muy bien estudiada en J.H. Boyett y H.P. Conn, 1991. Estos autores creen que en el seno del equipo familiar se desarrollan conflictos porque se ahogan ideas o se marcha por libre, aunque cuando la información fluye se incrementa el compromiso de mejora.

Los conflictos evolucionan en el seno del equipo familiar en el tiempo, aunque no hemos encontrado nosotros esa diferencia entre fases de la empresa familiar, cuando se trata de conflictos de funcionalidad. Los conflictos no son otra cosa que deseos incompatibles, irreconciliables o simples discrepancias. No hemos analizado en esta investigación el **conflicto relacional** (toma de conciencia de la incompatibilidad personal entre familiares, debido a sentimientos de tensión y fricción, con el consecuente enojo, irritación y frustración. (Amason A.C. 1996)Ni tampoco hemos abordado el **conflicto procesal** (nacimiento de controversias respecto del modo sobre como desarrollar un trabajo); es decir, en el caso de asignar recursos y delegar responsabilidades.

Hemos analizado el modo genérico los tres tipos de conflictos en un conglomerado que hemos denominado **conflictos de funcionalidad**.

Es obvio que el conflicto relacional va en detrimento de la actuación familiar y del grupo y de la probabilidad de ir juntos en el futuro (K. Jehn, 1995). De modo diferente actúa el conflicto procesal que surge cuando el grupo familiar argumenta respecto de quién hace qué, pues en este caso surgen incertidumbres que rebajan la cohesión de la

familia en la empresa. Este conflicto arruina la calidad de la tarea y se centra en la cualificación del incumbente.

Es obvio que los tres tipos de conflicto interactúan y que el conflicto de tareas puede influir en el conflicto procesal y puede reducir el consenso y amenazar la implantación del proceso o del cambio.

Un análisis profundo del fenómeno conflictivo en la empresa familiar a través de generaciones ha sido realizado por P.S. Davis y P.D. Harveston, 2001. En este análisis se entra en profundidad en los conflictos que se generan cuando se discute la continuidad o el cambio en propiedad, la continuidad o el cambio en el liderazgo, la distribución del poder y la visión del líder sobre el papel de la empresa familiar en la sociedad. Estos conflictos son de carácter cognitivo o relacional.

El conflicto se desarrolla también cuando alguien de la familia no se siente incluido en el grupo y está siendo controlado por diferentes métodos en la empresa y en la familia. (C.C. Stewart y S.M. Danes, 2001).

## LIMITACIONES DEL ESTUDIO

La limitación más importante es el tamaño de la muestra efectiva, 29 empresas en primera generación y 18 empresas de segunda generación, con un número total de informantes de 163 familiares tras eliminar las contestaciones incompletas. A pesar de ser una muestra dirigida pequeña creemos que la investigación aporta luz en este tipo de análisis.

La siguiente limitación tiene que ver con la población utilizada en el análisis, que son empresas de la provincia de Córdoba y que conforman un cuadro de alumnos de seis cursos académicos, aunque tiene la ventaja de ser familiares que trabajen en la empresa. La población es de 530 individuos, miembros familiares de 96 empresas. La muestra es de 47 empresas y 163 familiares.

La tercera limitación es la de no comunicar datos demoscópicos de la población. Como son edad, sexo, nivel de educación, etc, porque entendemos que estos atributos no añaden información dado el pequeño tamaño de la muestra.

## CONCLUSIONES

Los conflictos de funcionalidad en la empresa familiar aparecen ligados al nivel de información transmitida. La aquiescencia del liderazgo y respecto de quién toma las decisiones está también muy ligada a la información suministrada, de modo que puede entenderse que el nivel de información puede conducir a conflicto y disonancias si esta información es parca o insuficiente.

No existen diferencias significativas en los niveles de aquiescencia, conflictividad funcional y contenido de la información entre empresas de primera y segunda generación. Cuando se toman en consideración otras variables analizadas en la investigación anterior, se observa la red relacional intensa entre **valores, compromiso y confianza con aquiescencia, información y nivel de conflictividad funcional**.

