Universitat Autònoma de Barcelona

Comprensión de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares: Un modelo teórico y un estudio mixed methods

Cristina Alvarado Álvarez

ADVERTIMENT. L'accés als continguts d'aquesta tesi doctoral i la seva utilització ha de respectar els drets de la persona autora. Pot ser utilitzada per a consulta o estudi personal, així com en activitats o materials d'investigació i docència en els termes establerts a l'art. 32 del Text Refós de la Llei de Propietat Intel·lectual (RDL 1/1996). Per altres utilitzacions es requereix l'autorització prèvia i expressa de la persona autora. En qualsevol cas, en la utilització dels seus continguts caldrà indicar de forma clara el nom i cognoms de la persona autora i el títol de la tesi doctoral. No s'autoritza la seva reproducció o altres formes d'explotació efectuades amb finalitats de lucre ni la seva comunicació pública des d'un lloc aliè al servei TDX. Tampoc s'autoritza la presentació del seu contingut en una finestra o marc aliè a TDX (framing). Aquesta reserva de drets afecta tant als continguts de la tesi com als seus resums i índexs.

ADVERTENCIA. El acceso a los contenidos de esta tesis doctoral y su utilización debe respetar los derechos de la persona autora. Puede ser utilizada para consulta o estudio personal, así como en actividades o materiales de investigación y docencia en los términos establecidos en el art. 32 del Texto Refundido de la Ley de Propiedad Intelectual (RDL 1/1996). Para otros usos se requiere la autorización previa y expresa de la persona autora. En cualquier caso, en la utilización de sus contenidos se deberá indicar de forma clara el nombre y apellidos de la persona autora y el título de la tesis doctoral. No se autoriza su reproducción u otras formas de explotación efectuadas con fines lucrativos ni su comunicación pública desde un sitio ajeno al servicio TDR. Tampoco se autoriza la presentación de su contenido en una ventana o marco ajeno a TDR (framing). Esta reserva de derechos afecta tanto al contenido de la tesis como a sus resúmenes e índices.

WARNING. The access to the contents of this doctoral thesis and its use must respect the rights of the author. It can be used for reference or private study, as well as research and learning activities or materials in the terms established by the 32nd article of the Spanish Consolidated Copyright Act (RDL 1/1996). Express and previous authorization of the author is required for any other uses. In any case, when using its content, full name of the author and title of the thesis must be clearly indicated. Reproduction or other forms of for profit use or public communication from outside TDX service is not allowed. Presentation of its content in a window or frame external to TDX (framing) is not authorized either. These rights affect both the content of the thesis and its abstracts and indexes.

Universitat Autònoma de Barcelona

TESIS DOCTORAL

Comprensión de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares:

Un modelo teórico y un estudio *mixed methods*

Cristina Alvarado Álvarez

Universitat Autònoma de Barcelona

Comprensión de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares:

Un modelo teórico y un estudio *mixed methods*

Programa de Doctorado Psicología de la Comunicación y Cambio

Facultad de Psicología

Departamento de Psicología Básica, Evolutiva y de la Educación

Cristina Alvarado Álvarez

Directoras:

Dra. Immaculada Armadans Tremolosa

Dra. María José Parada Balderrama

Tutor académico:

Dr. Ramón Cladellas

2021

Dedicatoria

A Martina, Pablo y Luis,

A mi mamá y a mi papá,

con quienes he sentido que no hay montañas lo suficientemente altas, ni valles profundos, ni ríos lo suficientemente anchos como para preocuparse, porque siempre que los necesite ahí estarán.

(Cita inspirada en la canción: "Ain't no mountain high enough, escrita por Nickolas Ashford, Valerie Simpson e interpretada por Diana Ross en 1967).

Agradecimientos

"Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado". Proverbio africano

Esta tesis doctoral ha ido tan lejos como esperaba gracias a muchas personas que me han inspirado, apoyado, guiado y ayudado en este camino.

A mis directoras de tesis, la Dra. Immaculada Armadans y la Dra. María José Parada quienes me han orientado y acompañado en todo este proceso. Gracias por su generosidad para transmitirme todos los conocimientos y experiencias que me han servido de inspiración y ayuda para poder llevar a término esta tesis. Cada una de ellas me ha enseñado cómo se transita por el camino de la investigación con curiosidad, esfuerzo, constancia y entusiasmo. Agradezco la confianza que han tenido en mí en todo momento la cual me ha servido como un buen espejo en el que reflejarme.

A todas las empresas familiares que han participado en el estudio y que han sido generosas compartiendo sus historias y experiencias. Sin todas ellas esta tesis no sería posible.

A Yolanda Rodríguez Fernández y a la Dra. Giovanna Muñoz Falcony quienes amablemente participaron como observadoras en el procedimiento de control de calidad.

Al Dr. Ramón Cladellas y al Dr. Antoni Castelló quienes atentamente respondieron a todas mis dudas sobre los aspectos académicos del programa de estudios y su finalización.

Agradezco especialmente a la Dra. M. Teresa Anguera quien me ha prestado una ayuda de gran valor como asesora metodológica en esta tesis. Poder aprender de su gran sabiduría y rigurosidad me hace sentir muy agradecida.

A Martina, Pablo y Luis que han entendido y aceptado que a veces el trabajo va primero por la promesa de un mejor futuro a través de la educación. Me brindaron un apoyo total y creyeron en mí. A mi madre que siempre me ha animado a continuar desarrollándome. A mis hermanos, Elizabeth y Jesús, a quienes siempre llevo conmigo, aún en la distancia. A todos ellos, un enorme agradecimiento.

Resumen

La influencia de la familia propietaria en la gestión y en el gobierno de las empresas familiares imprime un carácter único para la emergencia de la gestión constructiva del conflicto, siendo precisamente éste el objeto de esta tesis: comprender la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares. Para ello se plantearon dos objetivos: 1) Desarrollar un modelo conceptual que explica cómo las relaciones de mutuo beneficio se crean en este contexto específico, generando *open-mindedness* y una gestión constructiva del conflicto. 2) Aportar evidencia empírica del modelo para poder refinar la teorización planteada.

El primer objetivo, se llevó a cabo a través de la revisión conceptual del modelo de Tjosvold (et al., 2014) derivando en la propuesta de un modelo que extiende la teoría de *familiness* (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008) planteando que existe una configuración especial de recursos (estructurales, cognitivos y relacionales) definida como *familiness colaborativo* que fundamenta las relaciones de mutuo beneficio y la adopción de debates abiertos, elementos implicados en la gestión constructiva de los conflictos en la empresa familiar (Alvarado-Álvarez et al., 2020). Dicha revisión conceptual ha sido publicada en la revista académica *Negotiation and Conflict Management Research* (Volumen 3, Número 2, Mayo 2020) durante el proceso doctoral.

El segundo objetivo, se llevó a cabo a través de un estudio de caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods*. Se estudiaron cinco empresas españolas en la etapa de sociedad de hermanos con un destacado desempeño innovador. El estudio utilizó la observación indirecta (Anguera, Portell et al., 2018) de narrativas de 17 entrevistas semiestructuradas (grabadas en audio y transcritas) aportadas por personas que ocupaban cargos de dirección o en el gobierno de la empresa familiar. Adicionalmente, se revisaron fuentes documentales de distinta procedencia (internet, documentos de la empresa, entre otras).

Siguiendo los pasos para llevar a cabo una observación indirecta (Anguera, Portell et al., 2018), dichas narrativas fueron segmentadas en unidades de significado y codificadas (obteniéndose una matriz de códigos para cada caso) a través del uso de un sistema de observación indirecta *ad hoc*. El control de la calidad del dato fue llevado a cabo con el 10% de las unidades textuales permitiendo confirmar la concordancia intra e inter-observador.

Las matrices de códigos obtenidas se analizaron con la técnica de coordenadas polares. Una vez obtenidas las estructuras de relaciones asociativas significativas de cada caso, se hizo una comparación entre ellas que permitió identificar aquellas estructuras de relaciones asociativas

significativas que coincidían en al menos tres de los casos y servían como evidencia empírica del modelo conceptual.

Los resultados obtenidos mostraron una nutrida estructura de relaciones asociativas significativas (de activación e inhibición) entre la visión compartida y la confianza y a diferentes niveles del sistema de gestión constructiva del conflicto. Los roles desempeñados en la empresa también guardaban relación con dichas dimensiones. Se obtuvo evidencia de los procesos búsqueda de concurrencia o consenso y *open-mindedness* en foros familiares y de propiedad indicativos de la relevancia de la gobernanza familiar. Adicionalmente, se evidenció que las empresas familiares son la suma de varios subsistemas con sus respectivas configuraciones de recursos relacionales y cognitivos. Los resultados también apuntan que la confianza, la visión compartida y el conflicto participan en la innovación de las empresas.

Este estudio ayuda a la comprensión de la gestión constructiva de conflictos en las empresas familiares en etapa de sociedad de hermanos y ofrece vías para futuras investigaciones e implicaciones prácticas para gerentes, accionistas y asesores.

Palabras clave: gestión de conflictos, empresas familiares, visión compartida, confianza, conflicto constructivo, innovación

Abstract

The influence of the owning family in the management and governance of family businesses provides a unique character for the emergence of constructive conflict management. This phenomenon is precisely the object of this thesis: to understand how constructive conflict management is carried out in family businesses. To achieve this aim, two objectives were proposed: 1) Developing a conceptual model that explains how mutually beneficial relationships and open debates exercise as roots for the emergence of constructive conflict management in family businesses. 2) Providing empirical evidence of this conceptual model to refine the proposed theorization.

The first objective was carried out through the conceptual revision of Tjosvold's model (et al., 2014) and its concurrent adaptation to the family business setting including the antecedents based on familiness concepts (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008). The conceptual model developed, states that there is a special configuration of resources (structural, cognitive, and relational) defined as *collaborative familiness* that roots mutually beneficial relationships and the adoption of open debates, two main elements involved in the constructive conflict management in the family business (Alvarado-Álvarez et al., 2020). This conceptual review has been published in an academic journal -Negotiation and Conflict Management Research (Volume 3, Number 2, May 2020)- as part of the doctoral process.

The second objective was carried out through a multiple case study using a mixed methods approach. Five Spanish family businesses, in the sibling partnership stage, were studied, interviewing individuals who held management or governance positions in the family business (family and non-family). These businesses also demonstrated outstanding innovative performance. It involved indirect observation (Anguera, Portell et al., 2018) of narratives of 17 semi-structured interviews, recorded on audio and transcribed. In a complementary way, documentary sources of different origins were reviewed (internet, company documents, among others).

Following the steps to carry out an indirect observation (Anguera, Portell et al., 2018), these narratives were segmented into units of meaning and coded through the use of an *ad hoc* indirect observation system obtaining a matrix of codes for each case. Data quality control was carried out with 10% of the textual units, allowing to confirm intra- and inter-observer concordance.

The analysis of codes obtained from the coding process, was carried out through polar coordinates and according to a previous selection of focal behaviors and conditioned behaviors in coherence

with the conceptual model. After obtaining the structures of significant associative relationships, a comparison of the five cases was made that allowed identifying those structures of significant associative relationships that coincided in at least three of the studied cases to identify those structures shared by the cases that could serve as empirical evidence of the conceptual model.

The results obtained from the indirect observation of the narratives show a rich structure of significant associative relationships (activation and inhibition) between shared vision and trust at different levels of the constructive conflict management system and according to the different roles played by the family members within the company. Evidence on the specific processes of concurrence-seeking and open-mindedness in family and ownership forums that account for the relevance of family governance in this type of organization is also provided. Additionally, it can be observed that family businesses are the sum of several subsystems that present a particular resource configuration, highlighting relational and cognitive resources. Results also suggest the potential influence that shared vision, trust, and conflict have on innovation.

This study sheds light on constructive conflict management in family businesses that are going through the sibling partnership stage, offering interesting avenues for future research and suggesting a series of practical implications for managers, shareholders, and advisers.

Keywords: conflict management, family businesses, shared vision, trust, constructive conflict, innovation

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN 16

CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA 30

1.1. Una aproximación a la gestión de conflictos 30

1.1.1. Definición de conflicto 30

1.1.2. Tipos de conflicto en el trabajo 33

1.1.3. Qué se entiende por gestión de conflicto 34

1.1.4. Gestión constructiva del conflicto 37

1.1.4.1. Relaciones de mutuo beneficio 38

1.1.4.2. Open-mindedness 38

1.1.4.3. Gestión constructiva del conflicto e innovación 42

1.1.4.4. Gestión constructiva del conflicto en la familia 44

1.1.5. El campo de la gestión de conflictos. Perspectivas futuras 45

1.2. La empresa familiar como un contexto único para la gestión constructiva del conflicto.. 46

1.2.1. La relevancia del ámbito de la empresa familiar 46

1.2.2. Definición de empresa familiar 48

1.2.3. El ciclo de vida de la empresa familiar 51

1.2.4. La gestión de conflictos en la empresa familiar 57

1.2.4.1. Estado actual de la cuestión 59

El conflicto es constructivo 62

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL MODELO CONCEPTUAL 67

2.1. Gestión constructiva del conflicto en la empresa familiar 67

2.1.1. Familiness colaborativo 69

2.1.1.1. Dimensión estructural 76

2.1.1.2. Dimensión cognitiva 76

2.1.1.2.1. Visión Compartida 77

2.1.1.3. Dimensión relacional 78

2.1.1.3.1. La confianza 80

2.1.2. *Open-mindedness* en las empresas familiares 82
2.1.3. La gestión constructiva del conflicto y la innovación 84
CAPÍTULO 3. MÉTODO 88
3.1. Diseño de investigación 88
3.1.1. Estudio de caso múltiple 89
3.1.2. Observación indirecta 92
3.2. Participantes 96
3.3. Instrumentos 102
3.3.1. Instrumentos de grabación 102
3.3.2. Sistema de observación indirecta 102
3.3.3. Software de análisis de datos 105
3.4. Procedimiento 106
3.5. Control de calidad del dato 110
3.6. Análisis de los datos 110
CAPÍTULO 4. RESULTADOS 116
4.1. Caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods* 116
4.2. Explorando los límites de lo familiar 127
4.3. La visión compartida como antecedente 127
4.3.1. Relaciones entre visión compartida y confianza 131
4.3.2. Relaciones entre visión compartida y gestión constructiva del conflicto 131
4.3.3. Relaciones entre visión compartida e innovación 132
4.4. La confianza como antecedente 132
4.4.1. Relaciones entre confianza y gestión constructiva del conflicto 134
4.4.2. Relaciones entre confianza e innovación 135
4.5. Examinando la gestión constructiva de conflictos 136
4.6. La innovación como resultado 139
4.7. El rol en la empresa es importante 139
4.8. Resumen integrador de los resultados 140

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN 142
5.1. Sobre la consecución de objetivos de esta tesis 142
5.2. La empresa familiar como sistema integrado 144
5.3. La visión compartida como cognición ligada a lo empresarial 145
5.4. El contexto como variable clave 146
5.5. Un fenómeno multinivel 149
5.6. La innovación como un proceso negociado 150
5.7. La sucesión como un momento crítico 151
5.8. Limitaciones y agenda para futuras investigaciones 152
5.9. Implicaciones prácticas 154
5.10. Contribuciones de esta tesis 156
5.10.1. A nivel teórico 156
5.10.2. A nivel metodológico 157
5.10.3. A nivel práctico 157
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES 158
REFERENCIAS 160
ANEXOS 208

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resumen de los objetivos de esta investigación 26
Tabla 2 Etapas de la propiedad (elaboración propia) 52
Tabla 3 Principales características de las sociedades de hermanos 55
Tabla 4 Enfoques que han predominado en el estudio del conflicto en el campo de las empresas familiares (adaptado de Alvarado-Álvarez et al., 2020). 61
Tabla 5 Resumen de la evidencia del familiness colaborativo (adaptado de Alvarado-Álvarez et al., 2020) 70
Tabla 6 Características de los participantes 96
Tabla 7 Descripción de los casos de estudio 98
Tabla 8 Resumen del sistema de observación indirecta 103
Tabla 9 Algunos ejemplos de unitizing y coding 107
Tabla 10 Interpretación de las coordenadas polares (Gorospe & Anguera, 2000) 112
Tabla 11 Lista de conductas focales y condicionadas 113
Tabla 12 Patrones de coincidencia entre los casos estudiados en términos de las relaciones asociativas 117
Tabla 13 Resumen de los resultados de los análisis de coordenadas polares 121

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de la tesis 29
Figura 2 Estilos de conflicto (adaptado de Thomas, 1992) 34
Figura 3 Gestión constructiva del conflicto (adaptado de Tjosvold et al., 2014) 37
Figura 4 Ciclo de open-mindedness (adaptado de Lord, 2015; Tjosvold et al., 2014) 40
Figura 5 Sistema integrado de familia, empresa y propiedad (adaptado de Tagiuri & Davis, 1996). 50
Figura 6 Mapa de conflictos en las empresas familiares 59
Figura 7 Modelo multidimensional de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares (adaptado de Alvarado-Álvarez et al., 2020). 68
Figura 8 Modelo conceptual de la investigación (elaboración propia) 87
Figura 9 Diseño de investigación 92
Figura 10 Pasos para llevar a cabo una observación indirecta (adaptado de Anguera, Portell et al., 2018) 94
Figura 11 Representación gráfica de los tipos de diseño observacionales (adaptado de Blanco-Villaseñor et al., 2003). 95
Figura 12 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de la subdimensión de Visión Compartida (+Cuadrante I y –Cuadrante III) 129
Figura 13 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de la subdimensión de falta de Visión Compartida (+Cuadrante I y –Cuadrante III) 130
Figura 14 Ejemplo A de mapa vectorial 131
Figura 15 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de las subdimensiones de confianza y de falta de confianza (+Cuadrante I y –Cuadrante III). 133
Figura 16 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas del componente de confianza-habilidad (+Cuadrante I y –Cuadrante III) 133
Figura 17 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de los componentes de confianza-benevolencia e integridad (+Cuadrante I y –Cuadrante III). 134
Figura 18 Ejemplo de B de mapa vectorial 135
Figura 19 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de la dimensión de Gestión Constructiva del Conflicto (+Cuadrante I y –Cuadrante III). 137
Figura 20 Ejemplo C de un mapa vectorial 138
Figura 21 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas considerando la innovación como conducta focal (+Cuadrante I y –Cuadrante III). 139

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Modelo de carta de presentación del proyecto a posibles empresas participantes

Anexo 2 Cuestionario demográfico

Anexo 3 Guión de entrevista semiestructurada

Anexo 4 Sistema de observación indirecta

Anexo 5 Resultados de los análisis de coordenadas polares

Anexo 6 Artículo publicado en Negotiation and Conflict Management Research

LISTA DE ABREVIATURAS

EIASM: European Institute for Advanced Studies in Management

FERC: Family Enterprise Research Conference

IFERA: International Family Enterprise Research Academy

GCC: Gestión constructiva del conflicto

OMD: Open-mindedness

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones navegan en entornos altamente exigentes y cambiantes que ponen a prueba a los equipos de trabajo y les demandan una elevada capacidad para manejar la presión, colaborar de manera eficaz y agilidad en la toma de decisiones. Todo este conjunto de situaciones las convierte en un terreno fértil para que surjan los conflictos (De Dreu & Gelfand, 2008) pero también la necesidad de un manejo adaptativo de los mismos (Coleman & Kugler, 2014) que favorezca la emergencia de resultados positivos para la organización.

El conflicto puede ser definido como la presencia de actividades que son incompatibles (Tjosvold, 2006; 2008) y que dan lugar a la percepción de insatisfacción, malestar e interferencia (Pondy, 1967; Barki & Hartwick, 2004). No necesariamente son el resultado de metas opuestas o incompatibles (Tjosvold, 2006; 2008) y puede ser entendido como un problema a resolver de forma colaborativa (Deutsch, 1994). La emergencia de conflicto requiere de acciones que permitan su gestión a fin de evitar la escalada del mismo o prevenir su aparición en el futuro (Elgoibar et al., 2017).

El conflicto es un fenómeno multinivel (individual, de equipos, organizacional, cultural) (De Dreu & Gelfand, 2008; Lewicki & Spencer, 1992), que plantea desafíos particulares a la vida organizacional. La evidencia actual respalda los efectos negativos y positivos de los conflictos (Jehn & Mannix, 2001; Spector & Bruk-Lee, 2008). Por una parte, el conflicto puede ocasionar consecuencias negativas tales como estrés, absentismo y rotación (Spector & Bruk-Lee, 2008). Por otra, el conflicto también promueve el aprendizaje, la innovación, el cambio y la mejora de las relaciones personales en el lugar de trabajo cuando es gestionado de forma constructiva (Elgoibar et al., 2016; Mikkelsen & Clegg, 2018; Tjosvold et al., 2014). En este sentido, la confianza y los debates abiertos juegan un papel fundamental en el despliegue de todo su potencial constructivo (Elgoibar et al., 2016; Tjosvold et al., 2014).

No obstante, no se puede desestimar el reto que ello supone para sus líderes y colaboradores quienes tienen que ser capaces de percibir el conflicto como un problema conjunto que les exige discutir en profundidad sus desavenencias y controversias para que pueda volverse un aspecto beneficioso a nivel personal y organizacional (Tjosvold et al., 2014). Para que esto sea posible deben producirse tres movimientos: el primero, tiene que ver con la forma cómo se piensa la situación de conflicto, es decir, el pasar de percibirla como una situación competitiva a concebirla como una situación cooperativa (Tjosvold, 2008). El segundo movimiento, consiste en entender el conflicto no como una incompatibilidad de metas sino como actividades que son incompatibles

(Deutsch, 1994; Tjosvold, 2008). El tercero, requiere considerar el mantenimiento de la relación tan importante como a los asuntos en controversia (Johnson, 2015; Tjosvold et al., 2005).

El estudio del conflicto en las organizaciones tiene una larga trayectoria (p.e., Jehn, 1997; Jehn & Mannix, 2001; De Dreu & Gelfand, 2008). No obstante, algunas cuestiones quedan aún pendientes de resolver, especialmente, por lo que se refiere a la comprensión de su gestión en entornos específicos (Caputo et al., 2019). El conflicto como un proceso relacional que surge en un contexto con sentido de historia, trayectoria normativa y circunstancias cambiantes (Coleman & Kugler, 2014). De ahí la necesidad de poder comprender cómo se manifiesta en contextos particulares, como es el caso de la empresa familiar (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

La gestión de conflictos en el contexto español

Las empresas familiares interactúan con el entorno en el que se desenvuelven permitiendo la creación de recursos que a su vez también le son beneficiosos (Basco, 2015). Entender a las empresas en su contexto y cómo éste puede influir en cómo se llevan a cabo procesos más específicos (p.e. la gestión de conflictos) es imperativo. El contexto ofrece tanto ventajas como limitaciones a las que las empresas no son ajenas (Welter, 2011).

En línea con esta necesidad de poder comprender cómo se llevan a cabo procesos como la gestión de conflictos, la investigación en el contexto español ha sido productiva y relevante. Los trabajos iniciales de revisión de Peiró y Munduate (1994) identificaron la necesidad de poder adaptar las teorías y medidas existentes al contexto social de España dadas las diferencias culturales con los países anglosajones de donde provenían la mayoría de ellas.

El trabajo de distintos grupos de investigación repartidos por la geografía española ha dado lugar a numerosas contribuciones y publicaciones que han permitido construir un cuerpo de conocimiento significativo (Benitez et al., 2011). Por ejemplo, se ha reportado evidencia de la existencia de los distintos tipos de conflicto (p.e., Benitez et al., 2018) y su influencia en la dinámica organizacional (p.e., Boz et al., 2009; Leon-Perez et al., 2015) y la salud (p.e., León-Perez et al., 2016). También se ha estudiado los patrones de gestión de conflicto empleados por personas con cargos de gerencia en el contexto español (Munduate et al., 1999). El estudio de las relaciones laborales en España también ha reportado que las negociaciones con los sindicatos son principalmente de tipo competitivo, dando lugar a bajos niveles de confianza (Elgoibar et al., 2012). De modo más reciente, se ha venido trabajando sobre las oportunidades que ofrece la gestión

constructiva de los conflictos para el desarrollo de la confianza dentro de las organizaciones (Elgoibar et al., 2016).

A nivel metodológico se han llevado a cabo estudios empleando distintos diseños de investigación. Por ejemplo, se han llevado a cabo estudios observacionales (p.e., Medina et al., 2003; Munduate et al., 1997), experimentales (p.e., Ramírez-Fernández et al., 2018) y estudios basados en autoinformes (p.e., León-Pérez et al., 2015; Munduate & Dorado, 1998).

Todos estos trabajos apuntan a la relevancia del estudio de la gestión de conflicto en el contexto de España (Benitez et al., 2011) y dejan una puerta abierta a la realización de futuros trabajos que permitan profundizar en los aspectos contingentes de la misma como puede ser el contexto específico de la organización.

El contexto de la empresa familiar

Los contextos moldean distintos procesos organizacionales siendo uno de ellos la gestión de conflictos (Coleman & Kluger, 2014; Ployhart & Hale, 2014). La empresa familiar definida como:

> the family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families (Chua et al., 1999, p.25) [la empresa familiar es una empresa gobernada y / o administrada por una coalición dominante controlada por miembros de la misma familia o de un pequeño número de familias con la intención de moldear y perseguir la visión de la empresa de una manera que sea potencialmente sostenible a través de generaciones de la familia o familias]

es un contexto único dada su singularidad asociada a la superposición de dos sistemas sociales (la familia y la empresa) y la consecuente mezcla de roles de los miembros de la familia en los diferentes dominios de toma de decisiones (Lansberg, 1983). Por lo tanto, es un contexto ideal para estudiar la gestión del conflicto ya que puede arrojar una mirada diferente sobre el mismo.

Dada su omnipresencia en la economía global (Botero et al., 2015) y su contribución a la misma, que depende en gran medida del desempeño de las empresas familiares (Basco, 2015; Memili, Fang et al., 2015), dichas organizaciones deben ser ser preservadas (Aldrich & Cliff, 2003) De hecho, en el contexto pandémico actual las empresas familiares europeas han demostrado ser capaces de dar

una respuesta rápida a la crisis a través de altos niveles de cohesión y solidaridad y llevando a cabo procesos de digitalización acelerada (Kraus et al., 2020).

Dado este papel fundamental desempeñado en la economía de los países, las empresas familiares han atraído la atención de instituciones, académicos y profesionales que dedican importantes esfuerzos a comprender cómo las empresas familiares pueden fortalecer su continuidad en el largo plazo (Bird et al., 2002; Sharma, 2004).

Por ejemplo, estudios recientes reportan que las empresas familiares españolas tienen un elevado grado de compromiso con el negocio, son muy activas en el uso de herramientas de gobierno de familia-empresa y el desarrollo de acuerdos para la gestión y prevención de conflictos a través de recurrir a consultorías externas. Las empresas españolas a su vez destacan por su orientación emprendedora y proactividad y les preocupa el poder avanzar en la digitalización y la adopción de las nuevas tecnologías (Instituto de la Empresa Familiar, 2021).

Entre los diversos desafíos a los que se enfrentan, la planificación oportuna de la sucesión y el desarrollo de prácticas de gobernanza familiar se encuentran entre los más relevantes (European Comission, 2021). Como se ha mencionado, las empresas familiares son únicas dada la superposición de cuestiones familiares y empresariales asociadas con la participación de la familia en las esferas de propiedad y gestión creando unas condiciones particulares para la gestión de conflictos (Howorth et al., 2010; Zachary, 2011).

En términos generales, la agenda de futuras investigaciones sitúa a la comprensión de la emergencia de conflictos relacionados con la diversidad de metas familiares no económicas. Estos temas tan relevantes para la empresa familiar suele ser fuente de conflicto, y si no se resuelven de forma constructiva, pueden llevar al fracaso o desaparición de la empresa familiar, de ahí la importancia de entender la gestión del conflicto en este contexto (Debicki et al., 2009).

Las empresas familiares son cada vez más conscientes de su complejidad asociada a la combinación de cuestiones familiares y empresariales (Classen et al., 2012). La diversidad de intereses, relaciones y niveles de implicación familiar son una situación habitual en este tipo de organizaciones (Chrisman et al., 2007; Sharma et al., 2014). Las empresas familiares se rigen, en cierto modo, por la suma de relaciones emocionales y cuestiones económicas (Daspit et al., 2016). De esta manera, la cultura y los valores familiares juegan un papel crucial en las interacciones familiares y las lógicas de la toma de decisiones de estas firmas (Jaskiewicz & Dyer, 2017). Así, las empresas familiares deben lidiar con temas críticos del contexto familiar y empresarial para sobrevivir y ser sostenibles a largo plazo (Olson et al., 2003). Esta mezcla especial de dos sistemas plantea algunos desafíos a

las empresas familiares en cuanto a cómo manejar las relaciones familiares y laborales, cómo lidiar con las similitudes y las diferencias como familia sobre los valores y metas comerciales, o cómo manejar el conflicto preservando sus relaciones (Danes et al., 1999).

Precisamente, esta superposición entre cuestiones familiares, empresariales y de propiedad le añade complejidad a su gestión (Danes et al., 1999), situando el conflicto como un problema generalizado y un factor que amenaza la continuidad de las empresas familiares (Davis & Harveston, 2001; Harvey & Evans, 1994; Lansberg, 1983; Sorenson, 1999; Ward, 1997).

Las familias empresarias pueden considerarse "el cerebro y el corazón" de este tipo de organización. El cerebro porque aportan dirección y sentido de destino a sus empresas (Chua et al., 1999) a través de procesos críticos como la toma de decisiones y el comportamiento estratégico (Chrisman et al., 2005; Sharma et al., 2014), y el corazón porque las familias inspiran y mueven a sus empresas al compartir la historia, los valores y las emociones familiares (Bee & Neubaum, 2014). Por tanto, la singularidad de las empresas familiares reside indudablemente en los recursos familiares (Habbershon & Williams, 1999), que pueden ser una fuente de ventajas y retos en áreas como la gestión de conflictos (Pieper, 2010; Alvarado-Álvarez et al., 2020), la gobernanza familiar (Suess-Reyes, 2017), y la innovación (Carnes & Ireland, 2013), entre otros.

La mayor parte de la literatura se ha centrado en el lado oscuro del conflicto en las empresas familiares por la coexistencia de lógicas familiares y empresariales, que pueden llegar a ser contradictorias dando lugar a una mayor presencia de controversias (Reay et al., 2015) y a la desaparición de la empresa familiar (Großmann & von Schlippe, 2015). No se puede desestimar que la mayor complejidad de las empresas familiares y la multiplicidad de roles existentes (familiar, gestor, propietario) las hacen más propensas a conflictos (Davis & Harveston, 2001; Kidwell et al., 2012; Lansberg, 1983; Loignon et al., 2015; Pieper, 2010; Qiu & Freel, 2020; Sorenson, 1999).

No obstante, la investigación ha prestado menos atención a las posibilidades que ofrece el conflicto constructivo en las empresas familiares. Precisamente, una revisión conceptual publicada recientemente destaca la necesidad de respaldar con evidencia empírica los antecedentes que darían lugar al desarrollo de dinámicas de conflicto constructivo en este contexto (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

Podría plantearse que en la investigación de empresas familiares han predominado cuatro enfoques sobre la gestión de conflictos (Alvarado-Álvarez et al., 2020): el primero, se ha centrado en investigar el conflicto como una cuestión que erosiona las empresas familiares y es una causa

importante de su desaparición (p. e., Davis & Harveston, 2001; Großmann & von Schlippe, 2015; Harvey & Evans, 1994; Kaye, 1991; Lansberg, 1983; Levinson, 1971; Ward, 1997).

El segundo, se ha centrado en explorar la existencia de tipos de conflicto en las empresas familiares. Estos estudios han arrojado evidencia consistente con la literatura sobre el conflicto de tareas como productivo y el conflicto relacional como perjudicial para el desempeño (Jehn, 1997). Quizás, un hallazgo particular ha sido la mayor prevalencia de conflictos relacionales entre colaboradores familiares y no familiares (p. e., Amarapurkar & Danes, 2005; Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston et al., 2008; Ensley & Pearson, 2005; Kellermanns & Eddleston, 2004; 2007; Nosé et al., 2017; Rousseau et al., 2018).

El tercero,se ha centrado en proporcionar evidencia sobre conflictos que son propios de este tipo de organizaciones. Por ejemplo, se ha documentado la existencia del paternalismo (Chirico et al., 2012; Pieper et al., 2013), el "efecto Fredo" que es un tipo específico de conflicto originado en la conducta disfuncional de un miembro de la familia (Kidwell et al., 2012) y la sucesión como período crítico para el surgimiento del conflicto (p.e., Caputo et al., 2019; Danes et al., 1999; Haberman & Danes, 2007). El conflicto entre las parejas de matrimonios que desarrollan una actividad emprendedora de forma conjunta también ha sido explorado (Danes et al., 2000; Danes & Morgan, 2014; Werbel & Danes, 2010). La presencia de un conflicto de identidades entre la familia y la empresa a su vez ha sido visto como un factor distintivo de las empresas familiares (Shepperd & Haynie, 2009). Por último, la particularidad del conflicto familia-trabajo también ha llamado la atención de los investigadores, quienes han detectado que existen mayores niveles de interferencia de las demandas que proceden de la familia con las responsabilidades del trabajo en el caso de los fundadores de empresas familiares (p.e. Carr & Hmieleski, 2015).

El cuarto, ha estado centrado en la comprensión de cómo se gestionan los conflictos en las empresas familiares. Los principales hallazgos señalaron que la colaboración y la cooperación son más efectivas para gestionar la sucesión y la toma de decisiones (Alderson, 2015; Cosier & Harvey, 1998; Eddleston et al., 2018; Habberman & Danes, 2007; Hedberg & Danes, 2012; Jayantilal et al., 2016; Sorenson, 1999; Spriggs et al., 2012). La adopción de debates abiertos en los consejos de administración también reporta mejores resultados para la gestión de conflictos (Kanadli et al., 2020).

Como se mencionó anteriormente, la presencia de la familia en el negocio afecta su totalidad, imprimiendo un sentido de propósito común y destino compartido (Kotlar & De Massis, 2013; Miller, 2014; Neff, 2015), altruismo (Dyer, 2003; Eddleston & Kellermanns, 2007) y altos niveles de capital social interno (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Sanchez-Famoso et al., 2014). Unos

elevados niveles de confianza entre los miembros de la familia también contribuyen a construir organizaciones duraderas y florecientes (Catter & Kidwell, 2014; Eddleston & Morgan, 2014; Sundaramurthy, 2008). En este contexto único, la emergencia de la gestión constructiva del conflicto es esperada (Alvarado-Álvarez et al., 2020), entendida esta como el conjunto de comportamientos orientados a prevenir su escalada a través del desarrollo de debates abiertos u open-minded (Tjosvold et al., 2014).

Brechas de investigación detectadas

La gestión constructiva del conflicto en la empresa familiar

La exploración de este contexto único para la gestión de conflictos, ha arrojado algunos hallazgos interesantes que también plantean cuestiones pendientes de resolver. Por ejemplo, una revisión de literatura llevada a cabo por Frank y colaboradores (2011) encontró que la investigación sobre la gestión de conflictos en las empresas familiares se ha centrado, principalmente, en comprender sus causas y efectos más que los procesos implicados. Adicionalmente, la mayoría de los estudios se han centrado en el lado negativo del conflicto pasando por alto el lado positivo del conflicto cuando se gestiona de forma constructiva abriendo nuevas vías a que se puedan estudiar más en profundidad las posibilidades que ofrece la gestión de conflictos a este tipo de organizaciones (Alvarado-Álvarez et al., 2020; Caputo et al., 2018; Flamini et al., 2020).

Algunos trabajos han encontrado evidencia de la existencia de un capital psicológico organizacional que es específico de las empresas familiares (Arregle et al., 2007; Memili et al., 2013; Memili et al., 2020) y que podría actuar como un contexto favorable para la emergencia de una gestión constructiva de los conflictos (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015). Además, la saliencia de los objetivos familiares (Kotlar & De Massis, 2013) y la presencia de una ética relacional (Hanson et al., 2019) también pueden actuar como factores asociados a la gestión de las controversias desde un enfoque constructivo (Tjosvold et al., 2014).

Aunque la influencia del conflicto en el cierre o desaparición de la empresa familiar (Groβmann & von Schlippe, 2015) no puede ser desestimada, precisamente, esta superposición entre familia y empresa también puede fundamentar el surgimiento de una gestión constructiva de conflictos. Se ha encontrado evidencia del rol que tiene la controversia constructiva para lograr un equilibrio entre la consecución de objetivos empresariales (a través de la supervisión y control) y los objetivos familiares (Eddleston et al., 2018). La armonía familiar es una característica de muchas empresas

familiares (Dyer, 2018), lo que sugiere podría ser un resultado del uso de enfoques constructivos para gestionar los conflictos. Es precisamente aquí donde se posiciona esta tesis.

La integración de teorías de psicología en el campo de la empresa familiar

Otra tendencia detectada en el campo de la empresa familiar es que ha crecido el interés por integrar los conocimientos de la psicología en la investigación de la empresa familiar (Basco & Pérez-Rodríguez, 2009; Carr et al., 2021; Picone et al., 2021; Sharma et al., 2020). Recientes trabajos invitan a estudiar las empresas familiares desde una perspectiva psicológica (Gagné et al., 2014; Le Breton-Miller & Miller, 2015; Pearson et al., 2014; Sharma et al., 2020). Por ejemplo, un número especial de Family Business Review -considerada como una de las tres revistas académicas más relevantes en el campo de la investigación de empresas familiares, Rovelli et al., in press- publicado en el año 2020 versó en torno a los fundamentos psicológicos de las empresas familiares (Payne, 2020). Un estudio bibliométrico sobre Gestión de Recursos Humanos en empresas familiares también ha determinado que existen algunas lagunas en la investigación sobre los procesos psicológicos (por ejemplo, el conflicto cognitivo) que deben explorarse para mejorar la toma de decisiones y la construcción de sentido dentro de este tipo de organizaciones (Flamini et al., 2020).

La presente tesis apunta en esta dirección de poder avanzar en el estudio de los procesos psicológicos en este tipo de empresas (Pieper, 2010; Picone et al., 2021; Sharma et al., 2020) y en especial, los de tipo psicosocial como es la gestión de conflicto (Davis & Herrera, 1998; Elsbach & Pieper, 2019; Flamini et al., 2020; Jiang et al., 2018; Simarasl et al., 2020). La naturaleza social de las metas (Kotlar & De Massis, 2013; Madison et al., 2020), procesos relacionales como la confianza (Cater & Kidwell, 2014; Eddleston & Morgan, 2014), y la equidad (Azouz et al., 2021) han demostrado su influencia en las empresas familiares en varios ámbitos como la sucesión (Gagné et al., 2019) o la gobernanza familiar (Arteaga & Uman, 2020). Dicha influencia podría ser mediada por procesos como la gestión constructiva del conflicto.

El proporcionar conocimiento sobre el papel de la gestión constructiva de conflictos tiene una relevancia práctica para que las familias en los negocios puedan fortalecer y lograr su supervivencia a largo plazo así como alcanzar un funcionamiento familiar saludable (Combs et al., 2020; Lee & Danes, 2012). En palabras de Dyer (2018): "For most of us, our family relationships are much more important than any financial rewards, so I would hope that future research would put more emphasis on how to help families, who are affected by their relationship to a business" (p.247). [Para la mayoría de nosotros, nuestras relaciones familiares son mucho más importantes que cualquier recompensa financiera, por lo que espero que las investigaciones futuras pongan más énfasis en cómo ayudar a las familias que se ven afectadas por su relación a una empresa].

En este sentido, una revisión de literatura recientemente publicada sobre el estado del conocimiento que se tiene sobre la comprensión de las familias empresarias desde la óptica de las teorías de procesos familiares sitúa al conflicto como un proceso integrador que permite comprender la influencia de las relaciones y roles familiares y sus efectos en el desempeño de las empresas (Combs et al., 2020).

El conflicto constructivo en las empresas familiares también abre la puerta a cambios y transformaciones positivas (Claßen & Schulte, 2017; Mikkelsen & Clegg, 2018). Existe evidencia que muestra que el conflicto puede jugar un papel positivo en la continuidad de las empresas familiares al promover el cambio (Sharma et al., 1997; Claßen & Schulte, 2017) y la innovación (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015; Kammerlander et al., 2015). Desafiando la sabiduría convencional en torno al rol pernicioso del conflicto en la empresa familiar, el conflicto también puede ser visto como "una fuerza constructiva" (Mikkelsen & Clegg, 2018, p. 3) que contribuye al desarrollo y la sostenibilidad a largo plazo de las empresas familiares.

Como se ha venido comentando, recientes revisiones animan la exploración de la gestión de conflictos y sus efectos en las empresas de carácter familiar (Caputo et al., 2018; Qiu & Freel, 2020). La evidencia procedente de la psicología organizacional muestra que las expectativas familiares en las empresas familiares no son una fuente significativa de estrés y conflicto trabajo-familia (Beehr et al., 1997). Dichos autores, justifican dichos resultados sobre la base de las características de las muestras de estudios previos en el campo (por ejemplo, basados en asesores) que pueden dar lugar a sesgos en la comprensión del lado familiar como fuente de conflicto (Beehr et al., 1997). Adicionalmente, el uso de una definición ambigua de conflicto (Alvarado-Álvarez et al., 2020; Frank et al., 2011; Tjosvold, 2008) también puede haber desviado la atención de los académicos hacia los resultados adversos del conflicto (Qiu & Freel, 2020).

Dichos factores hacen necesaria una conceptualización del conflicto que permita ver dicho fenómeno a través de una perspectiva de la gestión constructiva del conflicto (por ejemplo, Elgoibar et al., 2016; Tjosvold et al., 2014).

La integración de metodologías observacionales en el campo de la empresa familiar

A nivel metodológico, se ha planteado la necesidad de conducir un mayor número de estudios bajo enfoque de *mixed methods* a efectos de poder incrementar los niveles de fiabilidad y validez de constructos en las investigaciones que se lleven a cabo (Evert et al., 2016). Adicionalmente, los estudios con empresas que procedan de distintas industrias y que incluyen múltiples miembros de

la familia permitirían también ampliar los niveles de generalización y de comprensión de la empresa familiar como un fenómeno multinivel (Holt et al., 2018; Reilly & Jones, 2017).

La utilización de diseños observacionales está especialmente indicada para la comprensión de aspectos biopsicosociales de la conducta cotidiana (Portell et al., 2015). Asimismo, la utilización de un enfoque *mixed methods* para el estudio de caso múltiple (Plano Clark et al., 2018; Walton et al., 2019) ofrece diversas ventajas en términos de la sistematización y rigurosidad (Anguera, Portell et al., 2018) para la comprensión de fenómenos complejos (George & Bennett, 2005; Gerring, 2004).

En resumen, dado que el contexto de las empresas familiares ha sido poco explorado en psicología organizacional (Gagné et al., 2014), ofrece interesantes oportunidades para explorar procesos grupales como el conflicto (Caputo et al., 2018; Frank et al., 2011; Loignon et al., 2015) y en particular, la gestión constructiva del conflicto (Alvarado-Álvarez et al., 2020). Trabajos recientes también apuntan a la necesidad de mayor investigación que permita acortar la brecha existente entre la psicología y el campo de las empresas familiares (por ejemplo, Jiang et al., 2018; Kammerlander & Breugst, 2020; Strike et al., 2018). A su vez, el uso del enfoque de *mixed methods* para conducir estudios narrativos y de caso múltiple también ofrece oportunidades interesantes para la investigación en el campo de las empresas familiares (Discua-Cruz et al., 2020; Hamilton et al., 2017; Parada & Dawson, 2017; Short & Payne, 2020).

Propósito y objetivos de esta tesis doctoral

En respuesta a las brechas de investigación detectadas, en esta tesis se pretende avanzar en la comprensión de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares a través de dos objetivos:

Primero, desarrollar un modelo conceptual que recoge la singularidad de la empresa familiar en cuanto a los antecedentes estructurales, cognitivos y emocionales que estarían implicados en la gestión constructiva de los conflictos (Alvarado-Álvarez et al., 2020) y que se ha publicado en el *Journal of Negotiation and Conflict Management Research* en el marco de este proyecto tesis doctoral (Ver Anexo 6 para consultar el trabajo).

Segundo, aportar evidencia empírica de dicho modelo conceptual a través de la realización de un estudio de caso múltiple bajo el enfoque *mixed methods* que permita refinar dicha teorización.

En la Tabla 1 se resumen las preguntas de investigación, los objetivos y las actividades de investigación que se han llevado a cabo.

Tabla 1 Resumen de los objetivos de esta investigación

Preguntas	Objetivos	Actividades de investigación
• ¿Qué aspectos son únicos al contexto de la empresa familiar y cómo influyen en la gestión constructiva del conflicto?.	• Revisar la evidencia existente sobre la gestión constructiva del conflicto y las características particulares de la empresa familiar para identificar las lagunas de conocimiento existentes.	• Revisión de literatura (Capítulo 1).
• ¿Cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto en el contexto específico de la empresa familiar?.	• Proponer un modelo conceptual que permite comprender cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto en la empresa familiar.	• Desarrollo del modelo conceptual integrando la teoría del familiness (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008) y la teorización sobre la gestión constructiva del conflicto (Tjosvold et al., 2014) (Capítulo 2).
	• Obtener evidencia empírica de dicho modelo conceptual.	• Estudio de caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods* empleando la observación indirecta (Capítulos 3 y 4).

Contribuciones de esta tesis

Esta tesis realiza una serie de contribuciones a nivel teórico, empírico, metodológico y práctico. A nivel teórico, en primer lugar, se desarrolla un modelo conceptual que permite comprender la gestión constructiva del conflicto en el contexto específico de las empresas familiares. Dicho modelo a su vez se construye sobre la base de la teorización de académicos que han ocupado un papel muy destacado en el desarrollo en las teorías sobre el conflicto como lo son Morten Deutsch y Dean Tjosvold (Ma et al., 2008; Caputo et al., 2019) y que han sido menos utilizadas en el campo de las empresas familiares. Dicha aportación permite acortar la brecha existente entre la investigación en el campo de la gestión el conflicto y de las empresas familiares (Caputo et al., 2018). El referido modelo conceptual también extiende la teoría de *familiness* al desarrollar una aplicación de la misma al campo de la gestión constructiva del conflicto (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

A nivel empírico, aporta evidencia sobre un modelo conceptual que permite refinarlo abriendo la vía a futuras investigaciones que puedan seguir contrastando su idoneidad para comprender el fenómeno de estudio. Adicionalmente, se aporta evidencia empírica sobre el "lado claro o luminoso" del *familiness* en la gestión de conflictos.

Ambas contribuciones teóricas y empíricas, contribuyen a la comprensión de las empresas familiares desde una óptica psicosocial aportando una mayor claridad sobre la emergencia de los procesos psicológicos en el contexto de organizaciones con características únicas como lo son las empresas familiares (Gagné et al., 2014; Sharma et al., 2020). Adicionalmente, ahonda en la exploración de un proceso psicosocial como es la gestión de conflictos que por naturaleza ha sido definido como interdisciplinar (Thomas, 1992; Holt et al., 2018) y que sirve de puente entre los procesos familiares y la gestión empresarial (Combs et al., 2020; Zachary, 2011).

A nivel metodológico, aporta evidencia sobre la idoneidad del enfoque de *mixed methods* para estudiar realidades complejas (p.e., empresas familiares; PlanoClark et al., 2008). La metodología basada en la observación sistemática, específicamente en la observación indirecta (Anguera et al., 2017; Anguera et al., 2020), representa una metodología innovadora en el campo de la empresa familiar, ya que no se conocen estudios que hayan utilizado esta metodología en concreto, y significa un avance tanto para los campos de la gestión de conflictos como para la investigación de la empresa familiar.

A nivel práctico también plantea una serie de implicaciones relativas a cómo pueden gestionarse los conflictos de tal forma que se obtengan beneficios tanto para las familias como para las

empresas en sus niveles de bienestar y armonía y en la creación de valor (Dyer, 2018), así como para motivar la innovación. Dichas implicaciones serían de interés para las familias propietarias, gerentes, consejeros y profesionales que las asesoran.

Estructura de la tesis

Esta tesis está estructurada en seis capítulos respondiendo al propósito de la investigación y a los objetivos anteriormente definidos (Ver Figura 1).

El Capítulo 1 presenta la revisión de literatura sobre la gestión de conflictos en las organizaciones y en la familia haciendo especial énfasis en las teorías específicas que permiten comprender cómo los conflictos pueden ser gestionados de forma constructiva. Adicionalmente, se revisa la literatura sobre el contexto específico de la empresa familiar, detectando las principales lagunas de investigación sobre la gestión de conflictos en dicho contexto.

En el Capítulo 2 se desarrolla la conceptualización que permite entender a la empresa familiar como un contexto único para la gestión constructiva de conflictos, haciendo especial énfasis en los antecedentes cognitivos y relacionales de la visión compartida y la confianza, respectivamente. El capítulo concluye con el razonamiento que explicaría la posible influencia de la gestión constructiva del conflicto en la innovación de las empresas familiares.

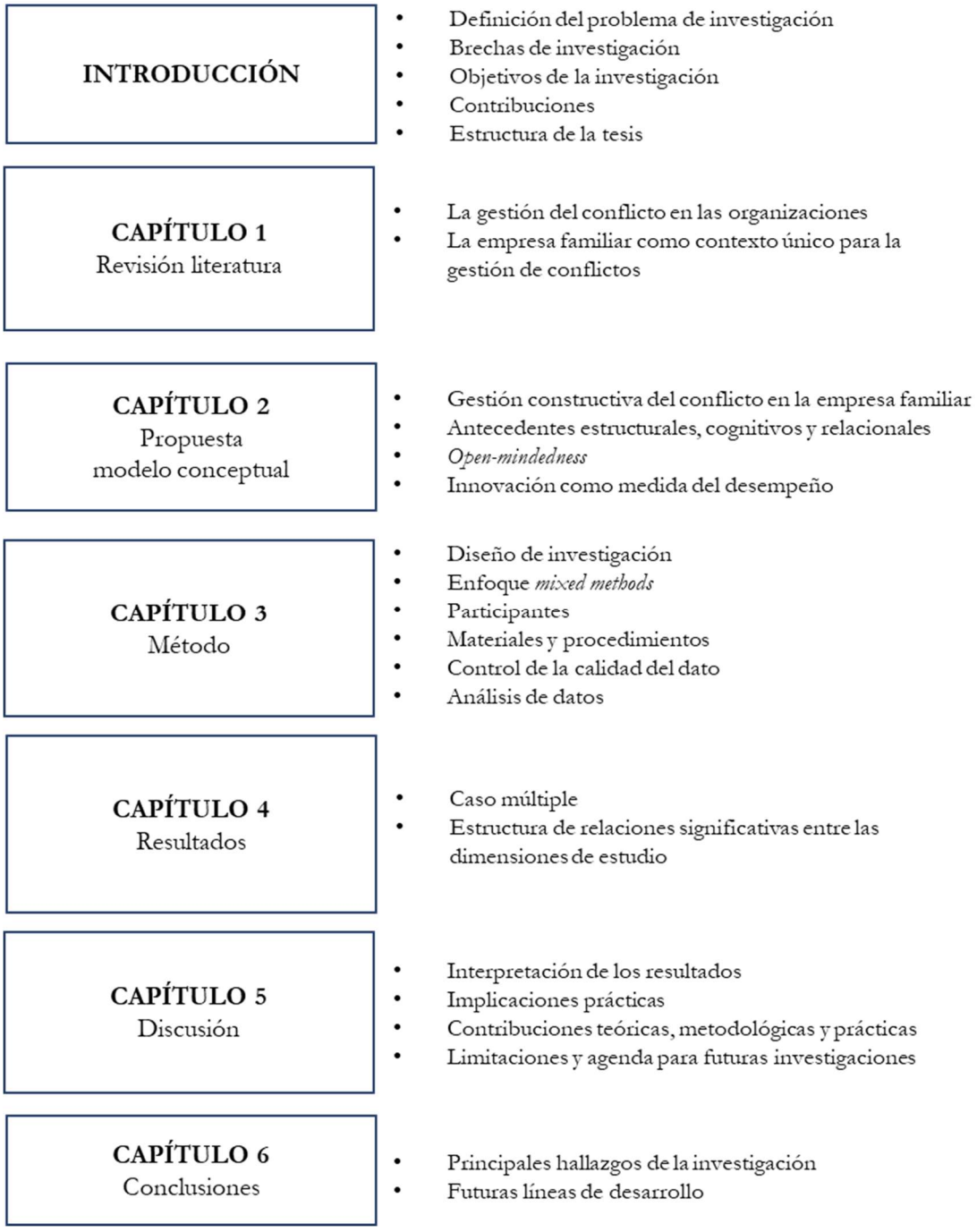
El Capítulo 3 presenta el método empleado en esta investigación. En este capítulo se plantean los objetivos y el diseño de la investigación para proceder a plantear la conveniencia de la utilización del enfoque de *mixed methods*. A continuación, se describen los participantes del estudio, los materiales y procedimientos utilizados. Se explican las técnicas empleadas para el control de la calidad y de análisis de los datos. Para concluir se explica en que consistió la técnica de análisis de coordenadas polares utilizada como principal herramienta de análisis en este estudio.

En el Capítulo 4 se presentan los resultados de la investigación. A partir del análisis de coordenadas polares se presentan las relaciones significativas entre las dimensiones de estudio que dan cuenta de la existencia de un caso múltiple por su presencia en al menos tres de los cinco casos estudiados.

El Capítulo 5 se enfoca en la discusión de los resultados en cuanto a sus principales hallazgos interpretados a la luz de la literatura existente, las contribuciones teóricas, empíricas y metodológicas de esta investigación, las implicaciones prácticas que se derivan, las limitaciones y algunas vías propuestas para futuras investigaciones.

El Capítulo 6 recoge las conclusiones obtenidas de la realización de esta investigación en cuanto a sus principales hallazgos y futuras líneas de investigación.

Figura 1 Estructura de la tesis



CAPÍTULO 1. REVISIÓN DE LITERATURA

En este capítulo se presenta la revisión de literatura sobre la gestión de conflictos en el contexto organizacional y las teorías específicas que permiten comprender cómo los conflictos pueden ser gestionados de forma constructiva. Se revisa también la literatura más relevante que permite entender a la empresa familiar como un contexto único para la gestión constructiva de conflictos.

1.1. Una aproximación a la gestión de conflictos

El conflicto es natural y omnipresente en las relaciones interpersonales al punto que puede considerarse como "la sal de la vida" (Lewicki & Spencer, 1992). Como las especias en la cocina, el conflicto provoca una variedad de respuestas, diversas emociones y experiencias. Es intrínseco a la interacción social porque somos diversos en nuestros objetivos, ideas y actividades. Aunque la diversidad por sí misma no es la causa del conflicto, sí que puede estar asociada a él cuando las personas involucradas lo perciben como una fuente de incompatibilidad, interferencia y emociones negativas (Pondy, 1967; Barki & Hartwick, 2004). Paradójicamente, la diversidad también crea mejores condiciones de cooperación en los equipos (Kozlowski & Chao, 2012).

1.1.1. Definición de conflicto

La definición de conflicto ha sido objeto de análisis y discusión por parte de la literatura ya que se ha considerado que en algunos casos se ha hecho un uso ambiguo del término (Tjosvold, 2006). De hecho, este mismo autor plantea que dichas definiciones pueden contribuir a una vision negativa del conflicto que limita su manejo:

> I argue that we have not paid sufficient attention to defining conflict and this oversight has very much contributed to the continued negative attitudes that conflict is destructive and to the widespread belief that conflict escalation "just happens" without human choice (Tjosvold, 2006; p.88). [Sostengo que no hemos prestado suficiente atención a la definición de conflicto y este descuido ha contribuido, en gran medida, a las continuas actitudes negativas de que el conflicto es destructivo y a la creencia generalizada de que la escalada del conflicto" simplemente ocurre "sin elección humana].

Algunas perspectivas que han tratado el conflicto como producto de metas incompatibles o intereses opuestos (ver Pondy, 1967; Schmidth & Kochan, 1972) han promovido una visión del conflicto como un proceso competitivo (perder-ganar) limitando la gestión constructiva del mismo (Tjosvold, 2006).

En términos generales, el conflicto es un proceso que se inicia con la percepción de que existen diferencias y oposición entre sí mismo y otra persona o grupo sobre intereses y recursos, valores, creencias o prácticas que le interesan (De Dreu & Gelfand, 2008). El conflicto interpersonal ha sido definido "as a dynamic process that occurs between interdependent parties as they experience negative emotional reactions to perceived disagreements and interference with the attainment of their goals" (Barki & Hartwick, 2004; p.216) [como un proceso dinámico que ocurre entre partes interdependientes que experimentan reacciones emocionales negativas a la percepción de desacuerdos e interferencia para la consecución de sus metas].

De acuerdo a De Dreu y Gelfand (2008) el conflicto en el trabajo se origina en la percepción de escasez de los recursos (conflictos de interés o sobre resultados), la búsqueda e interés por mantener una imagen positiva de sí mismo o del grupo al que se pertenece (conflicto ideológico o de valores o también conocido como conflicto relacional) y la necesidad de mantener una visión consensuada y socialmente validada de las opiniones y creencias (p.e., conflicto sociocognitivo, de tarea o cognitivo).

Distintas teorías dan cuenta del fenómeno del conflicto. Por ejemplo, la Teoría de la Interdependencia Social desarrollada por Morten Deutsch que explica cómo se escala el conflicto por recursos cuando existe la percepción de que dos grupos están compitiendo por el logro de sus metas u la obtención de recursos. La Teoría de la Identidad Social, por su parte, permite entender cómo un grupo para mantener una visión positiva de sí mismo puede de forma deliberada o no perjudicar la imagen de otro grupo dando lugar a procesos de escalada o de manejo destructivo del conflicto (De Dreu & Gelfand, 2008).

Como se ha explicado anteriormente, la concepción original del conflicto como un proceso competitivo ha prevalecido en la literatura dejando de lado algunos desarrollos que adoptan una visión del conflicto que no lo considera como competitivo *per se,* sino que es el manejo del mismo el que es competitivo o cooperativo dependiendo del contexto en que se desarrolla y de las actividades llevadas a cabo para su manejo (Deutsch, 1994; Tjosvold, 2006).

El conflicto entendido como la presencia de actividades incompatibles, es decir, las acciones de dos personas o grupos se interfieren u obstruyen entre sí (Deutsch, 1969) permite poner el acento

en las acciones que pueden ser llevadas a cabo por sus protagonistas y que en gran medida van a ser las que marquen el curso destructivo o constructivo que pueda adoptar el mismo (Tjosvold, 2006).

Esta conceptualización del conflicto se encuadra en los desarrollos teóricos derivados de la Teoría de la Interdependencia Social, que ha sido considerada como uno de los cinco enfoques de gestión de conflictos organizacionales más influyentes (Coleman et al., 2012; Caputo et al., 2019). La obra más representativa es la teoría fundamental de la cooperación y la competencia desarrollada por Morton Deutsch a finales de los años cuarenta (Deutsch, 1994) que ha dado lugar a múltiples conceptualizaciones, destacando la desarrollada por Tjosvold a lo largo de su amplia trayectoria investigadora (algunos ejemplos de sus trabajos publicados: Tjosvold, 2006; 2008; Tjosvold et al., 2014). Cabe destacar que esta tesis doctoral toma como referencia estas conceptualizaciones y trabajos con el fin de poder ampliarlos a través de su aplicación en el contexto de la empresa familiar.

Según los supuestos de Deutsch (2006), la interdependencia que tenemos de los otros para poder lograr nuestras metas nos hace justamente más propensos a experimentar conflictos.El curso que tome dicho conflicto dependerá del tipo de interdependencia que se perciba. Si la interdependencia es positiva, es decir, que conjuntamente es más probable alcanzar las metas comunes, será más probable que se adopte un enfoque cooperativo y que el conflicto tome un curso constructivo. En cambio, si las personas perciben que mantienen una interdependencia negativa (si una de las personas logra sus metas, la otra no puede lograrlas y viceversa), entonces el conflicto posiblemente adopte un curso un destructivo por la orientación competitiva de sus participantes. (Deutsch, 2006).

El curso constructivo está asociado a la interdependencia positiva la cual es considerada como la base de la cooperación. La misma se basa en la percepción de "similarity in beliefs and attitudes, a readiness to be helpful, openness in communication, trusting and friendly attitudes, sensitivity to common interests and deemphasis of opposed interests, an orientation toward enhancing mutual power rather than power differences…"[similitud en las creencias y actitudes, la disposición a ser útil, la apertura en la comunicación, actitudes confiadas y amistosas, la sensibilidad hacia los intereses comunes y la falta de énfasis en los intereses opuestos, una orientación hacia la mejora del poder mutuo en lugar de diferencias de poder] (Deutsch, 1994, p.112).

1.1.2. Tipos de conflicto en el trabajo

El conflicto en las organizaciones se ha categorizado en varios tipos: conflictos relacionales, conflictos de tarea y conflictos de proceso (Jehn, 1995). Los conflictos relacionales están relacionados con la relación interpersonal entre las personas implicadas, los de tareas están enfocados en el contenido y las metas del trabajo y los conflictos de proceso se centran en cómo se lleva a cabo la tarea (Jehn, 1995, 1997). Posteriormente, se ha encontrado evidencia de un cuarto tipo de conflicto organizacional que no está relacionado con la tarea sino con las políticas de la empresa, la cultura organizacional, el liderazgo o el poder (Bruk-Lee et al., 2013). Los conflictos relacionales, de tarea y organizacionales son todos ellos una fuente de estrés psicológico y social en el trabajo (Bruk-Lee et al., 2013).

En la literatura, tradicionalmente, se ha asociado el conflicto relacional con peores resultados a nivel organización (p.e., Medina et al., 2005) y el conflicto de tarea como productivo (Jehn, 1995; 1997). La influencia del conflicto de tarea en la realización de tareas no rutinarias demostró seguir una relación curvilínea en la que los niveles moderados mostraban los mejores efectos en el desempeño (Jehn, 1995). No así sucedía con el conflicto relacional que s interfería con el desempeño de tareas de cualquier tipo (Jehn, 1995).

Esta teorización ha dado lugar a numerosos estudios pero no arroja resultados del todo concluyentes (De Dreu & Weingart, 2003) porque se ha encontrado que dichos efectos pueden ser contingentes a distintos factores del contexto social (Guerra et al., 2005) como la orientación de la organización a las metas (Benitez et al., 2011) o a los niveles de cercanía emocional entre las personas involucradas en el conflicto que amortiguan el efecto negativo del conflicto relacional (Rispens et al., 2011). Los niveles de intensidad emocional percibida también amplificarían el impacto negativo del conflicto relacional como estresor en los ambientes de trabajo (Burnard et al., 2021).

Esta perspectiva contingente del conflicto indica que ciertos contextos potencian el efecto positivo del conflicto (Benitez et al., 2011). Por ejemplo, en las organizaciones orientadas a metas los conflictos laborales arrojaban efectos positivos (Guerra et al., 2005).

Más que considerar el conflicto relacional como potencialmente más destructivo que el de tarea, algunos trabajos más recientes proponen que enfatizar en las oportunidades que puede representar el conflicto a la vez que se minimiza la posibilidad de pérdidas derivadas por el mismo es el enfoque óptimo cuando el desarrollo de procesos constructivo es central (Coleman et al., 2019).

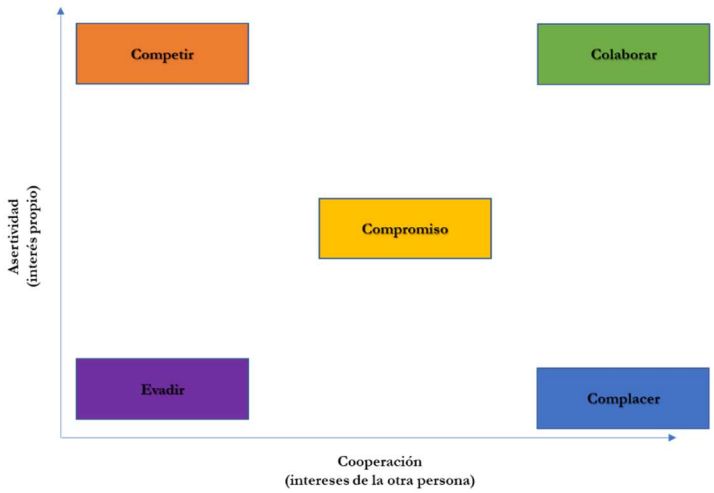
Un mayor desempeño del grupo se ha relacionado con una dinámica especial de conflicto caracterizada por niveles bajos o crecientes de conflicto de proceso, bajos niveles de conflicto de relación que tienden a aumentar cerca de los plazos del proyecto y niveles moderados de conflicto de tareas en el medio de la interacción. Los equipos con mejor desempeño comparten sistemas de valores similares, altos niveles de confianza y respeto y un debate abierto en torno al conflicto en las fases intermedias de la interacción grupal (Jehn y Mannix, 2001).

Aunque esta caracterización ha sido muy utilizada en la investigación, podría no reflejar de forma fiel la realidad compleja de los conflictos en los contextos de trabajo porque la distinción entre el conflicto de tareas y de relación es artificial y sugiere que el conflicto de tareas podría manejarse de manera constructiva en contraste con el conflicto de relaciones. Sin embargo, la teoría del manejo constructivo de conflictos propone que lidiar con el conflicto requiere una integración de ambos componentes, relativos a la tarea y emocionales (Tjosvold, 2008).

1.1.3. Qué se entiende por gestión de conflicto

La gestión de conflicto comprende todas aquellas acciones realizadas por sus protagonistas que permiten evitar la escalada del mismo o prevenir su aparición en el futuro (Elgoibar et al., 2017). Distintas teorizaciones han sido propuestas para entender la elección de las conductas orientadas a gestionar el conflicto. Una de las más utilizadas es el modelo de Thomas (1992) que describe cinco estilos de conflicto que resultan de combinar distintos grados de importancia atribuidos a la asertividad (interés por la satisfacción de los intereses propios) y cooperación (interés por la satisfacción de los intereses de la otra persona) por parte de los participantes (Ver Figura 2).

Figura 2 Estilos de conflicto (adaptado de Thomas, 1992)



Este modelo también ha sido conocido como el modelo dual de las preocupaciones o *dual concern* (Rahim, 1986). La medición de los estilos de conflicto ha dado lugar a numerosas investigaciones que han permitido explorar la existencia de dichos estilos en distintos tipos de organizaciones y culturas (p.e. Cuestionario ROCI-II). De hecho, en el contexto español, Munduate y colaboradores (1994) hicieron la adaptación y validación de la escala.

Posteriores trabajos han permitido explorar si las medidas de autoreporte son consistentes con las conductas observadas. En el contexto español, Munduate et al., (1997) encontraron que los estilos observados por parte de personas con cargos de gerentes diferían de los hallados en estudios de autoreportes. Se observaba que se hacía un mayor uso de estilos más dominantes o coercitivos de lo que se había reportado en estudios basados en autoinformes. De ahí la necesidad de adoptar el uso de diseños observacionales que permitan superar las diferencias entre cómo los participantes piensan sobre sus estilos y cómo los llevan a cabo en la realidad.

En un estudio llevado a cabo en España sobre secuencias conductuales que empleó un diseño observacional se encontró que los participantes que eran más efectivos exhibían conductas complementarias como la acomodación o la solución de problemas en situaciones de conflicto escalado (Medina et al., 2003). Asimismo, el contexto en el que se da la situación de negociación también es importante para comprender las elecciones que llevan a cabo sus protagonistas. Por ejemplo, en contextos de cercanía relacional (p.e., familia y amigos) se es más proclive a considerar las necesidades de la otra parte en situaciones de negociación (Ramirez-Fernandez et al., 2019).

No cabe duda de que estas teorizaciones representaron un gran avance en el campo porque permitieron comprender los motivos por los cuales se elegía un cierto estilo o incluso se podía entender el carácter situacional de ciertas elecciones. En algunas circunstancias, un estilo evitativo podía tener una función positiva en cuanto se podía interrumpir el proceso de escalada o que ciertos contextos favorecían estilos más cooperativos o competitivos (Lewicki et al., 2016; Wilmot & Hocker, 2010). En la actualidad, los estilos de conflicto siguen ocupando un lugar destacado en la investigación (Caputo et al., 2019).

Algunas propuestas recientes se han enfocado también en el avance de estos modelos a través de la ampliación del conocimiento de las variables que intervienen en estas elecciones como la interdependencia de metas, los aspectos relacionales y las bases de poder que tienen lugar en situaciones de conflicto y que le hacen un fenómeno social complejo (Coleman et al., 2012).

Otra corriente de investigación que ha sido muy productiva y en la que se encuadra esta investigación, tiene que ver con la adopción de enfoques cooperativos o competitivos en

situaciones de conflicto (p.e. Alper et al., 1998). En el caso específico de esta tesis doctoral, interesa especialmente comprender cómo el contexto de la empresa familiar influye en la adopción de un enfoque cooperativo que promueve un curso constructivo del conflicto.

La forma en que se conceptualiza el conflicto determina si el conflicto se ve como una influencia negativa o positiva en las organizaciones dependiendo de si toma un curso constructivo o no (Tjosvold, 2006). Si el conflicto se define como un resultado de ganar-perder de objetivos en competencia, las personas estarán menos dispuestas a adoptar un estilo constructivo de gestión de conflictos (Tjosvold, 2006; Deutsch, 1982/2011; Tjosvold et al., 2014). Si, por el contrario, el conflicto se entiende como una tarea cooperativa (Tjosvold, 2006), las personas serán más propensas a participar en una gestión constructiva del conflicto (Tjosvold et al., 2014).

Un enfoque cooperativo conduce a un manejo constructivo de conflictos, reportando resultados positivos como el bienestar personal, mejorando las relaciones o la innovación, entre otros (Tjosvold et al., 2014). Bajo este enfoque, los participantes enfatizan "on mutual goals, understanding everyone's orientation" (Alper et al., 2000, p.629) [en los objetivos mutuos, entendiendo la orientación de todos] e incorporando varias posiciones para encontrar una solución adecuada para todos (van de Vliert et al., 1999).

La cooperación y el conflicto constructivo pueden hacer mejores a las organizaciones y equipos, reportando resultados óptimos para grupos e individuos en materia de sostenibilidad e innovación (Elgoibar et al., 2016). La adopción de debates abiertos (*open-minded*) es un proceso central de conflicto constructivo (Tjosvold et al., 2014). Una gestión cooperativa del conflicto daría lugar no sólo a mejores resultados organizacionales sino también ayudaría a mitigar el efecto negativo del mismo en los ambientes de trabajo (De Dreu, 2008).

Entonces, el conflicto sigue un curso constructivo o destructivo dependiendo del énfasis del protagonista en las metas cooperativas o competitivas (Tjosvold, 2008). Cuando las personas subrayan sus objetivos cooperativos, están más dispuestas a expresar sus diferencias abiertamente, explorar y considerar posiciones opuestas con mentalidad abierta e integrarlas en nuevas alternativas de acción (Tjosvold, 2008; Tjosvold et al., 2014). Por lo tanto, están más dispuestos a resolver sus conflictos de manera constructiva.

Algunas propuestas recientes destacan que más que enfatizar un enfoque cooperativo o no para obtener resultados constructivos, se sugiere que es una mezcla de orientaciones la que sería óptima, en función de la importancia que se da a la relación. Entonces, si la relación ocupa un lugar central una postura que enfatice en las oportunidades de mejorarla (enfoque preventivo) será más

funcional. Mientras que en los casos en los que la tarea y los resultados son importantes es óptimo lograr un equilibrio entre las ganancias (enfoque preventivo) y las pérdidas derivadas de no gestionar efectivamente el conflicto (Coleman et al., 2019).

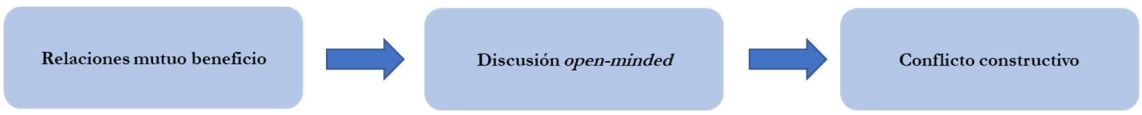
En el siguiente subapartado se desarrolla con más detalle el modelo conceptual que se toma como referencia en esta investigación y que es el resultado de una revisión integradora de la literatura llevada a cabo por Tjosvold y colaboradores (2014) sobre los procesos y relaciones que fundamentan la gestión constructiva del conflicto en las organizaciones.

1.1.4. Gestión constructiva del conflicto

La gestion constructiva del conflicto se refiere a una forma de gestionarlo que está basada en mayores niveles de colaboración y bajos niveles de evitación (Kay & Sharlicki, 2020). Dicha aproximación evidencia que afrontar el conflicto como un problema de interés mutuo y a resolver de forma cooperativa ofrece resultados óptimos para las organizaciones (Elgoibar et al., 2016). Adicionalmente, la gestión constructiva del conflicto ha sido identificada como una competencia clave para el desarrollo de la inteligencia de conflictos o *conflict intelligence* que nos permite manejar conflictos de una forma efectiva en un entorno altamente cambiante como el actual (Coleman, 2018).

Estilos más orientados a la solución de problemas son más efectivos para desescalar conflictos en el trabajo. Dichos estilos abarcan distintas conductas de intercambio de información, trabajo sobre las diferencias, consideración de los intereses de ambas personas y pensamiento creativo (van de Vliert et al., 1999). Tal como se ha mencionado, Tjosvold y colaboradores (2014) han propuesto un modelo conceptual que integra los distintos planteamientos teóricos y prácticos que se han desarrollado para poder comprender cómo las organizaciones pueden gestionar el conflicto de forma constructiva. Dicho modelo sitúa a las relaciones de tipo cooperativo o de mutuo beneficio como el principal desencadenante de los debates o discusiones de tipo *open-minded* u *open-mindedness*, las cuales son la base fundamental de una gestión constructiva del conflicto (ver Figura 3).

Figura 3 Gestión constructiva del conflicto (adaptado de Tjosvold et al., 2014)



1.1.4.1. Relaciones de mutuo beneficio

Tal y como se ha venido explicando en anteriores apartados, la forma como las personas protagonistas de un conflicto entienden sus relaciones incidirá en el curso constructivo del mismo dado que si las entienden como cooperativas o de interés mutuo entonces estarán más dispuestas a llevar a cabo un debate orientado a soluciones u *open-minded* (Tjosvold et al., 2014). En la literatura, este tipo de relaciones ha sido abordada por diferentes perspectivas teóricas que confluyen en la importancia de las relaciones cooperativas como un antecedente de manejos más constructivos del conflicto.

En términos generales, dichas relaciones tendrían las siguientes características (Tjosvold et al., 2014):

- Sus protagonistas están comprometidos con los intereses propios y los de la otra parte.
- Se enfatiza en la obtención de beneficios comunes.
- Los participantes entienden sus metas como cooperativas.
- Orientación a largo plazo que busca el logro de las metas, pero también el mantenimiento de la relación (Johnson & Johnson, 2012).
- Comunicación efectiva y continuada (Johnson & Johnson, 2012).

1.1.4.2. Open-mindedness

Desde un punto de vista filosófico, se puede definir *open-mindedness* como la voluntad o la capacidad de dejar de lado temporalmente los compromisos dogmáticos sobre un asunto en particular con el fin de poder someter a escrutinio de forma justa e imparcial a una creencia, argumento o evidencia opuesta (Baehr, 2011). Otra definición apunta a que es una virtud intelectual en la que un individuo o comunidad está dispuesta a tomar en cuenta toda la información relevante para hacerse un juicio y al mismo tiempo reconsiderar los juicios que se ha hecho o que están en formación (Hare, 2003).

Ambas definiciones hacen referencia a una actitud que permite poner a prueba los propios juicios a través de obtener la evidencia necesaria. Es una disposición individual pero que también puede emerger como proceso grupal (Harvey et al., 2019).

Dicha actitud aplicada a la gestión de conflictos, se evidenciaría en aquellos debates que se desarrollan en una interacción recíproca en la que mutuamente los participantes se influyen para sostener un debate abierto y orientado a buscar soluciones (Tjosvold et al., 2014). Según Harvey y colaboradores (2019), esta orientación a discutir de forma abierta u *open-minded* se fundamenta en

una creencia compartida que tiene el equipo sobre su flexibilidad para procesar la información y considerar las nuevas ideas y enfoques.

Los debates de tipo abierto u *open-minded* constituyen una de las bases del conflicto constructivo en las organizaciones (Tjosvold et al., 2014). También conocidos en la literatura como controversia constructiva (Johnson, 2015; Tjosvold et al., 2014). Según Tjosvold y colegas (2014), una "open-minded discussion occurs when people work together to understand each other's ideas and positions, impartially consider each other's reasoning for their positions, and seek to integrate their ideas into mutually acceptable solutions" (p. 549) [la discusión de mente abierta ocurre cuando las personas trabajan juntas para comprender las ideas y posiciones de los demás, consideran imparcialmente el razonamiento de los otros y buscan integrar sus ideas en soluciones mutuamente aceptables]. Estas discusiones abiertas estarían fundadas en la curiosidad que tienen los equipos por nuevas ideas (Harvey et al., 2019).

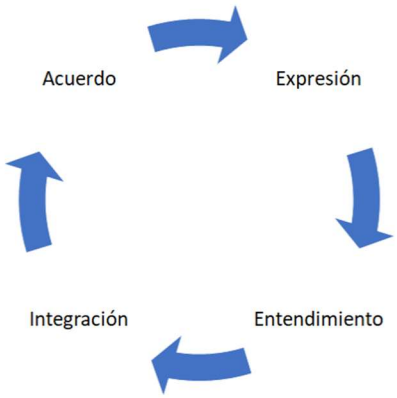
Dicha mentalidad abierta u *open-mindedness* implica una evaluación crítica de las opciones, creencias y receptividad para explorar todos los cursos de acción alternativos (Lord, 2015). En comparación con otros enfoques cooperativos como la búsqueda de concurrencia o consenso (Johnson, 2015), la mentalidad abierta *(open-mindedness)* o la controversia constructiva se relaciona con una mayor creatividad y una comprensión más profunda de los problemas (Johnson, 2015). Adicionalmente, se ha visto que el open-mindedness crea mejores condiciones para que se den altos niveles clima socio-moral, entendido éste como aquel en el que sus miembros participan en la toma de decisiones de forma abierta, se preocupan por el bienestar del grupo y de las personas, exhiben conductas de apoyo mutuo y debaten abiertamente las diferencias y conflictos (Seyr & Vollmer, 2014).

Los debates *open-minded* permitirían encontrar soluciones a los problemas de forma conjunta y obtener resultados constructivos a partir de la gestión del conflicto (van de Vliert et al., 1999). Estos debates ocurren en el contexto de ideas que puedan ser opuestas pero cuyos participantes tienen metas compartidas (De Dreu & Weingart, 2003).

Podría pensarse que ambos conceptos de *open-mindedness* y seguridad psicológica (*psychological safety*; ver trabajo de Edmonson, 1999) son lo mismo pero, de acuerdo a Harvey et al., (2019), el *open-mindedness* está más relacionado con procesos cognitivos de procesamiento de información, curiosidad, flexibilidad intelectual y la necesidad de considerar nueva información, mientras que la seguridad psicológica tiene que ver con la libertad que tienen sus miembros para expresarse dentro de un grupo porque se sienten confiados de poder correr el riesgo de mostrarse.

Los debates *open-minded* se llevan a cabo en cuatro etapas: (1) libre desarrollo y expresión de las propias ideas, (2) cuestionamiento y comprensión de los puntos de vista del otro, (3) integración y creación de nuevas ideas, y (4) acuerdo e implementación de una solución (Lord, 2015; Tjosvold et al., 2014) (Ver Figura 4).

Figura 4 Ciclo de open-mindedness (adaptado de Lord, 2015; Tjosvold et al., 2014).



De acuerdo a la revisión de Tjosvold y colaboradores (2014), la negociación integrativa, los estilos integrativos, la integración conductual, la complejidad integrativa y la controversia constructiva, son todos constructos equivalentes al *open-mindedness*. Tanto las metas cooperativas como la confianza se comportarían como antecedentes de los debates *open-minded*, mientras que las metas competitivas y la desconfianza derivarían en intercambios *close-minded* (Tjosvold et al., 2016). En el campo de la negociación, el *open-mindedness* ha sido identificado como una característica de negociadores efectivos en entornos altamente cambiantes (Shacham et al., 2020).

Existe evidencia sobre la influencia del *open-mindedness* en procesos relacionados con el aprendizaje organizacional (Lord, 2015). Por ejemplo, estudios recientes han aportado evidencia sobre la influencia del *open-mindedness* en la promoción de seguridad psicológica para que esta pueda servir de facilitadora de la orientación al aprendizaje del equipo (Harvey et al., 2019). Este tipo de debates abiertos facilita la utilización del conocimiento disponible (Mitchell & Nicholas, 2006). En un estudio realizado con empresas españolas, se encontró que una cultura caracterizada por el *open-mindedness* era un paso previo a la creación de memoria organizacional (Cegarra-Navarro & Sánchez-Polo, 2011).

Esta relación entre *open-mindedness* y orientación al aprendizaje se ha visto que puede estar moderada por la visión compartida. La visión compartida crea las condiciones para la colaboración en torno a objetivos compartidos que a su vez promueve un debate abierto y aprendizaje dentro del grupo. Visión compartida y *open-mindedness* mantendrían pues una relación recíproca de influencia (Lord, 2015).

En el contexto de negociaciones interorganizacionales, se ha encontrado que la confianza (como mecanismo normativo de gobierno) explica en gran medida la influencia positiva del *open-mindedness* en la promoción de creatividad en dichas situaciones. De esta forma, se crea un contexto de apoyo mutuo entre las organizaciones que les permite explorar y explotar al máximo las potenciales sinergias de la relación (Wang et al., 2008).

Estudios llevados a cabo recientemente han encontrado que el *mindfulness* (actitud de conciencia plena) influye positivamente en la adopción de una gestión constructiva del conflicto (entendido en dicho estudio como el incremento de la colaboración y la reducción de la evitación) y que este efecto es atribuible a la reevaluación cognitiva implicada en el *mindfulness* la cual es efectiva para promover mayores niveles de colaboración y un afrontamiento más efectivo del conflicto (Kay & Sharlicki, 2020).

En el contexto de relaciones de tutoría o *mentoring*, el *open-mindedness* se ha encontrado como una variable crítica para promover conexión relacional y aprendizaje mutuo entre el mentor y mentorizado (Beyene et al., 2002).

La controversia constructiva (un ejemplo del uso de *open-mindedness*) también incide positivamente en procesos de justicia restaurativa porque permite valorar las perspectivas de todas las personas involucradas, explorar las distintas alternativas y facilitar la promoción de valores cívicos comunes que crean sentido de comunidad y fortalecen las relaciones a largo plazo (Johnson & Johnson, 2012). La formación en el uso de este tipo de debates reporta resultados positivos tanto a organizaciones como a las familias ya que mejora la actitud que se tiene hacia el conflicto y la disposición a gestionarlo de forma constructiva (Johnson & Johnson, 2009).

Tal y como la evidencia indica, la gestión constructiva del conflicto favorece el desarrollo del aprendizaje dentro de la organización, la negociación efectiva, el mentoring o los procesos de justicia restaurativa. No obstante, algunos autores apuntan a la necesidad de considerar algunas variables que podrían influir en este tipo de gestión como son el nivel de complejidad del conflicto, el contexto de interdependencia (p.e., por el efecto de la cultura) y el poder (Coleman et al., 2010) para poder entender la elección de este tipo de aproximación. En este sentido, la confianza

explicaría la elección de estilos cooperativos o constructivos en contextos de igual poder entre las personas implicadas (Coleman et al., 2010).

Los debates abiertos podrían llevar a consensos que no son producto del pensamiento grupal sino del intercambio de información, análisis y negociación de la solución. Esto es lo que algunos autores llaman como consenso informado (Kiernan et al., 2019). Lo cual es distinto a la búsqueda de consenso que ocurre cuando los miembros del grupo procuran alcanzar un acuerdo en detrimento de un debate abierto y una evaluación de ideas o cursos de acción alternativos por temer a que surjan desacuerdos o discusiones (Johnson & Johnson, 2009). En situaciones de aprendizaje, cuando se utilizan la controversia constructiva y la búsqueda de consensos como herramientas educativas,el uso de la controversia constructiva se asocia a un mejor desempeño y retención de la información, mejores razonamientos morales y cognitivos, creatividad, implicación con la tarea, motivación sostenida, cambio de actitudes y autoestima (Johnson & Johnson, 2009).

1.1.4.3. Gestión constructiva del conflicto e innovación

La innovación ha sido uno de los aspectos más estudiados del desempeño de la empresa. Hoy en día, es indudable el papel de la innovación en la continuidad de las empresas. Desde los estudios iniciales de Schumpeter en el siglo pasado que construyeron las bases de la teoría de la innovación y su importancia en los ciclos económicos, numerosos académicos han tratado de entender cómo se lleva a cabo el proceso de innovación y qué factores pueden incidir en su desempeño (Anderson et al., 2004; Vollmer, 2015).

