

LA GESTIÓN DEL CONFLICTO EMOCIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR CARTAGENERA

Martín Castejón, Pedro Juan
Universidad de Murcia, pjmartin@um.es

Lázaro Pérez, Cristina
Universidad de Murcia, cristina.lazaro2@um.es

RESUMEN

El hecho de que la empresa familiar se articule por dos sistemas diferentes, el familiar y el empresarial, puede llevar a la aparición de multitud de conflictos. Con esta contribución nos proponemos hacer una revisión de aspectos relacionados con el conflicto emocional a los que se enfrenta la empresa familiar en la comarca de Cartagena. Para ello hemos realizado un estudio en un total de 75 pymes familiares de Cartagena, mediante entrevista a los principales responsables. El trabajo de campo se desarrolló entre los meses de enero y marzo de 2014. De los resultados obtenidos en las empresas familiares investigadas y, concretamente, en los ítems relativos a los posibles factores de conflictividad en las empresas familiares, conviene señalar los siguientes aspectos: El género del gerente no influye a la hora de evitar o prevenir los conflictos en la empresa familiar. Sí influye el hecho de que el gerente tenga estudios universitarios o experiencia profesional superior a 5 años en el cargo de gerente, a la hora de evitar o prevenir los conflictos en la empresa familiar. También el hecho de que la empresa tenga Consejo de Familia y/o Protocolo Familiar influye positivamente a la hora de evitar o prevenir los conflictos en la empresa familiar.

PALABRAS CLAVE

Sistema familiar y empresarial, Conflicto emocional, Resolución de conflictos.

1. INTRODUCCION

La importancia de la empresa familiar dentro de la economía y la sociedad en general es incuestionable, puesto que estas empresas son hoy día el modelo de negocio más extendido en cualquier estructura económica. (Ruizalba et al, 2014). Por consiguiente, las empresas familiares son el principal factor de creación de riqueza y el motor básico de la economía productiva regional. Ellas, representan un compromiso empresarial con su comunidad territorial a través de la continuidad, que se manifiesta en un mayor grado de inversión y empleo estable así como en responsabilidad social (Blanco, 2014). En España los datos demuestran su enorme protagonismo en el desarrollo económico. Se estima que en todo el territorio existen más de dos millones y medio de estos negocios, que son uno de los principales motores de la economía nacional. No en vano, alrededor de un 65 % de las empresas españolas son empresas familiares. Las cifras muestran que la empresa familiar aglutina la mayoría del empleo privado en España (más de un 70%) y suponen sobre el 70% del PIB español. También son líderes en cuanto a exportaciones, ya que realizan el 60% del total.

A pesar de su importancia en la economía de un país, el gran problema de la empresa familiar se da en su transmisión a las siguientes generaciones. Un 56% desaparecen en la segunda generación y apenas el 15% llega a la tercera. A pesar de los beneficios fiscales ya existentes es necesario conocer las causas que hacen que un gran número de empresas familiares desaparezcan.

El hecho de que la empresa familiar se articule por dos sistemas diferentes, el familiar y el empresarial, puede llevar a la aparición de multitud de conflictos, pero también pueden ayudar a que un negocio sea todo un éxito, si se sabe diferenciar de forma correcta entre uno y otro. Desde esta perspectiva, el conflicto emocional en la empresa familiar se constituye en un elemento relevante del concepto complejo de cultura empresarial como resultado de la existencia de prácticas y elementos coyunturales nocivos al normal desarrollo de los procesos familiares y/o empresariales. Pues tenemos que tener en cuenta que las empresas familiares son organizaciones con una gran carga emotiva. La mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares se convierte en una fuente generadora de conflictos que, independientemente se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas (Pérez et al., 2007). Por esta razón, la dimensión familia que ejerce una gran influencia debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo, ya que en una empresa bien organizada hay menos espacio para los conflictos (Ruiz, 2001; Gallo, 2011). Cuando ésta se estructura dando prioridad al sistema familiar (con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus miembros), pero se dejan sin resolver las demandas empresariales quedará vulnerable y, además, se propiciarán conflictos en ella. Asimismo, una división clara de las funciones es una herramienta fundamental no sólo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones.