No se han encontrado diferencias significativas entre los valores medios del cuestionario sobre la variable información, razón por la cual el  $\alpha$  de Cronbach alcanza el valor de 0,932.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aldrich H.E. y J.E. Cliff. 2003. "The pervasive effects of family on ownership: towards a family embeddedness perspective". *Journal of Business Venturing* 18(5): 573-96.
- Amason A. C. y Sapienza H.J. 1997. "Effects of top management team size and interaction norms on cognitive and affective conflict". *Journal of Management* 23: 495-516.
- Amason, A. C. y D. M. Schweiger. 1994. "Resolving the paradox of conflict, strategic decision making and organizational performance". *International Journal of Conflict Management* 5: 239-253.
- Amason, A.C. 1996. "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams". *Academy of Management Journal* 39: 123-148.
- Boyett, J. M. y H.P. Conn. 1991. "The revolution reshaping American business". NY. Dutton.
- Carney M. 2005. "Corporate governance and competitive advantage in family controlled firms". *ETP* 30: 249-265.
- Chua J.H; Chrisman J.J. y P. Sharma. 1999. "Defining the family business by behaviour". *ETP* 23(4): 19-39.
- Cropanzano R. y Greenberg J. 1997. En *International Review of Industrial and organizational psychology*, editado por L.T. Robertson y C. L. Cooper (pp 317-372). NY. John Wiley and Sons.
- Davis, P.S. y P.D. Harreston. 2001. "The Phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross generational study". *Journal of Small Business Management* 39(1): 14-30.

- Dess G.C. y N. K. Origer. 1987. "Environment, structure and consensus in strategic formulation: a conceptual integration". *Strategic Management Journal* 12: 313-330.
- Eddleston K. y F. W. Kellemans. 2007. "Destructive and productive family relationship: a stewardship theory perspective" *Journal of Business Venturing* 22(4): 545-66.
- Ford L.R. y A. Seers. 2006. "Relational leadership and team climates: pitting differentiation versus agreement". *Leadership Quarterly* 17: 258-70.
- Gersick K.E, Davis J.A. Hampton M.M. y Lansberg I. 1997. "Generation to generation: Life cycles of the family business". Harvard Business School Press. Boston.
- Greenberg J. 1993. "The social side of fairness: interpersonal and informational classes of organizational justice" en R. Cropanzano, editor, "Justice in the workplace: approaching fairness in human resource management (pp 79-103) Hillsdale. N. J. Erlbaura.
- Habbershon T. G., Williams M y McMillan I.C. 2003. "A unified systems perspective of family firms performance". *Journal of Business Venturing* 18: 451-465.
- Harvey M. y R. E. Evans. 1994. "Family Business and multiple levels of conflict". *Family Business Review* 7(4): 331-348.
- Jehn K. 1995. "A multimodel method examination of benefits and detriments of intragroups conflict". *Administrative Science Quarterly* 42: 530-537.
- John K.A. y E.A. Mannix. 2001. "The dynamic nature of conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance". *Academy Management Journal* 44(2): 238-51.
- John K.A., 1997. "A quantitative analysis of conflict types and dimensions in organizational groups." *Administrative Science Quarterly* 42(3): 350-58.
- Kelleman F.W. and K. Eddleston. 2004. "Feuding families: when conflict does a family firm good". *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(3): 209-28.
- Kellerman. F. W. y S. Floyd. 2005. "Strategic consensus and confrontation constructive unifying forces in the resources accumulation process." Oxford Blackwell Publishing: 149-62.

