

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

El papel de las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar

The role of family relationships in the family business

Autor/a: D/D^a Yaiza Dorta Martín

Tutor/a: D/D^a Juan Salvador León Santana

Grado en Administración y Dirección de Empresas
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2014 / 2015

En San Cristóbal de la Laguna a 27 de Julio de 2015

D. /Dña. Juan Salvador León Santana del Departamento de Sociología

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada "El papel de las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar" y presentada por el/la alumno/a Yaiza Dorta Martín realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a 27 de Julio de dos mil quince.

El/La tutor/a o Los/as tutores/as

Fdo: D./Dña Juan Salvador León Santana



San Cristóbal de La Laguna a 27 de Julio de 2015

ÍNDICE

1. Introducción.....	6
2. ¿Qué entendemos por empresa familiar?.....	6
3. Relaciones intrafamiliares.....	8
3.1 Importancia.....	8
3.2 Tipos.....	9
4. La Comunicación.....	11
4.1 Comunicación, empresa y familia.....	13
4.2 Barreras en la comunicación.....	16
5. Problemática de la empresa familiar.....	17
5.1 Principales causas de conflicto.....	17
5.2 Resolución de conflictos.....	20
6. Refuerzo de las relaciones personales.....	21
7. Estudio de caso.....	23
7.1 Justificación de la elección del caso.....	23
7.2 Descripción del caso de estudio.....	24
7.2.1 Aspectos generales.....	24
7.2.2 Descripción de los miembros de la familia.....	26
7.2.3 Descripción de la situación.....	26
7.3 Análisis del caso.....	27
8. Conclusiones.....	30
9. Bibliografía.....	32
10. Anexo.....	34

ÍNDICE FIGURAS

Figura 3.1: Tipos de relaciones intrafamiliares en función de la existencia de consanguinidad o no.....	10
Figura 4.1: Componentes de la Comunicación según Aristóteles.....	11
Figura 4.2: Preguntas formuladas por Lasswell.....	12
Figura 4.3: Aspectos a tener en cuenta.....	14
Figura 4.4: Aspectos difíciles de alcanzar sin comunicación.	15
Figura 5.1: Tipos de conflictos.....	18
Figura 7.1: Propiedad de la EF.....	25
Figura 7.2: Estructura de gestión.....	25

ÍNDICE CUADROS

Cuadro 7.1: Características del caso de estudio.....	24
Cuadro 7.2: Estructura de la empresa.....	24

RESUMEN:

Mediante el presente trabajo se pretende estudiar la importancia de las relaciones intrafamiliares en la empresa familiar. Para ello se procederá a presentar: una definición de las empresas familiares, las principales causas de conflicto de carácter afectivo y la relevancia de la comunicación entre otros aspectos. Trataremos de explicar los diferentes conceptos desarrollados a través de un estudio de caso, en concreto una empresa familiar Canaria del sector de los intermediarios de materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semi-elaborados. Obteniendo a partir de este estudio y del conjunto de la bibliografía consultada, información suficiente para concluir con la afirmación de que la calidad de las relaciones intrafamiliares influye en el éxito de la empresa familiar.

Palabras clave: Relaciones familiares, empresa familiar, conflicto, comunicación.

ABSTRACT:

Through this work it is to study the importance of family relationships in the family business. For it shall be presented: a definition of family businesses, the main causes of conflict and affective relevance of communication among others. We try to explain the different concepts developed through a case study, specifically a Canary's family business from intermediaries of agricultural raw materials, live animals, textile raw materials and semi-finished products sector. Getting from this study and the whole of the literature, sufficient to conclude with the statement that the quality of family relationships influences the success of the family business information.

Key words: family relationships, family business, conflicts, communication.

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad es imposible discutir la repercusión que tienen las empresas familiares en la economía, postulándose como uno de los principales motores económicos del mundo. A pesar de la importante influencia que éstas generan, no fue hasta hace pocos años cuando comenzó a prestárseles la atención que merecían (desde el punto de vista académico y de investigación). Tal es la magnitud de las empresas familiares que en España, del total de empresas, el 85% ¹de ellas son de carácter familiar, además de tener una repercusión del 70% en el PIB. En el resto del mundo las estadísticas también resaltan su relevancia. Siendo por ejemplo, en la Unión Europea su presencia de un 60% y un 80% en EEUU sobre el total de empresas (Ver Anexo gráfico, 10.1, 10.2 y 10.3).

Hay muchos factores que influyen en el funcionamiento de la empresa familiar (como en el resto de empresas), pero el motivo que más interesante me parecía a priori era estudiar la repercusión que generan las diferentes relaciones familiares dentro de una empresa de ésta categoría. En la EF (empresa familiar) existen relaciones interpersonales ligadas a vínculos afectivos muy intensos que se ven afectados, ya sea positiva o negativamente, por la pertenencia a un mismo grupo de trabajo, a un negocio conjunto. Las ventajas de trabajar con la familia pueden ser numerosas, pero si no se establecen de manera adecuada una diferenciación entre familia y empresa las relaciones de parentesco pueden ser el principio del fin de la EF.

El objetivo del trabajo consiste en estudiar la repercusión que tiene las diferentes relaciones intrafamiliares en el funcionamiento de una EF. Para poder explicarlo procederemos a analizar las diferentes variables que afectan a las relaciones intrafamiliares existentes en la EF. La comunicación, la confianza y los posibles conflictos² que puedan originarse entre ellos y el por qué, son algunos de los factores que desarrollaremos a lo largo del trabajo. La metodología utilizada ha consistido en un análisis de la bibliografía recopilada a través de diferentes fuentes secundarias. También hemos realizado una serie de entrevistas personales en profundidad para la elaboración de un estudio de caso desarrollado en uno de los apartados del presente trabajo, donde analizaremos si las dificultades de comunicación en una EF son mayores entre miembros con lazos políticos de parentesco que aquellos que tienen lazos de consanguinidad o la importancia de la mediación en la resolución de conflictos de carácter afectivo, tratando así de comprender y explicar de la mejor manera posible los conceptos desarrollados a lo largo de la investigación.

2. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR EMPRESA FAMILIAR?

Existe una evidente dificultad para obtener una definición clara y concisa del concepto de empresa familiar esto se debe, fundamentalmente, a la naturaleza multidimensional

¹ http://www.iefamiliar.com/web/es/cifras_familia.html

² Un conflicto se entiende como una situación que implica un problema y pueda ocasionar posteriores enfrentamientos entre dos o más personas, cuyos pensamientos y valores son muy distintos.

que tienen las EF y que dificultan la aprobación de una definición que englobe el conjunto de características que se enmarcan dentro de la identidad de empresa familiar.

Se pueden encontrar muchas definiciones de éste concepto a lo largo de los años, siendo muchos los autores que han escrito sobre el tema y es, paradójicamente, ésta diversidad la que obstaculiza el desarrollo de la investigación. Comentemos algunas definiciones a continuación.

Astrachan y Shanker (1996) aportan, para explicar el concepto de EF, una clasificación en la que utilizan aspectos como las generaciones involucradas o implicadas, el poder de los miembros de la unidad familiar sobre la dirección estratégica o el porcentaje de participación entre otros. La clasificación cuenta con tres divisiones tipológicas, que se pueden observar a continuación:

- En sentido amplio (BROAD): Aquí, la familia mantiene el control estratégico de la dirección, pero no se encarga ni participa en la operativa diaria de la organización, recayendo dicha gestión sobre el gestor. En éste caso, el grupo familiar que está involucrado en la organización es reducido.
- En sentido intermedio (MIDDLE): Ésta es una clasificación intermedia de EF en la que se requiere, además de lo anterior, de una participación directa del fundador o de los descendientes en el control de la empresa, ayudado por el gestor que ocupará un puesto en niveles inferiores del organigrama.
- En sentido restrictivo (NARROW): La tipología Narrow requiere que haya varios miembros del grupo familiar involucrados en la empresa, teniendo una participación directa en las operaciones diarias y que exista uno o varios miembros con un papel de gestión importante. A todos estos aspectos debemos añadir lo mencionado en las tipologías anteriores. Esta es la situación que se presenta en la empresa Canaria del estudio de caso que analizaremos posteriormente.

A continuación podemos observar las aportaciones de diferentes autores en el tiempo.

- Peter Davis³: *“La empresa familiar es una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros de familiares en la gestión”*.
- Ward: *“La empresa que será transferida a la siguiente generación de la familia para que la dirija o la controle”*.
- Handler: *“Organización en la que las principales decisiones operativas y los planes de sucesión en la dirección están influidos por los miembros de la familia que forman parte de la dirección o del consejo de administración”*.

³ DAVIS, P. (1983): Realizing the potential of the Family business. Organizational Dynamics, pp. 45-65.

- Gallo y Sveen⁴: *“Una empresa en la que una sola familia posee la mayoría del capital y tiene un control total. Los miembros de la familia forman parte de la dirección y toman las decisiones más importantes”*.
- Lansberg, Perrow y Roglosky⁵: *“Una empresa donde los miembros de la familia tienen control sobre la propiedad”*.

Para el desarrollo de nuestro objeto de estudio vamos a quedarnos con la definición de Gallo y Steven (1991), que concuerda mejor con los intereses de éste trabajo, dónde la familia es la parte más relevante dentro de la empresa, tomando las decisiones más importantes y teniendo una posesión de la mayoría o la totalidad del capital. He decidido adoptar ésta definición como referencia contextual por la importancia que se le da a la familia dentro de la organización, ya que mi objeto de estudio son precisamente las relaciones que se originan y que existen dentro de una empresa familiar.

3. RELACIONES INTRAFAMILIARES

La EF posee las mismas características que otra empresa que no lo es en cuanto a su identidad, pero ¿qué es lo que las diferencia? Para dar respuesta tenemos que volver al concepto de EF desarrollado por Gallo y Steven que proponíamos en el apartado anterior, observando la diferencia en el hecho de que es un grupo familiar el que presenta éstas características, siendo por tanto la pertenencia a un determinado grupo familiar la que distingue a unas de otras.

3.1 IMPORTANCIA

Nadie elige a la familia a la que pertenecer, incluso antes de nacer estamos ubicados en una familia que no hemos escogido, ya nos viene establecida de antemano. Este grupo puede crecer y evolucionar, pero no podemos modificarlo sino aceptarlo, no es como los amigos o conocidos con los cuales decidimos establecer un vínculo por afinidad y otros motivos. Al igual que ocurre en la familia nos puede ocurrir en la EF, donde compartimos experiencias con familiares de caracteres distintos y personalidades contrapuestas, pero que debemos aceptar y respetar al ser parte de EF.

Durante este trabajo entenderemos las relaciones intrafamiliares según el concepto elaborado por Mequicede Lozano⁶ como un “proceso de intercambio de tipo personal que se da entre los integrantes de un grupo familiar propietario, incluidos sus descendientes, con el supuesto de que algunos o la totalidad de estos integrantes están involucrados en la empresa o se espera que lo estén en el futuro”. No podemos olvidar que parte del éxito de una empresa familiar reside en la calidad de sus relaciones

⁴ GALLO, M. y SVEEN, J. (1991): Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors. Family Business Review, Vol.4, Nº 2, pp. 181-190.