Cabe señalar que debido a la importancia que ha ido adquiriendo la empresa familiar en los últimos años, se ha configurado como un área de interés entre los académicos e investigadores (Herrera et al., 2014). Sin embargo, los estudios realizados al respecto se han centrado en las grandes empresas, siendo escasos tanto los estudios referidos a las pequeñas y medianas empresas (pymes). Por ello el presente estudio pretende conocer cómo se orientan para resolver los conflictos emocionales las pymes familiares del término municipal de Cartagena.

Respecto a la estructura del trabajo, en primer lugar se hace una revisión de la literatura de la empresa familiar, seguido de la revisión sobre los conflictos. Luego se exponen los objetivos del estudio y se plantean las hipótesis. Posteriormente se expone la metodología y se realiza el análisis de resultados para contrastar las preguntas de investigación propuestas. Por último, se presentan las principales conclusiones del estudio, así como sus limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. DESARROLLO DEL CONTENIDO

Para diferenciar a las empresas familiares de las empresas no familiares, es necesario definir el concepto de empresa familiar y para ello nos basamos en la definición del Instituto de la Empresa Familiar:

1. Que la familia pueda ejercer el control accionario de la compañía, bien sea por poseer la mayoría de los votos, o por su posibilidad de ejercer una influencia decisiva sobre los aspectos fundamentales del gobierno corporativo.
2. Tener una presencia relevante en los órganos de gobierno corporativo de la compañía (habitualmente el Consejo de Administración).
3. La participación directa de un miembro de la familia en la gestión de la empresa a su máximo nivel (Rojo et al., 2011: 55).

En resumen, y a la vista de lo apuntado en líneas anteriores, una empresa familiar es una empresa en la que la familia ejerce la titularidad, ya sea por propiedad o por la función que ejerce en el gobierno o en la gestión. No obstante, se han propuesto multitud de definiciones de empresa familiar, y otros autores incluyen en la definición la posibilidad de que más de una familia ejerza el control, así como la continuidad del negocio en las sucesivas generaciones (Arteche y Rementería, 2012).

2.1. Características de la empresa familiar

La empresa familiar se caracteriza principalmente por el factor familia, que condiciona las decisiones que se toman en la empresa y la evolución de la misma (González, 2010). De manera que los vínculos emocionales y afectivos hacen que las relaciones sean más intensas (Martín, 2011). Es por ello, que el objetivo de la empresa familiar es la continuidad mediante la armonía familiar.

Cabe mencionar que en la empresa familiar coexisten tres sistemas que se haya en continua interacción. Estos sistemas son: propiedad, familia y empresa (Davis y Tagiuri, 1991), que pone de manifiesto la existencia de diferentes grupos de interés en una empresa familiar. En este sentido, la existencia del sistema familia y empresa, que se rigen por principios diferentes hace que se originen conflictos entre ellos. Más concretamente, el origen de los conflictos de debe a que en el sistema familia prima las decisiones emocionales y la conducta basada en los vínculos, de manera que los lazo de sangre hace que en numerosas ocasiones se valoren a los miembros familiares más por quienes son que por lo que hacen. A diferencia del sistema empresa, donde las relaciones son de tipo laboral y contractual y priman los objetivos, los resultados y el trabajo de las personas (Martín 2011; Arteche y Rementería, 2012)