- Kellerman. F.W. y K.A. Eddleston. 2007. "A family perspective on when conflicts benefits family firm performance" *Journal of Business Research*. (En prensa)
- Klein S.B. Astrachan J.H. y Smyrnos K.X. 2005: "The F-PEC scale of family influence: Constructs validation and further implications for theory". *ETP* 29(3): 321-339.
- Korsgaard M.A., D. M. Schweiger y H.J. Sapienza. 1995. "Building commitment, attachment and trust in top management teams: the role of procedural justice". *Academic of Management Journal* 38: 60-84.
- Lee. H. L 2001. "Paternalistic human resources practices: their emergence and characteristics". *Journal of Economic Issues* 35(4): 841-869.
- Lind E.A. y Tyler T.R. 1998. "The social psychology of procedural justice". Plenum NY.
- Lubatkin M.H., Schulze W.S., Ling Y y Dino. R. N. 2005. "The effects of parental altruism on the governance of family manager firm". *Journal of Organizational Behaviour* 26 (3): 313-330.
- Mason R.O. y Mitroffi I.I. 1981. "Challenging strategic planning assumptions". Wiley NY.
- Murray A. I. 1989. "Top management group heterogeneity and firm performance". *Strategic Management Journal* 3: 374-375.
- Priem R. L. 1990. "Top Management team group factors, consensus and firm performance". *Strategic Management Journal* 11: 464-478.
- Schewenk C.R. 1990. "Conflict in organizational decision making: an exploratory study of its effects in for profit and not profit organizations". *Management Science* 34: 346-448.
- Simons T.L. y R.S. Peterson. 2.000. "Task conflict and relationship conflict in top management teams: The pivotal role of intragroup trust". *Journal of Applied Psychology* 85(1): 102-111.
- Stewart, C.C: y S. M. Danes. 2001. "The relationship between inclusion and control in resort family business: a development approach to conflict". *Journal of Family and Economic Issues* 22: 293-330.

# ANEXO I: Cuestionario

## CUESTIONARIO RED FAMILIAR RELACIONAL

### AQUIESCENCIA

	Total Acuerdo					Total desacuerdo
1) Yo de buen grado admito las decisiones del familiar que tiene la responsabilidad de dirigir la empresa o alguna división de la misma	1	2	3	4	5	
2) Normalmente discuto las decisiones operativas de mis familiares en la empresa (control)	1	2	3	4	5	

### CONFLICTOS DE FUNCIONALIDAD

	Total Acuerdo					Total desacuerdo
1) En el futuro, las diferencias de opinión que hoy tengo con mi hijo, mi padre, mi hermano, se verán como beneficiosas para todos nosotros y para la empresa	1	2	3	4	5	
2) A pesar de nuestras discusiones en el seno de la familia la marcha no se paraliza sino que avanza razonablemente	1	2	3	4	5	
3) Las discusiones que mantenemos entre nosotros sirven para arrojar luz y mejorar el trabajo en la empresa	1	2	3	4	5	
4) No hay comunicación entre nosotros, de modo que discutimos pero no nos comunicamos ni nos entendemos en casos de empresa (control)	1	2	3	4	5	

**INFORMACIÓN:** En qué grado usted tiene la información adecuada para que usted pueda participar en las decisiones respecto de

	<b>Información adecuada</b>					<b>Información nula o inadecuada</b>				
1) En el presupuesto de inversión ejecutado o por ejecutar	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
2) En las decisiones de endeudamiento con entidades financieras	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
3) En las decisiones de dar crédito y sus límites a clientes	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
4) En la política de selección de proveedores	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
5) En la política de reclutamiento de personal en la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
6) En la política de productos o servicios nuevos a incorporar en la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					
7) En el modo de manejar la tesorería de la empresa	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>					

## ANEXO II: Alfa de Cronbach

### VARIABLE: Conflictos de funcionalidad

XLSTAT 7.5.2 - Matriz de similaridad/disimilaridad (correlación ...) - el 17/04/2007 a 10:12:42			
Datos: libro = redfa.xls / hoja = base de datos / rango = \$K\$2:\$M\$251 / 250 filas y 3 columnas			
Los cálculos son efectuados cruzando columnas			
Número de filas eliminadas de los cálculos: 12			
Coef. de correlación de Pearson (similaridad en el intervalo [-1,+1])			
Alfa de Cronbach estandarizado:		0,788	
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):			
	CONFLICTOS1	CONFLICTOS2	CONFLICTOS3
CONFLICTOS1	1,000	<b>0,509</b>	<b>0,530</b>
CONFLICTOS2	<b>0,509</b>	1,000	<b>0,624</b>
CONFLICTOS3	<b>0,530</b>	<b>0,624</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>			