Las organizaciones desarrollan su capacidad innovadora a través de actividades de innovación. Según el Manual de Oslo (2005), las actividades de innovación son todos los pasos científicos, tecnológicos, organizativos, financieros y comerciales que conducen a la implementación de innovaciones. Las actividades de innovación pueden clasificarse en I + D (internas o externas) y no actividades de I + D.

La innovación es un proceso de múltiples etapas a través del cual las organizaciones transforman ideas en productos, servicios o procesos nuevos/mejorados, con el fin de avanzar, competir y diferenciarse exitosamente en su mercado (Baregheh et al., 2009). Puede ser entendida también como la tendencia de una empresa a participar y apoyar nuevas ideas, novedad, experimentación y procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin & Dess, 1996).

Existe un tipo de innovación que es llevada a cabo a través de relación con otras empresas y que implica el intercambio y puesta en común de recursos como capital financiero, información,

conocimiento y tecnología. La misma ha sido llamada innovación colaborativa (Feranita et al., 2017).

Existe una fuerte evidencia de la influencia de la gestión de conflictos en la innovación de las organizaciones (Caputo et al., 2019; Vollmer, 2015). Los estilos cooperativos o constructivos sirven de base para la construcción de relaciones dentro de los equipos que derivan en efectividad organizacional e innovación (Elgoibar et al., 2016; Song et al., 2006; Tjosvold et al., 2005).

Uno de los hallazgos más relevantes relacionados con los tipos de conflicto es la existencia de una relación curvilínea entre el conflicto de tareas y la innovación y los efectos del conflicto de tareas los cuales están mediados por la resolución colaborativa de problemas. Aunque los niveles moderados de conflicto de tareas mejoran la innovación del equipo, también reduce la consecución de objetivos a corto plazo en los equipos de trabajo (De Dreu, 2006).

La presencia de estilos colaborativos o constructivos es uno de los hitos importantes para que el conflicto pueda seguir un curso constructivo y reportar resultados positivos como buen desempeño, creatividad, satisfacción y consenso (Jehn & Bendersky, 2003).

La gestión constructiva de los conflictos en los equipos de trabajo contribuye positivamente a la innovación. El manejo cooperativo de conflictos promueve conflictos productivos que resultan en innovación organizacional al mejorar la efectividad del equipo, tal y como evidencia un estudio llevado a cabo con una muestra de 378 ejecutivos/as de 105 organizaciones de China (Chen et al., 2005).

Song y colaboradores (2006) también encontraron una fuerte asociación positiva entre conflicto constructivo y desempeño en innovación y una fuerte asociación negativa entre conflicto destructivo y desempeño en innovación. Mientras tanto, Seyr y Vollmer (2014) encontraron en su estudio que un clima organizacional socio-moral más alto promueve más debate y decisiones de mejor calidad. Ambos procesos aumentan el nivel de innovación. En este sentido, los equipos de alta dirección que tienen altos niveles de conflicto productivo pueden proporcionar liderazgo estratégico para la innovación (Chen et al., 2005). El uso de la controversia constructiva también ha demostrado ser útil para promover procesos de aprendizaje y cambio que darían lugar a un comportamiento innovador (Johnson, 2015).

La presencia de valores colectivistas se asocian a la presencia de estilos constructivos de conflictos que facilitan el establecimiento de alianzas entre empresas de distintas culturas (Wong et al., 2018) de tal forma que se mejora la capacidad de poder incursionar en nuevos mercados o desarrollos de nuevos productos o servicios en colaboración.

Un estudio longitudinal de 106 empresas estadounidenses de tipo manufacturero encontró que el análisis de los fracasos pasados llevado a cabo en un clima de debate honesto y abierto (o gestión constructiva del conflicto) es el que reportaba mejores resultados en cuanto a la promoción de innovación de las empresas en comparación con un enfoque de aceptación de los errores cometidos (Danneels & Vestal, 2020). La promoción de debates reflexivos en torno a la tarea potencia el efecto positivo de la diversidad cognitiva sobre la innovación organizacional (Chen et al., 2019).

1.1.4.4. Gestión constructiva del conflicto en la familia

La mayor parte de los modelos y evidencia de la gestión constructiva del conflicto provienen en su mayoría del campo de las organizaciones. No obstante, dado que esta tesis se enmarca en el contexto de la empresa familiar, que por definición es un tipo de organización que está compuesta por ambos subsistemas de la familia y de la empresa (Chua et al., 1999), resulta interesante también revisar la literatura existente sobre la adopción de estilos constructivos en el contexto de las relaciones familiares. Algunos autores invitan a entender la gestión del conflicto como incrustada en el contexto relacional por lo que es necesario poder manejar dichos patrones de conflicto familiar desde una perspectiva sistémica (Hoyt et al., 2005).

Asimismo, en la literatura también se sugiere que las conductas expresadas en un tipo de relación familiar (p.e., entre la pareja) pueden ser similares o influir sobre otras relaciones u otras áreas de funcionamiento familiar (p.e., relaciones con los hijos, relaciones entre hermanos) (Cox & Paley, 1997; Kopystynska et al., 2019) encontrándose un alto nivel de acuerdo en las percepciones entre los miembros de la familia a este respecto (Rinaldi & Howe, 2003).

Bajo este supuesto, la comprensión de dinámicas de gestión constructiva del conflicto entre los miembros de la familia en la empresa también podrían tener algunos correlatos o paralelismos con sus relaciones familiares. La familia es considerada como un todo integrado en el que sus miembros son interdependientes y se influyen recíprocamente (Cox & Paley, 1997).

Tradicionalmente, en la literatura se ha entendido el conflicto como predictor de disfuncionalidad familiar pero cada vez más se está intentando diferenciar entre los distintos estilos de gestión de conflicto, prestando atención a los conflictos constructivos (Kopystynska et al., 2019).

En el contexto de las relaciones familiares, existe evidencia de que la adopción de un estilo de gestión constructiva de los conflictos está asociada con la disminución de la prevalencia de trastornos psicopatológicos a largo plazo. Por ejemplo, la gestión constructiva de conflictos dentro

de la pareja está asociada con una menor prevalencia de trastornos depresivos en adultos mayores (Lee et al., 2020).

La gestión constructiva del conflicto incide positivamente en las prácticas parentales de padres y madres (Warmuth et al., 2020). Adicionalmente, la adopción de estilos constructivos dentro de la pareja ha sido asociado a un ajuste social positivo por parte de los hijos por su influencia en la creación de un contexto de seguridad emocional en los niños (Davies et al., 2012; McCoy et al., 2009; McCoy et al., 2013) y en los adolescentes (Miller-Graff et al., 2016).

En el contexto de las relaciones entre hermanos, el conflicto es un patrón normal y esperado en el desarrollo infantil, incluso es en este contexto donde se dan lugar los primeros aprendizajes en torno a la gestión del poder y a la argumentación en situaciones de conflicto (Abuhatoum et al., 2018; Dunn et al., 1995). De hecho, se ha encontrado que el uso de estilos de gestión constructivos en edades tempranas (alrededor de 3 años) está correlacionado con el uso de los mismos en la interacción con amigos en edades posteriores (alrededor de los 6 años) (Herrera & Dunn, 1997). En situaciones de celos entre hermanos adultos, los estilos integrativos estuvieron asociados a mayores niveles de satisfacción con la comunicación (Bevan & Stetzenbach, 2007).

Los padres ocupan un papel también destacado en la gestión de conflictos entre los grupos de hermanos, pudiendo desempeñar el papel de mediadores o de promotores de una gestión constructiva (Smith & Ross, 2007). Resultan también interesantes los hallazgos de un estudio experimental llevado a cabo con pares de hermanos con edades comprendidas entre los 4 y 8 años que debían negociar para resolver un conflicto en torno a un interés común (p.e., el mismo juguete) en el cual los niños que hacían uso de un estilo constructivo llegaban más lejos en el proceso de negociación e incluso introducían nuevos recursos para poder alcanzar una solución al problema.

El uso de estilos más constructivos se daba en un contexto de intercambio de información sobre los intereses que tenía cada uno y de relaciones positivas entre los hermanos (Ram & Ross, 2001; 2008). En la fase adulta, los hermanos que mantienen una relación cercana tienden a emplear tácticas prosociales (propias de estilos constructivos) en la gestión de conflictos (Donato & Dillow, 2017).

1.1.5. El campo de la gestión de conflictos. Perspectivas futuras

En estos momentos, podría decirse que es un campo consolidado de estudio que ha acumulado una importante cantidad de conocimiento (Caputo et al., 2019). No obstante, su conceptualización sigue siendo objeto de revisión, especialmente, por lo que tiene que ver con la posibilidad de

considerar al conflicto como una fuerza constructiva dentro de las organizaciones (Mikkelsen y Clegg, 2018).

En este sentido, se apunta a la gestión constructiva del conflicto como *"the last mile"* en la investigación sobre la influencia que tiene el conflicto en la innovación (Vollmer, 2015, p. 192). Adicionalmente, futuros trabajos que puedan abordar los aspectos contingentes del uso de *open-mindedness* y que permitirían comprender mejor cuándo es una herramienta óptima o cuando, por el contrario, puede dar lugar a resultados negativos, son necesarios (Tjosvold et al., 2014).

La exploración de cómo se produce la gestión constructiva del conflicto en contextos específicos como el de la empresa familiar ofrece oportunidades muy interesantes para avanzar el conocimiento existente (Alvarado-Álvarez et al., 2020), siendo necesario poder clarificar cómo se crean los recursos necesarios en la interacción entre los sistemas familia y empresa propios de este tipo de organizaciones y que desempeñarían un papel crítico en la adopción de dichos estilos constructivos. Teniendo en cuenta también lo que se conoce sobre el efecto positivo de la gestión constructiva del conflicto en los sistemas familiares, resulta de interés el poder explorar cómo se trasladarían estas dinámicas entre los miembros de la familia a la empresa.

En el siguiente apartado, se aborda esta cuestión con mayor detalle.

1.2. La empresa familiar como un contexto único para la gestión constructiva del conflicto

En esta sección, se revisa la evidencia actual de empresas familiares que fundamenta el propósito de esta investigación. Se abordan cuatro aspectos, principalmente: Primero, la relevancia del estudio de las empresas familiares. En segundo lugar, la definición de empresa familiar y sus principales atributos. En tercer lugar, los principales desafíos que plantean las distintas etapas del ciclo de vida. En cuarto lugar, . la evidencia existente sobre la gestión de conflictos en el contexto de la empresa familiar.

1.2.1. La relevancia del ámbito de la empresa familiar

Las empresas familiares son un objeto de estudio relevante por diversas razones económicas, sociales, teóricas y prácticas.

A nivel económico, sostienen en gran medida la economía de las regiones (Basco, 2015). Por ejemplo, en el contexto europeo representan la mayoría de las pequeñas y medianas empresas, las cuales son el eje central de la economía (Botero et al., 2015). En España, según las cifras del Instituto de la Empresa Familiar (IEF) (2021) el 89% de las empresas privadas son empresas familiares, ocupando un lugar destacado en la generación de empleo. En el actual contexto de pandemia, se les identifica como el principal motor de recuperación de la economía por su compromiso a largo plazo, su capacidad de adaptación y su inversión social (Coll, 2021).

Dado el papel que desempeñan en la economía, son la fuente más importante de empleo privado (Astrachan & Shanker, 2003). Las empresas familiares destacan en su responsabilidad social y contribuyen a la sostenibilidad ambiental (Le Breton-Miller & Miller, 2016).

A nivel teórico, la interacción entre sistemas familiares y empresariales justifica el desarrollo de teorías sobre el comportamiento de la empresa familiar (Chua et al., 2003; Zahra & Sharma, 2004). Algunas conceptualizaciones específicas como la riqueza socioemocional (*socioemotional wealth* -ver trabajo de Berrone et al., 2012) o el *familiness* (ver trabajo de Habbershon & Williams, 1999) son algunos ejemplos de desarrollos teóricos que dan cuenta de la naturaleza única y particular de la empresa familiar (Sharma, 2008).

A nivel práctico, el estudio de la empresa familiar también debe reportar un conocimiento que sirva para mejorar sus prácticas de gestión. Los académicos deben comprender los desafíos que enfrentan los gerentes, explorar sus causas, proponer estrategias y determinar las posibles contingencias que afectan la efectividad de estas opciones (Zahra & Sharma, 2004). En este sentido, el desarrollo de teorías que sean transdiciplinares a la administración de empresas como puede ser la psicología reporta importantes ventajas (Chua et al., 2003). Desde sus inicios como campo de estudio, el desarrollo de teorías ha estado muy ligado a la consultoría de este tipo de empresas y a la observación de mejores prácticas o la búsqueda de soluciones a medida de sus necesidades (Dyer & Sánchez, 1998; Zahra & Sharma, 2004).

En las últimas tres décadas el campo de la investigación de la empresa familiar ha experimentado un desarrollo significativo (Zahra & Sharma, 2004; Wright & Kellermanns, 2011). Algunas cifras son indicativas de ello, por ejemplo, cada año hay al menos ocho conferencias académicas centradas en la investigación de empresas familiares (p.e., IFERA, FERC, workshop de EIASM sobre investigación en gestión de empresas familiares; Calabrò, Minichilli, et al., 2018). El número de artículos publicados aumenta exponencialmente: en el año 2008 se contabilizaron 500 artículos (Benavides-Velasco et al., 2013). Unos años más tarde, concretamente, en el período comprendido entre 2010 y 2014 hubo más de 4.000 artículos nuevos en el campo (Short et al., 2016).

Actualmente, el estudio de la empresa familiar es un campo de estudio independiente (Evert et al., 2016) donde un tema como el conflicto se encuentra entre los temas más frecuentemente estudiados en la investigación de la empresa familiar (Debicki et al., 2009; Benavides-Velasco et al., 2013). En la misma medida, otros aspectos como el desempeño y crecimiento empresarial, las características y atributos de las empresas familiares, la dinámica familiar interpersonal (p.e. conflicto), la gobernanza y la sucesión, también concentran la atención de los investigadores empíricos y ofrecen nuevas oportunidades para futuras investigaciones (Evert et al., 2016). El estudio de la respuesta de las empresas ante un entorno global cada vez más exigente también está en ascenso (Wright & Kellermanns, 2011), teniendo un papel sobresaliente el estudio de la innovación de este tipo de empresas (Calabrò, Vecchiarini et al., 2018).

El campo de la empresa familiar es aún más multidisciplinario recibiendo la atención de académicos desde diversas perspectivas como sociología, psicología, economía y gestión (Botero et al., 2015). En resumen, este campo ofrece oportunidades interesantes para los jóvenes académicos (Calabrò, Vecchiarini et al., 2018) que pueden contribuir a futuros desarrollos en el campo.

1.2.2. Definición de empresa familiar

Las empresas familiares son especialmente interesantes y posiblemente más complejas que otros tipos de empresas por el entrelazamiento entre los objetivos familiares y empresariales. Si bien no existe un amplio consenso sobre qué es la empresa familiar (Díaz-Moriana et al., 2019; Steiger et al., 2015), la presencia de una familia o un grupo de familias que ejercen el control de la empresa se ha identificado como un rasgo distintivo de este tipo de empresas (Astrachan et al., 2002; Chua et al., 1999;). De esta manera, la familia o familias dan forma al propósito y a la visión del negocio a través de su participación en puestos gerenciales (Chua et al., 1999). La familia tiene pues un rol muy relevante en la empresa (Bertrand & Schoar, 2006; Hamilton et al., 2017; Haynes et al., 2011).

Se podrían mencionar algunas definiciones de lo que es una empresa familiar. Por ejemplo, una empresa familiar es aquella la que una familia tiene el suficiente capital (acciones o participaciones) para ejercer el control de la estrategia y ocupar puestos de Alta Dirección (Howorth y col., 2006: 229).

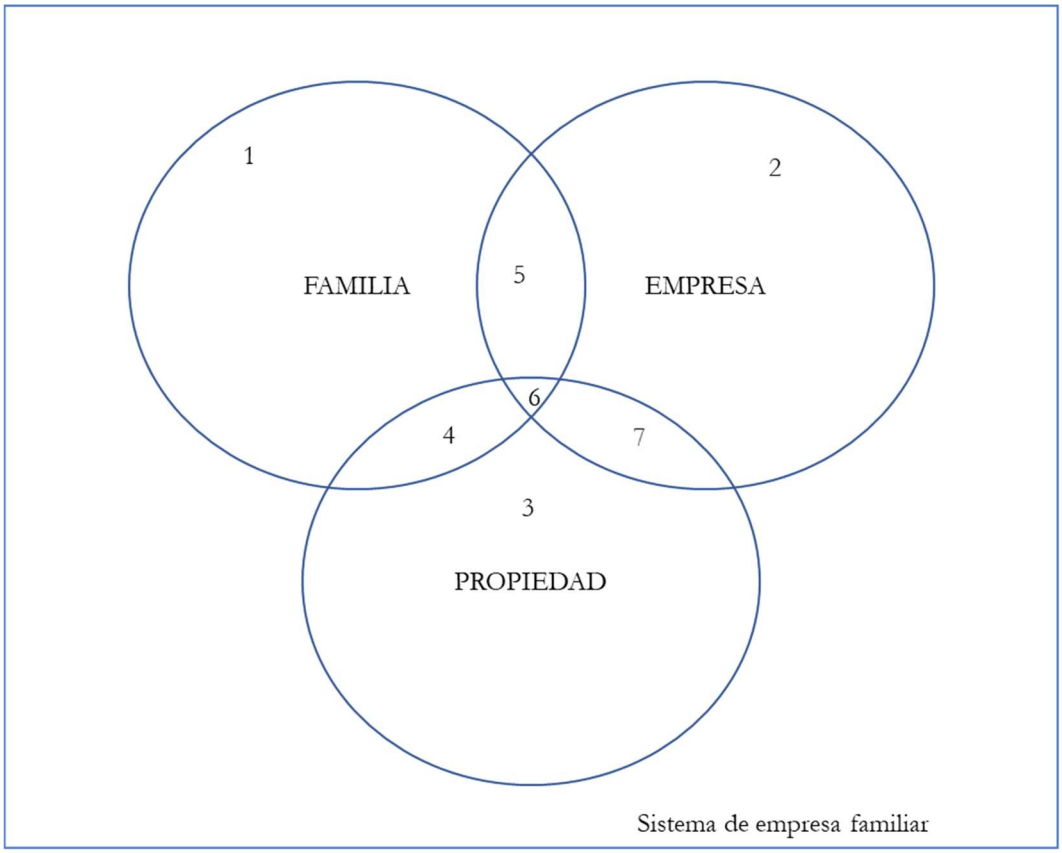
En esta investigación, se adopta una definición ampliamente utilizada desarrollada por Chua y colegas (1999, p.25):

> The family business is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families (Chua et al., 1999, p.25).

En las empresas familiares, la superposición de los sistemas de familia, empresa y propiedad (Tagiuri & Davis, 1996; ver Figura 5) produce una serie de atributos inherentes como roles e intereses simultáneos como miembros de la familia, gestores y accionistas; una identidad compartida, una historia común que da forma a expectativas y relaciones; una mezcla de emociones positivas y negativas y significados compartidos de ser una empresa familiar, entre otros (Tagiuri & Davis, 1996). Todos ellos pueden ser una fuente de ventajas o limitaciones según sea el caso. Por ejemplo, la alta implicación emocional puede ser una fuente de confianza o también puede dar lugar a resentimiento y frustración (Tagiuri & Davis, 1996).

Tal y como se aprecia en la Figura 5, la superposición de los sistemas familiar, empresarial y de la propiedad da a lugar a un sistema complejo en el que algunos de sus integrantes pueden sólo pertenecer a la familia (1), a la empresa (p.e., gerentes no familiares-2) o a la propiedad (p.e., externos a la familia-3). Otros de sus miembros pueden ser miembros de la familia y gestores (5), o ser miembros de la familia y accionistas (p.e. accionistas pasivos-4). En algunos casos, también pueden existir personas propietarias que son gestores pero no miembros de la familia (7). La posición 6 es en la que confluyen los tres roles a la vez (p.e., personas fundadoras).

Figura 5 Sistema integrado de familia, empresa y propiedad (adaptado de Tagiuri & Davis, 1996).



Algunas conceptualizaciones más recientes entienden que no son tres sistemas por separado sino que, es un sistema integrado por las distintas instancias que interactúan y son sus propios integrantes los que gestionan las fronteras o límites entre ellos y desarrollan su propio sentido de identidad que va emergiendo de forma dinámica. Esto es lo que se conoce como la teoría de las fronteras o *boundary theory* (Knapp et al., 2013).

Desde una perspectiva sistémica, se asume que el todo es más que la suma de las partes, lo cual significa que es más interesante la interrelación que se produce entre sus partes que comprender a cada parte por separado (Cox & Paley, 1997). En este sentido, se entiende que entre cada uno de los sistemas (familia, empresa y propiedad) se llevan a cabo patrones de comunicación específicos que dan lugar a una lógica funcional particular. En la familia se dan los procesos de comunicación sobre las relaciones, en la empresa la comunicación sobre los procesos de decisión y en la propiedad opera de acuerdo a la lógica de lo que está legalmente establecido (von Schlippe & Frank, 2013).

De esta forma, el conflicto puede surgir cuando en un mismo acto comunicativo las lógicas son confusas o incluso llegan a contradecirse. Siendo por ello necesario poder institucionalizar la toma de decisiones a través de los foros de gobierno que dan cuenta de estas distintas lógicas -de ahí la distinción entre órganos de gobierno familiar y empresarial- y que permiten organizar la comunicación que tiene lugar de tal forma que las decisiones puedan validarse entre sí y estar vinculadas por significados compartidos como puede ser la visión familiar (von Schlippe & Frank, 2013). En este sentido, existe evidencia sobre la naturaleza relacional de los foros familiares de gobierno (p.e. Consejos de Familia) en comparación con los órganos de decisión empresarial como el Consejo de Administración (Calabrò & Mussolino, 2013).

1.2.3. El ciclo de vida de la empresa familiar

La empresa familiar como sistema integrado pasa por diferentes etapas determinadas por el ciclo de vida familiar, el desarrollo empresarial y el cambio de estructura de propiedad (Gersick et al., 1999) (Ver Tabla 2). Según esta perspectiva de desarrollo, la propiedad de la empresa familiar evoluciona desde una etapa de propietario/a controlador/a la de sociedad de hermanos, y luego a la de consorcio de primos, así como la propia empresa cambia desde una etapa de creación, pasando por el crecimiento hasta alcanzar su madurez (Gersick et al., 1999). Esta perspectiva evolutiva explica en cierta medida la singularidad de las empresas familiares. Las diferentes etapas y transiciones exigen desafíos únicos en términos de sucesión (Lansberg, 1988; Friedman, 1991), manejo de conflictos (Friedman, 1991; Davis & Harveston, 1999) e innovación (Kellermanns et al., 2012; Hauck & Prugl, 2015), entre otros.

Tabla 2 Etapas de la propiedad (elaboración propia)

Etapas/ dimensiones	Fundador controlador	Sociedad de hermanos	Consorcio de primos
Relaciones	Padres e hijos	Padres e hijos Hermanos	Dentro de cada rama familiar Entre ramas familiares Grupos multigeneracionales
Liderazgo	Líder único o pareja de emprendedores	Liderazgo único Liderazgo compartido Todavía centrado en miembros de la familia	Transmisión de poder a gerentes no-familiares
Toma de decisiones	Centrado en la persona fundadora o fundadores Ágil y rápida	Más participativa Orientada a consensos	Democracia basada en la representación de acuerdo con los derechos de voto
Estrategia de negocio	Supervivencia del proyecto emprendedor	Orientada al crecimiento	Sostenibilidad del grupo de empresas
Propiedad	Concentrada en la persona fundadora o fundadores	Repartida entre un grupo de hermanos	Repartida entre distintas ramas familiares. Normalmente, más dispersa
Gobierno	Ausencia o escasa presencia de estructuras formales	Necesidad de crear estructuras formales de gobierno tanto familiar como empresarial (p.e., Consejos de Familia, Comités de Dirección, Consejos de Administración).	Sistemas de representación por rama familiar Suele existir un mayor número de accionistas que no participan en la gestión de la empresa (accionistas activos vs accionistas pasivos) Se diferencian claramente los espacios en base a la pertenencia a la familia, la gestión y/o la propiedad

Tal y como se evidencia en la Tabla 2, cada una de las etapas da lugar a distintas configuraciones basadas en la naturaleza del vinculo familiar, el modelo de liderazgo, la toma de decisiones, la fase del negocio, la distribución de la propiedad y las estructuras de gobierno. Estas diferencias pueden ser tomadas como una referencia dado que luego cada empresa familiar es única, pudiendo vivir algunas transiciones de forma más rápida por cambios o presiones del entorno familiar o empresarial. Por ejemplo, puede ser el caso de empresas de fundadores/as o hermanos/as que tienen modelos avanzados de gobierno en el que participan consejeros no familiares o cuyo liderazgo está en manos de personas con cargos directivos que no son miembros de la familia, lo cual suele ser más propio de empresas en fase de consorcio de primos.

En esta investigación, las sociedades de hermanos (Gersick et al., 1999) son objeto de estudio dado que el vínculo familiar es más próximo y ello debería dar lugar a un contexto específico para la gestión constructiva del conflicto (Tjosvold et al., 2014). Adicionalmente, en la literatura existe un amplio consenso sobre el aumento de los niveles de conflicto en esta etapa (Avloniti et al., 2014; Friedman, 1991; Ward, 1997) así como la disminución de la actividad emprendedora o innovadora en algunos casos (Kellermanns et al., 2012).

En las empresas de hermanos existe una mayor predisposición a que se presenten conflictos de alta intensidad emocional. Dada la relevancia del vínculo fraterno en la vida de las personas (Gotttman et al., 2001) las relaciones entre hermanos son tal vez una de las relaciones emocionalmente más intensas de nuestras vidas. De acuerdo a estos autores, este tipo de relaciones actúan como una especie de "laboratorio de aprendizaje interpersonal", en el que los niños aprenden a través de experimentar una serie de conductas y roles que luego podrán usar en la vida adulta, sobre aspectos de las relaciones como discutir y a reconciliarse, cooperar y manipular, comparar y a competir, todos ellos elementos claves que determinarán el tipo de personas en que se convertirán.

Safer (2012) plantea que los conflictos fraternos son una muestra de la "lucha angustiosa" que viven los hermanos. Esta autora desarrolla la idea de que los hermanos tienen un "lenguaje propio" que a menudo es fuente de malos entendidos y discusiones entre ellos. En muchos casos, se comunica desde el tipo de relación que los hermanos han construido en el pasado, la cual puede favorecer o limitar la gestión constructiva del conflicto.

Las relaciones entre hermanos tienen una amplia influencia en el desarrollo de la identidad y el comportamiento social. Los hermanos practican la autonomía y la independencia, la dominación y la subordinación, el conflicto y la colaboración en sus interacciones diarias (Edwards et. al., 2006).

Tal y como se refleja en la Tabla 3, las empresas de hermanos presentan ciertas características que le hacen una etapa que plantea múltiples retos en cuanto a sus relaciones, la gestión de conflicto, los procesos y el desempeño de la empresa y el gobierno. La intensidad del vínculo emocional, la participación de los padres en la definición de la relación (p.e., altruismo, tratamiento equitativo o diferenciado) y la ambivalencia entre competir y cooperar hace que esta etapa sea especialmente exigente en términos de la gestión de conflictos.

Tabla 3 Principales características de las sociedades de hermanos

	Principales características
Relaciones	• Intensidad de los lazos familiares (Friedman, 1991; Ward, 1997). • El altruismo parental desempeña un papel crítico (Friedman, 1991; Lubatkin et al., 2007) especialmente cuando los hermanos son jóvenes. A medida que los hermanos se hacen mayores, el altruismo tiende a disminuir (Lubatkin et al., 2005). • Altos niveles de interferencia parental y la percepción de injusticia o de falta de equidad en el trato recibido por parte de los padres son fuentes conflicto (Avloniti et al., 2014). • Las buenas relaciones interpersonales son clave para el éxito de este tipo de sociedades (Ward, 1997). • Los aspectos relativos al género son relevantes (Mussolino et al., 2019). En los casos en los que se perciben tratos diferenciados en base al género, se documenta una mayor existencia de conflicto (Cole, 1997; Vera & Dean, 2005). • Los hermanos pueden competir por el poder y el control de la empresa (Eddleston et al., 2013).
Gestión de conflicto	• Es crítico poder estar de acuerdo en la necesidad de tener que llegar a acuerdos (Ward, 1997). • El acuerdo en torno a reglas justas está relacionado con niveles más bajos de conflicto durante la sucesión (Taylor & Norris, 2000). • Las relaciones cálidas y cercanas están asociadas con niveles más bajos de conflicto en la sucesión (Taylor & Norris, 2000). • La cooperación y la competencia tienen origen en las relaciones familiares (Donato & Dillow, 2017; Friedman, 1991). • Estilos de conflicto cooperativos reportan experiencias más positivas en la sucesión (Handler, 1994). • La colaboración entre hermanos reporta mejores resultados que la competencia en la sucesión (Jayantilal et al., 2016).
Procesos empresariales	• El conflicto afecta negativamente la calidad y la ejecución de la planificación estratégica (Eddleston et al., 2013). • La cooperación, el acuerdo entre los hermanos sobre cómo se comparte el poder y el desarrollo de relaciones de confianza influyen positivamente en el liderazgo del sucesor (Catter & Kidwell, 2014).

Desempeño de la empresa	• Un liderazgo claro (visión compartida) incide en una mayor armonía familiar (Farrington et al., 2012). • Incremento del riesgo de que el conflicto familiar produzca una disminución del desempeño de la empresa (Ward, 1997). • La innovación tiende a disminuir en la etapa de hermanos (Kellermanns et al., 2012).
Gobierno	• Se suelen poner en marcha órganos de gobierno colegiados (p.e., Consejo de Administración, Consejo de Familia). • El Protocolo Familiar es utilizado como una herramienta de gobierno y de gestión de conflictos (Matías & Franco, 2020; Rodríguez-García & Menéndez-Requejo, 2020).

1.2.4. La gestión de conflictos en la empresa familiar

La singularidad que aporta la implicación de la familia en la empresa (Chua et al., 1999; Rau et al., 2018) hace que puedan contraponerse dos lógicas muy distintas: la familiar y la empresarial. La lógica familiar está orientada a proteger y cuidar de los miembros de la familia mientras que la lógica empresarial se centra en el logro de resultados económicos (Reay et al., 2015). Estas lógicas contradictorias, junto con la amplia influencia de la familia en los roles de propiedad, gestión y gobernanza (Lansberg, 1983) a lo largo del ciclo de vida (Danes et al., 1999), añaden complejidad a la gestión de conflictos en las empresas familiares (Sorenson, 1999; Waldkirch, 2015; Zachary et al., 2013).

Dadas estas características únicas, que surgen de los sistemas superpuestos en la empresa familiar, los conflictos pueden estar relacionados con una combinación de cuestiones relacionadas con la justicia, la ambigüedad de roles, el equilibrio entre el trabajo y la familia, la identidad y la sucesión (Danes et al., 1999). La orientación temporal de las empresas familiares también es distintiva porque perseguir la continuidad a lo largo de generaciones implica transitar por diferentes etapas generacionales en las que cambian las necesidades y las dinámicas familiares (Lansberg, 1999). En estas transiciones, el conflicto es un hecho natural, siendo fundamental la gestión que se haga del mismo (Filser et al., 2013).

De esta manera, la influencia familiar es un aspecto clave para comprender el comportamiento de las empresas familiares (Combs et al., 2020; Zachary, 2011). Concretamente, dicha influencia está está asociada a la importancia de metas no económicas, como la armonía familiar, el estatus social familiar y las necesidades de riqueza socioemocional (Chrisman et al., 2012; Gómez-Mejía et al., 2007), la influencia de las relaciones familiares y los roles asignados en la familia (Combs et al., 2020).

Esta participación de la familia también se ha relacionado con la ambigüedad de roles (Kidwell et al., 2012; Sundaramurthy & Kreiner, 2008) y, en consecuencia, con el conflicto de roles (Chandler, 2015; Memili, Fang et al., 2015) debido a la concurrencia de los roles familiares y empresariales que pueden ser en algunos casos contradictorios.

De hecho, el conflicto de roles está más presente en las pequeñas y medianas empresas (PYME) en las que el desempeño de la empresa es muy dependiente de la participación de los miembros de la familia (Memili, Chang et al., 2015). En este tipo de organizaciones, los objetivos empresariales están muy vinculados a los objetivos personales de los accionistas y responden a sus necesidades, valores, creencias y filosofías personales (Kotey, 2005). Siendo algo natural que los miembros de

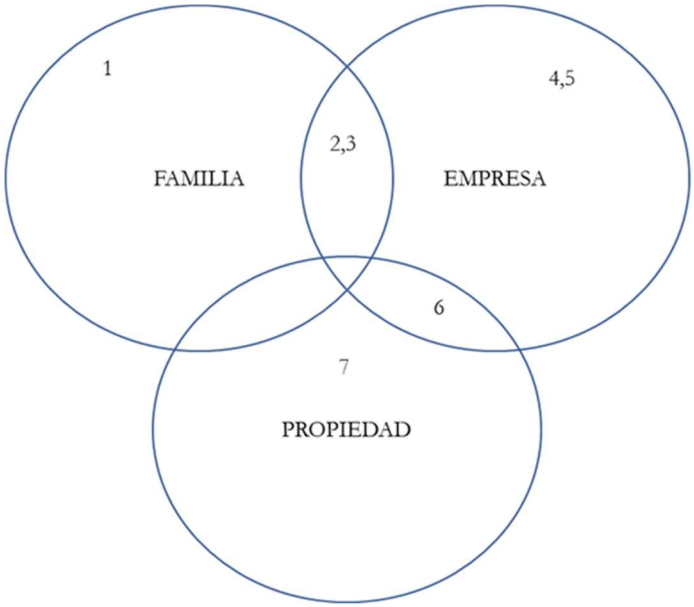
la familia tengan objetivos y expectativas divergentes (Kotlar & De Massis, 2013) que influyen mucho en sus actividades y, que, por tanto, podrían dar lugar a posibles conflictos. Sin embargo, las divergencias y las diferentes perspectivas no son necesariamente indicativas de conflicto pero sí justifican la necesidad de desarrollar un enfoque constructivo de gestión de conflictos para convertir estas controversias en mejores soluciones y relaciones más sólidas (Tjosvold, 2008).

Tal y como se aprecia en la Figura 6, los conflictos en la empresa familiar son un territorio complejo dado que pueden tener origen o lugar en cada una de las áreas familiar, empresarial o societaria por separado o ser el resultado de la interacción entre dos o más áreas. Así en una empresa familiar pueden existir conflictos familiares que no están relacionados con la empresa (1) pero que igualmente podría incidir en la gestión de la empresa familiar por la dificultad para separar ambos contextos. En algunos casos, estos patrones de conflicto o estilos de gestión de conflictos dentro de la familia son trasladados a la empresa familiar actuando como una fuente de fortaleza o debilidad, dependiendo de si hacen en énfasis en la cooperación o en la competencia.

Los conflictos familiares relacionados con el trabajo pueden ser propios de la interacción entre los miembros de la familia como parte de equipos de trabajo o puede ser por la tensión entre las demandas de la familia y el trabajo (2,3). En las fases iniciales de la empresa, los emprendedores pueden experimentar menores niveles de conflicto familia y trabajo (Parasuraman & Simmers, 2001) pero a medida que la familia va ganando complejidad y la empresa dimensión, el conflicto familia y trabajo emerge con una mayor intensidad (Bertschi-Michel et al., 2020).

En la empresa pueden presentarse conflictos laborales (entre colaboradores y gerentes no familiares) o conflictos organizacionales de mayor escala (entre departamentos) (4,5). En el espacio entre empresa y propiedad, suele emerger lo que se conoce como conflicto de agencia y que puede surgir entre gerentes y accionistas que no trabajan en la empresa (Blanco-Mazagatos et al., 2016).

Figura 6 Mapa de conflictos en las empresas familiares



1.2.4.1. Estado actual de la cuestión

Aunque el tema de los conflictos en las empresas familiares ha captado la atención de académicos de distintas disciplinas (Smyrnios et al., 2013), podría decirse que su teorización y comprensión está todavía en una etapa inicial de desarrollo (Frank et al., 2011; Debicki, et al., 2009; Sharma et al., 2014). Algunas revisiones de literatura destacan que hay una cierta fragmentación de los marcos teóricos empleados (Frank et al., 2011) y que el conocimiento relevante del campo de la gestión de conflictos aún no se ha integrado en el campo de la empresa familiar (Caputo et al., 2018; Qiu & Freel, 2019).

En el campo de la empresa familiar el conflicto ha sido conceptualizado desde una perspectiva amplia e incluso ambigua dando lugar a confusión en algunos casos (Tjosvold, 2006). El enfoque que ha predominado es el que define al conflicto como intereses opuestos, rivalidad (p. e., Levinson, 1971) y la presencia de objetivos incompatibles (Tjosvold, 2008) entre sistemas familiares y empresariales (p. e., Lansberg, 1983).

En este sentido, puede ser conveniente replantear la definición de conflicto de tal forma que se promueva una aproximación cooperativa de la resolución de conflictos favoreciendo que el mismo siga un curso constructivo (Deutsch, 1994; Tjosvold, 2008). Desde este punto de vista, es necesario cambiar la perspectiva que asume que el conflicto en las empresas familiares es visto principalmente como un factor de riesgo para el desempeño de las empresas familiares (p.e. Davis

& Harveston, 2001) por otra que ve el conflicto como una oportunidad para indagar en los problemas, entenderlos, crear soluciones y fortalecer la relación (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

Ciertas características específicas del contexto de la empresa familiar pueden tener una influencia positiva en la emergencia de la gestión constructiva del conflicto. Por ejemplo, en las empresas familiares, la presencia de metas familiares ha sido ampliamente documentada (Kotlar & De Massis, 2013) y siendo que dichas metas son en gran medida de naturaleza socioemocional (p.e., armonía familiar y la preservación de la identidad familiar) (Berrone et al., 2012; Debicki et al., 2017) se promovería un contexto para que el conflicto pueda ser beneficioso (Guerra et al., 2005).

La investigación sobre manejo de conflictos también ha informado que la cercanía emocional, amortigua los efectos dañinos del conflicto relacional (Rispens et al., 2011). En las empresas familiares, los lazos emocionales son intensos y fuertes entre sus miembros (Brundin & Nordqvist, 2008; Brundin & Sharma, 2012; Michael-Tsabari & Lavee, 2012), los cuales podrían disminuir la presencia de estos efectos negativos de los conflictos relacionales.

Una cantidad limitada de investigación ha explorado este papel positivo del conflicto en las empresas familiares (p.e., Chirico et al., 2011; Cosier & Harvey, 1998; Eddleston et al., 2018; Kellermanns & Eddleston, 2004; Kellermanns & Eddleston, 2007) quedando pendiente todavía algunas cuestiones por resolver relativas a cuáles antecedentes podrían favorecer la emergencia de una gestión constructiva de lo mismos. En la Tabla 4 pueden observarse los distintos enfoques que han predominado en el estudio del conflicto en el campo de las empresas familiares.

Tabla 4 Enfoques que han predominado en el estudio del conflicto en el campo de las empresas familiares (adaptado de Alvarado-Álvarez et al., 2020).

Enfoque	Principales hallazgos	Ejemplos de trabajos
El conflicto erosiona las empresas familiares	El conflicto es omnipresente en las empresas familiares. El conflicto interpersonal es una de las principales amenazas para las empresas familiares. El conflicto destructivo está asociado con el fracaso empresarial.	Levinson (1971); Lansberg (1983); Kaye (1991); Harvey y Evans (1994); Ward (1997); Davis y Harveston (2001); Großmann y von Schlippe (2015)
Exploración de los distintos tipos de conflicto	El conflicto de tareas es productivo. El conflicto relacional es más frecuente en las empresas familiares que en las no familiares. Los conflictos relacionales son predominantes y tienen un impacto negativo en el desempeño de las empresas familiares.	Kellermanns y Eddleston (2004; 2007); Amarapurkar y Danes (2005); Ensley y Pearson (2005); Eddleston y Kellermanns (2007); Eddleston et al., (2008) Nosé et al. (2017)
El conflicto en la empresa familiar es único	Los conflictos en las empresas familiares muestran ciertas particularidades relacionadas con la interacción entre los sistemas familiar y empresarial (Por ejemplo, paternalismo, "efecto Fredo").	Haberman y Danes (2007); Danes et al. (1999); Kidwell et al., (2012); Pieper et al., (2013); Chirico et al., (2012)
Gestión de conflictos	Los estilos colaborativos contribuyen al logro de los objetivos familiares y empresariales. La cooperación entre miembros de la familia promueve una mejor sucesión e innovación intergeneracionales. Es probable que las parejas emprendedoras, donde los accionistas mantienen interacciones de poder colaborativas, adopten un equipo productivo de toma de decisiones comerciales.	Avloniti et al., (2014); Farrington et al., (2012); Habberman y Danes (2007); Sorenson (1999); Spriggs et al., (2012); Hedberg y Danes (2012); Jayantilal et al., (2016)

El conflicto es constructivo	La presencia del diálogo colaborativo y las normas éticas contribuye al desarrollo del capital social y al mejoramiento del desempeño empresarial.	Sorenson et al., (2008); Sorenson et al., (2009); König et al., (2013); Sciascia, Clinton et al., (2013) Pearson et al., (2014)
	El conflicto de tareas promueve debates constructivos dentro de la empresa familiar que se traducen en innovación.	De Clercq y Belausteguigoitia (2015) Kammerlander et al. (2015)
	El conflicto promueve el cambio en las empresas familiares.	Claßen y Schulte (2017)
	El conflicto constructivo contribuye al equilibrio entre la tensión que puede emerger entre los roles de custodio (*steward*) o de control del desempeño de la empresa (agente).	Paskewitz y Beck (2017) Eddleston et al., (2018) Kanadlı et al., (2020)

En general, ha prevalecido una visión en la que las relaciones familiares son concebidas como un antecedente relevante de conflicto debido a la influencia de los aspectos emocionales en el desempeño de la empresa familiar (Lansberg, 1983; Kaye, 1991; Kaye, 1996). No obstante, también las emociones pueden servir como un detonante para la gestión constructiva del conflicto cuando existe un buen clima relacional o cuando los familiares comparten metas de futuro y trabajan de forma colaborativa para alcanzarlas.

La emergencia de conflictos destructivos puede estar relacionada con dinámicas específicas de algunas familias y no como normal general en todos los casos por la mezcla de familia empresa. Por ejemplo, si los miembros de la familia utilizan el negocio para resolver problemas familiares que no han sido bien gestionados o si existen patrones disfuncionales de comunicación familiar o una dependencia excesiva de los padres es esperable la emergencia de un patrón destructivo (Pieper et al., 2013).

En las primeras etapas de una empresa familiar, cierto grado de paternalismo, entendido como la lealtad, el cuidado, el apoyo y la protección de los padres hacia sus hijos, puede ser positivo porque los padres pueden transmitir conocimientos y orientar a sus hijos en la empresa (Kidwell et al., 2018). Sin embargo, en fases posteriores, un exceso de paternalismo puede conducir a un clima autocrático que podría entorpecer el trabajo de las próximas generaciones en la empresa y en especial la gestión constructiva que puedan hacer de sus conflictos (Chirico et al., 2012; Davis & Harveston, 1999). Además, los conflictos relacionales pueden conducir a comportamientos problemáticos y poco éticos por parte de los miembros de la familia que perjudican a las empresas (Kidwell et al., 2012). Eddleston y Kidwell (2018) avanzan en esta hipótesis, sugiriendo que estos comportamientos disfuncionales pueden manejarse de manera constructiva a través de discusiones abiertas.

Otra corriente de investigación se ha centrado en desentrañar los efectos de diferentes tipos de conflicto (p.e., Danes et al., 2000; Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston et al., 2008). En la literatura se ha confirmado el efecto perjudicial del conflicto relacional en el desempeño de la empresa familiar (Eddleston & Kellermanns, 2007; Frank et al., 2011; Nosé et al., 2017). Algunos factores, como el altruismo entre miembros de la familia (Eddleston & Kellermanns, 2007) y la cohesión y adaptabilidad familiar (Nosé et al., 2017), han mostrado un efecto moderador en estas relaciones.

Otros estudios muestran una relación negativa entre el conflicto cognitivo y la satisfacción con la empresa. Sin embargo, esta relación negativa es moderada por el intercambio de miembros de la familia (entendido como el nivel de reciprocidad entre los miembros de la familia; es decir, la

percepción de un individuo de la voluntad de su familia de compartir ideas, comentarios y expectativas entre sí) (Kellermanns & Eddleston, 2007) y la dispersión generacional de la propiedad (entendida como el nivel de concentración o dilución de las acciones de la empresa entre miembros de la familia) de tal forma que las empresas de primera generación obtienen más beneficios del conflicto cognitivo, y el intercambio de miembros de la familia modera positivamente el efecto que el proceso de conflicto tiene sobre el desempeño (Kellermanns & Eddleston, 2007). Todos estos conocimientos sugieren que un factor crítico no es solo el tipo de conflicto, sino también el enfoque que se adopta para su gestión.

Otra corriente de literatura ha explorado los beneficios del conflicto en el desempeño de las empresas. Por ejemplo, se ha descubierto que la gestión de conflictos desempeña un papel positivo en el tratamiento de objetivos divergentes con respecto a la innovación cuando participan varias generaciones en el negocio (Kellermanns et al., 2008) y cuando la propiedad es dispersa (Spriggs et al., 2012). Asimismo, se ha encontrado que el conflicto constructivo fomenta la orientación emprendedora (Sciascia, Mazzola et al., 2013) y la agilidad en la toma de decisiones (König et al., 2013).

Más específicamente, con respecto a los estilos de conflicto, Sorenson (1999) encontró que altos niveles de colaboración resultan en efectos positivos tanto para la familia como para la empresa, mientras que altos niveles de compromiso y acomodación contribuyen a resultados familiares positivos (Estudio de encuesta, muestra: 59 empresas).

Algunos teóricos plantean que la familia en la empresa adopta un papel de custodio de la empresa (nombrado en la literatura como *Stewardship*; Kellermanns et al., 2012) y también asume una posición de control sobre el rol que desempeñan sus miembros dentro de la empresa (perspectiva de agencia). En este sentido, una gestión constructiva del conflicto podría contribuir a que efectivamente los miembros de la familia puedan manejar ambos roles porque los diálogos abiertos dentro de la empresa ayudarían a manejar las tensiones habituales que emergen entre el fomentar la colaboración entre los miembros de la familia (*Stewardship*) y la necesidad de supervisar o controlar que efectivamente desempeñen un rol positivo en la empresa (perspectiva de agencia) (Eddleston et al., 2017). Bajo esta perspectiva, el conflicto constructivo reportaría los mejores resultados tanto para las familias como para la empresa.

La gestión de conflictos en la empresa familiar implica un enfoque que considera diferentes tipos de conflicto y cómo son moderados por varios componentes de las relaciones de la empresa familiar, como el altruismo, la confianza, los valores y la comunicación, y por factores estructurales como la etapa de la propiedad en la que se encuentra (padres, hermanos, primos), el nivel de

dispersión de la propiedad y diferentes estilos de manejo de conflictos (Pieper, 2010). Según un estudio bibliométrico llevado a cabo por Caputo y colaboradores (2018) la gestión de conflictos (a través de procesos formales o informales) contribuye a la orientación emprendedora e innovadora, equilibra la participación multigeneracional y compensa el poder entre grupos familiares.

La familia se considera en gran medida positiva para la empresa familiar, y las investigaciones sugieren que puede conducir a una ventaja competitiva (consultar Habbershon & Williams, 1999). Sin embargo, algunos estudios que relacionan el *familiness* con el conflicto han sugerido que el lado negativo del *familiness* conduce a un conflicto destructivo a través de patrones de comunicación que crean, intensifican y mantienen esos conflictos (Groβmann & von Schlippe, 2015). Por ello, algunos autores consideran a las empresas familiares como un terreno fértil para el conflicto destructivo (Groβmann & von Schlippe, 2015).

En una investigación sobre cómo el conflicto familiar se relaciona con la mortalidad de las empresas familiares, Groβman y von Schlippe (2015) encontraron algunos patrones relacionados con el conflicto y el fracaso de la empresa familiar. A partir de un estudio de casos múltiples con entrevistas narrativas y análisis de datos secundarios, identificaron un patrón dinámico de conflicto en el que conflictos latentes se transformaban en conflictos muy intensificados.

En los cinco casos estudiados, los autores confirmaron que las familias en las empresas creaban un clima especial en el que los conflictos latentes se nutrían de narrativas familiares centradas en elementos negativos como la animosidad y la aversión. Entonces se producía un cambio en las relaciones, principalmente, cuando un desequilibrio de poder irritaba el sistema y "despertaba" el conflicto latente. A partir de aquí, el conflicto se volvía omnipresente y controlaba el sistema de comunicación hasta el punto en que los miembros de la familia perdían su capacidad para manejar estos conflictos. De esta manera, los autores infirieron que estas familias tenían una "cultura del conflicto" que llevaba a los miembros de la familia a adoptar una actitud impotente y torpe cuando surgían los conflictos (Groβman & von Schlippe, 2015).

Otro estudio sobre la influencia de las narrativas familiares en la innovación de las empresas familiares encontró que las narrativas familiares centradas en el fundador se asociaron con conflictos destructivos y menos innovación, mientras que las historias centradas en la familia (es decir, en el grupo) se relacionaron con conflictos constructivos y más innovación (Kammerlander et al., 2015).

De acuerdo a esta evidencia, ambos tipos de conflicto (destructivo y constructivo) pueden tener lugar en las empresas familiares en función de antecedentes que sirven como detonantes y que se

crean en el espacio de relación familiar y empresarial. La naturaleza distintiva de la empresa familiar no la hace más proclive a la emergencia de conflictos destructivos como tal. Es la naturaleza de las relaciones entre sus integrantes y el tipo de manejo de gestión de conflicto que se adopta el que influye en el curso destructivo o constructivo del conflicto (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

En el siguiente capítulo, se desarrolla con más detalle la propuesta de un modelo conceptual que permite comprender mejor cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares.

CAPÍTULO 2. DESARROLLO DEL MODELO CONCEPTUAL

En el presente capítulo se desarrolla un modelo conceptual que permite comprender cómo se lleva a la gestión constructiva del conflicto en el contexto específico de la empresa familiar (Alvarado-Álvarez et al., 2020). De forma resumida, dicho modelo se fundamenta en que existe una configuración específica de recursos estructurales, cognitivos y relacionales *(Familiness colaborativo)* que promueve el desarrollo de *open-mindedness* o debates abiertos como proceso implicado en la gestión constructiva del conflicto (Tjosvold et al., 2014).

Dicho modelo conceptual ha sido publicado por la autora de esta tesis, en conjunto con sus directoras, en la revista académica *Negotiation and Conflict Management Research* en el año 2020 (Volumen, 13, Issue 2) (ver Anexo 6 para consultar dicho trabajo). Como extensión a dicho modelo, se plantea la innovación como un resultado del proceso de gestión constructiva del conflicto tal y como señala la literatura (Vollmer, 2015) y se seleccionan los antecedentes de visión compartida (cognitivo) y confianza (relacional) como principales dimensiones de estudio en esta investigación.

2.1. Gestión constructiva del conflicto en la empresa familiar

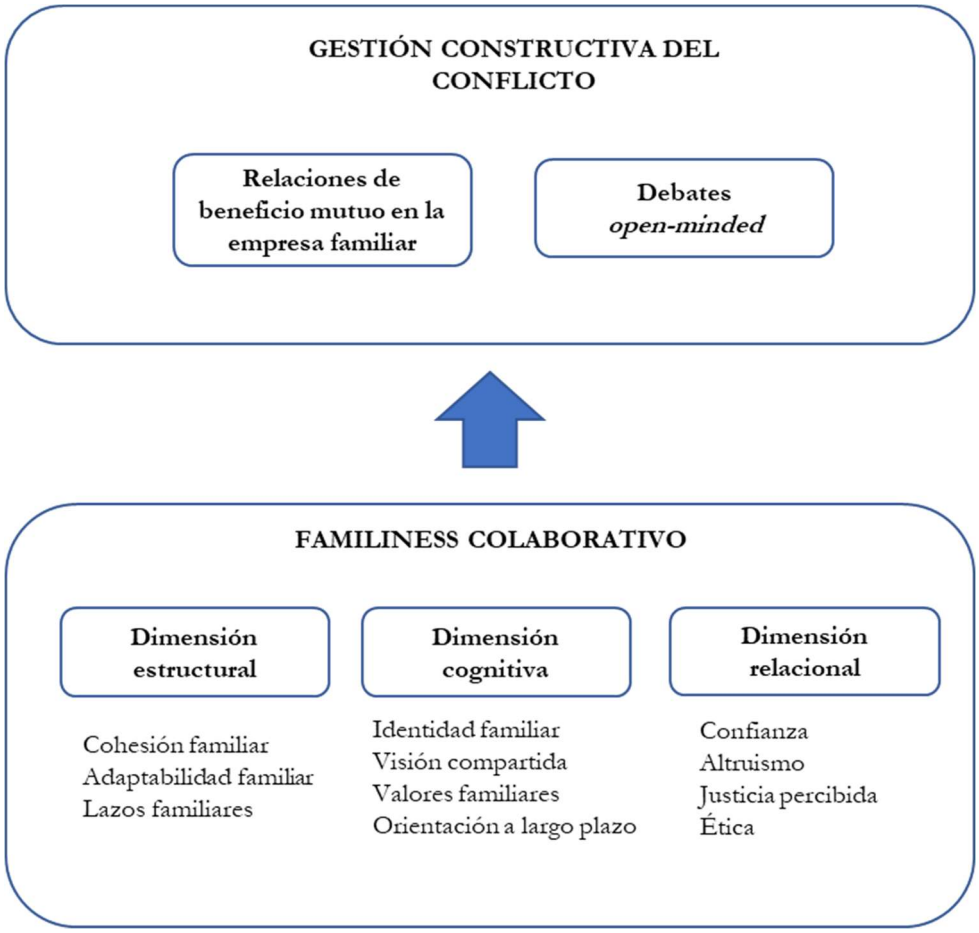
En el contexto de la empresa familiar, esta perspectiva constructiva sobre cómo afrontar el conflicto está influenciada por la interacción entre la familia y la empresa, que produce un conjunto único de recursos o *familiness* (Habbershon & Williams, 1999) que pueden ser ventajosos para el desempeño de la empresa familiar (Habbershon et al., 2003). La familia es una fuente de capital social en el negocio (Pearson et al., 2008) que se organiza en torno a tres dimensiones: estructural, cognitiva y relacional. Según este modelo, la dimensión estructural se refiere a los patrones y la fuerza de los lazos familiares. La dimensión cognitiva se refiere a la visión y el propósito compartidos de la empresa familiar, así como a las creencias, narrativas y cultura familiares que están arraigadas en la historia de la empresa familiar. La dimensión relacional se refiere a los recursos aportados por las relaciones familiares en el negocio, como la confianza, la lealtad y el compromiso (Pearson et al., 2008).

Desde esta perspectiva, el *familiness* fomentará el conflicto constructivo en las empresas familiares si promueve un contexto relacional en el que los miembros de la familia enfatizan en sus objetivos

comunes y participan en debates de mente abierta cuando se enfrentan a conflictos (Tjosvold et al., 2014). Es decir, el *familiness* aporta una serie de recursos que sirven de base para la interdependencia positiva y el afrontamiento del conflicto como un problema cooperativo (Deustch, 2011).

El principal argumento de esta tesis es que la influencia única del *familiness* facilita la emergencia de relaciones de interés mutuo que sirven como detonante de la adopción de debates de mentalidad abierta u *open-minded* que dan lugar a la gestión constructiva de los conflictos en las empresas familiares. Se acuña el término *collaborative familiness o familiness colaborativo* para capturar esta influencia (Alvarado-Álvarez et al., 2020) (consulte la Figura 7).

Figura 7 Modelo multidimensional de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares (adaptado de Alvarado-Álvarez et al., 2020).



2.1.1. Familiness colaborativo

Se refiere a la configuración particular de recursos (intangibles) creados por el flujo entre los sistemas familiares y empresariales que va más allá del *distinctive familiness* (Sharma, 2008) y del capital familiar (Hoelscher, 2014). El *familiness colaborativo* se crea sobre la base de los lazos familiares, valores comunes, historia compartida y el sistema de creencias que enfatiza en la cooperación (Pearson et al., 2008; Tjosvold et al., 2014). De esta manera se crea un entorno caracterizado por la confianza (Sundaramurthy, 2008; Eddleston & Morgan, 2014), el altruismo (Dyer, 2003; Eddleston & Kellermanns, 2007) y la percepción de equidad (Heyden et al., 2005).

La presencia de un *familiness colaborativo* sería sugestiva de altos niveles de capital social (Pearson et al., 2008) y capital familiar (Hoelscher, 2014). En la literatura se ha reportado que los altos niveles de capital familiar fomentan la comunicación libre y abierta entre los miembros de la familia (Hoelscher, 2014) atenuando el conflicto de tarea en las empresas familiares. Esto sería indicativo de que el *collaborative familiness* influiría positivamente en la gestión constructiva del conflicto. En la siguiente Tabla 5 se documentan los principales trabajos que darían cuenta de la existencia de los componentes de este modelo conceptual.

Tabla 5 Resumen de la evidencia del familiness colaborativo (adaptado de Alvarado-Álvarez et al., 2020)

Concepto/dimensiones	Principales hallazgos	Ejemplos de trabajos
Familiness distintivo	Un flujo equilibrado de capital entre los sistemas familiares y empresariales mejora el capital social de ambos sistemas.	Sharma (2008).
Capital Social Familiar (CSF)	FSC es un conjunto de recursos que surge de las relaciones entre los miembros de la familia dentro de las empresas familiares.	Arregle et al., (2007) Gudmunson y Danes (2013); Herrero (2018).
Familiness desde una perspectiva del capital social (CS)	Las tres dimensiones del CS: estructural, cognitiva y relacional, son los componentes específicos del *familiness*. Las empresas familiares crean valor a través de su capacidad para renovar y remodelar sus interacciones sociales dentro y fuera de la familia que ejerce la posición de control. Tanto el CS familiar como el CS no familiar contribuyen a la innovación de la empresa familiar. El CS maximiza la transferencia de conocimientos durante el proceso de sucesión.	Pearson et al., (2008) Carr et al., (2011); Kansikas et al., (2012); Zellweger et al., (2019); Daspit et al.,(2018); Salvato y Melin (2008); Sánchez-Famoso et al., (2014); Higginson (2010); Cabrera-Suarez et al., (2018).
Capital Familiar (CF)	El total de los recursos de los miembros de la familia se deriva del capital humano, social y financiero existente. El CF promueve la comunicación entre los miembros de la familia. En presencia de altos niveles de capital familiar, el conflicto de tareas solo tiene un leve efecto negativo en el desempeño de la empresa familiar.	Hoffman et al., (2006); Danes et al., (2009); Sorenson y Bierman (2009); Hoelscher (2014).
Dimensión estructural		

Cohesión	Los altos niveles de cohesión de la empresa familiar pueden evolucionar hacia decisiones de mala calidad debido a los procesos de pensamiento de grupo. Los niveles más bajos de cohesión se asocian con más conflictos entre accionistas y administradores. La satisfacción de la empresa disminuye con la presencia de un alto nivel de conflicto relacional y una baja cohesión. La amplitud y la velocidad del aprendizaje organizacional son mayores en presencia de elevada concentración de la propiedad familiar (una familia controla un alto porcentaje de la equidad) y alta cohesión.	Sundaramurthy y Kreiner (2008); Kidwell et al (2012); Zahra (2012); Corten et al., (2017); Nosé et al. (2017).
Adaptabilidad	Bajos niveles de conflicto relacional y una alta adaptabilidad contribuyen a mejorar la satisfacción de la empresa. Sin embargo, la satisfacción se reduce con la presencia de un alto conflicto relacional independientemente de si la adaptabilidad es baja o alta. La adaptabilidad familiar predice (positiva y significativamente) el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción de la segunda generación que trabaja en los negocios de los padres.	Lee (2006); Nosé et al. (2017).
Lazos familiares	Los miembros de la familia mantienen relaciones sociales con otros miembros de la familia y no miembros de la familia a nivel intraempresarial y extraempresarial. Las empresas familiares en la etapa de padres e hijos tienen un vínculo de cohesión más intenso, objetivos compartidos más fuertes y menos conflictos relacionales. Una mayor dispersión de parentesco se asocia con menos cohesión, consenso y más conflicto relacional. La transferencia de conocimiento entre madre e hijas en el contexto de la sucesión se maximiza cuando están presentes las dimensiones estructural, cognitiva y afectiva del capital social.	Ensley y Pearson (2005); Higginson (2010); Jaskiewicz et al., (2013) Zellweger et al., (2019) Bird y Zellweger (2018); Kidwell et al., (2018).

	Los equipos de cónyuges muestran mayor confianza, identificación y obligación mutua que los equipos de hermanos. Las actitudes, valores y comportamientos de la cultura familiar se transmiten a través de la relación entre padres e hijos. Los lazos familiares pueden promover la interdependencia, la influencia mutua positiva (nepotismo recíproco) o el sentimiento de merecimiento destructivo.	
Dimensión cognitiva		
Visión compartida	Una fuerte identidad centrada en objetivos colectivos promueve el compromiso y la formación de equipos emprendedores. La visión compartida contribuye a la calidad del compromiso de las decisiones y la sostenibilidad financiera a largo plazo de la empresa. La comunicación abierta en las empresas familiares se asocia positivamente con una visión compartida.	Chua et al., (1999); Ward (1997); Lansberg (1999); Mustakallio et al., (2002); Discua-Cruz et al., (2013); Miller (2014); Neff (2015).
Identidad familiar	La implicación y participación de los gestores familiares permiten desarrollar un punto de vista compartido y, en consecuencia, contribuir a una mayor cohesión, consensos estratégicos compartidos y una mayor calidad de los procesos de toma de decisiones. La identidad familiar lleva a que la familia trabaje de forma colaborativa por mantener su reputación.	Zellweger et al., (2010) Zellweger et al., (2013) Deephouse y Jaskiewickz (2013).
Orientación al futuro	Las personas con cargos gerentes de empresas familiares están más orientados a largo plazo que los gerentes de empresas no familiares.	Vallejo (2008); Lumpkin y Brigham (2011).

	Las empresas familiares que están más centradas en la familia (y menos en el fundador/es) tienen más probabilidades de visualizar el futuro como prometedor y enriquecedor.	
Normas de armonía familiar	Las normas de armonía familiar refuerzan la idea de un clima ético de equipo basado en la cooperación entre los miembros de la familia.	Kidwell et al. (2012).
Valores	Una ética basada en valores es predominante en las empresas familiares. Se comparten valores de compromiso y armonía. La integración de los valores familiares y empresariales permite a las empresas familiares afrontar los conflictos y el estrés.	Koiranen (2002); Vallejo (2008); Distelberg y Sorenson (2009); Parada y Viladás (2010); Sorenson (2013).
Eficacia colectiva	La percepción de la eficacia colectiva centrada en objetivos comunes reduce el conflicto de roles. Las narrativas familiares centradas en las contribuciones de los miembros de la familia más que en los fundadores promueven la colaboración.	Memili, Chang et al. (2015); Kammerlander et al. (2015)
Visión positiva del conflicto	Los conflictos son percibidos como una oportunidad y un detonante de cambio.	Claßen y Schulte (2017).
Dimensión relacional		

Confianza	La claridad sobre los roles, responsabilidades y expectativas de los miembros de la familia en la empresa aumenta la confianza. La confianza en las empresas familiares se basa en valores básicos de integridad, honestidad y credibilidad, y se expresa a través de comportamientos de apoyo, preocupaciones sobre el bienestar de los demás y empatía. Las discusiones honestas sobre las reglas y las expectativas están presentes en las narrativas de confianza de los miembros de la familia. Esto último está asociado al optimismo, la proactividad y el sentido de conexión. La cooperación y el desarrollo de la confianza mejoran la eficacia del liderazgo compartido. Mantener la confianza minimiza los conflictos disfuncionales. La confianza en el sucesor se relaciona con mejores resultados en la sucesión a largo plazo.	La Chapelle y Barnes (1998); Vallejo (2008); Sundaramurthy (2008); Eddleston et al., (2010); Solomon et al., (2011); Catter y Kidwell (2014); Eddleston y Morgan (2014); Gagné et al., (2019).
Altruismo	El altruismo aumenta la comunicación y la cooperación en las empresas familiares, pero también puede estar asociado con la injusticia distributiva. El altruismo reduce significativamente los conflictos en las relaciones y mejora el proceso de estrategia participativa. El altruismo recíproco promueve niveles más altos de confianza mutua y alineación de objetivos. El altruismo asimétrico (por ejemplo, de padres a hijos) puede asociarse con nepotismo, niveles más bajos de cohesión, niveles más bajos de confianza y una mayor probabilidad de aprovechar recursos para ganancias personales en vez de para el beneficio colectivo.	Schulze et al., (2002); Zahra (2003); Dyer (2003); Lubatkin et al., (2005); Karra et al., (2006); Eddleston y Kellermanns (2007); Pieper (2010); Jaskiewicz et al., (2013); Meier y Schier (2016).

Percepción de justicia y ética	La claridad y coherencia en las decisiones respaldadas por acuerdos familiares contribuyen a la percepción de equidad. Un proceso equitativo minimiza la presencia de conflictos en las empresas familiares, especialmente, en el proceso de sucesión. Las personas que toman lasdecisiones de las empresas familiares deben practicar una combinación de igualdad y equidad en el lugar de trabajo para promover la equidad. La percepción de un clima relacional ético está asociado a resiliencia.	Heyden et al. (2005); Sundaramurthy (2008) Taylor y Norris (2000); Samara y Arenas (2017) Hanson et al., (2019).

El *familiness colaborativo* estaría integrado por tres componentes (estructural, cognitivo y relacional) que desde esta perspectiva son conceptualizados como antecedentes de la gestión constructiva del conflicto (Alvarado-Álvarez et al., 2020). Cada dimensión contribuye de manera diferente al conflicto constructivo en las empresas familiares. Así, entonces se entiende que la presencia de un *familiness* colaborativo está asociado a la gestión constructiva del conflicto.

2.1.1.1. Dimensión estructural

La dimensión estructural se refiere a la fuerza y cercanía de los lazos familiares en la empresa (Pearson et al., 2008). En la literatura de la empresa familiar, esta dimensión se ha medido como niveles de cohesión de la familia en la empresa (p.e., Ensley & Pearson, 2005; Zahra, 2012; Nosé et al., 2017). Los niveles moderados de cohesión y adaptabilidad (Nosé et al., 2017) podrían contribuir a una comunicación abierta en las empresas familiares.

La cercanía de los lazos familiares es otro de los rasgos estructurales, siendo mayor en las relaciones entre padres e hijos. A medida que va progresando la familia a través de las distintas etapas de la propiedad (p.e. equipo de hermanos, consorcio de primos) estos lazos familiares suelen debilitarse (Ensley & Pearson, 2005).

En la literatura se describe que las empresas familiares en la etapa de padres e hijos tienen niveles más altos de cohesión, metas compartidas y menos conflictos de relación en comparación con aquellas que se encuentran en etapas posteriores (Ensley & Pearson, 2005).

No obstante, altos niveles de cohesión familiar podrían reducir el potencial debate para la aparición de nuevas ideas en el grupo por el efecto del pensamiento de grupo (*group think*) (Sundaramurthy & Kreiner, 2008; Kidwell et al., 2012). En el funcionamiento familiar, la presencia de niveles altos de cohesión y rigidez dificultarían la adopción de debates abiertos (Olson, 2000). Por otra parte, niveles bajos de cohesión también se han asociado a más conflictos entre accionistas y gestores (Corten et al., 2017). Entonces, la dimensión estructural del *collaborative familiness* se sustentaría en niveles moderados de cohesión y adaptabilidad (Nosé et al., 2017).

2.1.1.2. Dimensión cognitiva

La dimensión cognitiva refleja los valores, la historia y las creencias comunes de la familia empresarial. Dicho sistema de creencias compartido sentaría las bases para concebir a las relaciones como de mutuo beneficio (Tjosvold et al., 2014). La percepción de metas compartidas a largo plazo serviría de marco para entender el conflicto como un problema a resolver de forma conjunta (Deutsch, 1982/2011). Estas creencias pondrían un mayor énfasis en una visión positiva del

conflicto (Tjosvold, 2008) y destacarían los valores de la armonía familiar (Kidwell et al., 2012) y la cooperación (Sorenson, 1999).

En esta dimensión también se incluye la percepción de eficacia colectiva, lo que facilita el enfoque en objetivos comunes (Memili, Chang et al., 2015). Las narrativas familiares se centran en las contribuciones de los miembros de la familia en lugar de las de los fundadores (Kammerlander et al., 2015). De esta manera, los miembros de la familia percibirían el conflicto como una oportunidad y un motor de cambio (Claßen & Schulte, 2017). Según Kidwell y colaboradores (2012), las normas de armonía familiar ayudan a enfocar los esfuerzos de los miembros de la familia en el éxito de la empresa, reforzando la idea de un clima ético en el que los miembros de la familia cooperan entre sí. Una orientación colaborativa integra los valores de los sistemas familiares y empresariales (Distelberg & Sorenson, 2009).

En esta dimensión cognitiva se sitúa lo que ha sido descrito en la literatura como visión compartida (Neff, 2015). A continuación, se describe este antecedente con mayor detalle dado que es uno de los componentes sobre los cuales se obtendrá evidencia empírica en esta tesis.

2.1.1.2.1. Visión Compartida

En la literatura de la psicología organizacional, la visión compartida ha sido definida como un modelo mental común del estado futuro del equipo o sus tareas que proporciona la base para la acción dentro del equipo (Pearce & Ensley, 2004). En el contexto de las empresas familiares, la visión compartida representa una visión optimista del futuro, también conocida como "sueños familiares" (Boyatzis & Soler, 2012; Lansberg, 1999). Es un conjunto de metas y propósitos que energizan al grupo y promueven el cambio en las organizaciones. Esta visión del futuro crea una especie de atmósfera de contagio emocional en el grupo (Boyatzis et al., 2015). La visión compartida también es una expresión del clima relacional en el lugar de trabajo (Boyatzis & Rochford, 2020) y de funcionamiento de equipo (Marlow et al., 2018). Las creencias de este grupo inspiran al grupo a colaborar con un propósito común (Lord, 2015).

La visión compartida es un componente de la cultura organizacional que tiene un impacto positivo significativo en el desempeño empresarial porque se comporta como un motor para lograr el futuro organizacional (Neff, 2015). Algunos elementos son distintivos de la visión compartida en las empresas familiares. Por lo general, incluye fines familiares y empresariales (Knapp et al., 2013), está profundamente arraigada en las experiencias pasadas de la familia y condensa los principales aprendizajes y conocimientos sobre la historia de la empresa familiar (Jaskiewicz et al., 2015). También tiene una orientación transgeneracional (Jaskiewicz et al., 2015; Knapp et al., 2013; Díaz-

Moriana et al., 2020). Tiene sus raíces en la historia de los fundadores de empresas (Lord, 2015), pero las siguientes generaciones también participan en su desarrollo. No es una imagen fija. Se considera un factor relevante porque una visión compartida promueve el vínculo emocional entre los miembros de la familia en el contexto una elevada implicación de la familia que orienta la continuidad empresarial (Wang & Shi, 2020).

En este sentido, las narrativas familiares contribuirían a este proceso (Parada & Dawson, 2017; Kammerlander et al., 2015). La visión compartida contribuye a la percepción del compromiso colectivo y es una expresión del capital psicológico dentro de la empresa familiar (Memili et al., 2013; Miller, 2014). De hecho, una visión compartida promovería el entusiasmo en la próxima generación, la cual estará más comprometida con la actividad empresarial (Bettinelli et al., 2017; Miller, 2014). Por ejemplo, existe evidencia de que la selección de una hija como sucesora se puede predecir si comparte una visión futura del negocio con su padre (Overbeke et al., 2015).

Además de la orientación hacia el legado y los propósitos empresariales, las normas de armonía familiar también pueden estar presentes en este marco futuro. En este sentido, Kidwell y colaboradores (2012) argumentan que las normas de armonía familiar ayudan a enfocar los esfuerzos de los miembros de la familia en el éxito de la empresa, reforzando la idea de un clima ético basado en equipos en el que los familiares cooperan unos con otros. Estas expectativas sobre la armonía familiar se conectan directamente con la gestión constructiva de conflictos de tal manera que la visión compartida llevaría a los miembros de la familia a percibir el conflicto como una oportunidad y un motor de cambio (Claßen & Schulte, 2017). Al mismo tiempo, este propósito colectivo promovería debates con una mentalidad abierta y la capacidad de aprendizaje del grupo por su papel como antecedentes de la creación de relaciones de beneficio mutuo (Lord, 2015; Miller, 2014).

Algunos trabajos destacan la influencia positiva de la visión compartida sobre la innovación al tener un buen impacto en la colaboración (Bigliardi & Galati, 2018), el desarrollo de nuevos productos (Cassia et al., 2012) y la flexibilidad estratégica (Craig et al., 2014). La visión compartida representada en una cognición colectiva entre familiares y no miembros de la familia mejoraría la innovación (Madison et al., 2020).

2.1.1.3. Dimensión relacional

La dimensión relacional se refiere a los recursos derivados de las relaciones familiares en la empresa (Pearson et al., 2008). Recursos relacionales como el altruismo (Eddleston & Kellermanns, 2007),

la confianza (Sundaramurthy, 2008; Eddleston & Morgan, 2014) y la percepción de equidad (Heyden et al., 2005) son características del *familiness colaborativo*.

El altruismo se concibe como uno de los posibles desencadenantes de las relaciones de beneficio mutuo (Tjosvold et al., 2014): el éxito de cada miembro de la familia está conectado con el éxito de los demás (Zahra, 2003). Su sentido de bienestar, comunicación y toma de decisiones puede verse facilitado por el reconocimiento mutuo (Dyer, 2003). Además, el altruismo se ha demostrado que reduce el conflicto relacional y mejora los procesos de estrategia participativa (Eddleston & Kellermanns, 2007). Asimismo, influye positivamente en el sentido de obligación que tienen hacia las empresas o *stewardship* (Eddleston & Kellermanns, 2007), el cual juega un papel fundamental en la sucesión y promueve procesos colaborativos entre generaciones (Meier & Schier, 2016).

En otras palabras, el altruismo familiar puede favorecer que las empresas familiares adopten enfoques más colaborativos para gestionar los conflictos (Pieper, 2010; Schulze et al., 2002). Sin embargo, los niveles extremos (muy bajos o altos) de altruismo pueden obstaculizar el conflicto constructivo porque pueden tener un efecto negativo en la creación de relaciones familiares orientadas a un beneficio mutuo u objetivo común.

Lewicki y colaboradores (1998) ven la confianza como una expresión de "confident positive expectations regarding another's conduct" (p. 439) [expectativa positiva y confiada con respecto a la conducta del otro]. Desde esta perspectiva, un contexto de alta confianza promueve la interdependencia positiva y unos mayores niveles de congruencia con los valores (Lewicki et al., 1998). Cuando los miembros de la empresa familiar confían entre sí, muestran menos interferencia en las discusiones (Deustch, 2011). La confianza también se concibe como una metaemoción que facilitará el intercambio de información entre los miembros de la familia (Belli & Broncano, 2017). La confianza es dinámica: fácil de romper y difícil de crear (Costa et al., 2018; Johnson et al., 2018). La confianza y el conflicto constructivo se refuerzan recíprocamente (Tjosvold et al., 2016).

Existe evidencia de que la confianza es un estado psicológico presente en las organizaciones (Costa et al., 2018). De acuerdo a una revisión integrativa sobre la confianza en los equipos de trabajo, se puede establecer que la confianza está presente de forma simultánea en distintos niveles de la organización y tiene un impacto en el desempeño de las empresas por la vía individual o de los equipos de trabajo (Costa et al., 2018).

En las empresas familiares, la confianza actúa como un mecanismo de gobernanza que facilita discusiones de mentalidad abierta (*open-minded*) en foros familiares, como consejos o juntas familiares, en los que participan miembros de la familia (Eddleston et al., 2010). Por lo tanto, la

gobernanza familiar contribuye a la comunicación familiar y crea un significado afectivo y un sentimiento de propósito compartido, lo que resulta en un comportamiento de apoyo entre los miembros de la familia (Suess-Reyes, 2017).

Además, mantener la confianza en las empresas familiares implica apreciar el valor del conflicto funcional en la toma de decisiones (Sundaramurthy, 2008). La percepción de equidad está relacionada con la aplicación de la justicia de los procedimientos, que permite a los integrantes de la empresa familiar percibir el proceso de toma de decisiones como equitativo (Heyden et al., 2005; Taylor & Norris, 2000). La aplicación de la justicia de los procedimientos está relacionada con una mejor gestión de los conflictos (Heyden et al., 2005). Una equidad percibida se asocia con el sentido de justicia, confianza, compromiso (Deutsch, 1982/2011) y, en consecuencia, la voluntad de cooperación entre los miembros de la familia. Cuando las empresas familiares crean condiciones que enfatizan la cooperación, la equidad y la claridad de roles, la probabilidad de que un miembro de la familia se convierta en un impedimento disminuye (Kidwell et al., 2012). Así, la dimensión relacional del *familiness colaborativo* se evidenciará en niveles moderados de altruismo familiar, altos niveles de confianza y altos niveles de percepción de equidad. Dado que la confianza se considera como un antecedente relacional objeto de estudio en esta investigación, se describirá más en detalle en el siguiente subapartado.

2.1.1.3.1. La confianza

El desarrollo organizacional se basa en la colaboración y la confianza (Whitener et al., 1998; Elgoibar et al., 2016). La confianza promueve la interdependencia, dado que representa una expectativa sobre la facilitación de metas (Tjosvold et al., 2016). En otras palabras, si esperamos que otra persona nos ayude a lograr nuestras metas, probablemente confiaremos en él / ella, haciendo que la cooperación sea posible.

Al mismo tiempo, la confianza se conecta con nuestra sensación de ser vulnerable a las acciones de la otra persona (Mayer et al., 1995). En este contexto, la percepción de habilidad o capacidad, benevolencia e integridad crearía y mantendría la confianza en las organizaciones (Schoorman et al., 2007). Significa que las personas con un papel de liderazgo influyen sobre la base de sus habilidades y competencias (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007). Si son percibidos como competentes para gestionar la tarea en cuestión (Stedham & Skaar, 2019), los equipos confiarán en esta persona. La integridad se refiere a la consistencia percibida entre palabras y acciones (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007; Stedham & Skaar, 2019). Una percepción de afecto, preocupación genuina por las necesidades de los demás y motivos benevolentes contribuyen a la confianza (Mayer et al., 1995; Stedham & Skaar, 2019).

McAllister (1995) distingue dos tipos de confianza interpersonal: la que está basada en lo cognitivo y la basada en el afecto. Significa que confiamos en base a tener "buenas razones" (McAllister, 1995, p. 25). Además, los lazos emocionales entre los individuos son una fuente de confianza (McAllister, 1995). Los tres componentes de capacidad, integridad y benevolencia (Mayer et al., 1995) son los fundamentos de la confianza basada en lo cognitivo y en lo afectivo (McAllister, 1995). Podemos tener "buenas razones y sentir una conexión emocional" para confiar en las personas que percibimos capaces (cognitivas), íntegras (tanto cognitivas como afectivas) y benevolentes (afectivas) (Lewicki & Brinsfield, 2017). Parece lógico que en las empresas familiares también sean relevantes los distintos componentes de la confianza (Mayer et al., 1995), aunque podrían mostrar algunas diferencias en función de los roles familiares o empresariales (Knapp et al., 2013).

Existen diferentes vías a través de las cuales se desarrolla la confianza en los equipos con el paso del tiempo: una de ellas es a través del intercambio de información entre sus miembros, otra tiene que ver con la cooperación y la monitorización de sus actividades (las cuales en base al contexto son percibidas como fuente de confianza o desconfianza). Otra fuente de confianza es la percepción de similitudes entre sus miembros (p.e., valores, objetivos). La confianza de tipo afectivo se desarrolla más lentamente porque necesita que se creen lazos emocionales entre sus miembros (benevolencia). Las culturas colaborativas a su vez son promotoras de confianza. Las organizaciones que son innovadoras generan un mejor contexto para la emergencia de la confianza (Costa et al., 2018).

En el contexto de las empresas familiares, la percepción de similitud arraigada en los valores y objetivos compartidos de la historia familiar sería una fuente esencial de confianza (confianza basada en la identidad; Lewicki, 2006). Las expectativas sobre las reglas de propiedad o el cumplimiento de la constitución de la familia o protocolo familiar también promoverían una mayor confianza (Confianza basada en el cálculo; Lewicki, 2006).

La confianza en las empresas familiares adopta diferentes formas según su ciclo de vida (Sundaramurthy, 2008). En las etapas iniciales, la confianza nace del fundador(a) y adopta una visión particularista. A medida que la empresa crece, la confianza se desplaza hacia una visión institucional (Wang & Shi, 2020).

La confianza crea las condiciones adecuadas para el surgimiento de una gestión constructiva de conflictos en las organizaciones la cual también es beneficiosa para las relaciones de confianza (Tjosvold et al., 2014). En un contexto de confianza, las personas se sienten seguras para expresar abiertamente sus puntos de vista, discutir controversias y dedicar esfuerzos a integrar este

intercambio en soluciones mutuamente acordadas porque entienden que es beneficioso para lograr sus objetivos mutuos (Tjosvold et al., 2014).

Al aplicar esta teoría al contexto de las empresas familiares, la evidencia actual apunta que se deben considerar algunas especificidades respecto a este proceso de influencia mutua, dado que la confianza se deriva en gran medida de los lazos familiares (Alvarado-Álvarez et al., 2020). El nexo familiar crearía una alta vulnerabilidad y confianza basada en el afecto (Mayer et al., 1995; McAllister, 1995) que a su vez también crea un terreno fértil para la colaboración y el manejo constructivo de conflictos (Alvarado-Álvarez et al., 2020). Se podría hipotetizar que una visión compartida promovería mayores niveles de confianza entre los miembros de la familia (McAllister, 1995).

La participación familiar es una fuente de capital social (Pearson et al., 2008) siendo la confianza un componente esencial del capital psicológico organizacional en las empresas familiares (Meier & Schier, 2016). Este conjunto de recursos o *familiness* (Habbershon et al., 2003) reporta ventajas competitivas a las empresas con una alta dirección compuesta por miembros de la familia (Pearson et al., 2008) que comparten altos niveles de confianza (Cabrera-Suárez et al., 2015). La confianza cataliza la interacción entre líderes y colaboradores (Wang & Shi, 2020) y minimiza los conflictos disfuncionales (Sundaramurthy, 2008).

2.1.2. *Open-mindedness* en las empresas familiares

Los debates con mentalidad abierta u *open-minded* en las empresas familiares han sido poco explorados. Algunos estudios han abordado los fenómenos de gestión de conflictos en empresas familiares (p. e., De Clerq & Belausteguigoitia, 2015; Sciascia, Mazzola et al., 2013; Sorenson, 1999), pero aún quedan interesantes preguntas que abordar sobre la especificidad de este tipo de debates (*open-minded*) en las empresas familiares (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

Por ejemplo, una de ellas sería si en los conflictos relacionados con las empresas, los debates abiertos serían más frecuentes entre los miembros de la familia que desempeñan roles gerenciales. La combinación de roles familiares y de propiedad podría favorecer este enfoque cooperativo. El uso de estrategias particulares de manejo de conflictos depende de los roles, los temas a discutir y los resultados esperados. La búsqueda de la concurrencia o consenso puede ser más utilizada que los debates abiertos para manejar los conflictos relacionados con la familia, dado que las familias en los negocios tienden a evitar los conflictos (Danes et al., 2000).

Otra cuestión es si las expectativas de los miembros de la familia con respecto a la armonía familiar pueden incidir positivamente en la adopción de una mentalidad abierta. Con la esperanza de lograr

mejores resultados para las relaciones familiares, las empresas familiares podrían priorizar el logro de consenso en detrimento del uso de discusiones abiertas. Además, pueden evitar una valoración de ideas alternativas y un curso de acción (Sorenson, 1999).

Desde un punto de vista teórico, se ha hipotetizado que las familias cuya comunicación tiene una elevada orientación a la conformidad y baja orientación a la conversación exhibirían los menores niveles de innovación. Por el contrario, las familias que tienen una elevada orientación a la conversación y moderada orientación a la conformidad mostrarían mayores niveles de innovación (Sciascia, Clinton et al., 2013).

Entendiéndose la orientación a la conformidad como el grado en el que las familias crean un clima en el que se busca una homogeneidad en las actitudes, valores y creencias. La orientación a la conversación consistiría en la disposición que tienen las familias para crear un clima en el que sus miembros puedan expresar abiertamente y de forma espontánea sus opiniones, sentimientos y valores (Sciascia, Clinton et al., 2013).

Esta teorización va alineada con lo que se argumenta en esta esta tesis sobre que los debates abiertos (orientación a la conversación) facilitarían el proceso de innovación en las empresas familiares y que dichos debates se sustentan en la existencia de una visión compartida (orientación a la conformidad moderada) y en elevados niveles de confianza que los facilitan.