2.2. Los conflictos emocionales en la empresa familiar

En la empresa familiar, como en todas las organizaciones, los conflictos están al orden del día. Pero en la empresa familiar toma un mayor protagonismo, ya que la familia es el grupo primario por excelencia, el de las relaciones “cara a cara” más intensas, en donde tienen mayor presencia los afectos y las pasiones. El hecho de que la familia sea un grupo pequeño y primario no significa que no sea complejo, ya que la intimidad de las relaciones que se establecen entre sus miembros genera tensiones permanentes que pueden degenerar en conflictos. Por otra parte, la empresa es una organización compleja, plural, y dinámica. Como tal, afrontará desafíos externos provenientes del entorno competitivo, e internos debidos a la presencia de diferentes perspectivas de sus directivos, que pueden generar enfrentamiento de intereses y conflictos personales (Corona, 2005). En suma, la empresa familiar se encuentra en la intersección entre los sistemas familiar y empresarial. Ambos sistemas desde su nacimiento tienen objetivos muy distintos, ya que el propósito de la empresa es generar beneficios y el de la familia es generar armonía para cuidar y desarrollar personas. Además, la empresa está bajo el ámbito de la cultura organizacional eficiente, por ello tienen una especial relevancia aspectos tales como los objetivos, los resultados, la lógica racional, las relaciones formales y el trabajo de las personas. Frente a estos valores, la familia se encuentra bajo el dominio de una cultura relacional-afectiva y en consecuencia sus valores son por el contrario el desarrollo de los aspectos emocionales, las expectativas, los lazos de sangre, las relaciones informales y una cultura familiar que valora a sus miembros por lo que son y no por lo que hacen. En consecuencia cuando ambos sistemas se juntan sin ningún tipo de control, planificación y prevención, se producirá un incremento en la probabilidad de que surjan conflictos que pueden ser muy destructivos tanto para los resultados de la empresa como para la estructura familiar (Björnberg y Nicholson, 2007).

El mundo de los conflictos en el escenario de las empresas familiares, como hemos visto en el epígrafe anterior, puede llegar a ser muy variado. Pero la raíz de todas las causas del conflicto se encuentra en la separación entre los asuntos familiares y empresariales (Astrachan et al., 2001). A

continuación, vamos a exponer las principales causas de conflictos que se derivan de la confusión entre ambos sistemas, según el investigador Belaustegoigoitia (2003):

1. Patrones inadecuados de comportamiento dentro de la empresa. Los miembros de la familia tienden a interactuar de la misma manera, independientemente de que se encuentre en el ámbito familiar o empresarial.
2. Organización no eficiente. Una de las principales fuentes de conflicto en estas empresas se debe a una mala organización, la cual tiene su origen en el diseño ineficaz de su estructura. En ocasiones, por respetar acuerdos de orden familiar, las empresas no se organizan eficientemente.
3. Exceso de miembros de la familia en la organización. En ocasiones es claro que los negocios no pueden soportar a tantos familiares, a menos que la empresa misma crezca. La incorporación de parientes debe ser congruente con la estrategia de la empresa.
4. Remunerar a los miembros de la familia considerando sólo el hecho de que son miembros de la familia. Aunque si la situación se analiza desde la perspectiva empresarial, es notorio que está cometiéndose una injusticia y, a la vez, se cae en otro error: se desmotiva a las personas más rentables y comprometidas de la organización. Asignar retribuciones más justas y eficaces es una forma de separar los sistemas empresarial y familiar.
5. Comportamientos inadecuados en la esfera de lo familiar o de la empresa. Otra de las consecuencias de no separar estos dos sistemas se hace patente cuando en ocasiones se pueden realizar trabajos o discutir temas de empresa en tiempos y espacios destinados a la familia, o viceversa.

Además de los conflictos asociados a la incorrecta separación de ambos sistemas, también están los conflictos generados por una deficiente gestión de las relaciones emocionales y de la comunicación. Ya que, la deficiente gestión de las relaciones emocionales hace que los asuntos de la empresa no se manejen con la lógica necesaria. Además, el deterioro de las relaciones afectivo emocionales familiares conducen a la inflexibilidad en el manejo de la empresa, a la intransigencia e irracionalidad en las decisiones (Gersick et al., 1997).

2.3. Estudio exploratorio sobre los conflictos emocionales en la pymes familiares

Una vez consultada la bibliografía existente, se decidió realizar un estudio exploratorio local (en el término municipal de Cartagena), tratando de averiguar las apreciaciones que los directivos de las empresas familiares tienen en cuanto a los conflictos que surgen entre la familia y la empresa, sobre una muestra de 12 pymes familiares realizamos el estudio exploratorio. Dicho estudio buscaba establecer creencias respecto a los conflictos emocionales, indagando sobre las causas y posibles soluciones, así como otras conexiones, utilizando respuestas abiertas en entrevista en profundidad. El mismo se realizó en el mes febrero y marzo del 2014. Los resultados del estudio exploratorio corroboran los factores surgidos de la literatura.