⁵ LANDSBERG, I., PERROW, E.L. y ROGOLSKY, S. (1988): Family business as an emerging field. Family business Review, pp.1-8.

⁶ LOZANO POSSO, MELQUICEDEC (2003): Las Relaciones intrafamiliares en la empresa familiar, Pensamiento y gestión, 15. Universidad del Norte, 83-110,2003.

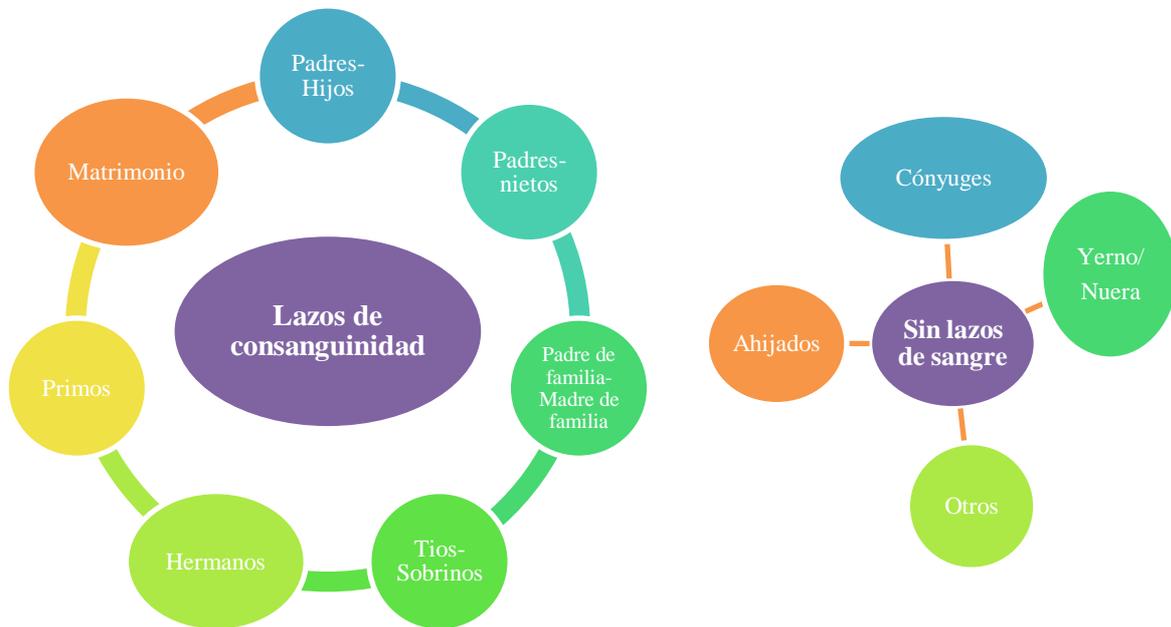
personales, condicionando en gran medida la supervivencia de la empresa en el mercado, de ahí su importancia tan significativa dentro de la EF y el gran interés que despierta para su investigación (ver Anexo, gráfico 10.4).

Dentro de las relaciones intrafamiliares y en el seno de la EF, un factor que se postula como clave para favorecer el bienestar de las relaciones familia-empresa es el control y manejo de las emociones. Daniel Goleman (1995), definió la Inteligencia Emocional como las “aptitudes para conocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás”, siendo el coctel de emociones y relaciones personales donde reside la importancia de este concepto en nuestro objeto de estudio. Si éstas no son controladas y proyectadas de forma eficaz, perjudicarán el funcionamiento adecuado de las relaciones personales entre los miembros de la familia y esto a su vez afectará negativamente a la EF. Tener una gran inteligencia emocional permite a las personas estar preparadas para comprender y manejar las emociones propias y las ajenas, dándoles la posibilidad de hacerles frente a las relaciones que se originan con el resto de de la manera más ideal posible.

3.2 TIPOS

Las relaciones personales son necesarias para los individuos y su desarrollo. En una empresa familiar se dan diferentes tipos de relaciones intrafamiliares, en función de la existencia de consanguinidad o no:

Figura 3.1 Tipos de relaciones intrafamiliares en función de la existencia de consanguinidad o no.



Fuente: Elaboración propia.

Vamos a comentar las que resultan más significativas desde el punto de vista de la EF, según lo aportado por algunos autores como Jon Martínez (2014) y J. Monreal Martínez y otros (2009). En primer lugar tenemos las relaciones que se establecen entre **padres e hijos**. Estas relaciones son las que más se han estudiado en Ciencias Sociales, haciendo especial hincapié en temas relacionados con la sucesión y los conflictos que se originan en el seno empresarial. La relación entre padres e hijos en los negocios siempre va a estar influida en mayor o menor medida por los acontecimientos que han ocurrido en etapas anteriores de sus vidas. Las fricciones que hayan tenido anteriormente marcarán la relación establecida en el ámbito laboral, pudiendo salir a la luz en cualquier momento y de cualquier manera. No resulta una tarea fácil trabajar con nuestros padres o con nuestros hijos, pues el vínculo sentimental que existe condicionará muchas de las actuaciones que se acontezcan en el día a día. Aprender a trabajar en familia será resultado de un proceso de aprendizaje constante y complejo. Las relaciones entre padres e hijos son distintas si tenemos en cuenta el sexo de ambas partes. En el caso de la relación padre-hija, que comienza a ser mucho más común en la época actual, está marcada por la personalidad de las mujeres, cuyas emociones se presentan con mayor evidencia en el día a día, apoyando al padre y cuidándolo de una forma diferente a lo que lo haría un hijo varón. Son estas mismas emociones las que pueden presentarse no sólo como un aspecto positivo para la salud de las relaciones en la EF, sino que también pueden ser un motivo perjudicial si no se saben encauzar y llevar por el camino correcto. Las relaciones entre padre-hijo resultan más complejas que las anteriores, debido al distinto enfoque emocional que presentan los padres con los hijos y viceversa. En el apartado 5 de éste trabajo comprenderemos un poco mejor el por qué de la complejidad de éstas relaciones.

A su vez tenemos las relaciones entre la madre y sus hijos. Estas relaciones resultan, a priori, más sencillas que las anteriores. En el caso de los hijos varones, existe un factor importante y es la existencia de una competencia menor entre ambos. No existe el deseo de demostrar quién es más importante o quién puede hacerlo mejor. Si hablamos de una hija, la relación se percibe algo más complicada, siendo en muchas ocasiones similar a lo que se observa en la vida personal de ambas partes dentro del grupo familiar.

En cuanto a las relaciones entre **hermanos** es paradójico que sean las que menor incidencia tenga en los de estudios de Ciencias Sociales, ya que a lo largo del tiempo éstas son, normalmente, las relaciones que más tiempo suelen perdurar en la vida de las personas. Están condicionadas por múltiples factores y el vínculo creado en la vida pre-empresa es muy importante para determinar qué tipo de relación existirá o existe después de establecer la pertenencia a la empresa.

Las relaciones con miembros de la familia que no comparten lazos de sangre, son bastante comunes en la empresa, apareciendo tardíamente, casi siempre después de la constitución de la organización. Presentan una mayor facilidad para verse afectadas o romperse al no existir ese vínculo que se da en el caso de padres e hijos, hermanos, abuelos o matrimonio, sí se acontece cualquier tipo de problema la intención de resolverlo, de dedicar tiempo a superar barreras de comunicación y de tipo emocional, es menor.

4. LA COMUNICACIÓN

La comunicación es la manera que tenemos para ponernos en contacto con el resto de personas, presentándose así como una variable esencial para el ser humano y siendo tan antigua como éste. Partimos de la base de que siempre estamos comunicando, con los gestos, la ropa, la forma de hablar, con la palabra, etc. Por ello, comprender el proceso comunicativo entre las personas es imprescindible para desarrollarse en cualquier actividad de nuestra vida, desde las relaciones de carácter profesional hasta las que catalogamos como afectivas.

En su Retórica⁷, Aristóteles señalaba que debíamos de tener en cuenta tres componentes acerca de la comunicación: a) El orador, es decir la persona que habla; b) El discurso que se pronuncia; c) la persona que recibe el mensaje.

Figura 4.1. Componentes de la Comunicación según Aristóteles.

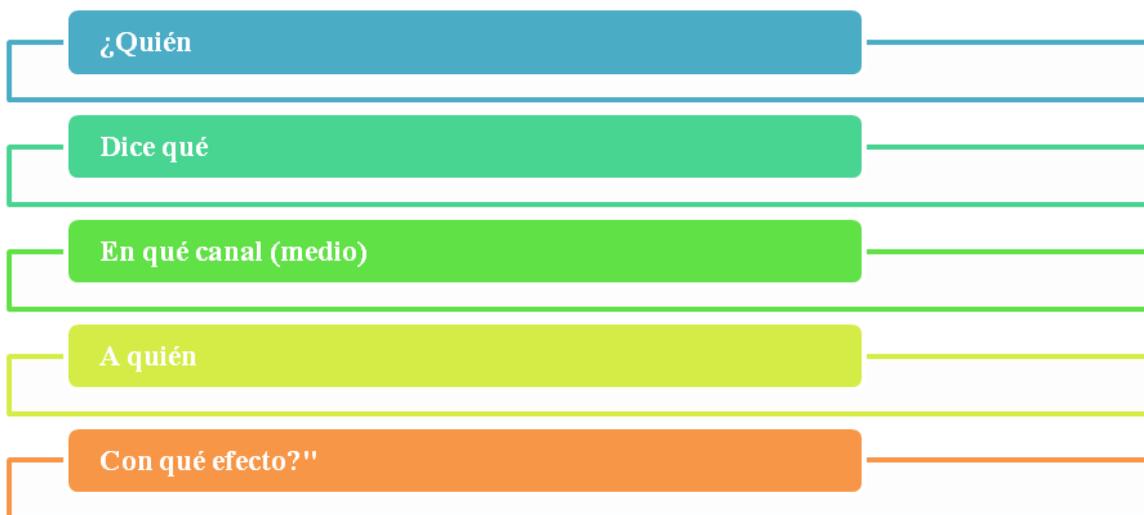


Fuente: Elaboración propia.

⁷ SAMARANCH, FRANCISCO DE P. (1964): Retórica. Traducción del griego y notas por Francisco de P. Samaranch. Ed. Aguilar. España. Madrid.

La mayoría de los modelos elaborados en los años posteriores y hasta la actualidad, se han apoyado en el modelo aristotélico de la Retórica, añadiéndoles una mayor dificultad a lo largo del paso del tiempo. Como por el ejemplo el de Lasswell ⁸(1948), cuya definición de comunicación es una de las más ampliamente aceptadas. Lasswell siguió con la teoría propuesta por Aristóteles, pero le añadió dos elementos adicionales, el *cómo* y el *para qué*. Lasswell ⁹dijo que “Una forma conveniente para describir un acto de comunicación es la de dar respuestas a las siguientes preguntas:

Figura 4.2. Preguntas formuladas por Lasswell.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos extraídos de la "Estructura y función de la comunicación en la sociedad" de Harold Lasswell.