Existe evidencia de cuando dos o más generaciones participan en el proceso de toma de decisiones participativa, se refuerza la orientación emprendedora (Chirico et al., 2011). Una orientación al aprendizaje (siendo la visión compartida y la apertura mental, dos de sus dimensiones) se encontró que potenciaba la orientación emprendedora según una encuesta realizada a 509 pymes españolas (Hernández-Linares et al., 2018).

La mentalidad abierta estaría presente en diferentes niveles, como el equipo de alta dirección y los foros de gobernanza (Bettinelli, 2011; Rosenkranz & Wulf, 2019), donde los miembros de la familia están involucrados, a veces con roles superpuestos en las diferentes áreas. Los debates abiertos contribuirían a crear una visión compartida y aumentar la confianza, reportando ventajas únicas en términos de innovación (Lambrechts et al., 2017). La franqueza u *openness* de la junta (Kanadli et al., 2020) y el intercambio de conocimientos (Cunningham et al., 2016) son beneficiosos para promover efectos constructivos del conflicto en el desempeño de las empresas familiares. Se ha encontrado también que el intercambio de información actúa como moderador de la relación entre la diversidad de los equipos de alta dirección y los resultados organizacionales (Ling & Kellermanns, 2010).

Sin embargo, las empresas familiares también deben superar algunas barreras para llevar a cabo debates con mentalidad abierta (*open-mindedness*) como el altruismo parental excesivo (Kidwell et al., 2018; Lubatkin et al., 2005), los estilos de poder autoritarios (Mussolino & Calabrò, 2014), la centralidad del fundador (Kammerlander et al., 2015), la existencia de roles familiares rígidos (Friedman, 1991) y temas familiares que están pendientes de resolver (Pieper et al., 2013).

En estas circunstancias, las empresas familiares pueden recurrir a terceras partes que le ayuden a gestionar los conflictos (Lewicki et al., 2016; Qiu & Freel, 2020). Estas terceras personas pueden desempeñar un rol formal (por ejemplo, consultores), informal (por ejemplo, cónyuge, amigos) o actuar como miembros del órgano de gobierno de la empresa familiar (Strike, 2012).

Los terceros pueden asumir diferentes roles en el proceso de manejo de conflictos (Lewicki et al., 2016). Entre los principales, está el tener un control del proceso (por ejemplo, mediadores de conflictos) o actuar como árbitros de la decisión (no necesariamente como árbitros formales), desempeñando un papel autocrático (Goldman et al., 2008) o como consultores de proceso (Lewicki et al., 2016). Este último podría tener un papel relevante en el conflicto constructivo, dado que uno de sus objetivos es ayudar a los participantes del conflicto a mejorar la comunicación (Lewicki et al., 2016). Según Deutsch (1994), los terceros deberían ayudar a los participantes a cambiar sus patrones de conflicto destructivo y adoptar un enfoque colaborativo de resolución de problemas.

2.1.3. La gestión constructiva del conflicto y la innovación

Las empresas familiares desarrollan su capacidad innovadora en la medida en que valoran la innovación y el cambio, escanean el entorno en busca de oportunidades, fomentan la discusión de muchas y diversas ideas, abren sistemas de información y muestran su voluntad de probar cosas nuevas (Spriggs et al., 2012).

En áreas como la innovación tecnológica se ha encontrado que la participación familiar se relaciona negativamente con la inversión en investigación y desarrollo debido a los potenciales conflictos internos provocados por la toma de riesgos y el aumento de los costos de agencia relacionados con la inversión. En este sentido, en cuanto a la relación entre la participación familiar y los resultados de la innovación, los resultados no son concluyentes (De Massis et.al., 2013).

La familia afecta al negocio estableciendo varias premisas en el proceso de toma de decisiones e influye en el proceso de innovación. Un consenso entre miembros de la familia produce un aumento de la innovación en contraste con las empresas no familiares (Röd, 2016).

La presencia de la familia está asociada a conflictos y a un mayor nivel de comunicación en torno al desarrollo de nuevos productos y la evaluación continua del proyecto (Cassia et al., 2012).

Tanto la implicación generacional como la distribución del control entre los miembros de la familia son factores a tener en cuenta para comprender los efectos del conflicto en el desempeño de la empresa familiar. A medida que se involucran más generaciones, aumenta la importancia de la gestión de conflictos (Kellermanns & Eddleston, 2004). Se ha encontrado que las empresas altamente innovadoras se encuentran en una etapa de primera generación (Kraiczy et al., 2015) mientras que las empresas que se encuentran en etapas posteriores, muestran niveles más bajos de innovación (Beck et al., 2011).

Adicionalmente, la innovación implica el desarrollo de las capacidades de interiorización y reinterpretación del conocimiento pasado mediante la implementación de una estrategia de innovación a través de la tradición (De Massis, Frattini et al., 2016) Esta internalización del conocimiento en tareas como el desarrollo de productos puede ser mediada por el capital social y la presencia de conflicto relacional (Chirico & Salvato, 2014).

Niveles moderados de participación generacional estimulan los conflictos constructivos relacionados con la tarea para la orientación emprendedora (OE) y los conflictos en las relaciones provocados por altos niveles de participación generacional probablemente socaven esta ventaja potencial al perjudicar el contexto relacional para la OE (Sciascia, Mazzola et al., 2013). Adicionalmente, se ha encontrado que los conflictos relacionales entre equipos son más frecuentes cuando existe asimetría en la responsabilidad de las normas de incentivos (De Massis, Kotlar et et al., 2016).

Teóricamente, se ha propuesto que la orientación de la gestión de conflictos (competitiva y cooperativa) media la relación entre la participación de la estrategia intergeneracional y las actividades de innovación. La gestión competitiva de conflictos podría atenuar esta relación, frente a un estilo cooperativo que podría actuar como refuerzo de este nexo (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015).

La interacción entre la orientación colaborativa y la dispersión de la propiedad juega un papel moderador en la relación entre la capacidad innovadora y el desempeño de la empresa familiar (Spriggs et. al., 2012). La baja dispersión con niveles más altos de orientación colaborativa y la alta dispersión con niveles más bajos de orientación colaborativa se asocian con un mejor desempeño de las empresas familiares pequeñas.

La gestión destructiva de los conflictos suele estar relacionada con historias familiares centradas en los fundadores y la escasa innovación. Por el contrario, si las historias se centran en las aportaciones del grupo más que en el fundador, están asociadas a conflictos constructivos y mejores resultados a nivel de la innovación (Kammerlander et al., 2015).

Se ha encontrado evidencia de que la sucesión puede ser una etapa en la que las actividades innovación puedan verse potenciadas o inhibidas. Si la sucesión es percibida como un contexto de oportunidad, entonces la innovación se ve incrementada, incluso en en el momento en que la transición está próxima a darse. No obstante, este efecto puede verse contrarrestado por la concentración de autoridad por parte de la generación saliente o una historia familiar caracterizada por la presencia de conflicto (Hauck & Prügl, 2015).

Empresas familiares que tienen una alta orientación al aprendizaje (subdimensiones: compromiso con el aprendizaje, *open-mindedness*, *shared vision*; ver trabajo de Sinkula et al., 1997) muestran mayores niveles de orientación emprendedora (Hernández-Linares et al., 2018).

Existe evidencia de que la confianza tiene un efecto positivo en el desempeño de las empresas familiares. En concreto, potenciando la innovación (Calabrò, Vecchiarini et al., 2018). En este sentido, el capital social y un clima emocional positivo impulsan la innovación (Bernoster et al., 2018; Daspit et al., 2019; Sánchez-Famoso et al., 2014). La confianza en las capacidades colectivas de la empresa familiar también aumenta la innovación (Holt & Daspit, 2015). De hecho, las relaciones de confianza con las partes interesadas externas también contribuyen a la innovación al promover una retroalimentación honesta en la evaluación de proyectos de innovación (Frank et al. 2019).

Tiene sentido que dado que la innovación implica asumir ciertos riesgos para expresar opiniones divergentes (a veces contrarias a la posición mayoritaria) y asumir que las ideas novedosas pueden fallar (Johnson, 2015), la confianza jugaría un papel fundamental en el conflicto constructivo y la innovación en las empresas familiares. De hecho, existe evidencia de que algunas prácticas que vulneran la confianza, como la asimetría en la responsabilidad de las normas de incentivos, perjudican la innovación de las empresas familiares (De Massis, Kotlar et et al., 2016). Un estudio sobre prácticas innovadoras exitosas de empresas familiares identificó la confianza y el conflicto constructivo como procesos mutuamente reforzados en el proceso de innovación (Frank et al., 2019).

En la Figura 8 se observa el modelo conceptual sobre el que se aportará evidencia empírica en esta investigación.

Figura 8 Modelo conceptual de la investigación (elaboración propia)



En el siguiente capítulo 3, se desarrolla el método seguido en esta investigación para poder aportar evidencia empírica de este modelo en línea con el segundo objetivo de esta investigación.

CAPÍTULO 3. MÉTODO

El Capítulo 3 desarrolla el método empleado en esta investigación para poder aportar evidencia empírica del modelo conceptual propuesto. En este capítulo se explica el diseño de la investigación y su justificación. A continuación, se describen los participantes del estudio, los materiales y procedimientos utilizados. Se explica el procedimiento llevado a cabo para el control de la calidad del dato. Para concluir se explica la técnica de análisis de coordenadas polares como principal herramienta de análisis empleada en el estudio.

3.1. Diseño de investigación

Esta investigación combina la investigación de estudios de caso con el enfoque *mixed methods* (Plano Clark et al., 2018; Walton et al., 2019). Según Plano Clark y sus colegas, un estudio de caso con un enfoque de *mixed methods* es "a research approach that intentionally intersects the assumptions, intents, logics, and methods of mixed methods research and case study research in order to more completely describe and interpret the complexity and theoretical importance of a case or cases" (2018, p. 20) [es un enfoque de investigación que intencionalmente intersepta las premisas, intenciones, lógicas y métodos de una investigación mixed methods y un estudio de caso para poder describir e interpretar completamente la complejidad y la importancia teórica de un caso o casos].

Este estudio es un ejemplo de cómo anidar el enfoque *mixed methods* dentro de una investigación de estudio de caso porque emplea un diseño de estudio de caso múltiple y se lleva a cabo una observación indirecta que en si misma es concebida como un *mixed methods* (Anguera et al., 2016; Anguera, Portell et al., 2018).

En esta tesis se entiende la perspectiva *mixed methods* como aquella en la cual el investigador o la investigadora recolecta y analiza datos, integra sus hallazgos y hace inferencias empleando enfoques y métodos cualitativos y cuantitativos en su estudio (Creswell & Tashakkori, 2007). De esta manera, la investigación realizada bajo este enfoque permitiría que en algunas o en todas su etapas se pueda recopilar, analizar e integrar datos cualitativos y cuantitativos (Guetterman & Fetters, 2018). En esencia, una investigación bajo el enfoque *mixed methods* contendrá elementos

(p.e., datos, resultados) cualitativos y cuantitativos que deben ser integrados para realmente lograr la información mixta (Anguera, Blanco-Villaseñor et al., 2018).

En cuanto al estudio de caso múltiple, se realizó bajo la óptica de Yin (2015, 2018) que considera el estudio de caso como un método empírico que investiga un fenómeno contemporáneo (el caso) en profundidad y dentro de su contexto. Robert Yin es uno de los principales metodólogos que ha desarrollado el diseño de investigación basado en estudio de casos desde una óptica positivista, la cual enfatiza en la importancia de garantizar la calidad del diseño en todas sus fases a través de la validez (de constructo, interna y externa) y la fiabilidad (Yazan, 2015).

Por separado, cada tipo de diseño de investigación reporta ciertas ventajas. Por un lado, la investigación a través del estudio de caso, permite a los investigadores centrarse en un caso y mantener una perspectiva holística y del mundo real, como en el estudio de los ciclos de vida individuales, el comportamiento de grupos pequeños, los procesos organizativos y de gestión (Yin, 2015). Según este autor, los estudios de caso permiten abordar preguntas de "cómo" y "por qué". Los estudios de caso implican un estudio intensivo de una sola unidad con el propósito de comprender una clase más grande de unidades (similares) observadas en un solo punto en el tiempo o durante un período de tiempo delimitado (Gerring, 2004).

Por su parte, el enfoque *mixed methods* es una opción adecuada para avanzar en el conocimiento actual del fenómeno de la empresa familiar (López-Fernández & Molina-Azorín, 2011; Reilly & Jones, 2017; Walton et al., 2019) y de fenómenos complejos como los procesos familiares (Plano Clark et al., 2008). Adicionalmente, la perspectiva de *mixed methods* permite estudiar con rigor y sistematicidad el objeto de estudio (Harrison et al., 2020).

En los dos siguientes sub-apartados se expone con más detalle en qué consiste el estudio de caso múltiple y la observación indirecta la cual, como se ha explicado, es un estudio *mixed methods* en sí misma (Anguera , Blanco-Villaseñor et al., 2018; Anguera, Portell et al., 2018).

3.1.1. Estudio de caso múltiple

Bajo la óptica de Yin (2018), el estudio de caso es especialmente indicado cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto de la vida real en el que ocurren son difíciles de trazar. De acuerdo a este autor, este tipo de diseño de investigación permite abordar el estudio de una realidad en la que confluyen múltiples variables a partir de un desarrollo previo de una serie de proposiciones teóricas que guían el diseño, la recolección de los datos y el análisis.

Los estudios de caso son una excelente opción para comprender fenómenos sociales complejos aplicando y ampliando las teorías actuales (George & Bennett, 2005). De hecho, estos autores

identifican cuatro ventajas de los estudios de caso: 1) su potencial para lograr una alta validez conceptual; 2) sus sólidos procedimientos para fomentar nuevas hipótesis; 3) su valor como un medio útil para examinar de cerca el papel hipotético de los mecanismos causales en el contexto de casos individuales; y 4) su capacidad para abordar la complejidad causal (George & Bennett, 2005).

Gerring (2004, p. 341) afirmó que "The case study survives in a curious methodological limbo". [El estudio de caso sobrevive en un curioso limbo metodológico]. Aunque el estudio de caso no está exento de controversias, se considera muy interesante utilizar un diseño de caso múltiple. El caso es una entidad poliédrica caracterizada por altos niveles de complejidad donde interactúan diferentes órbitas como pueden ser familiares y empresariales.

Un diseño de caso múltiple no es una agregación de casos únicos; en cambio, implica detectar la estructura y los patrones de un solo caso y probar si los siguientes casos comparten una estructura similar (Anguera, 2018). En este sentido, las comparaciones entre casos permiten una comprensión más detallada de los rasgos comunes y únicos de cada caso (Guetterman & Fetters, 2018).

Los estudios de caso también implican lidiar con distintas limitaciones, como el sesgo de selección, el equilibrio entre la parsimoniosidad y la riqueza, y el sacrificio de la generalización sobre la validez interna (George & Bennett, 2005), entre otros. Aparte de las tipologías existentes (Stake, 1994; Thomas, 2011; Yin, 2014), la lógica del caso único es intra-caso por naturaleza (Hilliard, 1993). No obstante, algunos autores contemplan la posibilidad de que se pueda extraer información a través de la comparativa de varios casos (Yin, 2018).

Precisamente, este método comparativo de caso múltiple es el que se ha seguido en esta investigación y por ello el análisis se ha basado en la identificación de las relaciones entre las conductas focales y condicionadas que eran coincidentes en tres o más de los casos estudiados porque se consideraba que representaba la mayoría de los casos y que al haberse utilizado una técnica de análisis cuantitativa que se considera robusta permitiría aportar evidencia empírica del modelo conceptual.

Diseñar un estudio de caso de investigación bajo la perspectiva de *mixed methods* implica tomar algunas decisiones sobre los componentes cualitativos y cuantitativos. Para el componente cualitativo de este estudio, se empleó el enfoque narrativo, que implicó recopilar narrativas de los diferentes participantes mediante la recopilación de sus historias e informes sobre experiencias individuales (Creswell, 2013). El enfoque narrativo se ha usado ampliamente en el estudio de las empresas familiares siendo una de sus principales contribuciones la elaboración de teorías sobre

fenómenos menos estudiados (Discua-Cruz et al., 2020; Hamilton et al., 2017; Parada & Dawson, 2017; Short & Payne, 2020).

Las fuentes de estas narrativas fueron las entrevistas realizadas a las personas participantes. Las fuentes documentales fueron consultadas para poder ampliar la información de los casos pero no fueron utilizadas como material para codificarse. El componente cuantitativo se abordó mediante la realización de un análisis de coordenadas polares de la matriz de códigos obtenidos mediante un sistema de observación indirecta *ad hoc*.

Una decisión adicional que se tomó fue la selección de las estructuras de relaciones asociativas que fueron estadísticamente significativas en la mayoría de los casos de acuerdo con un criterio de selección en el que debían estar presentes en al menos tres o más casos. El razonamiento detrás de esta elección fue que resultaba interesante detectar la presencia de estructuras similares como evidencia empírica del modelo conceptual propuesto en esta tesis. La presencia de estructuras coincidentes serían una evidencia de la existencia de un contexto compartido por los participantes. Ello permitiría llevar a cabo lo que se entiende como caso múltiple adoptando un método comparativo a través del cual se pueden estudiar varios casos y entonces poder emitir una serie de conclusiones a partir de dicha comparación (Yin, 2018).

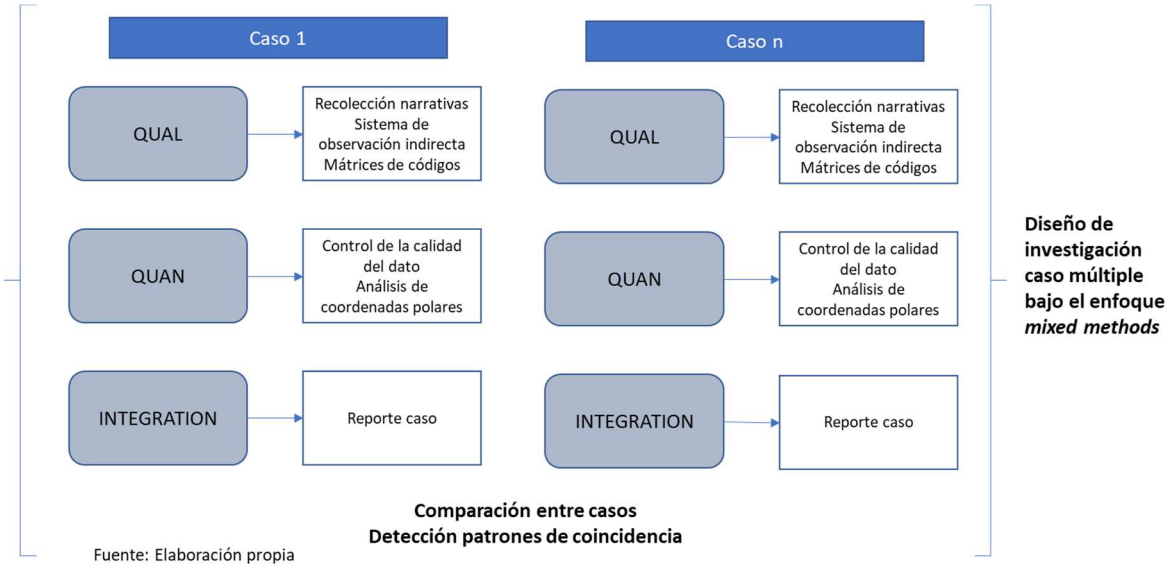
La decisión sobre cuántos resultados paralelos de los diferentes casos únicos debían coincidir para que se considerara un caso múltiple fue convencional y no estaba lógicamente fijada en la literatura. En este sentido, Sandelowski (1996, p. 527) expuso:

> The appropriate initial approach to any kind of qualitative data analysis is to understand and treat each sampling unit as a case, whether that is defined empirically (eg, as a certain person or family or event) or analytically (eg, by a diagnostic or other theoretical, constructed, or researcher-invented category) before looking for commonalities and differences across cases. The analyst works to discern what elements comprise the case and, more importantly, the way they come together uniquely to characterize the case [El enfoque inicial apropiado para cualquier tipo de análisis de datos cualitativos es comprender y tratar cada unidad de muestreo como un caso, ya sea que se defina empíricamente (por ejemplo, como una determinada persona o familia o evento) o analíticamente (por ejemplo, mediante un diagnóstico u otra categoría teórica, construida o inventada por el investigador) antes de buscar puntos en común y diferencias entre los casos. El analista trabaja para discernir qué elementos componen el caso y, lo que es más importante, la forma en que se unen de manera única para caracterizar el caso].

Un cuarto de siglo después se ha ido acumulando evidencia de estudios en los que se han detectado múltiples casos, y se ha mantenido la convencionalidad antes mencionada.

Así, el diseño de la investigación involucró tres fases: 1. Cualitativo (QUAL) consistió en recolectar narrativas, codificarlas mediante un sistema de observación indirecta y convertirlas en una matriz de códigos. 2. Cuantitativo (QUAN): se realizó un análisis de coordenadas polares para cuantificar las narrativas. 3. Cualitativo (QUAL) para integrar hallazgos cualitativos y cuantitativos. (Ver Figura 9).

Figura 9 Diseño de investigación



Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Observación indirecta

Los estudios observacionales permiten observar fenómenos psicológicos en el contexto natural. En las últimas dos décadas, Anguera, Portell y sus colegas han construido un cuerpo de evidencia sólida con respecto al uso de la observación en una variedad de contextos respaldados por "a highly systematic data collection and analysis, stringent data quality controls, and the merging of qualitative and quantitative methods" (2018, p.3) [recopilación y análisis de datos altamente sistemáticos, estrictos controles de calidad de los datos y la combinación de métodos cualitativos y cuantitativos]. Una extensión de la metodología observacional es la observación indirecta para analizar material textual y datos narrativos de comportamiento verbal o fuentes documentales (Anguera, Portell et al., 2018).

Bajo un enfoque de *mixed methods*, se observó sistemáticamente el material textual obtenido de entrevistas abiertas utilizando un sistema de observación indirecta *ad hoc* (Anguera, Portell et al.,

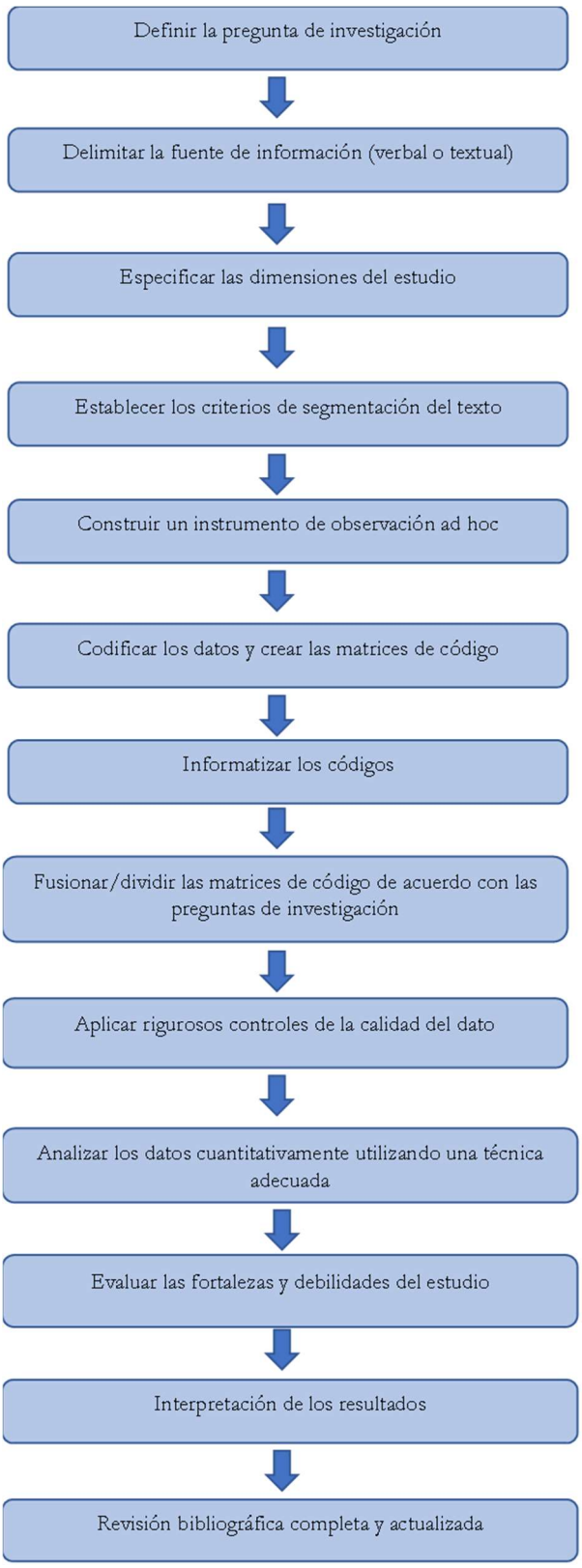
2018) desarrollado por la autora de esta tesis. Este instrumento *ad hoc* se construyó sobre la base del marco conceptual sobre la gestión constructiva de conflictos en empresas familiares (Alvarado-Álvarez et al., 2020) explicado en el Capítulo 2 de esta tesis.

El uso de la observación indirecta contribuye a sistematizar y lograr un elevado rigor en el estudio de las narrativas (Anguera, Portell et al., 2018). Además, abre algunas vías para estudiar la gestión de conflictos tal como la experimentan los participantes en la vida cotidiana, lo cual es muy apropiado para explorar temas sensibles (Jehn & Johnsen, 2010).

En concreto, se realizó una observación indirecta de las narrativas recopiladas para sistematizar el proceso de detección y describir la estructura de patrones de comportamiento (Anguera, 2020; Anguera, Portell et al., 2018). Este proceso implicó varios pasos para la cuantificación de los datos cualitativos (Anguera, Portell et al., 2018), lo que permitió rigor, flexibilidad y minimizar la pérdida de información relevante (Anguera, 2020).

En coherencia con esta opción metodológica, se siguieron los siguientes pasos para poder llevar a cabo la observación indirecta de las narrativas obtenidas a través de las entrevistas hechas a los participantes (Anguera, Portell et al., 2018) tal y como se aprecia en la Figura 10. Dichos pasos tenían como punto de partida la definición de la pregunta de investigación y finalizaban con la interpretación de los resultados en base a la revisión de la literatura de forma detallada. Según los autores la revisión de la literatura no puede considerarse como el último paso sino que se lleva a cabo a lo largo de todo el proceso. De hecho, en esta investigación la revisión de literatura permitió definir la pregunta de investigación a través de la detección de una serie de lagunas de conocimiento, especificar las dimensiones de estudio en base a un modelo conceptual y construir el instrumento de observación *ad hoc* en base a dicho marco teórico.

Figura 10 Pasos para llevar a cabo una observación indirecta (adaptado de Anguera, Portell et al., 2018)

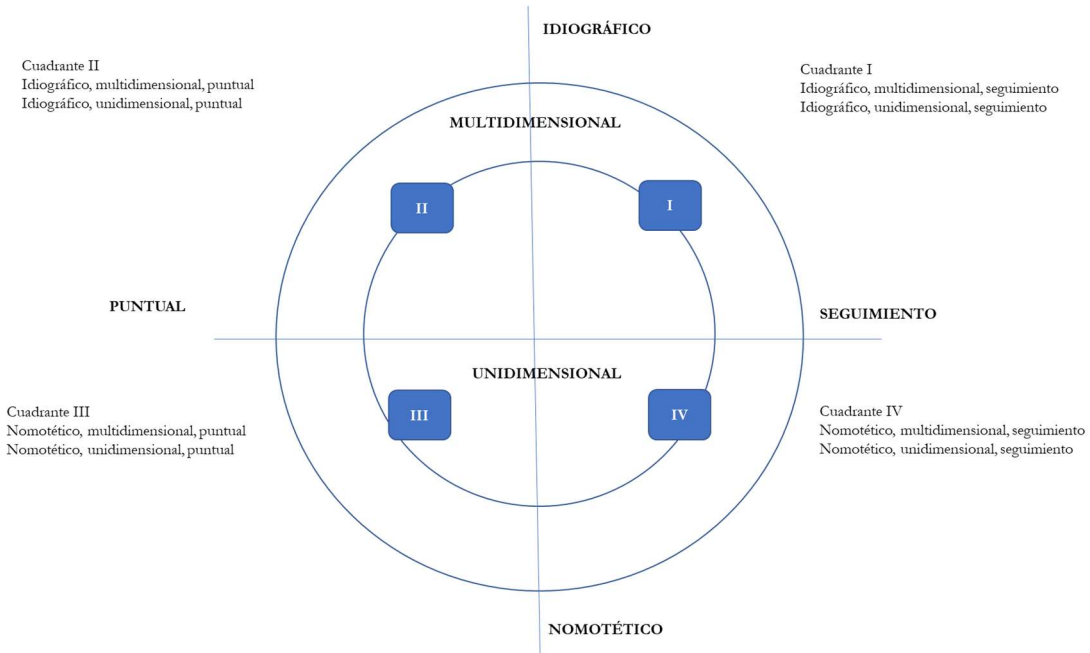


El uso de este enfoque metodológico ha sido reconocido como muy valioso para explorar los fenómenos familiares (Plano Clark et al., 2008), así como las prácticas cotidianas de individuos y grupos (Anguera, Portell et al., 2018) y los procesos comunicativos (p.e., Del Giacco, Anguera et al., 2020; Del Giacco, Salcuni et al., 2019; García-Fariña et al., 2018). Además, el uso de *mixed methods* ha demostrado ser ventajoso para abordar preguntas de investigación complejas y recopilar evidencia sólida (Yin, 2015).

En estudios de observación indirecta, es necesario tomar decisiones sobre las características del diseño (Anguera, Portell et al., 2018) considerando el número de unidades de estudio (una vs.varias), la temporalidad de los registros (puntual vs. seguimiento), y el nivel de respuesta (una o múltiples dimensiones) (Blanco-Villaseñor et al., 2003).

En esta investigación, el uso de cinco empresas familiares como unidades de estudio, la serie temporal de eventos en la vida de estas unidades y el interés por observar varias dimensiones (visión compartida, confianza y gestión de conflicto), llevaron al uso de una estudio nomotético, de seguimiento y multidimensional (Cuadrante IV-Figura11) (Blanco-Villaseñor et al., 2003; Sánchez-Algarra & Anguera, 2013). Este tipo de diseño es el más completo y óptimo de acuerdo a sus autores porque obtener una información más rica y compleja sobre el fenómeno de estudio (Anguera, Blanco-Villaseñor et al., 2018; Blanco-Villaseñor et al., 2003).

Figura 11 Representación gráfica de los tipos de diseño observacionales (adaptado de Blanco-Villaseñor et al., 2003).



3.2. Participantes

Los datos recopilados consistieron en 17 entrevistas en profundidad con directivas/os familiares y no familiares (Total de horas: 18,85; ver Tabla 6) y datos documentales recopilados de varias fuentes (por ejemplo, página web de la empresa, informes comerciales, Internet, medios de prensa, redes sociales). Los participantes eran convocados a través de una carta enviada por e-mail por parte de la investigadora en la que se exponía el objeto de la estudio y se solicitaba el consentimiento para participar (Ver Anexo 1).

En la primera entrevista y con la persona de contacto de la empresa familiar se completaba el cuestionario demográfico (Ver Anexo 2-cuestionario demográfico). Las entrevistas fueron abiertas aunque algunas preguntas se consideraron como referencia para asegurar que se exploraba el objeto de estudio (Ver el Anexo 3 para consultar guía de preguntas utilizada por la entrevistadora). Este proceso de recogida de datos se llevó a cabo entre noviembre de 2018 y diciembre de 2020.

Tabla 6 Características de los participantes

Caso	Industria	Perfil de las personas entrevistadas
1	Comercio	Fundadores (madre y padre) Tres hermanas Dos gerentes no familiares
2	Servicios	Dos hermanas 1 miembro de la tercera generación
3	Fabricación	1 hermana
4	Fabricación	Dos hermanas
5	Servicios	Hijo del fundador Propietario no familiar Gerente no familiar

La selección de los casos de acuerdo a unos criterios teóricos es una buena estrategia para teorizar a partir de estudios de casos (Eisenhardt, 1989; Eisenhardt & Graebner, 2007). Por lo tanto, se

seleccionaron intencionalmente a los participantes de acuerdo con los siguientes criterios (para una descripción completa de los casos, consultar la Tabla 7:

1. Una empresa o grupo empresarial familiar que era propiedad de un grupo de hermanos/as. Ello permitía comprender cómo se podría dar la gestión constructiva del conflicto en un contexto en el que el lazo familiar todavía es fuerte y la propiedad suele estar concentrada.
2. La empresa fuera reconocida como altamente innovadora en la industria (p.e., ha recibido premios, aparece en listados de empresas innovadoras). De acuerdo a la teorización descrita en el capítulo 2, la gestión constructiva del conflicto estaría asociada con altos niveles innovación.
3. Los casos eran de fácil acceso a través de la red social de la investigadora.

Una característica común de los casos fue que habían recibido asesoría de empresas familiares en la última década. No fue un criterio de selección intencional pero si una situación que se daba en todos los casos de estudio.

En cumplimiento con las normas éticas, todos los participantes fueron informados sobre los objetivos del estudio y dieron su consentimiento a la investigadora para participar (para una descripción detallada de los casos, ver Tabla 7).

Tabla 7 Descripción de los casos de estudio

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4	Caso 5
Generación	Segunda	Segunda	Primera	Cuarta	Primera
Edad grupo hermanos (décadas)	Entre 45 y 55 años	Entre 60 y 70 años	Entre 45 y 55 años	Entre 45 y 55 años	Principios de los 40
Historia de la empresa familiar (hitos relevantes)	Fundada por una pareja de emprendedores Las hermanas han desarrollado su carrera profesional en la empresa familiar. Una de ellas se ha incorporado de forma más reciente.	El desarrollo y expansión de la empresa ha si co-liderada por las hermanas.	Fundada por el padre y uno de los hijos. Ha afrontado un rápido crecimiento en tres décadas. El grupo de hermanos ha trabajado de forma conjunta en la expansión de la empresa.	Fundada por los abuelos de la actual generación y desarrollada por la pareja de emprendedores y sus hijos.	Fundada por el padre. Al cabo de unos años, un directivo no familiar se incorporó a la propiedad de la empresa. Los hijos también participan en la gestión de la empresa y han contribuido al rápido crecimiento que ha experimentado la empresa en la última década.

Implicación de la familia	El grupo de hermanas co-lidera la empresa. El fundador está involucrado en el Consejo de Administración como miembro honorífico.	Incorporación temprana de los miembros de la Segunda Generación a la empresa. El grupo de hermanas aún participa en el gobierno. Varios miembros del grupo de primos desempeñan roles de gestión en la empresa.	Los hermanos han estado implicados en la empresa desde su fundación. Los hermanos ocupan roles de gestión y de gobierno (Consejo de Administración) en la empresa.	Los hermanos desempeñan distintos roles en la empresa, principalmente, a nivel de dirección y gobierno (Consejo de Administración) Algún miembro de la siguiente generación está implicado en la empresa.	El fundador está todavía desempeñando funciones de representación y gobierno de la empresa. Los hermanos desempeñan distintas funciones en la gestión con niveles distintos de responsabilidad.
Complejidad de la empresa (Gimeno et al., 2010)	Mediana Internacional Alrededor de 250 empleados Integración vertical parcial	Mediana Local Alrededor de entre 100 a 150 empleados	Alta Internacional Alrededor de 370 empleados Integración vertical parcial	Alta Internacional Más de 200 empleados Integrada verticalmente	Alta Internacional Más de 500 empleados Integrada verticalmente
Propiedad	Familiar	Familiar	Familiar	Familiar y no familiar	Familiar y no familiar
Sucesión	El proceso de sucesión en la gestión ha sido completado con éxito.	Delegación efectiva de los roles en la dirección al sucesor. En estos momentos, transitando de la segunda a la tercera	La generación al mando (sociedad de hermanos) todavía es joven para iniciar el proceso de sucesión.	El proceso de sucesión en la gestión y el gobierno ha sido completado con éxito.	Se encuentran afrontando la transición de fundador a una sociedad de hermanos.

		generación (grupo de hermanos a un consorcio de primos) La tercera generación participa en la gestión y en el Consejo de Familia.			La segunda generación participa en la gestión y en el Consejo de Administración.
Conflicto	Percepción de que existe armonía familiar.	Percepción de que existe conflicto entre algunos miembros de la familia implicados en la empresa. Se reporta como incidente crítico la incorporación de la tercera generación a la empresa.	Percepción de que existe armonía familiar. Reportan las ventajas de tener diversidad y controversias en el Comité Asesor.	Percepción de que existe armonía familiar En los últimos años, han invertido tiempo y recursos para mejorar la comunicación familiar en el grupo de hermanos (p.e., Consejo de Familia, coaching). Reportan las ventajas de tener un Consejo de Administración con elevada diversidad.	Percepción de que existe armonía familiar. Reportan como incidente crítico (ocurrida hace varios años) la salida temporal y voluntaria de uno de los hijos de la empresa para trabajar en una empresa externa a la familiar.
Gobierno	Reuniones familiares informales. Consejo de Administración Protocolo Familiar.	Consejo de Familia Consejo de Administración Consejo Asesor Protocolo Familiar	Consejo de Familia Consejo de Administración Consejo Asesor Protocolo Familiar	Reuniones familiares informales Consejo de Familia Consejo de Administración Protocolo Familiar	Consejo de Familia Consejo de Administración Protocolo Familiar
Innovación	Enfocada en nuevos mercados	Enfocada en nuevos servicios y mercados	Enfocada en nuevos procesos internos	Enfocada en nuevos servicios y mercados	Enfocada en nuevos servicios y procesos internos

Comité de innovación (creado recientemente) para promover debates internos alrededor de la innovación Alianzas de colaboración con empresas de reciente creación para explorar el desarrollo de nuevos productos y servicios	Alianzas de colaboración con otras compañías para mejorar las capacidades de innovación	Enfocada en nuevos procesos internos Comité de innovación (de reciente creación) liderado por asesores externos y gerentes de la empresa	Innovación a través de la tradición (desarrollo de producto a partir de una actividad emprendedora de larga data- De Massis, Frattini et al., 2016) Digitalización	Enfocada en nuevos servicios y procesos internos Dirección de Innovación (de reciente creación)

3.3. Instrumentos

3.3.1. Instrumentos de grabación

Las entrevistas abiertas se grabaron en audio utilizando una aplicación móvil. Posteriormente, se realizó la transcripción textual mediante el Software de transcripción automatizada TRINT. Una vez obtenidas las transcripciones fueron eliminados los archivos de audio de dicho Software de transcripción automatizada. Las transcripciones textuales fueron anonimizadas para garantizar la confidencialidad.

Para llevar a cabo la codificación de dichas entrevistas transcritas se diseñó una aplicación web sobre la base del sistema de observación indirecta *ad hoc* que permitía asignar los códigos a cada una unidad textual. El modelo de datos de la aplicación web consistió en un conjunto de tablas de datos maestros enmarcadas en las siguientes entidades: Tabla de entrevistas, observadores, participantes, empresas, unidades de análisis y una lista de códigos organizados en dimensiones y subdimensiones. Todas las observaciones se almacenaron en una tabla de codificación.

3.3.2. Sistema de observación indirecta

Para realizar la observación indirecta de las narrativas, se utilizó un sistema de observación indirecta *ad hoc* creado por la investigadora (para una descripción detallada, ver Anexo 4). Los diferentes componentes del sistema se basaron en la revisión de la literatura. Este sistema de observación indirecta constaba de seis dimensiones: familia, empresa, visión compartida, confianza, manejo constructivo de conflictos e innovación. La mayoría de las dimensiones tenían varias subdimensiones y categorías (ver la Tabla 8). Los observadores pudieron utilizar las diferentes dimensiones y subdimensiones para codificar las narrativas. Las categorías eran mutuamente excluyentes.

Tabla 8 Resumen del sistema de observación indirecta

Dimensiones	Subdimensiones	Categorías	Códigos
Familia (1)	Límites (A)	Familia	1AFAM
		No-familiar	1ANOFAM
		Empresa familiar	1AFAMBIZ
		Exterior	1AEXT
	Generación (B)	Fundador (a)	1BFOUND
		Segunda generación	1B2G
		Tercera generación	
		Cuarta generación	1B3G
			1B4G
	Lazos familiares (C)	Cónyuges	1CSPOU
		Padres-hijos	1CCHILD
		Hermanos	1CSIBL
		Primos	1CCOUSI 1CUNCL,
		Tío, tía	1CAUNT
		Sobrina, sobrino	1CNIEC, 1CNEP
		Abuela	1CGRANDM
		Abuelo	1CGRANDF
		Nieto	1CGRANDCHIL
		Familiar político	1CINLAW
	Historia familiar (D)	Historia familiar	1DFAMHIST
Empresa (2)	Características (A)	Tamaño	2ASIZE
		Industria	2AINDUST
		Mercado	2AMARK
	Rol en la empresa (B)	Dirección ejecutiva	2BCEO
		Dirección general	2BGM
		Dirección financiera	2BCFO
		Dirección área	2BMANAG
		Trabajador	2BWORK
		Miembro del Consejo de Administración	2BBDME
		Miembro del Consejo Asesor	2BABME
		Rol no ejecutivo	2BNONEX
		Propietario	2BOWN
Visión compartida (3)		Visión compartida	3ASHAVIS
		Falta de visión compartida	3ALACKSHAVIS

Confianza (4)	Confianza (A)	Confianza	4ATRUST
	Componentes de la confianza (B)	Habilidad	4BABILIT
		Integridad	4BINTEG
		Benevolencia	4BBENEV
	Falta de confianza (C)	Falta de confianza	4CLACKTRU
	Reparación de confianza (D)	Reparación de confianza	4DTRUREP
Gestión constructiva del conflicto (5)	Sistema multinivel (A)	Reuniones familiares informales	5AFAMEET
		Consejo de Familia	5AFACOUN
		Comité de Dirección	5AMACOM
		Consejo de Administración	5ABOADIR
		Consejo Asesores	5ABOAADV
		Colaboradores	5ACOLLAT
		Propiedad	5AOWN
		Protocolo Familiar	5AFACONST
		Equipos	5ATEAM
	Conflicto percibido (B)	Conflicto percibido	5BCONF
		Falta de conflicto	5BLACKCONF
		Evitación de conflicto	5BCONFAVO
	Tipos de conflicto (C)	Conflicto de tarea	5CTASK
		Conflicto relacional	5CRELAT
		Conflicto familia-trabajo	5CWORKFAM
	Procesos (D)	Debates abiertos	5DOMD
		Mente cerrada	5DCLOSE
		Búsqueda de consenso	5DCONCSEEK
	Asistencia terceros (E)	Asistencia terceros	5ETHIRD
	Sucesión (F)	Sucesión	5FSUCCESS
Innovación (6)	Innovación (A)	Innovación	6AINNOVA
		Innovación colaborativa	6ACOLLINNOV
	Orientación riesgo (B)	Toma de riesgos	6BRISKTAK
		Evitación riesgos	6BRISKAVOID
	Presiones externas (C)	Presiones externas	6CEXT
	Ritmo de toma de decisiones (D)	Agilidad	6DAGILE
		Lentitud	6DSLOW
		Bloqueo de la toma de decisiones	6DBLOCK

La dimensión familiar observaba la existencia de diferentes subsistemas en torno al sistema familiar (límites), la conciencia de la etapa generacional (generación), el parentesco familiar (vínculos familiares) y las referencias a los hitos de la historia familiar como grupo o como individuos.

La dimensión empresarial permitió codificar las narrativas sobre los atributos (o características) específicos de la empresa (por ejemplo, tamaño) o su entorno o grupo de empresas (por ejemplo, industria o mercado) y el rol que juega en la organización (rol empresarial).

La dimensión de la visión compartida se refería a la percepción de la "creencia genuina de un miembro del grupo de que está trabajando en colaboración hacia un propósito común" (Lord 2015; p. 8) y la imagen de posibilidades, sueños familiares y esperanza (Boyatzis & Soler, 2012). También permitió observar la percepción de la ausencia de una visión compartida entre los miembros de la familia o falta de visión compartida.

La dimensión de confianza observó la existencia de confianza (Mayer et al., 1995; Lewicki et al., 1998), las alusiones a los diferentes componentes de la confianza (habilidad, benevolencia e integridad), la percepción de falta de confianza, y reparación de confianza (Lewicki & Brinsfield, 2017).

La dimensión de la gestión constructiva de conflictos constaba de seis subdimensiones: sistema multinivel, conflicto percibido, tipos de conflicto, procesos, asistencia de terceros y sucesión.

Finalmente, la dimensión de la innovación tenía cuatro subdimensiones (innovación, orientación a la toma de riesgos, presiones externas y ritmo de toma de decisiones).

3.3.3. Software de análisis de datos

La tabla de codificación obtenida por la aplicación web permitió exportar la matriz de códigos a Excel. La evaluación de la concordanciia intraobservador e interobservador se realizó mediante el programa informático Generalized Sequential Querier (GSEQ, v.5.1.23; Bakeman y Quera, 2011). Se utilizó la Herramienta para la Observación de la Interacción Social en Ambientes Naturales (HOISAN, v. 1.6.3.3.4; Hernández-Mendo et al., 2012) para realizar el análisis de coordenadas polares, y para la optimización gráfica de los vectores con la ayuda del Programa R (Rodríguez-Medina et al., 2019).

3.4. Procedimiento

El verbatum de las 17 entrevistas abiertas se segmentaron en unidades de análisis, siguiendo la propuesta de Anguera, Portell y colaboradores (2018). El proceso de *unitizing* implicó la división del material textual en unidades con significado (Krippendorff, 2018; Anguera, 2020). Se codificaron un total de 10.442 unidades de análisis utilizando la aplicación web (ver algunos ejemplos de unitizing y codificación en la Tabla 9). Antes de realizar el análisis de coordenadas polares, se realizó el control de la calidad del dato tal y como se describe en el siguiente apartado 3.5 (Anguera, Portell et al., 2018).

Tabla 9 Algunos ejemplos de unitizing y coding

Unidades	Códigos
Al final era un enfrentamiento entre ellas dos, lo que pasa es que ponían a alguien de la tercera.	1AFAM, 1B2G, 1CCOUSI, 1DFAMHIST, 4CLACKTRU, 5BCONF, 5CRELAT
y en estas reuniones sí que ya hubo algún tema más personal, más hiriente.	1AFAMBIZ,1B2G,1CCOUSI,1DFAMHIST,2BCEO,4CLACKTRU,5ABOADIR, 5BCONF, 5CRELAT
Ya las discusiones eran muy fuertes pero mezcladas con temas personales.	1AFAMBIZ,1B2G, 1CCOUSI, 1DFAMHIST,2BCEO, 5ABOADIR 5BCONF, 5CRELAT
Yo intento dar un poco de apoyo a mis hijas, no?	1AFAM, 1BFOUND, 1CCHILD, 4ATRUST, 4BBENEV
Hay algunas áreas que todavía no las he acabado de transferir del todo pero son áreas secundarias	1AFAMBIZ, 1BFOUND, 1CCHILD, 5FSUCCESS
las principales se han transferido todas que es la toma de decisiones.	1AFAMBIZ, 1BFOUND, 1CCHILD, 2BCEO, 5FSUCCESS
una constante de primero de escuchar y reflexionar	1ANOFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4ATRUST, 5ABOADIR 5DOMD
Y yo tuve más oportunidades que es verdad que si no fuera una empresa familiar pues a lo mejor no te dan tanta cancha	1AFAMBIZ, 1B2G, 1CCHILD, 1DFAMHIST, 2BMANAG, 4ATRUST
Pero siempre hemos hecho todo por consenso.	1AEXT, 1B2G, 1CSIBL, 1DFAMHIST, 2BOWN, 5AOWN,5DCONCSEEK, 6ACOLLINNOV
Sí para luego que se pueda dar innovación porque la innovación tiene que venir de un equipo	1ANOFAM, 2BMANAG, 5ATEAM, 6AINNOVA

Siempre discutimos, pero es muy difícil no llegar a un consenso porque al final este equilibrio hace que	1AFAMBIZ, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4ATRUST, 4BABILIT, 5ABOADIR, 5DCONCSEEK
No me podría imaginar un consejo con financieros o con todos comerciales	1ANOFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 5ABOADIR
y acordar y consensuar lo que entendemos por innovación	1AFAMBIZ, 1B2G, 1CCHILD, 2BBDME, 3ASHAVIS, 5ABOADIR, 5DCONCSEEK, 6AINNOVA
Entonces si estamos todos de acuerdo podemos tomar una decisión rápida	1AFAMBIZ, 1B2G, 1CSIBL, 2BGM, 3ASHAVIS, 5AMACOM, 5DCONCSEEK, 6DAGILE
pero qué me está diciendo este!	1ANOFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4CLACKTRU, 5ABOADIR, 5BCONF
pero bueno después la gran capacidad de saliendo del Consejo de reflexionar de decir, bueno pues igual por donde vamos.	1AFAMBIZ,1B3G,1CSIBL,2BBDME,4ATRUST. 5ABOADIR
porque evidentemente ellos como empresa tengan una visión muy clara que es muy distinta a la nuestra.	1AFAM, 1B4G, 1CCOUSI, 3ALACKSHAVIS
También tienen muy claro que tienen que respetar muchísimo nuestra visión para crecer,	1AEXT, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 3ASHAVIS, 4ATRUST, 4BBENEV, 5ABOADIR
en nuestro caso, como además dibujamos el Plan Estratégico conjuntamente pues estamos muy alineados en todo lo que hacemos.	1AEXT, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 3ASHAVIS, 4ATRUST, 5ABOADIR
Ellos se preocupan de ver que se esté cumpliendo ese plan	1AEXT, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 3ASHAVIS, 4ATRUST, 5ABOADIR

Era un espacio en el que los cuatro teníamos el mismo papel	1AFAM, 1B3G, 1CSIBL,1DFAMHIST, 2BBDME, 4ATRUST, 5AFAMEET, 5ETHIRD
y en el que los cuatro podía poner encima de la mesa su situación personal y su situación profesional enfrente de las demás.	1AFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4ATRUST, 4BBENEV, 5AFAMEET
Entonces desde pedir ayuda a recriminar,	1AFAM, 1B3G, 1CSIBL, 1DFAMHIST, 2BBDME,4ATRUST, 4BBENEV, 5AFAMEET, 5DOMD, 5ETHIRD
o sea, era un espacio en el que realmente había muchísima transparencia	1AFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME,4ATRUST, 5AFAMEET, 5DOMD, 5ETHIRD
si somos una familia yo creo muy unida,	1AFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4ATRUST, 4BBENEV, 5AFAMEET
Lo único que sabemos es que tenemos que entendernos	1AFAM, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4ATRUST, 4BBENEV, 5AFAMEET
Si la familia no está bien la empresa se va a tomar por saco.	1AFAMBIZ, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 5AFAMEET, 5CWORKFAM
porque si nos hacen las preguntas triquis en un momento dado y te hacen pensar vale	1AEXT, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 4ATRUST, 4BABILIT, 5ABOADIR, 5CTASK, 5DOMD
Pero creo que la familia empieza a cambiar cuando empezamos a trabajar con el consejo de familia.	1AFAMBIZ, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 5AFACOUN
y bueno pues hicimos el ejercicio de ver de vernos con los tres sombreros diferentes y entender que,	1AFAMBIZ, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 5AFACOUN
y aparte que tengo la familia que hablamos continuamente de los proyectos y tal	1AFAMBIZ, 1B3G, 1CSIBL, 2BBDME, 5AFAMEET

3.5. Control de calidad del dato

Dado que se trataba de un estudio de observación indirecta (Anguera, Portell et al., 2018), se llevó a cabo el estudio de concordancia tanto intraobservador como interobservador. El primero consistió en medir el nivel de concordancia entre tres observaciones (en semanas sucesivas; 1, 2, 3) realizadas por el mismo investigador de las mismas unidades de análisis. El segundo se refirió al nivel de acuerdo entre tres observadoras al codificar las mismas unidades de análisis. En ambas situaciones, se seleccionó el 10% del material textual (alrededor de 1000 unidades de análisis) para realizar el control de calidad. Para el proceso de estimación de la concordancia interobservador, se capacitó a dos observadoras para la codificación además de la investigadora.

Las tres observadoras tenían diferentes antecedentes profesionales y niveles de experiencia investigadora, lo que permitió un mayor rigor en el control de la calidad de los datos (Anguera, Portell et al., 2018). La concordancia intraobservador se calculó como el coeficiente de Cohen promedio (Cohen, 1960) GSEQ (v.5.1.23; Bakeman & Quera, 2011). El resultado medio fue 0,69 (bueno). Este resultado se pudo haber visto afectado por el hecho de que el sistema de observación indirecta se ajustó ligeramente entre la observación 1 y la observación 2 (Kappa 1,2 = 0,59; Kappa 1,3 = 0,63; Kappa 1,3 = 0,86; Media valor = 0,69).

La concordancia interobservador se calculó utilizando el mismo procedimiento para la concordancia intraobservador. El coeficiente Kappa promedio calculado para el nivel de acuerdo entre los tres observadores fue 0,65 (bueno). Valores obtenidos entre observadores 1,2 y 3: Kappa 1,2=0,63; Kappa 1,3=0,74; Kappa 2,3=0,59.

3.6. Análisis de los datos

El análisis de coordenadas polares es una técnica analítica cuantitativa muy utilizada en estudios observacionales (Arias-Pujol & Anguera, 2017, 2020; Portell et al, 2019). En diseños concretos, como el caso múltiple con un *enfoque mixed methods*, el uso de coordenadas polares permitió realizar el análisis diacrónico de los casos (Anguera, 2018; Anguera et al., 2020). El uso del análisis de coordenadas polares reporta varias ventajas. Primero, ayuda a los investigadores a sacar conclusiones sobre interacciones complejas. En segundo lugar, exhibe un alto valor predictivo

(Maneiro & Amatria, 2018). En tercer lugar, permite procesar una gran cantidad de datos textuales (García-Fariña et al., 2018).

Esta técnica fue desarrollada por Sackett (1980) y mejorada por Anguera (1997) mediante la introducción de la retrospectividad genuina. El análisis de coordenadas polares se basa en los resultados obtenidos mediante el análisis secuencial de retardos (Bakeman, 1978), incluidos los residuales ajustados (Allison & Liker, 1982). Este análisis se realiza tanto a nivel prospectivo, a través del retardo positivo, como a nivel retrospectivo, a través del retardo negativo que una vez estandarizados (valores Z) se reducen utilizando el parámetro Zsum introducido por Cochran (1954). Zsum se basa en el principio de que la suma de un número n de puntuaciones Z independientes (tantos retardos prospectivos como retrospectivos calculados con la misma cantidad en cada caso y que deberían ser al menos 5) se distribuye normalmente con $\mu = 0$ y $\sigma =$ 1. El cálculo del parámetro Zsum, cuya formula es $Z_{sum} = \frac{\sum Z}{\sqrt{n}}$ (donde n representa el número de retardos), permite la obtención de tantos Zsum como retardos para cada categoría específica desde las perspectivas prospectiva y retrospectiva. Como consecuencia, se obtiene la misma cantidad de Zsum y retardos para cada categoría específica en cada una de las dos perspectivas prospectivas y retrospectivas.

Cada Zsum puede llevar un signo positivo o negativo, lo que determinará cuál de los cuatro cuadrantes contendrá las categorías correspondientes a los comportamientos condicionales en relación con el comportamiento focal que se muestra. El análisis de coordenadas polares ayuda a identificar la relación de activación o inhibición del comportamiento focal y todas o algunas de las categorías del instrumento de observación, que son los comportamientos condicionales o coincidentes.

Los vectores representan las relaciones gráficamente. El parámetro de longitud del vector ($Lenght = \sqrt{(Z_{sum\ prospectiv}\ )^2 + (Z_{sum\ retrospective})^2}$) y el ángulo ($\varphi = Arc\ sen\ \frac{Z_{sum\ retrospective}}{Leng}$)

se calculan utilizando el criterio Zsum y los valores de coincidencia de Zsum para cada uno de los comportamientos condicionales. Para un nivel de significancia de .05, la longitud del vector tiene que ser> 1,96. Una vez obtenida la longitud y el ángulo correspondiente a cada vector, se debe ajustar el ángulo teniendo en cuenta el cuadrante donde se ubicará cada vector (ver Tabla 10).

Tabla 10 Interpretación de las coordenadas polares (Gorospe & Anguera, 2000)

Cuadrante	Signo del Z_{sum} Prospectivo	Signo del Z_{sum} Retrospectivo	Significado interpretativo
I	+	+	La conducta focal y la condicionada se activan mutuamente
II	-	+	La conducta focal inhibe a la condicionada, y ésta activa a la focal
III	-	-	La conducta focal y la condicionada se inhiben mutuamente
IV	+	-	La conducta focal activa a la condicionada, y ésta inhibe a la focal

Este análisis se realizó mediante el paquete de software GSEQ v.5.1.23 y HOISAN v 1.6.3.3.4. En la Tabla 11, se enumeran los comportamientos focales y condicionales. En el Anexo 5 se pueden consultar los resultados de los análisis de coordenadas polares de cada uno de los casos.

Tabla 11 Lista de conductas focales y condicionadas

Conductas focales	Conductas condicionadas
Visión compartida (3)	Límites familiares (1A), Generación (1B), Lazos familiares (1C), y roles en la empresa (2B). Confianza (4A), componentes de la confianza (4B), y falta de confianza (4C). Sistema multinivel (5A), conflicto percibido (5B), tipos de conflicto (5C), procesos (5D), asistencia de terceras partes (5E), y sucesión (5F), innovación (6A), orientación a la toma de riesgos (6B), ritmo de toma de decisiones (6D).
Confianza (4A)	Límites familiares (1A), Generación (1B), Lazos familiares (1C), historia familiar (1D), roles en la empresa (2B), visión compartida (3), sistema multinivel (5A), conflicto percibido (5B), tipos de conflicto (5C), procesos (5D), asistencia de terceras partes (5E), sucesión (5F), innovación (6A), orientación a la toma de riesgos (6B).
Componentes de la confianza (4B)	Sistema multinivel (5A), conflicto percibido (5B), tipos de conflicto (5C), procesos (5D), asistencia de terceras partes (5E), sucesión (5F), innovación (6A).
Falta de confianza (4C)	Sistema multinivel (5A), conflicto percibido (5B), tipos de conflicto (5C), procesos (5D), asistencia de terceras partes (5E), sucesión (5F).
Conflicto percibido (5B)	Límites familiares (1A), Generación (1B), Lazos familiares (1C), historia familiar (1D), roles en la empresa (2B), confianza (4A), componentes de la confianza (4B), falta de confianza (4C), sistema multinivel (5A), innovación (6A).
Tipos de conflicto (5C)	Límites familiares (1A), Generación (1B), Lazos familiares (1C), historia familiar (1D), roles en la empresa (2B), confianza (4A), componentes de la confianza (4B), falta de confianza (4C), sistema multinivel (5A), procesos (5D), asistencia de terceras partes (5E), sucesión (5F), innovación (6A).

Procesos (5D)	Límites familiares (1A), roles en la empresa (2B), confianza (4A), componentes de la confianza (4B), falta de confianza (4C), sistema multinivel (5A), innovación (6A).
Sucesión (5F)	Visión compartida (3), confianza (4A), componentes de la confianza (4B), falta de confianza (4C).
Innovación (6A)	Visión compartida (3), confianza (4A), componentes de la confianza (4B), falta de confianza (4C), conflicto percibido (5B), procesos (5D), sucesión (5F).

El análisis de coordenadas polares se ha aplicado en varios campos, como educación (Escolano-Pérez et al., 2019; García-Fariña et al., 2018), psicología clínica (Arias-Pujol & Anguera, 2020; Del Giacco et al., 2020), deportes (Maneiro & Amatria, 2018; Morillo et al., 2017), psicología ambiental (Pérez-Tejera et al., 2018) y promoción de la salud en el trabajo (Portell et al., 2019).

En el siguiente capítulo, se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis de coordenadas polares efectuados para cada uno de los casos y la posterior selección de aquellas relaciones asociativas significativas que estaban presentes en al menos tres de los casos de acuerdo a la convencionalidad adoptada en este estudio.

CAPÍTULO 4. RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la realización del caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods*. Tal y como se explicó en el capítulo del método, las dimensiones de estudio seleccionadas como conductas focales para el análisis fueron la visión compartida, la confianza, la gestión constructiva del conflicto y la innovación, en coherencia con el modelo conceptual. No obstante, a partir de los resultados, dos subdimensiones emergen también como relevantes para poder comprender la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares: los límites del sistema familiar y el rol desempeñado en la empresa.

De forma resumida, la estructura de este capítulo es la siguiente: En el apartado 4.1 se explica a nivel general cómo se presentaron las relaciones asociativas estadísticamente significativas de forma comparada entre los cinco casos de estudio. En el apartado 4.2 se presentan los resultados sobre los límites del sistema de familiar que emergen a partir del análisis. En el apartado 4.3 se presentan los resultados tomando en cuenta la visión compartida como conducta focal o de interés. En el apartado 4.4 se describen los resultados obtenidos considerando la confianza como conducta focal. En el apartado 4.5 se muestran los resultados en relación a la gestión constructiva del conflicto como conducta focal. En el apartado 4.6. se explica lo hallado con respecto a la innovación como resultado del proceso. En el apartado 4.7 se describen los hallazgos en relación con el rol de la empresa. Para finalizar, se concluye el capítulo con un resumen integrador de los resultados obtenidos y que serán objeto de discusión en el siguiente capítulo.

4.1. Caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods*

Como se mencionó anteriormente, el diseño de caso múltiple bajo un enfoque de *mixed methods* ha permitido identificar las relaciones asociativas estadísticamente significativas existentes en la mayoría de los casos (tres o más casos). Dichas relaciones asociativas estadísticamente significativas se obtuvieron a través del análisis de coordenadas polares de comportamientos focales y condicionadas (ver Tabla 12)(vectores con una longitud> 1,96, p <0,05) coincidiendo en tres o más casos (Tabla 12 y Tabla 13).

Tabla 12 Patrones de coincidencia entre los casos estudiados en términos de las relaciones asociativas

Número de coincidencias	Casos	Conducta focal	Conducta condicionada	Cuadrante
Cinco coincidencias	1,2,3,4,5	Visión compartida	Benevolencia	III
		Benevolencia	Consejo de Administración (sistema multinivel GCC)	III
		Innovación	Sucesión	III
Cuatro coincidencias	1,2,3,5	Falta de vision compartida	Orientación a la toma de riesgos	I
			Falta de confianza	I
			Conflicto percibido	I
		Visión compartida	Comité de dirección	I
		Confianza	Colaboradores (multilevel GCC)	I
			Dirección general (rol en la empresa)	I
		Visión compartida	Conflicto percibido	III
		Sucesión	Visión compartida	III
	1,2,4,5	Falta de confianza	Consejo de Administración (multinivel GCC)	I
		Visión compartida	Miembros del Consejo de Administración (rol en la empresa)	III
		Habilidad	Conflicto percibido	III
			Reuniones familiares	III
		Conflicto percibido	Habilidad	III
		Innovación	Falta de confianza	III
	1,3,4,5	Confianza	Innovación	III
Tres coincidencias	1,2,3	Falta de Visión compartida	Sistema de empresa familiar (límites)	I

	Visión compartida	Sistema de la empresa familiar (límites)	I
		Toma de riesgos	I
		Evitación de riesgos	I
		Innovación	I
	Habilidad	Ambiente externo (límites)	I
	Conflicto familia- trabajo	Historia familiar	I
	Innovación	Visión compartida	I
	Falta de Visión compartida	No familiares	III
	Visión compartida	No familiares	III
	Habilidad	Propiedad	III
	Conflicto percibido	Innovación	III
		Ambiente externo	III
	Debates abiertos	Ambiente externo	III
	Innovación	Conflicto percibido	III
1,2,4	Confianza	Sucesión	I
	Benevolencia	Sistema familiar	I
	Búsqueda de consenso	Reuniones familiares	I
	Debates abiertos	Reuniones familiares	I
		Consejo de Familia	I
	Sucesión	Confianza	I
	Visión compartida	Sistema familiar	III
	Habilidad	Consejo de Familia	III
		Sistema familiar	III
1,2,5	Visión compartida	Propiedad (multilevel GCC)	I
		Habilidad	I
	Confianza	Comité de dirección	I
	Falta de Confianza	Estrechez de miras (*close-mindedness*)	I
	Habilidad	Innovación colaborativa	I
		Dirección general	I
		Colaboradores	I

		Comité de dirección	I
	Conflicto percibido	Protocolo Familiar	I
	Conflicto de tarea	Dirección general	I
	Estrechez de miras (*close-mindedness*)	Falta de Confianza	I
	Búsqueda de consenso	Propiedad	I
	Innovación colaborativa	Habilidad	I
	Visión compartida	Consejo de Familia	III
		Protocolo Familiar	III
	Confianza	Trabajadores	III
	Habilidad	Propiedad	III
		Trabajadores	III
		Protocolo Familiar	III
	Benevolencia	Equipos	III
	Falta de conflicto	Comité de dirección	III
		Colaboradores	III
		Innovación	III
	Estrechez de miras (*close-mindedness*)	Comité de dirección	III
	Búsqueda de consenso	Colaboradores	III
	Debates abiertos	Falta de Confianza	III
		Propiedad	III
	Innovación	Falta de conflicto	III
1,3,4	Confianza	Sistema familiar (límites)	I
1,3,5	Visión compartida	Sucesión	III
	Confianza	Consejo de administración	III
		Miembro del Consejo de administración	III
	Conflicto percibido	Directores	III
		Equipos	III
1,4,5	Visión compartida	Reuniones familiares	I

	Benevolencia	Innovación	III
	Integridad	Innovación	III
	Innovación	Confianza	III
		Benevolencia	III
		Integridad	III
2,3,4	Habilidad	No familiares	I
	Confianza	Sistema Empresa familiar (límites)	III
	Habilidad	Sistema Empresa familiar (límites)	III
	Benevolencia	No familiares	III
		Sistema Empresa familiar (límites)	III
2,3,5	Debates abiertos	Directores	III
		Colaboradores	III
2,4,5	Falta de visión compartida	Innovación	I
	Innovación	Falta de Visión compartida	I
	Confianza	Conflicto percibido	III
	Conflicto percibido	Confianza	III
	Estrechez de miras (*close-mindedness*)	Confianza	III
3,4,5	Visión compartida	Consejo de administración	I
	Habilidad	Innovación	III
	Debates abiertos (*open-mindedness*)	Confianza	III
	Innovación	Habilidad	III

Como se muestra en la Tabla 12 y la Tabla 13, los resultados significativos paralelos en al menos tres casos se concentraron en dos cuadrantes opuestos (I y III) expresando la existencia de dos tipos de relaciones asociativas: activación mutua e inhibición mutua entre los comportamientos focales y condicionales (ver Tabla 12). La presencia de relaciones asociativas significativas fue elevada (Total= 94) dada la amplia gama de conductas focales y conductas condicionales seleccionadas para el análisis.

Se encontraron tres relaciones asociativas que fueron consistentes en los cinco casos. Estas tres relaciones sugerían que; la visión compartida no se asocia a las narrativas sobre el componente afectivo de la confianza que es la benevolencia; que la benevolencia a su vez tampoco se asocia a las narrativas relacionadas con el consejo de administración y que la innovación y la sucesión se inhiben de forma recíproca, es decir, que si los participantes hablan de la sucesión, no hablan de la innovación y, viceversa.

También se encontraron 11 relaciones asociativas coincidían en tres combinaciones de cuatro casos. Los casos 1, 2 y 5 mostraron el mayor nivel de similitud dada la existencia del mayor número de relaciones asociativas coincidentes (Total= 27; ver Tabla 13). Dichos casos mantenían algunas similitudes en relación a contar con la participación de dos generaciones en la toma de decisiones a través de los órganos de gobierno.

Tabla 13 Resumen de los resultados de los análisis de coordenadas polares

Dimensiones de análisis				Cuadrante	Caso/valores del radio (sólo valores >1,96)				
					1	2	3	4	5
Conducta focal	**Conducta condicionada**								
Visión compartida									
Visión compartida	Límites	Sistema familiar		III	7,39**	17,89**		3,59**	
		Sistema de empresa familiar		I	23,72**	11,28**	5,39**		
		No-familiares		III	22,8**	3,92**	4,86**		
	Roles en la empresa	Miembro del Consejo de Administración***		III		5,32**		4,54**	5,55**
	Confianza	Benevolencia		III	6,12**	3,33**	2,61**	1,97*	4,82**
	Gestión constructiva del conflicto (GCC)	Conflicto percibido		III	6,20**	3,87**	3,71**	5,36**	
		Sistema multinivel	Comité de dirección	I	18,69**	15,1**	10,31**		10,05**
			Propiedad***	I	2,16*	12,88**			9,63**
			Consejo de Familia	III	3,59**	4,26**			5,88**
			Protocolo Famliar	III	3,23**	5,38**			5,03**
			Reuniones familiares	III	4,83**			5,3**	4.34**
			Consejo de Administración***	I			3,76**	4,56**	10.16**
		Sucesión		III	8,93**	10,03**	2,49*		5,19**
	Innovación	Innovación		I	10,88**	5,2**	5,6**		
		Orientación al riesgo	Toma de riesgos	I	13,97**	11,74**	7,09**		
			Evitación de riesgos	I	10,06**	2,66*	4,83**		
Falta de visión compartida	Límites	Sistema de la empresa familiar		I	3,43**	5,04**	3,25**		
		No familiares		III	4,7**	2,21*	2,09*		
	Confianza	Falta de confianza		I	8,45**	5,11**	6,07**		2,27*
	Gestión constructiva	Conflicto percibido		I	10,78**	15,24**	15,17**		21,06**

		del conflicto (GCC)								
		Innovación	Innovación		I		5,47**		2,21*	6,25**
			Orientación al riesgo	Toma de riesgos***	I	2,64**	3,99**			15,26**
Confianza										
	Confianza	Límites	Sistema empresa familiar		III		11,03**	12,27**	9,63**	
		Role en la empresa	Miembro del Consejo de Administración		III	4,04**		3,62**		2,54
			Dirección general		I	5,03**	2,5*	2,25*		9,46**
			Trabajador		III	4,99**	8,17**			12,05**
		Gestión constructiva del conflicto (GCC)	Conflicto percibido		III		8,41**		3,73**	5,24**
			Sucesión		I	2,12*	4,64**		2,41*	
			Sistema multinivel	Colaboradores	I	19,77**	2,04	6,64**		5,9**
				Comité de dirección***	I	4,37**	17,8**			15,23**
				Consejo de Administración	III	4,04**		3,79**		7,46**
		Innovación	Innovación		III	18,96**		2,18*	9,31**	14,05**
	Componentes Habilidad	Límites	Sistema familiar		III	5,74**	4,17**		2,17*	
			Sistema empresa familiar		III		3,02**	10,47**	4,07**	
			No familiares		I		7,2**	11,81**	5,26**	
			Entorno externo		I	10**	5,63**	3,85**		
		Rol en la empresa	Dirección general		I	8,13**	2,96**			4,76**
			Trabajadores		III	4,94**	2,66**			8,14**
		Gestión constructiva del conflicto (GCC)	Conflicto percibido***		III	2,49	4,69**		3,38**	3,55**
			Sistema multinivel	Reuniones familiares	III	5,15**	2,35*		4,09**	2,07*
				Propiedad	III	2,63**	5,23**	2,83**		
				Consejo de Familia	III	2,56*	5,27**		2,42*	

				Colaboradores	I	4,19**	10,38**			3,24*
				Comité de dirección***	I	4,82**	13,44**	2,2*		2,77**
				Protocolo Familiar	III	2,42*	2,31*			2,78**
		Innovación	Innovación***		III			2,52*	3,93*	6,37**
			Innovación colaborativa		I	7,8**	6,3**			6,7*
	Integridad	Innovación	Innovación***		III	9,64**			2,74**	2,49*
	Benevolencia	Límites	Sistema familiar		I	6,53**	4,65**		16,55**	
			Sistema empresa familiar		III		8,06**	3,23**	4,39**	
			No-familiares		III		2,48	3,22**	2,41*	
		Gestión constructiva del conflicto (GCC)	Sistema multinivel	Consejo de administración	III	2,4*	4,39**	3,39**	9,87**	6,06**
				Equipos	III	3,67**	2,1*			2,83**
		Innovación	Innovación		III	15,88**			3,52**	6,88**
	Falta de confianza	Gestión constructiva del conflicto	Sistema multinivel	Consejo de administración	I	4,24**	11,52**		2,34	3,04**
			Procesos	*Close-mindedness*	I	9,89**	2,07*			2,15*
Gestión constructiva del conflicto										
Conflicto percibido	Conflicto percibido	Límites		Entorno externo	III	8,72**	12,81**	3,1**		
		Roles en la empresa		Gerentes	III	17,33**		2,62**		2,54**
		Confianza			III		8,41**		3,73**	5,24**
		Confianza		Habilidad	III	2,49	4,69**		3,38**	3,55**
		Sistema multinivel		Protocolo familiar	I	10,42**	5,5**			2,7**
				Equipos	III	11,41**		4,09**		3,61**
		Innovación		Innovación***	III	15,47**	7,81**	9,65**		
	Falta de conflicto	Sistema multinivel		Comité dirección	III	4,38**	2,89**			2,42*
				Colaboradores	III	6,62**	2,41*			2,83**
		Innovación		Innovación	III	7,23**	2,84**			3,95**
Tipos										

	Conflicto de tarea	Roles en la empresa		Dirección general	I	11,67**	4,63**			3,36**
	Conflicto familia-trabajo	Historia familiar			I	10,29**	2,81**	7,95**		
	Sucesión	Confianza			I	2,12*	4,64**		2,41*	
Procesos		Conductas condicionales								
	Open-mindedness (OMD)	Límites		Entorno externo	III	8,88**	3,54**	3,07**		
		Roles en la empresa		Gerentes***	III		3,41**	4,7**		4,58**
		Confianza	Confianza		III			5,97**	5,62**	3,81**
			Falta de confianza		III	5,5**	2,47**		2,93**	
		Sistema multinivel		Reuniones familiares	I	2,94**	4,13**		5,25**	
				Consejo de Familia	I	7,68**	6,68**		2,73**	
				Propiedad	III	3,01**	3,03**			6,87**
				Colaboradores	III	33,04**	5,5**	2,79**		2,03
	Close-mindedness	Confianza	Confianza		III		4,46**		2,03**	2,26**
			Falta de confianza		I	9,89**	2,07*			2,15*
		Sistema multinivel		Comité de dirección	III	2,49	3,53**			2,8**
	Búsqueda de consenso	Sistema multinivel		Propiedad	I	4,41**	7,74**			2,11*
				Reuniones familiares	I	14,17**	18,08**		4,14**	
				Colaboradores	III	4,83**	4,77**			3,33**
Innovación	Innovación	Visión compartida			I	10,88**	5,2**	5,6**		
		Falta de vision compartida***			I		5,47**		2,21*	6,25**
		Confianza	Confianza		III	18,96**			9,31**	14,05**
			Falta de confianza		III	18,17**	3,41**		3,06**	3,78**

		Componentes	Benevolencia	III	15,88**			3,52**	6,88**
			Integridad***	III	9,64**			2,74**	2,49
			Habilidad	III			2,52*	3,93**	6,37**
	Gestión	Conflicto percibido***		III	15,47**	7,81**	9,65**		
	constructiva	Falta de conflicto		III	7,23**	2,84**			3,95**
	del conflicto	Sucesión		III	21,36**	17,1**	5,7**	3,65**	9,69**
	(GCC)								
Innovación colaborativa	Confianza	Componentes	Habilidad	I	7,8**	6,23**			6,7**

*Relación asociativa significativa (p valor 0,05).

**Relación asociativa muy significativa (p valor 0,01).

***Relación asociativa significativa presentada en cinco casos aunque en diferente cuadrante a los existentes en al menos tres de los casos.

4.2. Explorando los límites de lo familiar

Las cuatro subdimensiones de los límites familiares (sistema familiar, sistema empresarial familiar, no familiares y entorno externo) mostraron relaciones asociativas significativas con la visión compartida y la confianza. En este sentido, se encontró que la presencia de una visión inspiradora de futuro o visión compartida se activaba en presencia de narrativas sobre la empresa familiar, mientras que las narrativas sobre familiares y no familiares eran inhibidoras de narrativas de visión compartida. La percepción de una falta de visión compartida y de narrativas sobre la empresa familiar se activaron mutuamente, mientras que la visión compartida y las narrativas relativas a las personas que no eran miembros de la familia se inhibieron mutuamente.

En cuanto a la confianza, los límites familiares indicaron que las narrativas sobre los distintos subsistemas activaban o inhibían las narrativas según se refirieran a la percepción de confianza, desconfianza o los componentes específicos de la confianza. Se encontró que las menciones relativas la percepción de confianza probablemente no surgían en presencia de narrativas sobre el sistema empresarial familiar. De hecho, las referencias al sistema familiar y al sistema empresarial familiar mostraron este papel inhibidor de la percepción del componente de capacidad, mientras que las referencias a los no familiares y al entorno externo mostraron un efecto de activación de las narrativas ligadas a la percepción de la capacidad o habilidad para gestionar las tareas como un rasgo de confianza. Para el componente de benevolencia, se encontró la dirección opuesta, de tal manera que las referencias al sistema familiar activaban las referencias al componente de confianza basado en el afecto (benevolencia) mientras que el sistema empresarial familiar y los no familiares ejercieron un papel inhibidor.

Las narrativas sobre el entorno externo, el conflicto percibido y la mentalidad abierta u *open-mindedness* exhibieron una relación de inhibición mutua. El entorno externo parecía percibirse como de confianza puesto que las narrativas de habilidad y del entorno externo se activaban mutuamente.

4.3. La visión compartida como antecedente

En esta sección de los resultados, se describen los principales hallazgos relativos a las dos subdimensiones de la visión compartida y la falta de visión compartida, consideradas como

conductas focales o de interés. En las Figuras 12 y 13 se pueden visualizar dichos hallazgos que luego son explicados con más detalle en los siguientes sub-apartados.

Figura 12 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de la subdimensión de Visión Compartida (+Cuadrante I y – Cuadrante III).

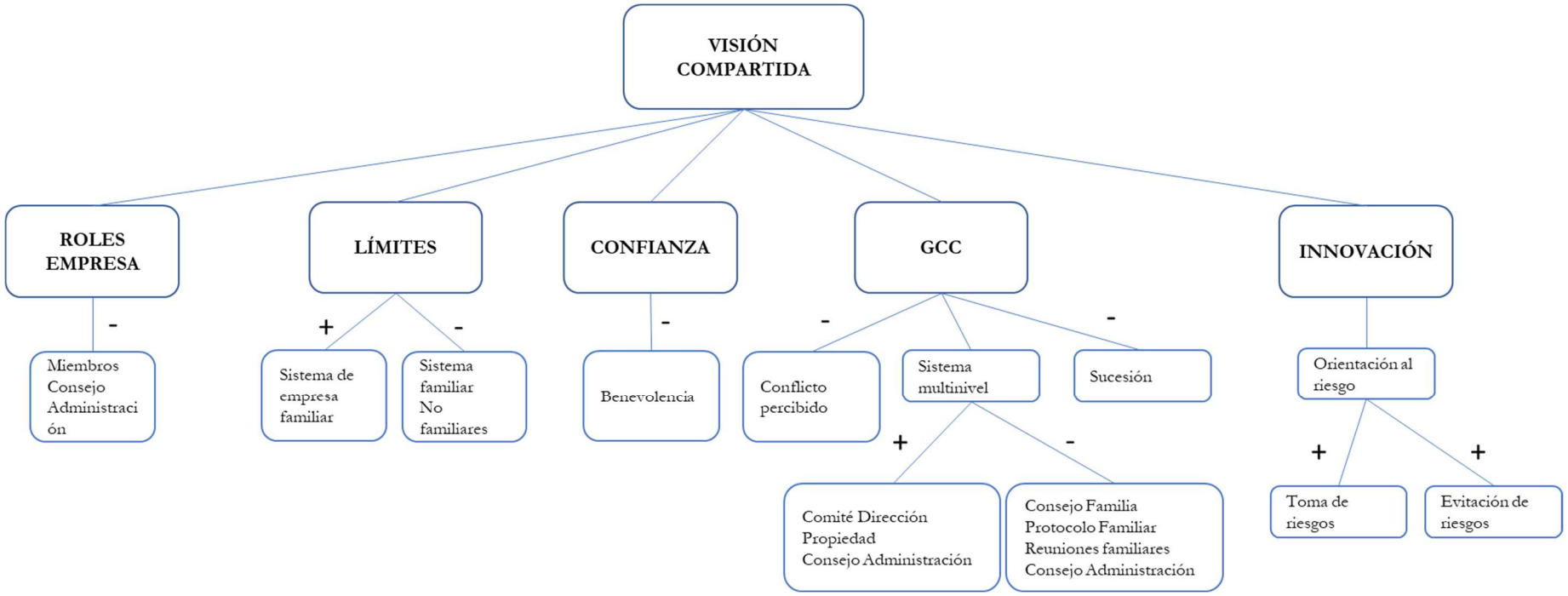
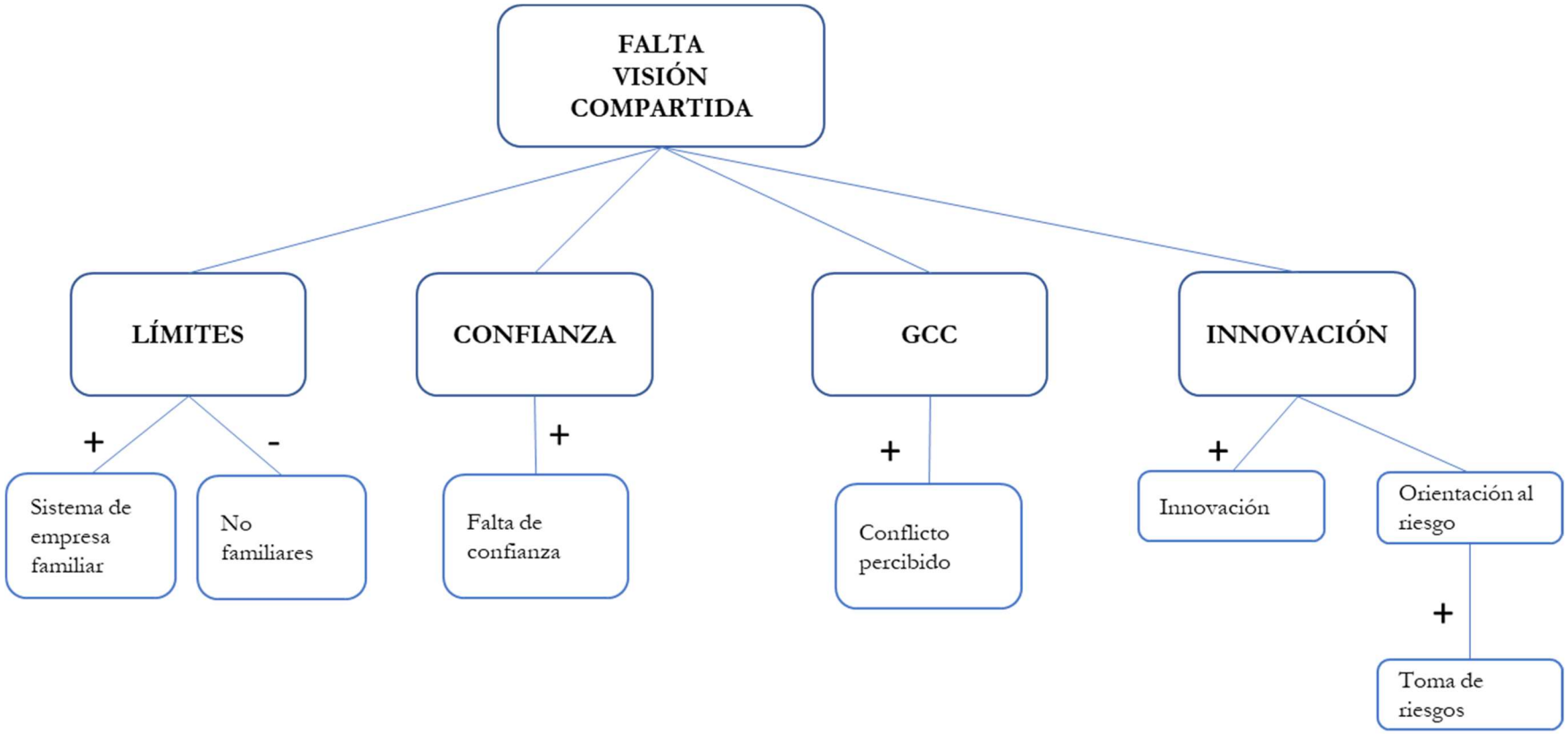


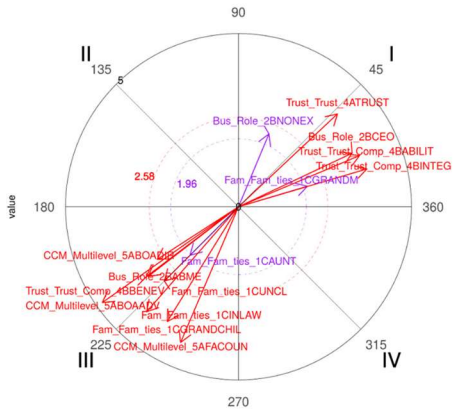
Figura 13 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de la subdimensión de falta de Visión Compartida (+Cuadrante I y –Cuadrante III).