Antes de plantear la investigación cuantitativa y luego de un proceso de maduración de la problemática se realizó otra investigación cualitativa con expertos en el tema. Para ello entrevistamos a 7 expertos nacionales vinculados a la problemática de los conflictos emocionales en la empresa familiar. Las entrevistas fueron realizadas por los propios investigadores entre el 15 de Enero y el 20 de febrero de 2014, cada entrevista se pactó con antelación y tuvo una duración aproximada de 45 minutos. En todos los casos se trató de una entrevista centrada en la problemática de los conflictos emocionales en las pymes familiares, se indagó acerca de su posición frente a la problemática, dejándolos en libertad de elegir el aspecto de su interés. Se buscaba confirmar los factores ya

seleccionados o incluir nuevos factores de ser el caso. Para realizar el análisis se utilizó el enfoque de codificación de categorías “a priori” (Weber, 1990). Una vez identificados los factores a emplear en la investigación, se listaron y se procedió a codificar las entrevistas.

2.3.1. Preguntas de Investigación

La revisión de literatura permitió identificar un conjunto de factores que influyen en los conflictos emocionales. Asimismo, los estudios exploratorios realizados para contrastar la presencia de otros factores transversales coinciden con los ya seleccionados. Las preguntas de investigación que nos hacemos en relación a los conflictos emocionales en las pymes familiares del término municipal de Cartagena, buscan relacionar determinadas variables sustantivas en la conformación de la empresa con los conflictos internos en la organización del negocio familiar, tales como el género, la formación y la experiencia profesional. La expresión de dichas relaciones se enuncia en las tres siguientes preguntas:

Pl.1. ¿Hasta qué punto puede influir el género del gerente de la empresa familiar en los conflictos que se puedan generar entre la familia empresaria y la empresa?

En la literatura, hay pocos estudios que hayan tratado el género en el proceso de la dirección de empresas familiares y su influencia en los conflictos que puedan surgir en ella, y aún son menos las investigaciones que han realizado estudios empíricos sobre este tema. En suma, la falta de evidencia empírica da pie a hacerse la anterior pregunta.

Pl.2. ¿Hasta qué punto puede influir el nivel de formación del gerente de la empresa familiar en los conflictos emocionales que se puedan generar entre la familia empresaria y la empresa?

En lo referente a la formación del gerente, los estudios realizados por Ezell et al. (1981) y Marlowe et al. (1996) sobre gerentes y administradores de empresa, revelan que el nivel de formación académica del directivo influye en la manera en que lleva a cabo solución de los conflictos. Los resultados muestran que cuanto mayor es la formación del directivo mayor es el grado de justicia en sus decisiones. Por otra parte, las investigaciones realizadas sobre la formación académica del gerente en el campo de las empresas familiares son escasas, y no se ha podido establecer con claridad una relación entre el nivel de formación y la facilidad para resolver o impedir que surjan los conflictos.

Por último, en la literatura de la empresa familiar se hace continuas observaciones teóricas en referencia a que el Consejo de familia, el Consejo de Administración y el Protocolo Familiar ayudan a la gestión de la empresa familiar y evitan que surjan conflictos entre la familia empresaria y la empresa; sin embargo, hay pocos estudios empíricos que hayan podido medir dicho grado de influencia. Ello justifica que se tenga también en cuenta esta situación-relación en el análisis de los datos.

Seguidamente se describe el estudio empírico que permitirá testar las preguntas de investigación planteadas. Para ello, se analizarán algunas consistencias de interés al respecto, con base en los resultados obtenidos en nuestra investigación. En el apartado siguiente se presenta el planteamiento del estudio cuantitativo

2.4. Metodología

El estudio se ha realizado en pymes familiares de término municipal de Cartagena, mediante entrevista telefónica a los principales responsables de la empresa (Gerente, Director de Recursos Humanos y puestos afines). El trabajo de campo se desarrolló entre los días 28 de enero y el 17 de marzo de 2014.

Para la realización de este trabajo se empleó 100 pymes familiares de distintos sectores, cuyo número de trabajadores estaba comprendido entre los 25 y los 249 empleados. La muestra se segmentó atendiendo al tamaño de la empresa, de manera que se realizaron 50 encuestas en empresas de entre 25 y 49 trabajadores, y 50 encuestas entre empresas de 50 a 249 trabajadores. Finalmente -y a efectos concretos de este trabajo-, la muestra se concreta en 75 empresas familiares, 33 empresas pequeñas y 42 medianas.