En el desarrollo de nuestros objetivos de investigación debemos tener en cuenta que el **¿quién?** y **¿a quién?** tienen una relación de parentesco. Podemos denominar a éstos elementos desarrollados por Aristóteles y Lasswell, como aquellas cuestiones básicas de todo proceso comunicativo. Pero no podemos quedarnos con una definición tan básica para comprender de forma adecuada el concepto de “comunicación”, es por eso que adoptaremos, para entenderla mejor, la aportación propuesta por Anzieu. La comunicación es, según Anzieu ¹⁰ (1971), “un conjunto de procesos físicos y psicológicos mediante los cuales se efectúa la operación de relacionar a una o varias personas,- emisor, emisores- con una o varias personas, -receptor, receptores- con el objetivo de alcanzar determinados objetivos”.

⁸ Harold Dwight Lasswell (1902-1978), Pionero en la Psicología política, y especializado en comunicación de masas, ciencias políticas y propaganda.

⁹ LASSWELL, HAROLD D. (1985): Estructura y función de la comunicación en la sociedad. pp.65

¹⁰ ANZIEU, D. (1971). La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires: Kapelusz.

Para nuestro objeto de estudio (relaciones familiares dentro de la empresa familiar), nos apoyaremos también en el concepto de *comunicación organizacional* que nos ayudará a entender mejor qué papel juega la comunicación dentro de las empresas de todo tipo.

4.1 COMUNICACIÓN, EMPRESA Y FAMILIA

Encontrar una definición que englobe todas las características de la comunicación organizacional ha resultado complicado a lo largo de la historia, pues son muchos y diversos los enfoques y las concepciones de los expertos.

Según David K. Berlo (1984), podemos entender la comunicación organizativa de 3 maneras diferentes:

- *Como un proceso social*: Es el cómputo total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre la misma y los públicos con los que se relaciona habitualmente.
- *Como una disciplina*: Se encarga de estudiar la forma en que tiene lugar el proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y entre éstas y su medio.
- *Como un conjunto de técnicas y actividades*: Dependiendo de a quién se dirija la acción comunicativa, podemos destacar dos categorías: comunicación interna y comunicación externa.
 - La comunicación externa: es el conjunto de comunicaciones dirigidas por la organización hacia los diferentes públicos externos de la misma, con el objetivo de promocionarse, proyectar su imagen o mantener/mejorar las relaciones.
 - La comunicación interna: está dirigida hacia el público interno de la organización, es decir, las personas que conforman la misma. Y se trata de aquellas actividades realizadas para mantener y crear buenas relaciones entre los miembros.

A lo largo del trabajo entenderemos la comunicación como un proceso social, en el que se produce un intercambio de información entre dos o más miembros de una familia pertenecientes a una EF. Además de clasificarla como un tipo de comunicación interna, ya que se produce dentro del ámbito empresarial.

Al comunicarnos lo hacemos con el propósito de causar algún tipo de influencia en los demás, cambiando o apoyando su conducta u opinión. Al hacer esto debemos tener en cuenta la manera en la que puede afectar ésta comunicación a la persona a la que dirigimos la información. Pero esto no siempre es posible en las empresas, porque muchas veces no conocemos en profundidad a la otra persona para saber hasta qué punto y de qué manera le va a afectar el mensaje que le enviemos o estamos comunicándonos con un gran grupo de personas a la vez, por lo que desarrollar la empatía con y para todos, es un aspecto de alta complejidad.

En el acto de la comunicación, hay que tener en cuenta y muy presente el intercambio de sentimientos que se produce o tiene lugar durante la acción comunicativa. Thayer (1975), señaló que existen 4 enfoques de la comunicación que nos ayudarán a entender mejor las relaciones que se originan entre los grupos y la empresa.

- Nivel interpersonal: Se refiere a la comunicación que se produce entre dos o más personas. En nuestro caso sería entre dos o más miembros de una misma familia.

- Nivel tecnológico: Tiene que ver con los aparatos empleados para almacenar y generar información.
- Nivel intrapersonal: Está relacionado con la conducta individual. Referida a la comprensión y elaboración personal de la información.
- Nivel organizacional: Datos/sistemas que unen a los integrantes de la organización, y a éstos con su entorno.

Por lo tanto, a la hora de comunicarnos, tenemos que tener en cuenta dos aspectos:

Figura 4.3. Aspectos a tener en cuenta.



Fuente: Elaboración propia.

Siguiendo con la definición aportada por David K. Berlo, entendemos la comunicación organizativa como un proceso social, interpretando la comunicación, como una variable fundamental para el funcionamiento de las organizaciones. Éstas se ven limitadas cuando la comunicación no es la idónea y favorecida cuando es usada de la manera correcta. Cuando las empresas familiares prestan la atención e importancia necesaria a la comunicación, se abren las puertas hacia el entendimiento, la comprensión y el respeto, dando la oportunidad a todos los miembros para expresarse, dar su opinión y compartir los distintos puntos de vista sobre un tema común. Desarrollando así un proceso social de intercambio de mensajes imprescindible para todo tipo de organizaciones.

La comunicación debe ser tratada en todos los niveles y ámbitos de la empresa, desde los miembros de la familia que tienen cargos de más importancia y relevancia en la empresa, hasta aquellos que tienen asignadas tareas de nivel operativo.

Muchas veces las relaciones familiares no son buenas, trasladándose estos conflictos a la actividad diaria en la empresa. Cuando las relaciones personales no presentan un clima idóneo, la comunicación dentro de la organización (la comunicación interna de la que habla David K. Berlo) es más difícil de lo normal. Si la familia permanece unida y feliz en su vida familiar, independientemente de la empresa, la calidad de las relaciones y por consecuencia, la comunicación, será mucho más fluida y de mayor eficacia.

Cuando se establece la comunicación entre miembros de una empresa familiar, se deben tener en cuenta todos los elementos de los que habla Laswell para saber interpretar éste proceso de intercambio de manera correcta, sin olvidar los conceptos de comunicación organizacional de K. Berlo aportados en este apartado.

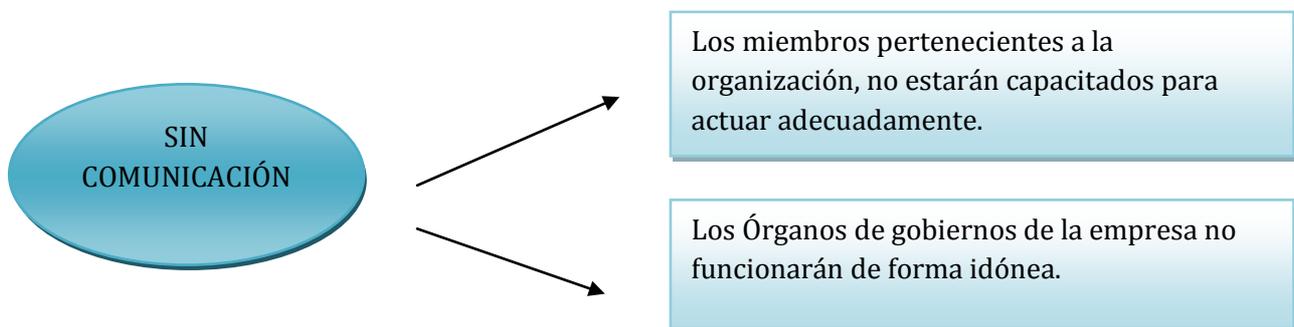
Al hablar de *¿Quién?* nos referimos a la persona que transmite el mensaje dentro de la empresa, presentándose esta variable, como un elemento importante por el hecho de que

probablemente, no se le da la misma importancia a la comunicación organizacional si con quién se produce el intercambio de mensajes es por ejemplo, con nuestro primo, un miembro sin importancia significativa en el funcionamiento de la organización, o si la comunicación se establece con el padre/madre que tiene un cargo de responsabilidad notable dentro de la empresa, es decir que dependiendo de quién nos transmita el mensaje actuaremos, muchas veces inconscientemente, de una manera u otra. Al igual que si analizamos *¿A quién?*, dado que se actuará de formas distintas al comunicarnos dentro del ámbito empresarial con una persona o con otra. Si se tiene una relación más cercana y de afecto, las cosas en la mayoría de los casos se tratarán con un tacto diferente. En el caso del **canal** que se utilice para establecer la comunicación, podemos interpretar el mensaje de distintas formas. Si se envía una circular desde la dirección, (por parte de un miembro de la familia), no tendrá la misma relevancia para quién recibe el mensaje si esta misma información se transmite en una pequeña reunión de carácter formal. En último lugar, pero no menos importante por ello tenemos el **efecto** con el que se transmite el mensaje y qué es lo que *se dice* en él, siendo éstas variables importantes y también se deben tener en cuenta para interpretar la comunicación intrafamiliar dentro de las EF de la forma más exitosa posible. En la comunicación todo influye, desde el orador de Aristóteles en su retórica, hasta la intención del mensaje que nos relataba Laswell.

Dentro de las empresas familiares, hay protagonistas que resultan de vital importancia para el adecuado funcionamiento de las relaciones *empresa-familia*. Hablamos por ejemplo del **líder de la familia**, que actúa como mediador y árbitro entre los miembros. Tenemos también, en muchas empresas, una serie de **asesores externos** como abogados, psicólogos y demás, que también jugarán un papel mediador y más objetivo, debiendo ser imparciales, para así ser efectiva su posición. Otro de ellos puede ser el **líder de la empresa**, que al igual que los nombrados anteriormente, actuarán tanto de mediadores como de árbitros en la organización.

Sin comunicación, o con una de baja calidad, la empresa sufre y hay elementos que no se pueden alcanzar.

Figura 4.4 Aspectos difíciles de alcanzar sin comunicación.



Fuente: Elaboración propia.

De lo aportado anteriormente, podemos destacar que la comunicación es vital dentro de las organizaciones, siendo uno de los aspectos básicos para conseguir un clima laboral y un desarrollo empresarial con éxito. Que sea un aspecto fundamental no quiere decir

que todo el éxito de la empresa provenga de ahí, ni mucho menos, pero sí se ha convertido en un factor de gran ayuda e importancia dentro de la EF.

4.2 BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Cuando se lleva a cabo un proceso comunicativo es muy común que a pesar de los esfuerzos por evitarlos, aparezcan fenómenos que interfieran en la emisión y en la comprensión de los distintos mensajes. Es por ello que resulta importante, en relación con nuestro objeto de investigación, estudiar las diferentes barreras comunicativas que pueden aparecer entre los familiares miembros de una EF.

Para que la comunicación fluya dentro de las empresas familiares es necesario que todas las partes se sienta implicadas en el proceso y, sobretodo que, tengan la intención o voluntad de estarlo. A pesar de ésta intención de implicación en el proceso comunicativo, suelen originarse diferentes aspectos que obstaculizan la comunicación.