4.3.1. Relaciones entre visión compartida y confianza

Se encontró evidencia sobre la relación entre la visión compartida y la confianza, pero no exactamente como se esperaba. Primero, se encontró que la visión compartida mostraba una relación asociativa de inhibición mutua con el componente afectivo de confianza o benevolencia. En segundo lugar, la percepción de falta de visión compartida fue seguida por la percepción de falta de confianza lo cual sí es consistente con la teorización sobre la influencia mutua entre ambas dimensiones (Para ver un ejemplo de un mapa vectorial de visión compartida como comportamiento focal, consulte la Figura 14).

Figura 14 Ejemplo A de mapa vectorial



Category	Quadrant	Prospective	Retrospective	Radius	Angle
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-8.27	-7.72	11,31 (*)	223.01
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	8.09	8.03	11,4 (*)	44.78
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-7.64	-7.22	10,51 (*)	223.36
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-2.14	-2.14	3,03 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-1.4	-1.4	1,98 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-3.97	-3.69	5,42 (*)	222.86
Fam_Fam_ties_1CGRANDM	I	1.99	0.59	2,08 (*)	16.57
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-2.66	-3.03	4,03 (*)	228.77
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-2.06	-3.31	3,9 (*)	238.17
Bus_Role_2BCEO	I	3.29	1.55	3,63 (*)	25.21
Bus_Role_2BBDME	III	-4.76	-2.36	5,32 (*)	206.32
Bus_Role_2BABME	III	-2.61	-2.01	3,29 (*)	217.61
Bus_Role_2BNONEX	I	0.88	2.11	2,28 (*)	67.31
Bus_Role_2BOWN	I	10.59	4.2	11,4 (*)	21.63
Trust_Trust_4ATRUST	I	2.86	2.68	3,92 (*)	43.14
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	3.5	1.48	3,8 (*)	22.89
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	3.72	1.09	3,87 (*)	16.39
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2.66	-2.01	3,33 (*)	217.11
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	4.47	6.85	8,18 (*)	56.87
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1.67	-3.92	4,26 (*)	246.87
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	10.74	10.61	15,1 (*)	44.64
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-2.35	-1.52	2,8 (*)	212.87
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-3.94	-2.76	4,81 (*)	215.07
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-4.09	-3.38	5,31 (*)	219.59
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-3.8	-3.8	5,38 (*)	225
CCM_Multilevel_5AOWN	I	11.94	4.83	12,88 (*)	22.05

3ASHAVIS

El gráfico muestra el mapa vectorial de las relaciones estadísticamente significativas para la categoría de visión compartida (3ASHAVIS) considerada como comportamiento focal, y límites familiares (1A), generación (1B), lazos familiares (1C), roles empresariales (2B), confianza. (4A), componentes de confianza (4B), falta de confianza (4C), sistema multinivel (5A), conflicto percibido (5B), tipos de conflicto (5C), procesos (5D), asistencia de terceros (5E), sucesión (5F), innovación (6A), orientación a la toma de riesgos (6B) y ritmo de toma de decisiones (6D), como comportamientos condicionales. En la tabla se presentan los resultados del análisis de coordenadas polares. El nivel de significancia se fijó en * p <0,01.

4.3.2. Relaciones entre visión compartida y gestión constructiva del conflicto

La observación indirecta informó que las narrativas de visión compartida se inhibían en presencia de menciones relativas a controversias o diferencias que producían tensiones o interferencias (conflicto percibido). Algo similar se encontró entre la presencia de narrativas de visión compartida y referencias a conflictos relacionados con el proceso de transferencia de poder, roles gerenciales y propiedad (sucesión) en los que se inhibían mutuamente. De manera indirecta se observó que la

visión compartida se activaba ante la presencia de menciones al comité de dirección, la propiedad (esta relación asociativa se observó en los cinco casos aunque en dos de ellos se encontraba en un cuadrante diferente), y al consejo de administración (coincidía en los cinco casos pero en dos de los casos fue en un cuadrante diferente).

Por el contrario, las referencias a las reuniones familiares, al consejo de familia y a la constitución familiar inhibieron el surgimiento de narrativas sobre metas futuras o visión compartida. Las relaciones entre la visión compartida y los procesos de gestión constructivo de conflictos (*open-mindedness*) no están respaldadas por hallazgos consistentes en al menos tres de los cinco casos estudiados. Aunque sí se encontró que una percepción de falta de visión compartida y conflicto percibido exhibían una relación de activación mutua.

4.3.3. Relaciones entre visión compartida e innovación

Los hallazgos apoyaron la relación entre visión compartida y las narrativas a la tendencia de la empresa a comprometerse y apoyar procesos orientados al desarrollo de nuevos productos, servicios o procesos (innovación) en la dirección esperada dado que las narrativas de metas futuras o visión compartida se activan en el presencia de estas referencias a la innovación. Se encontró la misma relación con la subdimensión de orientación a la asunción de riesgos (ambas categorías de asunción de riesgos y evitación de riesgos). Las narrativas de falta de visión compartida también mostraron esta relación de activación con referencias a la innovación y la orientación a la toma de riesgos.

4.4. La confianza como antecedente

En este apartado, se describen los hallazgos relativos a la confianza como conducta focal. Dichos hallazgos incluyen los resultados de los análisis de cada una de sus subdimensiones: confianza, falta de confianza y sus componentes (benevolencia, habilidad e integridad) con respecto a las conductas condicionadas seleccionadas. En las siguientes Figuras 15, 16 y 17 se pueden visualizar de forma resumida todos estos hallazgos que luego son analizados con más detalle en los siguientes sub-apartados.

Figura 15 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de las subdimensiones de confianza y de falta de confianza (+Cuadrante I y –Cuadrante III).

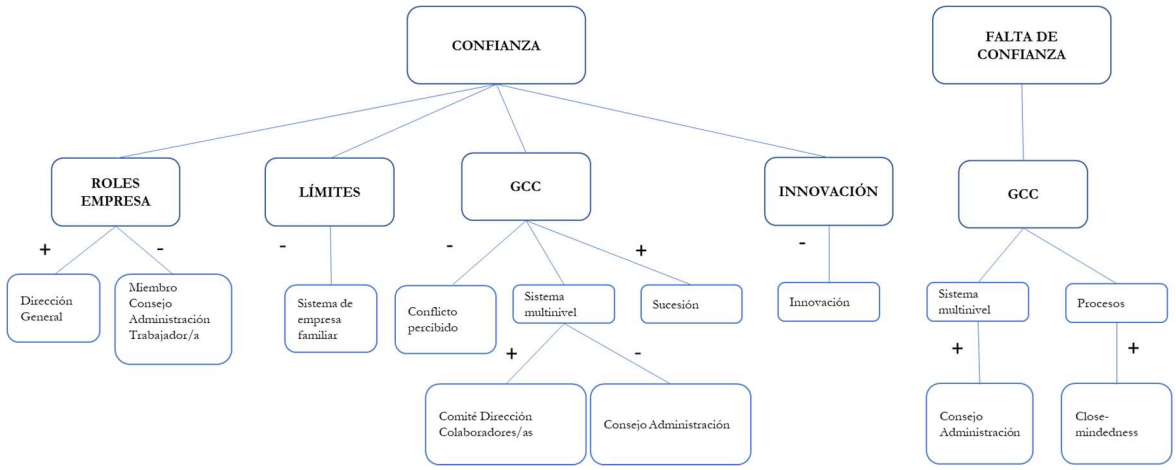


Figura 16 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas del componente de confianza-habilidad (+Cuadrante I y –Cuadrante III).

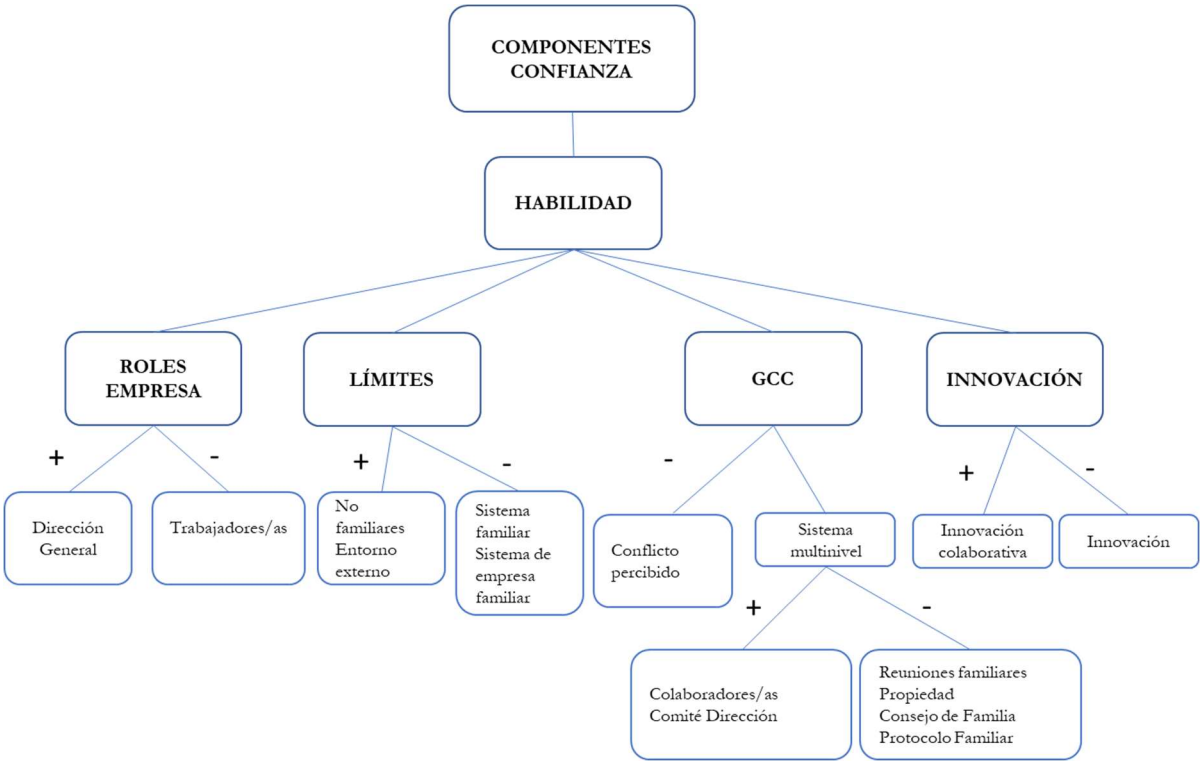
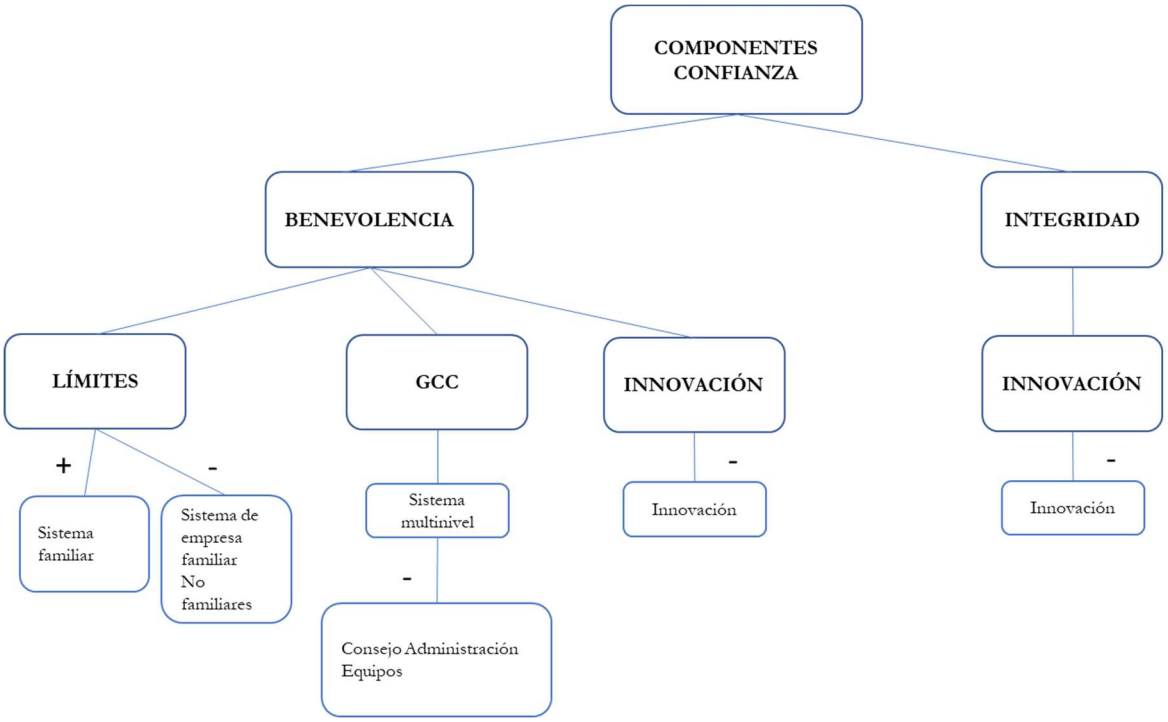


Figura 17 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de los componentes de confianza-benevolencia e integridad (+Cuadrante I y –Cuadrante III).

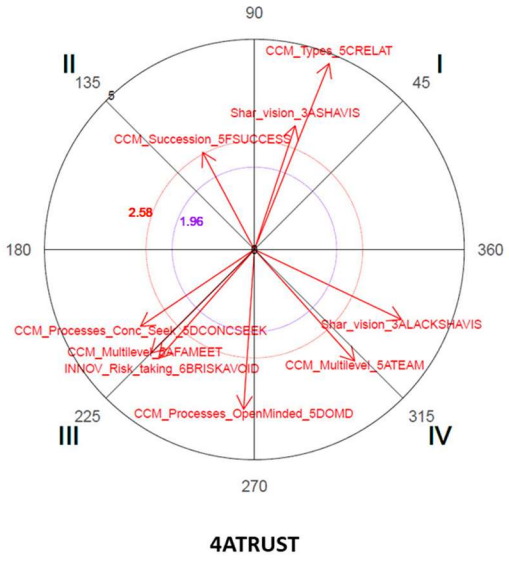


4.4.1. Relaciones entre confianza y gestión constructiva del conflicto

Las narrativas sobre la percepción de la confianza inhibieron las narrativas del conflicto percibido, mientras que las narrativas de la confianza se activaron en presencia de las narrativas del conflicto de sucesión. Se encontró evidencia sobre la relación entre las narrativas de confianza y las narrativas sobre los diferentes niveles de la organización donde tiene lugar la gestión de conflictos.

En este sentido, la confianza se observó junto con menciones a colaboradores y comité de dirección, mientras que las menciones de confianza se inhibieron en presencia de narrativas sobre el consejo de administración. Se encontró que una relación asociativa entre la confianza y comité de dirección coincidía en cinco casos aunque no en el mismo cuadrante. En la Figura 18 se muestra un ejemplo de mapa vectorial obtenido del análisis de coordenadas polares considerando la confianza como comportamiento focal.

Figura 18 Ejemplo de B de mapa vectorial



Category	Q	Prosp.	Retrosp.	Radius	Angle
2BGM	I	7,03	6,33	9,46 (*)	42,04
2BMANAG	I	4,09	3,28	5,24 (*)	38,68
2BWORK	III	-8,98	-8,03	12,05 (*)	221,78
2BOWN	III	-3,96	-3,29	5,15 (*)	219,65
3ASHAVIS	I	0,97	2,94	3,1 (*)	71,74
3ALACKSHAVIS	IV	3,5	-1,67	3,88 (*)	334,55
5AFAMEET	III	-2,46	-2,47	3,48 (*)	225,04
5AFACOUN	IV	0,07	-1,98	1,98 (*)	271,96
5AMACOM	I	11,25	10,26	15,23 (*)	42,38
5ABOADIR	III	-6,44	-3,78	7,46 (*)	210,4
5ACOLLAT	I	5,44	2,27	5,9 (*)	22,65
5AFACONST	I	2,94	8,71	9,2 (*)	71,39
5AOWN	I	5,76	7,35	9,34 (*)	51,91
5ATEAM	IV	2,39	-2,66	3,57 (*)	312,01
5BCONF	III	-3	-4,3	5,24 (*)	235,03
5BLACKCONF	I	1,66	6,52	6,73 (*)	75,72
5DOMD	III	-0,26	-3,8	3,81 (*)	266,15
5DCONCSEEK	III	-2,71	-1,83	3,27 (*)	213,97
5FSUCCESS	II	-1,23	2,31	2,62 (*)	118,06
6AINNOVA	III	-10,43	-9,42	14,05 (*)	222,07
6BRISKTAK	III	-6,25	-5,56	8,37 (*)	221,65
6BRISKAVOID	III	-2,28	-2,59	3,45 (*)	228,67

La gráfica representa el mapa vectorial de las relaciones estadísticamente significativas para la subdimensión de la confianza (4ATRUST) considerando como conductas condicionales las siguientes: límites familiares (1A), generación (1B), lazos familiares (1C), antecedentes familiares (1D), roles en la empresa (2B), visión compartida (3), sistema multinivel (5A), conflicto percibido (5B), tipos de conflicto (5C), procesos (5D), asistencia de terceros (5E), sucesión (5F), innovación (6A) y orientación a la toma de riesgos (6B).La tabla contiene los resultados del análisis de coordenadas polares. El nivel de significancia se fijó en * p <0,01.

A partir del escrutinio de los componentes específicos de la confianza, se encontró una relación entre las referencias a la habilidad y al conflicto percibido. Estaban mutuamente inhibidas. También se encontró que las narrativas sobre la capacidad o habilidad se activaban en presencia de referencias sobre los niveles de colaboradores y comité de gestión y que se inhibían cuando los participantes se referían a reuniones familiares, consejo familiar, constitución familiar y propiedad.

En cuanto a las narrativas sobre el componente afectivo de la confianza o la benevolencia, se inhibieron ante la presencia de narrativas relacionadas con el consejo de administración y equipos. También se encontró que las narrativas de falta de confianza y la confianza estaban relacionadas con la mentalidad abierta u *open-mindedness* donde ejercían un papel inhibidor. Mientras que sobre la estrechez de miras o *close-mindedness* las narrativas de confianza ejercen un papel inhibidor y la falta de confianza activa las referencias a la presencia de *close-mindedness*.

4.4.2. Relaciones entre confianza e innovación

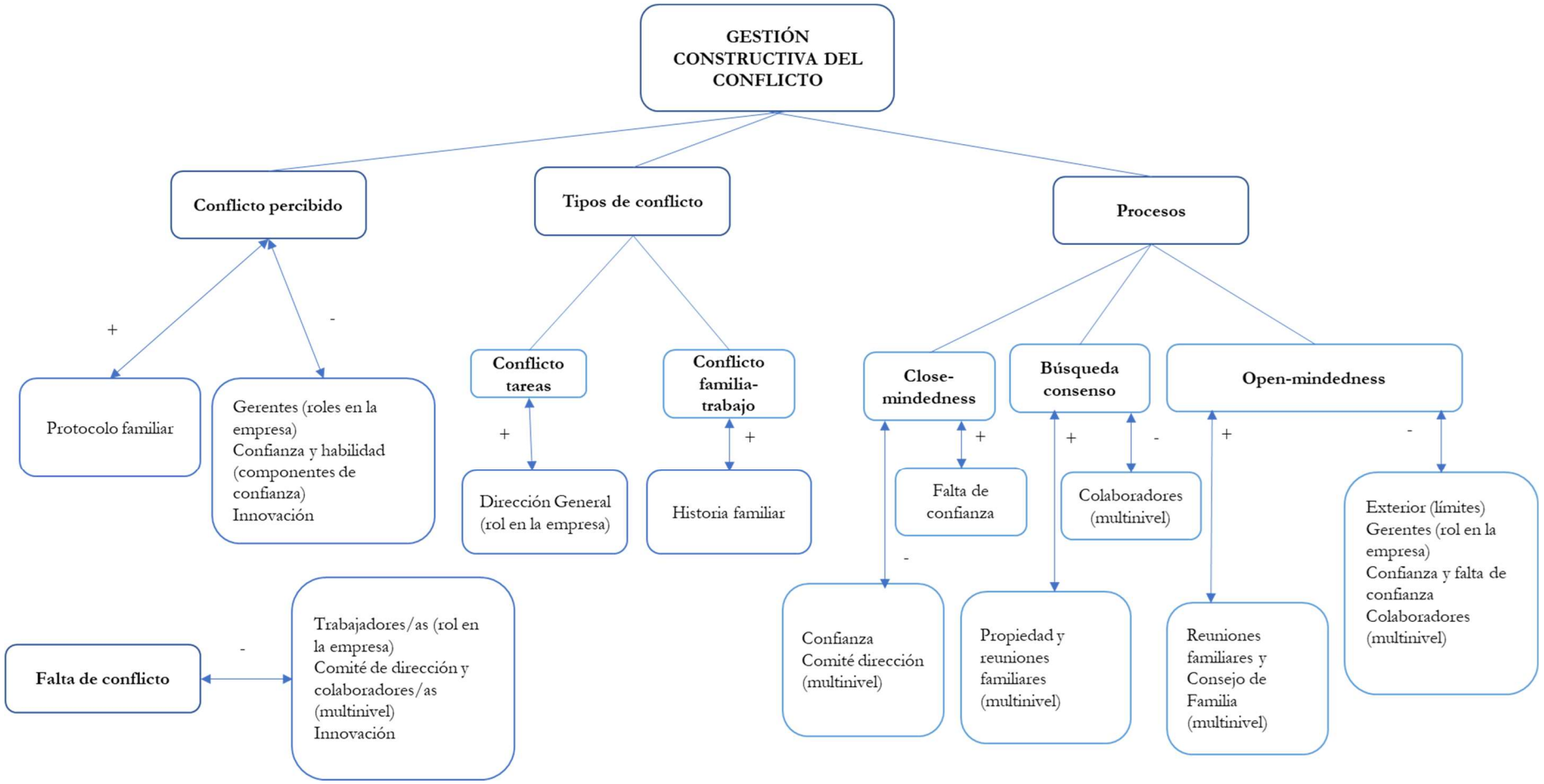
Se encontró que las narrativas de confianza e innovación estaban relacionadas. La percepción de confianza y sus componentes de benevolencia, capacidad e integridad se asociaron con la

innovación en el sentido de que se inhibían mutuamente. Sin embargo, la percepción de capacidad se activaba en presencia de narrativas relacionadas con la participación de la innovación en colaboración con entidades externas o la innovación colaborativa.

4.5. Examinando la gestión constructiva de conflictos

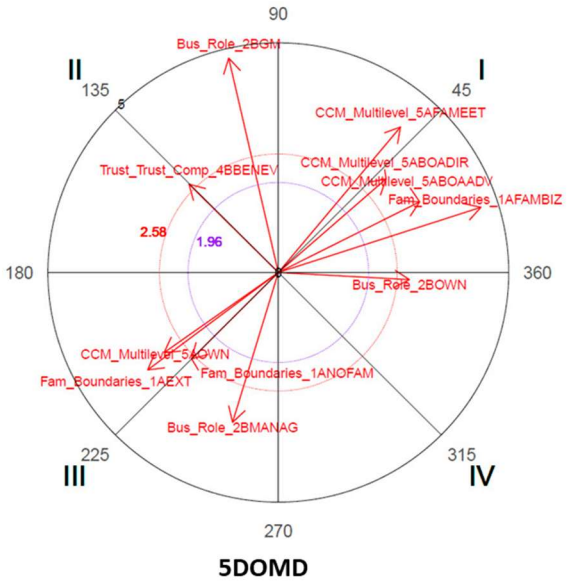
Dado el interés que se tenía en comprender la gestión constructiva de conflictos, se realizaron varios análisis considerando las diferentes subdimensiones como comportamientos focales. Como se muestra en la Figura 19, se obtuvo evidencia sobre la presencia de narrativas sobre la gestión constructiva de conflictos en diferentes niveles de la organización de tal manera que la percepción de conflicto se activaba junto con referencias a la constitución familiar y se inhibía cuando los participantes hablaban de los equipos. Otro hallazgo fue la relación entre las menciones al conflicto trabajo-familia y la historia familiar de tal manera que se activaban mutuamente.

Figura 19 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas de la dimensión de Gestión Constructiva del Conflicto (+Cuadrante I y –Cuadrante III).



También se obtuvo evidencia sobre la presencia de una mentalidad abierta u *open-mindedness* en diferentes niveles de la organización. Precisamente, los hallazgos indicaron que este proceso es más probable que esté presente en las reuniones familiares y en el consejo de familia, mientras que no se mencionó en conjunto con las narrativas relativas a la propiedad y colaboradores. La búsqueda de de consenso y la mentalidad abierta compartían en cierto sentido esta estructura de relaciones, tal que las narrativas sobre la búsqueda de consenso y las reuniones familiares y la propiedad se activaban mutuamente, aunque se inhibían cuando los participantes se referían a los colaboradores de la empresa. En los comités de gestión o de dirección, la estrechez de miras o *close-mindedness* no parecía estar presente como lo indicaba la relación inhibitoria entre ambos tipos de narrativas. En la Figura 20 se puede observar un ejemplo de un mapa vectorial obtenido para la subdimensión de *open-mindedness*.

Figura 20 Ejemplo C de un mapa vectorial



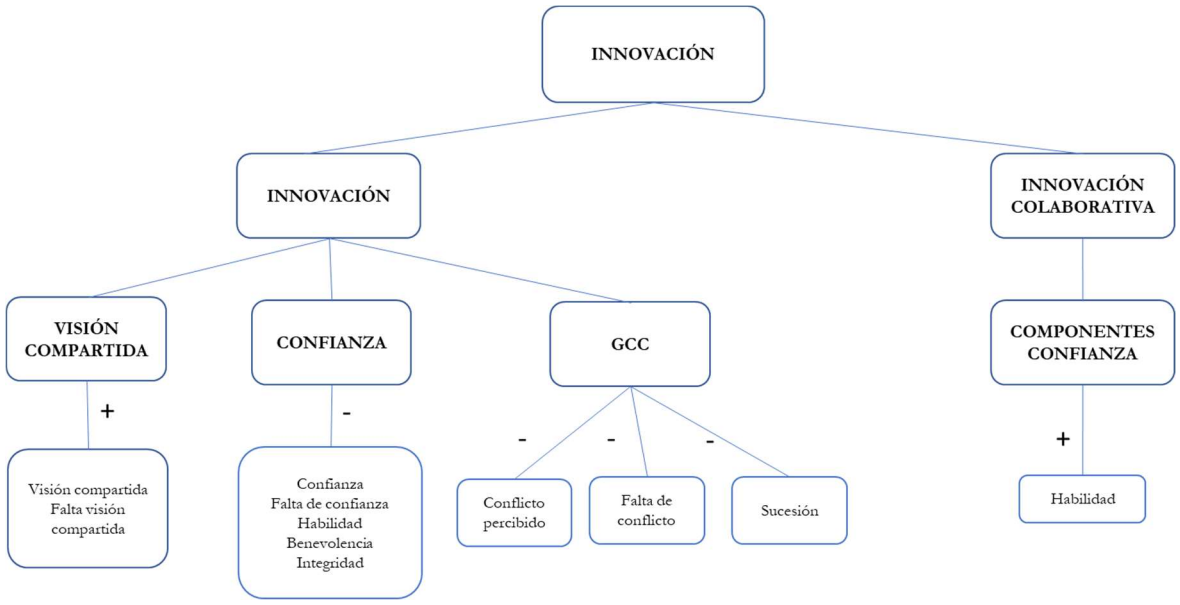
Category	Q	Prosp.	Retrosp.	Radius	Angle
1AFAM	II	-2,19	0,13	2,2 (*)	176,51
1ANOFAM	III	-1,88	-1,88	2,66 (*)	225
1AEXT	III	-2,83	-2,12	3,54 (*)	216,8
1AFAMBIZ	I	4,4	1,42	4,62 (*)	17,89
2BCEO	I	15,39	9,72	18,2 (*)	32,27
2BGM	II	-1,08	4,67	4,79 (*)	102,99
2BMANAG	III	-0,99	-3,26	3,41 (*)	253,08
2BBDME	III	-9,07	-8,72	12,58 (*)	223,89
2BNONEX	IV	7,1	-0,22	7,11 (*)	358,26
2BOWN	IV	2,85	-0,16	2,85 (*)	356,87
4BBENEV	II	-1,94	1,92	2,73 (*)	135,23
5AFAMEET	I	2,65	3,17	4,13 (*)	50,07
5AFACOUN	I	5,85	3,22	6,68 (*)	28,85
5ABOADIR	I	2,34	2,04	3,1 (*)	41,07
5ABOAADV	I	3,07	1,54	3,43 (*)	26,62
5ACOLLAT	III	-2,56	-4,87	5,5 (*)	242,25
5AFACONST	I	14,67	12,07	19 (*)	39,45
5AOWN	III	-2,48	-1,74	3,03 (*)	215,13
6ACOLLINNOV	I	1,17	5,34	5,47 (*)	77,68

El gráfico muestra el mapa vectorial de las relaciones estadísticamente significativas para la subdimensión de open-mindedness (5DOMD) considerando como comportamientos condicionales los siguientes: límites familiares (1A), roles en la empresa (2B), confianza (4A), componentes de confianza (4B), falta de confianza (4C), sistema multinivel (5A) e innovación (6A).La tabla contiene los resultados del análisis de coordenadas polares. El nivel de significancia se fijó en * p <0,

4.6. La innovación como resultado

Como se muestra en la Figura 21, la innovación y el conflicto se asociaron de tal manera que se inhibieron mutuamente. Cuando los participantes narraron experiencias de innovación en sus empresas no hablaron de conflicto percibido, falta de conflicto o sucesión.

Figura 21 Resumen de la estructura de relaciones asociativas significativas considerando la innovación como conducta focal (+Cuadrante I y –Cuadrante III).



Otro hallazgo es la relación de activación entre las narrativas relacionadas con el componente de habilidad y las de la innovación colaborativa.

4.7. El rol en la empresa es importante

En cuanto a los diversos roles empresariales que desempeñan en la empresa, los resultados obtenidos indicaron que condicionaron los comportamientos focales estudiados (visión compartida, confianza, manejo constructivo de conflictos e innovación) en diferentes sentidos.

Por ejemplo, se encontró que las referencias a los miembros del consejo de administración suprimían la presencia de narrativas de visión y confianza compartidas. Es decir, si los participantes narraban experiencias sobre el consejo de administración, estas no fueron seguidas de referencias

a la visión compartida y la confianza. Las menciones a la dirección general activaron narrativas sobre el componente de confianza relacionado con la habilidad y capacidades personales (habilidad) mientras que las referencias a las personas que desempeñan el papel de trabajadores ejercieron el efecto contrario, es decir, que inhibían la presencia de narrativas sobre dicho componente de habilidad. Los hallazgos evidenciaron que el conflicto percibido y la mentalidad abierta (OMD) no se relacionaban con los roles directivos.

4.8. Resumen integrador de los resultados

Los resultados expuestos en los sub-apartados anteriores dan cuenta de la riqueza y complejidad de las narrativas estudiadas y de mútiples estructuras de relaciones asociativas que son compartidas por al menos tres de los casos. A modo de resumen, se pueden destacar los siguientes hallazgos encontrados:

1. Se encontraron un total de 17 relaciones significativas asociativas que estaban presentes en todos los casos, de las cuales 14 no estaban ubicadas en el mismo cuadrante. Ello fue indicador de que algunas relaciones se presentaban con efectos de activación o de inhibición en función de los casos. Dichas relaciones estaban organizadas en torno a: la visión compartida y el rol como integrantes del consejo de administración, la visión compartida,a propiedad y el consejo de administración (sistema multinivel de GCC), la falta de visión compartida y la toma de riesgos (innovación), la confianza y el comité de dirección (sistema multinivel de GCC), la habilidad (confianza) y el conflicto percibido, la habilidad y la innovación, la integridad y la innovación, el conflicto percibido y la innovación, la presencia de OMD asociada a las personas que desempeñan roles directivos, la innovación y la falta de visión compartida y, por último, la innovación y la falta de visión compartida.
2. La visión compartida mostró una estructura rica en relaciones significativas asociativas (N=22) con las conductas condicionadas que evidenció la relación recíproca de activación e inhibición que mantenía con las dimensiones de confianza, los límites de los distintos sistemas (familia), los roles desempeñados en la empresa, la gestión constructiva del conflicto y la innovación.
3. La confianza y las subdimensiones (componentes y falta de confianza) también mostraron 34 relaciones significativas asociativas de activación o inhibición recíproca (dependiendo

de la conducta condicionada) con las dimensiones de visión compartida, los límites (familia), los roles desempeñados en la empresa, la gestión constructiva del conflicto y la innovación.

4. La gestión constructiva del conflicto y sus distintas subdimensiones consideradas como como conductas focales, exhibieron un total de 27 relaciones significativas asociativas en total con diversas categorías como los límites (familia), la confianza y sus componentes, distintas categorías del sistema multinivel y la innovación.
5. La innovación (incluida la categoría de innovación colaborativa) considerada como conducta de interés o focal, mostró 10 relaciones significativas asociativas con la visión compartida, la confianza y la gestión constructiva del conflicto.

CAPÍTULO 5. DISCUSIÓN

Esta tesis tenía como principal propósito comprender cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto en un contexto específico como el de las empresas familiares. Para ello se plantearon dos objetivos: El primero consistió en desarrollar un modelo conceptual que permitiera explicar cómo las empresas familiares pueden gestionar de forma constructiva los conflictos. Para ello se propuso una conceptualización a partir de integrar la teoría de *familiness* (Habbershon & Williams, 1999; Pearson et al., 2008) y la gestión constructiva del conflicto en las organizaciones (Tjosvold et al., 2014). El segundo objetivo implicaba obtener evidencia empírica sobre dicho modelo conceptual a través de la realización de un caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods*.

En los siguientes apartados se interpretan los resultados obtenidos a la luz de la teorización planteada y de la evidencia existente. A su vez se explican las limitaciones de este estudio y la agenda propuesta para futuras investigaciones. Se finaliza con las implicaciones prácticas y las contribuciones de este trabajo a nivel teórico, empírico, metodológico y práctico.

5.1. Sobre la consecución de objetivos de esta tesis

Después de realizar las actividades de investigación propuestas, se puede decir que se ha podido cumplir con el propósito de esta investigación logrando una mayor comprensión del fenómeno de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares a través de la consecución de ambos objetivos.

La propuesta del modelo conceptual que considera la presencia de un *familiness colaborativo* como una configuración especial de recursos estructurales, cognitivos y emocionales como un detonante de los debates abiertos en las empresas familiares permite entender la complejidad de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

Dicha conceptualización tiene en cuenta la influencia de la familia en la empresa basada en sus lazos familiares, una identidad común y la creación de un entorno relacional caracterizado por la confianza (Pearson et al., 2008). Dicha teorización amplía el conocimiento sobre la posible influencia de los procesos familiares en el desarrollo de competencias como la gestión constructiva de los conflictos (Combs et al., 2020) y que a su vez podrían subyacer al desarrollo de respuestas de resiliencia (Walsh, 2016) en entornos inciertos o convulsos como el actual (p.e., en el contexto

actual de pandemia). La referida propuesta de modelo conceptual ha permitido clarificar cómo las empresas familiares son terrenos fértiles para la emergencia del conflicto constructivo.

La realización del caso múltiple bajo el enfoque de *mixed methods* permitió la obtención de evidencia empírica acerca de las relaciones establecidas en el modelo conceptual propuesto a través de procedimientos sistemáticos y rigurosos que derivaron en una mayor comprensión de un fenómeno complejo como el de la gestión constructiva del conflicto en las empresas familiares.

Los resultados obtenidos permitieron ahondar en el conocimiento sobre los antecedentes cognitivos (p.e., visión compartida) y relacionales (p.e., confianza) involucrados en el conjunto único de respuestas implicadas en situaciones de conflicto (García et al., 2016; Alvarado-Álvarez et al., 2020). A nivel general, los resultados indican que la confianza y la visión compartida juegan un papel relevante en la gestión constructiva de conflictos de las empresas familiares, y están profundamente arraigadas como elementos de la gestión constructiva de conflictos.

De forma particular, algunos hallazgos han permitido clarificar el papel que desempeñan la visión compartida y la confianza aportando evidencia sobre cómo cada uno de estos componentes influye en la gestión constructiva de conflictos y la innovación en las empresas familiares en coherencia con el modelo conceptual propuesto (Alvarado-Álvarez et al., 2020). Esta tesis aporta *insights* interesantes sobre la presencia de estados emergentes en las empresas familiares que pueden diferenciarse en base a su naturaleza motivacional (visión compartida), afectiva (confianza) y cognitiva (*open-mindedness*) que están interrelacionados y que merecen seguir investigándose (Harvey et al., 2019).

Adicionalmente, los hallazgos permiten proponer ciertas premisas adicionales sobre la emergencia de la gestión constructiva del conflicto y que son objeto de discusión en los sub-apartados siguientes. Las mismas tienen que ver con la comprensión de la empresa familiar como sistema integrado, la visión compartida como cognición ligada a lo empresarial, la consideración del contexto como variable clave, la naturaleza multinivel del fenómeno, la innovación como un proceso negociado y la sucesión como un momento crítico para la gestión constructiva del conflicto.

5.2. La empresa familiar como sistema integrado

Los resultados son una evidencia de la teoría de los límites (*boundaries theory*) (Sundaramurthy & Kreiner, 2008; Knapp et al., 2013) y la teoría de sistemas (Distelberg & Sorenson, 2009; von Schlippe & Frank, 2013) porque los participantes diferencian entre familia, empresa familiar como una entidad completa, lo no familiar y el entorno exterior. Estos límites tienen varias implicaciones en términos de recursos y gestión de conflictos.

En el sistema familiar, existe la benevolencia la cual puede considerarse un recurso relacional (Pearson et al., 2008). La presencia de benevolencia pareciera ser el resultado de la integración conductual y la gobernanza relacional implementada por las empresas estudiadas a través de herramientas de gobernanza familiar (por ejemplo, consejo familiar, reuniones familiares) (Calabrò & Mussolino, 2013; Parada et al., 2020; Rosenkranz & Wulf, 2019).

El entorno externo (por ejemplo, competidores, asociaciones profesionales, ecosistema emprendedor) es percibido como fuente de confianza basada en la habilidad (Mayer et al., 1995; Schoorman et al., 2007 lo cual podría explicar el desarrollo de innovación colaborativa por parte de los casos estudiados (Feranita et al., 2017). El subsistema de no familiares y el entorno externo se perciben como más ricos en habilidades y capacidades para un buen desempeño (Bettinelli, 2011; Tabor et al., 2018). Las empresas familiares desarrollan relaciones de confianza con terceros en alianza para la creación de conocimiento (Bouncken et al., 2020; Feranita et al., 2017).

En términos generales, las personas que integran el sistema no familiar parecen tener distintos niveles de visión compartida y confianza (Tabor et al., 2018) con respecto a los familiares. Algunas explicaciones pueden estar relacionadas con la existencia de diferentes objetivos (Jaskiewicz & Luchak, 2013), la presencia de un sesgo familiar (Tabor et al., 2018) y categorización social (Kramer, 1999; Waldkirch et al., 2018). La falta de visión compartida podría ser una muestra de que no se comparten metas entre ambos grupos y se percibe poca identificación común que les lleve a experimentar mayores niveles de confianza (Costa et al., 2017).

Este hallazgo puede ser indicativo también de la saliencia de las metas socioemocionales o de contenido familiar para la familia propietaria reportadas por la literatura (Berrone et al., 2012; Kotlar & De Massis, 2013). No obstante, se contradice con lo expuesto por algunos autores sobre la existencia de un capital familiar que es compartido por familiares y no familiares (Arreglé et al., 2007). Estos hallazgos podrían indicar que el sistema familiar presenta mayores niveles de *collaborative familiness* que el integrado por los no familiares.

Las diferencias que se observan entre los espacios familiares y empresariales es sugestiva de que los casos estudiados llevan a cabo prácticas de gobernanza que hacen una distinción entre los temas familiares y los temas empresariales en cada uno de sus foros. De esta forma, en foros como el Consejo de Familia o en las reuniones familiares se tratan temas relacionados con los lazos familiares o afectivos y en los espacios como el Consejo de Administración o el Consejo Asesor se tratan asuntos relativos a los objetivos empresariales como puede ser la innovación (Calabrò & Mussolino, 2013; Parada et al., 2020).

Este tipo de foros de gobernanza familiar se han encontrado como propios de fases más avanzadas en el ciclo familiar empresarial como pueden ser las de los casos estudiados, ya sea por motivos de la etapa de ciclo vital o por los niveles de complejidad de la empresa que así lo justifican (van Aaken et al., 2017).

5.3. La visión compartida como cognición ligada a lo empresarial

La visión compartida emerge como una variable que estaría implicada en las decisiones relacionadas con la toma de riesgos en el contexto de innovación, a diferencia del componente de confianza relacionado con la habilidad o capacidad en la tarea que podría explicar la elección de innovación colaborativa con agentes externos a la empresa familiar (p.e., en alianzas con competidores, start-ups, etc).

Lo primero sería una evidencia del papel desempeñado por la familia propietaria en la toma decisiones relativa al desarrollo de actividades de innovación que ha sido reportado por la literatura, la cual no es del todo concluyente en base a la dirección positiva o negativa ejercida por dicha influencia (De Massis et al., 2013; Röd, 2016). Lo segundo es un hallazgo prometedor en cuanto a la promoción de relaciones de colaboración con el entorno externo para poder desarrollar sus actividades de innovación.

Un hallazgo que llama la atención es que, contrariamente a lo esperado, la confianza basada en el afecto (benevolencia) inhibiría la percepción de objetivos futuros o visión compartida. En este sentido, los resultados contradicen lo esperado sobre la visión compartida que desencadena la vinculación y el contagio emocional, como se vio en estudios anteriores (Boyatzis et al., 2015; Wang & Shi, 2020). Sin embargo, serviría de respaldo al argumento de que la visión compartida es diferente de la cohesión (en torno a los lazos familiares per se) que podría derivar en un pensamiento de grupo que inhibiría los debates abiertos (Kidwell et al., 2012; Lord, 2015).

Se podría inferir que la benevolencia se deriva de los lazos familiares, mientras que la visión compartida está relacionada con metas empresariales. Este resultado también puede explicar el hecho de que la visión compartida no parece ser un tema de conversación en los foros de gobernanza de carácter familiar (p.e., reuniones familiares, consejo de familia), lo que sugiere que la visión compartida se centra principalmente en los objetivos empresariales.

A partir de los resultados no se puede concluir que la visión compartida comprenda objetivos familiares no vinculados a la empresa. Este es un hallazgo que merece un mayor escrutinio en estudios futuros porque en la literatura se hace referencia al rol saliente de las metas no económicas que tienen las familias empresarias (Berrone et al, 2012; Kotlar & De Massis, 2013).

La relación observada entre la falta de confianza y la falta de visión compartida merece que se le dedique mayor atención en el futuro a través de estudios que puedan explorar cómo es la influencia recíproca entre ambos componentes, dado que se podría inferir que la confianza no necesariamente está vinculada a la visión compartida pero si se percibe una falta de visión compartida puede estar presente una falta de confianza, tal vez por la percepción de que no se está cooperando por una meta común (Deutsch, 1982/2011).

Asimismo, la confianza pareciera que desempeña distintos roles como antecedente y resultado de la gestión constructiva de conflictos (Costa et al., 2018; Lewicki & Brinsfield, 2017; Tjosvold et al., 2016). Si las personas confían entre sí, no perciben la necesidad de manejar el conflicto porque pueden abordarlo a través de la comunicación y, en consecuencia, no asociarían la confianza como un detonante de los debates abiertos (*open-mindedness*). Por el contrario, si las personas se perciben como carentes de confianza, no se sienten seguras para hablar abiertamente sobre sus controversias (Deutsch, 1982/2011).

5.4. El contexto como variable clave

El contexto ha demostrado ser un factor clave para comprender procesos emergentes como la confianza (Costa et al., 2018). En este sentido, los datos proporcionan evidencia sobre la importancia del contexto para el surgimiento de la confianza (Kramer, 1999). Por ejemplo, la benevolencia se percibe como relacionada con las relaciones familiares (Steier, 2001; Eddleston et al., 2010), mientras que la percepción de capacidad está relacionada con los roles gerenciales y la toma de decisiones a nivel empresarial (Mayer et al., 1995).

Por ejemplo, la percepción de confianza basada en la habilidad en el entorno externo puede ser indicativa de un contexto rico en este tipo de recursos relacionales que promueven relaciones de colaboración entre las empresas. En este sentido, destaca el papel que ha tenido la actividad asociativa e institucional en pro de la empresa familiar en el contexto español.

La presencia de altruismo puede explicar hasta cierto punto que las narrativas sobre habilidades y competencias como fuente de confianza o capacidad no están asociadas a referencias a reuniones familiares, consejos familiares o al nivel de propiedad (Kidwell et al., 2018; Lubatkin et al., 2005). Esto amplía el conocimiento sobre el rol del altruismo en las empresas familiares con una percepción más refinada de cómo el altruismo no está presente de la misma forma en todos los niveles tal y como se ha recogido en la literatura lo cual es un hallazgo interesante porque se ha asumido que el altruismo determina la toma de decisiones en este tipo de organizaciones (Lubatkin et al., 2005). Estos hallazgos señalan que si puede estar presente, pero no necesariamente en todos los niveles de la toma de decisiones.

A partir de estos resultados se pueden inferir dos cosas: uno, que un sistema de gobierno permite canalizar mejor el altruismo inherente a las relaciones familiares sin que se conviertan en una fuente de interferencia en la toma de decisiones y, dos, que el altruismo no necesariamente impregna todas las decisiones de las empresas familiares como se ha venido asumiendo. Todo ello lo que sí indica es que es necesario seguir investigando sobre cómo el altruismo puede contribuir a resultados óptimos en vez de dar lugar a efectos no deseados como puede ser el "efecto Fredo" (Kidwell et al., 2012).

También se observa que las conversaciones sobre proyectos y objetivos futuros son más propias de los niveles de gobierno empresarial. Sin embargo, no pareciera que estos debates sean de tipo abierto. Se observa que los debates abiertos se asocian a espacios liderados por miembros de la familia como reuniones familiares y consejos de familia, confirmando la conceptualización de que los lazos familiares fertilizan el terreno para el surgimiento de la gestión constructiva de conflictos (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

La prevalencia de debates abiertos y la búsqueda de consenso en los foros familiares es indicativo de la necesidad de gestionar de forma constructiva sus conflictos para mantener la confianza y la armonía familiar (Kidwell et al., 2012). Estos hallazgos podrían ser sugestivos de que en los foros familiares se persigue un equilibrio entre los distintos roles que se desempeñan en la empresa familiar (p.e., custodio o *steward* y de agente) como sugiere la literatura (Eddleston et al., 2018).

Un hallazgo interesante es que la comunicación ágil y frecuente puede contribuir a evitar el desarrollo de dinámicas de conflicto destructivas. Además, la presencia de búsqueda de consensos a nivel de propiedad subraya la necesidad de llegar a acuerdos (por ejemplo, a través de políticas de accionistas; Ensley & Pearson, 2005). Esto suele estar presente en sociedades en etapa de hermanos donde la búsqueda de consensos puede ser un factor de cohesión (Catter & Kidwell, 2014; Ward, 1997) y más propio de una mayor concentración de la propiedad (Gersick et al., 1999). En etapas más avanzadas donde la propiedad está más dispersa la adopción de decisiones por mayorías sería más habitual (Eddleston et al., 2008; De Massis et al., 2013) dado que existe una menor proximidad familiar (Ensley & Pearson, 2005).

Este estudio sugiere que el Consejo de Administración no se percibe como un lugar donde florece la confianza, lo que puede considerarse perjudicial para la dinámica social y la toma de decisiones de este foro (Eddleston et al., 2010) y el capital psicológico dentro de los miembros de la organización (León-Perez et al., 2016; Meier & Schier, 2016; Tang, 2020).

El Consejo de Administración por definición es un órgano colegiado que tiene como principales funciones la definición de la estrategia, la supervisión y control de la Alta Dirección y la toma de decisiones, por lo que unos bajos niveles de confianza podrían convertirse en un obstáculo para que pueda cumplir sus funciones de forma eficiente (Calabrò & Mussolino, 2013). Una explicación plausible a este hallazgo es que la falta de visión compartida entre los miembros familiares y no familiares está relacionada con la percepción de una falta de confianza. Ello podría ser una evidencia de cierta dificultad para mantener niveles óptimos de confianza cuando los equipos están integrados por personas que pueden verse a sí mismos como subgrupos (p.e., familiares vs no familiares) (Costa et al., 2018; Waldkirch, 2020).

Un hallazgo que requiere una mayor exploración es que la estrechez de miras (*close-mindedness*) pareciera estar presente en los comités de dirección lo cual sugiere que ciertos temas pueden no ser discutidos abiertamente o que existen algunas barreras para abordar de manera efectiva el conflicto dentro de estos espacios (Kiernan et al., 2019). Quizás la percepción de falta de confianza entre familiares y no familiares es una explicación plausible para este hallazgo. Tal vez la presencia de ciertos niveles de conflicto relacional en dichos órganos y que no se han observado de forma manifiesta en las narrativas pero que pudieran estar presentes pueden ser también una posible causa a este hallazgo.

La literatura ha documentado la presencia de conflicto relacional y su dificultad para ser gestionado constructivamente (Cassia et al., 2012; De Massis, Kotlar et al., 2016). La presencia de *close-mindedness* también podría ser un indicador de una aproximación competitiva como se ha

encontrado en algunos estudios llevados a cabo en el contexto español (p.e., Elgoibar et al., 2012). No obstante, el hecho de que en los casos de estudio la mayor parte de las narrativas sean reportadas por miembros de la familia, sugiere que estos hallazgos deberían ser contrastado en estudios posteriores.

Dichos hallazgos también puede ser una evidencia de que en este tipo de empresas se compartan normas sobre evitación del conflicto cuando el conflicto tiene un componente más relacional que de tarea, lo cual se ha encontrado que produce mejores resultados en comparación con la orientación a emplear *openness* que es más efectiva en conflictos de tarea (Jehn, 1995). La relación entre el conflicto de tareas y las personas con cargos en la dirección general observada en este estudio respalda la evidencia sobre la existencia de este tipo de conflicto en los niveles gerenciales y sus posibles implicaciones en términos de estrés y bienestar psicológico (Guerra et al., 2005; De Clercq & Belausteguigoitia, 2017).

5.5. Un fenómeno multinivel

La diferenciación entre diferentes niveles de gestión constructiva de conflictos y sus implicaciones en términos de visión compartida y confianza pueden proporcionar evidencia sobre la influencia del asesoramiento de empresas familiares en el desarrollo de prácticas de gobernanza (Strike et al., 2018). De hecho, todos los casos estudiados habían participado en procesos de asesoramiento dirigidos por consultores/as externos especializados en empresa familiar. Cierta evidencia reciente indica el papel que pueden tener las personas que ejercen este rol de asesoramiento en momentos críticos (p.e., sucesión) como mediadores de procesos en los que la confianza y las emociones se influyen mutuamente (Bertschi-Michel et al., 2020).

El hecho de que la benevolencia no se perciba en el nivel empresarial de la gestión de conflictos es un hallazgo que despierta la curiosidad. Es posible que se requiera una mayor exploración para comprender las implicaciones de las emociones y la confianza en la gobernanza de la empresa familiar (Eddleston et al., 2010; Kellermanns et al., 2014). La evidencia señala de la importancia de las emociones que experimentan los miembros de la familia en relación con la empresa es que, tal como se ha visto en los casos estudiados, lo afectivo está más presente en los foros familiares (Brundin & Nordqvist, 2008; Brundin & Sharma, 2012; Calabrò & Mussolino, 2013).

Aunque la observación de close mindedness en los foros de gestión empresarial podría indirectamente señalar la presencia de emociones intensas. Un resultado secundario interesante es

que el conflicto y la constitución familiar se observan como relacionadas. Es consistente con la evidencia actual sobre algunas herramientas de gobernanza como las Constituciones de Familia o los Protocolos de Familia que se utilizan para gestionar el conflicto en las empresas familiares (o el conflicto desencadena su implementación) (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017; Sorenson & Goodpaster, 2009). El desarrollo de Protocolos Familiares podría verse también como una intervención que permite el desarrollo de normas de grupo que podrían ser beneficiosas para la gestión de conflicto (O'Neill & McLarnon, 2018).

En esta investigación se puede observar el papel del sistema de gobierno en la organización de las conversaciones de acuerdo a la lógica de cada sistema, el cual permite crear una red de decisiones que se validan entre sí y comparten significados como pueden ser las metas compartidas (von Schlippe & Frank, 2013). De esta manera, la gestion constructiva del conflicto contribuiría en el proceso de transformación de las metas diversas en distintos niveles de la organización (Kotlar et al., 2018; Williams et al., 2018).

5.6. La innovación como un proceso negociado

La visión compartida promovería la innovación, lo que contradice algunas teorizaciones sobre el daño potencial de una cultura compartida como una especie de "ceguera colectiva" que puede inhibir el proceso y, en consecuencia, la innovación (Carnes & Ireland, 2013). En este sentido, la visión compartida podría ser una evidencia de un *familiness colaborativo* que puede influir positivamente en la innovación.

Los hallazgos sugieren que los diversos enfoques utilizados para la asignación de recursos (orientación al riesgo) requieren llevar a cabo procesos de negociación en diferentes niveles de la organización (Borbély & Caputo, 2017; por ejemplo, en los comité de gestión y los consejos de administración). Al mismo tiempo, la visión compartida es un motor para lograr la innovación (Neff, 2015) y puede servir como cognición colectiva entre familiares y no familiares que también promueve su desarrollo (Madison et al., 2020).

Los hallazgos de esta tesis también podrían ser indicativos de la agilidad y efectividad para la toma de decisiones que se ha visto como promotora de innovación en la empresa familiar (Duran et al., 2016). Esto es coherente con lo hallado en relación a que las culturas que enfatizan metas colectivas pueden inhibir el desarrollo de ideas novedosas o divergentes pero facilitan la implementación y el desarrollo de nuevas ideas a través de nuevos servicios y productos (Anderson et al., 2004). En

este sentido, la gestión constructiva del conflicto basada en un *familiness colaborativo* podría ayudar a comprender esta paradoja de la habilidad y la disposición que exhiben las empresas familiares en los procesos de innovación (De Massis et al., 2014).

Los procesos de conflicto constructivo no emergen de forma clara en el cuadro de la innovación. Aunque los hallazgos sugieren que la percepción de conflicto o la ausencia de conflicto puede obstaculizar la innovación, lo cual es consistente con las paradojas de conflicto e innovación descritas en la literatura científica: demasiados conflictos obstaculizan la innovación pero al mismo tiempo niveles específicos de conflicto desencadenan la innovación organizacional. (Vollmer, 2015). Por ello, se hace necesario seguir explorando cómo el *open-mindedness* puede estar implicado en los procesos de innovación. Otra cuestión que emerge del análisis es la importancia de trabajar en disminuir la percepción de falta de visión compartida para impactar positivamente en la innovación (Neff, 2015).

5.7. La sucesión como un momento crítico

Los análisis realizados indican que cuando las familias emprendedoras se encuentran en medio de conflictos relacionados con la sucesión la visión compartida no emerge fácilmente. Aparentemente, este hallazgo contradice la evidencia actual de que la visión compartida tiene una influencia positiva en la sucesión (por ejemplo, Daspit et al., 2016; Overbeke et al., 2015). Sin embargo, puede ser una evidencia también de que, durante el proceso de sucesión, incumbentes y sucesores deben negociar sus metas y expectativas futuras para poder superar con éxito esta transición de poder y liderazgo (Caputo & Zarone, 2019). La gestión constructiva del conflicto también podría ser útil como mediadora de procesos de mentoring hacia las siguientes generaciones (Beyene et al., 2002; Johnson & Johnson, 2009).

La sucesión ha sido ampliamente documentada por la literatura como un momento crítico para el desarrollo de recursos intangibles entre la generaciones implicadas (e.g. Cabrera-Suárez et al., 2001; Gagné et al., 2019; Habbermann & Danes, 2007; Taylor & Norris, 2000) lo cual pone de manifiesto que la emergencia de un *familiness colaborativo* puede verse afectada en los momentos de transición generacional disminuyendo la actividad de innovación (Hauck & Prügl, 2015).

5.8. Limitaciones y agenda para futuras investigaciones

A pesar de las fortalezas de esta investigación, esta investigación no está exenta de limitaciones. Siendo que este estudio es un paso inicial para comprender la dinámica del conflicto constructivo en las empresas familiares abre interesantes vías para futuras investigaciones. Por ejemplo, la exploración de las relaciones entre la visión compartida, la cohesión y el clima relacional en la empresa familiar requiere una mayor exploración.

Investigaciones futuras pueden explorar un grupo de casos más heterogéneos en términos de sus niveles de innovación, tamaño o situación geográfica. Además, estudiar casos en diferentes etapas generacionales de propiedad es una buena vía para ampliar este estudio y poder comprender qué influencia puede tener la gestión constructiva del conflicto en etapas generacionales más avanzadas en las que se suele reportar un aumento de la complejidad y diversidad y menores niveles de armonía (Eddleston et al., 2018).

Otro ejemplo de estudios futuros sería explorar casos que podrían no haber sido asistidos por asesores de empresas familiares y compararlos con casos que han recibido asesoramiento. Ello sería interesante para poder comprender el papel del asesoramiento en el desarrollo de prácticas de gobierno y de gestión constructiva del conflicto Se necesitan más investigaciones sobre el papel de la tercera parte (*third-party*) en la gestión de conflictos de las empresas familiares y su contribución a las prácticas de promoción de la confianza (Strike et al., 2018). Explorar cómo los asesores conceptualizan el conflicto (constructivo o destructivo) y los debates abiertos (*open-mindedness*) también merece una mayor atención por parte de los investigadores.

En este estudio, las narrativas proporcionadas por miembros de la familia son mayoritarias. Otros estudios pueden explorar en profundidad la perspectiva de los que no son miembros de la familia. Extender la investigación a todo el ecosistema vinculado con la innovación para poder capturar cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto y la colaboración puede ser una fuente de interesantes insights para poder comprender los diferentes flujos y acumulación de recursos dentro de la red (Feranita et al., 2017; Spriggs et al., 2012).

Futuros trabajos pueden investigar el potencial de la gestión de conflictos como una herramienta para equilibrar el trabajo y la familia en el contexto de las empresas familiares (Lu et al., 2012) siendo esta un área que requiere una mayor investigación (Michael-Tsabari et al., 2020). De hecho, la exploración a nivel individual de la gestión de conflictos en las empresas familiares como un

factor que contribuye al bienestar personal puede ser una área prometedora (León-Pérez et al., 2016).

El conflicto se encuentra en el ámbito de los temas sensibles por lo que puede hacerse más difícil su estudio a través de los reportes directos por parte de sus protagonistas (Jehn & Johnsen, 2010). Este hecho hace recomendable el uso de una observación directa sistemática (Anguera et al., 2017; Anguera et al., 2020; Sánchez-Algarra & Anguera, 2013) de situaciones cotidianas de las empresas familiares (ej., consejos familiares, reuniones de la junta directiva, reuniones familiares informales) y los diseños de programas de evaluación como formas alternativas de abordar los fenómenos (Chacón-Moscoso et al., 2013; Portell et al., 2015).

Se motiva el desarrollo de estudios que exploren las posibilidades que pueden ofrecer la gestión constructiva de conflictos a las empresas familiares en las tendencias actuales como la de transformación digital (Vaska et al., 2020; Vollmer, 2015) o en el afrontamiento de la actual pandemia (Kraus et al., 2020).

Poder extender el conocimiento sobre conflictos familiares dentro de la empresa a fin de comprender mejor los procesos familiares que pueden estar facilitando o interfiriendo el desarrollo de una gestión constructiva del conflicto en la empresa familiar. Por ejemplo, el estudio de eventos traumáticos en la familia o la existencia de antecedentes de violencia relacional como factor de interferencia para el desarrollo de confianza y una visión compartida y en consecuencia del desarrollo de debates abiertos y constructivos son líneas de futura investigación que permitirían comprender mejor las relaciones entre las dinámicas familiares y la gestión del conflicto (Combs et al., 2020).

Adicionalmente, poder comprender cómo las familias empresarias logran sobreponerse a estos eventos y desarrollar resiliencia a través del desarrollo de una gestión constructiva del conflicto también podría ser interesante abordarlo en futuras investigaciones. Esto adquiere especial relevancia en el entorno actual de pandemia y en contextos turbulentos e inestables como pueden ser algunos países latinoamericanos en los que se encuentran operando un importante número de empresas familiares (Discua-Cruz et al., 2019).

5.9. Implicaciones prácticas

Este trabajo describe cómo el *familiness colaborativo* puede desarrollar, mantener y promover a largo plazo una gestión de conflictos más constructiva dentro de las empresas familiares. En este sentido, los profesionales y personas que desempeñan un rol directivo en las empresas familiares se les recomienda que puedan cambiar la visión negativa que tienen sobre el conflicto, para verlo como un desafío mutuo que puede manejarse de manera constructiva a través de la cooperación y los debates abiertos (Tjosvold et al., 2014).

A partir de este estudio se desprende la necesidad de cultivar una cultura de conflicto constructivo en los diferentes niveles de la organización (Borbély & Caputo, 2017). Esto significa promover valores como la reciprocidad, la confianza y la no violencia (Deutsch, 2011). Los miembros de los Consejos de Administración (familiares y no familiares por igual) deben buscar dinámicas de gobernanza como la comunicación efectiva, la confianza y los debates abiertos para promover un conflicto que sea más constructivo.

Esta investigación pone de manifiesto la necesidad de que los procesos de gestión constructiva del conflicto puedan ser trasladados a órganos de gestión y gobierno empresarial y que incidirían en mayores niveles de confianza entre sus participantes a la vez que se estimulan procesos de reevaluación de las situaciones que resultan en aprendizaje e innovación (Danneels & Vestal, 2020; Kay & Sharlicki, 2020).

En este sentido, las personas que actúan como asesores externos juegan un papel esencial (Basco & Voordeckers, 2015) en participar en el desarrollo de un *familiness colaborativo* y también en contribuir en la adopción de una gestión constructiva del conflicto. Es posible que sus roles como asesores independientes se maximicen si también se comprometen a adoptar este estilo de gestión de conflictos (Sánchez-Famoso et al., 2017), incluso actuando como pacificadores (Zhang et al., 2018). Los foros de gobernanza como los consejos de familia y las constituciones familiares son útiles para promover un *familiness colaborativo* y el manejo constructivo de conflictos en las empresas familiares (Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017).

La gobernanza familiar es un nivel fundamental de la gestión constructiva de conflictos en las empresas familiares (Berent-Braun & Uhlaner, 2012; Suess-Reyes, 2017) como se confirma en esta investigación. Las familias abordan las conversaciones críticas en espacios como reuniones informales y consejos de familia demostrando que las instituciones y las relaciones contribuyen a la confianza (Lewicki, 2006; Parada et al., 2020).

La promoción de programas de formación que fomenten el aprendizaje sobre el uso de herramientas como la controversia constructiva serían beneficiosas para la adopción de estilos constructivos de conflicto en las empresas familiares (O'Neill & McLarnon, 2018). En esto cabría destacar el papel que pueden desempeñar los foros de gobierno como el Consejo de Familia (Matías & Franco, 2020) en la promoción de una cultura de *open-mindedness* desde edades tempranas (Le Breton-Miller & Miller, 2015) que mejorarían las capacidades para emplear este tipo de estilos en la edad adulta (Donato & Dillow, 2017).

La promoción de la confianza entre familiares y no familiares debe incluirse en la agenda de las empresas familiares para impulsar la colaboración y la innovación a través de la gestión constructiva de conflictos (Bennedsen & Foss, 2015). De hecho, el uso de la mentalidad abierta puede ayudar a lidiar con la existencia de conflictos de tareas y conflictos cognitivos a nivel empresarial. El desarrollo de nuevas habilidades para manejar de manera constructiva los conflictos en los miembros del equipo reportará relevantes beneficios en términos de desempeño y satisfacción del grupo (Sciascia, Mazzola et al., 2013).

En este estudio, la importancia de la gestión de los conflictos de sucesión surge como un hallazgo relevante que abre vías interesantes para mediadores, gestores de conflictos y psicólogos organizacionales (por ejemplo, ver trabajo de Haynes et al., 1997). Se recomienda el desarrollo de programas educativos adaptados a las familias en la empresa y las prácticas de asesoramiento desde un enfoque psicológico que favorezcan el desarrollo de procesos emergentes como la visión compartida y la confianza, así como competencias para la gestión constructiva de los conflictos especialmente en esta etapa de la sucesión. En este contexto, la utilización de herramientas como la controversia constructiva ayudarían a implementar las conductas de supervisión sobre las siguientes generaciones sin que estas sean percibidas como una práctica coercitiva o autoritaria (Eddleston et al., 2018).

Asimismo, los beneficios en términos del bienestar emocional de los miembros de la familia vinculados a estilos constructivos de conflicto en la empresa familiar no son de menor valor (Lee & Danes, 2012). En definitiva, la gestión constructiva del conflicto mejorará significativamente las capacidades de la empresa familiar para un diálogo social y la gestión de la diversidad (Elgoibar et al., 2016) que redundará en la armonía familiar y el buen desempeño de las empresas (Sorenson, 1999; Dyer, 2018).

5.10. Contribuciones de esta tesis

5.10.1. A nivel teórico

Esta tesis extiende la teoría de *familiness* con su aplicación al ámbito de la gestión constructiva del conflicto (Alvarado-Álvarez et al., 2020) aportando una visión integradora del desarrollo de recursos familiares (motivacionales, emocionales/relacionales y cognitivos) a partir de la interacción de distintos sistemas de influencia (familiar, no familiar, ambiente externo; Pearson et al., 2008). Esta investigación aporta evidencia sobre el "lado luminoso" del *familiness* en la gestión constructiva del conflicto.

Esta investigación también permite tender un puente entre la gestión de conflictos y la empresa familiar (Caputo et al., 2018; Frank et al., 2011), de forma concreta con la comprensión sobre cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto (Elgoibar et al., 2016) en el contexto único de las empresas familiares (Alvarado-Álvarez et al., 2020). En este sentido, amplía el conocimiento actual porque aporta evidencia empírica sobre un modelo conceptual que explica cómo la visión compartida y la confianza intervienen en la gestión constructiva de conflictos y la innovación en las empresas familiares (Alvarado-Álvarez et al., 2020). También aporta evidencia del carácter dinámico del conflicto constructivo como un proceso emergente en las empresas familiares (Kozlowski & Chao, 2018) en los distintos niveles de la organización, lo cual es algo que aún no ha sido tratado en profundidad en la literatura.

Esta investigación refina la comprensión del papel de las cogniciones en la gestión de conflictos de las empresas familiares (Kammerlander & Breugst, 2019) y como se crean recursos alrededor de las mismas que pueden ser una fuente de innovación. En este sentido, esta investigación contribuye al conocimiento actual sobre el rol de los directivos no familiares y la necesidad de crear un puente entre la familia y los mismos (Waldkirch et al., 2018; Waldkirch, 2020). Los resultados relacionados con la confianza basada en la habilidad o capacidad como una fuente de innovación colaborativa contribuye a las teorizaciones actuales en torno a dichos procesos (Feranita et al., 2017; Spriggs et al., 2012).

Esta investigación también sustenta la importancia de las prácticas de gobernanza familiar para la gestión de conflictos en empresas familiares contribuyendo a comprender su singularidad en términos de gestión constructiva de conflictos (Alvarado-Álvarez et al., 2020).

5.10.2. A nivel metodológico

Metodológicamente, representa una evidencia de la idoneidad del enfoque *mixed methods* para estudiar realidades complejas (por ejemplo, empresas familiares; Plano Clark et al., 2008). De hecho, representa un enfoque metodológico novedoso basado en la observación sistemática, específicamente en la observación indirecta (Anguera et al., 2017; Anguera et al., 2020), que puede reportar un excelente avance tanto para los campos de la gestión de conflictos como para la investigación de la empresa familiar.

En esta investigación, se aporta evidencia sobre el uso de la observación indirecta como un enfoque riguroso para estudiar narrativas y extraer conclusiones sobre fenómenos complejos (Anguera, Portell et al., 2018). Además, el uso combinado de métodos mixtos y caso múltiple ha demostrado ser un diseño adecuado para utilizar en estudios en el contexto de empresas familiares. Ofrece interesantes oportunidades para cuantificar las relaciones existentes entre las diferentes dimensiones de una realidad compleja y encontrar estructuras compartidas de relaciones asociativas significativas entre los casos que permitan dar cuenta de la existencia de un caso múltiple (Anguera, 2020).

A nivel metodológico a través de la utilización de narrativas de más de un miembro de la familia (en 4 de los 5 casos) permite superar algunas limitaciones de los estudios basados en las respuestas de un solo miembro de la familia sobre aspectos sensibles y que podría afectar la validez de los resultados (Kubíček & Machek, 2020).

5.10.3. A nivel práctico

Esta tesis propone una serie de recomendaciones que pueden ser implementadas por familiares o no familiares que ejercen roles en la gestión, el gobierno y la propiedad para implementar prácticas de gestión constructiva del conflicto. Adicionalmente, ofrece información útil para personas que ejercen el rol de asesoramiento o de formación de este tipo de organizaciones en términos de cómo pueden ayudar a las empresas familiares en el desarrollo de la visión compartida, la confianza y mayores niveles de *open mindedness*.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

Esta tesis doctoral permite comprender cómo se lleva a cabo la gestión constructiva del conflicto en el contexto de las empresas familiares a través de la propuesta de un modelo conceptual que da cuenta de su especificidad como contexto único y la aportación de evidencia empírica, pudiéndose concluir lo siguiente:

1. Se observa la presencia de *familiness colaborativo* basado en recursos relacionales y cognitivos, destacando la mayor presencia del mismo en el sistema integrado por miembros de la familia.
2. La gestión constructiva del conflicto está presente en distintos niveles de la organización, destacando, especialmente, en los foros de gobierno familiar ya sea formales (p.e., Consejo de Familia) o informales (p.e., reuniones familiares).
3. La visión compartida es una cognición compartida entre los miembros de la familia ligada a metas empresariales.
4. La confianza como recurso relacional se despliega en sus distintos componentes en los diversos niveles del sistema familiar empresarial, estando los componentes afectivos presentes en el sistema familiar y el componente de habilidad asociado a los entornos externos y no familiares.
5. La gestión de la confianza demuestra una importancia fundamental para obtener resultados constructivos de los conflictos en este tipo de organizaciones.
6. Las empresas familiares deben dedicar esfuerzos a cultivar mayores niveles de confianza entre los sistemas familiar y no familiar. Siendo la adopción de una gestión constructiva del conflicto una herramienta de gran utilidad.
7. La sucesión es un momento crítico para desarrollar la confianza y la visión compartida, de ahí que la práctica de una gestión constructiva del conflicto pueda favorecer dichos procesos de transición.
8. Aunque se confirma el papel del conflicto en la innovación, es necesario explorar más a fondo los procesos de *open-mindedness* y la búsqueda de consensos en las empresas familiares y su potencial efecto constructivo.

9. A nivel práctico, es recomendable que se desarrollen iniciativas educativas para empresas familiares que les brinden las herramientas necesarias para poder gestionar los conflictos de forma constructiva, estrechar las relaciones de confianza con los equipos directivos (especialmente, si en él participan miembros que no pertenecen a la familia) y el desarrollo de alianzas con su entorno para desplegar todo su potencial innovador.
10. La gestión constructiva del conflicto es una competencia a desarrollar en cualquier de los niveles de la organización, ya sea familiar, empresarial o societario.
11. Esta investigación abre la puerta a futuras investigaciones, que profundicen en la dinámica de procesos psicológicos (p.e., familiares, organizacionales) que permitan dar cuenta de contextos específicos como el de la empresa familiar.

REFERENCIAS

Abuhatoum, S., Howe, N., Della Porta, S., & DeHart, G. (2018). A dyadic analysis of power in sibling and friend conflict in early childhood. *Infant and Child Development*, *27*(4), e2085. https://doi-org.are.uab.cat/10.1002/icd.2085

Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, *5*(2), 140-156. https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030

Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 573-596. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00011-9

Allison, P.D. & Liker, J.K. (1982). Analyzing sequential categorical data on dyadic interaction: A comment on Gottman. *Psychological Bulletin, 91*(2), 393-403. https://doi.org/10.1037/0033-2909.91.2.393

Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (1998). Interdependence and controversy in group decision making: Antecedents to effective self-managing teams. *Organizational behavior and human decision processes*, *74*(1), 33-52. https://doi.org/10.1006/obhd.1998.2748

Alper, S., Tjosvold, D., & Law, K. S. (2000). Conflict management, efficacy, and performance in organizational teams. *Personnel psychology*, *53*(3), 625-642. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb00216.x

Alvarado-Álvarez, C., Armadans, I., & Parada, M. J. (2020). Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms. *Negotiation and Conflict Management Research*, *13*(2), 105-126. https://doi.org/10.1111/ncmr.12164

Amarapurkar, S. S., & Danes, S. M. (2005). Farm business-owning couples: Interrelationships among business tensions, relationship conflict quality, and spousal satisfaction. *Journal of Family and Economic Issues*, *26*(3), 419-441. https://doi.org/10.1007/s10834-005-5905-6

American Psychological Association (2017). *Ethical Principles of Psychologists and Code of Conduct.* Available online at: http://www.apa.org/ethics/code/2017.pdf (accessed January 1, 2018).

Anderson, N., De Dreu, C. K., & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 147-173. https://doi.org/10.1002/job.236

Anguera, M.T. (1997, April). From prospective patterns in behavior to joint analysis with a retrospective perspective. Colloque sur invitation *«Méthodologie d'analyse des interactions sociales»*. Université de la Sorbonne. Paris.

Anguera, M.T. (2018). Del caso único al caso múltiple en el estudio del comportamiento humano. En *Academia de Psicología de España, Psicología para un mundo sostenible*, vol, II (pp.31-50). Madrid: Pirámide.

Anguera M.T. (2020) Is It Possible to Perform "Liquefying" Actions in Conversational Analysis? The Detection of Structures in Indirect Observations. In: Hunyadi L., Szekrényes I. (eds) *The Temporal Structure of Multimodal Communication. Intelligent Systems Reference Library*, (Vol. 164, pp. 45-67). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22895-8_3

Anguera, M. T., Blanco-Villaseñor, Á., Losada, J.L., & Sánchez-Algarra, P. (2016). Nueva perspectiva de los mixed methods desde la observación directa e indirecta en Ciencias del Comportamiento: Transformación de datos cualitativos para su análisis cuantitativo. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, *3*, 218-227.

Anguera, M.T., Blanco-Villaseñor, A, Losada J.L., & Sánchez-Algarra, P. (2020). Integración de elementos cualitativos y cuantitativos en metodología observacional [Integration of qualitative and quantitative elements in observational methodology]. *Ámbitos. Revista Internacional de Comunicación, 49*, 49-70. doi: 10.12795/Ambitos.2020.i49.04

Anguera, M. T., Blanco-Villaseñor, A., Losada, J. L., Sánchez-Algarra, P., & Onwuegbuzie, A. J. (2018). Revisiting the difference between mixed methods and multimethods: Is it all in the name?. *Quality & Quantity*, *52*(6), 2757-2770. https://doi.org/10.1007/s11135-018-0700-2

Anguera, M.T., Camerino, O., Castañer, M., Sánchez-Algarra, P., & Onwuegbuzie, A.J. (2017). The Specificity of Observational Studies in Physical Activity and Sports Sciences: Moving Forward in Mixed Methods Research and Proposals for Achieving Quantitative and Qualitative Symmetry. *Frontiers in Psychology, 8*:2196. doi: 10.3389/fpsyg.2017.02196.

Anguera, M. T., Portell, M., Chacón-Moscoso, S., & Sanduvete-Chaves, S. (2018). Indirect observation in everyday contexts: concepts and methodological guidelines within a mixed methods framework. *Frontiers in Psychology*, *9*, 13. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00013

Arias-Pujol, E., & Anguera, M. T. (2017). Observation of interactions in adolescent group therapy: a mixed methods study. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1188. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01188

Arias-Pujol, E. & Anguera, M.T. (2020). A Mixed Methods Framework for Psychoanalytic Group Therapy: From Qualitative Records to a Quantitative Approach Using T-Pattern, Lag Sequential and Polar Coordinate Analyses. *Frontiers in Psychology, 11*:1922. doi: 10.3389/fpsyg.2020.01922

Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review, 30*(4), 320-338. https://doi.org/10.1177/0894486517732438

Arteaga, R., & Uman, T. (2020). Managing family business tensions: the narrative of family history. *Baltic Journal of Management*, *15*(5), 669-686. https://doi.org/10.1108/BJM-01-2020-0008

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, *44*(1), 73-95. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x

Astrachan, J. H., Klein, S. B., & Smyrnios, K. X. (2002). The F-PEC scale of family influence: A proposal for solving the family business definition problem1. *Family Business Review*, *15*(1), 45-58. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00045.x

Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the US economy: A closer look. *Family Business Review, 16*(3), 211-219. https://doi.org/10.1177/08944865030160030601

Avloniti, A., Iatridou, A., Kaloupsis, I., & Vozikis, G. S. (2014). Sibling rivalry: implications for the family business succession process. *International Entrepreneurship and Management Journal*, *10*(4), 661-678. https://doi.org/10.1007/s11365-013-0271-6

Azouz, A., Antheaume, N., & Charles-Pauvers, B. (2021). An Ethnography of Fairness Perceptions among Non-Family Employees: Does Religion Matter?. *Journal of Family Business Strategy*, 100375. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100375

Baehr, J. (2011). The structure of open-mindedness. *Canadian Journal of Philosophy*, *41*(2), 191-213. https://doi.org/10.1353/cjp.2011.0010

Bakeman, R. (1978). Untangling streams of behavior: sequential analysis of observational data. In G.P. Sackett (Ed.), *Observing Behavior*, *2 Data Collection and Analysis Methods* (pp. 63-78). Baltimore, MD: University Park Press.

Bakeman, R., & Quera, V. (2011). *Sequential Analysis and Observational Methods for the Behavioral Sciences.* Cambridge: Cambridge University Press.

Baregheh, A., Rowley, J., & Sambrook, S. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323-1329. DOI 10.1108/00251740910984578

Barki, H., & Hartwick, J. (2004). Conceptualizing the construct of interpersonal conflict. *International Journal of Conflict Management. 15*,(3), 216-244. https://doi.org/10.1108/eb022913

Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, *6*(4), 259-271. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004

Basco, R., & Pérez Rodríguez, M. J. (2009). Studying the family enterprise holistically: Evidence for integrated family and business systems. *Family Business Review*, *22*(1), 82-95. https://doi.org/10.1177/0894486508327824

Basco, R., & Voordeckers, W. (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach. *Journal of Management & Organization*, *21*(4), 411-435. doi:10.1017/jmo.2015.23

Bee, C., & Neubaum, D. O. (2014). The role of cognitive appraisal and emotions of family members in the family business system. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(3), 323-333. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.12.001

Beehr, T. A., Drexler Jr, J. A., & Faulkner, S. (1997). Working in small family businesses: empirical comparisons to non-family businesses. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *18*(3), 297-312.https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199705)18:3<297::AID-JOB805>3.0.CO;2-D

Belli, S., & Broncano, F. (2017). Trust as a Meta-Emotion. *Metaphilosophy*, *48*(4), 430-448.

https://doi.org/10.1111/meta.12255

Benavides-Velasco, C. A., Quintana-García, C., & Guzmán-Parra, V. F. (2013). Trends in family business research. *Small Business Economics*, *40*(1), 41-57. https://doi.org/10.1007/s11187-011-9362-3

Benítez, M., & Medina, F. J., & Munduate, L. (2011). El estudio del conflicto en los equipos de trabajo. Una visión de las constribuciones científicas realizadas en España. *Papeles del Psicólogo, 32*(1),69-81.[accessed 7 de Abril de 2021]. ISSN: 0214-7823. Disponible en: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210008

Benítez, M.,Medina, F.J. & Munduate, L. (2018), Buffering relationship conflict consequences in teams working in real organizations. *International Journal of Conflict Management, 29*(2), 279-297. https://doi.org/10.1108/IJCMA-11-2017-0131

Bennedsen, M., & Foss, N. (2015). Family assets and liabilities in the innovation process. *California Management Review*, *58*(1), 65-81. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.65

Berent-Braun, M. M., & Uhlaner, L. M. (2012). Family governance practices and teambuilding: paradox of the enterprising family. *Small Business Economics, 38*(1), 103-119. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9269-4

Bernoster, I., Rietveld, C. A., Thurik, A. R., & Torrès, O. (2018). Overconfidence, optimism and entrepreneurship. *Sustainability*, *10*(7), 2233. https://doi.org/10.3390/su10072233

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, *25*(3), 258-279. https://doi.org/10.1177/0894486511435355

Bertschi-Michel, A., Kammerlander, N., & Strike, V. M. (2020). Unearthing and alleviating emotions in family business successions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *44*(1), 81-108. https://doi.org/10.1177/1042258719834016

Bertrand, M., & Schoar, A. (2006). The role of family in family firms. *Journal of Economic Perspectives*, *20*(2), 73-96. DOI: 10.1257/jep.20.2.73

Bettinelli, C. (2011). Boards of directors in family firms: An exploratory study of structure and group process. *Family Business Review*, *24*(2), 151-169. https://doi.org/10.1177/0894486511402196

Bettinelli, C., Sciascia, S., Randerson, K., & Fayolle, A. (2017). Researching entrepreneurship in family firms. *Journal of Small Business Management*, *55*(4), 506-529. https://doi.org/10.1111/jsbm.12347

Bevan, J. L., & Stetzenbach, K. A. (2007). Jealousy expression and communication satisfaction in adult sibling relationships. *Communication Research Reports*, *24*(1), 71-77. https://doi.org/10.1080/08824090601128224

Beyene, T., Anglin, M., Sanchez, W., & Ballou, M. (2002). Mentoring and relational mutuality: Proteges' perspectives. *The Journal of Humanistic Counseling, Education and Development*, *41*(1), 87-102. https://doi.org/10.1002/j.2164-490X.2002.tb00132.x

Bigliardi, B., & Galati, F. (2018). Family firms and collaborative innovation: Present debates and future research. *European Journal of Innovation Management*, *21*(2), 334-358. https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2017-0054

Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J. H., & Pistrui, D. (2002). Family business research: The evolution of an academic field. *Family Business Review*, *15*(4), 337-350. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00337.x

Bird, M., and Zellweger, T. (2018) Relational embeddedness and firm growth: Comparing spousal and sibling entrepreneurs. *Organization Science, 29*(2), 264-283. https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1174

Blanco-Mazagatos, V., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-García, J. B. (2016). How agency conflict between family managers and family owners affects performance in wholly family-owned firms: A generational perspective. *Journal of Family Business Strategy*, *7*(3), 167-177. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.07.003

Blanco-Villaseñor, A., Losada, J. L., & Anguera, M.T. (2003). Data analysis techniques in observational designs applied to the environment-behaviour relation. *Medio Ambiente y Comportamiento Humano, 4*(2), 111-126. https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.577.3872&rep=rep1&type=pdf

Borbély, A., & Caputo, A. (2017). Approaching negotiation at the organizational level. *Negotiation and Conflict Management Research*, *10*(4), 306-323. https://doi.org/10.1111/ncmr.12106

Bouncken, R. B., Hughes, M., Ratzmann, M., Cesinger, B., & Pesch, R. (2020). Family Firms, Alliance Governance and Mutual Knowledge Creation. *British Journal of Management*, *31*(4), 769-791. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12408

Botero, I. C., Cruz, C., Massis, A. D., & Nordqvist, M. (2015). Family business research in the European context. *European Journal of International Management*, *9*(2), 139-159. https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067858

Boyatzis, R. E., & Rochford, K. (2020). Relational climate in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Frontiers in Psychology*, *11(85) doi: 10.3389/fpsyg.2020.00085*

Boyatzis, R. E., Rochford, K., & Taylor, S. N. (2015). The role of the positive emotional attractor in vision and shared vision: toward effective leadership, relationships, and engagement. *Frontiers in Psychology*, *6*, 670. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00670

Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, *2*(1), 23-30. https://doi.org/10.1108/20436231211216394

Boz, M., Martínez, I., & Munduate, L. (2009). Breaking negative consequences of relationship conflicts at work: The moderating role of work family enrichment and supervisor support. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *25*(2), 113-121. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231316498002

Brundin, E., & Sharma, P. (2012). Love, hate, and desire: The role of emotional messiness in the business family. In A.L. Carsrud and M. Brännback (eds.)*Understanding family businesses* (pp. 55-71). Springer, New York, NY.