El cuestionario estructurado constó de 18 preguntas referidas a la situación de la empresa, recursos humanos e innovación, así como los conflictos emocionales entre el sistema familiar y el empresarial. La depuración de la matriz de datos se realizó a través de los programas SPSS.

En cuanto al modelo utilizado para dimensionar la influencia de la familia en la empresa y su repercusión sobre la formación de capital social familiar y cultural, se ha utilizado la escala F – PEC (Power, Experience, Culture) de Astrachan, Klien y Smyrniotis (2002). Concretamente, la subescala de cultura del instrumento de medida utilizado, mide en qué grado los valores de la familia están conectados con los valores de la empresa y, en segundo lugar, en qué medida la familia empresaria se ve afectada por los conflictos que se producen en la empresa.

2.4.1. Validación de la escala de medida

El proceso de validación de la escala propuesta para la medición de la variable dependiente del modelo de investigación ha seguido las siguientes fases:

En primer lugar, el desarrollo de la escala de medida de la variable “conflicto en la empresa familiar”, ha tenido en cuenta una revisión de la literatura al respecto (Astrachan et al., 2001; Smyrniotis et al. 2003). Gracias a esta revisión de la literatura fue posible realizar una primera propuesta de escala. No obstante, la escala tuvo que ser adaptada al contexto del trabajo.

El proceso de validación ha incluido un análisis exploratorio de la fiabilidad y la dimensionalidad del instrumento de medida. En primer lugar, el método de la alpha de Cronbach ha sido utilizado para valorar la fiabilidad de la escala, considerando un valor mínimo de 0,7 (Nunnally, 1978). La variable considerada superó con comodidad este umbral mínimo. Asimismo, se comprobó que la correlación ítem-total, que mide la correlación de cada ítem con la suma del resto de ítems de la escala, era superior al mínimo de 0,3 (Nurosis, 1993). En segundo lugar, se ha procedido a valorar el grado de unidimensionalidad de la escala considerada mediante un análisis factorial. La extracción de factores se basó en la existencia de autovalores superiores a la unidad, a la vez que se exigía a cada ítem cargas superiores a 0,5 y que la varianza explicada por cada factor extraído fuera significativa. De esta forma, se extrajo un único factor correspondiente a cada una de las escalas propuestas.

2.4.2. Diseño del Cuestionario

En primer lugar, se ha preguntado sobre la actividad comercial de la empresa. Igualmente se ha preguntado por la pertenencia a término municipal de Cartagena, ya que el cuestionario se ha dirigido a empresas de este ámbito. De la misma forma, en el primer bloque del cuestionario, se ha medido el tamaño de la empresa, en función del número de empleados y la cifra de negocio anual, para descartar aquellas empresas que no sean pymes. Y en último lugar, se han medido las características personales del gerente (género, experiencia y el nivel de estudios) para conocer si estas variables influyen en los conflictos emocionales en las empresas que dirigen. En el segundo bloque, es donde reside el interés del cuestionario puesto que en esta parte se pretende medir dos de los objetivos específicos de la investigación, es decir, conocer la influencia de los conflictos emocionales. Estas variables han sido medidas mediante dos escalas Likert de 10 puntos. Por último, en el

tercer bloque, se han establecido las preguntas relativas al carácter familiar de las pymes. Además, se pregunta por la generación en la que se encuentra la empresa, así como si posee órganos de gobierno.

2.4.3. Descripción de la muestra

El cuestionario, mencionado anteriormente, fue suministrado a gerentes de pymes familiares. En el cuadro 1 y 2 podemos observar las características de la muestra. Si analizamos el sector empresarial observamos que predominan las empresas del sector terciario (42,6%) y medianas (56,0%), en detrimento de las pequeñas (44,0%).