Los sentimientos y las emociones juegan un papel fundamental en la comunicación entre las personas. En todo proceso comunicativo se presupone un cierto nivel emocional, tanto por parte del emisor del discurso como por la de quién lo recibe. Un manejo inadecuado de las relaciones puede influir negativamente en las interacciones que se establezcan con otras personas, por lo que controlarlas y adecuarlas al contexto en el que se desarrolle la comunicación se presupone como necesario (controlar no significa evitar). Para evadir en mayor o menor medida las barreras comunicativas que generan los sentimientos y las emociones es esencial saber identificarlas, ya sean las nuestras o las de los demás. Los sentimientos y el estado de ánimo influyen intensamente en el día a día de los miembros de la EF, sobretodo en su forma de comunicarse y expresarse con los demás. Si, por ejemplo, una persona tiene los sentimientos a flor de piel y a la vez establece una comunicación con alguien cercano, las probabilidades de que surja un enfrentamiento por cualquier motivo, sea relevante o no, aumentan. En este caso se pone a prueba la inteligencia emocional.

Muchas veces, cuando se establece un proceso comunicativo entre dos personas, se presenta la tendencia a decir aquello que la otra persona quiere escuchar, y más en el caso de la EF, cuando los miembros tienen ligada la comunicación a los sentimientos vinculados a las relaciones familiares. Ocurre por miedo a la reacción o por evitar hacer daño a la otra persona, pudiendo ocasionar esto un obstáculo comunicativo que perjudique el intercambio de mensajes, transmitiéndolos de manera errónea a la otra parte implicada. En el caso de la EF, en ocasiones se utilizan habilidades de este tiempo para conseguir intereses personales (contrarios a los intereses de la EF), llevando posteriormente a los miembros de la familia a actuar bajo ideas que no representan una imagen fiel de la realidad. Tenemos también el caso contrario, en el que las personas escuchan solamente, aquello que les interesa, lo que se denomina como escucha selectiva. Cuando ocurre esto es debido a la falta de interés por las ideas y opiniones del resto, escuchamos sólo pensando en nuestros intereses individuales. Si los miembros de la familia no están dispuestos a prestar atención e interés al resto de componentes, la comunicación dejará de ser limpia y transparente, desencadenando un motivo posterior de conflicto entre el grupo familiar-empresarial.

Podemos observar también como un rasgo de la personalidad o un estado de ánimo como el miedo obstaculiza la comunicación tanto en la familia, como en la empresa. Muchas personas viven con el miedo de expresar sus opiniones por miedo al rechazo y el desinterés. Si una persona no se ha sentido apoyada dentro de la familia, difícilmente conseguirá imponer sus ideas en la empresa que comparte con ellos. La aceptación es un factor muy importante para lograr restar importancia al miedo a la comunicación que se presenta en muchas empresas familiares.

En definitiva, existen numerosas variables que utilizadas de manera incorrecta pueden provocar una distorsión en la comunicación, emitiendo mensajes erróneos y perjudiciales para el proceso comunicativo entre dos o más personas, siendo esto a su vez nocivo para las relaciones personales que se presentan dentro de una EF.

5. LA PROBLEMÁTICA DE LA EMPRESA FAMILIAR

La familia es un grupo primario por excelencia, donde predominan acciones que están mucho más orientadas hacia el desarrollo de aspectos emocionales, por lo que la conducta es esencialmente emocional. Aunque la familia es un grupo relativamente pequeño existe grandes diferencias por sexo, edad, parentesco, estudios y todo esto hace la familia más compleja, ya que son éstas relaciones personales desde posiciones muy diferentes las que provocan gran parte de los desacuerdos.

La empresa, por el contrario, está marcada por una conducta más racional y empresarial. Las acciones, en éste caso, están orientadas al trabajo y a los resultados empresariales. La empresa es una organización con una complejidad distinta a la de la familia, más dinámica y variable, en la que las relaciones están más claramente definidas.

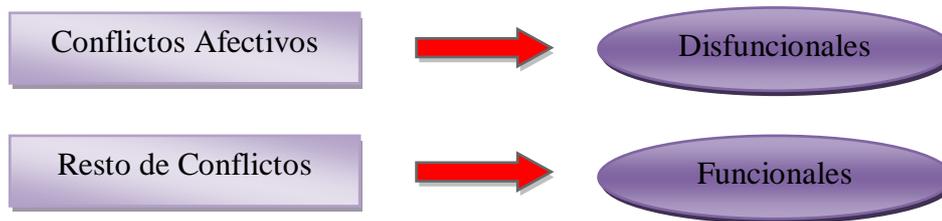
Una empresa es ya de por sí compleja, pero sí le añadimos a ella aspectos de familia, la probabilidad de que aparezcan conflictos aumenta considerablemente debido que es muy complicado que exista una clara distinción entre los asuntos de familia y los asuntos de empresa. Estos conflictos pueden tener un efecto devastador en la organización.

En las empresas familiares, como en el resto de empresas, existen multitud de factores de conflicto, pero uno de los más influyentes y objeto de nuestro campo de estudio, son aquellos de carácter emocional, íntimamente ligados con las relaciones interpersonales entre los miembros de una EF. Procederemos a desarrollarlo más ampliamente en el siguiente apartado.

5.1 PRINCIPALES CAUSAS DE CONFLICTO.

Algunos investigadores como Kellermanns y Eddleston (2004); suelen distinguir entre dos tipos de conflictos en las empresas familiares.

Figura 5.1 Tipos de conflictos.



Fuente: Elaboración propia, a partir de la información propuesta por Kellermanns y Eddleston.

Los conflictos **disfuncionales** son aquellos que perjudican a la organización, que pueden afectar negativamente al rendimiento tanto de las personas, como de los grupos y la empresa. Por otro lado los **funcionales** son los que resultan positivos para la organización, es decir, un conflicto beneficioso para la organización. Si en las organizaciones no hubiese conflictos de este tipo se ocasionarían pocos motivos para avanzar e introducir cambios, la empresa sería lineal en ese sentido.

En el apartado 3.2 de éste trabajo de investigación destacábamos los principales tipos de relaciones familiares que pueden darse en una EF como una aproximación descriptiva general, ahora nos centramos en las principales causas de conflicto según distintos autores como P. Leach (1993), Juan Corona (2005) o Casillas y Otros (2014), enfocadas siempre desde el punto de vista de las relaciones personales (es decir, los conflictos **disfuncionales**), podemos destacar: las fricciones que se generan entre las relaciones *padre-hijo*, relaciones entre *hermanos* y otro tipo de relaciones como pueden ser las de los *primos* o los *cónyuges* del familiar empresario.

- RELACIONES PADRE- HIJO:** La relación entre padre e hijo dentro de la empresa no es para nada sencilla, resulta un aspecto de alta complejidad. Desde el punto de vista del padre (pongámonos en el caso de que es el fundador) tiene la visión de su negocio como una prolongación de sí mismo y le resulta complicado transferir responsabilidades a otros, como a sus hijos. Existe una lucha constante consigo mismo, por una parte está el deseo de introducir a sus hijos en la empresa, de transferirles el poder para que continúen con su legado y por otra parte está la necesidad, en muchos casos, de demostrar que está por encima de ellos, que todavía les queda un largo camino por recorrer para parecerse a él y quedarse fuera del centro de poder. Éstas contradicciones generan una continua lucha interna en la mente del progenitor que en numerosas ocasiones se comporta de forma inexplicable, provocando un malestar generalizado entre los miembros de la familia y de la empresa que provoca diferencias cada vez más difíciles de solventar. Por otra parte, el descendiente genera de forma natural, una resistencia a la autoridad, buscando cada vez una mayor independencia tanto en el ámbito familiar como en el empresarial, necesitando tener un peso aún mayor en la organización. Con todos éstos antecedentes, el hecho de que el progenitor se comporte de ésta manera tan cambiante en cuanto al papel de los descendientes en la empresa, provoca en los hijos un alto nivel de frustración y desesperación que se proyecta en continuas disputas entre ambos.

- **RIVALIDAD ENTRE HERMANOS:** Son muchos los psicólogos, como Teresa Artola (2014) los que creen que el foco de los celos y de la rivalidad entre hermanos proviene del deseo de monopolizar el cariño y el afecto de los padres desde la niñez. Cuando son adultos este deseo no desaparece, se prolonga en el tiempo, queriendo demostrar en todo momento sus actitudes y aptitudes para ganarse una posición preferencial en la EF. Las rivalidades entre hermanos son duraderas en el tiempo, es decir, que todos aquellos problemas que hayan tenido a lo largo de su vida, si no han sido tratados y olvidados anteriormente, tienden a prolongarse en la vida adulta, ocasionando motivos de fricción entre ellos.

La rivalidad entre hermanos en las organizaciones es algo normal y sí es encauzado de la manera correcta puede ser positivo para todas las partes.

Existen numerosas empresas dirigidas por grupos de hermanos que han y siguen cosechando éxitos después de ser recibidas de mano de sus progenitores o bien por su propia constitución.

Resulta una tarea de alta complejidad conseguir un equilibrio entre las necesidades, aptitudes, diferencias y los intereses de los hermanos dentro, tanto de la empresa como de la familia. Debiendo existir, además, un buen nivel de lealtad y compromiso para que el proyecto pueda salir adelante dando los mejores frutos, siendo ésta cuestión no menos complicada.

Es indudable que un adecuado desarrollo de las relaciones entre padres e hijos favorecerá que en el futuro éstos sepan cooperar, competir y compartir entre ellos.

- **OTRAS RELACIONES:** Las diferencias en las empresa familiares (desde el punto de vista de las relaciones), no terminan con los posibles conflictos entre hermanos o entre progenitores e hijos. Existen relaciones como las de parientes políticos, conyugues, primos y otros miembros que no son parte de la familia, pero que llevan mucho tiempo en la empresa y muchas veces son considerados como una parte más del núcleo familiar, que generan también altos niveles de tensión en la empresa.

Se debe prestar especial atención a éste tipo de tensiones, porque muchas veces se deja de lado lo racional y lo empresarial, creando enfrentamientos personales que poco tienen que ver con la empresa, originando conflictos cada vez más difíciles de solventar.

Tenemos por ejemplo el caso de los **cónyuges**, que juegan un papel relevante dentro de la EF, tanto si pertenecen a ella como si no lo hacen. Muchas veces son vistos como intrusos, con el pensamiento de que solo tienen un interés personal en la organización, en relación con los beneficios que le corresponden a su cónyuge, sin pensar en el bienestar de la familia. Por ello, en numerosas ocasiones sus opiniones o puntos de vista no son tenidos en cuenta, se ignoran o se desprecian, debido a la concepción de que sólo lo hacen por motivaciones personales, por envidias o celos. No es una tarea fácil para el cónyuge introducirse en una familia que no es la suya y mucho menos en una empresa, ya que tienen ideales y formas de pensar, probablemente muy distintas, ocasionados por una educación diferente a los miembros pertenecientes a la EF.

Muchas de las fricciones que se crean entre los cónyuges y el resto de la familia que tiene participación en la empresa es debido a que si por ejemplo,

surge un problema entre hermanos en la organización, cuando éstos lleguen a casa probablemente vayan a desahogarse con sus respectivas parejas, y es posible que se cree una aversión contra la otra parte implicada, al ver afectado o preocupado a su esposo/a. Cuando ocurre esto, la parte que no pertenece a la empresa, es decir el cónyuge no empresario, no tiene toda la información necesaria para valorar y poder ser objetivo en relación con el problema que se ha generado, quedándose probablemente con la idea de que su pareja es quién tiene la razón y seguramente, en la mayoría de los casos, pueda estar equivocado. A todo lo comentado tenemos que añadirle, que cuando los problemas se solucionan, ya no hay necesidad de desahogo, por lo que el cónyuge empresario no le comunica a su pareja que todo lo ocurrido está bien, solamente suele hacerlo cuando hay un problema y surge la necesidad de desahogo, por lo que la idea de que existen problemas y daño a su pareja, persistirá.