Brundin, E., & Nordqvist, M. (2008). Beyond facts and figures: The role of emotions in boardroom dynamics. *Corporate Governance: an international review*, *16*(4), 326-341. https://doi.org/10.1111/j.1467-8683.2008.00688.x

Burnard, M., Bruk-Lee, V., Snihur, A., & Allen, J. (2021). Is all conflict the same? The role of perceived intensity in understanding its effects. *Stress and Health*, 1-6. https://doi-org.are.uab.cat/10.1002/smi.3022

Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C, & Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(1), 34-42. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.001

Cabrera-Suárez, M. K., Déniz-Déniz, M. C., & Martín-Santana, J. D. (2015). Family social capital, trust within the TMT, and the establishment of corporate goals related to nonfamily stakeholders. *Family Business Review*, *28*(2), 145-162. https://doi.org/10.1177/0894486514526754

Cabrera-Suárez, K., De Saá-Pérez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, *14*(1), 37-48. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00037.x

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, *31*(2), 178-197. https://doi.org/10.1177/0894486518776867

Calabrò, A., Minichilli, A., Mussolino, D., & Van Gils, A. (2018). Navigating the waters of family business research: Options and learnings for young scholars, *Journal of Family Business Strategy*, 9(1), 27-32. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.005

Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, *17*(2), 363-403. https://doi.org/10.1007/s10997-011-9180-7

Calabrò, A., Vecchiarini, M., Gast, J., Campopiano, G., De Massis, A., & Kraus, S. (2018). Innovation in family firms: A systematic literature review and guidance for future research. *International Journal of Management Reviews, 00*,1-39. https://doi.org/10.1111/ijmr.12192

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M., & Rialti, R. (2018). Conflict Management in Family Businesses: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *International Journal of Conflict Management, 29* (4),519-542. https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027

Caputo, A., Pellegrini, M.M., Valenza, G., & Zarone V. (2019) Conflicts and Negotiations in the Intergenerational Succession of Family Firms: A Literature Review. In: Caputo A., Pellegrini M. (eds) *The Anatomy of Entrepreneurial Decisions. Contributions to Management Science* (145-169). https://doi-org.are.uab.cat/10.1007/978-3-030-19685-1_7

Caputo, A., & Zarone, V. (2019). Uscio e Bottega: an exploratory study on conflict management and negotiation during family business succession in Tuscany. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, *15*(1-2), 202-225. https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098453

Carnes, C. M., & Ireland, R. D. (2013). Familiness and innovation: Resource bundling as the missing link. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(6), 1399-1419. https://doi.org/10.1111/etap.12073

Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(6), 1207-1227. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x

Carr, J. C., & Hmieleski, K. M. (2015). Article commentary: Differences in the outcomes of work and family conflict between family–and nonfamily businesses: An examination of business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(6), 1413-1432. https://doi.org/10.1111/etap.12174

Carr, J. C., Vardaman, J. M., Marler, L. E., McLarty, B. D., & Blettner, D. (2021). Psychological antecedents of decision comprehensiveness and their relationship to decision quality and performance in family firms: An upper echelons perspective. *Family Business Review*, *34*(1), 33–47. https://doi-org.are.uab.cat/10.1177/0894486520917774

Cassia, L., De Massis, A., & Pizzurno, E. (2012). Strategic innovation and new product development in family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *18*(2), 198-232. https://doi.org/10.1108/13552551211204229

Cater III, J. J., & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(3), 217-228. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001

Cegarra-Navarro, J.G. & Sánchez-Polo, M.T. (2011) Influence of the open-mindedness culture on organizational memory: an empirical investigation of Spanish SMEs. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(1), 1-18, DOI:10.1080/09585192.2011.538963

Claßen, C., & Schulte, R. (2017) How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, *30*(7), 1198-1212, https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0071

Classen, N., Van Gils, A., Bammens, Y., & Carree, M. (2012). Accessing resources from innovation partners: The search breadth of family SMEs. *Journal of Small Business Management*, *50*(2), 191-215. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2012.00350.x

Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm performance. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(3), 229-238. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.002

Chacón-Moscoso, S., Sanduvete-Chaves, S., Portell, M., & Anguera, M. T. (2013). Reporting a program evaluation: Needs, program plan, intervention, and decisions. International *Journal of Clinical and Health Psychology*, *13*(1), 58-66. https://doi.org/10.1016/S1697-2600(13)70008-5

Chandler, G. N. (2015). Article Commentary: Control Structures Used in Family Business to Manage Wealth: Operationalization of Antecedent and Outcome Variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*(6), 1305-1312. https://doi.org/10.1111/etap.12175

Chen, X., Liu, J., Zhang, H., & Kwan, H. K. (2019). Cognitive diversity and innovative work behaviour: The mediating roles of task reflexivity and relationship conflict and the moderating role of perceived support. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(3), 671-694. https://doi.org/10.1111/joop.12259

Chen, G., Liu, C., & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. *Journal of Management Studies*, *42*(2), 277-300. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2005.00497.x

Chirico, F., & Salvato, C. (2014). Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter. *Entrepreneurship Theory and Practice. 40*(1), 201-229. https://doi.org/10.1111/etap.12114

Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an "asset" or a "liability"?. *Family Business Review*, *25*(3), 318-338. https://doi.org/10.1177/0894486511426284

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*(4), 307-326. https://doi.org/10.1002/sej.121

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family–centered non–economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(2), 267-293. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 237-247. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x

Chrisman, J. J., Sharma, P., & Taggar, S. (2007). Family influences on firms: An introduction. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1005-1011. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.02.016

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*(4), 19-39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(4), 331-338. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00012

Claßen, C., & Schulte, R. (2017) How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, *30* (7), pp.1198-1212, https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0071

Cochran, W. G. (1954). Some methods for strengthening the common X2 tests. *Biometrics*, 10, 417–451. https://doi.org/10.2307/3001616

Cohen, J. (1960). A coefficient of agreement for nominal scales. *Educational and Psychological Measurement*, *20*(1), 37-46. https://doi.org/10.1177/001316446002000104

Cole, P. M. (1997). Women in family business. *Family Business Review*, *10*(4), 353-371. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00353.x

Coleman, P. T. (2018). Conflict intelligence and systemic wisdom: Meta-competencies for engaging conflict in a complex, dynamic world. *Negotiation Journal*, *34*(1), 7-35. https://doi.org/10.1111/nejo.12211

Coleman, P. T., & Kugler, K. G. (2014). Tracking managerial conflict adaptivity: Introducing a dynamic measure of adaptive conflict management in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *35*(7), 945-968. https://doi.org/10.1002/job.1935

Coleman, P. T., Kugler, K. G., Bui-Wrzosinska, L., Nowak, A., & Vallacher, R. (2012). Getting down to basics: A situated model of conflict in social relations. *Negotiation Journal*, *28*(1), 7-43. https://doi.org/10.1111/j.1571-9979.2011.00324.x

Coleman, P. T., Kugler, K., Mitchinson, A., Chung, C., & Musallam, N. (2010). The view from above and below: The effects of power and interdependence asymmetries on conflict dynamics and outcomes in organizations. *Negotiation and Conflict Management Research*, *3*(4), 283-311. https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2010.00062.x

Coleman, P. T., Kugler, K. G., Vallacher, R., & Kim, R. (2019). Hoping for the best, preparing for the worst: Regulatory focus optimality in high and low-intensity conflict. *International Journal of Conflict Management*, *30*(1), 45-64. https://doi.org/10.1108/IJCMA-03-2018-0040

Coll, P. (22 de febrero de2021). Las empresas familiares como motor de recuperación tras la pandemia. *La Vanguardia.* https://www.lavanguardia.com/economia/20210222/6257638/empresas-familiares-motor-recuperacion-pandemia-brl.html

Combs, J. G., Shanine, K. K., Burrows, S., Allen, J. S., & Pounds, T. W. (2020). What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories. *Family Business Review*, *33*(1), 38-63. https://doi.org/10.1177/0894486519863508

Corten, M., Steijvers, T., & Lybaert, N. (2017). The effect of intrafamily agency conflicts on audit demand in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 13-28. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.003

Cosier, R. A., & Harvey, M. (1998). The hidden strengths in family business: Functional conflict. *Family Business Review*, *11*(1), 75-79. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00075.x

Costa, A. C., Fulmer, C. A., & Anderson, N. R. (2018). Trust in work teams: An integrative review, multilevel model, and future directions. *Journal of Organizational Behavior*, *39*(2), 169-184. https://doi.org/10.1002/job.2213

Cox, M. J., & Paley, B. (1997). Families as systems. *Annual Review of Psychology*, *48*(1), 243-267. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.243

Craig, J. B., Dibrell, C., & Garrett, R. (2014). Examining relationships among family influence, family culture, flexible planning systems, innovativeness and firm

performance. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(3), 229-238. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.002

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry: Choosing among five approaches. Los Angeles, CA*, 244.

Creswell, J. W., & Tashakkori, A. (2007). Differing perspectives on mixed methods research. *Journal of Mixed Methods Research, 1*(4), 303-308. DOI: 10.1177/1558689807306132

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, *38*(1), 33-49. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8

Cunningham, J., Seaman, C., & McGuire, D. (2016). Knowledge sharing in small family firms: A leadership perspective. *Journal of Family Business Strategy*, *7*(1), 34-46. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.10.002

Danneels, E., & Vestal, A. (2020). Normalizing vs. analyzing: Drawing the lessons from failure to enhance firm innovativeness. *Journal of Business Venturing*, *35*(1), 105903. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2018.10.001

Danes, S. M., Leichtentritt, R. D., Metz, M. E., & Huddleston-Casas, C. (2000). Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, *21*(3), 259-286. https://doi.org/10.1023/A:1009485301715

Danes, S. M., & Morgan, E. A. (2004). Family business-owning couples: An EFT view into their unique conflict culture. *Contemporary Family Therapy*, *26*(3), 241-260. https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, 22(3), 199-215. https://doi.org/10.1177/0894486509333424

Daspit, J. J., Holt, D. T., Chrisman, J. J., & Long, R. G. (2016). Examining family firm succession from a social exchange perspective: A multiphase, multistakeholder review. *Family Business Review, 29*(1), 44-64. https://doi.org/10.1177/0894486515599688

Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2019). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(2), 133-143. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003

Daspit, J. J., Madison, K., Barnett, T., & Long, R. G. (2018). The emergence of bifurcation bias from unbalanced families: Examining HR practices in the family firm using circumplex theory. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 18-32. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.003

Davies, P. T., Martin, M. J., & Cicchetti, D. (2012). Delineating the sequelae of destructive and constructive interparental conflict for children within an evolutionary framework. *Developmental Psychology*, *48*(4), 939. https://doi.org/10.1037/a0025899

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (1999). In the founder's shadow: Conflict in the family firm. *Family Business Review*, *12*(4), 311-323. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00311.x

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, *39*(1), 14-30. https://doi.org/10.1111/0447-2778.00003

Davis, J. A., & Herrera, R. M. (1998). The social psychology of family shareholder dynamics. *Family Business Review*, *11*(3), 253-260. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00253.x

Debicki, B. J., Matherne III, C. F., Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, *22*(2), 151-166. https://doi.org/10.1177/0894486509333598

Debicki, B. J., van de Graaff Randolph, R., & Sobczak, M. (2017). Socioemotional wealth and family firm performance: a stakeholder approach. *Journal of Managerial Issues*, *29*(1),82-111. http://www.jstor.org/stable/45176535

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family's innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, *6*(3), 178-189. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.003

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2017). Overcoming the dark side of task conflict: Buffering roles of transformational leadership, tenacity, and passion for work. *European Management Journal, 35*(1), 78-90. https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.06.008

De Dreu, C. K. (2006). When too little or too much hurts: Evidence for a curvilinear relationship between task conflict and innovation in teams. *Journal of Management*, *32*(1), 83-107. https://doi.org/10.1177/0149206305277795

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The organizational frontiers series. The psychology of conflict and conflict management in organizatio*ns. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

De Dreu, C. K., & Weingart, L. R. (2003). Task versus relationship conflict, team performance, and team member satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *88*(4), 741. https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.741

Del Giacco, L., Anguera, M. T., & Salcuni, S. (2020). The Action of Verbal and Non-verbal Communication in the Therapeutic Alliance Construction: A Mixed Methods Approach to Assess the Initial Interactions With Depressed Patients. *Frontiers in Psychology*, *11*, 234. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00234

Del Giacco, L., Salcuni, S., & Anguera, M. T. (2019). The communicative modes analysis system in psychotherapy from mixed methods framework: introducing a new observation system for classifying verbal and non-verbal communication. *Frontiers in Psychology*, *10*, 782. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00782

De Massis, A., Frattini, F., Kotlar, J., Petruzzelli, A. M., & Wright, M. (2016). Innovation through tradition: Lessons from innovative family businesses and directions for future research. *Academy of Management Perspectives*, *30*(1), 93-116.https://doi.org/10.5465/amp.2015.0017

De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, *26*(1), 10-31. https://doi.org/10.1177/0894486512466258

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, *52*(2), 344-364.

De Massis, A., Kotlar, J., Frattini, F., Chrisman, J. J., & Nordqvist, M. (2016). Family governance at work: Organizing for new product development in family SMEs. *Family Business Review*, *29*(2), 189-213. https://doi.org/10.1177/0894486515622722

Deephouse, D. L., & Jaskiewicz, P. (2013). Do family firms have better reputations than non-family firms? An integration of socioemotional wealth and social identity theories. *Journal of Management Studies*, *50*(3), 337-360. https://doi.org/10.1111/joms.12015

Deutsch, M. (1969). Conflicts: Productive and destructive. *Journal of Social Issues*, *25*(1), 7-42. https://doi.org/10.1111/j.1540-4560.1969.tb02576.x

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict management for the world today. International *Journal of Conflict Management*, *5*(2), 111-129. https://doi.org/10.1108/eb022738

Deutsch, M. (2006). Cooperation and competition. In M. Deutsch, P. T. Coleman, & E. C.

Marcus (Eds.), *The Handbook of Conflict Resolution: Theory and practice* (23–42). San Francisco:

Jossey-Bass.

Deutsch, M. (1982/2011) Interdependence and Psychological Orientation. In: P.T. Coleman (ed.), *Conflict, Interdependence, and Justice*, Peace Psychology Book 247 Series. DOI 10.1007/978-1-4419-9994-8_11

Diaz-Moriana, V., Clinton, E., Kammerlander, N., Lumpkin, G. T., & Craig, J. B. (2020). Innovation motives in family firms: A transgenerational view. *Entrepreneurship Theory and Practice, 44*(2), 256-287. https://doi.org/10.1177/1042258718803051

Diaz-Moriana V., Hogan T., Clinton E., Brophy M. (2019) Defining Family Business: A Closer Look at Definitional Heterogeneity. In: Memili E., Dibrell C. (eds) *The Palgrave Handbook of Heterogeneity among Family Firms*. Palgrave Macmillan, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77676-7_13

Discua-Cruz, A., Basco, R., Parada, M.J., Malfense Fierro, A.C. and Alvarado Alvarez, C. (2019), "Resilience and family business groups in unstable economies", in *The Family Business Group Phenomenon - Emergence and Complexities*, Rautianinen, M., Rosa, P., Pihkala, T., Parada, M.J and Discua Cruz, A. (Eds), Palgrave MacMillan, Cham, pp. 315–352. https://doi.org/10.1007/978-3-319-98542-8_13

Discua-Cruz, A., Hamilton, E., & Jack, S. L. (2020). Understanding entrepreneurial opportunities through metaphors: a narrative approach to theorizing family entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 1-22. https://doi.org/10.1080/08985626.2020.1727089

Discua-Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 17-46. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x

Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review, 22*(1), 65-81. https://doi.org/10.1177/0894486508329115

Donato, M. E., & Dillow, M. R. (2017). Conflict management in adult sibling relationships: Differences in interpersonal power, sibling influence, and conflict tactic use among sibling types. *Studies in Communication Sciences*, *17*(1), 43-56. https://doi.org/10.24434/j.scoms.2017.01.005

Dunn, B. (1999). The family factor: The impact of family relationship dynamics on business-owning families during transitions. *Family Business Review*, *12*(1), 41-57. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00041.x

Duran, P., Kammerlander, N., van Essen, M., & Zellweger, T. (2016). Doing more with less: Innovation input and output in family firms. *Academy of Management Journal*, *59*(4), 1224-1264. https://doi.org/10.5465/amj.2014.0424

Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*(4), 401-416. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018

Dyer, W. G. (2018). Are family firms really better? Reexamining "examining the 'family effect'on firm performance". *Family Business Review*, *31*(2), 240-248. https://doi.org/10.1177/0894486518776516

Dyer, W.G., & Sánchez, M. (1998). Current state of family business theory and practice as reflected in Family Business Review 1988—1997. *Family Business Review*, *11*(4), 287-295. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00287.x

Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice, 34*(6), 1043-1056. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, *22*(4), 545-565. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Floyd, S. W., Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2013). Planning for growth: Life stage differences in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(5), 1177-1202. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2012.02.007

Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Kidwell, R. E. (2018). Managing family members: How monitoring and collaboration affect extra-role behavior in family firms. *Human Resource Management*, *57*(5), 957-977. https://doi.org/10.1002/hrm.21825

Eddleston, K.A., & Kidwell, R.E. (2018, October 2). Deviance in the Family Business: An interview with Kim Eddleston and Roland Kidwell. *The Practitioner*.

Eddleston, K. A., & Morgan, R. M. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(3) 213-216. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.003

Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis. *Journal of Small Business Management*, *46*(3), 456-484. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00252.x

Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, *44*(2), 350-383. https://doi.org/10.2307/2666999

Edwards, R., Hadfield, L., Lucey, H., & Mauthner, M. (2006). *Sibling identity and relationships: Sisters and brothers*. Routledge.

Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, *14*(4), 532-550. https://doi.org/10.5465/amr.1989.4308385

Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of Management Journal*, *50*(1), 25-32. https://doi.org/10.5465/amj.2007.24160888

Elgoibar, P., Munduate, L., Medina, F. J., & Euwema, M. C. (2012). Why are industrial relations in Spain competitive? Trust in management, union support and conflict behaviour in worker representatives. *Revista Internacional de Organizaciones*, (9), 145-168. https://doi.org/10.17345/rio9.145–168

Elgoibar, P., Euwema, M., & Munduate, L. (2017). Conflict management. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*. https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.5

Elgoibar P., Munduate L., Euwema M. (2016) Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations. In: Elgoibar P., Euwema M., Munduate L. (eds) *Building Trust*

and Constructive Conflict Management in Organizations. Industrial Relations & Conflict Management (pp. 1-13). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4_1

Elsbach, K. D., & Pieper, T. M. (2019). How psychological needs motivate family firm identifications and identifiers: A framework and future research agenda. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(3), 100289. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100289

Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 267-284. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x

Escolano-Pérez, E., Herrero-Nivela, M. L., & Anguera, M. T. (2019). Preschool metacognitive skill assessment in order to promote educational sensitive response from mixed-methods approach: complementarity of data analysis. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1298. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01298

European Commission (2021, 10 de abril). *Family Business*. https://ec.europa.eu/growth/smes/supporting-entrepreneurship/family-business_en

Evert, R. E., Martin, J. A., McLeod, M. S., & Payne, G. T. (2016). Empirics in family business research: Progress, challenges, and the path ahead. *Family Business Review*, *29*(1), 17-43. https://doi.org/10.1177/0894486515593869

Farrington, S. M., Venter, E., & Boshoff, C. (2012). The role of selected team design elements in successful sibling teams. *Family Business Review*, *25*(2), 191-205. https://doi.org/10.1177/0894486511426871

Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy, 8* (3), 137-156. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.07.001

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, *36*(3), 256-277. https://doi.org/10.1108/01409171311306409

Flamini, G., Gnan, L., & Pellegrini, M. M. (2020). Forty years of research on human resource management in family firms: analyzing the past; preparing for the future. *Journal of Family Business Management*. https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2020-0040

Frank, H., Kessler, A., Bachner, C., Fuetsch, E., & Suess-Reyes, J. (2019). Principles for innovation management in family firms. *Journal of Family Business Management*, *9*(3), 319-348. https://doi.org/10.1108/JFBM-09-2018-0049

Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: state of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, *1*(2), 130-153. https://doi.org/10.1108/20436231111167219

Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, *4*(1), 3-20. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00003.x

Gagné, M., Marwick, C., Brun de Pontet, S., & Wrosch, C. (2019). Family business succession: What's motivation got to do with it?. *Family Business Review*, 1-14. https://doi-org.are.uab.cat/10.1177/0894486519894759

Gagné, M., Sharma, P., & De Massis, A. (2014). The study of organizational behaviour in family business. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(5), 643-656. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.906403

García, A.B., Pender, E., Elgoibar, P. (2016) The State of Art: Trust and Conflict Management in Organizational Industrial Relations. In: Elgoibar P., Euwema M., Munduate L. (Eds) *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations. Industrial Relations & Conflict Management* (p.29-51). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4_3

García-Fariña, A., Jiménez Jiménez, F., & Anguera, M.T. (2018). Observation of physical education teachers' communication: Detecting patterns in verbal behavior. *Frontiers in Psychology, 9*:334. doi: 10.3389/fpsyg.2018.00334

George, A.L., & Bennett, A. (2005). *Case study and theory development in the social sciences.* The MIT press.

Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for?. *American Political Science Review*, *98*(2), 341-354 from http://www.jstor.org/stable/4145316

Gersick, K. E., Lansberg, I., Desjardins, M., & Dunn, B. (1999). Stages and transitions: Managing change in the family business. *Family Business Review*, *12*(4), 287-297. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00287.x

Gimeno, A. Baulenas, G. & Coma-Cros, J. (2010). *Family Business Models: Practical solutions for the family business.* Palgrave MacMillan.

Goldman, B. M., Cropanzano, R., Stein, J., & Benson III, L. (2008). The role of third parties/mediation in managing conflict in organizations. In C.K.W De Dreu & M.J. Gelfand (Eds.) *The psychology of conflict and conflict management in organizations (*pp. 291-320). Lawrence Erlbaum Associates.

Gómez-Mejía, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, *52*(1), 106-137. https://doi.org/10.2189/asqu.52.1.106

Gorospe,G., & Anguera, M. T. (2000). Modificación de la técnica clásica de coordenadas polares mediante un desarrollo distinto de la retrospectividad: aplicación al tenis. *Psicothema*, *12*(Suplemento), 279-282.

Gottman, J. M., DeClaire, J., & Gottman, J. (2001). *The relationship cure.* Three Rivers Press.

Großmann, S., & von Schlippe, A. (2015). Family businesses: fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, *5*(2), 294-314. https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0038

Gudmunson, C. G., & Danes, S. M. (2013). Family social capital in family businesses: A stocks and flows investigation. *Family Relations*, *62*(3), 399-414. https://doi.org/10.1111/fare.12017

Guerra, J. M., Martínez, I., Munduate, L., & Medina, F. J. (2005). A contingency perspective on the study of the consequences of conflict types: The role of organizational culture. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 14*(2), 157-176. https://doi.org/10.1080/13594320444000245

Guetterman, T. C., & Fetters, M. D. (2018). Two methodological approaches to the integration of mixed methods and case study designs: a systematic review. *American Behavioral Scientist*, *62*(7), 900-918. https://doi.org/10.1177/0002764218772641

Haberman, H., & Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, *20*(2), 163-184. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1-25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 451-465. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3

Hamilton, E., Cruz, A. D., & Jack, S. (2017). Re-framing the status of narrative in family business research: Towards an understanding of families in business. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(1), 3-12. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.11.001

Handler, W. C. (1994). Succession in family business: A review of the research. *Family Business Review*, *7*(2), 133-157. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00133.x

Hanson, S. K., Hessel, H. M., & Danes, S. M. (2019). Relational processes in family entrepreneurial culture and resilience across generations. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(3), 100263. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.001

Hare, W. (2003). The ideal of open-mindedness and its place in education. *Journal of Thought*, *38*(2), 3-10. https://www.jstor.org/stable/42589737

Harrison, R. L., Reilly, T. M., & Creswell, J. W. (2020). Methodological rigor in mixed methods: An application in management studies. *Journal of Mixed Methods Research*, *14*(4), 473-495. https://doi.org/10.1177/1558689819900585

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, *7*(4), 331-348. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x

Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations*, *72*(11), 1726-1751. https://doi.org/10.1177/0018726718817812

Hauck, J., & Prügl, R. (2015). Innovation activities during intra-family leadership succession in family firms: An empirical study from a socioemotional wealth perspective. *Journal of Family Business Strategy*, *6*(2), 104-118. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.11.002

Haynes, G. W., Danes, S. M., & Stafford, K. (2011). Influence of federal disaster assistance on family business survival and success. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, *19*(2), 86-98. https://doi.org/10.1111/j.1468-5973.2011.00637.x

Haynes, J. M., Usdin, T. M., Lee Begler, A., Kaye, K., & Kaslow, F. (1997). Resolving family business disputes through mediation. *Family Business Review*, *10*(2), 115-134. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00115.x

Hedberg, P. R., & Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy*, *3*(4), 228-238. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.004

Hernández-Linares, R., & López-Fernández, M. C. (2018). Entrepreneurial orientation and the family firm: Mapping the field and tracing a path for future research. *Family Business Review*, *31*(3), 318-351. https://doi.org/10.1177/0894486518781940

Hernández-Mendo, A., López-López, J. A., Castellano, J., Morales-Sánchez, V., and Pastrana, J. L. (2012). Hoisan 1.2: programa informático para uso en metodología observacional [Hoisan 1.2: software for observational methodology]. *Cuad. Psicol. Deporte 12*, 55–78. doi: 10.4321/S1578-84232012000100006

Herrera, C., & Dunn, J. (1997). Early experiences with family conflict: implications for arguments with a close friend. *Developmental Psychology*, *33*(5), 869. https://doi.org/10.1037/0012-1649.33.5.869

Herrero, I. (2018). How familial is family social capital? Analyzing bonding social capital in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *31*(4), 441-459. https://doi.org/10.1177/0894486518784475

Heyden, L. V. D., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, *18*(1), 1-21. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00027.x

Higginson, N. (2010). Preparing the next generation for the family business: relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing research*, *4*, 1-18.

Hilliard, R. B. (1993). Single-case methodology in psychotherapy process and outcome research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, *61*, 373–380. https://doi.org/10.1037/0022-006X.61.3.373

Hoelscher, M. (2014). Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance?. *Journal of Family Business Management*, *4*(1), 46-61. https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2013-0009

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, *19*(2), 135-145. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x

Holt, D. T., & Daspit, J. J. (2015). Diagnosing innovation readiness in family firms. *California Management Review*, *58*(1), 82-96. https://doi.org/10.1525/cmr.2015.58.1.82

Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, *31*(1), 14-31. https://doi.org/10.1177/0894486518758712

Howorth, C., Rose, M., & Hamilton, E. (2006). Definitions, diversity and development: Key debates in family business research. In Anuradha Basu, Mark Casson, Nigel Wadeson, and Bernard Yeung (Eds.) *The Oxford handbook of entrepreneurship*. DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199546992.003.0009

Howorth, C., Rose, M., Hamilton, E. and Westhead, P. (2010), Family firm diversity and development: An introduction. *International Small Business Journal*, *28*(5), 437–451. https://doi.org/10.1177/0266242610373685

Hoyt, W. T., Fincham, F. D., McCullough, M. E., Maio, G., & Davila, J. (2005). Responses to interpersonal transgressions in families: Forgivingness, forgivability, and relationship-specific effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, *89*(3), 375. https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.3.375

Instituto de la Empresa Familiar (2021, 29 de marzo). https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/

Jaskiewicz, P., Combs, J. G., & Rau, S. B. (2015). Entrepreneurial legacy: Toward a theory of how some family firms nurture transgenerational entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, *30*(1), 29-49. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2014.07.001

Jaskiewicz, P., & Dyer, W. G. (2017). Addressing the elephant in the room: Disentangling family heterogeneity to advance family business research. *Family Business Review*, *30*(2),111–118. https://doi.org/10.1177/0894486517700469

Jaskiewicz, P., & Luchak, A. A. (2013). Explaining performance differences between family firms with family and nonfamily CEOs: It's the nature of the tie to the family that counts!. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(6), 1361-1367. https://doi.org/10.1111/etap.12070

Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, *26*(2), 121-139. https://doi.org/10.1177/0894486512470841

Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: a game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, 7(4), 260-268. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.10.001

Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, *40(*2) 256-282. https://doi.org/10.2307/2393638

Jehn, K. (1997). A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups. *Administrative Science Quarterly, 42*(3), 530-557. doi:10.2307/2393737

Jehn, K. A., & Bendersky, C. (2003). Intragroup conflict in organizations: A contingency perspective on the conflict-outcome relationship. *Research in Organizational Behavior*, *25*, 187-242. https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25005-X

Jehn, K. A., & Jonsen, K. (2010). A multimethod approach to the study of sensitive organizational issues. *Journal of Mixed Methods Research, 4*(4), 313-341. https://doi.org/10.1177/1558689810380920

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal, 44*(2), 238-251. https://doi.org/10.5465/3069453

Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., Munyon, T. P., & Morris, M. L. (2018). More than meets the eye: A review and future directions for the social psychology of socioemotional wealth. *Family Business Review*, *31*(1), 125-157. https://doi.org/10.1177/0894486517736959

Johnson, D. W. (2015). *Constructive controversy: Theory, research, practice*. Cambridge University Press.

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). Energizing learning: The instructional power of conflict. *Educational researcher*, *38*(1), 37-51. https://doi.org/10.3102/0013189X08330540

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2012). Restorative justice in the classroom: Necessary roles of cooperative context, constructive conflict, and civic values. *Negotiation and Conflict Management Research*, *5*(1), 4-28. https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2011.00088.x

Johnson, D. W., Johnson, R. T., Tjosvold, D., & Roseth, C. J. (2019). Morton Deutsch: Celebrating his theorizing and research. *Negotiation and Conflict Management Research*, *12*(1), 89-102. https://doi.org/10.1111/ncmr.12122

Kammerlander, N., & Breugst, N. (2019). Construals matter: Painting the big picture or drawing the brushstrokes of the family firm. *Family Business Review*, *32*(3), 222-232. https://doi.org/10.1177/0894486519864724

Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, *28*(4), 332-354. https://doi.org/10.1177/0894486515607777

Kanadlı, S. B., Torchia, M., Gabaldon, P., & Calabrò, A. (2020). Effects of Task Conflict on Board Task Performance in Family Firms: The Importance of Board Openness. *Journal of Family Business Strategy*, *11*(2) 100350. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2020.100350

Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research. 18*(2), 141-158. https://doi.org/10.1108/13552551211204193

Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship theory and practice*, *30*(6), 861-877. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x

Kay, A. A., & Skarlicki, D. P. (2020). Cultivating a conflict-positive workplace: How mindfulness facilitates constructive conflict management. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *159*, 8-20. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2020.02.005

Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, *4*(1), 21-44. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1991.00021.x

Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. *Family Business Review*, *9*(4), 347-368. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00347.x

Kellermanns, F. W., Dibrell, C., & Cruz, C. (2014). The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms. *Journal of Family Business Strategy, 5* (3), 277-279. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.002

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *28*(3), 209-228. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1048-1057. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, *21*(1), 1-14. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Sarathy, R., & Murphy, F. (2012). Innovativeness in family firms: A family influence perspective. *Small Business Economics*, *38*(1), 85-101. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9268-5

Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 5-17. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002

Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "Fredo effect". *Journal of Business Ethics*, *106*(4), 503-517. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7

Kiernan, L., Ledwith, A. and Lynch, R. (2019), Design teams management of conflict in reaching consensus, *International Journal of Conflict Management*, *31*(2), 263-285. https://doi-org.sire.ub.edu/10.1108/IJCMA-06-2019-0097

Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work: The role of individual and organizational identity tactics. *Family Business Review*, *26*(4), 333-355. https://doi.org/10.1177/0894486512474036

Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, *15*(3), 175-187. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, *38*(3), 418-441. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162

Kopystynska, O., Barnett, M. A., & Curran, M. A. (2020). Constructive and destructive interparental conflict, parenting, and coparenting alliance. *Journal of Family Psychology*, *34*(4), 414-424. http://dx.doi.org/10.1037/fam0000606

Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *11*(1), 3-24. https://doi.org/10.1108/13552550510580816

Kotlar, J. & De Massis, A. (2013). Goal setting in family businesses: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(6), 1263-1288. https://doi.org/10.1111/etap.12065

Kotlar, J., De Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational goals: Antecedents, formation processes and implications for firm behavior and performance. *International Journal of Management Reviews*, *20*, S3-S18. https://doi.org/10.1111/ijmr.12170

Kozlowski, S. W., & Chao, G. T. (2012). The dynamics of emergence: Cognition and cohesion in work teams. *Managerial and Decision Economics*, *33*(5-6), 335-354. https://doi.org/10.1002/mde.2552

Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(3), 334-348. https://doi.org/10.1111/jpim.12203

Kramer, R. M. (1999). Trust and distrust in organizations: Emerging perspectives, enduring questions. *Annual review of psychology*, *50*(1), 569-598. https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.569

Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2020). The economics of COVID-19: initial empirical evidence on how family firms in five European countries cope with the corona crisis. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *26*(5), 1067-1092. https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology*. Sage publications.

Kubíček, A., & Machek, O. (2020). Intrafamily conflicts in family businesses: a systematic review of the literature and agenda for future research. *Family Business Review*, *33*(2), 194-227. https://doi.org/10.1177/0894486519899573

La Chapelle, K., & Barnes, L. B. (1998). The trust catalyst in family-owned businesses. *Family Business Revie*w, *11*(1), 1-17. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00001.x

Lambrechts, F., Voordeckers, W., Roijakkers, N., & Vanhaverbeke, W. (2017). Exploring open innovation in entrepreneurial private family firms in low-and medium-technology industries. *Organizational Dynamics*, *46*(4), 244-261.

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 39-46. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6

Lansberg, I. (1988). The succession conspiracy. *Family Business Review*, *1*(2), 119-143. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1988.00119.x

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2015). Learning stewardship in family firms: For family, by family, across the life cycle. *Academy of Management Learning & Education*, *14*(3), 386-399. https://doi.org/10.5465/amle.2014.0131

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, *7*(1), 26-33. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001

Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, *19*(3), 175-191. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00069.x

Lee, J., & Danes, S. M. (2012). Uniqueness of family therapists as family business systems consultants: A cross-disciplinary investigation. *Journal of Marital and Family Therapy*, *38*, s1, 92-104. https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2012.00309.x

Lee, S., King, V., Wickrama, K. K., & O'neal, C. W. (2020). Psychological resources, constructive conflict management behaviors, and depressive symptoms: A dyadic analysis. *Family Process*, *59*(3), 1293-1307. https://doi.org/10.1111/famp.12486

Leon-Perez, J. M., Antino, M., & Leon-Rubio, J. M. (2016). The role of psychological capital and intragroup conflict on employees' burnout and quality of service: a multilevel approach. *Frontiers in Psychology*, *7*, 1755. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01755

Leon-Perez, J. M., Medina, F. J., Arenas, A., & Munduate, L. (2015). The relationship between interpersonal conflict and workplace bullying. *Journal of Managerial Psychology*. https://doi.org/10.1108/JMP-01-2013-0034

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, *49*(2), 90-98.

Lewicki, R. J. (2006) Trust, Trust Development, and Trust Repair in M. Deutsch, P.T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice* (2nd ed., pp. 92-119). Josey-Bass.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill.

Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Trust repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 287-313. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113147

Lewicki, R., Elgoibar, P., & Euwema, M. (2016). Trust, Distrust, and trust repair in organizational industrial relations. In: Elgoibar P., Euwema M., Munduate L. (eds) *Building Trust and Constructive Conflict Management in Organizations. Industrial Relations & Conflict Management* (pp. 93-117). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4_6

Lewicki, R. J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998) Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, *23*(3), 438-458. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620

Lewicki, R., & Spencer, G. (1992). Conflict and Negotiation in Organizations: Introduction and Overview. *Journal of Organizational Behavior, 13*(3), 205-207. Retrieved April 7, 2021, from http://www.jstor.org/stable/2488467

Ling, Y., & Kellermanns, F. W. (2010). The effects of family firm specific sources of TMT diversity: The moderating role of information exchange frequency. *Journal of Management Studies*, *47*(2), 322-344. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00893.x

Loignon, A. C., Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., & Kidwell, R. E. (2015). Antecedents and outcomes of Conflict in Family Firms. In F.W. Kellermanns & Hoy, F. (Eds) *The Routledge Companion to Family Business*, 349-366.

López-Fernández, O., & Molina-Azorín, J. F. (2011). The use of mixed methods research in the field of behavioural sciences. *Quality & Quantity*, *45*(6), 1459. https://doi.org/10.1007/s11135-011-9543-9

Lord, M. (2015). Group learning capacity: the roles of open-mindedness and shared vision. *Frontiers in Psychology*, *6*, 150. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00150

Lu, J., Tjosvold, D., Shi, K., & Wang, B. (2012). Developing work–family balance through conflict management. *Asian Journal of Social Psychology*, *15*(2), 77-88. https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2011.01363.x

Lubatkin, M. H., Durand, R., & Ling, Y. (2007). The missing lens in family firm governance theory: A self-other typology of parental altruism. *Journal of Business Research*, *60*(10), 1022-1029. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.019

Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior, 26*(3), 313-330. https://doi.org/10.1002/job.307

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long–term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*(6), 1149-1169. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, *21*(1), 135-172. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568

Ma, Z., Lee, Y. & Yu, K. (2008) Ten years of conflict management studies: themes, concepts and relationships. *International Journal of Conflict Management*, *19*(3), 234-248. DOI 10.1108/10444060810875796

Madison, K., Daspit, J. J., & Marett, E. G. (2020). Does Knowing "Who Knows What" Matter for Family Firm Innovation? Insights From Transactive Memory System Theory. *Family Business Review*, 1-25. https://doi.org/10.1177/0894486520912879

Maneiro, R., & Amatria, M. (2018). Polar coordinate analysis of relationships with teammates, areas of the pitch, and dynamic play in soccer: a study of Xabi Alonso. *Frontiers in Psychology*, *9*, 389. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.00389

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S., & Salas, E. (2018). Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *144*, 145-170. https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2017.08.001

Matias, C., & Franco, M. (2020). The role of the family council and protocol in planning the succession process in family firms. *Journal of Family Business Management*. https://doi.org/10.1108/JFBM-01-2020-0004

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, *20*(3), 709-734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

McAllister, D. J. (1995). Affect-and cognition-based trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations. *Academy of Management Journal*, *38*(1), 24-59. https://doi.org/10.5465/256727

McAllister, D. J., Lewicki, R. J., & Chaturvedi, S. (2006, August). Trust in developing relationships: from theory to measurement. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. G1-G6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22897235

McCoy, K., Cummings, E. M., & Davies, P. T. (2009). Constructive and destructive marital conflict, emotional security and children's prosocial behavior. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, *50*(3), 270-279. https://doi.org/10.1111/j.1469-7610.2008.01945.x

McCoy, K. P., George, M. R., Cummings, E. M., & Davies, P. T. (2013). Constructive and destructive marital conflict, parenting, and children's school and social adjustment. *Social Development*, *22*(4), 641-662. https://doi.org/10.1111/sode.12015

Medina, Francisco J., & Dorado, Miguel A., & Cisneros, Inmaculada F.J. de, & Arévalo, Alicia, & Munduate, Lourdes (2003). Secuencias conductuales en la efectividad de la gestión

del conflicto. *Psicothema*, 15(1),12-18. [fecha de Consulta 7 de Abril de 2021]. ISSN: 0214-9915. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72715103

Medina, F. J., Munduate, L., Dorado, M. A., Martínez, I., & Guerra, J. M. (2005). Types of intragroup conflict and affective reactions. *Journal of Managerial Psychology, 20*(3-4), 219-230. https://doi.org/10.1108/02683940510589019

Meier, O., & Schier, G. (2016). The Early Succession Stage of a Family Firm: Exploring the Role of Agency Rationales and Stewardship Attitudes. *Family Business Review, 29*(3), 256-277. https://doi.org/10.1177/0894486516646260

Memili, E., Chang, E. P., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(1), 143-151. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839549

Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small-and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, *45*(4), 771-785. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0

Memili, E., Patel, P. C., Koç, B., & Yazıcıoğlu, İ. (2020). The interplay between socioemotional wealth and family firm psychological capital in influencing firm performance in hospitality and tourism. *Tourism Management Perspectives*, *34* (100651). https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100651

Memili, E., Welsh, D. H., & Luthans, F. (2013). Going beyond research on goal setting: A proposed role for organizational psychological capital of family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(6), 1289-1296. https://doi.org/10.1111/etap.12066

Michael-Tsabari, N., Houshmand, M., Strike, V. M., & Efrat Treister, D. (2020). Uncovering Implicit Assumptions: Reviewing the Work–Family Interface in Family Business and Offering Opportunities for Future Research. *Family Business Review*, *33*(1), 64-89. https://doi.org/10.1177/0894486519899789

Michael-Tsabari, N., & Lavee, Y. (2012). Too close and too rigid: Applying the circumplex model of family systems to first-generation family firms. *Journal of Marital and Family Therapy*, *38*, 105-116. https://doi.org/10.1111/j.1752-0606.2012.00302.x

Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2018). Unpacking the Meaning of Conflict in Organizational Conflict Research. *Negotiation and Conflict Management Research, 11*(3), 185-203. https://doi.org/10.1111/ncmr.12127

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, *5*, 1335. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335

Miller-Graff, L. E., Cummings, E. M., & Bergman, K. N. (2016). Effects of a brief psychoeducational intervention for family conflict: Constructive conflict, emotional insecurity and child adjustment. *Journal of Abnormal Child Psychology*, *44*(7), 1399-1410. https://doi.org/10.1007/s10802-015-0102-z

Mitchell, R. & Nicholas, S. (2006) Knowledge Creation in Groups: The Value of Cognitive Diversity, Transactive Memory, and Open-mindedness Norms. *The Electronic Journal of Knowledge Management, 4*(1), 67-74. www.ejkm.com

Morillo, J. P., Reigal, R. E., Hernández-Mendo, A., Montaña, A., & Morales-Sánchez, V. (2017). Decision-making by handball referees: design of an ad hoc observation instrument and polar coordinate analysis. *Frontiers in Psychology*, *8*, 1842. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.01842

Munduate, L., & Dorado, M. A. (1998). Supervisor power bases, co-operative behaviour, and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *7*(2), 163-177. https://doi.org/10.1080/135943298398853

Munduate, L., Ganaza, J., Peiró, J.M. & Euwema, M. (1999), Patterns of styles in conflict management and effectiveness. *International Journal of Conflict Management*, *10*(1), 5-24. https://doi.org/10.1108/eb022816

Munduate, L., & Luque, P., & Barón, M. (1997). Styles of handling interpersonalconflict: an observational study. *Psicothema, 9*(1),145-153. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=72790113

Mussolino, D., & Calabrò, A. (2014). Paternalistic leadership in family firms: Types and implications for intergenerational succession. *Journal of Family Business Strategy*, *5*(2), 197-210. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.09.003

Mussolino, D., Cicellin, M., Iacono, M. P., Consiglio, S., & Martinez, M. (2019). Daughters' self-positioning in family business succession: A narrative inquiry. *Journal of Family Business Strategy*, *10*(2), 72-86. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.003

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, *15*(3), 205-222. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x

Neff, J. E. (2015). Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*, *6*, 646. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646

Nosé, L., Korunka, C., Frank, H., & Danes, S. M. (2017). Decreasing the effects of relationship conflict on family businesses: the moderating role of family climate. *Journal of Family Issues*, *38*(1), 25-51. https://doi.org/10.1177/0192513X15573869

Olson, P. D., Zuiker, V. S., Danes, S. M., Stafford, K., Heck, R. K., & Duncan, K. A. (2003). The impact of the family and the business on family business sustainability. *Journal of Business Venturing*, *18*(5), 639-666. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00014-4

O'Neill, T. A., & Mclarnon, M. J. (2018). Optimizing team conflict dynamics for high performance teamwork. *Human Resource Management Review*, *28*(4), 378-394. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.06.002

Oslo Manual (2005) *The measurement of scientific and technological activities: guidelines for collecting and interpreting innovation data: Oslo manual*, OECD/Eurostat, Third Edition, Paris.

Overbeke, K. K., Bilimoria, D., & Somers, T. (2015). Shared vision between fathers and daughters in family businesses: the determining factor that transforms daughters into successors. *Frontiers in Psychology*, *6*, 625. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00625

Parada, M. J., & Dawson, A. (2017). Building family business identity through transgenerational narratives. *Journal of Organizational Change Management*, *30*(3), 344-356. https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2016-0200

Parada, M. J., Gimeno, A., Samara, G., & Saris, W. (2020). The adoption of governance mechanisms in family businesses: an institutional lens. *Journal of Family Business Management*. https://doi.org/10.1108/JFBM-07-2019-0054

Parada, M.J., & Viladás, H. (2010). Narratives: a powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(2), 166-172. https://doi.org/10.1108/09534811011031346

Parasuraman, S., & Simmers, C. A. (2001). Type of employment, work–family conflict and well-being: a comparative study. *Journal of Organizational Behavior*, *22*(5), 551-568. https://doi.org/10.1002/job.102

Payne, G. T. (2020). Family Business Review in 2020: Focus on the Family. *Family Business Review*, *33*(1),6-9. https://doi-org.are.uab.cat/10.1177/0894486520904460

Paskewitz, E. A., & Beck, S. J. (2017). When work and family merge: Understanding intragroup conflict experiences in family farm businesses. *Journal of Family Communication*, *17*(4), 386-400. https://doi.org/10.1080/15267431.2017.1363757

Pearce, C. L., & Ensley, M. D. (2004). A reciprocal and longitudinal investigation of the innovation process: The central role of shared vision in product and process innovation teams (PPITs). *Journal of Organizational Behavior*, *25*(2), 259-278. https://doi.org/10.1002/job.235

Pearson, A. W., Bergiel, E., & Barnett, T. (2014). Expanding the study of organizational behaviour in family business: Adapting team theory to explore family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(5), 657-664. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.911174

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 949-969. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x

Peiró, J. M., & Munduate, L. (1994). Work and organisational psychology in Spain. *Applied Psychology: An International Review, 43*(2), 231–274. https://doi.org/10.1111/j.1464-0597.1994.tb00821.x

Pérez-Tejera, F., Valera, S., & Anguera, M. T. (2018). Using systematic observation and polar coordinates analysis to assess gender-based differences in park use in Barcelona. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2299. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02299

Picone, P. M., De Massis, A., Tang, Y., & Piccolo, R. F. (2021). The Psychological Foundations of Management in Family Firms: Values, Biases, and Heuristics. *Family Business Review*, *34*(1) 12–32. https://doi.org/10.1177/0894486520985630

Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 26-39. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003

Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, *62*(3), 490-500. https://doi.org/10.1111/fare.12011

Plano Clark, V. L., Foote, L. A., & Walton, J. B. (2018). Intersecting mixed methods and case study research: design possibilities and challenges. *Int J Mult Res Approaches*, *10*, 14-29. https://doi.org/10.29034/ijmra.v10n1a1

Plano Clark, V. L., Huddleston-Casas, C. A., Churchill, S. L., O'Neil Green, D., & Garrett, A. L. (2008). Mixed methods approaches in family science research. *Journal of Family Issues*, *29*(11), 1543-1566. https://doi.org/10.1177/0192513X08318251

Ployhart, R. E., & Hale Jr, D. (2014). The fascinating psychological microfoundations of strategy and competitive advantage. *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.*, *1*(1), 145-172. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091312

Pondy, L. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly, 12*(2), 296-320. doi:10.2307/2391553

Portell, M., Sene-Mir, A.M., Anguera, M.T., Jonsson, G.K., & Losada, J.L. (2019). Support System for the Assessment and Intervention During the Manual Material Handling Training at the Workplace: Contributions From the Systematic Observation. *Frontiers in Psychology, 10*:1247. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01247

Portell, M., Anguera, M. T., Chacón-Moscoso, S., & Sanduvete Chaves, S. (2015). Guidelines for reporting evaluations based on observational methodology. *Psicothema, 27*(3), 283-289. doi: 10.7334/psicothema2014.276

Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review, 33*(1), 90-113. https://doi.org/10.1177/0894486519893223

Rahim, M. A. (1986). Referent role and styles of handling interpersonal conflict. *The Journal of Social Psychology*, *126*(1), 79-86. https://doi.org/10.1080/00224545.1986.9713573

Ram, A., & Ross, H. S. (2001). Problem solving, contention, and struggle: How siblings resolve a conflict of interests. *Child development*, *72*(6), 1710-1722. https://doi.org/10.1111/1467-8624.00374

Ram, A., & Ross, H. (2008). 'We Got to Figure it Out': Information-sharing and Siblings' Negotiations of Conflicts of Interests. *Social Development*, *17*(3), 512-527. https://doi.org/10.1111/j.1467-9507.2007.00436.x

Ramirez-Fernandez, J., Ramirez-Marin, J. Y., & Munduate, L. (2019). Selling to strangers, buying from friends: Effect of communal and exchange norms on expectations in negotiation. *Negotiation and Conflict Management Research*, *12*(4), 281-296. https://doi.org/10.1111/ncmr.12141

Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, *31*(2), 200-213. https://doi.org/10.1177/0894486518778172

Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and "rules of the game" in an organizational field. *Family Business Review*, *28*(4), 292-311. https://doi.org/10.1177/0894486515577513

Reilly, T. M., & Jones III, R. (2017). Mixed methodology in family business research: Past accomplishments and perspectives for the future. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(3), 185-195. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.08.003

Rinaldi, C. M., & Howe, N. (2003). Perceptions of constructive and destructive conflict within and across family subsystems. *Infant and Child Development: An International Journal of Research and Practice*, *12*(5), 441-459. https://doi.org/10.1002/icd.324

Rispens, S., Greer, L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. (2011). Not so bad after all: How relational closeness buffers the association between relationship conflict and helpful and deviant group behaviors. *Negotiation and Conflict Management Research*, *4*(4), 277-296. https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2011.00083.x

Röd, I. (2016). Disentangling the family firms and innovation process: A systematic review. *Journal of Family Business Strategy*, 7, 185–201. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.08.004

Rodriguez-Garcia, P., & Menéndez-Requejo, S. (2020). Family constitution to manage family firms' agency conflicts. *BRQ Business Research Quarterly*, 1-17. https://doi.org/10.1177/2340944420980444

Rodríguez-Medina, J., Arias, V., Arias, B., Hernández-Mendo, A., & Anguera, M. T. (2019). Polar Coordinate Analysis, from HOISAN to R: A Tutorial Paper. Unpublished manuscript. Retrieved from: https://jairodmed.shinyapps.io/HOISAN_to_R/

Roessl, D., Fink, M., & Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, *2*(3-4), 366-380. https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.037118

Rosenkranz, C., & Wulf, T. (2019). Behavioral integration as a relational governance mechanism in family firms—The moderating role of family involvement in management. *Journal of Small Business Management*, *57*(3), 801-819. DOI: 10.1111/jsbm.12325

Rousseau, M. B., Kellermanns, F., Zellweger, T., & Beck, T. E. (2018). Relationship conflict, family name congruence, and socioemotional wealth in family firms. *Family Business Review*, *31*(4), 397-416. https://doi.org/10.1177/0894486518790425

Rovelli, P., Ferasso, M., De Massis, A., & Kraus, S. (2021). Thirty years of research in family business journals: Status quo and future directions. *Journal of Family Business Strategy*, 100422. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2021.100422

Sackett, G.P. (1980) Lag sequential analysis as a data reduction technique in social interaction research. In D.B. Sawin, R.C. Hawkins, L.O. Walker & J.H. Penticuff (Eds.), *Exceptional infant. Psychosocial risks in infant-environment transactions* (pp. 300-340). New York: Brunner/Mazel.

Safer, J. (2012). *Cain's legacy: Liberating siblings from a lifetime of rage, shame, secrecy, and regret*. Basic Books.

Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, *21*(3), 259-276. https://doi.org/10.1177/08944865080210030107

Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, *60*(5), 647-655. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008

Sánchez-Algarra, P. & Anguera, M.T. (2013). Qualitative/quantitative integration in the inductive observational study of interactive behaviour: Impact of recording and coding predominating perspectives. *Quality & Quantity. International Journal of Methodology*, *47*(2), 1237-1257. https://doi.org/10.1007/s11135-012-9764-6

Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms. *European Management Journal*, *32*(6), 950-962. https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.04.006

Sandelowski, M. (1996). One is the liviest number: the case orientation of qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 19, 525-529. https://doi.org/10.1002/(SICI)1098-240X(199612)19:6<525::AID-NUR8>3.0.CO;2-Q

Sciascia, S., Clinton, E., Nason, R. S., James, A. E., & Rivera-Algarin, J. O. (2013). Family communication and innovativeness in family firms. *Family Relations*, *62*(3), 429-442. https://doi.org/10.1111/fare.12014

Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational Involvement in the Top Management Team of Family Firms: Exploring Nonlinear Effects on Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 69–85. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x

Schmidt, S. M., & Kochan, T. A. (1972). Conflict: Toward conceptual clarity. *Administrative Science Quarterly*, *17*(3),359-370.

Seyr, S., & Vollmer, A. (2014). Socio-moral climate, debate, and decision comprehensiveness interplay for team innovation. *International Journal of Conflict Management*, *25*(2), 105-123. https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2012-0060

Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management Review*, *32*(2), 344-354. https://doi.org/10.5465/amr.2007.24348410

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, *23*(4-5), 247-259. https://doi.org/10.1002/mde.1064

Shacham, R., Nelson, N., & Ben-Ari, R. (2020). Resilient negotiators: the effects of trait negotiation resilience on behavior, perception and outcomes. *International Journal of Conflict Management*. https://doi.org/10.1108/IJCMA-12-2019-0222

Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies: Current status and directions for the future. *Family Business Review*, *17*(1), 1-36. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00001.

Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(6), 971-977. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, *10*(1), 1-35. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x

Sharma, P., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2020). Family firm behavior from a psychological perspective. *Family Business Review*, *44*(1), 3-19. https://doi.org/10.1177/1042258719879675

Sharma, P., De Massis, A., & Gagne, M. (2014). Family business: A fertile ground for research on time, teams and positive organizational study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*(5), 674-679. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.900046

Shepherd, D., & Haynie, J. M. (2009). Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *33*(6), 1245-1264. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2009.00344.x

Short, J. C., & Payne, G. T. (2020). In Their Own Words: A Call for Increased Use of Organizational Narratives in Family Business Research. *Family Business Review*, *33*(4) 342–

350. https://doi.org/10.1177/0894486520967765

Short, J. C., Sharma, P., Lumpkin, G. T., & Pearson, A. W. (2016). Oh, the places we'll go! Reviewing past, present, and future possibilities in family business research. *Family Business Review*, *29*(1) 11–16. https://doi.org/10.1177/0894486515622294

Simarasl, N., Jiang, D. S., Kellermanns, F. W., & Debicki, B. J. (2020). Unmasking the Social Ghost in the Machine: How the Need to Belong and Family Business Potency Affect Family Firm Performance. *Family Business Review*, *33*(4), 351-371. https://doi.org/10.1177/0894486520948992

Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *25*(4), 305-318. https://doi.org/10.1177/0092070397254003

Smyrnios, K. X., Poutziouris, P. Z., & Goel, S. (2013). Introduction: Trends and developments in family business research. In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris and S. Goel (Eds.) *Handbook of Research on Family Business, (2nd ed., pp. 1-13)*. Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781848443228.00006

Smith, J., & Ross, H. (2007). Training parents to mediate sibling disputes affects children's negotiation and conflict understanding. *Child Development*, *78*(3), 790-805. https://doi.org/10.1111/j.1467-8624.2007.01033.x

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., ... & Terrien, J. (2011). "Don't Lock Me Out": Life-Story Interviews of Family Business Owners Facing Succession. *Family Process*, *50*(2), 149-166. https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2011.01352.x

Song, M., Dyer, B., & Thieme, R. J. (2006). Conflict management and innovation performance: An integrated contingency perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *34*(3), 341-356. https://doi.org/10.1177/0092070306286705

Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, *12*(4), 325-340. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x

Sorenson, R. L. (2013). How moral and social values become embedded in family firms. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *10*(2), 116-137. https://doi.org/10.1080/14766086.2012.758050

Sorenson, R. L., & Bierman, L. (2009). Family capital, family business, and free enterprise. *Family Business Review*, *22*(3), 193-195. https://doi.org/10.1177/0894486509341178

Sorenson, R. L., Folker, C. A., & Brigham, K. H. (2008). The collaborative network orientation: Achieving business success through collaborative relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(4), 615-634. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00245.x

Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, *22*(3), 239-253. https://doi.org/10.1177/0894486509332456

Spector, P. E., & Bruk-Lee, V. (2008). *Conflict, health, and well-being.* In C. K. W. De Dreu & M. J. Gelfand (Eds.), *The organizational frontiers series. The psychology of Conflict and Conflict Management in Organizations* (pp. 267–288). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2012). Too many cooks in the kitchen: innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses. *Family Business Review*, *26*(1), 32-50. https://doi.org/10.1177/0894486512468600

Stake, R.E. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 236-247). Thousand Oaks: Sage.

Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, trust, and leader effectiveness: a conceptual framework. *Frontiers in Psychology*, *10*. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01588

Steier, L. (2001). Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust. *Family Business Review*, *14*(4), 353-368. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2001.00353.x

Steiger, T., Duller, C., & Hiebl, M. R. (2015). No consensus in sight: an analysis of ten years of family business definitions in empirical research studies. *Journal of Enterprising Culture*, *23*(01), 25-62. https://doi.org/10.1142/S0218495815500028

Strike, V. M. (2012). Advising the family firm: Reviewing the past to build the future. *Family Business Review*, *25*(2), 156-177. https://doi.org/10.1177/0894486511431257

Strike, V. M., Michel, A., & Kammerlander, N. (2018). Unpacking the black box of family business advising: Insights from psychology. *Family Business Review*, *31*(1), 80-124. https://doi.org/10.1177/0894486517735169

Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: the role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics, 87*(6), 749-777. https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3

Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, *21*(1), 89-102. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x

Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*(3), 415-436. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x

Tabor, W., Chrisman, J. J., Madison, K., & Vardaman, J. M. (2018). Nonfamily members in family firms: A review and future research agenda. *Family Business Review, 31*(1), 54-79. https://doi.org/10.1177/0894486517734683

Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent attributes of the family firm. *Family Business Review*, *9*(2), 199-208. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1996.00199.x

Tang, J. J. (2020). Psychological Capital of Entrepreneur Teams and Human Resource Development. *Frontiers in Psychology*, *11*, 274, 1-6. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.00274

Taylor, J. E., & Norris, J. E. (2000). Sibling relationships, fairness, and conflict over transfer of the farm. *Family Relations*, *49*(3), 277-283. https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2000.00277.x

Thomas, G. (2011). A typology for the case study in social science following a review of definition, discourse, and structure. *Qualitative Inquiry, 17*(6), 511-521. https://doi.org/10.1177/1077800411409884

Thomas, K. W. (1992). Conflict and conflict management: Reflections and update. *Journal of Organizational Behavior*, *13*(3), 265-274. http://www.jstor.org/stable/2488472

Tjosvold, D., Poon, M., & Yu, Z. Y. (2005). Team effectiveness in China: Cooperative conflict for relationship building. *Human Relations*, *58*(3), 341-367. https://doi.org/10.1177/0018726705053426

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, *17*(2), 87-95. https://doi.org/10.1108/10444060610736585

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/job.473

Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 545-568. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306

Tjosvold, D., Wan, P., & Tang, M. M. (2016). Trust and managing conflict: Partners in developing organizations. In P. Elgoibar, M. Euwema & L. Munduate (Eds). *Building trust and constructive conflict management in organizations* (pp. 53-74). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31475-4_1

Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, *81*(2), 261-279. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2

van Aaken, D., Rost, K., & Seidl, D. (2017). The substitution of governance mechanisms in the evolution of family firms. *Long Range Planning*, *50*(6), 826-839. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.01.002

van de Vliert, E., Nauta, A., Giebels, E., & Janssen, O. (1999). Constructive conflict at work. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, *20*(4), 475-491. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1379(199907)20:4<475::AID-JOB897>3.0.CO;2-G

Vaska, S., Massaro, M., Bagarotto, E. M., & Dal Mas, F. (2020). The digital transformation of business model innovation: A structured literature review. *Frontiers in Psychology*, 11, 539363. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.539363

Vera, C. F., & Dean, M. A. (2005). An examination of the challenges daughters face in family business succession. *Family Business Review*, *18*(4), 321-345. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00051.x

Vollmer, A. (2015). Conflicts in innovation and how to approach the "last mile" of conflict management research–a literature review. *International Journal of Conflict Management*, *26*(2), 192-213. https://doi.org/10.1108/IJCMA-09-2012-0062

von Schlippe, A., & Frank, H. (2013). The theory of social systems as a framework for understanding family businesses. *Family Relations*, *62*(3), 384-398. https://doi.org/10.1111/fare.12010

Waldkirch, M. (2015). Social identity theory and the family business. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch and G. Kumeto (Eds.) *Theoretical perspectives on family businesses* (pp. 137-155) Cheltenham/Northhampton: Edward Elgar. DOI: https://doi.org/10.4337/9781783479665

Waldkirch, M. (2020). Non-family CEOs in family firms: Spotting gaps and challenging assumptions for a future research agenda. *Journal of Family Business Strategy, 11*(1), 100305. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.100305

Waldkirch, M., Nordqvist, M., & Melin, L. (2018). CEO turnover in family firms: How social exchange relationships influence whether a non-family CEO stays or leaves. *Human Resource Management Review, 28*(1), 56-67. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.006

Walsh, F. (2016). Family resilience: a developmental systems framework. *European Journal of Developmental Psychology*, *13*(3), 313-324. https://doi.org/10.1080/17405629.2016.1154035

Walton, J.B., Plano Clark, V., Foote, L.A., & Johnson, C. (2019). Navigating intersecting roads in a mixed methods case study: A dissertation journey. *Journal of Mixed Methods Research*, *15*, 436-455. https://doi.org/10.1177/1558689819872422

Wang, Q., Bradford, K., Xu, J., & Weitz, B. (2008). Creativity in buyer–seller relationships: The role of governance. *International Journal of Research in Marketing*, *25*(2), 109-118. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2007.12.006

Wang, Y., & Shi, H. X. (2020). Particularistic and system trust in family businesses: The role of family influence. *Journal of Small Business Management*, 1-35. https://doi.org/10.1111/jsbm.12533

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, *10*(4), 323-337. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x

Warmuth, K. A., Cummings, E. M., & Davies, P. T. (2020). Constructive and destructive interparental conflict, problematic parenting practices, and children's symptoms of psychopathology. *Journal of Family Psychology*, *34*(3), 301. https://doi.org/10.1037/fam0000599

Welter, F. (2011). Contextualizing entrepreneurship—conceptual challenges and ways forward. *Entrepreneurship theory and Practice*, *35*(1), 165-184. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00427.x

Werbel, J. D., & Danes, S. M. (2010). Work family conflict in new business ventures: The moderating effects of spousal commitment to the new business venture. *Journal of Small Business Management*, *48*(3), 421-440. DOI: 10.1111/j.1540-627X.2010.00301.x

Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, *23*(3), 513-530. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926624

Williams Jr, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*, S63-S82. https://doi.org/10.1111/ijmr.12167

Wilmot, W. W., & Hocker, J. L. (2010). *Interpersonal conflict*. McGraw-Hill Higher Education.

Wong, A., Wei, L., Wang, X., & Tjosvold, D. (2018). Collectivist values for constructive conflict management in international joint venture effectiveness. *International Journal of Conflict Management*. *29*(1), 126-143. https://doi.org/10.1108/IJCMA-08-2017-0071

Wright, M. & Kellermanns, F.W. (2011). Family firms: A research agenda and publication guide. *Journal of Family Business Strategy, 2*(4), 187-198. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.10.002

Yazan, B. (2015). Three Approaches to Case Study Methods in Education: Yin, Merriam, and Stake. *The Qualitative Report, 20*(2), 134-152. http://nsuworks.nova.edu/tqr/vol20/iss2/12

Yin, R.K. (2014). *Case study research. Design and methods*, 5th edition. Sage.

Yin, R. K. (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications*. Sage.

Yu, X., Stanley, L., Li, Y., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2020). The Invisible Hand of Evolutionary Psychology: The Importance of Kinship in First-Generation Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice, 44*(1), 134–157. https://doi.org/10.1177/1042258719838256

Zachary, R. K. (2011). The importance of the family system in family business. *Journal of Family Business Management*, *1* (1), 26-36. https://doi.org/10.1108/20436231111122263

Zachary, R. K., Danes, S. M., & Stafford, K. (2013). Extensions of the sustainable family business theory: Operationalization and application. In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris and S.Goel (Eds.) *Handbook of Research on Family Business, (2nd Ed.*., pp. 507-553) Edward Elgar Publishing. https://doi.org/10.4337/9781848443228.00037

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, *18*(4), 495-512. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0

Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, *38*(1), 51-65. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7

Zahra, S. A., & Sharma, P. (2004). Family business research: A strategic reflection. *Family Business Review*, *17*(4), 331-346. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2004.00022.x

Zellweger, T. M., Chrisman, J.J.,Chua, J.H.& Steier, L.P. (2019) Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *43*(2), 207-223. https://doi.org/10.1177/1042258718792290

Zellweger, T. M., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 54-63. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2009.12.003

Zellweger, T. M., Nason, R. S., Nordqvist, M., & Brush, C. G. (2013). Why do family firms strive for nonfinancial goals? An organizational identity perspective. *Entrepreneurship Theory and practice*, *37*(2), 229-248. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x

Zhang, X., Bollen, K., Pei, R., & Euwema, M. C. (2018). Peacemaking at the workplace: a systematic review. *Negotiation and Conflict Management Research*, *11*(3), 204-224. https://doi.org/10.1111/ncmr.12128

ANEXOS

Anexo 1

Modelo de carta de presentación del proyecto a posibles empresas participantes

Fecha

Sr./Sra

Nombre de la empresa

Estimada Sra./Sr.

Las empresas familiares, en el entorno actual, han de ser capaces de superar las crecientes exigencias de un entorno que cambia a gran velocidad. Una forma de hacerlo es a través de la innovación. Las distintas visiones que pueden tener los miembros de la familia y que, en ocasiones pueden derivar en controversias y conflictos, que llevan a falta de consenso y disputas internas pueden afectar negativamente el proceso de toma de decisiones y limitar la capacidad de innovación. Sin embargo, el conflicto también promueve el proceso de innovar, ya que genera discusión y nuevas y diferentes ideas que emergen de dichas conversaciones. Por lo tanto, y como sugiere actualmente la evidencia científica, es importante tener una gestión constructiva del conflicto, ya que representa un factor clave de oportunidad favoreciendo la innovación, a través de la exploración de alternativas comunicativas, cómo los debates abiertos, que facilitan la adopción de soluciones novedosas y originales.

Por ello, nuestra investigación tiene como objetivo,

Comprender cómo la gestión constructiva del conflicto contribuye a mejorar la innovación de las empresas familiares.

Para dicho objetivo analizaremos una serie de casos en profundidad. El trabajo de campo incluye entrevistas a los familiares que desempeñan las funciones de mayor responsabilidad en la empresa, así como la revisión de distintas fuentes documentales que pueda aportar la propia empresa y, las obtenidas a través de búsquedas en distintos medios de información.

En el caso de que su empresa esté interesada en participar en la investigación, requerimos que conteste un cuestionario demográfico (ver cuestionario adjunto) y exprese su consentimiento a participar en el estudio de forma voluntaria. El tratamiento de los datos se hará con carácter confidencial y científico y, en ningún caso serán divulgados los nombres de las empresas participantes.

Los resultados de esta investigación nos permitirán identificar y comparar los patrones existentes en las empresas participantes en cuanto a sus dinámicas de gestión constructiva del conflicto y sus actividades de innovación, a fin de poder proponerles de manera personalizada una serie de recomendaciones relacionadas con dichos procesos.

El equipo de investigación está integrado por la Lic. Cristina Alvarado, como investigadora doctoral y las Dras. Immaculada Armadans y María José Parada, en calidad de co-directoras de la investigación. (Ver currículums adjuntos).

Quedamos a tu disposición para poder responder a cualquier duda que te pueda surgir en relación con esta investigación.

Recibe un cordial saludo de nuestra parte,

Cristina Alvarado Immaculada Armadans María José Parada

Anexo 2

Cuestionario demográfico y consentimiento informado

Investigación sobre la gestión constructiva del conflicto y la innovación de la empresa familiar

En el marco de un proyecto de investigación doctoral realizado en el Programa de Psicología de la Comunicación y Cambio (UAB-UB), nos hemos propuesto estudiar la influencia que tiene la gestión constructiva del conflicto sobre la innovación de las empresas familiares.

Para ello necesitaríamos su colaboración, respondiendo a este cuestionario y facilitando sus datos para poder ser contactado en una siguiente fase de la investigación, en la cual se llevarán a cabo una serie de entrevistas personales a aquellos miembros de la familia que cumplen funciones de responsabilidad en su empresa o grupo empresarial y gerentes no familiares que considere oportuno que participen.

Al responder a este cuestionario, está accediendo a participar en dicho estudio. Los datos recogidos en este cuestionario son absolutamente confidenciales y solo serán utilizados para los objetivos de la presente investigación. Ningún investigador ajeno al equipo conocerá ningún dato relacionado con usted ni con ningún otro participante del estudio. Una vez finalizado el estudio, los datos no serán utilizados de nuevo para ningún otro fin.

Muchas gracias por su colaboración,

Cordialmente,

Cristina Alvarado (investigadora doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona)

Immaculada Armadans (co-directora de la investigación-Universitat de Barcelona)

María José Parada (co-directora de la investigación-ESADE Business School)

Cuestionario

Instrucciones para contestar el siguiente cuestionario:

1. Lea detenidamente las siguientes preguntas.
2. Sea lo más preciso posible en sus contestaciones. Si no conoce la respuesta de alguna de las preguntas, hágalo saber a la investigadora.

Características de la empresa familiar

1. ¿Cómo está integrado su grupo empresarial (en adelante, empresa)?
    a. Una empresa.
    b. Dos o más empresas.
2. Año de fundación o de adquisición de la empresa (en el caso de que se trate de un grupo empresarial, aquella que dio origen al grupo): ___
3. Generación de la familia que dirige la empresa:
    a. Primera generación (fundadores).
    b. Segunda generación (hijos de los fundadores).
    c. Tercera generación (nietos de los fundadores).
    d. Cuarta generación (bisnietos de los fundadores).
    e. Posteriores a la cuarta generación. Especifique: _____
4. Parentesco familiar que comparten los miembros de la familia que participan en la dirección y/o gobierno de la empresa:
    a. Padres e hijos.
    b. Hermanos.
    c. Primos.
    d. Familiar político.
5. Principales sectores a los que se dedica el grupo empresarial:
    a. Industrial.
    b. Servicios.

c. Retail.

d. Inmobiliario.

e. Agrícola.

f. Otros: _____ (por favor, especifique).

6. Número de empleados que trabajan en su grupo empresarial: ___

7. Cifra de ventas estimada:

   a. Menos de 2 millones de euros.

   b. Entre 2 y 10 millones de euros.

   c. Entre 11 y 50 millones de euros.

   d. Superior a 50 millones de euros.

8. Mercados en los que la empresa vende sus productos:

   a. Local.

   b. Nacional.

   c. Internacional.

9. ¿La persona que ocupa el cargo de mayor responsabilidad en la empresa, es miembro de la familia?

   a. Sí.

   b. No.

10. ¿La propiedad de la empresa está concentrada en cuántas generaciones?

    a. Una generación.

    b. Dos generaciones.

    c. Múltiples generaciones.

11. ¿En la propiedad de la empresa participan personas ajenas a la familia?

    a. Sí__

    b. No__

12. Número de personas que comparten la propiedad de la empresa: ___
13. ¿La mayoría de las acciones es propiedad de una familia?
    a. Sí.
    b. No.
14. Órganos de administración de la empresa:
    a. Administrador(a) único (a).
    b. 2 administradores (solidarios o mancomunados).
    c. Consejo de Administración.
15. Composición del Consejo de Administración.
    a. Sólo miembros de la familia.
    b. Mayoría miembros de la familia.
    c. Equilibrio entre familiares y no familiares.
    d. Mayoría consejeros no familiares.
16. La familia empresaria posee los siguientes instrumentos de gestión y gobierno:
    a. Protocolo Familiar (o en su defecto, pacto de accionistas familiares).
    b. Consejo de Familia.
    c. Asamblea Familiar.
    d. Comité junior.
    e. Otros: _____ (por favor, especifique).
17. En el caso de que exista un Protocolo Familiar o Pacto de Accionistas familiares, por favor, especifique el año desde el cual está vigente: ___

Perfil de innovación de la empresa familiar

1. ¿Qué tipos de innovación se han llevado a cabo en los últimos tres años? (puede marcar varias opciones)
    a. Nuevos productos o servicios.

b. Nuevos procesos.

c. Nuevos mercados.

d. Otros. Por favor, especifique: _____

2. Número de patentes/marcas registradas en los últimos 5 años: _____
3. ¿Qué porcentaje de la cifra de ventas se invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos, procesos, servicios o la exploración de nuevos mercados? ____
4. ¿Existe algún departamento de innovación?

    a. Sí___

    b. No___

Datos de contacto de la persona que contesta el cuestionario:

1. Persona que contesta el cuestionario:

    a. Consejero Delegado (a)

    b. Miembro del Consejo de Administración.

    c. Director(a) general.

    d. Director (a) área.

    e. Propietario (a)

    f. Vínculo que tiene con la familia propietaria:

2. Datos de contacto de la persona que contesta el cuestionario. Los mismos serán utilizados para poder coordinar las entrevistas:

    a. Teléfono móvil:

    b. E. mail:

Anexo 3

Guion de entrevista semi-estructurada

Aunque las entrevistas eran abiertas, la entrevistadora consideró las siguientes preguntas como referencia.

Preguntas dirigidas a miembros de la familia

1. El contexto general de la empresa familiar una.

    - Cuéntame tu historia en la empresa familiar.
    - ¿Cómo describirías a tu empresa familiar?
    - Explique alguna situación que pueda ilustrar cómo son las relaciones entre los miembros de la familia dentro de la empresa.
    - Dé algunos ejemplos del papel que juega la familia en el negocio y cómo el negocio afecta a la familia.
    - ¿Cómo describirías las metas de la familia en el negocio?

2. Manejo constructivo de conflictos.

    - Cuéntame alguna situación en la que la familia se enfrentó a conflictos en la empresa.
    - ¿Cuáles fueron los principales efectos de ese conflicto tanto en la familia como en la empresa?
    - Hablame de una situación reciente en la que un miembro de la familia no hubiera estado de acuerdo sobre cuestiones empresariales. ¿Cómo se manejaron estas diferencias y controversias?
    - Háblame de alguna situación que pueda ser un ejemplo de cómo los miembros de la familia toman decisiones en la empresa.
    - Háblame de algún conflicto relacionado con la toma de decisiones en la empresa. ¿Cómo se ha manejado?

3. Innovación.

- Explica cómo es la innovación de tu empresa familiar.

- Da algunos ejemplos de innovaciones que se hayan desarrollado recientemente en la empresa.
- Cuéntame cómo se está produciendo la innovación.

Preguntas dirigidas a administradores no familiares

1. Háblame de tu trayectoria en la empresa familiar.

2. Describe los últimos proyectos de innovación que estás desarrollando en tu área.

3. Cómo se desarrollan estas iniciativas. ¿Qué recursos y obstáculos has encontrado?

4. ¿Cómo se despliega el proceso de innovación con respecto a la gestión del cambio y la toma de decisiones?

5. ¿Cuáles son los planes de innovación?

6. En tu opinión, ¿qué papel juega la familia en la innovación del negocio?

Anexo 4

Sistema de observación indirecta

Dimensión	Subdimensión	Categorías	Códigos	Descripción
Familia 1	Límites A	Familiar No familiar Empresa familiar Entorno exterior	**1AFAM** **1ANOFAM** **1AFAMBIZ** **1AEXT**	Las narrativas se refieren a los miembros de la familia propietaria controladora quienes establecen límites claros entre familiares y no familiares de la empresa (Knapp et al., 2013), la empresa familiar en su conjunto y el contexto externo de la empresa familiar (por ejemplo, competidores u otras empresas familiares) (Cruz & Nordqvist, 2012).
	Generación B	Fundador Segunda generación Tercera generación	**1BFOUND** **1B2G** **1B3G**	Conciencia de que existen diferentes generaciones involucradas en la empresa familiar. El punto de referencia suele ser el fundador o fundadores considerados de primera generación (Cruz & Nordqvist, 2012; Kraiczy et al., 2015; Lansberg, 1999).

		Cuarta generación	**1B4G**	
	Lazos familiares C	Cónyuges Padres-hijos Hermanos Primos Tío, tía Sobrina, sobrino Abuelos Abuelas Nietos Familiares políticos	**1CSPOU** **1CCHILD** **1CSIBL** **1CCOUSI** **1CUNCL** **1CAUNT** **1CNIEC** **1CNEP** **1CGRANDF** **1CGRANDM** **1CGRANDCHIL** **1CINLAW**	Los distintos lazos de parentesco familiar (Ensley y Pearson, 2005; Pearson et al., 2008) al que se hace referencia en la narrativa. Se considera como el subsistema familiar destacado al que pertenece el informante, como el grupo de hermanos o primos.

	Historia familiar D	Historia familiar	**1DFAMHIST**	Las narrativas relacionadas con los hitos históricos de la familia o sus individuos suelen estar conectadas con la historia empresarial (Suddaby & Jaskiewicz, 2020).
Empresa 2	Características A	Tamaño Industria Mercado	**2ASIZE** **2AINDUST** **2AMARK**	Narrativas sobre los atributos específicos de la empresa (por ejemplo, tamaño) o el entorno de la empresa (por ejemplo, industria o mercado).
	Rol en la empresa B	Consejero delegado Dirección general Dirección financiera	**2BCEO** **2BGM** **2BCFO**	Las referencias al rol que juega en la empresa (Memili et al., 2015). Por ejemplo: ▪ Equipo directivo superior ▪ Papeles de gerencia ▪ Personal

		Gerentes Trabajadores Miembro del consejo de administración Miembro del comité asesor Rol no ejecutivo Propietario	**2BMANAG** **2BWORK** **2BBDME** **2BABME** **2BNONEX** **2BOWN**	▪ Junta Directiva ▪ Foros de asesoramiento ▪ Presidenta / presidenta no ejecutiva ▪ Propietario
Visión compartida **3**	Visión compartida A	Visión compartida Falta de visión compartida	**3ASHAVIS** **3ALACKSHAVIS**	Imagen de posibilidades, optimismo sobre los sueños familiares y esperanza (Boyatzis & Soler, 2012). Una visión inspiradora de futuro compartida por los miembros de la familia (Miller, 2014).

				Un miembro del grupo cree genuinamente que está trabajando en colaboración hacia un propósito común (Lord 2015). La percepción de que falta una visión compartida entre los miembros de la familia.
Confianza 4	Confianza A		**4ATRUST**	Percepción de la propia vulnerabilidad (Mayer et al., 1995) debido a una expectativa confiada, positiva (Lewicki et al., 1998) de que otra persona facilita el logro de nuestras metas (Tjosvold et al., 2014). La percepción de identificación mutua se basa en "valores y compromisos compartidos" (McAllister et al., 2006).
	Componentes de la confianza B	Habilidad Integridad Benevolencia	**4BABILIT** **4BINTEG** **4BBENEV**	La habilidad es ese grupo de habilidades, competencias y características que permiten a una parte tener influencia dentro de algún dominio específico (Mayer et al., 1995).

				Percepción de que la otra persona puede gestionar la tarea en cuestión (Stedham & Skaar, 2019). La integridad está relacionada con la percepción de coherencia de las acciones pasadas de la parte, las comunicaciones creíbles de la otra parte, la creencia de que la confianza tiene un fuerte sentido de la justicia y la medida en que las acciones de la parte son congruentes con sus palabras (Mayer y col., 1995). La benevolencia está asociada con las percepciones de que la persona en la que se confía es una persona cariñosa y cálida que está consciente y se preocupa por las necesidades y el bienestar de los demás (Stedham & Skaar, 2019).
	Falta de Confianza C	Falta de Confianza	**4CLACKTRU**	Percepción de que la persona en la que se confía carece de habilidad, integridad o benevolencia (Mayer et al., 1995). Percepción de diferencias mutuas basadas en valores, culturas y

				compromisos diferentes (McAllister et al., 2006). La confianza declina cuando las expectativas positivas no se confirman (Lewicki, 2006).
	Reparación de la confianza D	Reparación de la confianza	**4DTRUREP**	Se ha violado la percepción de confianza y se necesitan acciones específicas para restablecer la confianza en las relaciones (por ejemplo, excusas, disculpas, negaciones, arreglos compensatorios, contratos, monitoreo, mitigar percepciones de daño, otorgar perdón; Lewicki & Brinsfield, 2017).
Gestión constructiva del conflicto **5**	Sistema multinivel A	Reuniones familiares Consejo de Familia Comité de dirección	**5AFAMEET** **5AFACOUN** **5AMACOM**	Los diferentes niveles donde puede tener lugar la gestión constructiva del conflicto (por ejemplo, reuniones familiares informales, consejo de familia, comités de gestión, junta directiva, junta de asesores, propiedad, equipos) (Borbély & Caputo, 2017; Mustakallio et al., 2002) y el uso de herramientas específicas de gobernanza como

		Consejo de administración Consejo de asesores Colaboradores Propiedad Protocolo Familiar Equipos	**5ABOADIR** **5ABOAADV** **5ACOLLAT** **5AOWN** **5AFACONST** **5ATEAM**	constitución familiar o protocolo familiar (Arteaga & Menendez-Requejo, 2017).
	Conflicto percibido B	Conflicto percibido Falta de conflicto Evitación del conflict	**5BCONF** **5BLACKCONF** **5BCONFAVO**	La percepción de diferencias, divergencias y controversias produce tensiones, oposición e interferencia (De Dreu & Gelfand, 2008; Deutsch, 1982/2011). Dos o más miembros de la familia participan en actividades incompatibles (Tjosvold et al., 2014). (Conflicto). (Algunos ejemplos típicos de tensiones en el contexto de una empresa familiar, por ejemplo, cambio versus continuidad,

				fundadores vs sucesores; Suddaby & Jaskiewicz, 2020). La percepción de que no hay conflicto entre los participantes o que la organización está libre de conflicto (Tjosvold, 2008) (Falta de conflicto). Percepción de que los participantes de un conflicto lo están evitando o eludiendo (evitación del conflicto).
	Tipos de conflicto C	Conflicto de tarea Conflicto relacional Conflicto familia-trabajo	**5CTASK** **5CRELAT** **5CWORKFAM**	El conflicto de tareas es la conciencia de las diferencias en puntos de vista y opiniones pertenecientes a una tarea del grupo (Jehn & Mannix, 2001). El conflicto de relación es una conciencia de las incompatibilidades interpersonales, incluidos los componentes afectivos como sentir tensión y fricción (Jehn y Mannix, 2001).

				El conflicto trabajo-familia se relaciona con la percepción de incompatibilidad entre los roles que se ejercen en el ámbito familiar y laboral (Lu et al., 2012).
	Procesos D	*Open-mindedness*	**5DOMD**	Diálogo abierto, directo y libre entre los miembros de la empresa familiar sobre sus diferencias para aclararlas y encontrar una solución que integre estos pensamientos y percepciones (Tjosvold et al., 2014; Deutsch, 1982/2011). La valoración crítica del equipo de sus supuestos, creencias y acciones previas, así como su apertura a nuevas ideas (Lord, 2015). Referencias a las cuatro habilidades de los debates de mente abierta: (1) libre desarrollo y expresión de ideas propias, (2) cuestionamiento y comprensión de otros puntos de vista, (3) integración y creación

				de nuevas ideas, y (4) acuerdo e implementación de una solución (Tjosvold et al., 2014).
		Close-mindedness	**5DCLOSE**	Las nuevas ideas a menudo se rechazan o pasan por alto porque entran en conflicto con los rígidos modelos mentales de los miembros del equipo, lo que excluye cualquier novedad. de ser puesto en práctica (Harvey et al., 2019).
		Búsqueda de consenso	**5DCONCSEEK**	La percepción de que los miembros de las empresas familiares enfatizan el acuerdo en detrimento de la discusión abierta, a fin de evitar que surjan desacuerdos o desencuentros. De esta forma se evita una valoración de ideas y cursos de acción alternativos (Johnson & Johnson, 2009).

	Asistencia terceras partes E	Asistencia terceras partes	**5ETHIRD**	Referencia a las personas que ayudan a gestionar los conflictos en la empresa familiar de forma constructiva (por ejemplo, no familiares, miembros de la junta, asesores externos o consultores) (Lewicki et al., 2016; Qiu & Freel, 2020).
	Sucesión F	Sucesión	**5FSUCCESS**	Las narrativas relativas al proceso de transferencia de poder, propiedad y roles gerenciales que puede llevar a conflictos entre predecesores y sucesores (Filser et al., 2013).
Innovation **6**	Innovación A	Innovación Innovación colaborativa	**6AINNOVA** **6ACOLLINNOV**	La tendencia de una empresa a participar y apoyar nuevas ideas, novedad, experimentación y procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996). La innovación colaborativa se define como una forma de relación interempresarial que implica el

				intercambio y puesta en común de recursos como capital financiero, información, conocimiento y tecnología con partes externas para lograr la innovación (Feranita et al., 2017).
	Orientación al riesgo B	Toma de riesgos Evitación del riesgo	**6BRISKTAK** **6BRISKAVOID**	Alusión a las diferentes preferencias de los participantes para invertir una cantidad sustancial de recursos para lograr objetivos empresariales (Kraiczy et al., 2015; Lumpkin & Dess, 1996), siendo los que asumen riesgos más dispuestos y los que evitan riesgos menos dispuestos a tomar este tipo de acciones.
	Presiones externas C		**6CEXT**	La percepción de tendencias y factores externos que empujan a la actividad de innovación (por ejemplo, sociales, económicos, legales, políticos, tecnológicos, ambientales) (Cruz & Nordqvist, 2012).