CUADRO 1. Descripción de la muestra según la empresa

Muestra	Descripción	N=75	%
Sector	Primario	20	26,6
	Secundario	23	30,6
	Terciario	32	42,6
Tamaño	Mediana	42	56,0

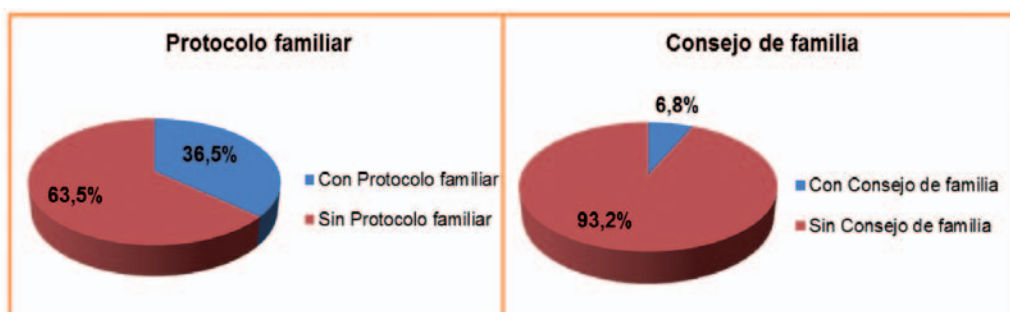
En cuanto al género de los gerentes sobresalen los hombres (69,3%) frente a las mujeres (30,6%). Mientras que si atendemos al nivel de formación, hay una ligera mayoría de los estudios universitarios (52%) frente a los no universitarios (48%) como se muestra en el siguiente cuadro:

CUADRO 2. Características de la muestra según el gerente.

Muestra	Descripción	N=75	%
Sexo	Hombre	52	69,3
	Mujer	23	30,6
Estudios	Universitarios	39	52,0

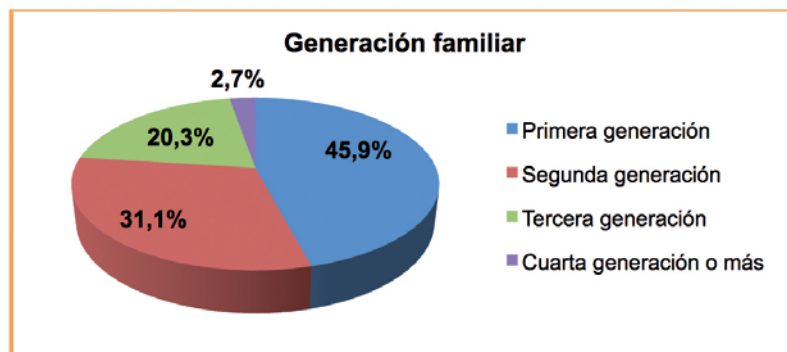
También podemos destacar que dichas empresas se caracterizan por la ausencia de protocolo familiar (63,5%) y, aun en mayor medida, de consejo de familia (93,2%) como se muestra en el siguiente gráfico.

GRÁFICO 1. Órganos de gobierno de las empresas familiares del estudio



Finalmente, también se puede señalar, como se observa en el Gráfico 2 que dichas empresas familiares se encuentran principalmente en la primera generación (45,9%), seguido de la segunda (31,3 %) y tercera generación (20,3%), mientras que en cuarta generación o más sólo se encuentra casi el 3% de la muestra.

GRÁFICO 2. Generación de las empresas familiares



Por tanto, atendiendo al carácter familiar de la muestra, éstas se caracterizan por no poseer protocolo ni consejo de familia y se encuentran mayormente en primera generación.

2.5. Análisis de resultados

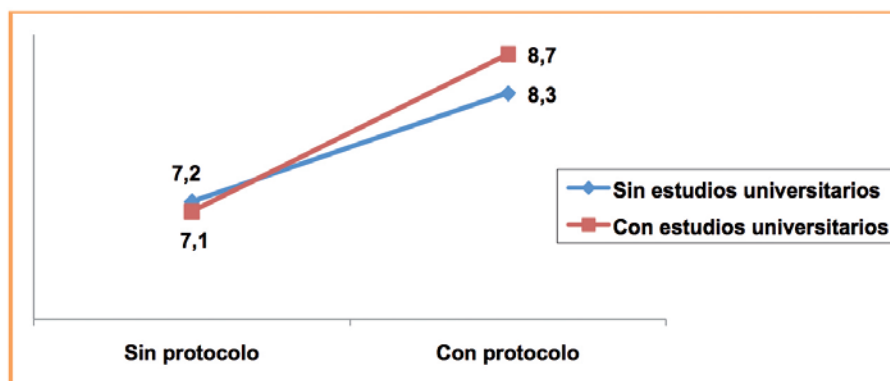
Tal y como muestra el Cuadro 3 en cuanto a la variable dependiente solución de conflictos emocionales, las pymes familiares que tienen Consejo de Familia y Protocolo Familiar se orientan en mayor medida a la solución de las situaciones conflictivas que aquellas que no disponen de ellos. Por otro lado, el género y el nivel de estudios del gerente no resultan significativos.