Pero el papel de los cónyuges no es tan negativo como parece a priori en las empresas familiares. Es más, juegan un papel de gran incidencia, de apoyo y de comprensión a la pareja, siendo el suyo un papel clave para que exista un núcleo familiar unido que favorezca la salud de la empresa, ya que cuando existe un matrimonio o una pareja, no están ligados solo a ellos mismos, sino también a su familia y su empresa.

También podemos destacar el caso de los **primos**, que comparten algunas características en común con las relaciones de hermanos. Como por ejemplo el hecho de trasladar pequeñas fricciones de etapas anteriores, a sus relaciones posteriores en la organización, o el sueño compartido de crear o pertenecer a una EF. Al igual que en los casos anteriores, la comunicación es clave para poner las bases e intentar evitar cualquier tipo de conflicto entre primos, debidos a múltiples factores, como pueden ser los celos, hacer sentir al otro menos importante tanto dentro de la empresa como de la familia, entre otras muchas causas.

5.2 RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

La problemática de la EF es bastante compleja y proceder a la resolución de los diferentes conflictos comentados en el apartado anterior no resulta para nada sencillo. Para poder hacer frente a los conflictos, el primer paso y el más imprescindible de ellos es reconocerlos, procediendo posteriormente a diagnosticarlo, determinando así las causas que generan éstas tendencias conflictivas. Muchas empresas caen en el error de evitar los conflictos a toda costa, pero tratar de evitar no quiere decir que vayan a desaparecer y que no puedan emerger en cualquier momento. Ocultar los problemas puede ocasionar un efecto rebote y salir a la luz en el momento menos indicado, probablemente con una magnitud muy superior a la que era en su origen. Si tenemos identificadas las causas de conflicto será mucho más sencillo proceder a resolverlas.

Antes de que un conflicto se convierta insostenible dentro de la EF y tengamos que recurrir a procedimientos judiciales para solventarlos, existen una serie de mecanismos que pueden ayudar a la EF en ésta tarea. Entre ellos podemos destacar el arbitraje, la mediación y la evaluación neutral.

El **arbitraje** es un método privado para la solución de desavenencias en el que las partes interesadas acuerdan el nombramiento de un tercero de su confianza, que será el encargado de solucionar el conflicto según su saber y entender, limitado a su vez por los diferentes aspectos que los implicados hayan pactado anteriormente. Se presenta como una forma rápida, flexible e imparcial de resolver una gran cantidad de conflictos sin la necesidad de acudir a procesos judiciales.

En el caso de la **evaluación neutral**, se presenta como un proceso mediante el que un tercero, experto e independiente, elabora un informe en relación a las posiciones y argumentos de cada parte, así como un conjunto de recomendaciones sobre las que las partes puedan construir su propio acuerdo y resolver sus fricciones.

La **mediación** consiste en un procedimiento por el cual un tercero de carácter neutral (mediador) ayuda en la búsqueda de soluciones a los diferentes conflictos originados entre dos personas o más, éste no impone una solución, sólo trata de poner de acuerdo a los interesados según las motivaciones e intereses de los mismos. Los interesados tienen que estar predispuestos al diálogo y la comprensión, para así favorecer una mediación efectiva. Cuando se origina un conflicto entre los familiares de la EF, la mediación se presenta como la variable más adecuada de las comentadas en este apartado para proceder a solucionarlos, ya que facilita la comunicación o trata de reponerla si ésta no existía. La mediación es esencial en la resolución de conflictos disfuncionales, porque se centra en aspectos tales como: Las relaciones familiares, asuntos familiares, asuntos derivados de los negocios familiares, relaciones entre socios, relaciones con el equipo profesional de la empresa, etc.

Antes de que los conflictos se originen, existen una serie de fenómenos que pueden ayudar a su prevención, es ahí donde destaca el papel del protocolo familiar¹¹ que sirve no sólo para gobernar la relación entre la familia y el negocio sino también para facilitar la convivencia dentro de la EF, aspectos desarrollados por Acevedo y otros (2007). Para que el la aplicación del protocolo familiar en éstos casos se exitosa es imprescindible que exista un debate previo, cargado de reflexión y comunicación que lleve a la familia a un consenso aceptado por todas las partes.

6. REFUERZO DE LA RELACIONES PERSONALES

En el apartado 3.1 hablábamos acerca de la importancia que tienen las relaciones personales dentro de la EF y dada la influencia que tienen éstas sobre la empresa, los miembros de la familia deben intentar protegerlas y fomentarlas de modo que puedan llegar a convertirse en un factor distintivo que añada valor al funcionamiento interno de la organización.

Miguel Ángel Gallo dijo que “La unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa es condición necesaria para la continuidad y el desarrollo de la empresa familiar” (Gallo, Miguel Ángel; 2009; 27). Pero, ¿cómo es posible conseguir ésta

¹¹ El término Protocolo familiar fue acuñado por Gallo y Ward (1991), en su definición más amplia podemos entenderlo como un “documento escrito que contiene un conjunto de normas y procedimientos que regulan las relaciones familia-empresa”.

unidad de la que habla Gallo?, son muchos los elementos de los que podemos hablar para acercarnos a la idea que proponía este autor.

Dentro de las relaciones personales destacan factores de una importancia significativa que debemos tener en cuenta en caso de que queramos mejorar o perfeccionar estas relaciones humanas, tanto en el seno familiar como en el empresarial. Podemos hacer especial hincapié en aspectos como la confianza, la lealtad, el compromiso o la libertad, entre otros muchos, como así manifiestan Gómez Bethencourt y otros (2013).

Es sabido por todos que la confianza no se origina de un día para otro, ni por hechos concretos. Surge como resultado de un proceso de aprendizaje desarrollado a lo largo del tiempo, tanto dentro de la familia como de la empresa. Se presenta como una variable fundamental para el fomento de las relaciones personales, ya que sin confianza es muy difícil compartir y aceptar conocimientos y puntos de vista diferentes, no siendo aceptados por el resto por culpa de la desconfianza existente. Si entre dos hermanos propietarios de una EF no hay un nivel idóneo de confianza, el clima interno de la organización no fluirá adecuadamente. Pongamos un ejemplo, si un hermano propone una nueva idea, probablemente ésta sea rechazada por el segundo, debido a la falta de confianza existente tanto por los intereses personales que pueda tener uno, como por la calidad del trabajo que ha haya podido realizar su hermano. Relacionamos la confianza con aptitudes y actitudes personales de generosidad, responsabilidad y honestidad, entre otras. La cohesión de estos factores con la variable comunicación, de la que hemos hablado anteriormente, favorecerá el clima de confianza entre los miembros de la familia que forman parte de la organización.

Al igual que con el resto de variables, el compromiso dentro de la EF se presenta como una fortaleza si existe, y como una gran debilidad si se carece de él. Resulta complicado conseguir que todos los miembros de la organización tengan el mismo nivel de compromiso, ya sea por el puesto que desempeñan o por simple desinterés. Hay muchas EF en las que ciertos miembros sólo dedican una parte de su tiempo y otros en cambio, se implican demasiado. Si se consigue alcanzar un nivel de compromiso ideal (intermedio entre la implicación extrema y el desinterés), sin imposición previa, sino como resultado de buenas prácticas de relaciones humanas, favorecerá las relaciones personales entre ellos, ya que todos se sentirán más o menos a la par en cuanto a compromiso e implicación con la familiar y la empresa.

Otro de los aspectos sobre los que se ha dado importancia es la libertad. Hablamos de libertad para escoger si deseamos entrar en la EF por voluntad propia, sin imposición, de libertad a la hora de establecer nuestro compromiso con la empresa o libertad para expresar abiertamente nuestros puntos de vista. Si se priva dentro de una familia de libertad para decidir, las relaciones con el resto de miembros pueden verse perjudicadas y afectadas. Por lo que para conseguir fomentar las relaciones personales debe existir cierto grado de libertad dentro del seno familiar. Un ejemplo de ello son los casos donde el padre de familia y propietario de la EF quiere que sus hijos continúen su legado y comiencen a trabajar en la EF, sin importar muchas veces lo que sus hijos quieren realmente, sintiéndose éstos coaccionados por la situación. Si acceden de ésta manera a la empresa existirán muchas posibilidades tanto de que la empresa no vaya como todas las partes quieren como de que las relaciones entre los familiares se enfríen, porque hay miembros de la familia que no quieren estar ahí, que no consideran ese como su sitio.

Los factores mencionados en este apartado son importantes a la hora de establecer relaciones personales satisfactorias dentro de la familia y la empresa. Para que estos factores funcionen, se debe tener muy en cuenta la comunicación, presentándose como el nexo de unión entre todas las variables y los diferentes personajes que conforman el grupo familiar. Estos factores no van a funcionar por si solos, se necesita del interés individual de cada miembro de la familia, evitando la idea de que hay que esperar a que el resto lo haga para actuar, cada persona debe ser consecuente con lo que hace y no delegar la responsabilidad que le corresponde a otros.

7. ESTUDIO DE CASO

7.1 JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL CASO

Para comprender mejor el papel que pueden llegar a jugar las relaciones entre miembros de la misma familia en una EF, utilizaremos un caso real donde observaremos los conceptos que hemos ido desarrollando a lo largo de éste trabajo de investigación. He elegido una empresa en la que los problemas generados entre los miembros propietarios de la familia han perjudicado gravemente el bienestar¹² tanto de la empresa, como de la misma familia y, en consecuencia, el éxito de la empresa y de las personas que forman parte de ella. Para la justificación de la inclusión de un caso de estudio en el presente trabajo recogeremos la idea aportada por Keen (1991), en la que comenta el hecho de que el caso de estudio es utilizado para documentar determinadas experiencias que se acontecen en las empresas en su día a día, y que nos permiten recoger explicaciones y evidencias convincentes para formular distintas teorías. En cuanto al proceso metodológico de la investigación utilizado, lo dividiremos en 3 fases: Fase teórica, fase de trabajo de campo y fase analítica.

Durante la fase teórica se procedió a la revisión de la literatura relacionada con el tema de las relaciones intrafamiliares en la EF (literatura que forma parte de la bibliografía adjuntada al final del trabajo), consultando diferentes casos reales que me dieron la idea para proponer el caso de estudio y formulando posteriormente las distintas hipótesis a desarrollar. En la fase de trabajo de campo fueron recopilados datos a través de la entrevista personal en profundidad a los 4 miembros implicados directamente en el caso y a varios integrantes de carácter no familiar que trabajaban en la empresa en ese momento (todas por separado), basadas en la documentación obtenida sobre los principales conflictos que tienen lugar en las EF, la importancia de las relaciones familiares y de la comunicación, entre otras cuestiones. Contrastando la información con las diferentes partes se procedió a dar validez al caso, ya que reunía las características necesarias para su estudio, en cuanto a la veracidad de los datos. Por último, se procedió a analizar la información recopilada durante el estudio del caso, sacando diferentes conclusiones que pueden verse al final de este apartado 7.