	Ritmo de toma decisiones D	Agilidad Lentitud Bloqueo	**6DAGILE** **6DSLOW** **6DBLOCK**	La percepción del ritmo de los procesos de toma de decisiones relacionados con las actividades de innovación (Roessl et al., 2010).

References

Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review, 30*(4), 320-338. https://doi.org/10.1177/0894486517732438

Borbély, A., & Caputo, A. (2017). Approaching negotiation at the organizational level. *Negotiation and Conflict Management Research*, *10*(4), 306-323. https://doi.org/10.1111/ncmr.12106

Boyatzis, R. E., & Soler, C. (2012). Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business. *Journal of Family Business Management*, *2*(1), 23-30. https://doi.org/10.1108/20436231211216394

Cruz, C., & Nordqvist, M. (2012). Entrepreneurial orientation in family firms: A generational perspective. *Small Business Economics*, *38*(1), 33-49. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9265-8

De Dreu, C. K. W., & Gelfand, M. J. (Eds.). (2008). *The organizational frontiers series. The psychology of conflict and conflict management in organizatio*ns. Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

Deutsch, M. (1982/2011) Interdependence and Psychological Orientation. In: P.T. Coleman (ed.), *Conflict, Interdependence, and Justice*, Peace Psychology Book 247 Series, DOI 10.1007/978-1-4419-9994-8_11

Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*(3), 267-284. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x

Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy, 8* (3), 137-156. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.07.001

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, 36(3), 256-277. https://doi.org/10.1108/01409171311306409

Harvey, J. F., Johnson, K. J., Roloff, K. S., & Edmondson, A. C. (2019). From orientation to behavior: The interplay between learning orientation, open-mindedness, and psychological safety in team learning. *Human Relations, 72*(11), 1726-1751. https://doi.org/10.1177/0018726718817812

Jehn, K. A., & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of management journal, 44*(2), 238-251. https://doi.org/10.5465/3069453

Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (2009). Energizing learning: The instructional power of conflict. *Educational researcher*, *38*(1), 37-51. https://doi.org/10.3102/0013189X08330540

Knapp, J. R., Smith, B. R., Kreiner, G. E., Sundaramurthy, C., & Barton, S. L. (2013). Managing boundaries through identity work: The role of individual and organizational identity tactics. *Family Business Review*, *26*(4), 333-355. https://doi.org/10.1177/0894486512474036

Kraiczy, N. D., Hack, A., & Kellermanns, F. W. (2015). What makes a family firm innovative? CEO risk-taking propensity and the organizational context of family firms. *Journal of Product Innovation Management*, *32*(3), 334-348. https://doi.org/10.1111/jpim.12203

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Harvard Business Review Press.

Lewicki, R. J. (2006) Confianza, Confianza Development, and Confianza Repair in M. Deutsch, P.T. Coleman & E. C. Marcus (Eds.) *The Handbook of Conflict Resolution Theory and Practice* (2nd ed., pp. 92-119). Josey-Bass.

Lewicki, R. J., Barry, B., & Saunders, D. M. (2016). *Essentials of negotiation*. McGraw-Hill.

Lewicki, R. J., & Brinsfield, C. (2017). Confianza repair. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*, 287-313. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032516-113147

Lewicki, R. J., McAllister, D.J. & Bies, R.J. (1998) Confianza and disConfianza: New relationships and realities. *Academy of management Review*, *23*(3), 438-458. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620

Lord, M. (2015). Group learning capacity: the roles of open-mindedness and shared vision. *Frontiers in Psychology*, *6*, 150. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00150

Lu, J., Tjosvold, D., Shi, K., & Wang, B. (2012). Developing work–family balance through conflict management. *Asian Journal of Social Psychology*, *15*(2), 77-88. https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2011.01363.x

Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, *21*(1), 135-172. https://doi.org/10.5465/amr.1996.9602161568

Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational Confianza. *Academy of management review*, *20*(3), 709-734. https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080335

McAllister, D. J., Lewicki, R. J., & Chaturvedi, S. (2006, August). Confianza in developing relationships: from theory to measurement. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2006, No. 1, pp. G1-G6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management. https://doi.org/10.5465/ambpp.2006.22897235

Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small-and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, *45*(4), 771-785. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, *5*, 1335. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family business review*, *15*(3), 205-222. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, *32*(6), 949-969. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x

Qiu, H., & Freel, M. (2020). Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. *Family Business Review, 33*(1), 90-113. https://doi.org/10.1177/0894486519893223

Roessl, D., Fink, M., & Kraus, S. (2010). Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 2 (3-4), 366-380. https://doi.org/10.1504/IJEV.2010.037118

Stedham, Y., & Skaar, T. B. (2019). Mindfulness, Confianza, and leader effectiveness: a conceptual framework. *Frontiers in psychology*, *10*. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01588

Suddaby, R., & Jaskiewicz, P. (2020). Managing traditions: A critical capability for family business success. *Family Business Review*, 33(3) 234–

243. https://doi.org/10.1177/0894486520942611

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(1), 19-28. https://doi.org/10.1002/job.473

Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. 1*(1), 545-568. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306

Anexo 5

CASO 1

ANÁLISIS DE COORDENADAS POLARES

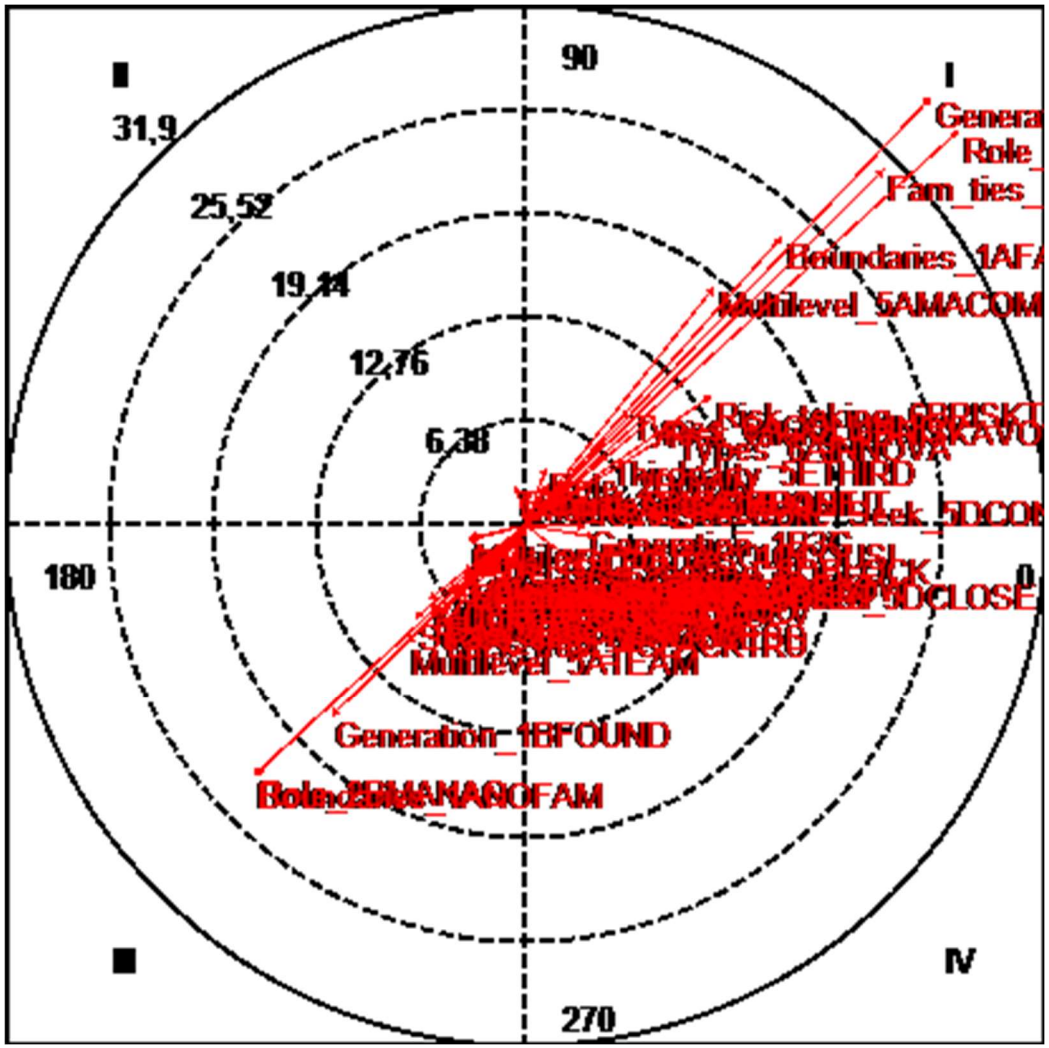
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ASHAVIS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-5,15	-5,3	-0,72	7,39 (*)	225,85
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-16,75	-15,47	-0,68	22,8 (*)	222,73
Fam_Boundaries_1AEXT	IV	3,44	-2,65	-0,61	4,34 (*)	322,39
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	15,75	17,73	0,75	23,72 (*)	48,39
Fam_Generation_1BFOUND	III	-11,95	-11,82	-0,7	16,81 (*)	224,7
Fam_Generation_1B2G	I	24,93	26,33	0,73	36,26 (*)	46,57
Fam_Generation_1B3G	IV	3,73	-0,06	-0,02	3,73 (*)	359,06
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-1,29	-4,07	-0,95	4,27 (*)	252,38
Fam_Fam_ties_1CCHILD	I	22,04	21,88	0,7	31,06 (*)	44,8
Fam_Fam_ties_1CSIBL	II	-0,62	2,48	0,97	2,56 (*)	104,12
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	IV	4,31	-0,75	-0,17	4,37 (*)	350,09
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-5,23	-5,57	-0,73	7,64 (*)	226,82
Bus_Role_2BCEO	II	-0,71	0,06	0,08	0,72	175,27

Bus_Role_2BGM	I	26,6	24,24	0,67	35,99 (*)	42,34
Bus_Role_2BCFO	III	-3,65	-1,01	-0,27	3,79 (*)	195,53
Bus_Role_2BMANAG	III	-16,56	-15,36	-0,68	22,58 (*)	222,85
Bus_Role_2BWORK	III	-3,63	-3,28	-0,67	4,89 (*)	222,16
Bus_Role_2BBDME	III	-3,67	-3,66	-0,71	5,18 (*)	225
Bus_Role_2BABME	III	-0,86	-0,86	-0,71	1,21	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-5,89	-5,35	-0,67	7,96 (*)	222,23
Bus_Role_2BOWN	I	1,27	3,56	0,94	3,78 (*)	70,32
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,86	-0,6	-0,31	1,96 (*)	197,94
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	1,42	2,5	0,87	2,87 (*)	60,42
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	0,43	1,13	0,93	1,21	69,15
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-4,4	-4,25	-0,69	6,12 (*)	224,02
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-5,13	-6,21	-0,77	8,06 (*)	230,44
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-3,82	-2,94	-0,61	4,83 (*)	217,61
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-3,5	-0,81	-0,23	3,59 (*)	193,09
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	11,6	14,66	0,78	18,69 (*)	51,65
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-5,96	-4,59	-0,61	7,52 (*)	217,59
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,86	-0,86	-0,71	1,21	225

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,19	-0,05	-0,27	0,2	195,4
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,35	-3,22	-0,99	3,23 (*)	263,8
CCM_Multilevel_5AOWN	I	0,21	2,15	1	2,16 (*)	84,31
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-7,33	-7,33	-0,71	10,37 (*)	225
CCM_Conf_5BCONF	III	-4,19	-4,57	-0,74	6,2 (*)	227,48
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	1,25	2,45	0,89	2,75 (*)	62,94
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-1,09	-2,43	-0,91	2,67 (*)	245,82
CCM_Types_5CTASK	III	-1,9	-0,35	-0,18	1,93	190,29
CCM_Types_5CRELAT	III	-1,74	-4,06	-0,92	4,41 (*)	246,75
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-1,9	-3,14	-0,86	3,67 (*)	238,91
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	1,68	0,55	0,31	1,77	18,19
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-2,35	-3,25	-0,81	4,01 (*)	234,14
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	2,78	1,86	0,55	3,35 (*)	33,7
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	5,1	4,36	0,65	6,71 (*)	40,54
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-6,81	-5,77	-0,65	8,93 (*)	220,27
INNOV_Types_6AINNOVA	I	9,18	5,84	0,54	10,88 (*)	32,49

INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	6,36	7,12	0,75	9,55 (*)	48,23
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	11,47	7,98	0,57	13,97 (*)	34,85
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	8,11	6,83	0,64	10,6 (*)	40,1
INNOV_Decision_making_6DAGILE	I	0,36	1,45	0,97	1,49	76,14
INNOV_Decision_making_6DSLOW	III	-2,28	-2,81	-0,78	3,62 (*)	230,9
INNOV_Decision_making_6DBLOCK	III	-1,72	-1,72	-0,71	2,43 (*)	225


II
90
I
31,9
25,52
19,14
12,76
6,38
180
0
III
270
IV
Multilevel_5AMACOM
Multilevel_5AIEAM
Generation_1BFOUND

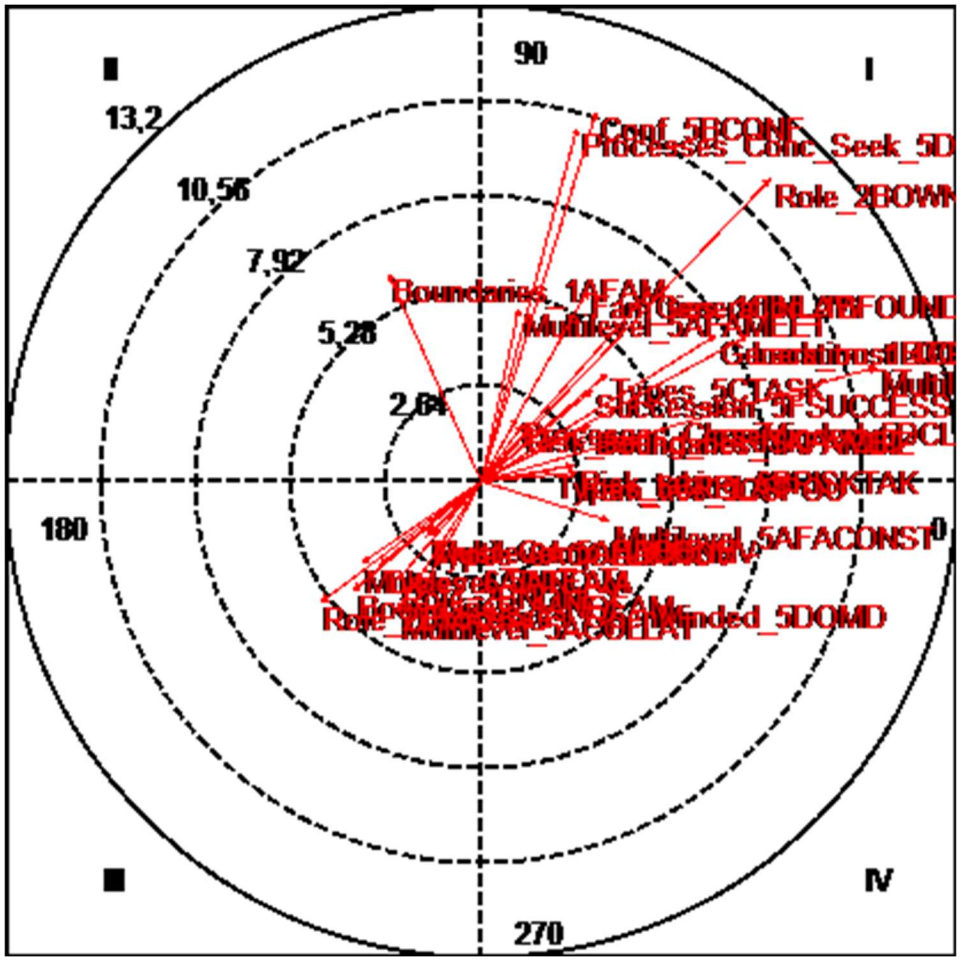
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ALACKSHAVIS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	II	-2,6	5,8	0,91	6,36 (*)	114,15
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-3,57	-3,05	-0,65	4,7 (*)	220,57
Fam_Boundaries_1AEXT	IV	0,54	-1,4	-0,93	1,5	291,08
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	3,05	1,57	0,46	3,43 (*)	27,19
Fam_Generation_1BFOUND	I	4,71	5,32	0,75	7,1 (*)	48,48
Fam_Generation_1B2G	III	-0,14	-0,18	-0,78	0,23	231,68
Fam_Generation_1B3G	I	6,56	4,08	0,53	7,73 (*)	31,88
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	2,67	0,25	0,09	2,68 (*)	5,35
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,06	-0,75	-1	0,76	265,49
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	0,73	1,05	0,82	1,28	55,33
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	2,96	5,32	0,87	6,09 (*)	60,87
Bus_Role_2BCEO	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,72	225,05
Bus_Role_2BGM	IV	0,85	-0,89	-0,73	1,23	313,37
Bus_Role_2BCFO	II	-0,59	0,17	0,28	0,61	163,7

Bus_Role_2BMANAG	III	-4,48	-3,37	-0,6	5,61 (*)	216,97
Bus_Role_2BWORK	III	-0,31	-1,81	-0,99	1,83	260,34
Bus_Role_2BBDME	III	-0,16	-0,17	-0,73	0,23	226,51
Bus_Role_2BABME	III	-0,29	-0,29	-0,71	0,41	225,04
Bus_Role_2BNONEX	III	-2,34	-2,77	-0,76	3,63 (*)	229,85
Bus_Role_2BOWN	I	8,06	8,43	0,72	11,66 (*)	46,29
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,22	-1,44	-0,76	1,89	229,55
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,02	-1,03	-0,71	1,45	225,44
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	0,74	1,34	0,87	1,53	61
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,41	-1,45	-0,72	2,02 (*)	225,8
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	7,42	4,05	0,48	8,45 (*)	28,63
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	1,05	4,83	0,98	4,94 (*)	77,72
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,47	-1,47	-0,71	2,08 (*)	225,06
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	0,58	1,04	0,87	1,19	60,96
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,99	-1	-0,71	1,4	225,26
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,29	-0,29	-0,71	0,41	225,04
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,35	-3,63	-0,84	4,32 (*)	237,11

CCM_Multilevel_5AFACONST	IV	3,56	-1,1	-0,3	3,72 (*)	342,81
CCM_Multilevel_5AOWN	I	11,03	3,19	0,28	11,48 (*)	16,12
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-3,36	-2,29	-0,56	4,07 (*)	214,24
CCM_Conf_5BCONF	I	3,2	10,3	0,95	10,78 (*)	72,74
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-1,31	-1,32	-0,71	1,86	225,06
CCM_Conf_5BCONFAVO	II	-1,17	0,56	0,43	1,3	154,36
CCM_Types_5CTASK	I	3,51	3	0,65	4,61 (*)	40,53
CCM_Types_5CRELAT	I	1,95	0,29	0,15	1,97 (*)	8,54
CCM_Types_5CWORKFAM	II	-0,94	1	0,73	1,37	133,04
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,78	-3,26	-0,88	3,71 (*)	241,38
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	1,02	1,8	0,87	2,07 (*)	60,37
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	2,67	9,86	0,97	10,21 (*)	74,87
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,97	-0,98	-0,71	1,38	225,26
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	3,1	2,54	0,63	4,01 (*)	39,4
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-2,86	-2,34	-0,63	3,7 (*)	219,22

INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,56	-1,56	-0,71	2,2 (*)	225,05
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	2,6	0,45	0,17	2,64 (*)	9,85
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	1,17	1,59	0,81	1,98 (*)	53,69
INNOV_Decision_making_6DAGILE	III	-1,24	-1,25	-0,71	1,76	225,21
INNOV_Decision_making_6DSLOW	III	-0,81	-1,5	-0,88	1,71	241,68
INNOV_Decision_making_6DBLOCK	III	-0,58	-0,59	-0,71	0,83	225,07

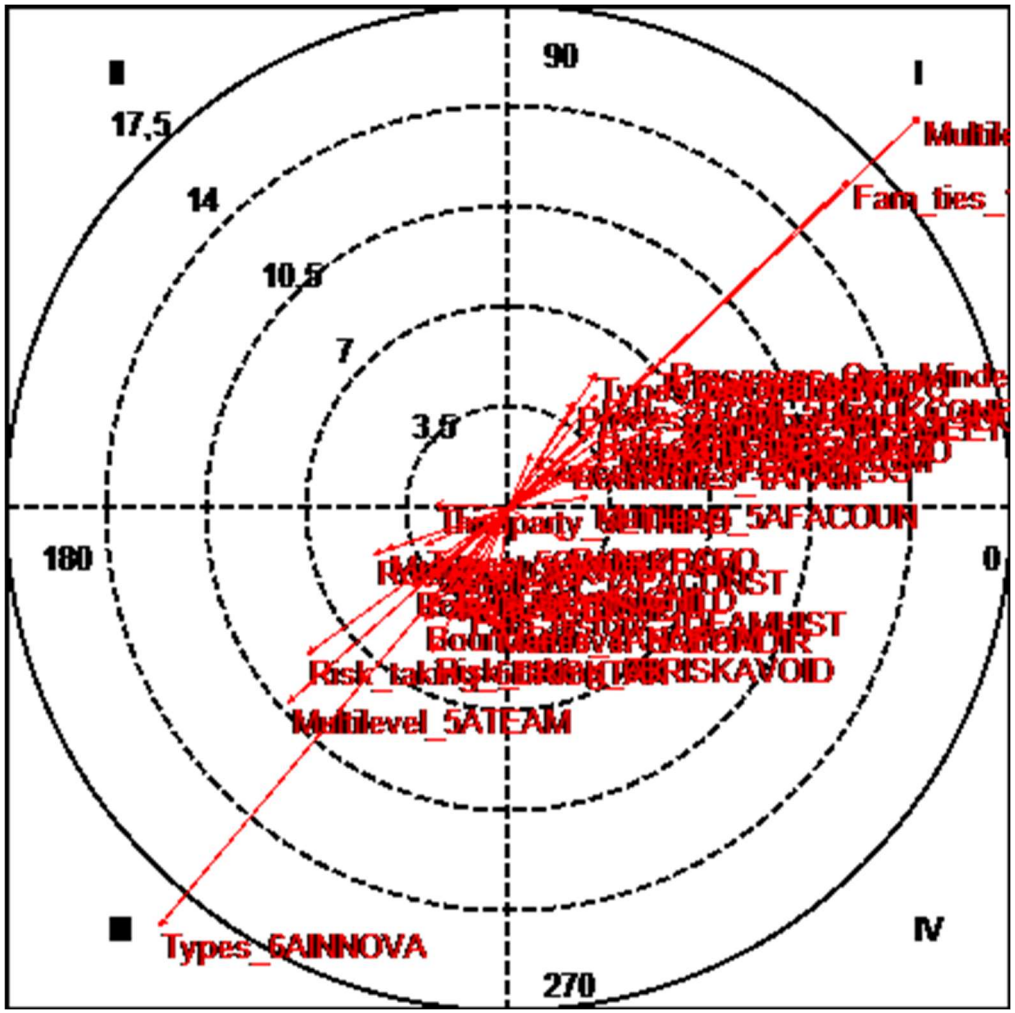

II
90
I
13,2
10,56
7,92
5,28
2,64
180
0
III
270
IV
Role_2BOWN
Boundaries_1AFAM
Multilevel_5AFACONST

Conducta focal: **Trust (4A): 4ATRUST**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	2,11	1,71	0,63	2,71 (*)	39
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-2,96	-3,94	-0,8	4,93 (*)	233,12
Fam_Boundaries_1AEXT	II	-1,74	0,59	0,32	1,83	161,24
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	2,99	2,71	0,67	4,03 (*)	42,2
Fam_Generation_1BFOUND	II	-0,1	1,37	1	1,37	94,02
Fam_Generation_1B2G	I	6,37	4,84	0,6	8 (*)	37,22
Fam_Generation_1B3G	III	-0,55	-0,54	-0,7	0,77	224,57
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-2,97	-2,79	-0,68	4,07 (*)	223,14
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-1,94	-2,52	-0,79	3,18 (*)	232,41
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	11,83	11,41	0,69	16,44 (*)	43,98
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	IV	0,25	-1,61	-0,99	1,63	278,69
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	0,03	1,01	1	1,01	88,53
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-1,42	-3,43	-0,92	3,72 (*)	247,51
Bus_Role_2BCEO	III	-0,96	-0,95	-0,71	1,35	224,88
Bus_Role_2BGM	I	3,08	3,98	0,79	5,03 (*)	52,28

Bus_Role_2BCFO	IV	2,05	-1,18	-0,5	2,36 (*)	330,05
Bus_Role_2BMANAG	I	1,65	0,6	0,34	1,76	20,04
Bus_Role_2BWORK	III	-4,72	-1,63	-0,33	4,99 (*)	199,05
Bus_Role_2BBDME	III	-1,88	-2,86	-0,84	3,42 (*)	236,65
Bus_Role_2BABME	III	-0,96	-0,96	-0,71	1,36	224,96
Bus_Role_2BNONEX	I	2,91	2,84	0,7	4,07 (*)	44,31
Bus_Role_2BOWN	III	-3,33	-2,75	-0,64	4,32 (*)	219,52
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-0,6	-1,86	-0,95	1,96 (*)	252,06
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-1,44	-1,22	-0,65	1,89	220,45
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	5,9	3,37	0,5	6,79 (*)	29,73
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	2,83	0,38	0,13	2,86 (*)	7,54
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	3,73	2,28	0,52	4,37 (*)	31,44
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,55	-4	-0,99	4,04 (*)	262,23
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,96	-0,96	-0,71	1,36	224,96
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	14,32	13,63	0,69	19,77 (*)	43,58
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-2,29	-1,95	-0,65	3,01 (*)	220,45
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-4,26	-1,47	-0,33	4,51 (*)	199
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-7,68	-6,79	-0,66	10,25 (*)	221,48

CCM_Conf_5BCONF	II	-0,28	1,33	0,98	1,36	101,99
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	7,01	3,99	0,49	8,06 (*)	29,63
CCM_Conf_5BCONFAVO	I	5,4	2,64	0,44	6,01 (*)	26,04
CCM_Types_5CTASK	I	5,1	4,95	0,7	7,11 (*)	44,12
CCM_Types_5CRELAT	III	-0,2	-0,76	-0,97	0,79	255,19
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-2,91	-1,29	-0,4	3,18 (*)	203,87
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	5,5	5,28	0,69	7,62 (*)	43,87
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	2,31	3,71	0,85	4,37 (*)	58,08
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-0,24	0,46	0,89	0,52	117,64
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	II	-2,59	0,14	0,05	2,59 (*)	176,88
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	0,82	1,95	0,92	2,12 (*)	67,25
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-12,15	-14,55	-0,77	18,96 (*)	230,13
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	3,07	4,72	0,84	5,63 (*)	57,01
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	III	-7,02	-5,1	-0,59	8,68 (*)	216,01
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	III	-2,63	-5,01	-0,89	5,66 (*)	242,27

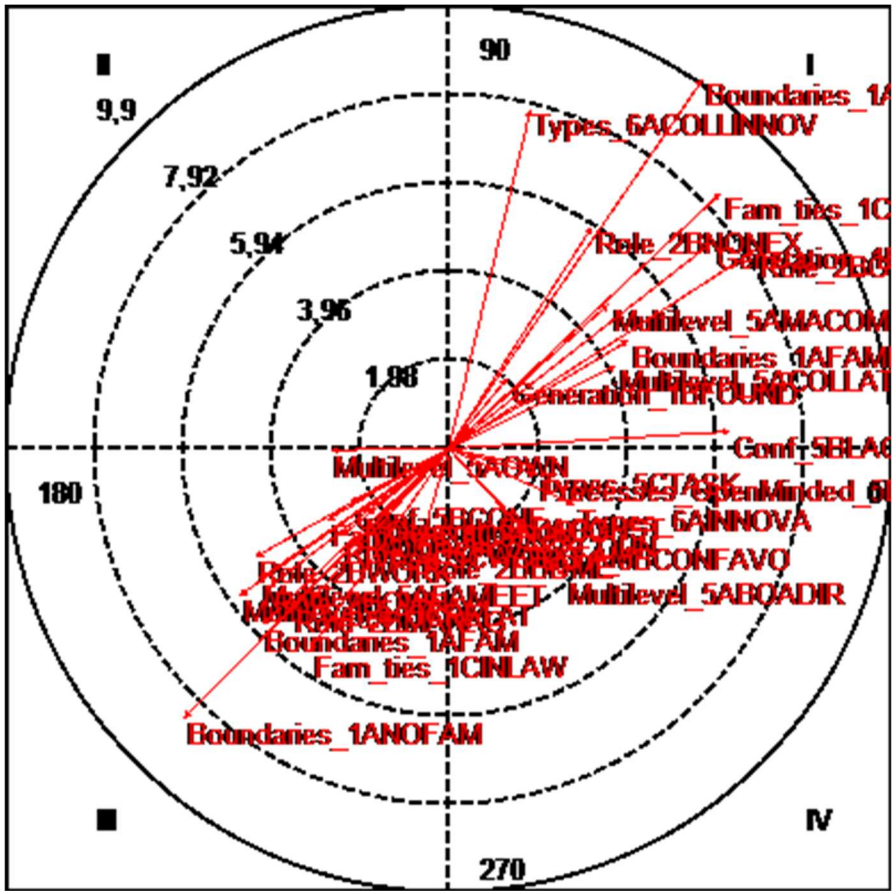

II
90
I
17,5
14
10,5
7
3,5
180
0
III
270
IV
Fam_ties_
Multilevel_5ATEAM
Types_6AINNOVA

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BABILIT**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-4,17	-3,94	-0,69	5,74 (*)	223,35
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-5,91	-6,02	-0,71	8,44 (*)	225,54
Fam_Boundaries_1AEXT	I	5,67	8,24	0,82	10 (*)	55,47
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4	2,41	0,52	4,67 (*)	31,1
Fam_Generation_1BFOUND	I	1,31	1,57	0,77	2,05 (*)	50,16
Fam_Generation_1B2G	I	5,88	4,6	0,62	7,47 (*)	38,04
Fam_Generation_1B3G	III	-1,48	-1,48	-0,71	2,09 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-2,71	-1,59	-0,51	3,15 (*)	210,42
Fam_Fam_ties_1CCHILD	I	6,07	5,7	0,68	8,33 (*)	43,16
Fam_Fam_ties_1CSIBL	IV	0,31	-0,9	-0,95	0,95	288,91
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-1,38	-1,38	-0,71	1,95	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-3,1	-4,49	-0,82	5,46 (*)	235,33
Bus_Role_2BCEO	II	-0,9	0,26	0,28	0,94	163,85
Bus_Role_2BGM	I	6,83	4,42	0,54	8,13 (*)	32,93
Bus_Role_2BCFO	III	-2,4	-1,96	-0,63	3,1 (*)	219,21

Bus_Role_2BMANAG	III	-3,5	-3,52	-0,71	4,96 (*)	225,14
Bus_Role_2BWORK	III	-4,31	-2,41	-0,49	4,94 (*)	209,21
Bus_Role_2BBDME	III	-0,68	-2,3	-0,96	2,4 (*)	253,65
Bus_Role_2BABME	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,74	225
Bus_Role_2BNONEX	I	3,2	4,95	0,84	5,89 (*)	57,11
Bus_Role_2BOWN	III	-4,01	-3,09	-0,61	5,06 (*)	217,61
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-4,25	-2,92	-0,57	5,15 (*)	214,52
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,81	-1,81	-0,71	2,56 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	3,57	3,23	0,67	4,82 (*)	42,15
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	2,59	-2,86	-0,74	3,85 (*)	312,16
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,74	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	3,75	1,86	0,44	4,19 (*)	26,36
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,96	-1,42	-0,59	2,42 (*)	215,89
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,63	-0,03	-0,01	2,63 (*)	180,55
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-4,67	-3,28	-0,57	5,71 (*)	215,04
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,19	-1,19	-0,48	2,49 (*)	208,46
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	6,27	0,38	0,06	6,28 (*)	3,44
CCM_Conf_5BCONFAVO	IV	1,96	-2,09	-0,73	2,87 (*)	313,07

CCM_Types_5CTASK	IV	1,94	-0,41	-0,21	1,98 (*)	348,01
CCM_Types_5CRELAT	III	-3,05	-3,36	-0,74	4,54 (*)	227,84
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-2,07	-2,07	-0,71	2,93 (*)	225,01
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	IV	1,98	-0,58	-0,28	2,06 (*)	343,72
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,53	-0,53	-0,71	0,75	225,02
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	IV	0,37	-0,75	-0,9	0,84	295,88
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,65	-0,65	-0,71	0,92	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-0,38	1,66	0,97	1,7	103,01
INNOV_Types_6AINNOVA	IV	2,81	-1,25	-0,41	3,08 (*)	336,09
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	1,83	7,58	0,97	7,8 (*)	76,45

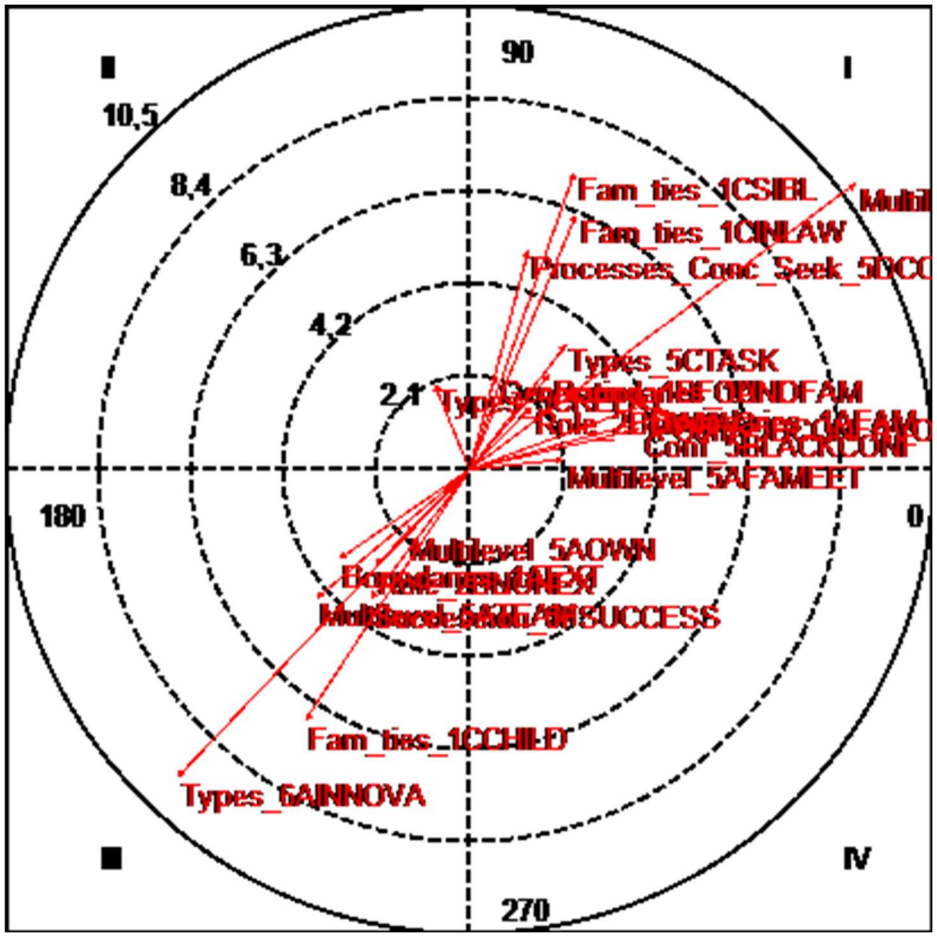

II
90
I
9,9
7,92
5,94
3,96
1,98
Boundaries_1A
Types_5ACOLLINNOV
Fam_ties_1C
Role_2BNONEX
Multilevel_5AMACOM
Boundaries_1AFAM
Conf_5BLA
180
Types_5AINNOVA
Multilevel_5ABQADIR
Boundaries_1AFAM
Fam_ties_1CINLAW
Boundaries_1ANOFAM
III
IV
270

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BINTEG**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	4,02	1,49	0,35	4,29 (*)	20,35
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	1,82	2,17	0,77	2,83 (*)	50,05
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,97	-2,04	-0,57	3,6 (*)	214,55
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-1,35	-1,37	-0,71	1,92	225,54
Fam_Generation_1BFOUND	I	0,6	2,16	0,96	2,24 (*)	74,41
Fam_Generation_1B2G	II	-0,62	0,65	0,72	0,9	133,65
Fam_Generation_1B3G	III	-0,65	-0,65	-0,71	0,92	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-0,48	-1,69	-0,96	1,76	254,19
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-3,74	-5,71	-0,84	6,82 (*)	236,77
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	2,39	6,76	0,94	7,17 (*)	70,55
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,86	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	2,43	5,8	0,92	6,29 (*)	67,3
Bus_Role_2BCEO	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,57	225
Bus_Role_2BGM	IV	0,38	-0,34	-0,67	0,51	318,13
Bus_Role_2BCFO	III	-1,06	-1,06	-0,71	1,5	225

Bus_Role_2BMANAG	I	1,41	1,43	0,71	2,01 (*)	45,51
Bus_Role_2BWORK	III	-1,32	-1,32	-0,71	1,87	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,45	-0,74	-0,46	1,63	207,16
Bus_Role_2BABME	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-2,14	-2,18	-0,71	3,06 (*)	225,52
Bus_Role_2BOWN	I	1,42	1,42	0,71	2,01 (*)	45
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	2,14	0,23	0,11	2,15 (*)	6,03
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,16	-1,16	-0,71	1,64	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	II	-1,17	0,65	0,48	1,34	151,1
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,71	-0,15	-0,2	0,73	191,78
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	8,79	6,51	0,6	10,94 (*)	36,52
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,22	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,45	-1,45	-0,71	2,05 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-3,48	-2,93	-0,64	4,55 (*)	220,09
CCM_Conf_5BCONF	II	-0,08	1,78	1	1,78	92,63
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	3,88	0,93	0,23	3,99 (*)	13,48
CCM_Conf_5BCONFAVO	I	4,57	1,27	0,27	4,74 (*)	15,56

CCM_Types_5CTASK	I	2,21	2,85	0,79	3,61 (*)	52,17
CCM_Types_5CRELAT	II	-0,8	1,96	0,93	2,11 (*)	112,18
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-1,25	-1,25	-0,71	1,76	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	IV	1,41	-0,13	-0,09	1,42	354,75
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,04	-1,04	-0,71	1,46	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	1,34	4,98	0,97	5,16 (*)	74,94
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,27	-0,47	-0,34	1,35	200,14
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-2,24	-2,95	-0,8	3,7 (*)	232,81
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-6,64	-6,99	-0,73	9,64 (*)	226,48
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,23	-1,23	-0,71	1,73	225

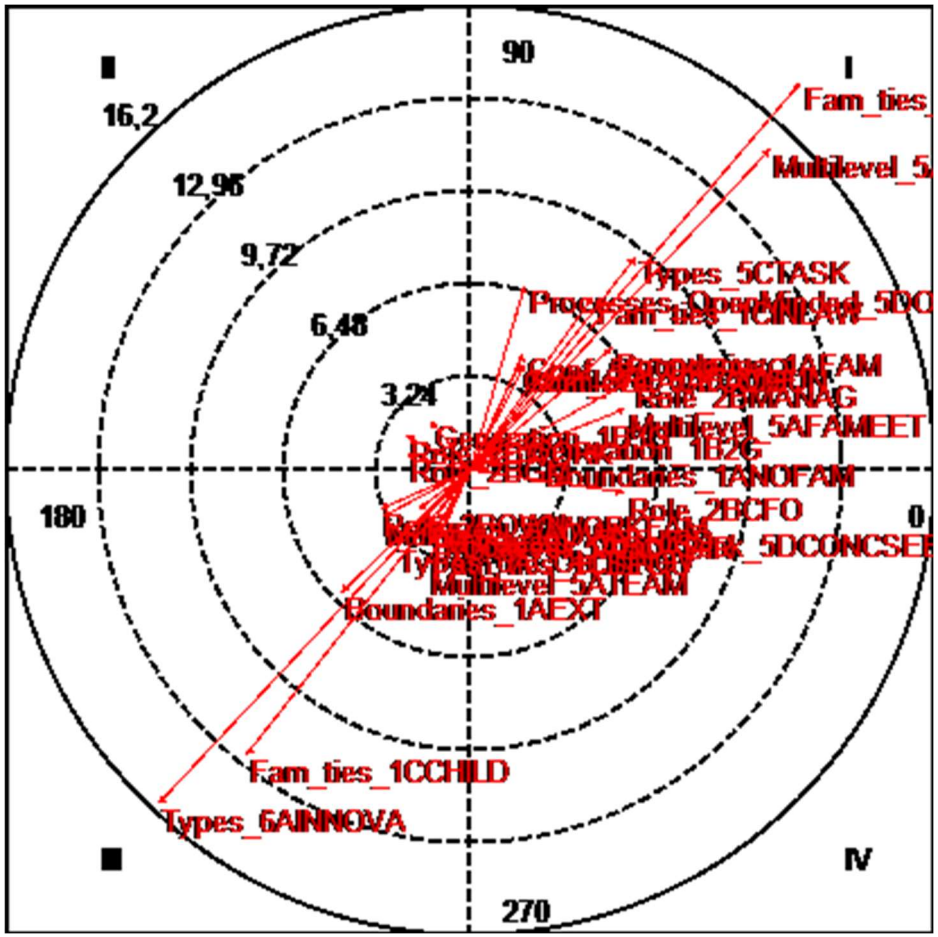

90
I
10,5
8,4
6,3
4,2
2,1
180
0
III
IV
270
Fam_ties_1CSIBL
Fam_ties_1CINLAW
Types_5CTASK
Multilevel_5AFAMEET
Multilevel_5AOWN
Fam_ties_1CCHILD
Types_6AINNOVA

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BBENEV**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	4,95	4,26	0,65	6,53 (*)	40,71
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	2,5	0,43	0,17	2,53 (*)	9,86
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-4,48	-4,26	-0,69	6,18 (*)	223,53
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	II	-1,78	0,59	0,32	1,87	161,58
Fam_Generation_1BFOUND	III	-0,71	-0,25	-0,34	0,75	199,62
Fam_Generation_1B2G	I	1,85	1,34	0,59	2,29 (*)	35,96
Fam_Generation_1B3G	II	-1,37	1,72	0,78	2,2 (*)	128,48
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-1,45	-2,63	-0,88	3 (*)	241,13
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-7,79	-9,91	-0,79	12,61 (*)	231,82
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	11,48	13,46	0,76	17,69 (*)	49,54
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-1,28	-1,27	-0,7	1,81	224,83
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	4,28	6,03	0,82	7,39 (*)	54,68
Bus_Role_2BCEO	IV	0,41	-0,83	-0,9	0,93	296,34
Bus_Role_2BGM	II	-2,2	0,54	0,24	2,26 (*)	166,14
Bus_Role_2BCFO	IV	5,36	-0,78	-0,14	5,42 (*)	351,7

Bus_Role_2BMANAG	I	5,65	3,14	0,49	6,46 (*)	29,05
Bus_Role_2BWORK	II	-2,21	1,19	0,47	2,51 (*)	151,67
Bus_Role_2BBDME	III	-1,29	-0,92	-0,58	1,58	215,28
Bus_Role_2BABME	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,68	224,89
Bus_Role_2BNONEX	I	0,05	0,89	1	0,89	86,58
Bus_Role_2BOWN	III	-3,12	-1,35	-0,4	3,4 (*)	203,48
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	5,4	2,13	0,37	5,8 (*)	21,57
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	1,92	3,7	0,89	4,17 (*)	62,58
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	1,21	1,07	0,66	1,61	41,63
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,07	-2,15	-0,9	2,4 (*)	243,6
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,68	224,89
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	10,45	11,17	0,73	15,29 (*)	46,91
CCM_Multilevel_5AFACONST	IV	0,51	-1,22	-0,92	1,32	292,52
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-3,04	-1,62	-0,47	3,44 (*)	208,08
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,51	-3,34	-0,91	3,67 (*)	245,74
CCM_Conf_5BCONF	I	0,95	0,42	0,4	1,04	23,62
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	1,72	3,69	0,91	4,07 (*)	65,06
CCM_Conf_5BCONFAVO	I	1,86	4,07	0,91	4,48 (*)	65,45

CCM_Types_5CTASK	I	5,76	7,41	0,79	9,38 (*)	52,14
CCM_Types_5CRELAT	IV	0,63	-1,05	-0,86	1,22	300,99
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-1,81	-1,38	-0,61	2,28 (*)	217,44
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	1,91	6,44	0,96	6,71 (*)	73,46
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	1,23	0,29	0,23	1,26	13,07
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,45	-2,02	-0,81	2,49 (*)	234,34
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,07	-1,85	-0,87	2,14 (*)	239,91
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-1,04	-1,12	-0,73	1,53	227,24
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-10,84	-11,6	-0,73	15,88 (*)	226,94
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-2,57	-2,56	-0,71	3,62 (*)	224,86


II
90
I
16,2
12,96
9,72
6,48
3,24
180
0
III
270
IV
Fam_ties_
Multilevel_5
Types_5CTASK
Fam_ties_1CNEAW
Role_2BMANAG
Multilevel_5AFAMEET
Role_2BCFO
Boundaries_1AEXT
Fam_ties_1CCHILD
Types_6AINNOVA

Conducta focal: **Lack of trust (4C): 4CLACKTRU**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	5,91	3,4	0,5	6,82 (*)	29,9
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-2,72	-2,41	-0,66	3,64 (*)	221,47
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,01	-3,52	-0,87	4,05 (*)	240,33
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	1,93	3,78	0,89	4,24 (*)	62,91
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,67	-0,67	-0,71	0,95	225,02
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	IV	0,33	-2,34	-0,99	2,36 (*)	278,09
CCM_Multilevel_5AFACONST	II	-1,22	6,14	0,98	6,26 (*)	101,22
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,13	-2,15	-0,71	3,03 (*)	225,17
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-8,48	-7,4	-0,66	11,26 (*)	221,08
CCM_Conf_5BCONF	I	18,98	20,28	0,73	27,78 (*)	46,9
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-2,65	-1,93	-0,59	3,28 (*)	216,08
CCM_Conf_5BCONFAVO	I	2,99	2,57	0,65	3,95 (*)	40,67
CCM_Types_5CTASK	I	9,46	7,07	0,6	11,81 (*)	36,77
CCM_Types_5CRELAT	I	14,28	16,53	0,76	21,84 (*)	49,18
CCM_Types_5CWORKFAM	I	4,83	3,6	0,6	6,03 (*)	36,7

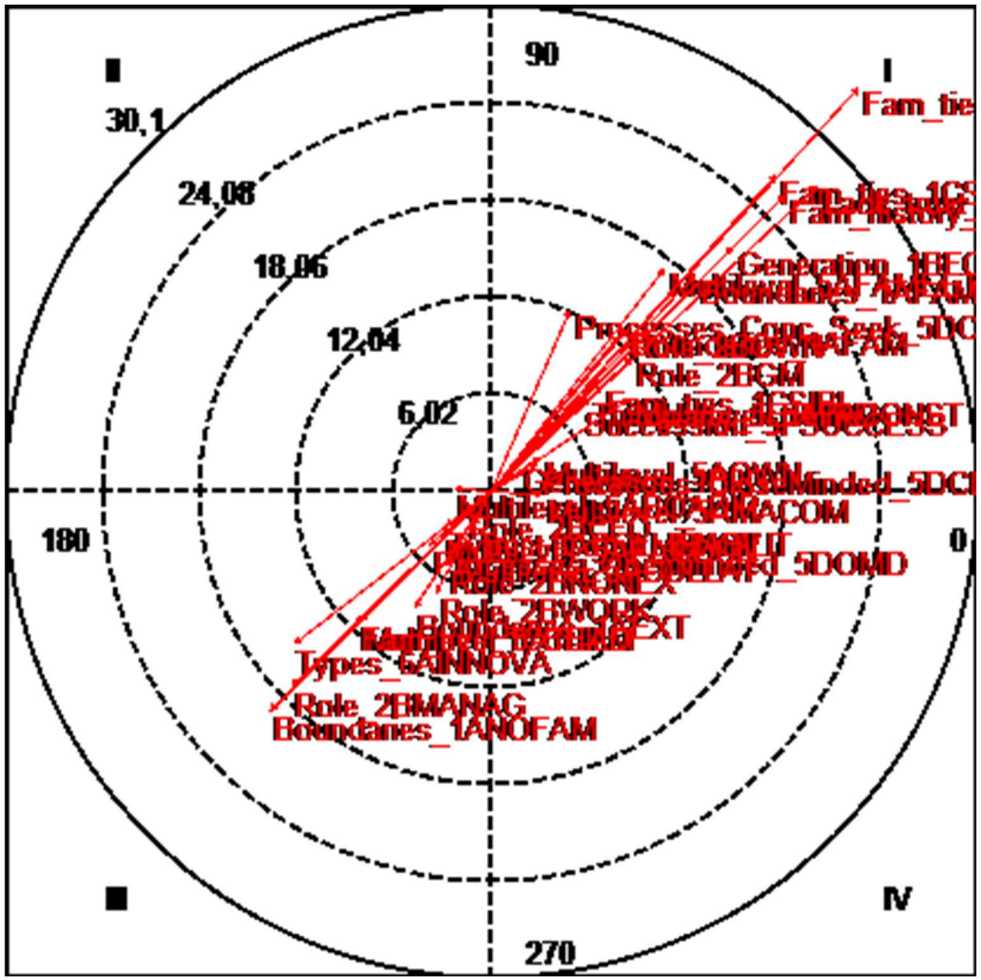
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-3,19	-4,48	-0,81	5,5 (*)	234,52
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	6,44	7,51	0,76	9,89 (*)	49,37
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,12	-0,01	-0,01	1,12	180,71
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	2,55	2,53	0,7	3,59 (*)	44,79
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	2,57	3,66	0,82	4,48 (*)	54,94

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONF**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	8,33	10,17	0,77	13,15 (*)	50,68
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-13,77	-13,66	-0,7	19,4 (*)	224,77
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-4,82	-7,26	-0,83	8,72 (*)	236,43
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	12,62	13,39	0,73	18,4 (*)	46,69
Fam_Generation_1BFOUND	I	14,97	15,17	0,71	21,31 (*)	45,37
Fam_Generation_1B2G	I	1,69	1,79	0,73	2,46 (*)	46,63
Fam_Generation_1B3G	III	-0,46	-1,71	-0,97	1,77	255,01
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	17,67	19,63	0,74	26,41 (*)	48,02
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-8,42	-8,08	-0,69	11,67 (*)	223,85
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	6,9	6,62	0,69	9,56 (*)	43,8
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-1,6	-0,93	-0,5	1,85	210,18
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	22,8	25,08	0,74	33,89 (*)	47,72
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	18,22	18,38	0,71	25,88 (*)	45,26
Bus_Role_2BCEO	III	-1,05	-1,05	-0,71	1,48	225
Bus_Role_2BGM	I	8,75	8,32	0,69	12,08 (*)	43,54

Bus_Role_2BCFO	III	-1,62	-1,23	-0,61	2,03 (*)	217,25
Bus_Role_2BMANAG	III	-12,41	-12,1	-0,7	17,33 (*)	224,26
Bus_Role_2BWORK	III	-3,46	-6,35	-0,88	7,23 (*)	241,39
Bus_Role_2BBDME	II	-0,66	1,63	0,93	1,75	112,12
Bus_Role_2BABME	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,86	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-2,87	-4,57	-0,85	5,4 (*)	237,84
Bus_Role_2BOWN	I	8,5	10,11	0,77	13,21 (*)	49,96
Trust_Trust_4ATRUST	IV	1,33	-0,28	-0,21	1,36	348,01
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,19	-2,19	-0,88	2,49 (*)	241,54
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	1,78	-0,08	-0,05	1,78	357,37
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	0,42	0,95	0,92	1,04	66,38
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	20,28	18,98	0,68	27,78 (*)	43,1
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	10,79	13,89	0,79	17,59 (*)	52,17
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-3,04	-2,68	-0,66	4,05 (*)	221,44
CCM_Multilevel_5AMACOM	IV	3,17	-0,21	-0,07	3,17 (*)	356,17
CCM_Multilevel_5ABOADIR	II	-2,31	0,19	0,08	2,32 (*)	175,28
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,86	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,38	-3,76	-0,85	4,45 (*)	237,72

CCM_Multilevel_5AFACONST	I	8,66	5,81	0,56	10,42 (*)	33,85
CCM_Multilevel_5AOWN	I	3,05	2,2	0,58	3,76 (*)	35,72
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-8,12	-8,01	-0,7	11,41 (*)	224,6
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-3,88	-3,38	-0,66	5,14 (*)	221,06
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	2,85	1,66	0,5	3,3 (*)	30,18
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	4,89	11,28	0,92	12,29 (*)	66,55
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	6,1	5,78	0,69	8,4 (*)	43,43
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	5,5	5,27	0,69	7,62 (*)	43,8
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-12,24	-9,46	-0,61	15,47 (*)	217,7
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-2,88	-2,21	-0,61	3,63 (*)	217,46

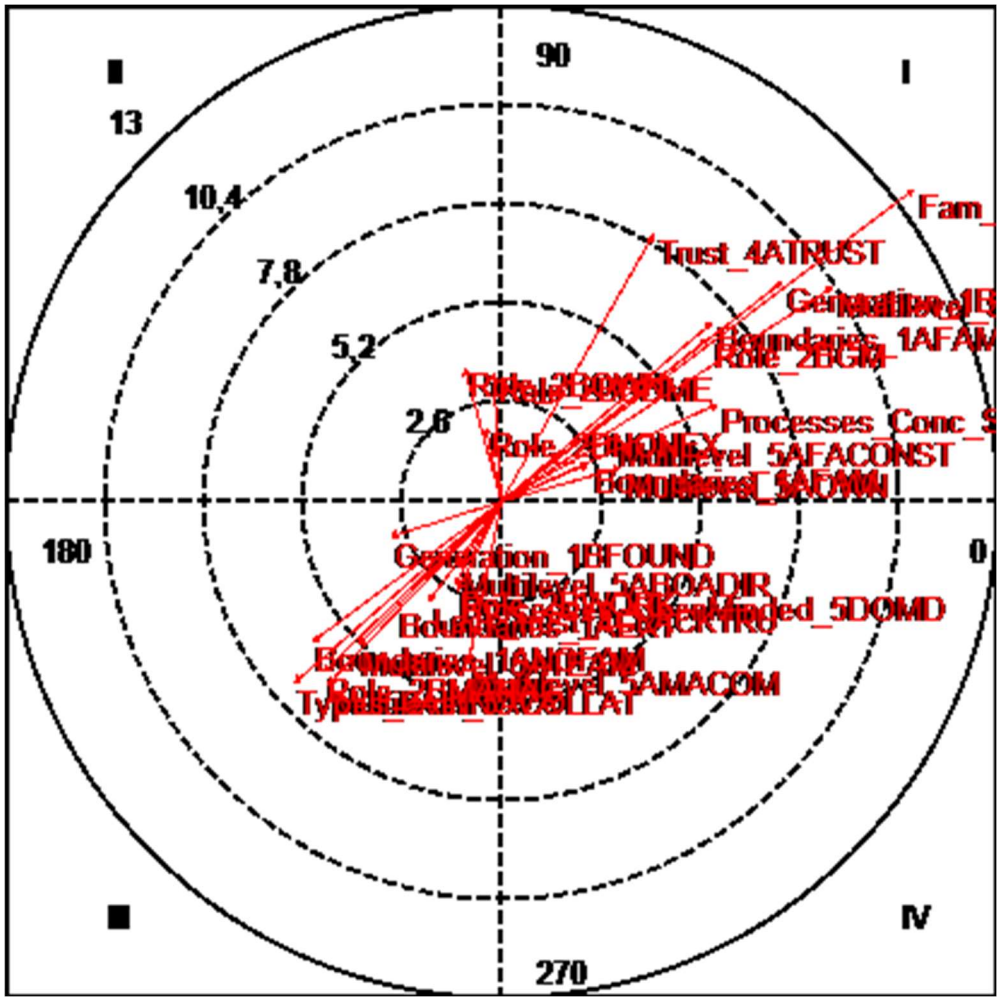

90
I
30,1
24,08
18,06
12,04
6,02
180
0
270
Fam_tie
Role_2BGM
Role_2BMANAG
Boundaries_1ANOFAM

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BLACKCONF**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	2,3	1	0,4	2,51 (*)	23,55
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-4,97	-3,68	-0,6	6,19 (*)	216,52
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,78	-2,77	-0,71	3,92 (*)	224,94
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	5,53	4,7	0,65	7,26 (*)	40,37
Fam_Generation_1BFOUND	III	-2,94	-0,93	-0,3	3,08 (*)	197,52
Fam_Generation_1B2G	I	7,36	5,76	0,62	9,35 (*)	38,01
Fam_Generation_1B3G	IV	1,48	-0,51	-0,32	1,57	341,08
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-1,32	-1,32	-0,71	1,86	225
Fam_Fam_ties_1CCHILD	II	-1,27	1,47	0,76	1,94	130,82
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	10,82	8,19	0,6	13,56 (*)	37,12
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-0,47	-0,47	-0,71	0,67	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	1,17	0,21	0,18	1,19	10,21
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	II	-0,42	1,17	0,94	1,24	109,61
Bus_Role_2BCEO	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225
Bus_Role_2BGM	I	5,44	4,29	0,62	6,93 (*)	38,25

Bus_Role_2BCFO	III	-0,82	-0,82	-0,71	1,16	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-4,68	-4,46	-0,69	6,46 (*)	223,61
Bus_Role_2BWORK	III	-1,23	-2,19	-0,87	2,52 (*)	240,69
Bus_Role_2BBDME	II	-0,22	3,4	1	3,41 (*)	93,72
Bus_Role_2BABME	III	-0,18	-0,18	-0,71	0,25	225
Bus_Role_2BNONEX	II	-0,41	1,97	0,98	2,01 (*)	101,79
Bus_Role_2BOWN	II	-0,97	3,51	0,96	3,64 (*)	105,5
Trust_Trust_4ATRUST	I	3,99	7,01	0,87	8,06 (*)	60,37
Bus_Role_2BCEO	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225
Bus_Role_2BGM	I	5,44	4,29	0,62	6,93 (*)	38,25
Bus_Role_2BCFO	III	-0,82	-0,82	-0,71	1,16	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-4,68	-4,46	-0,69	6,46 (*)	223,61
Bus_Role_2BWORK	III	-1,23	-2,19	-0,87	2,52 (*)	240,69
Bus_Role_2BBDME	II	-0,22	3,4	1	3,41 (*)	93,72
Bus_Role_2BABME	III	-0,18	-0,18	-0,71	0,25	225
Bus_Role_2BNONEX	II	-0,41	1,97	0,98	2,01 (*)	101,79
Bus_Role_2BOWN	II	-0,97	3,51	0,96	3,64 (*)	105,5
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,93	-2,65	-0,81	3,28 (*)	233,92

CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	8,7	5,63	0,54	10,36 (*)	32,92
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,08	-1,08	-0,71	1,53	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,88	-4,29	-0,98	4,38 (*)	258,44
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,12	-1,72	-0,84	2,05 (*)	236,93
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,22	-0,22	-0,71	0,31	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-4,56	-4,8	-0,73	6,62 (*)	226,49
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	2,94	1,69	0,5	3,4 (*)	29,91
CCM_Multilevel_5AOWN	I	3,16	0,9	0,27	3,28 (*)	15,92
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-3,77	-3,77	-0,71	5,34 (*)	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,15	-2,34	-0,9	2,61 (*)	243,74
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,8	-0,8	-0,71	1,14	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	5,69	2,57	0,41	6,24 (*)	24,35
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	II	-0,99	0,04	0,05	0,99	177,4
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-0,91	1,41	0,84	1,68	122,8
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,44	-4,76	-0,66	7,23 (*)	221,2
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,35	225

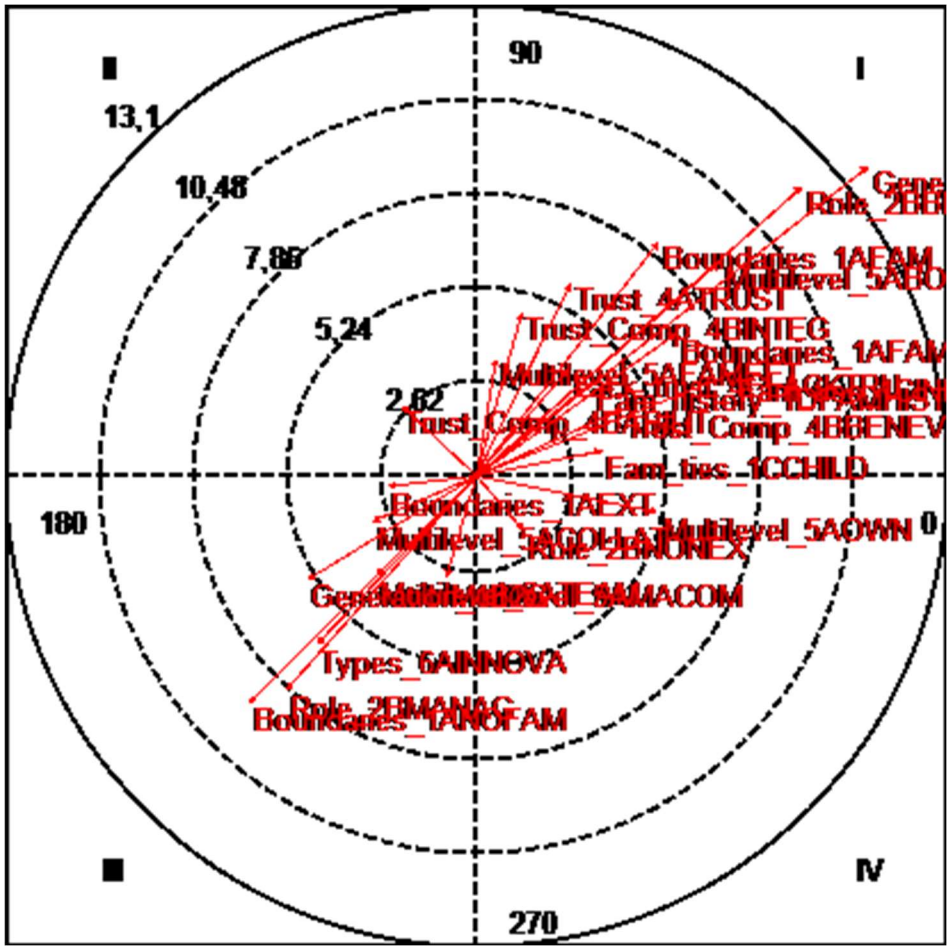

90
I
13
10,4
7,8
5,2
2,6
Fam_
Trust_4ATRUST
Processes Conc_S
Multilevel_5AFACONST
180
0
Generation_1BFOUND
Multilevel_5ABOADIR
Bounded_5DOMD
Multilevel_5AMACOM
270
IV

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONFAVO**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	5,09	6,54	0,79	8,29 (*)	52,1
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-6,35	-6,34	-0,71	8,97 (*)	224,96
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,48	-0,29	-0,12	2,5 (*)	186,73
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	5,58	3,98	0,58	6,85 (*)	35,5
Fam_Generation_1BFOUND	I	10,95	8,65	0,62	13,96 (*)	38,3
Fam_Generation_1B2G	III	-4,72	-2,9	-0,52	5,54 (*)	211,59
Fam_Generation_1B3G	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,64	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-1,18	-1,18	-0,71	1,66	225
Fam_Fam_ties_1CCHILD	I	3,52	0,7	0,2	3,59 (*)	11,26
Fam_Fam_ties_1CSIBL	III	-0,12	-0,26	-0,91	0,29	245,19
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-0,78	-0,78	-0,71	1,1	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	7,17	2,87	0,37	7,73 (*)	21,84
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	3,22	2,63	0,63	4,16 (*)	39,26
Bus_Role_2BCEO	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,39	225
Bus_Role_2BGM	III	-0,08	-0,6	-0,99	0,6	262,3

Bus_Role_2BCFO	III	-0,74	-0,74	-0,71	1,04	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-5,31	-5,98	-0,75	8 (*)	228,36
Bus_Role_2BWORK	III	-1,42	-0,35	-0,24	1,47	193,77
Bus_Role_2BBDME	I	9,11	8,09	0,66	12,18 (*)	41,63
Bus_Role_2BABME	III	-0,16	-0,16	-0,71	0,23	225
Bus_Role_2BNONEX	IV	1,31	-1,52	-0,76	2 (*)	310,82
Trust_Trust_4ATRUST	I	2,64	5,4	0,9	6,01 (*)	63,96
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-2,09	1,96	0,68	2,87 (*)	136,93
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	1,27	4,57	0,96	4,74 (*)	74,44
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	4,07	1,86	0,42	4,48 (*)	24,55
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,57	2,99	0,76	3,95 (*)	49,33
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	0,55	3,3	0,99	3,34 (*)	80,48
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,8	-0,8	-0,71	1,14	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,85	-2,85	-0,96	2,98 (*)	253,43
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	6,78	5,97	0,66	9,03 (*)	41,38
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,16	-0,16	-0,71	0,23	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,91	-1,27	-0,4	3,17 (*)	203,65
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,6	-0,6	-0,71	0,85	225

CCM_Multilevel_5AOWN	IV	5,06	-1,01	-0,19	5,16 (*)	348,76
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,8	-2,8	-0,71	3,96 (*)	225
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-4,46	-4,71	-0,73	6,48 (*)	226,58
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225

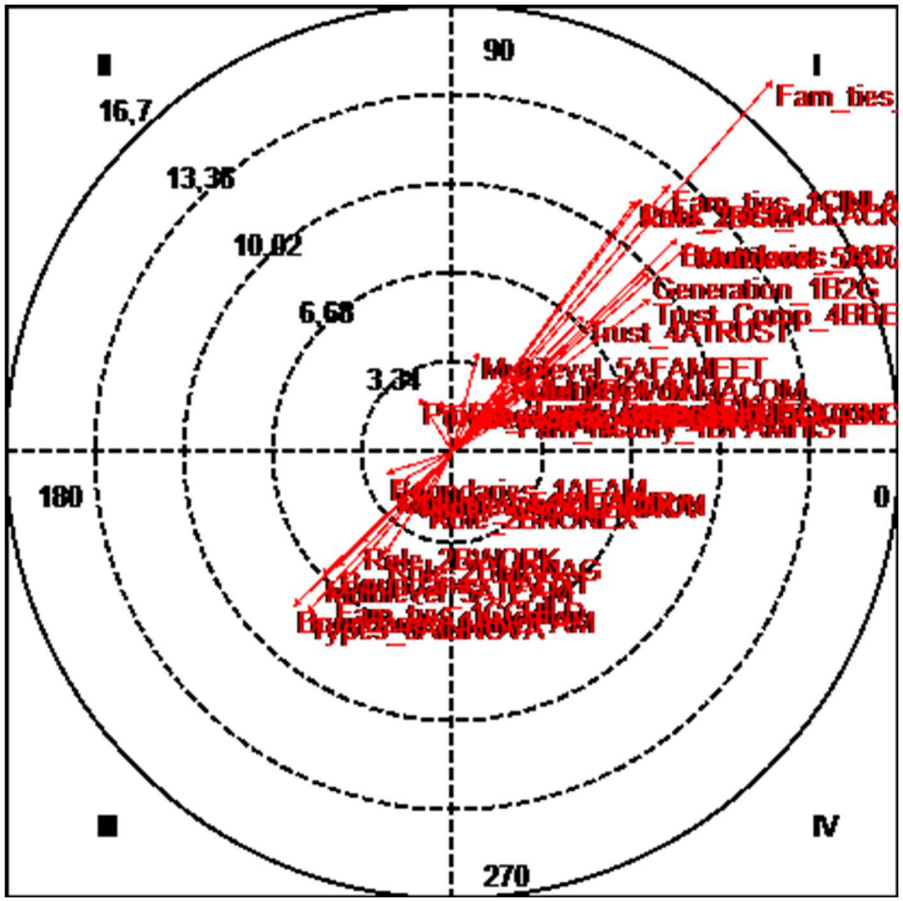

II
90
I
13,1
10,48
7,86
5,24
2,62
180
0
III
270
IV
Boundaries_1AFAM
Trust_4AINTROST
Trust_Comp_4BINTEG
Fam_ties_1CCHILD
Boundaries_1AEXT
Multilevel_5AOWN
Types_6AINNOVA
Boundaries_1AINFAM

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CTASK**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-2,48	-0,8	-0,31	2,6 (*)	197,82
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-5,94	-5,78	-0,7	8,29 (*)	224,23
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-4,32	-4,31	-0,71	6,1 (*)	224,94
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	8,4	7,97	0,69	11,58 (*)	43,52
Fam_Generation_1BFOUND	I	0,9	1,89	0,9	2,1 (*)	64,52
Fam_Generation_1B2G	I	7,39	6,75	0,67	10,01 (*)	42,42
Fam_Generation_1B3G	III	-0,79	-0,79	-0,71	1,12	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	IV	0,48	-1,54	-0,96	1,61	287,12
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-4,51	-5,46	-0,77	7,08 (*)	230,47
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	11,98	13,91	0,76	18,36 (*)	49,27
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-0,74	-0,74	-0,71	1,04	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	8,12	9,99	0,78	12,88 (*)	50,89
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	2,36	1,51	0,54	2,8 (*)	32,54
Bus_Role_2BCEO	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,68	225
Bus_Role_2BGM	I	6,88	9,43	0,81	11,67 (*)	53,85

Bus_Role_2BCFO	III	-1,28	-1,28	-0,71	1,81	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-2,55	-3,84	-0,83	4,61 (*)	236,37
Bus_Role_2BWORK	III	-3,41	-3,41	-0,71	4,83 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,75	-0,58	-0,31	1,85	198,28
Bus_Role_2BABME	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,4	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,97	-1,85	-0,88	2,09 (*)	242,16
Bus_Role_2BOWN	I	2,06	2,89	0,81	3,54 (*)	54,54
Trust_Trust_4ATRUST	I	4,95	5,1	0,72	7,11 (*)	45,88
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-0,41	1,94	0,98	1,98 (*)	101,99
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	2,85	2,21	0,61	3,61 (*)	37,83
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	7,41	5,76	0,61	9,38 (*)	37,86
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	7,07	9,46	0,8	11,81 (*)	53,23
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	0,96	3,75	0,97	3,87 (*)	75,61
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,4	-1,4	-0,71	1,98 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	2,69	2,88	0,73	3,94 (*)	46,89
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-2,22	-1,28	-0,5	2,56 (*)	210,06
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,4	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	8,97	7,83	0,66	11,91 (*)	41,12

CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,05	-1,05	-0,71	1,48	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,58	-1,17	-0,9	1,3	243,61
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-4,87	-4,64	-0,69	6,73 (*)	223,62
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,18	-1,44	-0,77	1,86	230,59
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	II	-1,25	2,02	0,85	2,37 (*)	121,81
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	0,48	1,99	0,97	2,04 (*)	76,56
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	IV	0,47	-0,87	-0,88	0,99	298,46
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-1,18	1,54	0,79	1,94	127,43
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,42	-6	-0,74	8,08 (*)	227,94
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,48	-1,48	-0,71	2,1 (*)	225

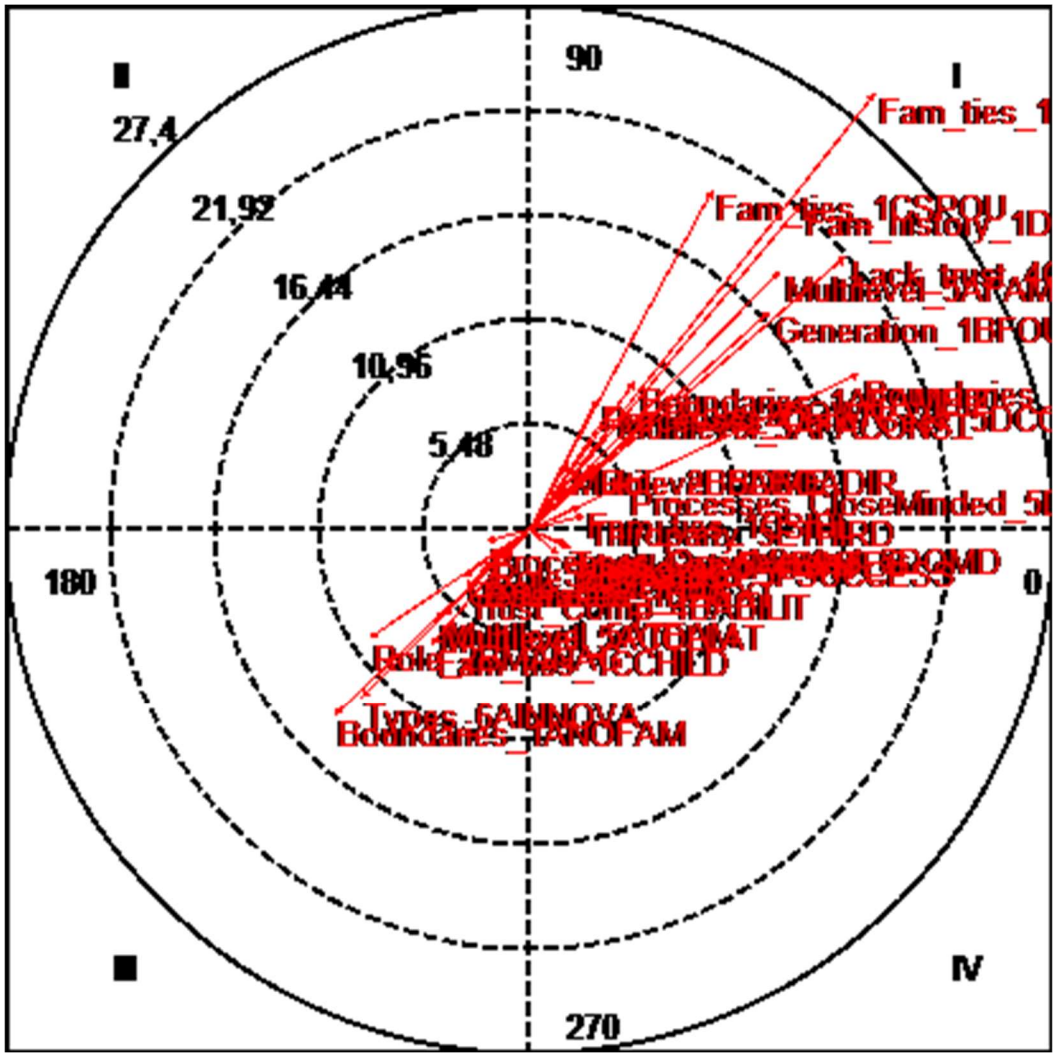

90
I
Fam_ties
16,7
13,36
10,02
6,68
3,34
180
0
270
III
IV

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CRELAT**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	17,24	8,16	0,43	19,08 (*)	25,32
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-10,2	-9,73	-0,69	14,1 (*)	223,67
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,62	-2,34	-0,67	3,51 (*)	221,72
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	5,51	7,75	0,82	9,51 (*)	54,61
Fam_Generation_1BFOUND	I	12,6	11,45	0,67	17,03 (*)	42,26
Fam_Generation_1B2G	III	-3,46	-2,45	-0,58	4,24 (*)	215,33
Fam_Generation_1B3G	III	-0,73	-0,73	-0,71	1,03	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	9,56	17,74	0,88	20,15 (*)	61,68
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-5,13	-6,01	-0,76	7,9 (*)	229,54
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	2,72	1,25	0,42	3 (*)	24,74
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-0,68	-0,68	-0,71	0,96	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	18,08	22,8	0,78	29,09 (*)	51,58
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	14,22	16,99	0,77	22,15 (*)	50,07
Bus_Role_2BCEO	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,63	225

Bus_Role_2BGM	IV	0,96	-0,01	-0,01	0,96	359,55
Bus_Role_2BCFO	II	-1,18	0,54	0,42	1,3	155,45
Bus_Role_2BMANAG	III	-8,43	-5,7	-0,56	10,17 (*)	214,09
Bus_Role_2BWORK	III	-2,14	-1,47	-0,57	2,59 (*)	214,41
Bus_Role_2BBDME	I	3,46	3,46	0,71	4,89 (*)	45
Bus_Role_2BABME	III	-0,26	-0,26	-0,71	0,36	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-2,39	-2,01	-0,64	3,12 (*)	220,01
Bus_Role_2BOWN	I	7,55	7,1	0,69	10,37 (*)	43,25
Trust_Trust_4ATRUST	III	-0,76	-0,2	-0,26	0,79	194,81
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-3,36	-3,05	-0,67	4,54 (*)	222,16
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	1,96	-0,8	-0,38	2,11 (*)	337,82
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	II	-1,05	0,63	0,51	1,22	149,01
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	16,53	14,28	0,65	21,84 (*)	40,82
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	13,07	13,51	0,72	18,8 (*)	45,93
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,29	-1,29	-0,71	1,83	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,42	-0,4	-0,69	0,58	224
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	1,99	3,51	0,87	4,03 (*)	60,4
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,26	-0,26	-0,71	0,36	225

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-4,9	-4,7	-0,69	6,79 (*)	223,78
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	4,31	6,41	0,83	7,73 (*)	56,12
CCM_Multilevel_5AOWN	IV	2,19	-0,98	-0,41	2,4 (*)	335,81
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-4,5	-4,5	-0,71	6,36 (*)	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,27	-0,61	-0,26	2,35 (*)	194,97
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	5,03	2,38	0,43	5,56 (*)	25,31
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	3,56	6,84	0,89	7,71 (*)	62,46
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	2,92	0,75	0,25	3,01 (*)	14,42
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	1,55	-1,34	-0,65	2,05 (*)	319,15
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-8,78	-8,78	-0,71	12,42 (*)	225
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,37	-1,37	-0,71	1,94	225

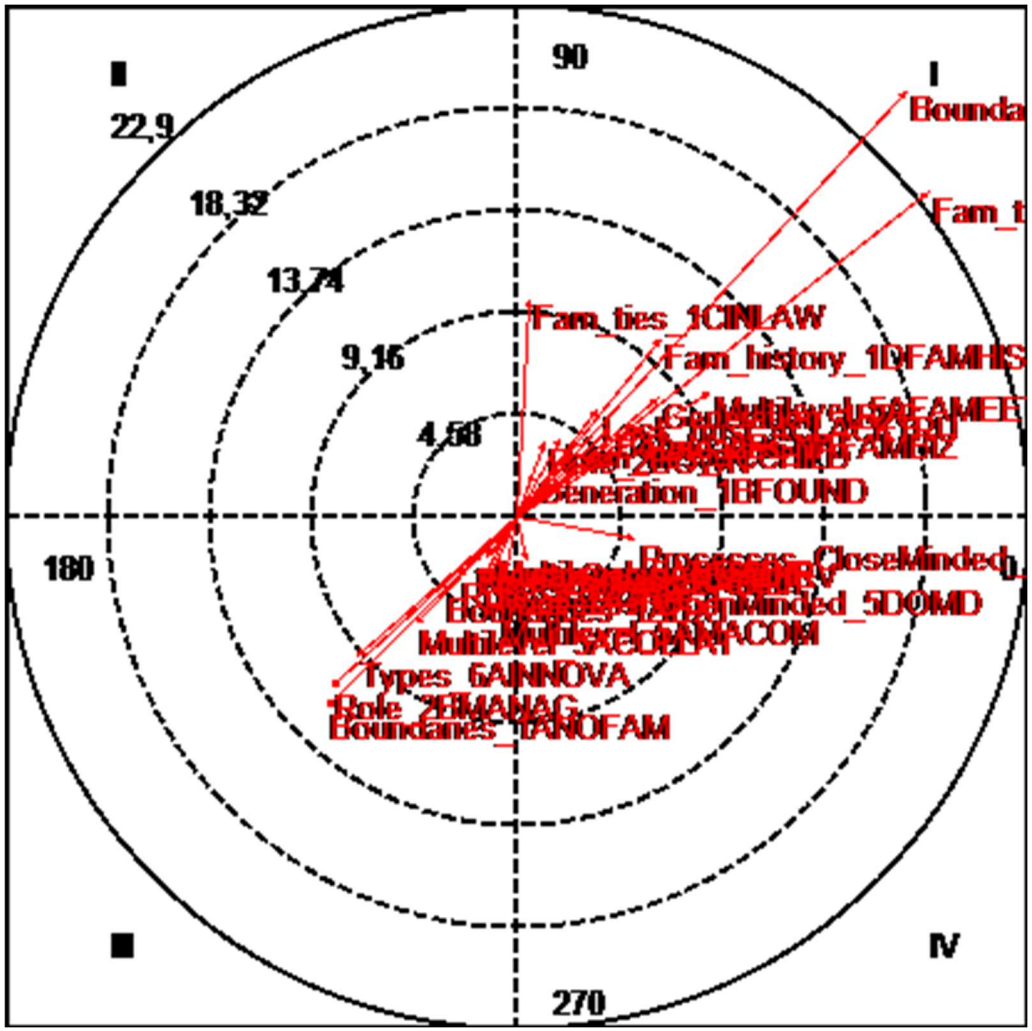

90
I
27,4
21,92
16,44
10,96
5,48
180
0
270
Fam_ties_1
Fam_ties_1CSPOU
Fam_history_1D
Generation_1BFO
Boundaries_1
Tyrps_5ANNOVA
Boundaries_1ANOFAM

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CWORKFAM**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	17,49	19,1	0,74	25,9 (*)	47,53
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-8,56	-8,55	-0,71	12,1 (*)	224,96
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-3,35	-3,34	-0,71	4,73 (*)	224,95
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4,18	3,99	0,69	5,77 (*)	43,66
Fam_Generation_1BFOUND	I	0,72	2,01	0,94	2,13 (*)	70,29
Fam_Generation_1B2G	I	6,36	5,36	0,64	8,31 (*)	40,14
Fam_Generation_1B3G	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,87	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	18,48	14,59	0,62	23,54 (*)	38,3
Fam_Fam_ties_1CCHILD	I	1,96	3,54	0,87	4,04 (*)	60,98
Fam_Fam_ties_1CSIBL	IV	0,44	-1,98	-0,98	2,03 (*)	282,46
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	0,55	9,75	1	9,77 (*)	86,74
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	6,47	8	0,78	10,29 (*)	51,05
Bus_Role_2BCEO	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,53	225
Bus_Role_2BGM	I	5,59	4,06	0,59	6,91 (*)	35,98
Bus_Role_2BCFO	III	-0,99	-0,99	-0,71	1,4	225

Bus_Role_2BMANAG	III	-8,34	-7,64	-0,68	11,31 (*)	222,51
Bus_Role_2BWORK	III	-2,64	-2,64	-0,71	3,74 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	III	-0,6	-1,36	-0,91	1,49	245,99
Bus_Role_2BABME	III	-0,22	-0,22	-0,71	0,31	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-2,01	-2,04	-0,71	2,86 (*)	225,52
Bus_Role_2BOWN	I	1,25	3,38	0,94	3,6 (*)	69,71
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,29	-2,91	-0,91	3,18 (*)	246,13
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,07	-2,07	-0,71	2,93 (*)	224,99
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,25	-1,25	-0,71	1,76	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,38	-1,81	-0,79	2,28 (*)	232,56
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	3,6	4,83	0,8	6,03 (*)	53,3
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	8,7	5,63	0,54	10,36 (*)	32,92
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,08	-1,08	-0,71	1,53	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,88	-4,29	-0,98	4,38 (*)	258,44
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,12	-1,72	-0,84	2,05 (*)	236,93
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,22	-0,22	-0,71	0,31	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-4,56	-4,8	-0,73	6,62 (*)	226,49
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,12	-1,72	-0,84	2,05 (*)	236,93