CUADRO 3. ANOVA variable dependiente: conflictos

Fuente de Variación	Grados de libertad	F	Significatividad
Consejo de Familia	1	7,765	0,007
Protocolo	1	7,915	0,007
Género	1	0,076	n.s.
Formación	1	0,009	n.s.
familiar*Formación	1	3,109	0,083

Resulta curioso observar que el nivel de estudios al analizarlo con diversos factores no resulta significativo por sí solo, a diferencia de su interacción con el protocolo familiar que presenta diferencias significativas al 10% ($0,083 < 0,1$). Así podemos observar en el Gráfico 3 como las pymes familiares que disponen de protocolo familiar y cuyos gerentes tienen estudios universitarios saben afrontar y solucionar los conflictos emocionales mejor que sus compañeros que no disponen de estudios universitarios

GRÁFICO 3. Interacción protocolo familiar y estudios del gerente



Cabe señalar que cuando los gerentes no tienen estudios universitarios, éstos tienen casi el mismo comportamiento sin protocolo familiar o con él. En el caso de los gerentes con estudios universitarios es realmente donde se aprecian diferencias entre no poseer memoria y si poseer memoria de RSC. De modo, que los gerentes con estudios universitarios que dirigen empresas familiares donde hay protocolo familiar saben afrontar y solucionar los conflictos emocionales mejor.

3. CONCLUSIONES

A modo de resumen se puede decir si, consideramos únicamente el nivel de estudios y el género del gerente, no influye en la solución y prevención de las situaciones conflictivas en las pymes familiares. También cabe señalar que las pymes familiares se orientan mejor para resolver sus conflictos emocionales son cuando tienen Consejo de Familia y Protocolo de Familia. Además, son los gerentes con estudios universitarios que dirigen empresas familiares donde hay protocolo familiar los que saben mejor prevenir y solucionar dichas situaciones conflictivas.

En definitiva, los resultados extraídos del presente estudio nos llevan a afirmar que las pymes familiares son organizaciones con una gran carga emotiva, que la mutua invasión que producen familia y empresa en el ámbito de las empresas familiares crea una fuente generadora de conflictos, que independientemente se manifiesten o no, siguen estando en cada uno de los dos sistemas (Pérez et al., 2007). Por esta razón, la dimensión familiar, que ejerce una gran influencia debe ser correctamente canalizada en la empresa, con la idea de lograr que su impacto sea positivo. Por ello, a continuación, vamos a señalar algunas ideas que pueden ayudar a reducir el potencial de conflicto y mejorar la marcha en las organizaciones familiares.

En primer lugar, todos los miembros de la familia que, de alguna manera, se relacionen con la organización deben conocer las cuestiones fundamentales de ésta y lo que se espera de ellos. Para este fin, existe el “Protocolo Familiar”, que debe ser dado a conocer a todos los familiares. Este documento establece las líneas en torno a los asuntos empresariales que le competen a la familia. La creación de un protocolo familiar (reglamento interno de funcionamiento) representa un elemento indispensable para evitar la generación de conflictos y contribuye a la resolución de los mismos cuando logran atravesar esa barrera. En segundo lugar, hacer una división clara de las funciones es fundamental, no sólo para lograr una especialización en el trabajo, sino también para evitar confusiones. Es importante que todos los miembros de la organización tengan claro lo que deben hacer y lo que se espera de ellos. Finalmente, se debe crear un “Consejo de Familia”, para mediar y solucionar los conflictos, ya que pueden actuar como foros de debate, de modo que pueden plantearse abiertamente los temas relativos a la familia y a la empresa. Para que resulte efectivo, debe tener un coordinador, una periodicidad establecida y una agenda clara con los temas que se van a tratar en cada una de sus reuniones.