¹² *Bienestar personal*: estado personal que proporciona sentimientos de satisfacción y tranquilidad.

Bienestar empresarial: entendido como el éxito de la relación entre los resultados empresariales y el conjunto de las relaciones personales que se establecen en una empresa.

Cuadro 7.1. Características del caso de estudio.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	- Cualitativa
CLASIFICACIÓN DEL CASO DE ESTUDIO (Atendiendo al objetivo de la estrategia de investigación¹³)	- Explicativo
UNIDAD DE ANÁLISIS	- Empresa familiar
NÚCLEO DE ESTUDIO	- Relaciones familiares entre los propietarios de la EF (Erizo S.L).
MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	- Entrevistas personales. - Fuentes secundarias.

Fuente: Elaboración propia.

7.2 DESCRIPCIÓN DEL CASO DE ESTUDIO

7.2.1 Aspectos generales

La empresa escogida opera en Canarias, en el sector de los intermediarios de materias primas agrarias, animales vivos, materias primas textiles y productos semielaborados.

Cuadro 7.2. Estructura de la empresa.

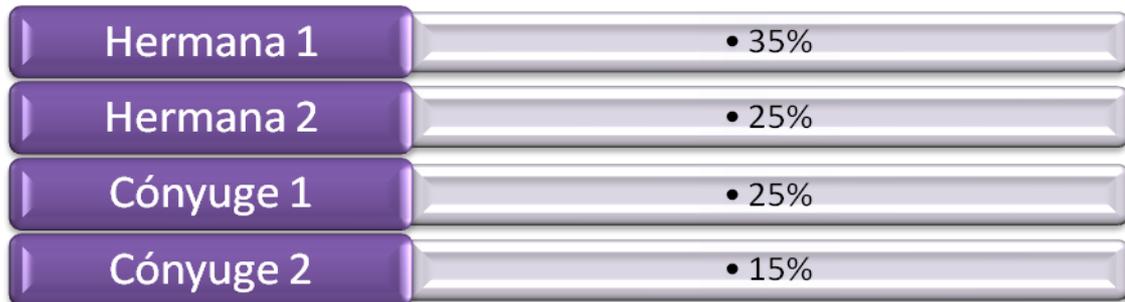
ERIZO S.L	
TIPO DE PROPIEDAD	<i>SOCIEDAD LIMITADA</i>
AÑO DE APERTURA	<i>ENERO DE 2005</i>
ACTIVIDAD PRINCIPAL	<i>VENTA AL POR MENOR DE ANIMALES DE COMPAÑÍA Y ACCESORIOS</i>
CÓDIGO CNAE	<i>4611</i>
VOLUMEN DE VENTAS ANUAL	<i>ENTRE 2 y 3.5 Millones de €</i>
Nº DE EMPLEADOS	<i>ENTRE 20 y 25</i>

Fuente: Elaboración propia.

¹³ En base a la clasificación de Yin (1994).

Hay cuatro miembros de la familia propietaria.

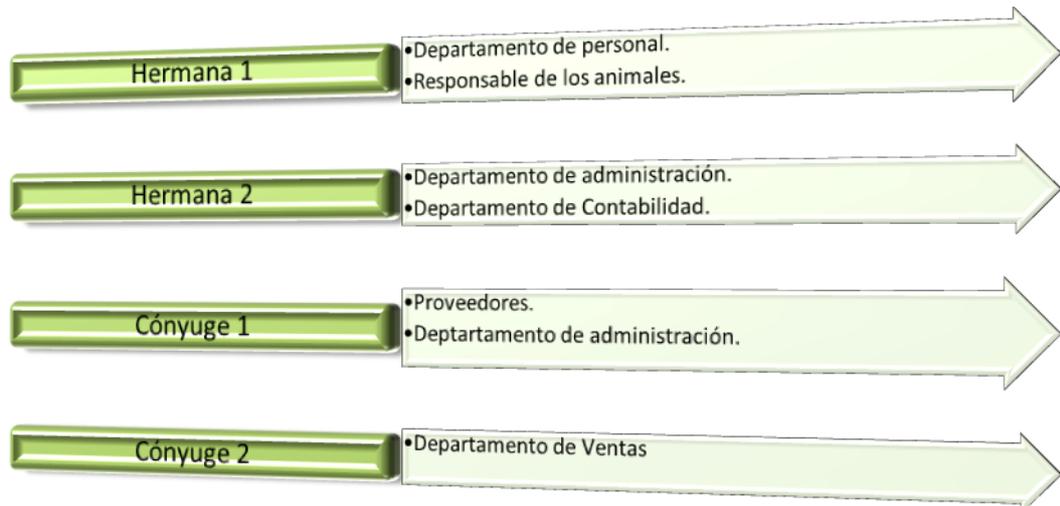
Figura 7.1 Propiedad de la EF.



Fuente: **Elaboración propia.**

Siendo la estructura de gestión la siguiente:

Figura 7.2. Estructura de gestión.



Fuente: **Elaboración propia.**

La empresa en su origen fue fundada en enero de 2005 como una Sociedad Limitada por Adelaida (Hermana 1¹⁴), que comenzó con una pequeña tienda en el sur de una de las islas. Años más tarde fue su marido Pedro (Cónyuge 1), quién se unió a la empresa dejando atrás un trabajo estable en el cual llevaba más de 10 años. La tercera persona en aparecer en el negocio fue Amelia (Hermana 2), que tras 20 años trabajando en una agencia de viajes fue despedida de manera improcedente. El último cónyuge en introducirse en la EF fue el número 2, al que vamos a llamar José, de origen sudamericano y ex-agente comercial.

¹⁴ Todos los nombres que aparecen en éste trabajo son inventados para proteger así la confidencialidad de la empresa.

7.2.2 Descripción de los miembros de la familia

Adelaida fue la persona con la que comenzó todo, con 25 años decidió abrir su propio negocio relacionado con lo que realmente le apasionaba en la vida: los animales. Desde que comenzó su prioridad ha sido esa. Por lo que después de la aparición de tres miembros más en la propiedad de la EF ese sigue siendo su campo, estableciéndose como responsable de los mismos. Además ha logrado establecer muy buenas relaciones con sus empleados a lo largo de los años, encargándose también del departamento de personal, sin olvidar sus dotes para las relaciones con los clientes, siendo capaz de dar a los clientes una atención personalizada, interesándose por sus preocupaciones o inquietudes con respecto a los productos y servicios ofrecidos por Erizo S.L y consiguiendo la fidelización de la mayoría de sus clientes a base de un conocimiento exhaustivo de los productos y una comunicación continua, fluida y amena con ellos, tratando de ofrecer siempre una excelente recomendación y atención. Pedro es el marido de Adelaida y responsable entre otras cosas de la entrada de productos a la empresa, se encarga del trato diario con los proveedores de la EF, negociando precios y cantidades, además de buscar nuevos proveedores y diferentes ofertas de productos para aumentar así la rentabilidad de la EF, también lleva conjuntamente con Amelia el departamento de administración, es estricto y disciplinado en sus labores por el que se ha ganado un gran respeto en el sector. Amelia, es la hermana de Adelaida y responsable de la contabilidad y la administración de la EF, su adaptación a la empresa no fue fácil ya que venía de un alto puesto en una importante agencia de viajes donde ella tomaba la mayoría de las decisiones importantes sin llevarlas a consenso, como le sucedería posteriormente en la EF. Por último tenemos a José, marido de Amelia y el miembro de la familia que más tarde se unió a la propiedad. Primero lo hizo como un empleado más del negocio, con algunas preferencias en horarios y sueldo, pero con una nula participación en los beneficios. Dos años más tarde y después de mucho insistir consiguió que su familia política aprobara su introducción en la sociedad.

7.2.3 Descripción de la situación

Las dos hermanas presentaban un vínculo personal muy fuerte entre ellas, con altos niveles de confianza, lealtad y honestidad. En cuanto a sus cónyuges, la relación entre José y Pedro nunca fue mala, pero tampoco se podría catalogar de ideal, debido a que Pedro piensa desde el primer momento que José “está aprovechándose” de Amelia y de su trabajo. La introducción de José en la empresa no fue muy bien acogida, pero decidieron aceptarla por el afecto que ambos le tenían a Amelia y no provocar así fricciones en la familia.

La incorporación de José no fue fácil, desde antes de constituirse como uno de los propietarios de la sociedad Adelaida y Pedro no aceptaban la relación entre Amelia y José, debido a que ambos pensaban en muchas ocasiones que José no quería a Amelia y que sólo permanecía a su lado por un interés tanto económico como personal. Pero después de pasar a formar parte de la EF los problemas fueron más evidentes. En el trabajo José no era muy eficiente ni efectivo, según el criterio de Adelaida y Pedro (*¿Quiénes?*- en la clasificación de Lasswell), pasaba las horas muertas sin hacer su labor y eso era una cuestión que no podían aceptar el resto de propietarios, ya que perjudicada el trabajo de los demás. Las reuniones comenzaron a ser frecuentes para solucionar los problemas que se habían ido ocasionando, pero nada cambiaba, José no aceptaba las críticas recibidas por su cuñada y su concuño, provocando un enfriamiento

de la relación entre Amelia, su hermana y cuñado, una relación que había sido excelente durante muchos años. La comunicación entre todas las partes era deficiente, un caso que tuvo lugar fue cuando José decidió colocar una serie de estanterías en una de las tiendas de la EF, todo esto sin consultarlo con el resto de propietarios de la EF desencadenando una discusión innecesaria, que se hubiese evitado con un diálogo previo entre las partes implicadas.

Tras 4 años formando parte de la empresa y con continuas rencillas entre los miembros, surgió un grave problema familiar, no de la EF sino entre Amelia y José, la familia de Amelia descubrió por casualidad que José había tenido relaciones extramaritales, es decir, había sido infiel a Amelia. Dudaron mucho cómo decírselo, si debían hacerlo o no, si Amelia les creería. Ante este cómputo de dudas, lo que hicieron fue obtener pruebas fehacientes de que la infidelidad estaba ocurriendo y se las mostraron a Amelia que, atónita decidió no creer a su familia y sí a su esposo, distanciándose cada vez más de Adelaida y de Pedro, creyendo que lo que querían era separar al matrimonio por un interés propio.

Transcurrido un tiempo, Amelia descubrió por sí misma, que lo que su familia le había enseñado era cierto, su marido la había engañado. Fue cuando decidió separarse definitivamente de él, surgiendo entonces el “gran problema”, ya que José tenía un 15% de la propiedad de la EF y no estaba dispuesto a perder ni un euro después de haber perdido a su mujer. Cuando esto ocurrió, Amelia decidió ausentarse de su trabajo durante una semana, sin previo aviso, dificultando una vez más la ausencia de comunicación a la empresa. Volviendo de nuevo a la situación, si se hubiese tratado de una empresa pequeña, con un capital y unos beneficios bajos, el conflicto hubiese tenido fácil solución, pero no era así, la empresa cada vez crecía más y los beneficios empresariales eran muy elevados. Después de mucho diálogo y negociaciones, José se quedó con una de las tiendas propiedad de la empresa, con el local y todo lo que había dentro de él, además de una cantidad de dinero importante.