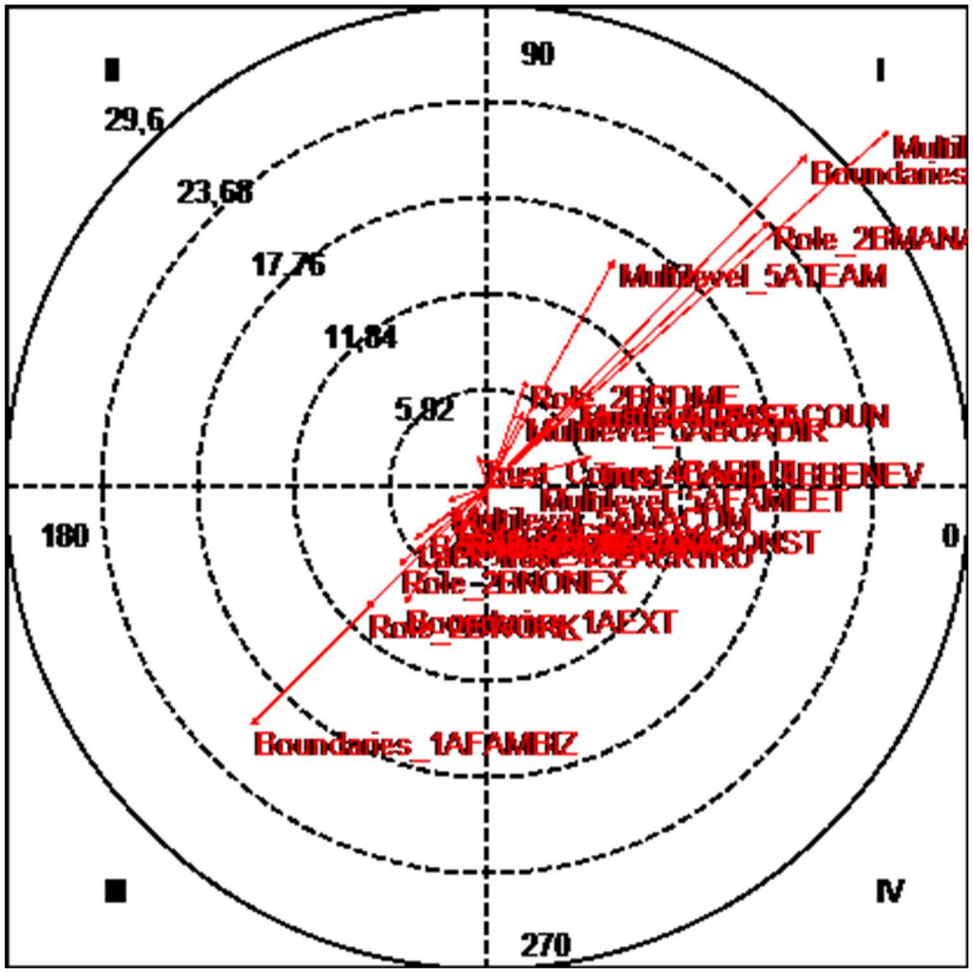
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,22	-0,22	-0,71	0,31	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-4,56	-4,8	-0,73	6,62 (*)	226,49
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,66	-2,97	-0,87	3,4 (*)	240,87
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	IV	5,32	-0,97	-0,18	5,41 (*)	349,67
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	IV	0,36	-0,94	-0,94	1	290,71
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,19	-1,19	-0,71	1,68	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	0,3	0,32	0,73	0,44	46,77
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-7,18	-6,25	-0,66	9,52 (*)	221
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,15	-1,15	-0,71	1,62	225


90
I
Bounda
Fam_t
22,9
18,32
13,74
9,16
4,58
Fam_ties_1CINLAW
Fam_history_1DFAMHIS
Generation_1BFOUND
180
0
Processes_CloseMinded_
Types_6AINNOVA
Boundaries_1ANOFAM
II
III
IV
270

Conducta focal: **Processes (5D): 5DOMD**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-3,79	-2,57	-0,56	4,58 (*)	214,15
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	19,69	20,48	0,72	28,41 (*)	46,13
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-5,16	-7,22	-0,81	8,88 (*)	234,43
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-14,61	-14,68	-0,71	20,71 (*)	225,13
Bus_Role_2BCEO	III	-0,04	-0,04	-0,71	0,06	225
Bus_Role_2BGM	III	-1,99	-1,91	-0,69	2,76 (*)	223,94
Bus_Role_2BCFO	III	-1,65	-2,42	-0,83	2,93 (*)	235,74
Bus_Role_2BMANAG	I	17,37	16,36	0,69	23,87 (*)	43,29
Bus_Role_2BWORK	III	-7,46	-7,46	-0,71	10,56 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	I	2,41	6,67	0,94	7,1 (*)	70,11
Bus_Role_2BABME	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,86	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-5,47	-4,81	-0,66	7,28 (*)	221,34
Bus_Role_2BOWN	III	-1,27	-1,47	-0,76	1,95	229,18
Trust_Trust_4ATRUST	I	5,28	5,5	0,72	7,62 (*)	46,13
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-0,58	1,98	0,96	2,06 (*)	106,28

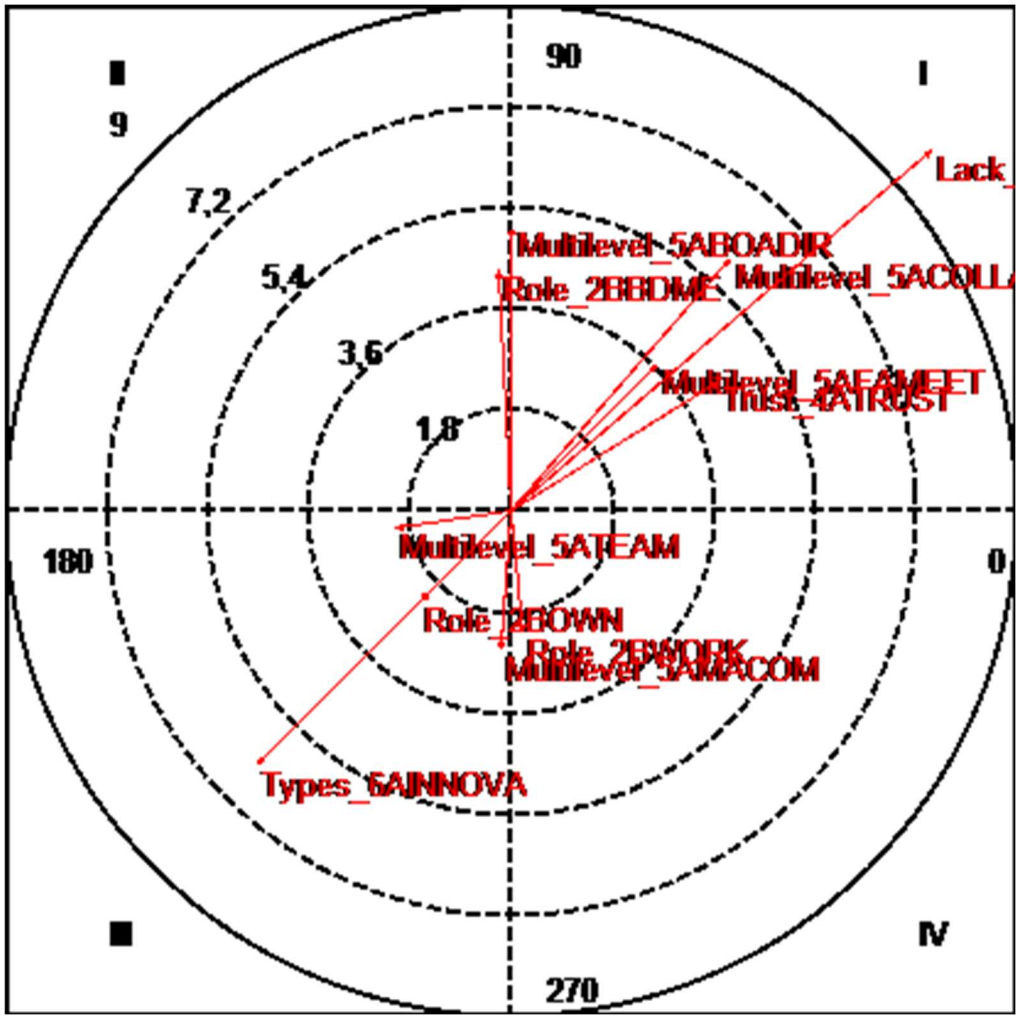
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	II	-0,13	1,41	1	1,42	95,25
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	6,44	1,91	0,28	6,71 (*)	16,54
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-4,48	-3,19	-0,58	5,5 (*)	215,48
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	2,94	0,24	0,08	2,94 (*)	4,63
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	5,43	5,43	0,71	7,68 (*)	45
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,49	-0,84	-0,32	2,62 (*)	198,64
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,16	4,64	0,91	5,12 (*)	65,07
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,86	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	24,7	21,95	0,66	33,04 (*)	41,62
CCM_Multilevel_5AFACONST	IV	0,07	-2,29	-1	2,29 (*)	271,83
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,13	-2,13	-0,71	3,01 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	7,84	14,03	0,87	16,07 (*)	60,82
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,05	-2,61	-0,93	2,81 (*)	248,06
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,57	-0,23	-0,15	1,59	188,39


90
I
29,6
23,68
17,76
11,84
5,82
180
0
270
Boundaries_1AFAMBIZ
Role_2BNONEX
MultiLevel_5ATEAM
Role_2BMANA

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCLOSE**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,94	-0,3	-0,3	0,99	197,41
Fam_Boundaries_1ANOFAM	II	-0,5	0,15	0,29	0,53	163,32
Fam_Boundaries_1AEXT	II	-1,22	0,36	0,28	1,27	163,65
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	IV	1,48	-0,16	-0,11	1,49	353,94
Bus_Role_2BCEO	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225
Bus_Role_2BGM	III	-0,32	-1,01	-0,95	1,06	252,43
Bus_Role_2BCFO	III	-0,82	-0,82	-0,71	1,16	225
Bus_Role_2BMANAG	I	1,4	0,81	0,5	1,62	30,1
Bus_Role_2BWORK	IV	0,21	-2,19	-1	2,2 (*)	275,5
Bus_Role_2BBDME	II	-0,22	4,3	1	4,31 (*)	92,94
Bus_Role_2BABME	III	-0,18	-0,18	-0,71	0,25	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,43	-1,08	-0,93	1,16	248,58
Bus_Role_2BOWN	III	-1,61	-1,61	-0,71	2,28 (*)	225
Trust_Trust_4ATRUST	I	3,71	2,31	0,53	4,37 (*)	31,92
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,53	-0,53	-0,71	0,75	224,98

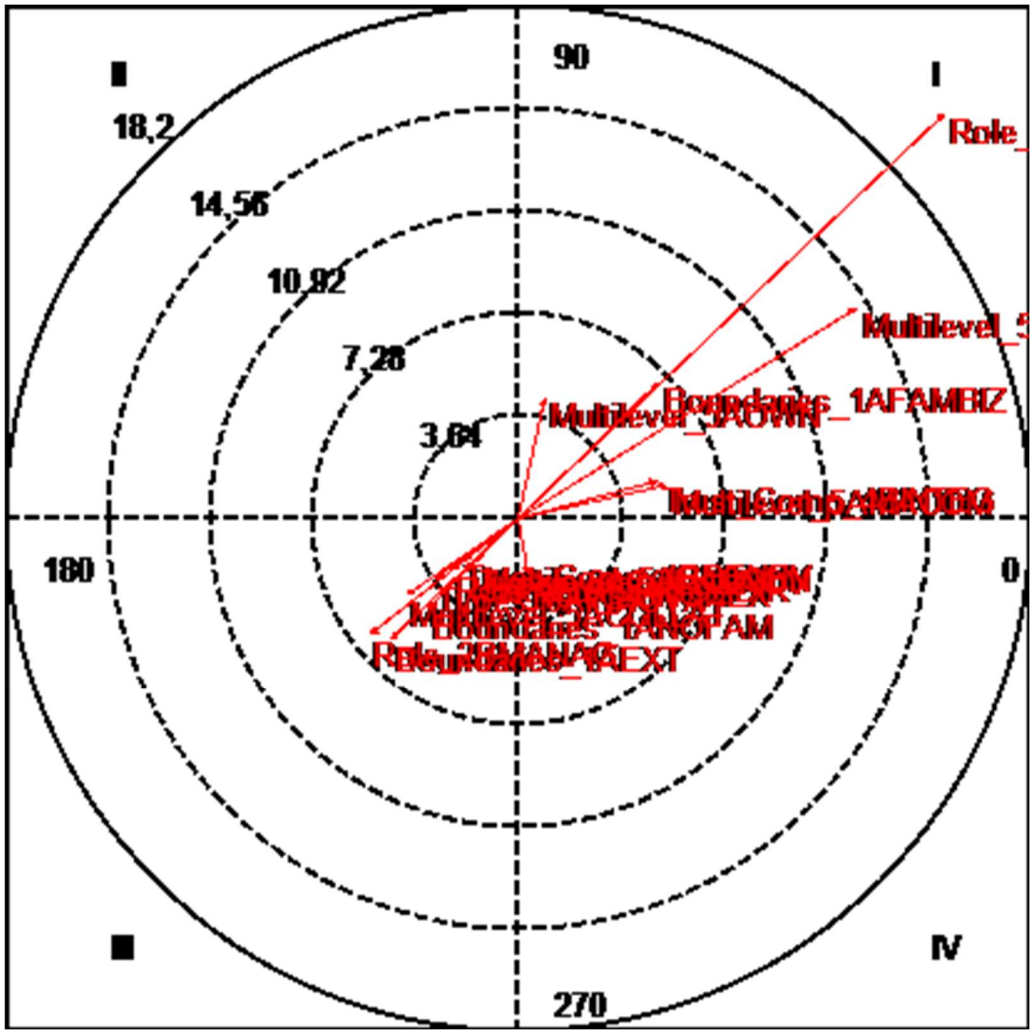
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,04	-1,04	-0,71	1,46	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	0,29	1,23	0,97	1,26	76,93
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	7,51	6,44	0,65	9,89 (*)	40,63
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	2,61	2,61	0,71	3,7 (*)	45
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,9	-0,9	-0,71	1,27	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,18	-2,49	-1	2,49 (*)	265,89
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	0,02	5,06	1	5,06 (*)	89,81
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,18	-0,18	-0,71	0,25	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	3,91	4,5	0,75	5,96 (*)	48,98
CCM_Multilevel_5AFACONST	II	-0,67	0,83	0,78	1,07	128,89
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,13	-1,13	-0,71	1,59	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,07	-0,31	-0,15	2,09 (*)	188,42
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-4,53	-4,53	-0,71	6,41 (*)	225
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,35	225


II
90
I
9
7.2
5.4
3.6
1.8
Lack_
Multilevel_5ABOADIR
Role_2BBDME
Multilevel_5ACOLL
Multilevel_5AEAMEET
Inst_4ATRUST
180
0
Multilevel_5ATEAM
Role_2BOWN
Role_2BWORK
Multilevel_5AMACOM
Types_6AINNOVA
III
IV
270

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCONCSEEK**

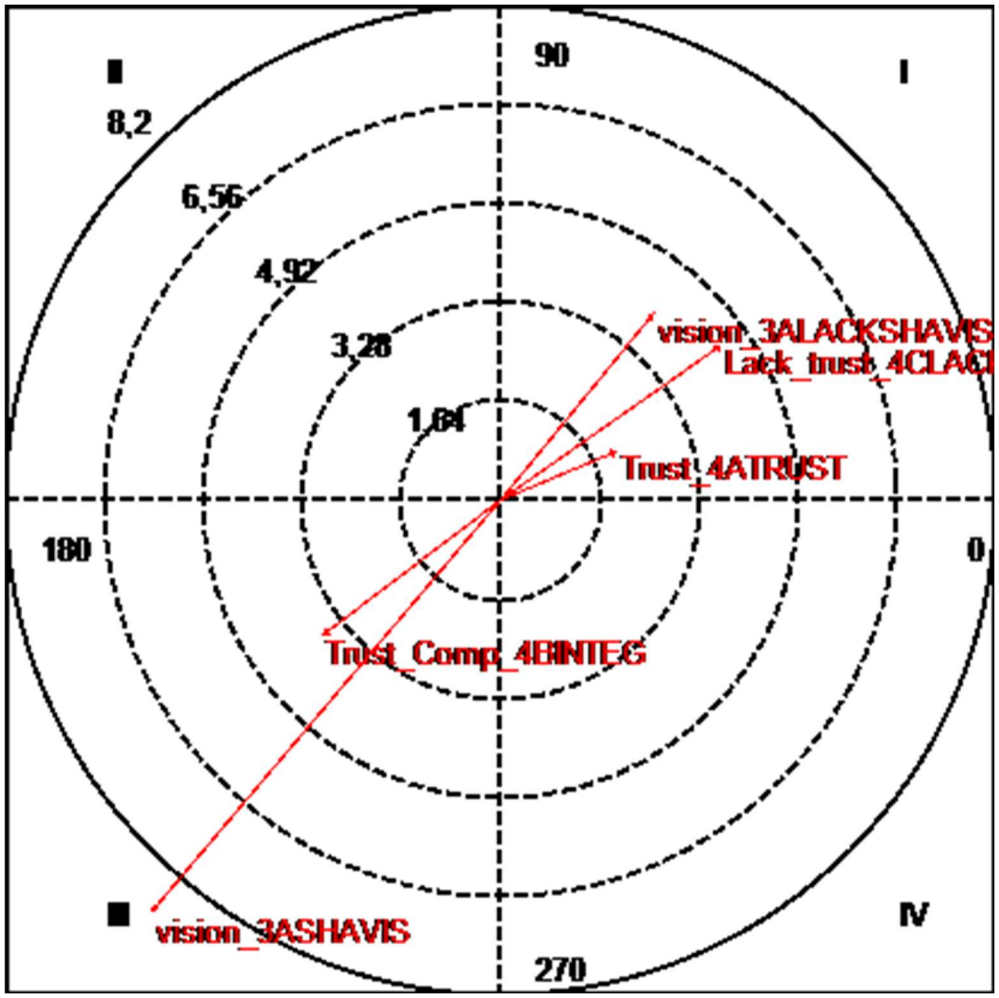
Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	1,4	0,6	0,39	1,52	23,12
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-3,21	-3,19	-0,7	4,52 (*)	224,8
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-4,54	-4,29	-0,69	6,25 (*)	223,38
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4,98	4,82	0,7	6,93 (*)	44,09
Bus_Role_2BCEO	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,72	225
Bus_Role_2BGM	I	0,81	0,24	0,29	0,85	16,7
Bus_Role_2BCFO	III	-1,35	-1,35	-0,71	1,91	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-5,28	-4,12	-0,62	6,7 (*)	217,98
Bus_Role_2BWORK	III	-2,4	-1,81	-0,6	3,01 (*)	216,96
Bus_Role_2BBDME	III	-1,28	-1,28	-0,71	1,82	224,99
Bus_Role_2BABME	III	-0,29	-0,29	-0,71	0,41	225
Bus_Role_2BNONEX	IV	0,36	-2,02	-0,98	2,05 (*)	280,07
Bus_Role_2BOWN	I	15,15	14,36	0,69	20,87 (*)	43,47
Trust_Trust_4ATRUST	IV	0,46	-0,24	-0,46	0,52	332,36

Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-0,75	0,37	0,44	0,84	154,12
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	4,98	1,34	0,26	5,16 (*)	15,06
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,02	-1,45	-0,58	2,49 (*)	215,66
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,01	-1,12	-1	1,12	269,29
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	12,04	7,48	0,53	14,17 (*)	31,87
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,47	-1,47	-0,71	2,08 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	5,32	1,2	0,22	5,45 (*)	12,74
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,89	-1,89	-0,71	2,67 (*)	224,99
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,29	-0,29	-0,71	0,41	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-3,99	-2,73	-0,56	4,83 (*)	214,34
CCM_Multilevel_5AFACONST	IV	0,76	-1,1	-0,82	1,34	304,58
CCM_Multilevel_5AOWN	I	0,95	4,31	0,98	4,41 (*)	77,53
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-1,42	0,76	0,47	1,61	151,68
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-3,03	-2,2	-0,59	3,75 (*)	215,92
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,56	-1,56	-0,71	2,2 (*)	225


90
I
II
III
IV
180
0
270
18,2
14,56
10,92
7,28
3,64
Role_
Multilevel_S
Boundaries_1AFAMBIZ
Multilevel_DOWN
Boundaries_1ANCFAM
Role_1EXT

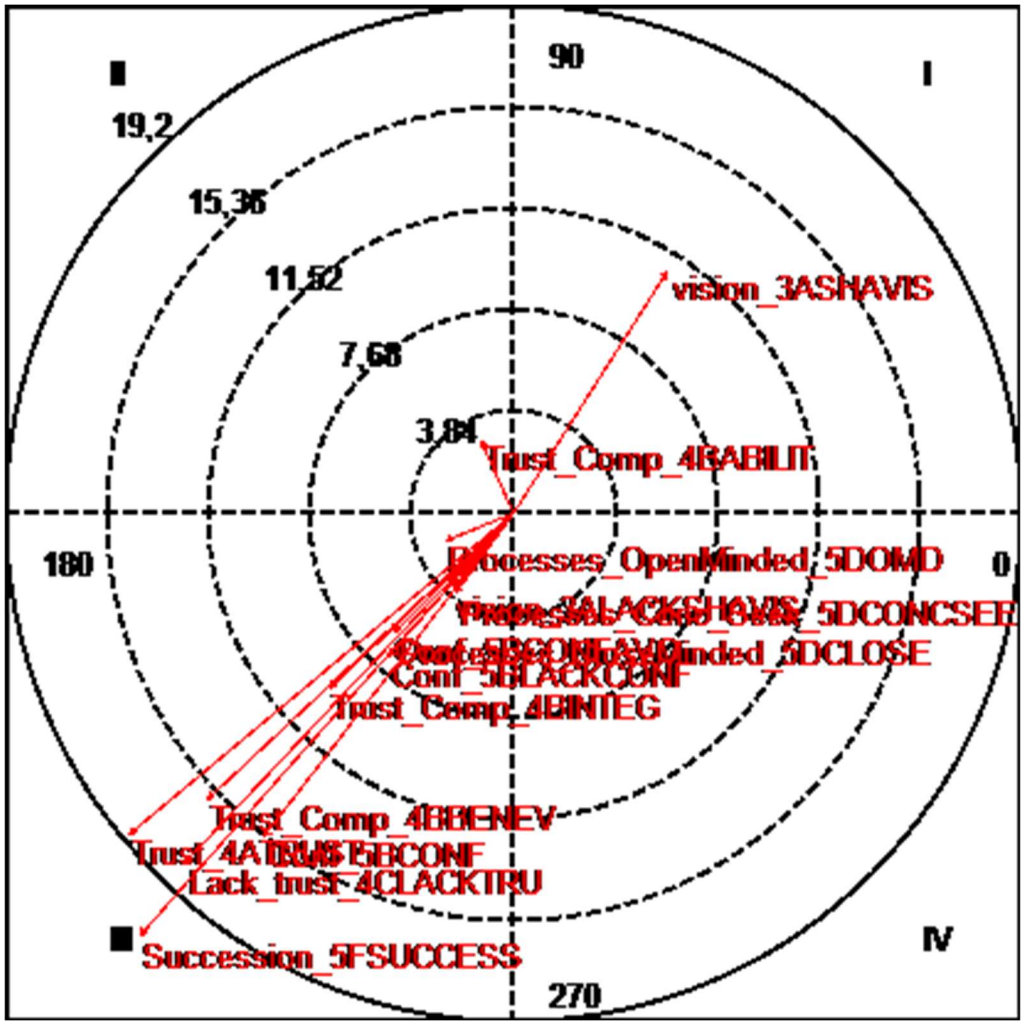
Conducta focal: **Succession (5F): 5FSUCCESS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-5,77	-6,81	-0,76	8,93 (*)	229,73
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	I	2,54	3,1	0,77	4,01 (*)	50,6
Trust_Trust_4ATRUST	I	1,95	0,82	0,39	2,12 (*)	22,75
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	1,66	-0,38	-0,23	1,7	346,99
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-2,95	-2,24	-0,6	3,7 (*)	217,19
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,12	-1,04	-0,68	1,53	222,76
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	3,66	2,57	0,57	4,48 (*)	35,06


90
I
8,2
6,56
4,92
3,28
1,64
vision_3ALACKSHAVIS
Lack_trust_4CLACI
Trust_4ATRUST
180
0
Trust_Comp_4BINTEG
vision_3ASHAVIS
IV
270

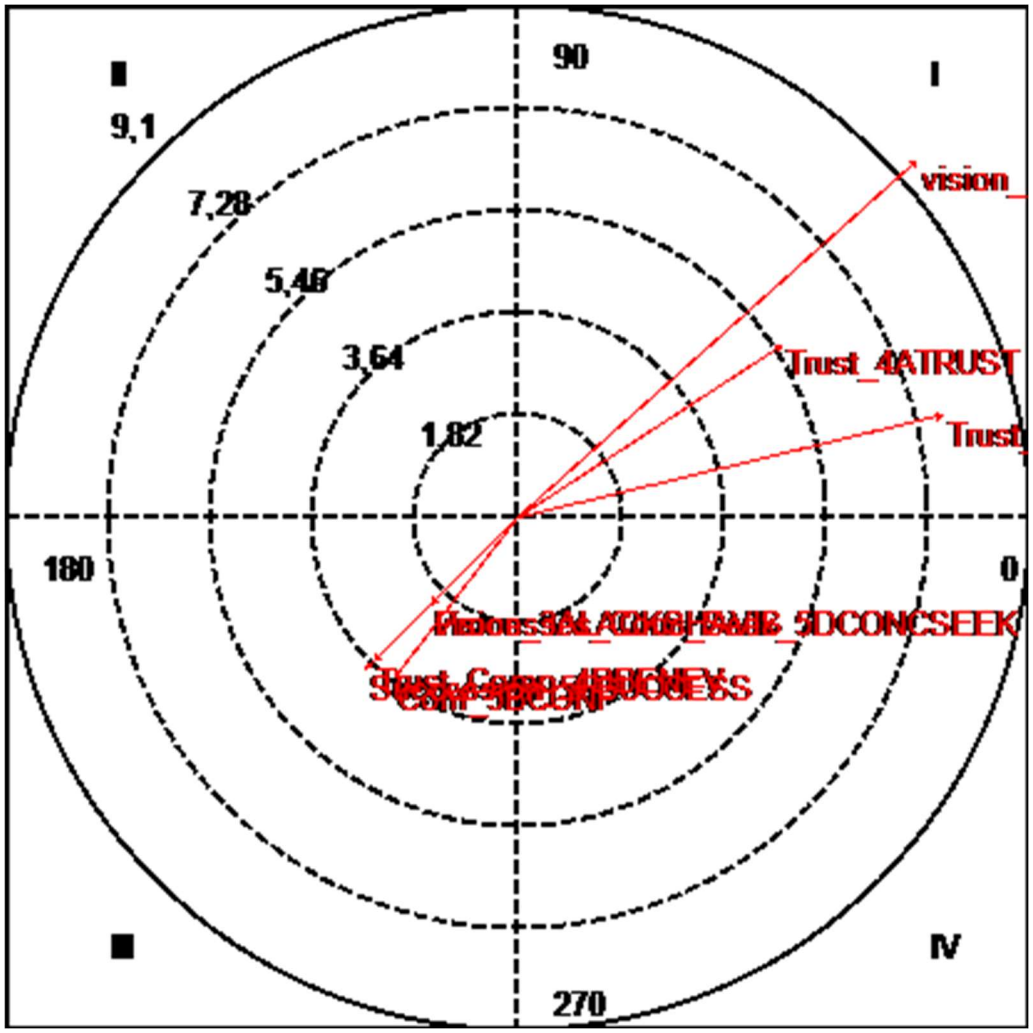
Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6AINNOVA**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	I	5,84	9,18	0,84	10,88 (*)	57,51
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-2,34	-2,86	-0,77	3,7 (*)	230,78
Trust_Trust_4ATRUST	III	-14,55	-12,15	-0,64	18,96 (*)	219,87
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-1,25	2,81	0,91	3,08 (*)	113,91
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-6,99	-6,64	-0,69	9,64 (*)	223,52
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-11,6	-10,84	-0,68	15,88 (*)	223,06
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-12,45	-13,23	-0,73	18,17 (*)	226,74
CCM_Conf_5BCONF	III	-9,46	-12,24	-0,79	15,47 (*)	232,3
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-4,76	-5,44	-0,75	7,23 (*)	228,8
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-4,71	-4,46	-0,69	6,48 (*)	223,42
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,61	-1,05	-0,37	2,81 (*)	201,94
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-4,53	-4,53	-0,71	6,41 (*)	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-2,2	-3,03	-0,81	3,75 (*)	234,08
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-14,15	-15,99	-0,75	21,36 (*)	228,49


90
I
19,2
15,36
11,52
7,68
3,84
vision_3ASHAVIS
Trust_Comp_4BABILIT
180
0
Processes_OpenMinded_5DOMD
Conf_5BLACKCONF
Trust_Comp_4BINTEG
Trust_Comp_4BBENEV
Lack_trust_4CLACKTRU
III
Succession_5FSUCCESS
270
IV

Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6ACOLLINNOV**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	I	7,12	6,36	0,67	9,55 (*)	41,77
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-1,56	-1,56	-0,71	2,2 (*)	224,95
Trust_Trust_4ATRUST	I	4,72	3,07	0,54	5,63 (*)	32,99
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	7,58	1,83	0,23	7,8 (*)	13,55
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,23	-1,23	-0,71	1,73	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,56	-2,57	-0,71	3,62 (*)	225,14
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,12	-1,42	-0,78	1,81	231,62
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,21	-2,88	-0,79	3,63 (*)	232,54
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,35	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,23	-1,57	-0,99	1,59	261,61
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,35	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,56	-1,56	-0,71	2,2 (*)	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-2,72	-2,71	-0,71	3,84 (*)	224,9


90
I
9,1
7,28
5,46
3,64
1,82
vision_
Trust_4ATRUST
Trust
180
0
III
IV
270

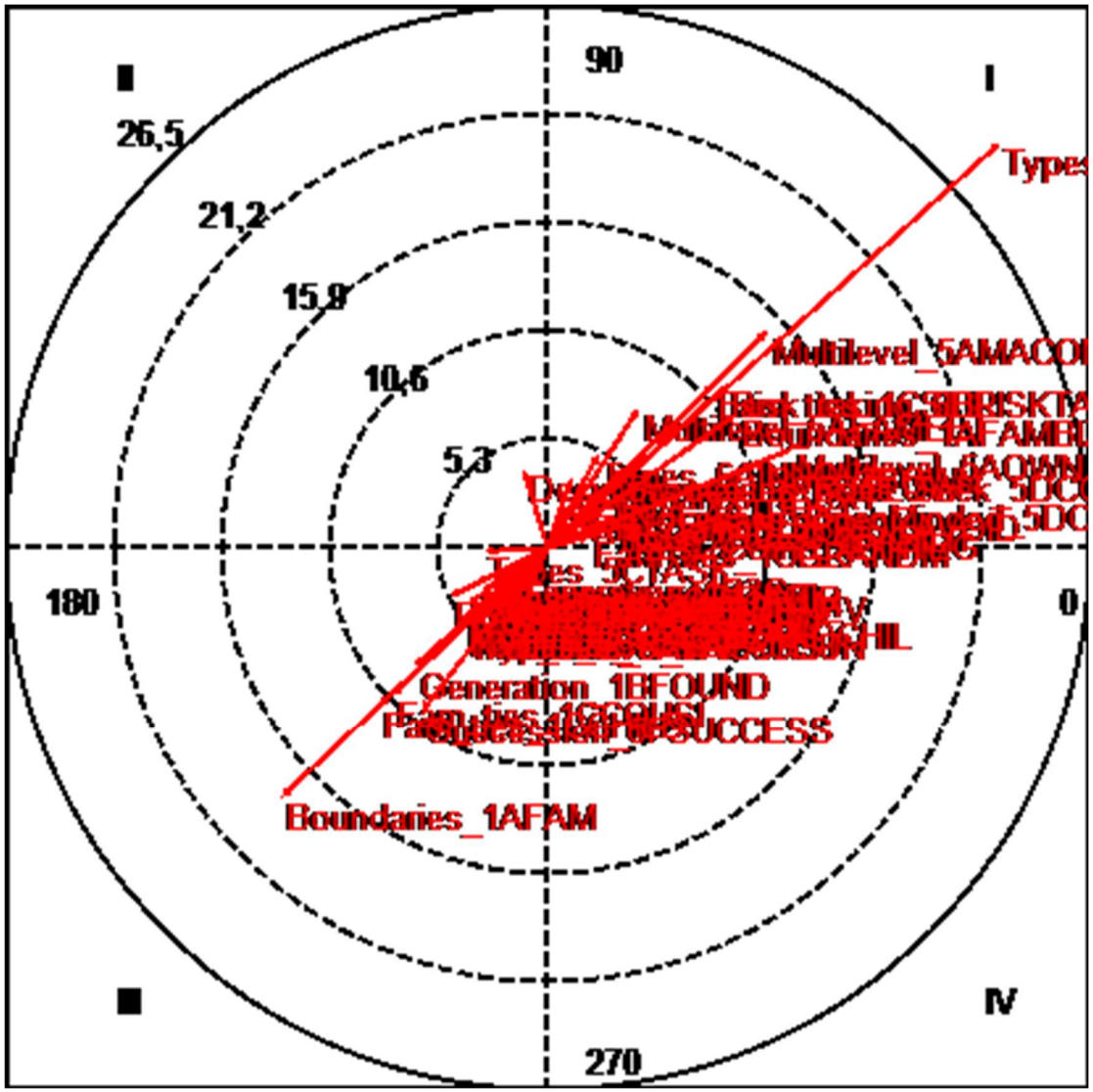
CASO 2
ANÁLISIS DE COORDENADAS POLARES
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ASHAVIS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-13,05	-12,24	-0,68	17,89 (*)	223,17
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-3,51	-1,74	-0,44	3,92 (*)	206,41
Fam_Boundaries_1AEXT	I	1,14	3,43	0,95	3,61 (*)	71,59
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	9,2	6,52	0,58	11,28 (*)	35,33
Fam_Generation_1BFOUND	III	-6,52	-5,77	-0,66	8,71 (*)	221,5
Fam_Generation_1B2G	I	1,48	0,68	0,42	1,63	24,73
Fam_Generation_1B3G	III	-1,87	-1,22	-0,55	2,24 (*)	213,21
Fam_Generation_1B4G	III	-0,81	-0,81	-0,71	1,14	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	0,52	0,37	0,58	0,64	35,7
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-8,27	-7,72	-0,68	11,31 (*)	223,01
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	8,09	8,03	0,7	11,4 (*)	44,78
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-7,64	-7,22	-0,69	10,51 (*)	223,36
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-2,14	-2,14	-0,71	3,03 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-1,4	-1,4	-0,71	1,98 (*)	225

Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,83	-0,56	-0,56	1	213,78
Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-3,97	-3,69	-0,68	5,42 (*)	222,86
Fam_Fam_ties_1CGRANDM	I	1,99	0,59	0,29	2,08 (*)	16,57
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-2,66	-3,03	-0,75	4,03 (*)	228,77
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-2,06	-3,31	-0,85	3,9 (*)	238,17
Bus_Role_2BCEO	I	3,29	1,55	0,43	3,63 (*)	25,21
Bus_Role_2BGM	II	-0,61	0,17	0,26	0,63	164,75
Bus_Role_2BMANAG	II	-0,62	0,77	0,78	0,99	128,86
Bus_Role_2BWORK	III	-0,18	-1,14	-0,99	1,15	260,88
Bus_Role_2BBDME	III	-4,76	-2,36	-0,44	5,32 (*)	206,32
Bus_Role_2BABME	III	-2,61	-2,01	-0,61	3,29 (*)	217,61
Bus_Role_2BNONEX	I	0,88	2,11	0,92	2,28 (*)	67,31
Bus_Role_2BOWN	I	10,59	4,2	0,37	11,4 (*)	21,63
Trust_Trust_4ATRUST	I	2,86	2,68	0,68	3,92 (*)	43,14
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	3,5	1,48	0,39	3,8 (*)	22,89
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	3,72	1,09	0,28	3,87 (*)	16,39
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,66	-2,01	-0,6	3,33 (*)	217,11
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,82	-0,93	-0,75	1,24	228,48

CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	4,47	6,85	0,84	8,18 (*)	56,87
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,67	-3,92	-0,92	4,26 (*)	246,87
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	10,74	10,61	0,7	15,1 (*)	44,64
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-2,35	-1,52	-0,54	2,8 (*)	212,87
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-3,94	-2,76	-0,57	4,81 (*)	215,07
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-4,09	-3,38	-0,64	5,31 (*)	219,59
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-3,8	-3,8	-0,71	5,38 (*)	225
CCM_Multilevel_5AOWN	I	11,94	4,83	0,38	12,88 (*)	22,05
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	0,67	1,08	0,85	1,27	58,15
CCM_Conf_5BCONF	III	-3,25	-2,11	-0,54	3,87 (*)	213,02
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,27	-0,84	-0,95	0,88	252,43
CCM_Conf_5BCONFAVO	IV	0,19	-1,75	-0,99	1,76	276,25
CCM_Types_5CTASK	III	-3,14	-0,16	-0,05	3,14 (*)	182,92
CCM_Types_5CRELAT	III	-3,45	-3,74	-0,73	5,09 (*)	227,27
CCM_Types_5CWORKFAM	IV	0,48	-0,75	-0,84	0,89	302,46
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	3,26	2,41	0,59	4,06 (*)	36,46
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	II	-0,13	1,52	1	1,53	94,88
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	3,69	3,9	0,73	5,37 (*)	46,62

CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-2,17	-2,66	-0,77	3,43 (*)	230,73
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-6,12	-7,95	-0,79	10,03 (*)	232,41
INNOV_Types_6AINNOVA	I	2,48	4,57	0,88	5,2 (*)	61,55
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	22,1	19,78	0,67	29,66 (*)	41,82
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	8,67	7,92	0,67	11,74 (*)	42,4
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	1,88	1,88	0,71	2,66 (*)	45,01
INNOV_Decision_making_6DAGILE	III	-0,41	-1,91	-0,98	1,95	257,96
INNOV_Decision_making_6DSLOW	II	-1,18	3,83	0,96	4,01 (*)	107,16
INNOV_Decision_making_6DBLOCK	I	0,31	0,31	0,71	0,43	45,08


II
90
I
26,5
21,2
15,9
10,6
5,3
180
0
III
270
IV
Types
Multilevel_5AMACO
Generation_1EFOUND
Boundaries_1AFAM

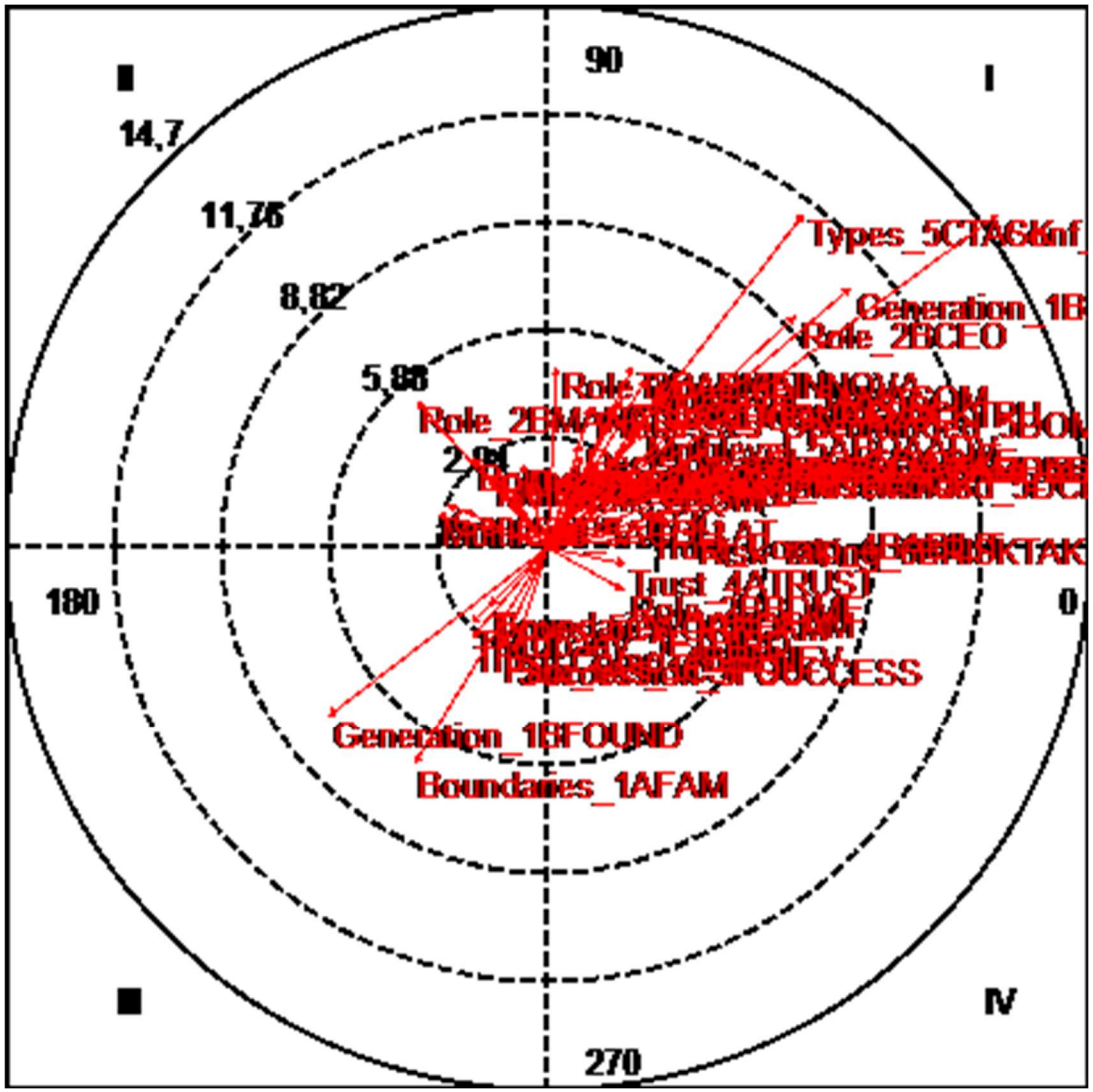
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ALACKSHAVIS**

Categoría	Cuadrante	ZSumProspectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-3,64	-5,91	-0,85	6,94 (*)	238,4
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-1,57	-1,57	-0,71	2,21 (*)	225
Fam_Boundaries_1AEXT	II	-2,02	2,45	0,77	3,18 (*)	129,57
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4,29	2,65	0,53	5,04 (*)	31,7
Fam_Generation_1BFOUND	III	-5,96	-4,59	-0,61	7,52 (*)	217,61
Fam_Generation_1B2G	I	8,25	7,06	0,65	10,85 (*)	40,54
Fam_Generation_1B3G	II	-2,74	1,18	0,4	2,98 (*)	156,68
Fam_Generation_1B4G	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,4	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-1,28	-2,78	-0,91	3,06 (*)	245,36
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,56	-1,28	-0,92	1,4	246,37
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	3,3	4,25	0,79	5,38 (*)	52,17
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	I	0,91	2,52	0,94	2,68 (*)	70,13
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,74	-0,74	-0,71	1,05	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,69	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	II	-1,43	0,71	0,45	1,6	153,5

Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-1,38	-1,38	-0,71	1,94	225
Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,4	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	IV	0,9	-1,05	-0,76	1,38	310,53
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-1,25	-1,25	-0,71	1,77	225
Bus_Role_2BCEO	I	6,74	6,29	0,68	9,22 (*)	43,01
Bus_Role_2BGM	I	0,65	1,86	0,94	1,97 (*)	70,76
Bus_Role_2BMANAG	II	-3,55	3,98	0,75	5,33 (*)	131,71
Bus_Role_2BWORK	I	0,08	0,67	0,99	0,68	82,97
Bus_Role_2BBDME	IV	2,09	-1,17	-0,49	2,4 (*)	330,66
Bus_Role_2BABME	I	0,24	4,9	1	4,91 (*)	87,22
Bus_Role_2BNONEX	III	-1,29	-1,29	-0,71	1,82	225
Bus_Role_2BOWN	II	-1,42	2,17	0,84	2,59 (*)	123,14
Trust_Trust_4ATRUST	IV	2,13	-0,46	-0,21	2,18 (*)	347,8
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	2,68	0,58	0,21	2,74 (*)	12,23
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,08	-0,08	-0,71	0,11	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,07	-2,48	-0,77	3,23 (*)	230,26
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	3,02	4,13	0,81	5,11 (*)	53,81
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,05	-0,43	-0,38	1,13	202,29

CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,97	-0,52	-0,47	1,1	208,23
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	2,68	4,59	0,86	5,31 (*)	59,72
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	6,44	2,66	0,38	6,97 (*)	22,47
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	2,57	3,18	0,78	4,09 (*)	51,03
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	II	-3,01	0,9	0,29	3,14 (*)	163,41
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	1,79	0,24	0,13	1,81	7,56
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-1,49	2,02	0,81	2,51 (*)	126,33
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-1,95	0,16	0,08	1,96 (*)	175,31
CCM_Conf_5BCONF	I	12,25	9,06	0,59	15,24 (*)	36,47
CCM_Conf_5BLACKCONF	II	-0,69	2,28	0,96	2,38 (*)	106,74
CCM_Conf_5BCONFAVO	I	2,02	4,04	0,89	4,51 (*)	63,45
CCM_Types_5CTASK	I	6,96	9,07	0,79	11,44 (*)	52,48
CCM_Types_5CRELAT	IV	0,88	-0,97	-0,74	1,31	312,16
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-1,61	-1,61	-0,71	2,28 (*)	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	1,19	3,84	0,96	4,02 (*)	72,81
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	1,39	2,24	0,85	2,64 (*)	58,3
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	0,38	0,94	0,93	1,02	67,81
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-2,07	-2,07	-0,71	2,92 (*)	225,01

CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,92	-2,89	-0,95	3,04 (*)	252,41
INNOV_Types_6AINNOVA	I	2,33	4,95	0,9	5,47 (*)	64,76
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	1,11	1,37	0,78	1,76	51,07
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	3,96	0,45	0,11	3,99 (*)	6,45
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	III	-0,56	-0,56	-0,71	0,79	225
INNOV_Decision_making_6DAGILE	I	0,9	2,84	0,95	2,98 (*)	72,49
INNOV_Decision_making_6DSLOW	I	9,13	2,62	0,28	9,5 (*)	16,04
INNOV_Decision_making_6DBLOCK	II	-0,69	2,28	0,96	2,38 (*)	106,74



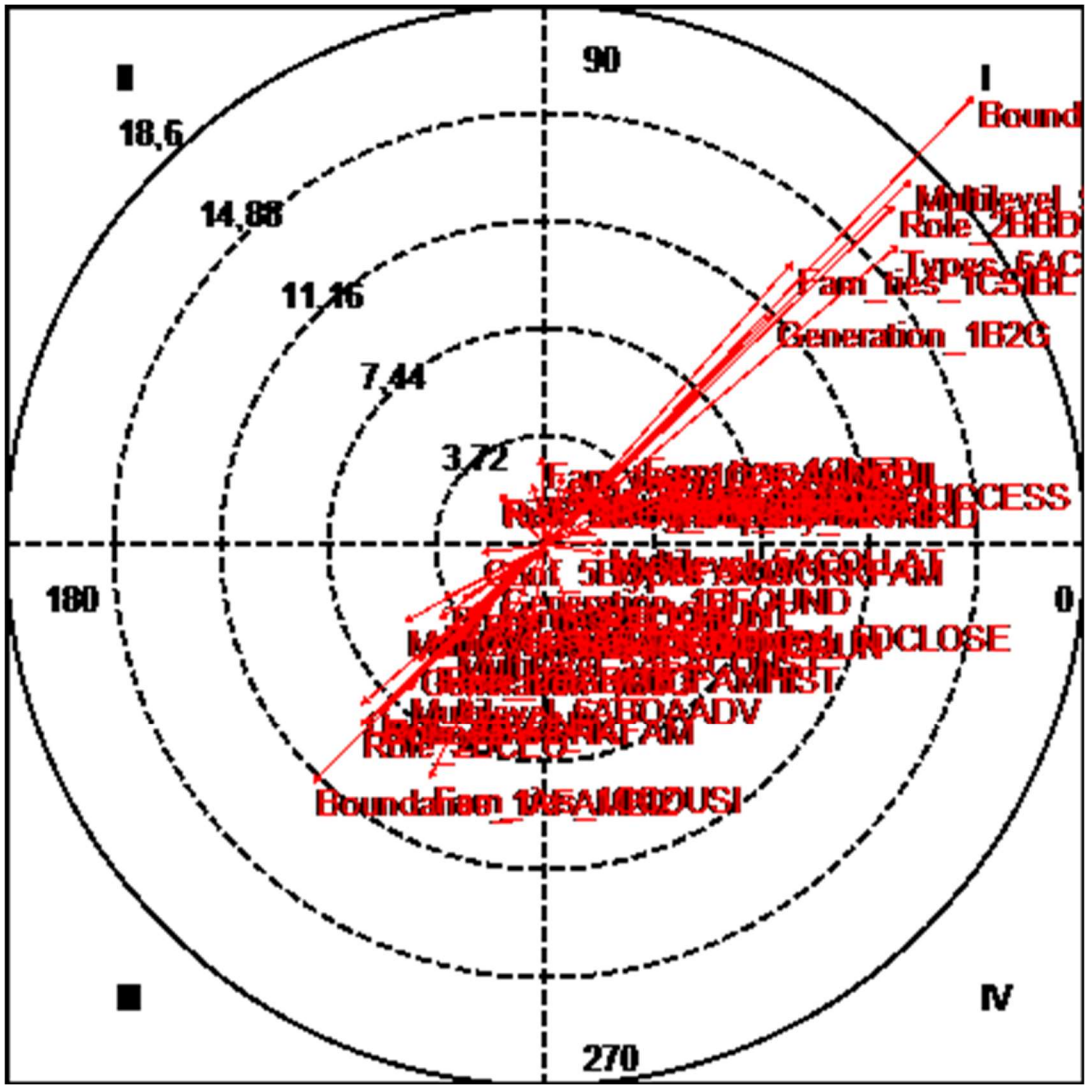
Conducta focal: **Trust (4A): 4ATRUST**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-5,65	-5,76	-0,71	8,07 (*)	225,58
Fam_Boundaries_1ANOFAM	IV	0,09	-1,24	-1	1,24	273,99
Fam_Boundaries_1AEXT	I	14,75	15,46	0,72	21,37 (*)	46,35
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-8,01	-8,22	-0,72	11,47 (*)	225,73
Fam_Generation_1BFOUND	III	-1,62	-1,26	-0,61	2,05 (*)	217,77
Fam_Generation_1B2G	I	7,78	7,96	0,72	11,14 (*)	45,66
Fam_Generation_1B3G	III	-4,43	-4,02	-0,67	5,99 (*)	222,21
Fam_Generation_1B4G	III	-0,99	-1	-0,71	1,41	225,08
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	2,59	2,17	0,64	3,37 (*)	39,95
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-2,92	-1,89	-0,54	3,48 (*)	212,88
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	8,53	9,77	0,75	12,97 (*)	48,87
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-4	-8,08	-0,9	9,02 (*)	243,66
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,81	-0,82	-0,71	1,15	225,36
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-1,72	-1,73	-0,71	2,44 (*)	225,07
Fam_Fam_ties_1CNIEC	II	-1,06	0,34	0,31	1,11	162,23
Fam_Fam_ties_1CNEP	I	3,25	3,23	0,7	4,58 (*)	44,76

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	I	0,21	0,21	0,7	0,29	44,44
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	0,79	2,06	0,93	2,2 (*)	69,03
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	II	-0,14	3,08	1	3,08 (*)	92,6
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-3,93	-3,93	-0,71	5,56 (*)	225,03
Bus_Role_2BCEO	III	-6,37	-6,24	-0,7	8,92 (*)	224,43
Bus_Role_2BGM	I	0,6	2,43	0,97	2,5 (*)	76,21
Bus_Role_2BMANAG	I	4,56	1,81	0,37	4,9 (*)	21,61
Bus_Role_2BWORK	III	-5,75	-5,8	-0,71	8,17 (*)	225,22
Bus_Role_2BBDME	I	12,05	11,71	0,7	16,8 (*)	44,2
Bus_Role_2BABME	III	-3,65	-3,92	-0,73	5,36 (*)	227,05
Bus_Role_2BNONEX	IV	0,97	-2,74	-0,94	2,91 (*)	289,39
Bus_Role_2BOWN	II	-1,54	1,7	0,74	2,29 (*)	132,14
Shar_vision_3ASHAVIS	I	2,68	2,86	0,73	3,92 (*)	46,86
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	II	-0,46	2,13	0,98	2,18 (*)	102,2
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-4,89	-2,66	-0,48	5,57 (*)	208,55
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,5	-2,76	-0,98	2,8 (*)	259,82
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	12,59	12,58	0,71	17,8 (*)	44,97
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	1,5	-0,15	-0,1	1,51	354,18

CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-4,79	-5,01	-0,72	6,93 (*)	226,28
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	2,04	0,13	0,07	2,04 (*)	3,77
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-3,14	-3,41	-0,74	4,63 (*)	227,38
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,55	-0,01	-0,01	0,56	180,78
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-0,46	0,21	0,41	0,51	155,68
CCM_Conf_5BCONF	III	-6,35	-5,51	-0,66	8,41 (*)	220,96
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,96	-0,48	-0,45	1,08	206,47
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-2,25	-0,26	-0,12	2,27 (*)	186,61
CCM_Types_5CTASK	III	-2,16	-2,41	-0,74	3,24 (*)	228,14
CCM_Types_5CRELAT	III	-3,54	-1,85	-0,46	3,99 (*)	207,67
CCM_Types_5CWORKFAM	IV	2,05	-0,29	-0,14	2,07 (*)	352,04
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	II	-0,14	0,11	0,62	0,18	141,67
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-3,66	-2,54	-0,57	4,46 (*)	214,71
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-1,39	0,06	0,04	1,39	177,44
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	3,95	1,68	0,39	4,29 (*)	23,11
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	4	2,34	0,5	4,64 (*)	30,27
INNOV_Types_6AINNOVA	II	-1,31	0,73	0,49	1,5	150,91
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	12,16	10,34	0,65	15,96 (*)	40,37

INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	II	-1,62	1,83	0,75	2,45 (*)	131,44
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	0,42	0,41	0,7	0,59	44,38

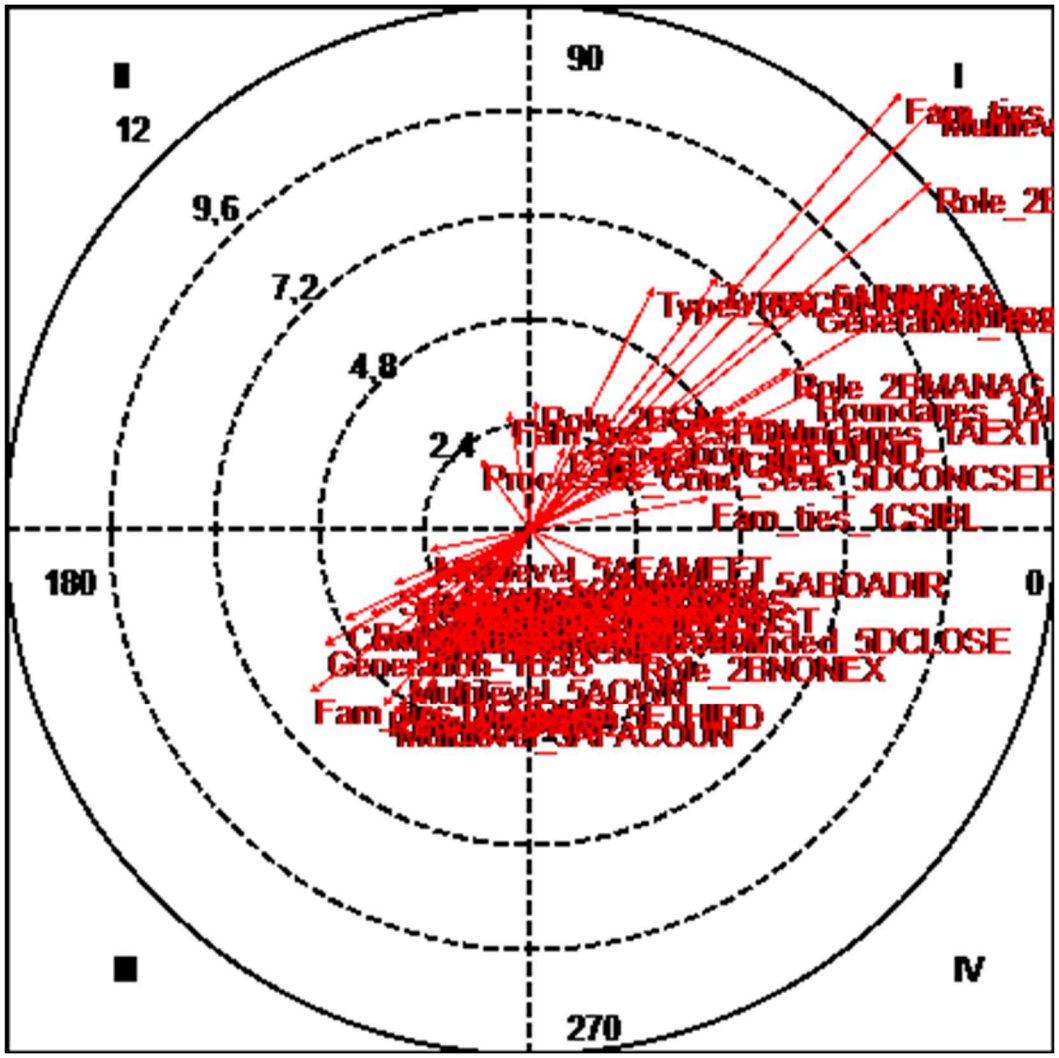


Conducta focal: **Trust components (4B): 4BABILIT**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-3,68	-1,96	-0,47	4,17 (*)	208,06
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	6,45	3,19	0,44	7,2 (*)	26,34
Fam_Boundaries_1AEXT	I	4,95	2,7	0,48	5,63 (*)	28,61
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-2,69	-1,38	-0,46	3,02 (*)	207,26
Fam_Generation_1BFOUND	I	1,14	2,21	0,89	2,49 (*)	62,67
Fam_Generation_1B2G	I	6,43	5,21	0,63	8,27 (*)	39,03
Fam_Generation_1B3G	III	-4,7	-2,62	-0,49	5,38 (*)	209,12
Fam_Generation_1B4G	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	II	-0,48	2,7	0,98	2,74 (*)	100,08
Fam_Fam_ties_1CCHILD	I	8,45	9,97	0,76	13,06 (*)	49,72
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	4,07	0,74	0,18	4,14 (*)	10,33
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-5,02	-3,7	-0,59	6,24 (*)	216,35
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-1,57	-1,57	-0,71	2,22 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-1,03	-1,03	-0,71	1,45	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-2,68	-2,33	-0,66	3,55 (*)	220,94
Fam_Fam_ties_1CNEP	I	0,78	1,89	0,92	2,04 (*)	67,59

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	IV	0,19	-1,26	-0,99	1,27	278,65
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-1,85	-0,64	-0,33	1,96 (*)	199,01
Bus_Role_2BCEO	III	-2,63	-3,97	-0,83	4,76 (*)	236,53
Bus_Role_2BGM	I	0,14	2,95	1	2,96 (*)	87,25
Bus_Role_2BMANAG	I	5,94	3,69	0,53	6,99 (*)	31,88
Bus_Role_2BWORK	III	-2,32	-1,3	-0,49	2,66 (*)	209,28
Bus_Role_2BBDME	I	9,14	7,93	0,66	12,1 (*)	40,94
Bus_Role_2BABME	III	-1,25	-1,64	-0,79	2,06 (*)	232,64
Bus_Role_2BNONEX	IV	2,41	-2,73	-0,75	3,64 (*)	311,43
Bus_Role_2BOWN	III	-3,35	-4,02	-0,77	5,23 (*)	230,18
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-2,3	-0,46	-0,2	2,35 (*)	191,37
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-3,13	-4,24	-0,8	5,27 (*)	233,6
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	9,29	9,72	0,72	13,44 (*)	46,3
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	1,89	-0,79	-0,38	2,05 (*)	337,36
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-2,37	-2,07	-0,66	3,15 (*)	221,1
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	8,89	5,35	0,52	10,38 (*)	31,05
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,63	-1,63	-0,71	2,31 (*)	225,01

CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,84	-3,28	-0,76	4,34 (*)	229,07
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,52	-0,73	-0,43	1,68	205,7
CCM_Conf_5BCONF	III	-4,23	-2,03	-0,43	4,69 (*)	205,63
CCM_Conf_5BLACKCONF	IV	0,76	-0,72	-0,69	1,04	316,53
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-1,64	-1,14	-0,57	2 (*)	214,78
CCM_Types_5CTASK	III	-1,7	-1	-0,51	1,98 (*)	210,55
CCM_Types_5CRELAT	III	-2,68	-1,76	-0,55	3,21 (*)	213,28
CCM_Types_5CWORKFAM	I	0,68	0,05	0,07	0,68	3,96
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,03	-0,37	-0,34	1,09	199,82
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,67	-2,1	-0,78	2,68 (*)	231,46
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-1,15	1,62	0,82	1,99 (*)	125,22
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,73	-3,81	-0,91	4,19 (*)	245,57
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-3,1	-1,24	-0,37	3,34 (*)	201,74
INNOV_Types_6AINNOVA	I	4,27	5,77	0,8	7,17 (*)	53,5
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	2,81	5,55	0,89	6,23 (*)	63,12

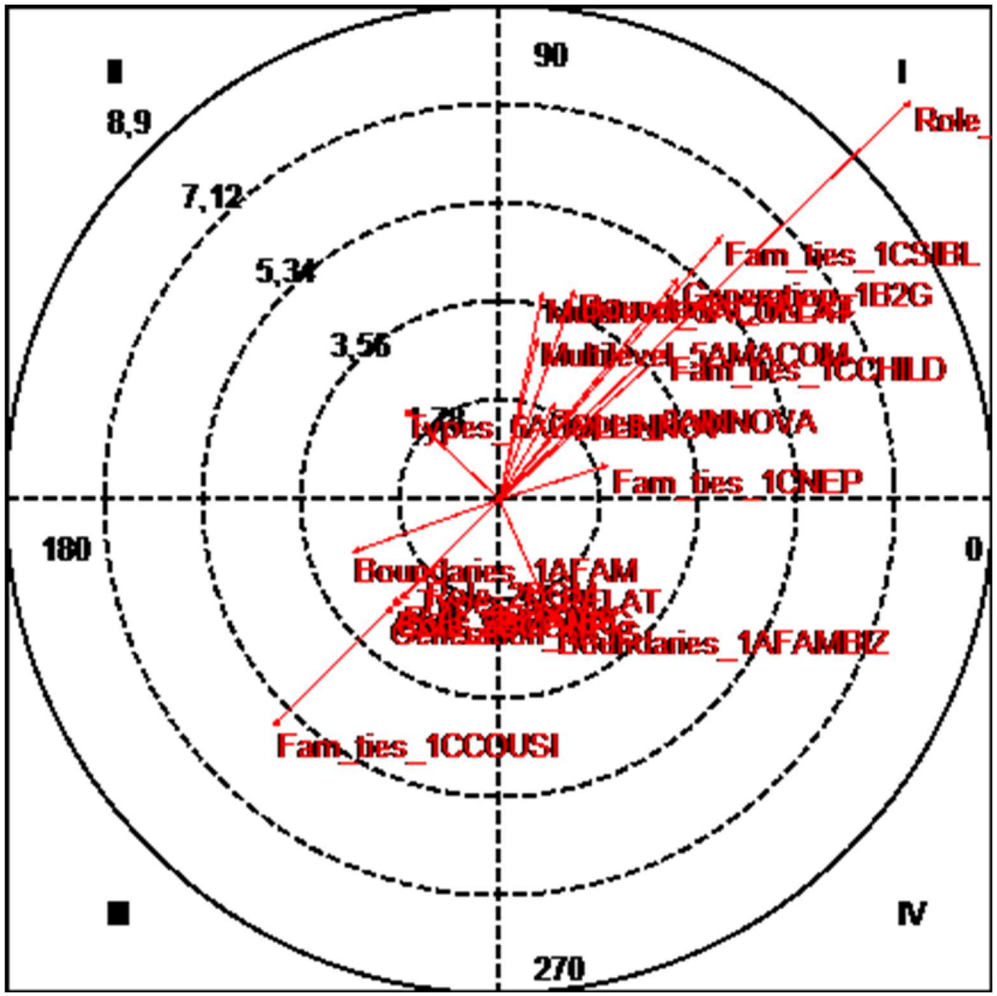


Conducta focal: **Trust components (4B): 4BINTEG**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-2,68	-0,96	-0,34	2,84 (*)	199,68
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,84	-0,84	-0,71	1,19	225
Fam_Boundaries_1AEXT	I	1,37	3,81	0,94	4,05 (*)	70,27
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	IV	1,01	-2,27	-0,91	2,48 (*)	294,03
Fam_Generation_1BFOUND	I	1,12	0,04	0,03	1,12	1,99
Fam_Generation_1B2G	I	3,25	4,02	0,78	5,17 (*)	51
Fam_Generation_1B3G	III	-2,07	-2,07	-0,71	2,93 (*)	225
Fam_Generation_1B4G	III	-0,15	-0,15	-0,71	0,21	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-0,8	-1,5	-0,88	1,7	241,79
Fam_Fam_ties_1CCHILD	I	3,04	2,71	0,67	4,07 (*)	41,71
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	4,04	4,78	0,76	6,26 (*)	49,81
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-4,11	-4,12	-0,71	5,82 (*)	225,08
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,56	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,26	-0,26	-0,71	0,37	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,77	-0,77	-0,71	1,09	225
Fam_Fam_ties_1CNEP	I	2	0,63	0,3	2,1 (*)	17,53

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,15	-0,15	-0,71	0,21	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,56	-0,56	-0,71	0,8	225
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-0,67	-0,67	-0,71	0,95	225
Bus_Role_2BCEO	III	-1,23	-1,23	-0,71	1,74	225
Bus_Role_2BGM	III	-1,39	-1,39	-0,71	1,96 (*)	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,91	-1,91	-0,71	2,69 (*)	225
Bus_Role_2BWORK	III	-1,81	-1,83	-0,71	2,57 (*)	225,18
Bus_Role_2BBDME	I	7,45	7,22	0,7	10,38 (*)	44,08
Bus_Role_2BABME	III	-0,71	-0,71	-0,71	1	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,69	-0,69	-0,71	0,98	225
Bus_Role_2BOWN	III	-1,24	-1,24	-0,71	1,76	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,89	-0,89	-0,71	1,26	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,24	-1,24	-0,71	1,76	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	0,69	2,93	0,97	3,01 (*)	76,7
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	1,04	-0,94	-0,67	1,41	317,94
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,91	-0,91	-0,71	1,28	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	0,78	3,74	0,98	3,82 (*)	78,21
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,71	-0,71	-0,71	1	225

CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,27	-1,27	-0,71	1,8	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,05	-0,08	-0,07	1,05	184,12
CCM_Conf_5BCONF	III	-1,95	-1,95	-0,71	2,75 (*)	225
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
CCM_Types_5CTASK	IV	0,51	-0,78	-0,84	0,93	302,99
CCM_Types_5CRELAT	III	-1,52	-1,52	-0,71	2,15 (*)	225
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,26	-0,45	-0,33	1,34	199,53
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,64	-0,64	-0,71	0,9	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	0,04	1,06	1	1,06	88,09
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,33	-1,33	-0,71	1,89	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	0,49	-0,96	-0,89	1,08	297,09
INNOV_Types_6AINNOVA	I	1,01	1,75	0,87	2,02 (*)	60,09
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	II	-1,74	1,64	0,69	2,39 (*)	136,71

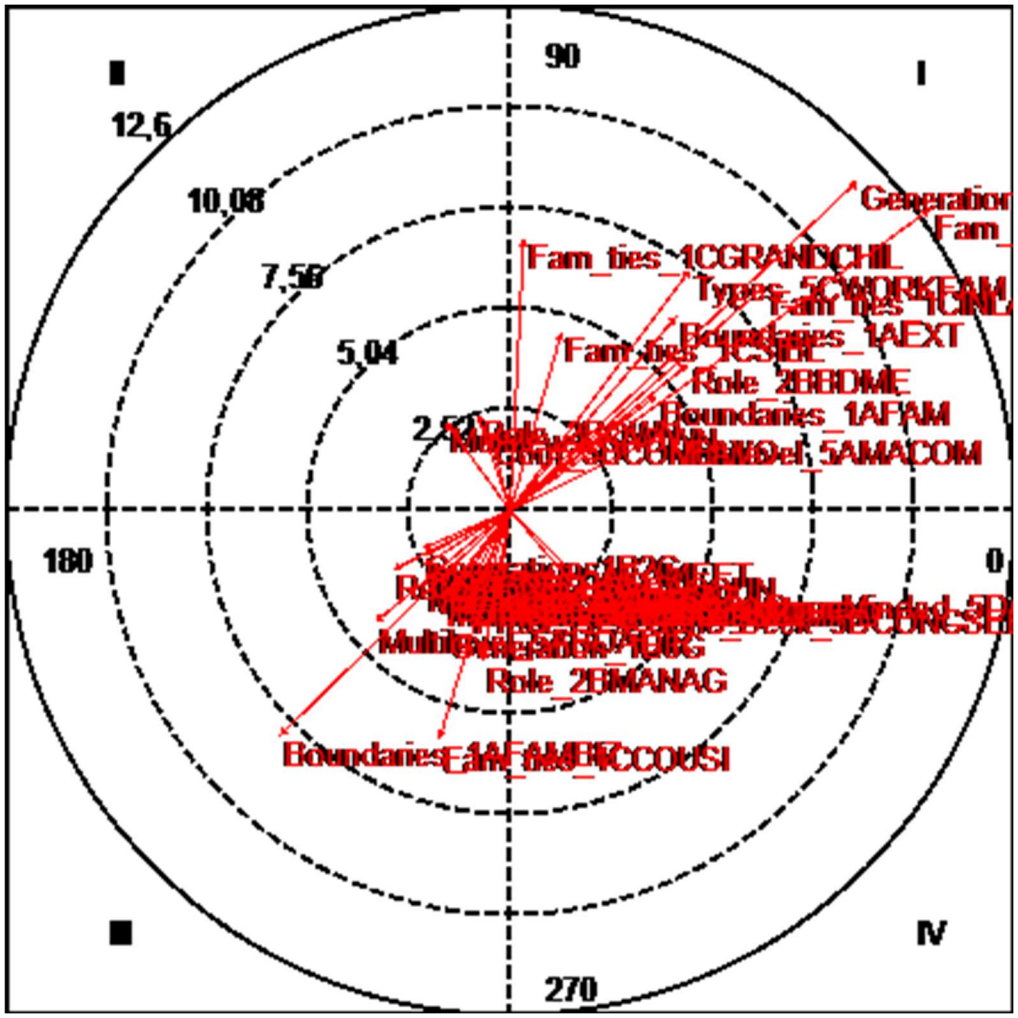

II
90
I
8,9
7,12
5,34
3,56
1,78
Role_
Fam_ties_1CSIBL
Fam_ties_1CCHILD
Fam_ties_1CNEP
180
0
Boundaries_1AFAM
Fam_ties_1CCOUSI
III
IV
270

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BBENEV**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	3,66	2,87	0,62	4,65 (*)	38,11
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-1,47	-1,99	-0,8	2,48 (*)	233,54
Fam_Boundaries_1AEXT	I	4,16	4,84	0,76	6,38 (*)	49,36
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-5,76	-5,64	-0,7	8,06 (*)	224,43
Fam_Generation_1BFOUND	I	8,69	8,23	0,69	11,97 (*)	43,43
Fam_Generation_1B2G	III	-2,2	-0,97	-0,4	2,4 (*)	203,87
Fam_Generation_1B3G	III	-1,58	-2,91	-0,88	3,31 (*)	241,52
Fam_Generation_1B4G	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,5	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	10,5	7,51	0,58	12,91 (*)	35,58
Fam_Fam_ties_1CCHILD	IV	0,07	-0,93	-1	0,94	274,08
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	1,29	4,45	0,96	4,64 (*)	73,85
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	III	-1,77	-5,72	-0,96	5,98 (*)	252,84
Fam_Fam_ties_1CUNCL	IV	0,15	-0,94	-0,99	0,95	278,9
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,62	-0,62	-0,71	0,87	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-1,82	-1,82	-0,71	2,58 (*)	225

Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-1,16	-1,75	-0,83	2,1 (*)	236,47
Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,5	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	6,38	5,61	0,66	8,5 (*)	41,32
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	I	0,34	6,81	1	6,81 (*)	87,11
Bus_Role_2BCEO	III	-2,92	-1,49	-0,45	3,28 (*)	206,99
Bus_Role_2BGM	I	1,52	0,88	0,5	1,76	30,06
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,69	-3,8	-0,98	3,86 (*)	259,66
Bus_Role_2BWORK	IV	0,94	-0,1	-0,11	0,95	353,76
Bus_Role_2BBDME	I	4,46	3,65	0,63	5,77 (*)	39,26
Bus_Role_2BABME	III	-1,67	-1,67	-0,71	2,37 (*)	225
Bus_Role_2BNONEX	I	0,25	0,26	0,71	0,36	45,15
Bus_Role_2BOWN	II	-0,81	2,39	0,95	2,53 (*)	108,69
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-2,12	-1,14	-0,47	2,4 (*)	208,26
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,52	-1,52	-0,71	2,15 (*)	224,99
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	3,84	1,91	0,45	4,29 (*)	26,49
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-3,37	-2,8	-0,64	4,39 (*)	219,72
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-1,66	-2,15	-0,79	2,72 (*)	232,22
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,16	-1,79	-0,64	2,81 (*)	219,72

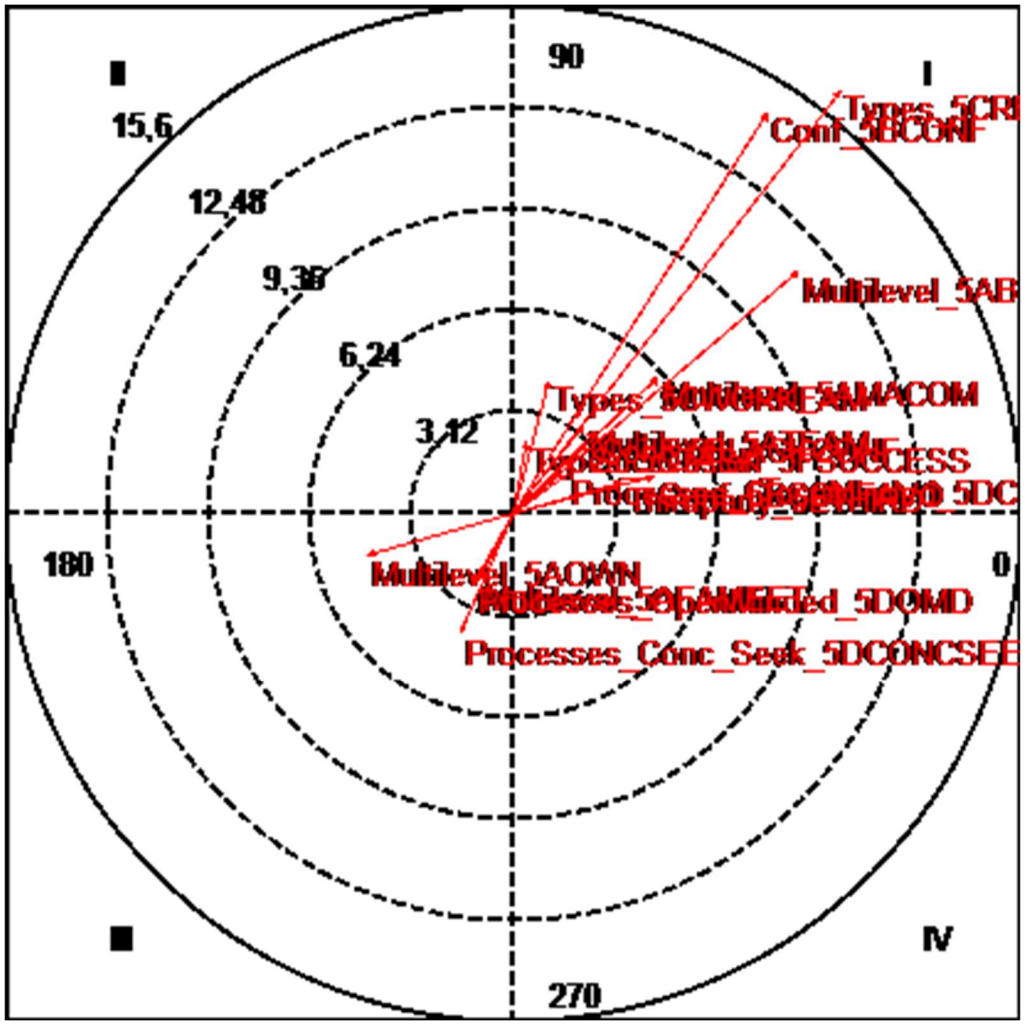
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,44	-1,67	-0,97	1,73	255,24
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-1,62	2,21	0,81	2,74 (*)	126,17
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,39	-2,07	-0,98	2,1 (*)	259,33
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,17	-1,39	-0,54	2,58 (*)	212,68
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	II	-0,49	1,92	0,97	1,98 (*)	104,2
CCM_Types_5CTASK	III	-0,74	-1,86	-0,93	2 (*)	248,18
CCM_Types_5CRELAT	IV	1,11	-0,07	-0,06	1,11	356,49
CCM_Types_5CWORKFAM	I	4,5	6,01	0,8	7,51 (*)	53,19
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	IV	1,92	-1,94	-0,71	2,73 (*)	314,77
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,51	-0,83	-0,48	1,73	208,83
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,02	-2,35	-0,92	2,56 (*)	246,47
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	IV	1,82	-2,16	-0,76	2,83 (*)	310,13
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	1,64	-0,71	-0,4	1,79	336,44
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,69	-0,57	-0,32	1,78	198,68
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,28	-2,15	-0,99	2,17 (*)	262,71


II
90
I
12,6
10,08
7,56
5,04
2,52
180
0
III
270
IV
Fam_ties_1CGRANDCHIL
Boundaries_1AEXT
Role_2BBDME
Boundaries_1AFAM
Role_2BMANAG

Conducta focal: **Lack of trust (4C): 4CLACKTRU**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,06	-2,03	-0,89	2,29 (*)	242,44
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,63	-0,63	-0,71	0,89	224,98
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	4,48	4,21	0,68	6,15 (*)	43,21
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	8,78	7,46	0,65	11,52 (*)	40,36
CCM_Multilevel_5ABOAADV	IV	0,46	-0,82	-0,87	0,94	299,17
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	II	-1,5	0,79	0,47	1,69	152,15
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,19	-1,81	-0,99	1,82	264,13
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-4,5	-1,28	-0,27	4,67 (*)	195,85
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	2,19	2,74	0,78	3,51 (*)	51,39
CCM_Conf_5BCONF	I	7,82	12,33	0,84	14,6 (*)	57,61
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	2,52	2,52	0,71	3,56 (*)	45,02
CCM_Conf_5BCONFAVO	I	4,33	1,15	0,26	4,48 (*)	14,94
CCM_Types_5CTASK	I	0,4	2,23	0,98	2,27 (*)	79,96
CCM_Types_5CRELAT	I	10,09	13,01	0,79	16,46 (*)	52,19
CCM_Types_5CWORKFAM	I	1,1	4,1	0,97	4,24 (*)	74,95

CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,22	-2,14	-0,87	2,47 (*)	240,41
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	1,67	1,22	0,59	2,07 (*)	36,17
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,64	-3,69	-0,91	4,04 (*)	245,99
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	3,38	0,97	0,27	3,52 (*)	15,94
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	2,28	2,17	0,69	3,15 (*)	43,66

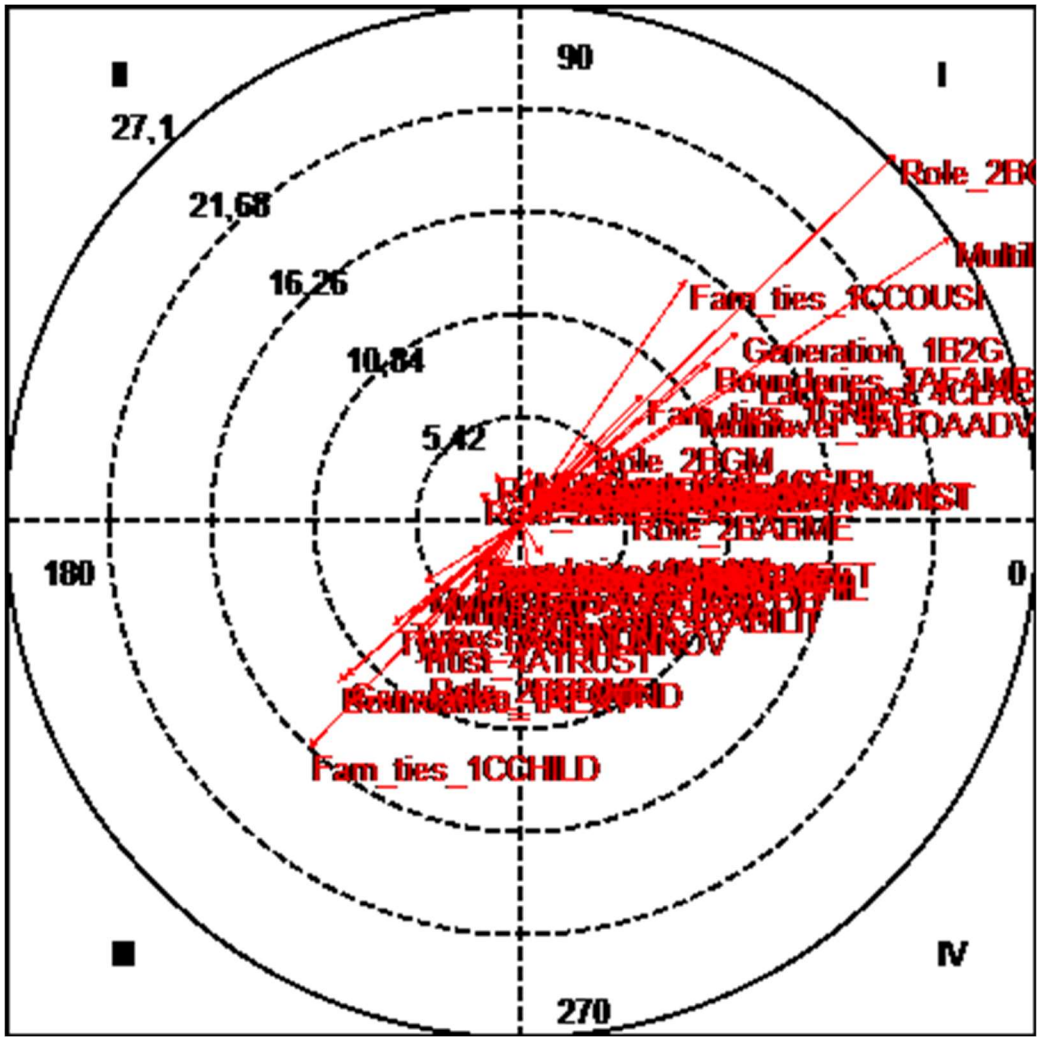


Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONF**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-2,71	-1,63	-0,52	3,16 (*)	211,1
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-2,06	-2,06	-0,71	2,91 (*)	224,99
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-9,63	-8,44	-0,66	12,81 (*)	221,23
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	9,99	8,41	0,64	13,06 (*)	40,08
Fam_Generation_1BFOUND	III	-9,27	-8,18	-0,66	12,36 (*)	221,42
Fam_Generation_1B2G	I	11,42	10,03	0,66	15,2 (*)	41,3
Fam_Generation_1B3G	I	0,68	2,37	0,96	2,47 (*)	74
Fam_Generation_1B4G	III	-0,64	-0,64	-0,71	0,9	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	IV	0,47	-3,21	-0,99	3,25 (*)	278,25
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-11,18	-11,93	-0,73	16,35 (*)	226,87
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	4,91	3,02	0,52	5,76 (*)	31,63
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	I	8,7	12,75	0,83	15,43 (*)	55,67
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-1,69	-1,69	-0,71	2,4 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-1,11	-1,11	-0,71	1,57	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	I	6,38	6,71	0,72	9,26 (*)	46,46
Fam_Fam_ties_1CNEP	I	0,32	2,05	0,99	2,07 (*)	81,2

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,64	-0,64	-0,71	0,9	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	2,13	2,13	0,71	3,01 (*)	45,01
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-2,11	-2,49	-0,76	3,27 (*)	229,71
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	3,43	2,22	0,54	4,09 (*)	32,93
Bus_Role_2BCEO	I	19,77	19,35	0,7	27,67 (*)	44,38
Bus_Role_2BGM	I	3,68	4,25	0,76	5,62 (*)	49,07
Bus_Role_2BMANAG	I	0,43	2,11	0,98	2,16 (*)	78,45
Bus_Role_2BWORK	II	-1,43	2,57	0,87	2,94 (*)	119,14
Bus_Role_2BBDME	III	-5,01	-7,84	-0,84	9,3 (*)	237,45
Bus_Role_2BABME	I	5,67	0,6	0,11	5,7 (*)	6,09
Bus_Role_2BNONEX	II	-2,2	1,5	0,56	2,66 (*)	145,77
Bus_Role_2BOWN	III	-1,12	-0,08	-0,07	1,12	183,88
Trust_Trust_4ATRUST	III	-5,51	-6,35	-0,76	8,41 (*)	229,04
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,03	-4,23	-0,9	4,69 (*)	244,37
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,95	-1,95	-0,71	2,75 (*)	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,39	-2,17	-0,84	2,58 (*)	237,32
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	12,33	7,82	0,54	14,6 (*)	32,39
CCM_Multilevel_5AFAMEET	IV	1,08	-1,8	-0,86	2,09 (*)	300,96