En definitiva, es aconsejable establecer un procedimiento de resolución de conflictos, el cual debe convertirse en parte de la “cultura empresarial”, y todos los miembros de la familia deben conocerlo perfectamente. Además, debe de incluirse en el “protocolo familiar”. No importa el mecanismo que se use, lo importante es que logre evitar los puntos muertos originados por los conflictos y permita el desarrollo y crecimiento de las dos instituciones: la familia y la empresa.

También tenemos que señalar que este trabajo no está exento de limitaciones, ya que la muestra está compuesta sólo por pymes sin tener en cuenta micropymes y grandes empresas. Además el concepto de la solución de conflictos emocionales es multidimensional y engloba muchos aspectos, que no se han podido recoger en el cuestionario debido a su amplitud. Por todo ello, sería interesante para futuros trabajos ampliar el estudio a otras términos municipales e incluso a otras Comunidades Autónomas, permitiendo contrastar si determinados factores culturales inciden sobre los resultados. También sería interesante investigar si la generación familiar en la que se encuentra la pyme influye en la mayor orientación para resolver los conflictos.

4. BIBLIOGRAFÍA

- Arteche Zubizarreta, J.J., Rementeria Sanz, S. (2012). “La empresa familiar y el emprendimiento”, *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 67, N°.205, pp. 145-160.
- Astrachan, J., Klein, S., y Smyrniotis, K. (2001): “The F-PEC Scale of Family Influence: A proposal for solving the Family Definition Problem”. *Family Business Review*, 15 (1), pp. 60-75.
- Belaustegoigoitia, I. (2003). *Empresa Familiar. Su dinámica, equilibrio y consolidación*. Editorial Mc Graw Hill. Madrid.
- Björnberg, A.; Nicholson, N. (2007). “The family climate scales – development of a new measure for use in family business research”. *Family Business Review*, 12, pp. 229-246.
- Blanco Hernández, M.T. (2014). “Empresa familiar y formación universitaria: una combinación necesaria en situaciones de crisis”, *Anuario jurídico y económico escurialense*, N°.47, pp. 449-470.
- Casillas, J.; Moreno, A.; Barbero, J. (2010). “A configurational approach of the relationship between entrepreneurial orientation and growth of family firms”. *Family Business Review*, vol. 23, n° 1, pp. 27-44.
- Corona, J. (2005). *Manual de la Empresa Familiar*. Editorial Deusto, Barcelona.
- Fuentes, J. (2007). *De padres a hijos. El proceso de sucesión en la empresa familiar*, Editorial Pirámide, Madrid.
- Garcés Ayerbe, C., Rivera Torres, P., Murillo Luna, J.L. (2014). “Inversión medioambiental y resultado financiero en las empresas familiares españolas”, *Revista de Empresa Familiar*, Vol. 4, N°.1, pp. 59-71.
- Martín, H. F. (2001). “Is family governance an oxymoron?” *Family Business Review*, vol. 14, n°. 2, pp. 91-96.
- Martín, P.J. (2011). “Los principales factores de conflictos en la empresa familiar”, *Gestión: revista de economía*, N°.52, pp. 19-24.
- Monreal, J., Calvo-Flores, A., García, D., Meroño, A., Ortiz, P. y Sabater, R. (2002.). *La empresa familiar: Realidad económica y Cultura empresarial*. Editorial Civitas, Madrid.
- Pérez, M.J., Basco, R., García-Tenorio, J., Giménez, J., y Sánchez, I. (2007). *Fundamentos en la dirección de la empresa familiar*. Editorial Thomson,
- Sánchez Vidal, M.E., Cegarra Leiva, D., Cegarra Navarro, J. (2011). “¿Influye el conflicto trabajo-vida personal de los empleados en la empresa?”, *Universia Business Review*, N° 29, pp. 100-115.
- Sánchez-Crespo, A. J. (2009). *El Protocolo Familiar. Una aproximación práctica a su preparación y ejecución*, Edita Sánchez-Crespo Abogados y Consultores, Madrid.