Ésta situación perjudicó bastante económicamente a la empresa, que perdió una de las tiendas que poseía y bastante dinero, además de la competencia que comenzaría a generarle José, quién decidió montar su propio negocio en el mismo sector, con la ventaja de que ya sabía cómo funcionaba su nueva “competencia”.

En cuanto a la relación entre Amelia y su hermana y cuñado, consiguió restablecerse gracias a la ayuda de Laura, una persona de la confianza familiar e imparcial, que actuó como mediadora del conflicto. Todas las partes pusieron el interés necesario para solventar las desavenencias que se habían originado, abriendo su mente hacia el entendimiento, la comprensión y el diálogo. No fue fácil para ninguno poder volver a sus orígenes de lealtad, honestidad, cariño y confianza. Para Amelia porque se sentía avergonzada con su familia por no haberlos escuchado en su momento y para Adelaida y Pedro por el hecho de que Amelia no confiase en ellos a pesar de mostrarle pruebas muy evidentes de lo que estaba ocurriendo.

7.3 ANÁLISIS DEL CASO

Entre las implicaciones teóricas de éste caso real con lo analizado a lo largo del trabajo de investigación, destacamos diferentes aspectos. En primer lugar vemos reflejado el

concepto utilizado por Gallo y Steven para definir a la EF, dónde es ésta familia de 4 miembros (Adelaida, Amelia, José y Pedro) la que posee la totalidad del capital y toma las decisiones importantes. Observamos también uno de los tipos de relaciones intrafamiliares, sin lazos de consanguinidad, como son las relaciones familiares con los cónyuges de una misma EF, aparte de la relación entre hermanas y entre cuñados/as.

En la teoría comentábamos los principales conflictos de tipo disfuncional que podían aparecer en las EF, dónde la aparición de una persona ajena a la familia, en cuestión de consanguinidad, puede ocasionar problemas más o menos importantes dependiendo del papel que jueguen estos nuevos miembros en la EF (como ocurre en el caso de nuestra empresa objeto de análisis). La introducción de los cónyuges y el papel de los mismos no resultan para nada sencillos. Vienen de otra familia, educados de distinta manera y adaptarse a una familia-empresa que no es la suya resulta complejo. En ésta empresa los problemas comenzaron con la introducción de un nuevo cónyuge, pero se agravaron por una serie de motivos extramaritales que perjudicaron la salud de la empresa y la familia.

Durante este proceso de conflicto se vieron afectados muchos aspectos de las relaciones personales entre los miembros de la familia. La comunicación comenzó a tener ciertas barreras, principalmente por el miedo que sentían Adelaida y Pedro de contarle a Amelia lo que habían descubierto y su deseo de expulsar a José del negocio familiar. Al igual que comentábamos en la teoría, vemos que cuando se producen conflictos entre los miembros de la familia, la comunicación deja de ser tan fluida y eficaz como podía serlo anteriormente, agravando la magnitud del problema originario. Ya que si no existe comunicación entre las partes, éstos no estarán capacitados para actuar adecuadamente en la organización y sus puestos de responsabilidad no funcionarán de forma idónea. Es en el esquema propuesto por Lasswell donde se generan los principales problemas de comunicación de la EF en cuestión. Por ejemplo, en las reuniones que los propietarios tenían, organizadas por la actitud laboral de José, vemos donde el *¿Quién?* se refiere a Amelia, Adelaida y Pedro y el *¿A quién?* es el propio José, siendo el *mensaje* transmitido la necesidad de un aumento en la implicación laboral y el *efecto* buscado un cambio de actitud por parte de José. Otro ejemplo de problemas en la comunicación surgió cuando Adelaida y Pedro (*¿Quiénes?*) decidieron contarle a Amelia la infidelidad que había descubierto (*mensaje*) buscando una reacción (*efecto*) por parte de Amelia hacia su entonces marido.

Se vieron afectados también elementos esenciales para el funcionamiento adecuado de las relaciones intrafamiliares en la EF, como son la **confianza** y la **lealtad** que las dos hermanas habían forjado a lo largo de los años.

Tanto el problema surgido entre Amelia y José (infidelidad-divorcio), como la falta de comunicación entre el resto de los propietarios de la EF y José, han sido las principales causas del conflicto que desencadenó la “exclusión” de José de Erizo S.L. Si este mismo caso se da en una empresa (hablamos del divorcio) donde no existen lazos de carácter familiar, el resultado probablemente no hubiese sido el mismo. Si existen 4 propietarios (de una empresa no familiar) y uno de ellos se divorcia de su pareja, pongamos que es el propietario 1, no afectará a la armonía de la empresa, ya que a los propietarios 2,3 y 4 no les influiría trabajar con una persona que acaba de divorciarse, es decir que este caso concreto no afectará al funcionamiento diario de la empresa. Pero si analizamos el caso en el que la relación entre los propietarios no es todo lo ideal que debería, la empresa si puede llegar a dividirse de la misma forma que ocurrió con

nuestra EF. Vemos como el coctel de relaciones familiares y empresa familiar influye significativamente en el bienestar de la organización.

La relación entre Pedro, Adelaida y Amelia se vio afectada desde el momento en el que Amelia no supo actuar al enterarse por su familia de la infidelidad de su hasta entonces marido, afectando este hecho gravemente al resto de los propietarios de la EF. La inteligencia emocional de Amelia brilló por su ausencia durante el tiempo que duró el conflicto, dejando que sus emociones y sentimientos personales afectaran al resto de miembros de la EF, primero porque no fue capaz de comprender la preocupación y el miedo que sentían Adelaida y Pedro (a la hora de contarle lo que habían descubierto) y segundo porque fue incapaz de seguir trabajando eficientemente después de lo ocurrido. En cuanto a José, la carencia de la inteligencia emocional era evidente desde un principio, enfocado en la incapacidad para trabajar en equipo y adoptar empatía por el resto de miembros de la EF, estancando su desarrollo personal en la EF.

Por último, pero no menos importante, vemos como a la hora de proceder a la resolución de los conflictos que se habían ocasionado se llevó a cabo un proceso de mediación en el que la persona externa a la organización ayudó a la familia a encontrar el camino hacia el entendimiento, poniendo en común los puntos de vista de todas las partes y fomentando el diálogo entre ellos. Si no se hubiese acudido a una persona ajena que ofreciese una visión imparcial, con conocimientos en la materia, probablemente la situación se hubiese seguido complicando, perjudicando gravemente la relación entre los miembros de la familia y como consecuencia de ello, el funcionamiento de la propia empresa. Las diferentes partes terminaron reconociendo sus errores para favorecer a la empresa, a la familia y sobre todo a ellos mismos. Es por ello que el papel de Laura (mediadora) fue esencial a la hora de solucionar las fricciones expuestas con anterioridad. Para volver al clima laboral-familiar del que presumía la EF en sus inicios, tuvieron que trabajar mucho durante un largo periodo de tiempo, no volvió a ser todo como antes de la noche a la mañana.

Volvieron a la unidad de la que hablaba Gallo mediante el fomento de aspectos tales como, la confianza y la lealtad entre Pedro, Adelaida y Amelia, que se habían visto muy afectados durante éste periodo de tiempo. Como decíamos en apartados anteriores, es muy complicado que una EF funcione si no existe un grupo unido, dónde todos van hacia la misma dirección, ya que los intereses serán muy distintos. Si estas variables no hubiesen vuelto a ser fomentadas, las desavenencias aparecerían de nuevo tarde o temprano, aunque fuese por motivos muy diferentes a los comentados aquí.

La base de todo fue la cohesión entre las diferentes variables que se dan en las relaciones intrafamiliares (confianza, lealtad, compromiso, etc.) y la comunicación, que como hemos mencionado varias veces a lo largo de este trabajo se presenta como una variable fundamental, siendo un pilar fundamental para el desarrollo de las relaciones entre familiares dentro de una EF.

Con el análisis de éste caso concreto quería analizar la importancia que tienen los conflictos entre miembros de una misma familia en su negocio, siendo en este caso puntual muy evidentes. Los conflictos matrimoniales entre dos de los integrantes de la propiedad familiar afectaron seriamente a toda la organización, perjudicando las relaciones entre ellos y resquebrajando la salud de la empresa al negociar la “expulsión” de uno de sus miembros.

La comunicación y la mediación resultó una variable clave para restablecer la normalidad en la empresa y en la familia, volviendo poco a poco a la unidad existente en épocas anteriores. La mediación resulta eficaz si todas las partes están dispuestas a solucionar los problemas y entenderse.

Antes de introducir a un nuevo miembro ajeno a la familia en la EF, hay que estudiarlo muy bien, teniendo en cuenta todos los episodios que pueden darse y evaluando si es necesaria y oportuna la incorporación de esa persona a la EF, independientemente de lo que éstos representen para alguno de sus miembros, y mirando principalmente por el bien y el futuro de la EF en ese momento.

8. CONCLUSIONES

Después del estudio de diferentes bibliografías de EF podemos decir que parte de su éxito depende, en gran medida, de la calidad de sus relaciones personales, y del manejo y control que se lleve a cabo sobre ellas. La gestión de las emociones en la EF beneficia las relaciones existentes con el resto de miembros. Controlarlas y manejarlas adecuadamente, es decir, tener la Inteligencia Emocional de la que hablaba Goleman (1995), puede convertirse en un factor de diferenciación en las familias empresarias.

Decíamos en varias ocasiones que para el mantenimiento de las buenas relaciones debe existir una distinción clara entre los asuntos de empresa y los de carácter familiar. Pero éstos límites deben ser establecidos y consensuados por todas las partes implicadas, decidiendo si es un buen momento, independientemente del lugar en el que éste, para tratar determinados temas.

Los conflictos afectivos son de suma importancia en la EF, afectando negativamente a la organización si no son encauzados adecuadamente. Aparecen por múltiples y variados motivos, originados mayoritariamente por temas que nada tienen que ver con la empresa (como es el caso de nuestro estudio sobre las Empresa Erizo S.L). A la hora de solucionarlos la mediación se presenta como un método muy útil cuando los problemas son de carácter disfuncional. Pero también podemos utilizar elementos como el arbitraje, donde las diferentes partes si deben aceptar la solución propuesta por el tercero ajeno a la familia. Un método interesante para prevenir las desavenencias entre los integrantes familiares de una EF es el protocolo familiar, ya que facilita la convivencia dentro de la organización y ayuda a administrar la relación entre familia y empresa.

La comunicación destaca como una variable elemental, clave para mantener la unidad familia-empresa. Sin comunicación los conflictos serán más propensos a aparecer, debido a que las diferentes partes implicadas no estarán capacitadas al 100% para actuar adecuadamente, entorpeciendo el funcionamiento de la empresa. A la hora de solucionar estos conflictos la comunicación se presenta como imprescindible, posicionándose como el camino hacia el entendimiento y la comprensión.