### VARIABLE: Información estratégica y táctica

XLSTAT 7.5.2 - Matriz de similaridad/disimilaridad (correlación ...) - el 17/04/2007 a 10:10:16							
Datos: libro = redfa.xls / hoja = base de datos / rango = \$C\$2:\$I\$251 / 250 filas y 7 columnas							
Los cálculos son efectuados cruzando columnas							
Número de filas eliminadas de los cálculos: 15							
Coef. de correlación de Pearson (similaridad en el intervalo [-1,+1])							
Alfa de Cronbach estandarizado:		<b>0,932</b>					
Matriz (Coef. de correlación de Pearson):							
	INFO1	INFO2	INFO3	INFO4	INFO5	INFO6	INFO7
INFO1	1,000	<b>0,802</b>	<b>0,713</b>	<b>0,581</b>	<b>0,562</b>	<b>0,582</b>	<b>0,771</b>
INFO2	<b>0,802</b>	1,000	<b>0,738</b>	<b>0,566</b>	<b>0,516</b>	<b>0,535</b>	<b>0,863</b>
INFO3	<b>0,713</b>	<b>0,738</b>	1,000	<b>0,668</b>	<b>0,623</b>	<b>0,692</b>	<b>0,715</b>
INFO4	<b>0,581</b>	<b>0,566</b>	<b>0,668</b>	1,000	<b>0,744</b>	<b>0,767</b>	<b>0,561</b>
INFO5	<b>0,562</b>	<b>0,516</b>	<b>0,623</b>	<b>0,744</b>	1,000	<b>0,832</b>	<b>0,537</b>
INFO6	<b>0,582</b>	<b>0,535</b>	<b>0,692</b>	<b>0,767</b>	<b>0,832</b>	1,000	<b>0,564</b>
INFO7	<b>0,771</b>	<b>0,863</b>	<b>0,715</b>	<b>0,561</b>	<b>0,537</b>	<b>0,564</b>	1,000
<i>En negrita, valores significativos (fuera diagonal) al umbral alfa=0,050 (prueba bilateral)</i>							

## ANEXO III: Matriz de covarianza y pruebas de significación

Matriz (Covarianza 1/n):			
	CONFLICTO	AQUIESCENCIA	INFORMACIÓN
CONFLICTO	16,084	2,477	28,945
AQUIESCENCIA	2,477	1,784	9,834
INFORMACIÓN	28,945	9,834	157,951
<b>Alfa de Cronbach no estandarizado:</b>			<b>0,813</b>
Prueba de esfericidad de Bartlett (basado en las covarianzas):			
Chi-cuadrado (v	1565,240		
Chi-cuadrado (v	31,410		
GDL	20		
p-value unilateral	< 0,0001		
Alpha	0,05		
Prueba de esfericidad de Bartlett (basado en las correlaciones):			
Chi-cuadrado (v	641,865		
Chi-cuadrado (v	24,996		
GDL	15		
p-value unilateral	< 0,0001		
Alpha	0,05		



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

---

*Serie: Investigación*

**Enero 2005**

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

Autores: José Javier Rodríguez Alcalde, Maribel Rodríguez Zapatero

**Junio 2005**

***“Teoría descriptiva de la empresa familiar cordobesa”***

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

**Enero 2006**

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

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

**Junio 2006**

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

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

**Enero 2007**

***“La constelación de la red familiar relacional”***

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

*Serie: Reflexión*

**Octubre 2005**

***“El economista y el género femenino”***

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

**Marzo 2006**

***“Marco conceptual y liderazgo en la empresa familiar”***

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

**Octubre 2006**

***“Comunicación en la empresa familiar”***

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

**Marzo 2007**

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

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

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

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



EDITA: CÁTEDRA PRASA DE EMPRESA FAMILIAR  
DIRECCIÓN: CAMPUS DE BABANALES, UNIVERSIDAD DE CORDOBA  
EDIFICIO DE PRODUCCIÓN ANIMAL  
ANTIGUO EDIFICIO ALRAKEM II  
14071 CORDOBA  
TELFO: 957-218747/957-218744  
FAX: 957-218744