Tras todo esto, después de recopilar y combinar todos los factores estudiados en este trabajo, además de aplicarlos a un caso real como el presentado anteriormente, nos lleva a concluir destacando la creciente importancia de las relaciones intrafamiliares dentro de la EF y de cómo afectan éstas al funcionamiento del negocio familiar dependiendo

de cómo se presenten. Es decir, la calidad y la eficacia de las mismas son factores de transcendencia significativa para la EF.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- ARTOLA, TERESA (2014): Claves educativas. Situaciones cotidianas y planes de acción para educar mejor en esta etapa. Ed. Palabra. España. Madrid.
- ANZIEU, D. (1971). La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires: Kapelusz.
- BERLO K., DAVID (1984): El proceso de la Comunicación (14º ed.) Buenos Aires (Argentina): El Ateneo.
- CASILLAS, J.C, DÍAZ, CARMEN Y VÁZQUEZ A. (2014). La gestión de la empresa Familiar, Conceptos, casos y soluciones (2ª ed.). Madrid (España): Ediciones Paraninfo.
- CORONA, JUAN (2005): Manual de la empresa familiar. Barcelona (España). Ediciones Deusto.
- CORREA YOUNG, A., RESTREPO DE GIRALDO, L. y ACEVEDO E. (2007): Más allá del protocolo de familia: Un abordaje sistémico con la familia empresaria. Grupo de investigación Estudios en Cultura, Niñez y Familia. Pontificia Universidad Javeriana-Cali, Colombia. Colombia.
- DAVIS, P. (1983): Realizing the potential of the Family business. Organizational Dynamics, pp. 45-65. Philadelphia.
- GALLO, M. y SVEEN, J. (1991): Internationalizing the Family Business: Facilitating and Retraining Factors. Family Business Review, Vol.4, Nº 2, pp. 181-190. Boston.
- GALLO, MIGUEL ÁNGEL (2009): El futuro de la Empresa Familiar. De la unidad familiar a la continuidad empresarial. Barcelona (España): Profit Editorial.
- GOLEMAN, D. (1995): La inteligencia emocional. México. Editorial B.S.A.
- GÓMEZ-BETANCOURT, G., BETANCOURT RAMIREZ, J.B y LÓPEZ VERGARA, M.P (2013): Factores que influyen en la inteligencia emocional de una empresa familiar. Entramado, vol. 9, núm. 1, enero-junio, 2013, pp. 12-25. Universidad Libre Cali, Colombia. Colombia.
- HANDLER, W.C.(1989): Methodological issues and considerations in studying family business. Family Business Review, pp. 257-276. Boston.
- KEEN, P. (1991): Relevance and rigor in information systems research: improving quality, confidence, cohesion and impact. H.E. Nissen, H.K. Klein y R. Hirscheim (ads.), Information System Research: Contemporary approaches and emergent traditions, Elsevier, 27-49.
- KELLERMANN F.W. y EDDLESTON, K. (2004): Feuding families: when conflict does a family firm good. Entrepreneurship Theory and Practice 28(3): 209-28.
- KLEIN SABINE B., ASTRACHAN, JOSEP H. AND SMYRNIOS, KOSMAS X. (2005). The F-PEC Scale of Family Influence: A Proposal for Solving the Family Business Definition Problem. Family Business Review vol.15. Kennesaw (Australia).
- LANDSBERG, I., PERROW, E.L. y ROGOLSKY, S. (1988): Family business as an emerging field. Family business Review, pp.1-8.

LASSWELL, HAROLD D. (1985): Estructura y función de la comunicación en la sociedad. A: M. Moragas (ed.). Sociología de la comunicación de masas II. Estructura, funciones y efectos (pág. 50-68). Barcelona (España): Gustavo Gili.

LEACH. P. (1993): La Empresa Familiar. Buenos Aires (Argentina): Editorial GRANICA.

LOZANO POSSO, MELQUICEDEC (2003): Las Relaciones intrafamiliares en la empresa familiar, Pensamiento y gestión, 15. Universidad del Norte, 83-110,2003.

MARTÍNEZ ECHEZÁRRAGA, JON (2014): Empresas familiares. Reto al destino. Claves para perdurar con éxito. Buenos Aires (Argentina): Editorial GRANICA.

MONREAL MARTÍNEZ, J., SÁNCHEZ MARTÍN G., MEROÑO CERDÁN A.I. y SABATER SÁNCHEZ R. (2009): La gestión de las empresas familiares: Un análisis integral. Navarra (España). Editorial Thomson Reuters.

SAMARANCH, FRANCISCO DE P. (1964): Retórica. Traducción del griego y notas por Francisco de P. Samaranch. Ed. Aguilar. España. Madrid.

SHANKER, MELISSA y ASTRACHAN, JOSEP H. (1996): Myths and Realities: Family Business. Contribution to the US Economy- A Framework for Assessing Family Business Statistics, FAMILY BUSINESS REVIEW vol. 9, no. 2, Family Firm Institute, Inc.

THAYER, L. (1975). Comunicación y sistemas de comunicación. Barcelona: Ediciones Península. Barcelona.

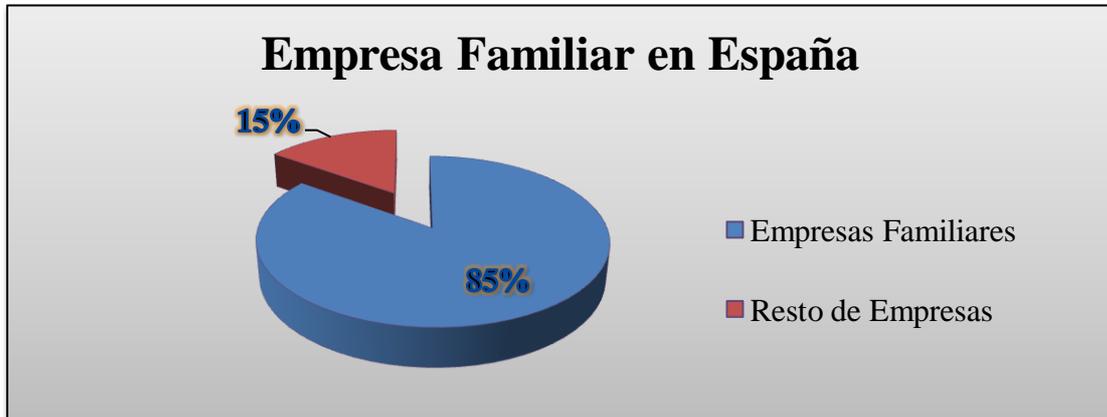
WARD, J.L (1988): The special role of strategic planning for family businesses. Family business Review, pp.105-117.

YIN, R., (1994): Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications, Thousand Oaks, CA.

<http://www.iefamiliar.com/>

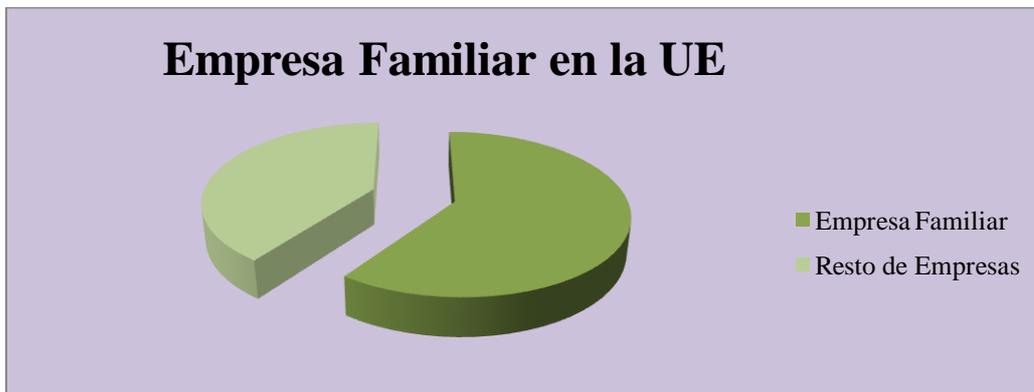
9. ANEXO.

Gráfico 10.1 Empresa Familiar en la UE.



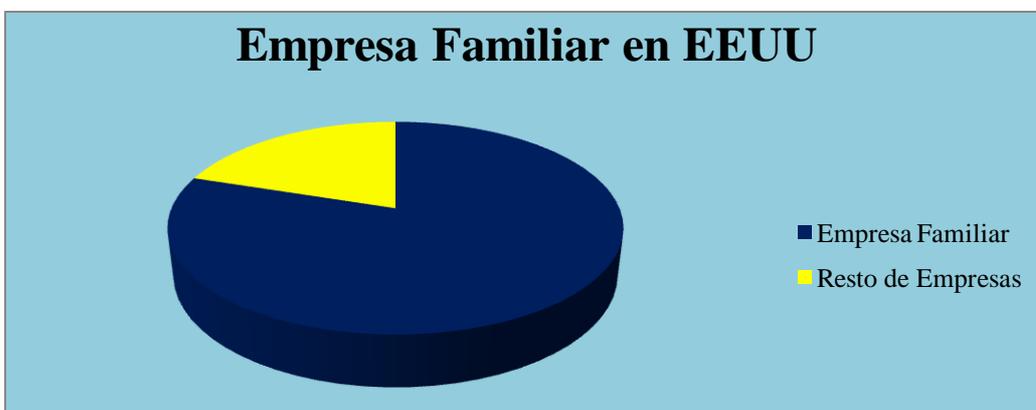
Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto de Empresa Familiar en España.

Gráfico 10.2 Empresa Familiar en la UE.



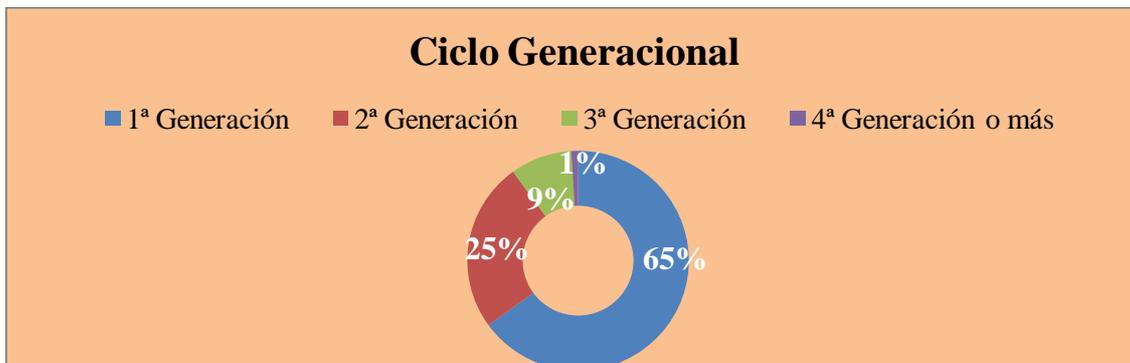
Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto de Empresa Familiar en España.

Gráfico 10.3. Empresa Familiar en EEUU.



Fuente: Elaboración propia a través de datos del Instituto de Empresa Familiar en España

Gráfico 10.4. Porcentaje de empresas en cada ciclo generacional.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de Empresa Familiar en España.