CCM_Multilevel_5AFACOUN	II	-0,08	0,13	0,87	0,15	119,79
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-4,24	-3,76	-0,66	5,67 (*)	221,53
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	22,61	14,99	0,55	27,13 (*)	33,55
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	9,17	6,06	0,55	10,99 (*)	33,43
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-5,1	-3,18	-0,53	6,01 (*)	211,91
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	4,95	2,41	0,44	5,5 (*)	26,01
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,53	-0,1	-0,07	1,54	183,79
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	0,45	2,91	0,99	2,94 (*)	81,22
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,97	-5,03	-0,64	7,81 (*)	220,13
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-6,79	-5,45	-0,63	8,71 (*)	218,74

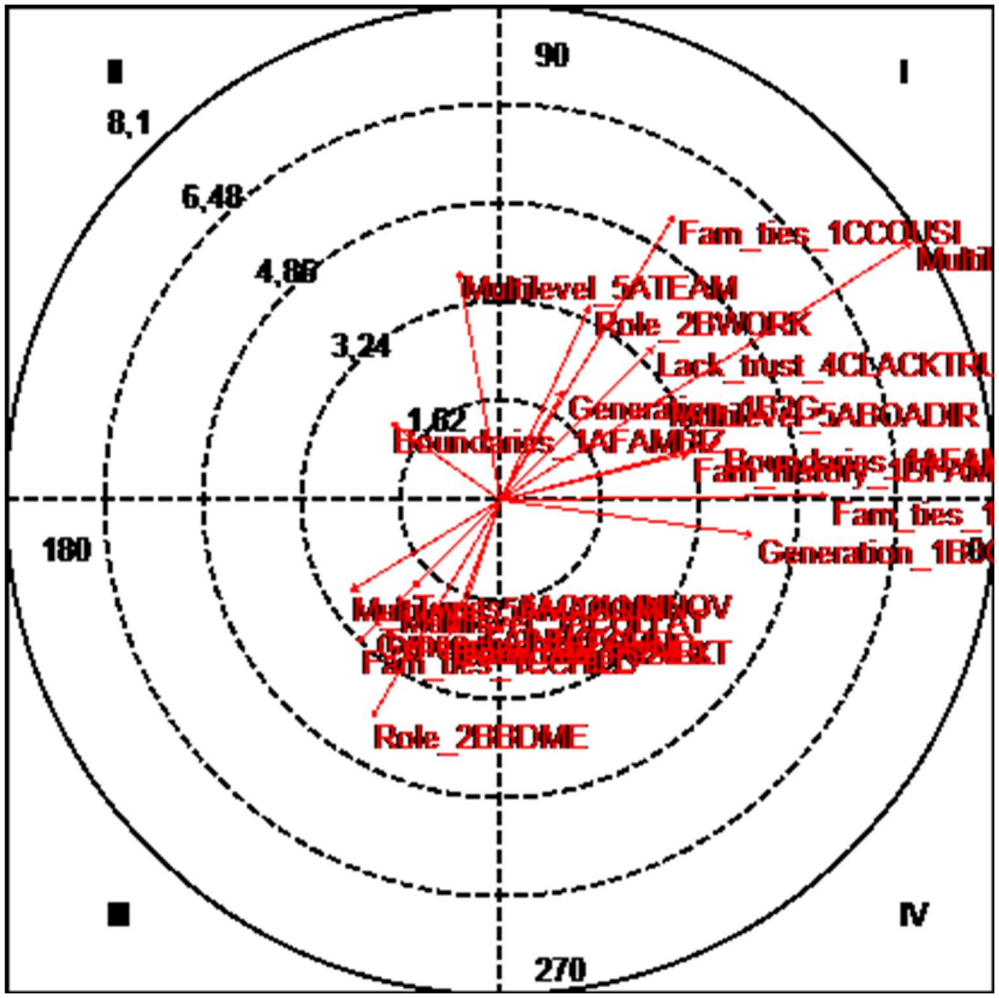

II
90
I
27,1
21,68
16,26
10,84
5,42
180
0
III
270
IV
Role_2BG
Multil
Fam_ties_1CCOUSI
Generation_1B2G
Role_2BGM
Role_2BAEME
Fam_ties_1CCHILD

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BLACKCONF**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	3,61	0,96	0,26	3,74 (*)	14,82
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,55	-0,55	-0,71	0,78	225
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-0,83	-2,21	-0,94	2,36 (*)	249,51
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	II	-1,81	1,27	0,57	2,21 (*)	145,06
Fam_Generation_1BFOUND	III	-2,09	-2,09	-0,71	2,96 (*)	225
Fam_Generation_1B2G	I	1,04	1,81	0,87	2,09 (*)	60,17
Fam_Generation_1B3G	IV	4,15	-0,57	-0,14	4,18 (*)	352,21
Fam_Generation_1B4G	III	-0,1	-0,1	-0,71	0,14	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	5,37	0,08	0,02	5,37 (*)	0,86
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-2,34	-2,34	-0,71	3,32 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	III	-0,73	-2,2	-0,95	2,32 (*)	251,58
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	I	2,86	4,69	0,85	5,5 (*)	58,62
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,26	-0,26	-0,71	0,37	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,17	-0,17	-0,71	0,24	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	II	-0,5	1,51	0,95	1,59	108,46

Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,68	225
Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,1	-0,1	-0,71	0,14	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,62	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	3,1	0,77	0,24	3,2 (*)	13,92
Bus_Role_2BCEO	I	0,46	1,73	0,97	1,79	75,04
Bus_Role_2BGM	III	-0,91	-0,91	-0,71	1,28	225
Bus_Role_2BMANAG	II	-0,4	0,45	0,74	0,6	131,85
Bus_Role_2BWORK	I	1,47	3,2	0,91	3,52 (*)	65,4
Bus_Role_2BBDME	III	-2,12	-3,59	-0,86	4,17 (*)	239,43
Bus_Role_2BABME	III	-0,46	-0,46	-0,71	0,65	225
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,64	225
Bus_Role_2BOWN	III	-0,81	-0,81	-0,71	1,15	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-0,48	-0,96	-0,9	1,08	243,53
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-0,72	0,76	0,73	1,04	133,47
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,52	2,52	0,71	3,56 (*)	44,98

CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,58	-0,58	-0,71	0,83	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	6,75	4,23	0,53	7,96 (*)	32,07
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,47	-1,5	-0,52	2,89 (*)	211,2
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,7	1,69	0,53	3,19 (*)	32,05
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-1,7	-1,7	-0,71	2,41 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	IV	1,72	-0,46	-0,26	1,78	344,94
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,83	-0,83	-0,71	1,18	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-0,69	3,77	0,98	3,83 (*)	100,33
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-2,01	-2,01	-0,71	2,84 (*)	225
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,45	-1,45	-0,71	2,06 (*)	225

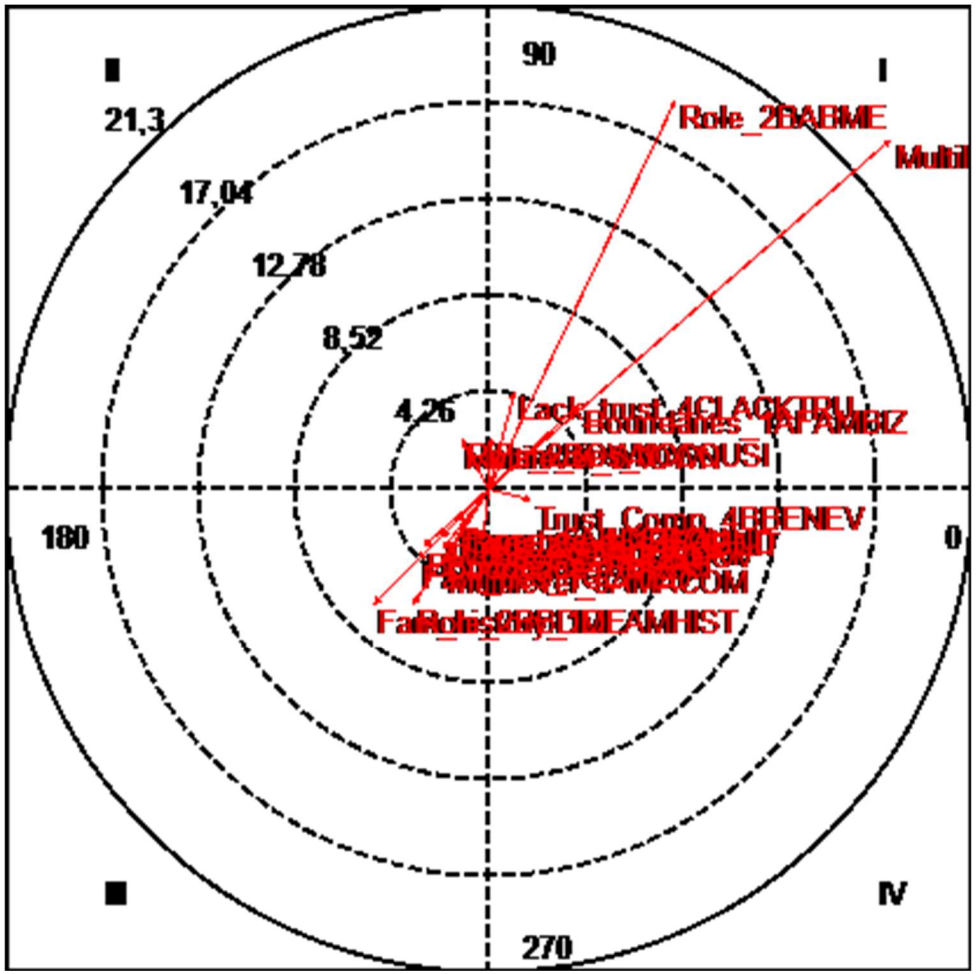


Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONFAVO**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-2,89	-2,54	-0,66	3,84 (*)	221,31
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,81	-0,81	-0,71	1,14	225
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,06	-2,68	-0,79	3,38 (*)	232,48
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4	3,74	0,68	5,48 (*)	43,08
Fam_Generation_1BFOUND	III	-1,22	-1,59	-0,79	2 (*)	232,58
Fam_Generation_1B2G	III	-1,24	-0,7	-0,49	1,42	209,56
Fam_Generation_1B3G	II	-1,46	0,68	0,42	1,61	155,12
Fam_Generation_1B4G	III	-0,15	-0,15	-0,71	0,21	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	III	-1,44	-1,44	-0,71	2,04 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-3,11	-3,11	-0,71	4,4 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	IV	1,22	-0,52	-0,39	1,33	336,98
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	I	0,13	2,31	1	2,32 (*)	86,76
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,38	-0,38	-0,71	0,54	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,74	-0,74	-0,71	1,05	225
Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-0,71	-0,71	-0,71	1,01	225

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,15	-0,15	-0,71	0,21	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-0,65	-0,65	-0,71	0,92	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-5,1	-5,11	-0,71	7,22 (*)	225,09
Bus_Role_2BCEO	III	-0,32	-1,19	-0,96	1,23	254,73
Bus_Role_2BGM	II	-1,34	0,98	0,59	1,66	143,77
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,26	-0,11	-0,09	1,27	184,99
Bus_Role_2BWORK	I	0,05	0,04	0,55	0,06	33,47
Bus_Role_2BBDME	III	-3,33	-5,08	-0,84	6,07 (*)	236,73
Bus_Role_2BABME	I	8,23	17,13	0,9	19,01 (*)	64,35
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,67	-0,67	-0,71	0,94	225
Bus_Role_2BOWN	II	-1,2	2,23	0,88	2,53 (*)	118,24
Trust_Trust_4ATRUST	III	-0,26	-2,25	-0,99	2,27 (*)	263,39
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,14	-1,64	-0,82	2 (*)	235,22
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	IV	1,92	-0,49	-0,25	1,98 (*)	345,8
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	1,15	4,33	0,97	4,48 (*)	75,06
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	1,5	0,32	0,21	1,53	12,01

CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,2	-0,34	-0,27	1,25	195,86
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,99	-3,31	-0,86	3,86 (*)	239,05
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	1,35	1,01	0,6	1,68	36,7
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	17,74	15,41	0,66	23,5 (*)	40,99
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,07	-2,07	-0,71	2,93 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	0,8	0,8	0,71	1,14	45,02
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-1,22	2,13	0,87	2,46 (*)	119,89
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-1,01	1,01	0,71	1,43	135,08
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,42	-1,42	-0,71	2,01 (*)	225
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-2,14	-2,14	-0,71	3,03 (*)	225

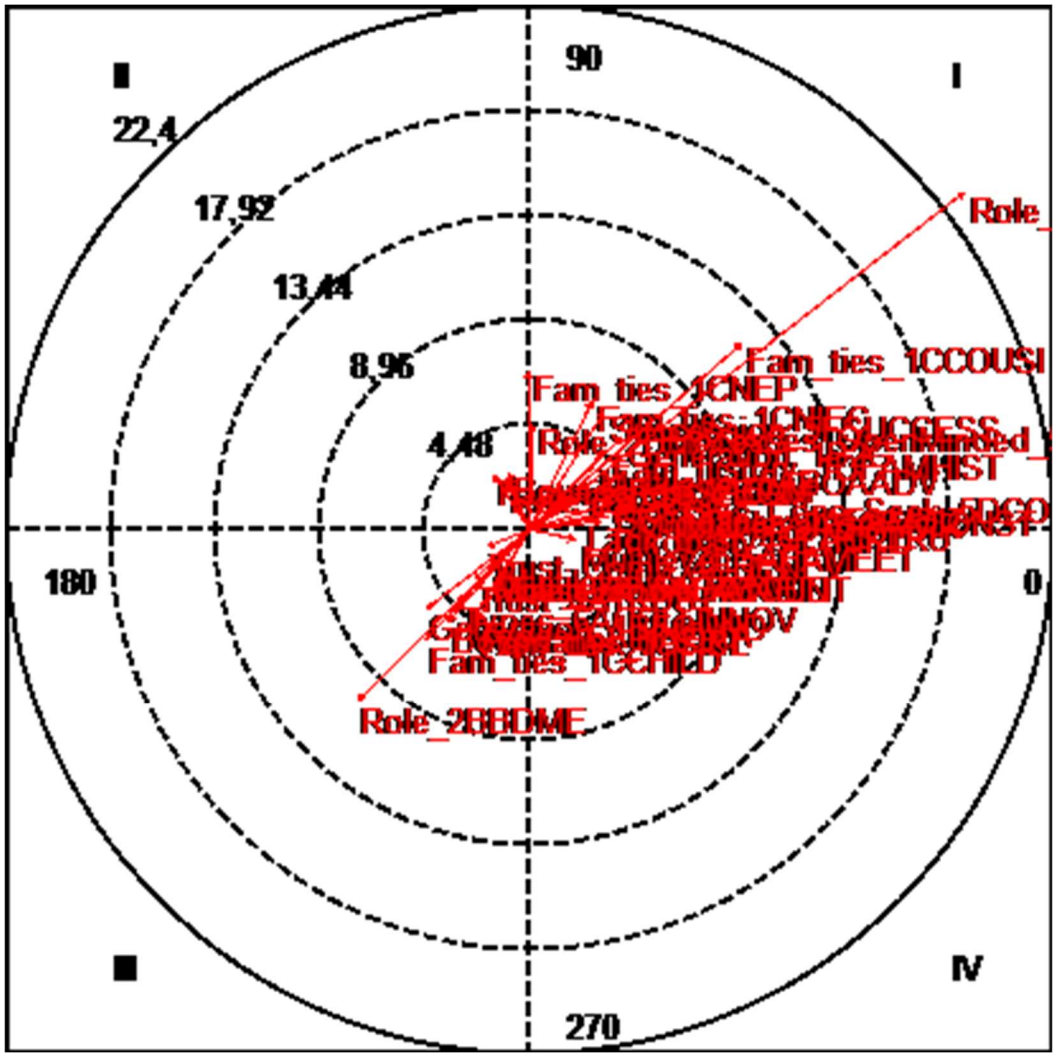


Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CTASK**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	II	-0,94	2,53	0,94	2,7 (*)	110,3
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,3	-1,17	-0,97	1,21	255,67
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-3,51	-3,94	-0,75	5,28 (*)	228,28
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	3,51	1,15	0,31	3,7 (*)	18,12
Fam_Generation_1BFOUND	III	-4,45	-3,41	-0,61	5,61 (*)	217,48
Fam_Generation_1B2G	I	4,01	4,03	0,71	5,69 (*)	45,16
Fam_Generation_1B3G	I	1,58	0,83	0,47	1,78	27,87
Fam_Generation_1B4G	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	II	-1,58	2,42	0,84	2,89 (*)	123,1
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-4,51	-4,75	-0,73	6,55 (*)	226,48
Fam_Fam_ties_1CSIBL	III	-2,34	-4,07	-0,87	4,69 (*)	240,06
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	I	9,16	8,03	0,66	12,18 (*)	41,23
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,55	-0,55	-0,71	0,78	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,51	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	I	2,73	5,58	0,9	6,22 (*)	63,93
Fam_Fam_ties_1CNEP	II	-0,04	6,88	1	6,88 (*)	90,33

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,78	-0,78	-0,71	1,11	225
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-0,94	-0,94	-0,71	1,33	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	3,3	3,47	0,72	4,79 (*)	46,42
Bus_Role_2BCEO	I	18,7	14,5	0,61	23,66 (*)	37,78
Bus_Role_2BGM	I	3,98	2,36	0,51	4,63 (*)	30,74
Bus_Role_2BMANAG	I	0,15	4,55	1	4,55 (*)	88,13
Bus_Role_2BWORK	I	1,24	0,37	0,29	1,29	16,72
Bus_Role_2BBDME	III	-7,38	-7,37	-0,71	10,43 (*)	224,96
Bus_Role_2BABME	II	-0,98	2,11	0,91	2,33 (*)	114,97
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,96	-0,96	-0,71	1,36	225
Bus_Role_2BOWN	III	-1,73	-1,73	-0,71	2,45 (*)	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-2,41	-2,16	-0,67	3,24 (*)	221,86
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1	-1,7	-0,86	1,98 (*)	239,45
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	II	-0,78	0,51	0,54	0,93	147,01
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,86	-0,74	-0,37	2 (*)	201,82
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,23	0,4	0,17	2,27 (*)	10,04
CCM_Multilevel_5AFAMEET	IV	2,04	-0,42	-0,2	2,08 (*)	348,28

CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,73	-1,73	-0,71	2,45 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,19	-1,57	-0,99	1,59	263,12
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	4,32	0,97	0,22	4,43 (*)	12,72
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	2,78	2,78	0,71	3,94 (*)	45
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-1,18	-0,57	-0,43	1,31	205,76
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	6,24	1,08	0,17	6,34 (*)	9,82
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,77	-1,77	-0,71	2,5 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,46	-1,46	-0,71	2,06 (*)	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	5,3	4,71	0,66	7,09 (*)	41,64
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	IV	0,25	-0,89	-0,96	0,92	285,77
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	2,33	1,58	0,56	2,81 (*)	34,26
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	3,15	0,37	0,12	3,18 (*)	6,69
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	3,24	5,08	0,84	6,02 (*)	57,47
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-2,4	-3,74	-0,84	4,45 (*)	237,28
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-3,1	-3,1	-0,71	4,38 (*)	225

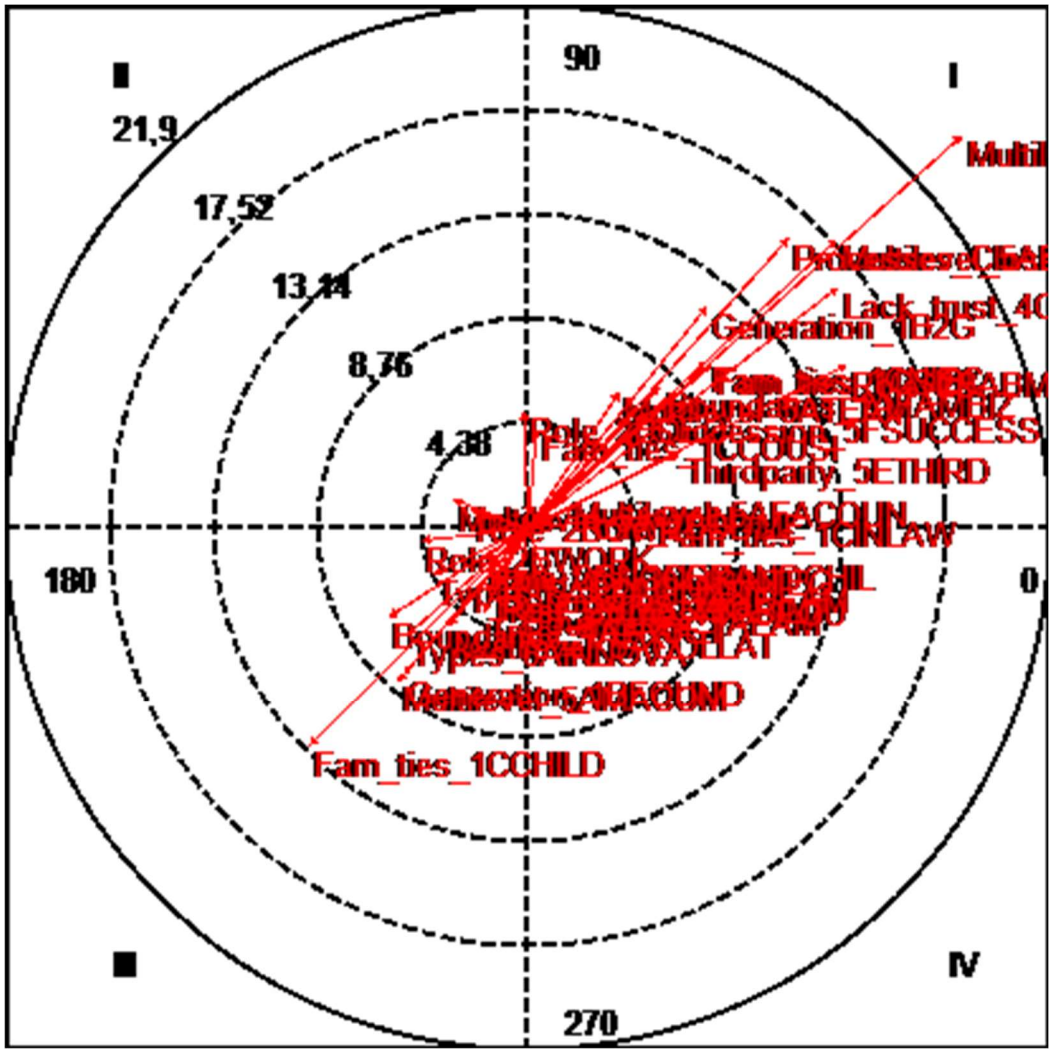


Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CRELAT**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,5	-3,17	-0,99	3,21 (*)	261,11
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-1,35	-2,27	-0,86	2,64 (*)	239,3
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-5,84	-3,73	-0,54	6,93 (*)	212,56
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	5,56	5,95	0,73	8,14 (*)	46,95
Fam_Generation_1BFOUND	III	-5,2	-6,16	-0,76	8,06 (*)	229,84
Fam_Generation_1B2G	I	7,52	9,28	0,78	11,94 (*)	50,97
Fam_Generation_1B3G	II	-0,28	0,11	0,37	0,3	158,18
Fam_Generation_1B4G	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,57	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	IV	0,99	-2,71	-0,94	2,88 (*)	290,13
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-9,16	-9,16	-0,71	12,96 (*)	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	7,72	6,85	0,66	10,32 (*)	41,56
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	I	0,37	4,13	1	4,14 (*)	84,92
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-1,07	-1,07	-0,71	1,52	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,7	-0,7	-0,71	0,99	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	I	7,47	6,97	0,68	10,21 (*)	43
Fam_Fam_ties_1CNEP	I	0,62	0,62	0,71	0,88	45,02

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,57	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	I	5,31	0,53	0,1	5,34 (*)	5,71
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	III	-1,82	-1,25	-0,57	2,2 (*)	214,42
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-0,38	-1,39	-0,96	1,44	254,54
Bus_Role_2BCEO	II	-0,15	4,92	1	4,93 (*)	91,77
Bus_Role_2BGM	III	-0,9	-1,47	-0,85	1,72	238,45
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,33	-2,6	-0,89	2,92 (*)	242,89
Bus_Role_2BWORK	III	-4,45	-0,53	-0,12	4,48 (*)	186,73
Bus_Role_2BBDME	I	1,98	0,89	0,41	2,17 (*)	24,29
Bus_Role_2BABME	I	13,37	6,82	0,45	15,01 (*)	27,04
Bus_Role_2BNONEX	III	-1,86	-1,3	-0,57	2,27 (*)	215,01
Bus_Role_2BOWN	II	-2,41	0,74	0,3	2,52 (*)	162,83
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,85	-3,54	-0,89	3,99 (*)	242,33
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,76	-2,68	-0,84	3,21 (*)	236,72
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,52	-1,52	-0,71	2,15 (*)	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	II	-0,07	1,11	1	1,11	93,51
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	13,01	10,09	0,61	16,46 (*)	37,81
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,68	-1,54	-0,92	1,68	246,35

CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	1,69	1,37	0,63	2,18 (*)	39,12
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-5,45	-6,42	-0,76	8,42 (*)	229,7
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	18,22	16,45	0,67	24,54 (*)	42,08
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	12,95	12,09	0,68	17,71 (*)	43,04
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-3,31	-4,12	-0,78	5,28 (*)	231,2
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,27	-0,81	-0,95	0,86	251,72
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-3,12	1,2	0,36	3,34 (*)	158,99
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	3,85	5,7	0,83	6,88 (*)	55,99
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	IV	0,32	-1,85	-0,99	1,88	279,93
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	10,94	12,14	0,74	16,34 (*)	47,99
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	0,46	0,07	0,14	0,46	8,28
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	6,41	3,17	0,44	7,15 (*)	26,32
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	4,98	4,84	0,7	6,94 (*)	44,19
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,03	-4,47	-0,66	6,73 (*)	221,59
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-3,97	-1,94	-0,44	4,42 (*)	206,09

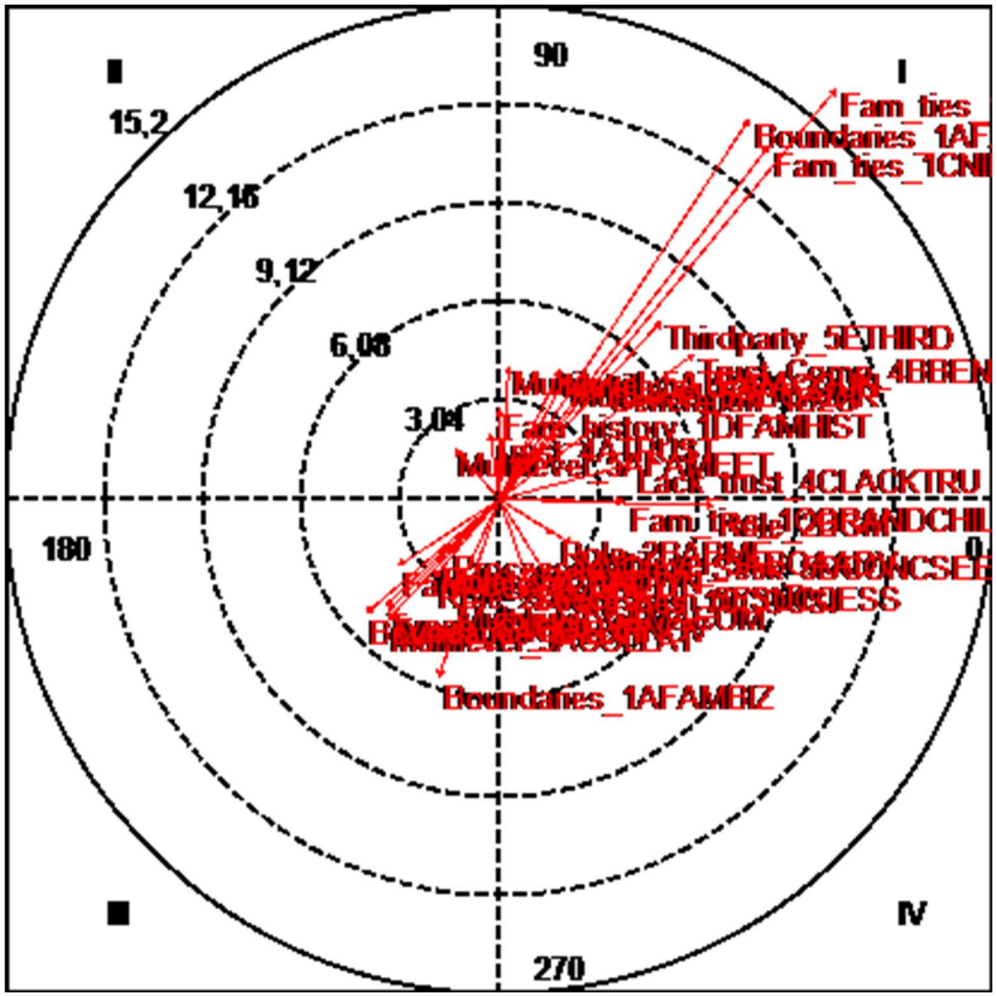


Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CWORKFAM**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	7,71	11,74	0,84	14,05 (*)	56,69
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-1,29	-0,51	-0,36	1,39	201,32
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-4,13	-3,52	-0,65	5,43 (*)	220,45
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-1,88	-5,5	-0,95	5,82 (*)	251,13
Fam_Generation_1BFOUND	IV	0,71	-0,46	-0,54	0,85	327,14
Fam_Generation_1B2G	I	3,26	3,61	0,74	4,87 (*)	47,92
Fam_Generation_1B3G	IV	0,18	-0,83	-0,98	0,85	281,92
Fam_Generation_1B4G	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
Fam_Fam_ties_1CSPOU	I	10,38	12,65	0,77	16,36 (*)	50,62
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-3,14	-2,06	-0,55	3,76 (*)	213,25
Fam_Fam_ties_1CSIBL	II	-1,8	0,12	0,07	1,81	176,24
Fam_Fam_ties_1CCOUSI	IV	1,6	-2,59	-0,85	3,04 (*)	301,67
Fam_Fam_ties_1CUNCL	III	-0,61	-0,61	-0,71	0,87	225
Fam_Fam_ties_1CAUNT	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,57	225
Fam_Fam_ties_1CNIEC	I	8,28	10,86	0,8	13,66 (*)	52,68
Fam_Fam_ties_1CNEP	III	-1,14	-1,14	-0,71	1,61	225

Fam_Fam_ties_1CGRANDM	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
Fam_Fam_ties_1CINLAW	IV	1,47	-0,87	-0,51	1,71	329,5
Fam_Fam_ties_1CGRANDCHIL	IV	3,86	-0,06	-0,01	3,86 (*)	359,14
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	0	2,81	1	2,81 (*)	89,96
Bus_Role_2BCEO	IV	0,28	-1,9	-0,99	1,92	278,25
Bus_Role_2BGM	IV	6,61	-0,19	-0,03	6,62 (*)	358,34
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,12	-0,4	-0,33	1,19	199,52
Bus_Role_2BWORK	III	-2,04	-2,43	-0,77	3,17 (*)	230,06
Bus_Role_2BBDME	II	-1,13	0,77	0,57	1,37	145,59
Bus_Role_2BABME	IV	1,72	-1,09	-0,54	2,03 (*)	327,59
Bus_Role_2BNONEX	IV	0,85	-1,06	-0,78	1,36	308,6
Bus_Role_2BOWN	III	-1,91	-1,91	-0,71	2,71 (*)	225
Trust_Trust_4ATRUST	II	-0,29	2,05	0,99	2,07 (*)	97,96
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	0,05	0,68	1	0,68	86,04
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	6,01	4,5	0,6	7,51 (*)	36,81
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	4,1	1,1	0,26	4,24 (*)	15,05
CCM_Multilevel_5AFAMEET	II	-1,38	1,59	0,76	2,11 (*)	130,79

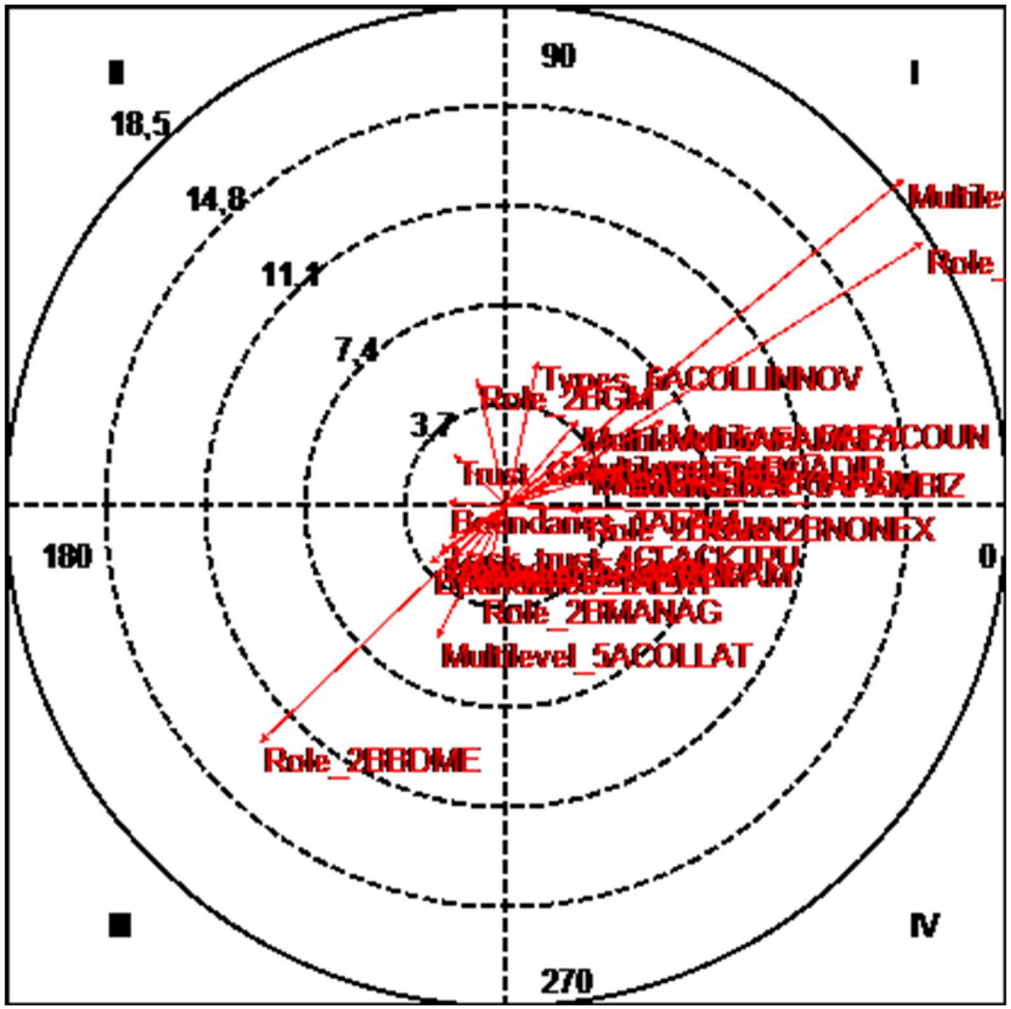
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	1,86	4,02	0,91	4,43 (*)	65,13
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,44	-3,11	-0,91	3,43 (*)	245,15
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,04	3,77	0,88	4,29 (*)	61,59
CCM_Multilevel_5ABOAADV	IV	2,27	-1,4	-0,52	2,66 (*)	328,38
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-3,46	-3,73	-0,73	5,09 (*)	227,2
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,09	-0,15	-0,14	1,1	188,06
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,96	-1,96	-0,71	2,77 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	0,29	4,11	1	4,12 (*)	85,93
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,09	-0,15	-0,14	1,1	188,06
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,96	-1,96	-0,71	2,77 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	0,29	4,11	1	4,12 (*)	85,93
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,88	-1,41	-0,85	1,66	238,06
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	IV	0,05	-0,98	-1	0,99	272,84
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,53	-1,53	-0,71	2,16 (*)	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	5	5,51	0,74	7,44 (*)	47,75
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	0,86	-2,47	-0,94	2,61 (*)	289,22
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-3,52	-3,28	-0,68	4,81 (*)	222,95
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-3,43	-3,43	-0,71	4,85 (*)	225


90
I
II
III
IV
180
0
270
15,2
12,16
9,12
6,08
3,04
Fam_ties
Boundaries_1AF
Fam_ties_1CNI
Thirdparty_5EJTHIRD
Fam history_1DFAMHIST
Lack trust_4CLACKTRU
Boundaries_1AFAMBIZ

Conducta focal: **Processes (5D): 5DOMD**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	II	-2,19	0,13	0,06	2,2 (*)	176,51
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-1,88	-1,88	-0,71	2,66 (*)	225
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,83	-2,12	-0,6	3,54 (*)	216,8
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4,4	1,42	0,31	4,62 (*)	17,89
Bus_Role_2BCEO	I	15,39	9,72	0,53	18,2 (*)	32,27
Bus_Role_2BGM	II	-1,08	4,67	0,97	4,79 (*)	102,99
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,99	-3,26	-0,96	3,41 (*)	253,08
Bus_Role_2BWORK	III	-0,64	-0,94	-0,83	1,14	235,89
Bus_Role_2BBDME	III	-9,07	-8,72	-0,69	12,58 (*)	223,89
Bus_Role_2BABME	I	1,67	0,37	0,22	1,71	12,43
Bus_Role_2BNONEX	IV	7,1	-0,22	-0,03	7,11 (*)	358,26
Bus_Role_2BOWN	IV	2,85	-0,16	-0,05	2,85 (*)	356,87
Trust_Trust_4ATRUST	IV	0,11	-0,14	-0,78	0,18	308,33
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,37	-1,03	-0,94	1,09	250,18
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,45	-1,26	-0,94	1,34	250,47

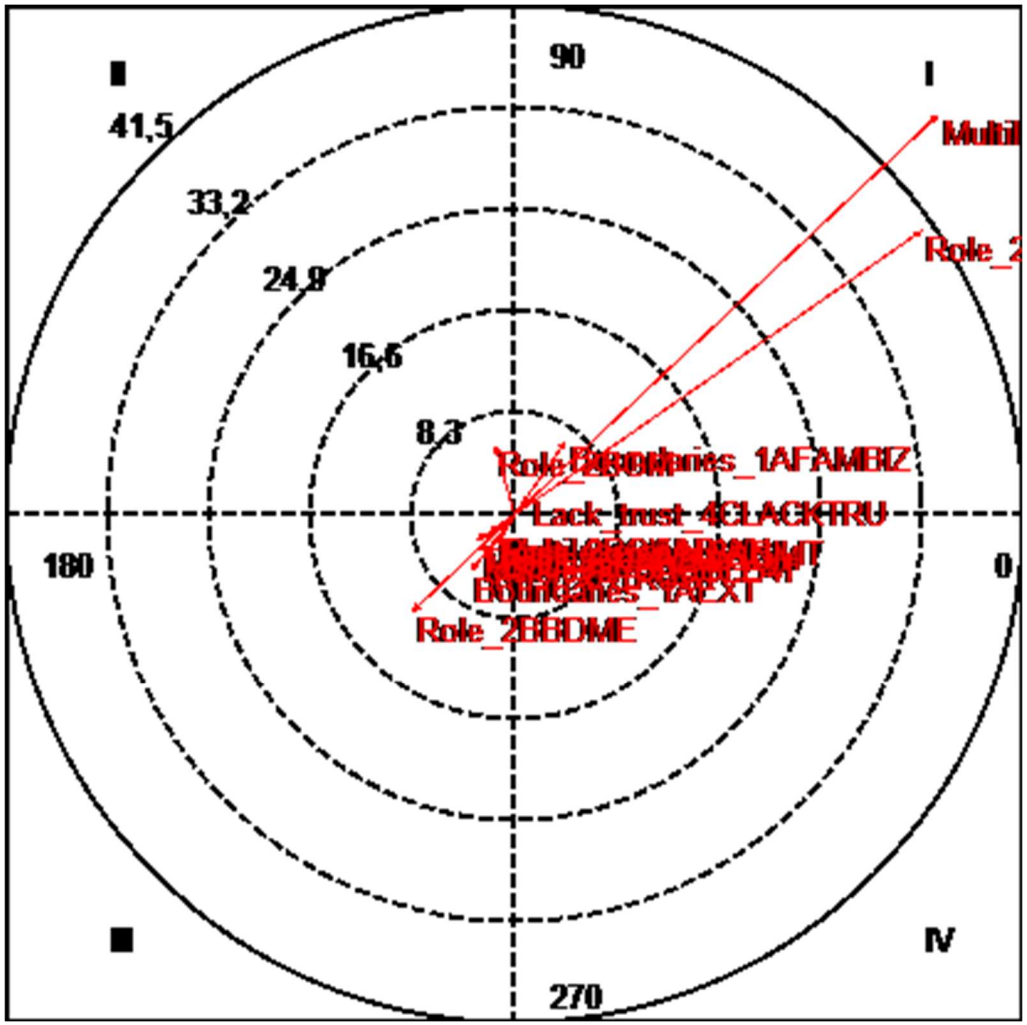
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	II	-1,94	1,92	0,7	2,73 (*)	135,23
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-2,14	-1,22	-0,49	2,47 (*)	209,59
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	2,65	3,17	0,77	4,13 (*)	50,07
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	5,85	3,22	0,48	6,68 (*)	28,85
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,77	-1,36	-0,87	1,56	240,26
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,34	2,04	0,66	3,1 (*)	41,07
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	3,07	1,54	0,45	3,43 (*)	26,62
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,56	-4,87	-0,88	5,5 (*)	242,25
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	14,67	12,07	0,64	19 (*)	39,45
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,48	-1,74	-0,58	3,03 (*)	215,13
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,47	-1,91	-0,79	2,4 (*)	232,47
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,32	-0,82	-0,53	1,55	211,7
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	1,17	5,34	0,98	5,47 (*)	77,68



Conducta focal: **Processes (5D): 5DCLOSE**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectiv	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-1,38	-2,61	-0,88	2,95 (*)	242,21
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,35	225
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-3,58	-4,64	-0,79	5,86 (*)	232,38
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	4,2	5,99	0,82	7,31 (*)	54,93
Bus_Role_2BCEO	IV	0,8	-1,4	-0,87	1,61	299,83
Bus_Role_2BGM	II	-1,57	5,65	0,96	5,86 (*)	105,57
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,69	-1,67	-0,92	1,81	247,48
Bus_Role_2BWORK	III	-1,04	-1,05	-0,71	1,48	225,44
Bus_Role_2BBDME	III	-8,36	-7,93	-0,69	11,52 (*)	223,47
Bus_Role_2BABME	I	33,29	23,19	0,57	40,57 (*)	34,86
Bus_Role_2BNONEX	III	-0,78	-0,78	-0,71	1,11	225
Bus_Role_2BOWN	III	-1,41	-1,41	-0,71	1,99 (*)	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-2,54	-3,66	-0,82	4,46 (*)	235,29
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,1	-1,67	-0,62	2,68 (*)	218,54
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,64	-0,64	-0,71	0,9	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,83	-1,51	-0,88	1,73	241,17

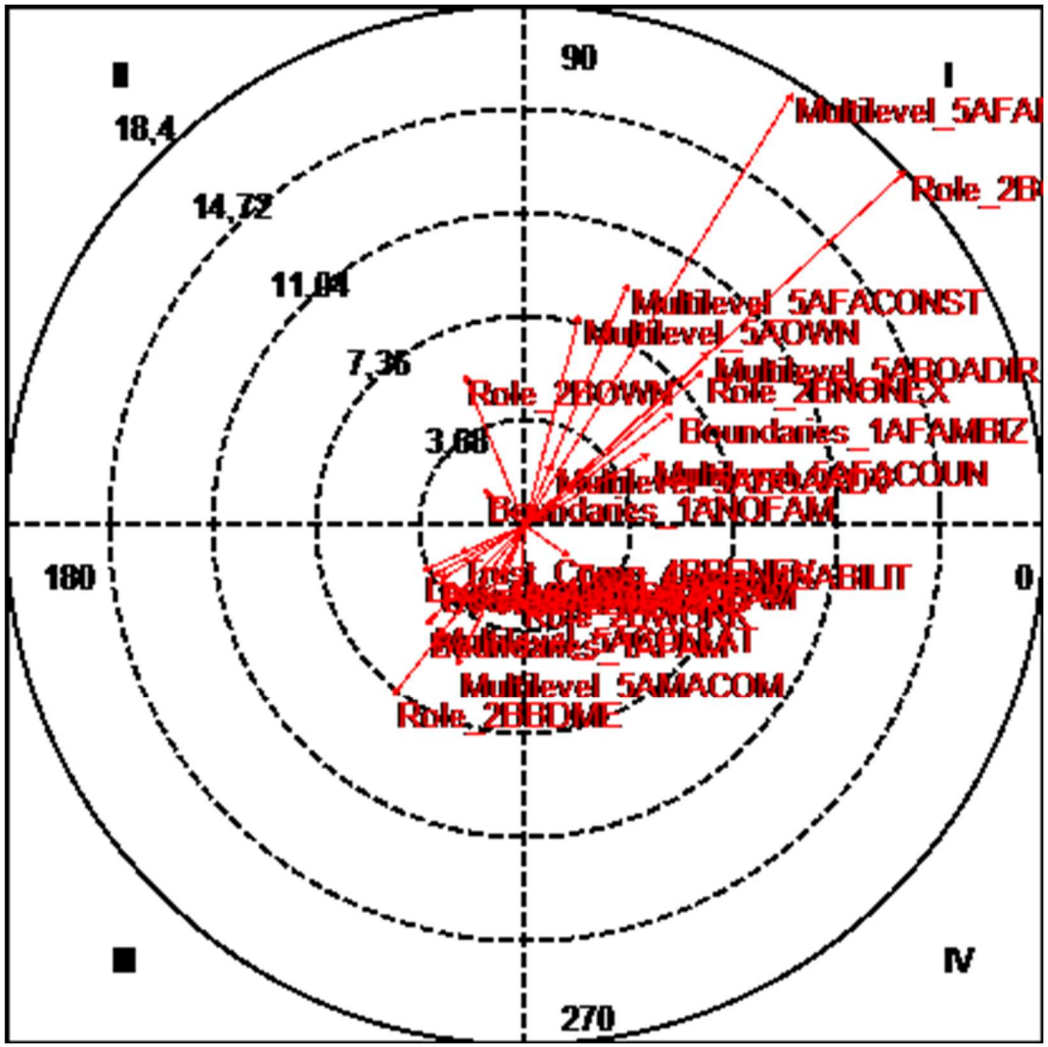
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	1,22	1,67	0,81	2,07 (*)	53,83
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,01	-1,01	-0,71	1,43	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	0,78	1,5	0,89	1,69	62,71
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,88	-2,04	-0,58	3,53 (*)	215,23
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	0,6	0,02	0,03	0,6	1,5
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	34,59	32,61	0,69	47,54 (*)	43,31
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,95	-2,95	-0,71	4,18 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,8	-0,8	-0,71	1,14	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,44	-1,44	-0,71	2,04 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,19	-1,19	-0,71	1,68	225
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-3,16	-2,18	-0,57	3,84 (*)	214,58
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	IV	0,03	-1,67	-1	1,67	271,15



Conducta focal: **Processes (5D): 5DCONCSEEK**

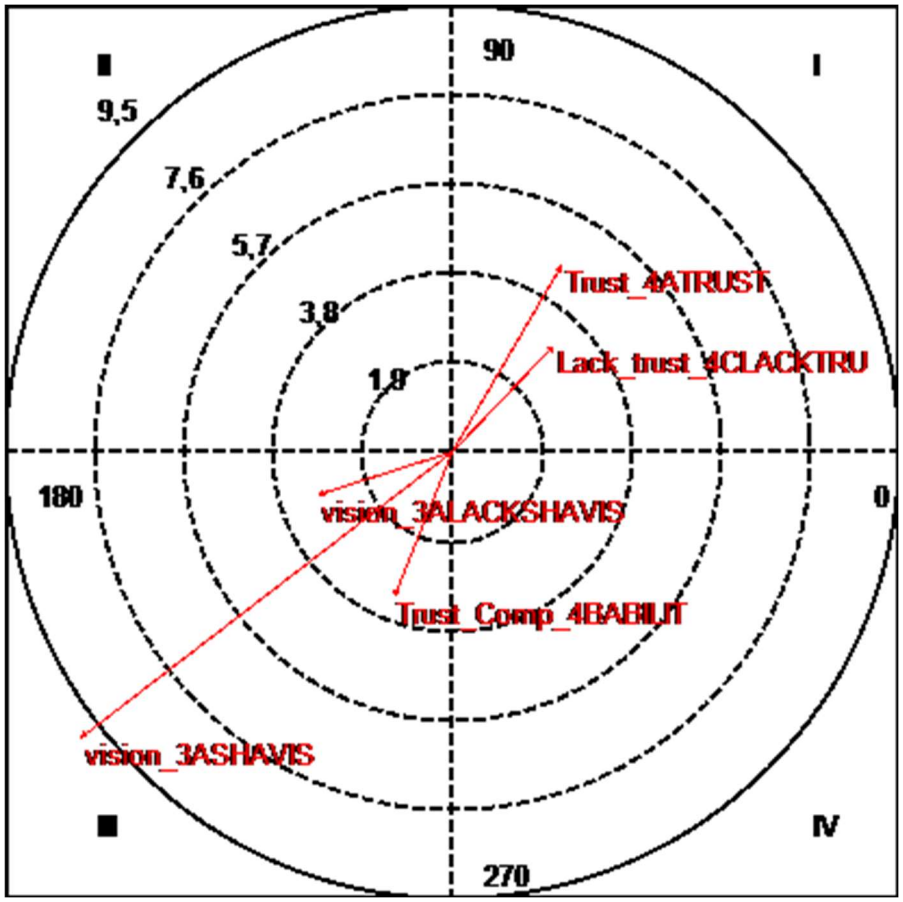
Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-3,55	-3,57	-0,71	5,03 (*)	225,17
Fam_Boundaries_1ANOFAM	II	-1,48	1,29	0,66	1,96 (*)	138,97
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-3,04	-1,98	-0,55	3,62 (*)	213,04
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	5,31	4,02	0,6	6,66 (*)	37,08
Bus_Role_2BCEO	I	13,57	12,62	0,68	18,53 (*)	42,92
Bus_Role_2BGM	I	0,54	0,54	0,71	0,77	45
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,13	-2,08	-0,88	2,37 (*)	241,53
Bus_Role_2BWORK	III	-0,2	-2,55	-1	2,56 (*)	265,48
Bus_Role_2BBDME	III	-4,71	-6,08	-0,79	7,7 (*)	232,23
Bus_Role_2BABME	II	-0,42	1,22	0,94	1,29	109,26
Bus_Role_2BNONEX	I	6,34	5,5	0,66	8,39 (*)	40,94
Bus_Role_2BOWN	II	-2,19	5,39	0,93	5,82 (*)	112,11
Trust_Trust_4ATRUST	IV	0,06	-1,39	-1	1,39	272,56
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	1,62	-1,15	-0,58	1,99 (*)	324,78
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	1,06	0,04	0,03	1,06	1,91
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,35	-1,02	-0,4	2,56 (*)	203,53

Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-3,69	-1,64	-0,41	4,04 (*)	204,01
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	9,51	15,37	0,85	18,08 (*)	58,27
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	4,44	2,55	0,5	5,12 (*)	29,84
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,45	-5,01	-0,9	5,58 (*)	243,98
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	6,58	6,2	0,69	9,04 (*)	43,3
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	0,97	2,26	0,92	2,46 (*)	66,67
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-3,37	-3,37	-0,71	4,77 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	3,68	8,6	0,92	9,35 (*)	66,85
CCM_Multilevel_5AOWN	I	1,93	7,5	0,97	7,74 (*)	75,54
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,73	-1,85	-0,93	1,99 (*)	248,41
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-3,29	-1,8	-0,48	3,74 (*)	208,68
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,15	-1,15	-0,71	1,62	225



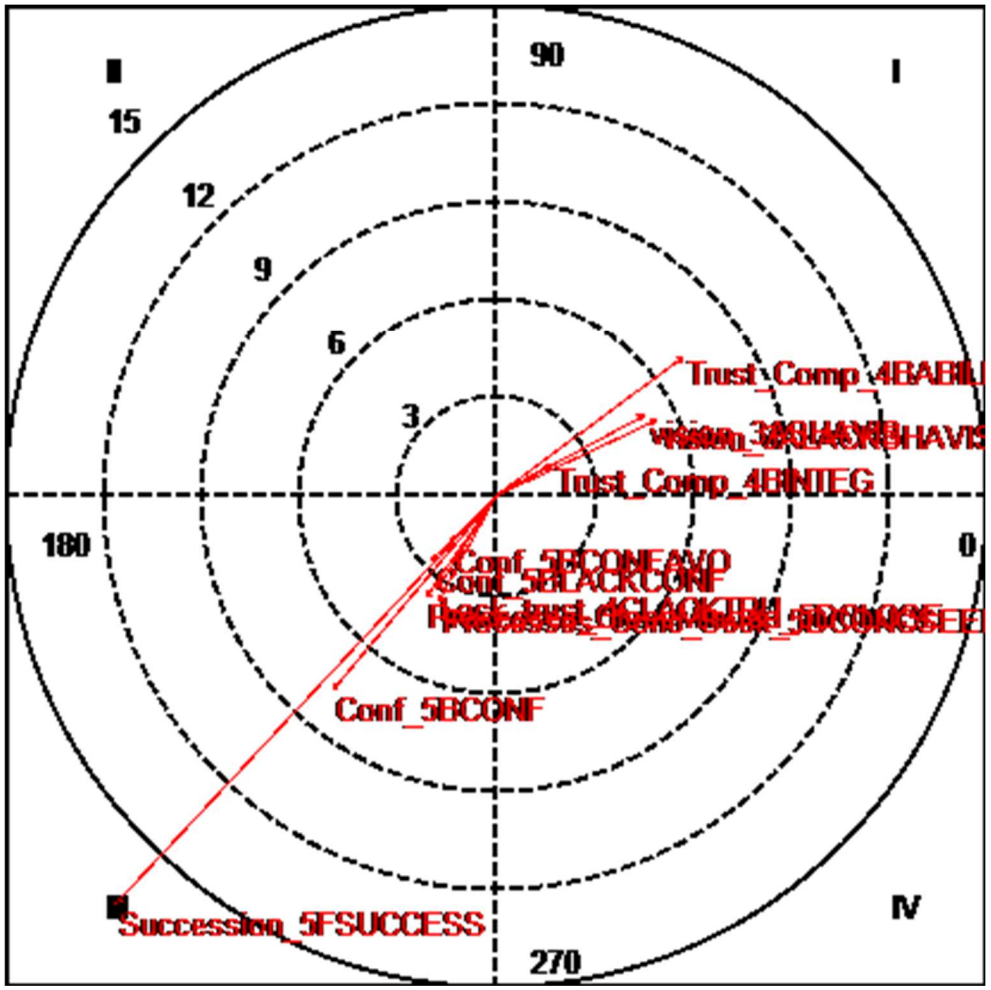
Conducta focal: **Succession (5F): 5FSUCCESS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-7,95	-6,12	-0,61	10,03 (*)	217,59
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-2,89	-0,92	-0,3	3,04 (*)	197,59
Trust_Trust_4ATRUST	I	2,34	4	0,86	4,64 (*)	59,73
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,24	-3,1	-0,93	3,34 (*)	248,26
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	II	-0,96	0,49	0,46	1,08	152,91
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	II	-0,71	1,64	0,92	1,79	113,56
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,17	2,28	0,72	3,15 (*)	46,34



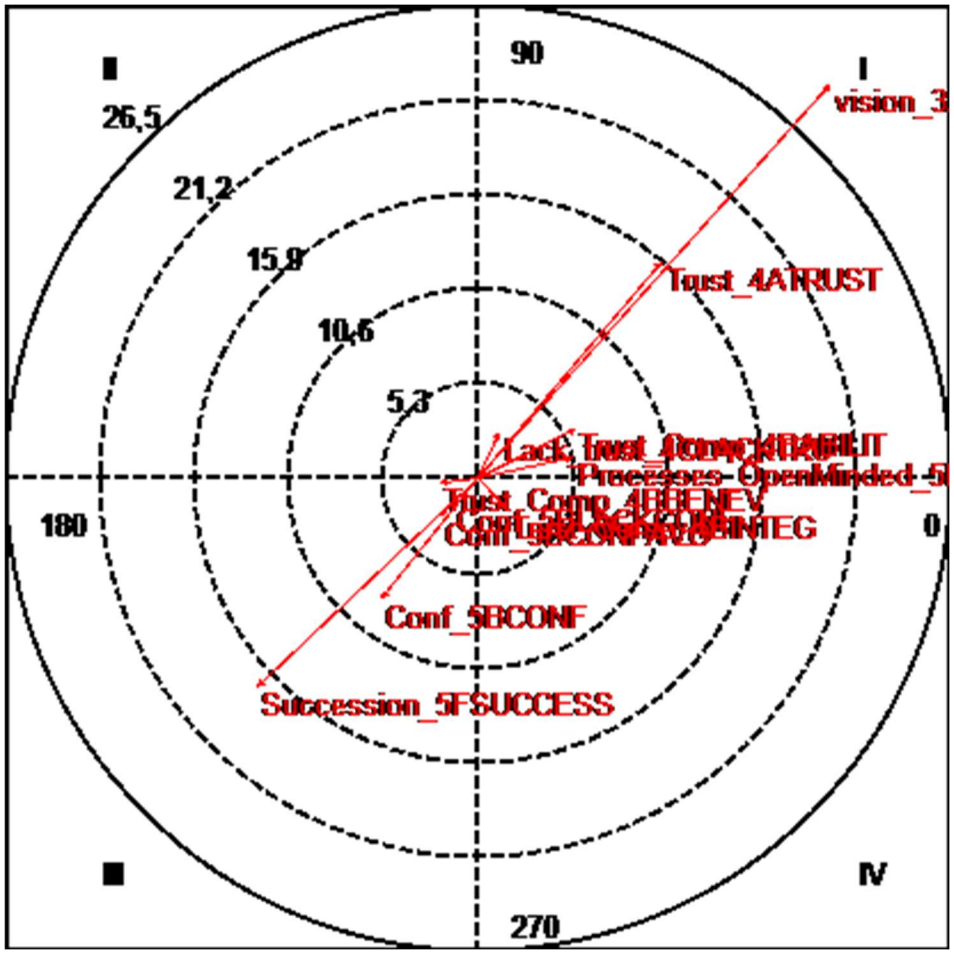
Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6AINNOVA**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	I	4,57	2,48	0,48	5,2 (*)	28,45
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	I	4,95	2,33	0,43	5,47 (*)	25,24
Trust_Trust_4ATRUST	IV	0,73	-1,31	-0,87	1,5	299,09
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	5,77	4,27	0,59	7,17 (*)	36,5
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	1,75	1,01	0,5	2,02 (*)	29,91
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,57	-1,69	-0,95	1,78	251,32
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,83	-2,88	-0,84	3,41 (*)	237,62
CCM_Conf_5BCONF	III	-5,03	-5,97	-0,76	7,81 (*)	229,87
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-2,01	-2,01	-0,71	2,84 (*)	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-1,42	-1,42	-0,71	2,01 (*)	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,82	-1,32	-0,85	1,55	238,3
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-2,18	-3,16	-0,82	3,84 (*)	235,42
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,8	-3,29	-0,88	3,74 (*)	241,32
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-11,67	-12,5	-0,73	17,1 (*)	226,96



Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6ACOLLINNOV**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	I	19,78	22,1	0,75	29,66 (*)	48,18
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	I	1,37	1,11	0,63	1,76	38,93
Trust_Trust_4ATRUST	I	10,34	12,16	0,76	15,96 (*)	49,63
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	5,55	2,81	0,45	6,23 (*)	26,88
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	1,64	-1,74	-0,73	2,39 (*)	313,29
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,15	-0,28	-0,13	2,17 (*)	187,29
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	1,21	2,59	0,91	2,86 (*)	64,89
CCM_Conf_5BCONF	III	-5,45	-6,79	-0,78	8,71 (*)	231,26
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-1,45	-1,45	-0,71	2,06 (*)	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-2,14	-2,14	-0,71	3,03 (*)	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	5,34	1,17	0,21	5,47 (*)	12,32
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	II	-1,67	0,03	0,02	1,67	178,85
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,15	-1,15	-0,71	1,62	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-12,43	-11,75	-0,69	17,11 (*)	223,37


90
I
vision_3
26,5
21,2
15,9
10,6
5,3
Trust_4ATRUST
Lack_Trust_4CONTROL
Trust_Comp_4BENEV
Conf_5BCONF
Succession_5FSUCCESS
180
0
III
IV
270

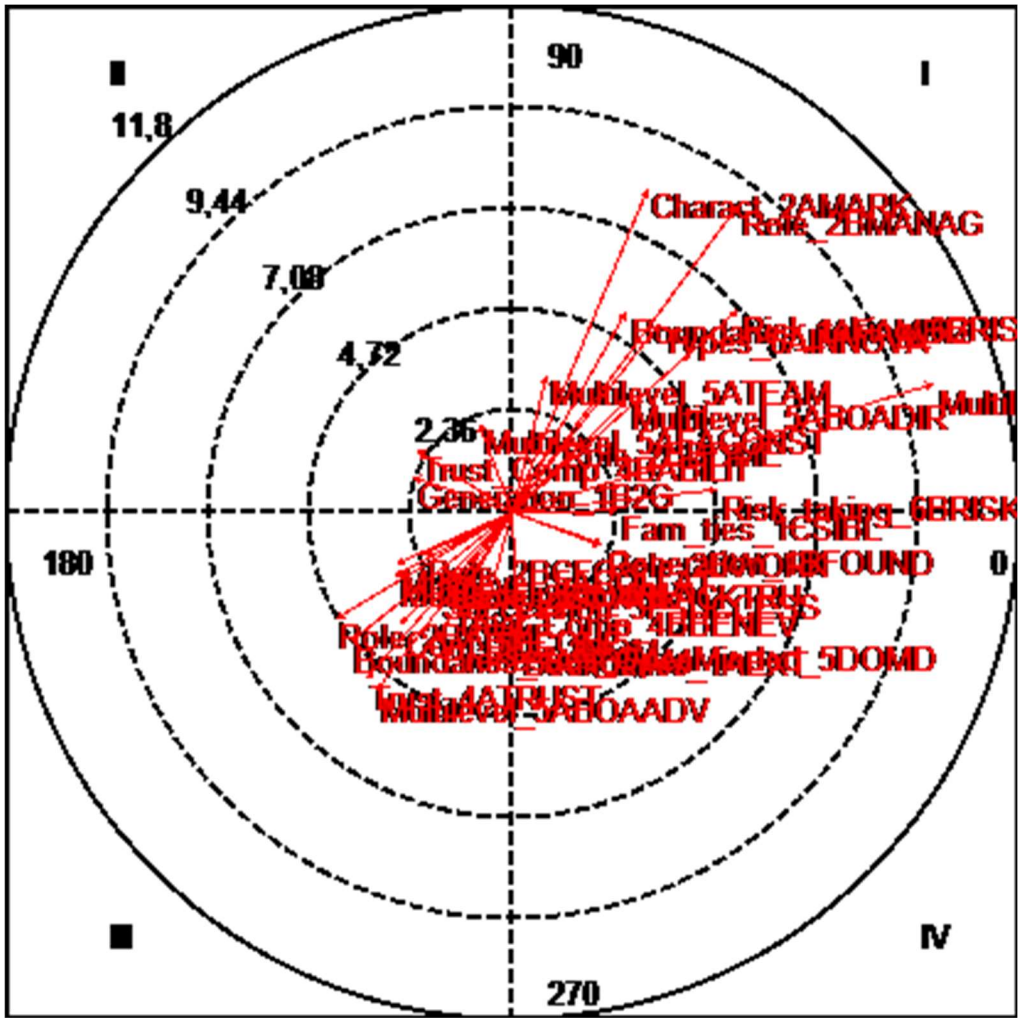
CASO 3
ANÁLISIS DE COORDENADAS POLARES
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ASHAVIS**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,78	-1,11	-0,82	1,36	234,77
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-3,79	-3,04	-0,63	4,86 (*)	218,71
Fam_Boundaries_1AEXT	IV	0,14	-3,12	-1	3,13 (*)	272,57
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	2,66	4,68	0,87	5,39 (*)	60,35
Fam_Generation_1BFOUND	IV	2,11	-0,74	-0,33	2,23 (*)	340,61
Fam_Generation_1B2G	II	-2,33	0,83	0,33	2,47 (*)	160,49
Fam_Fam_ties_1CCHILD	II	-0,09	0,92	0,99	0,93	95,83
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	2,46	0,04	0,02	2,46 (*)	0,91
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,78	-0,78	-0,71	1,11	225
Bus_Role_2BCEO	III	-1,4	-0,13	-0,09	1,41	185,34
Bus_Role_2BGM	III	-0,78	-2,84	-0,96	2,94 (*)	254,68
Bus_Role_2BCFO	III	-2,09	-1	-0,43	2,31 (*)	205,53
Bus_Role_2BMANAG	I	5,29	7,18	0,8	8,92 (*)	53,61
Bus_Role_2BWORK	IV	2,09	-0,78	-0,35	2,23 (*)	339,46
Bus_Role_2BBDME	I	1,06	1,77	0,86	2,07 (*)	59,09

Bus_Role_2BABME	III	-4,12	-2,49	-0,52	4,81 (*)	211,11
Bus_Role_2BOWN	III	-1,36	-1,57	-0,76	2,08 (*)	229,13
Trust_Trust_4ATRUST	III	-3,41	-3,9	-0,75	5,18 (*)	228,86
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-2,22	1,45	0,55	2,65 (*)	146,85
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,11	-1,11	-0,71	1,57	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,42	-2,19	-0,84	2,61 (*)	237,15
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,57	-1,57	-0,71	2,22 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,78	-1	0,78	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	9,86	3	0,29	10,31 (*)	16,9
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,69	2,63	0,7	3,76 (*)	44,36
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-3,17	-4,17	-0,8	5,24 (*)	232,8
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,7	-1,2	-0,41	2,96 (*)	203,95
CCM_Multilevel_5AFACONST	II	-0,78	2,09	0,94	2,23 (*)	110,57
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,74	-1,49	-0,48	3,12 (*)	208,47
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	0,8	3,2	0,97	3,3 (*)	75,9
Bus_Charact_2AMARK	I	3,17	7,56	0,92	8,19 (*)	67,27
Trust_Trust_4ATRUST	III	-3,41	-3,9	-0,75	5,18 (*)	228,86
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-2,22	1,45	0,55	2,65 (*)	146,85

Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,11	-1,11	-0,71	1,57	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,42	-2,19	-0,84	2,61 (*)	237,15
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,57	-1,57	-0,71	2,22 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,78	-1	0,78	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	9,86	3	0,29	10,31 (*)	16,9
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,69	2,63	0,7	3,76 (*)	44,36
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-3,17	-4,17	-0,8	5,24 (*)	232,8
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,7	-1,2	-0,41	2,96 (*)	203,95
CCM_Multilevel_5AFACONST	II	-0,78	2,09	0,94	2,23 (*)	110,57
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,74	-1,49	-0,48	3,12 (*)	208,47
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	0,8	3,2	0,97	3,3 (*)	75,9
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,62	-2,62	-0,71	3,71 (*)	225
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-1,11	-0,09	-0,08	1,11	184,86
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,76	-2,98	-0,86	3,46 (*)	239,43
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,11	-1,11	-0,71	1,57	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-1,76	-1,76	-0,71	2,49 (*)	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	3,45	4,41	0,79	5,6 (*)	51,95
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	1,46	0,17	0,12	1,47	6,8

INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	5,28	4,73	0,67	7,09 (*)	41,89
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	4,8	0,53	0,11	4,83 (*)	6,25
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,62	-2,62	-0,71	3,71 (*)	225
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-1,11	-0,09	-0,08	1,11	184,86
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,76	-2,98	-0,86	3,46 (*)	239,43
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,11	-1,11	-0,71	1,57	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-1,76	-1,76	-0,71	2,49 (*)	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	3,45	4,41	0,79	5,6 (*)	51,95
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	1,46	0,17	0,12	1,47	6,8
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	5,28	4,73	0,67	7,09 (*)	41,89
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	4,8	0,53	0,11	4,83 (*)	6,25

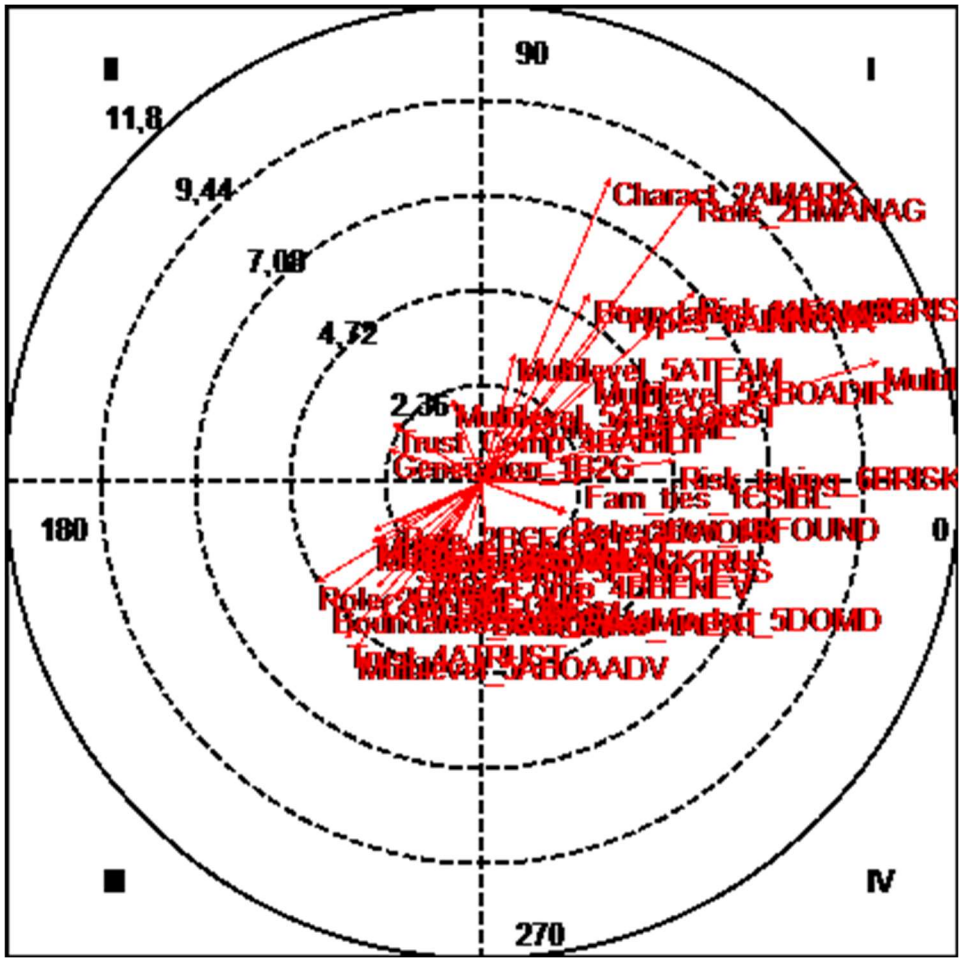

II
90
I
11,8
9,44
7,08
4,72
2,36
180
0
III
270
IV
Charact_2AMARK
Role_2BMANAG
Multilevel_5ATEAM
Multilevel_5ABOADV
Fam ties_1CSIBL
Role_2BMOTIFOUND
Market_5DOMD
Multilevel_5ABOAADV

Conducta focal: **Shared vision (3): 3ALACKSHAVIS**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,24	-0,34	-0,82	0,42	234,75
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-1,48	-1,48	-0,71	2,09 (*)	225
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-1,61	-1,61	-0,71	2,27 (*)	225
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	2,29	2,31	0,71	3,25 (*)	45,21
Fam_Generation_1BFOUND	I	9,33	4,23	0,41	10,24 (*)	24,41
Fam_Generation_1B2G	III	-9,27	-4,19	-0,41	10,17 (*)	204,33
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,48	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	0,88	0,88	0,71	1,25	45
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,24	-0,24	-0,71	0,34	225
Bus_Role_2BCEO	III	-1,4	-0,13	-0,09	1,41	185,34
Bus_Role_2BGM	III	-0,78	-2,84	-0,96	2,94 (*)	254,68
Bus_Role_2BCFO	III	-2,09	-1	-0,43	2,31 (*)	205,53
Bus_Role_2BMANAG	I	5,29	7,18	0,8	8,92 (*)	53,61
Bus_Role_2BWORK	IV	2,09	-0,78	-0,35	2,23 (*)	339,46
Bus_Role_2BBDME	I	1,06	1,77	0,86	2,07 (*)	59,09

Bus_Role_2BABME	III	-4,12	-2,49	-0,52	4,81 (*)	211,11
Bus_Role_2BOWN	III	-1,36	-1,57	-0,76	2,08 (*)	229,13
Trust_Trust_4ATRUST	IV	2,71	-1,13	-0,38	2,94 (*)	337,47
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	4,71	-1,41	-0,29	4,92 (*)	343,37
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,48	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,91	-0,91	-0,71	1,29	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	5,84	1,63	0,27	6,07 (*)	15,55
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,24	-1	0,24	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,77	-0,77	-0,71	1,09	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1	-1,71	-0,86	1,98 (*)	239,8
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	5,27	1,23	0,23	5,41 (*)	13,13
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,34	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,24	-0,24	-0,71	0,34	225
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-0,85	11,41	1	11,44 (*)	94,24
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,15	-2,1	-0,7	3 (*)	224,26
CCM_Conf_5BCONF	I	14,55	4,31	0,28	15,17 (*)	16,52
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,48	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	IV	7,07	-0,8	-0,11	7,11 (*)	353,5

CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,48	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-0,54	10,78	1	10,79 (*)	92,88
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-4,64	-3,84	-0,64	6,03 (*)	219,62
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	3,08	2,54	0,64	3,99 (*)	39,56
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	4,76	4,77	0,71	6,74 (*)	45,08

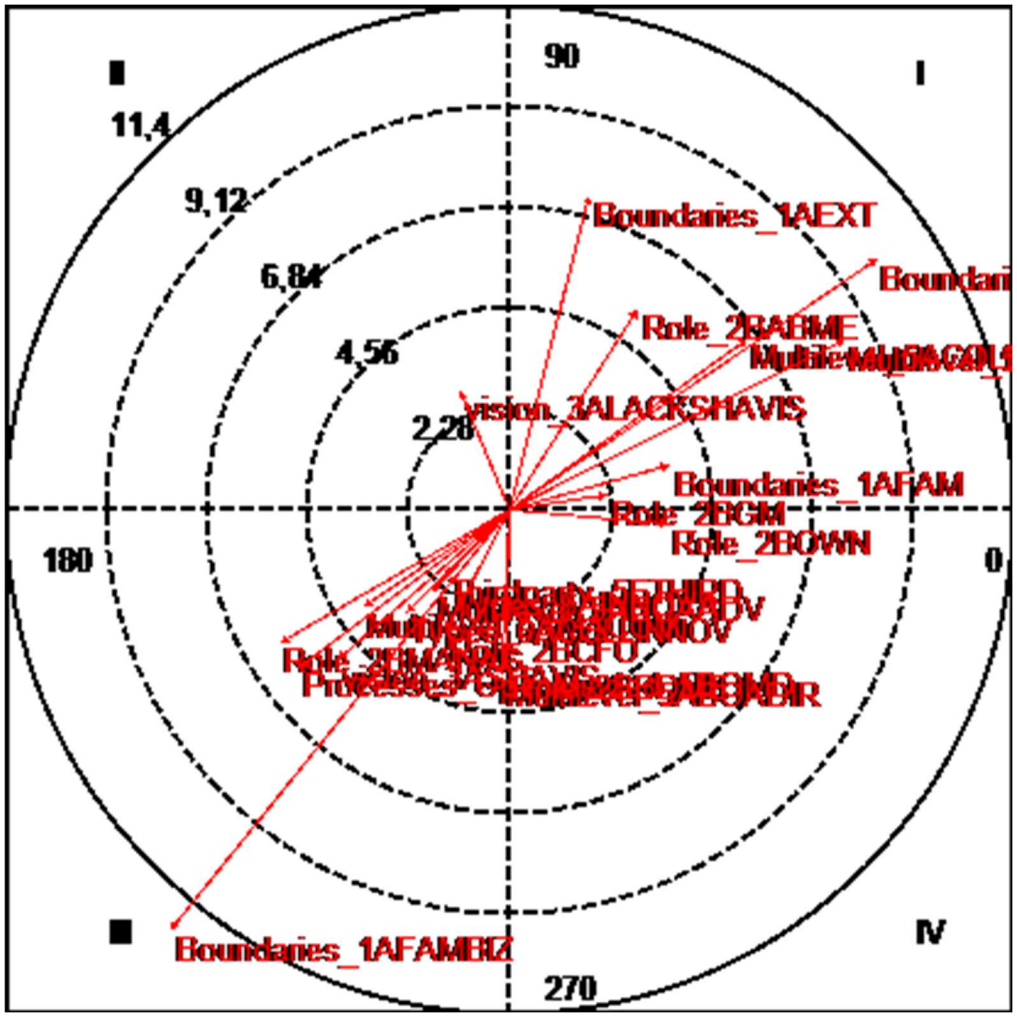

90
I
11,8
9,44
7,08
4,72
2,36
180
0
III
IV
270
Charact_2AMARK
Role_2EMANAG
Multilevel_5ATEAM
Multilevel_3BOADIR
Risk_taking_6BRISK
Fam_ties_1ESIBL
Market_5DOMD
Multilevel_3BOAADV

Conducta focal: **Trust (4A): 4ATRUST**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	3,64	1,01	0,27	3,78 (*)	15,53
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	8,35	5,69	0,56	10,1 (*)	34,29
Fam_Boundaries_1AEXT	I	1,8	7,13	0,97	7,35 (*)	75,8
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-7,7	-9,54	-0,78	12,27 (*)	231,09
Fam_Generation_1BFOUND	I	0,41	1,44	0,96	1,49	74,24
Fam_Generation_1B2G	III	-0,29	-1,32	-0,98	1,35	257,59
Fam_Fam_ties_1CCHILD	IV	0,18	-1,47	-0,99	1,49	276,98
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	0,52	0,52	0,71	0,73	45,02
Fam_Fam_ties_1CINLAW	II	-1,04	0,13	0,12	1,05	172,93
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	II	-0,19	0,18	0,68	0,26	136,99
Bus_Role_2BCEO	IV	1,43	-0,33	-0,23	1,47	346,95
Bus_Role_2BGM	I	2,23	0,34	0,15	2,25 (*)	8,6
Bus_Role_2BCFO	III	-1,44	-2,77	-0,89	3,12 (*)	242,57
Bus_Role_2BMANAG	III	-5,21	-3,02	-0,5	6,02 (*)	210,05
Bus_Role_2BWORK	III	-1,04	-1,04	-0,71	1,47	225

Bus_Role_2BBDME	III	-0,09	-3,62	-1	3,62 (*)	268,62
Bus_Role_2BABME	I	2,91	4,55	0,84	5,4 (*)	57,39
Bus_Role_2BOWN	IV	3,6	-0,33	-0,09	3,62 (*)	354,78
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-3,9	-3,41	-0,66	5,18 (*)	221,14
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	II	-1,13	2,71	0,92	2,94 (*)	112,53
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-1,04	-1	1,04	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-3,32	-2,2	-0,55	3,99 (*)	213,55
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,19	-3,78	-1	3,79 (*)	267,08
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-1,76	-1,86	-0,73	2,56 (*)	226,62
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	5,4	3,87	0,58	6,64 (*)	35,63
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,04	-1,04	-0,71	1,47	225
CCM_Multilevel_5AOWN	I	7,62	3,86	0,45	8,54 (*)	26,88
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,52	-0,89	-0,86	1,03	239,48
CCM_Conf_5BCONF	I	0,43	0,78	0,88	0,89	61,41
CCM_Types_5CWORKFAM	IV	0,18	-0,65	-0,96	0,67	285,7
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-4,78	-3,58	-0,6	5,97 (*)	216,87
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,47	-1,47	-0,71	2,09 (*)	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	1,86	-0,24	-0,13	1,88	352,68

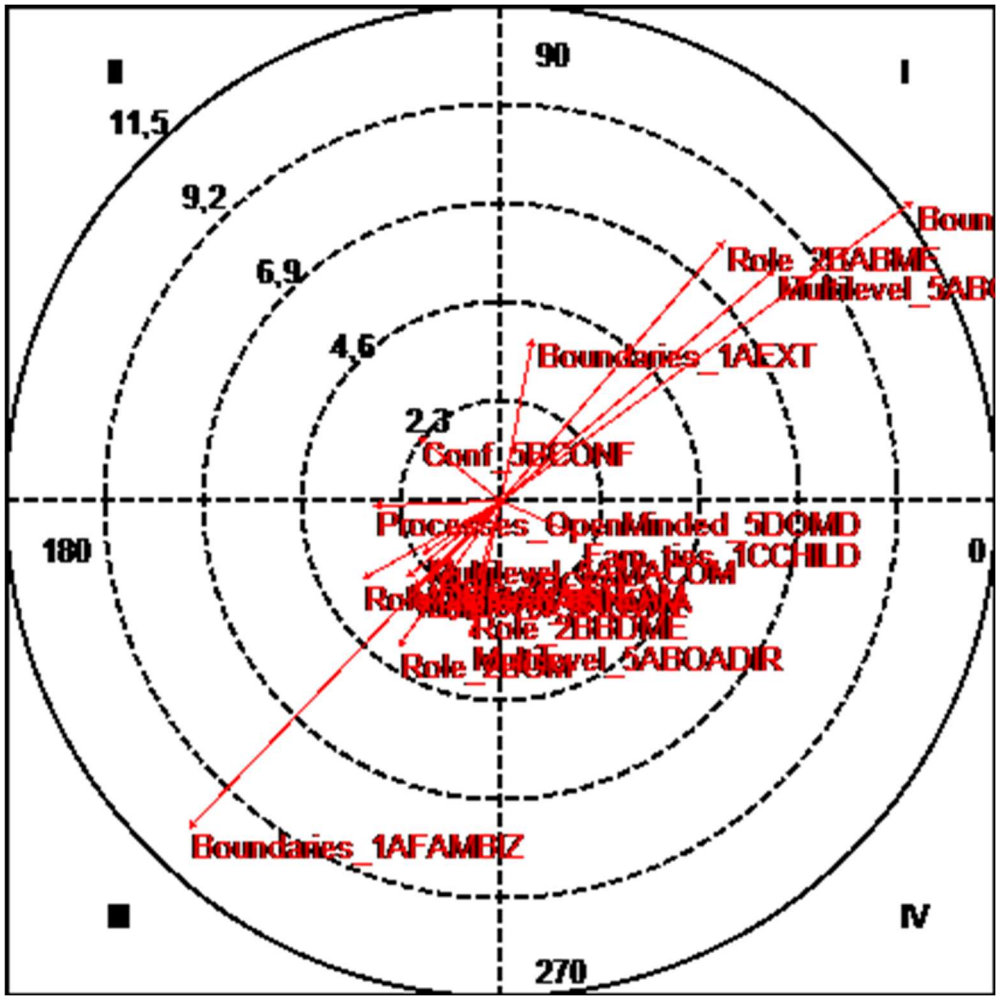
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,36	-1,7	-0,78	2,18 (*)	231,33
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-2,34	-2,34	-0,71	3,31 (*)	225
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	II	-1,48	0,59	0,37	1,59	158,39
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	I	1,75	0,48	0,27	1,82	15,38


II
90
I
11,4
9,12
6,84
4,56
2,28
Boundaries_1AEXT
Role_2BABME
vision_3ALACKSHAVIS
Boundaries_1AFAM
Role_2BGM
Role_2BOWN
180
0
Boundaries_1AFAMBIZ
III
270
IV

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BABILIT**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,57	-0,81	-0,82	0,99	234,75
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	9,55	6,94	0,59	11,81 (*)	36,02
Fam_Boundaries_1AEXT	I	0,74	3,77	0,98	3,85 (*)	78,92
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-7,23	-7,58	-0,72	10,47 (*)	226,36
Fam_Generation_1BFOUND	III	-0,88	-1,08	-0,78	1,39	231,01
Fam_Generation_1B2G	I	0,94	1,14	0,77	1,48	50,66
Fam_Fam_ties_1CCHILD	IV	1,83	-0,81	-0,4	2 (*)	336,16
Fam_Fam_ties_1CSIBL	III	-1,06	-1,06	-0,71	1,49	224,98
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,57	-0,57	-0,71	0,81	225
Bus_Role_2BCEO	III	-1,02	-1,15	-0,75	1,54	228,28
Bus_Role_2BGM	III	-2,39	-3,39	-0,82	4,15 (*)	234,87
Bus_Role_2BCFO	III	-1,52	-1,52	-0,71	2,15 (*)	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-3,22	-1,82	-0,49	3,7 (*)	209,48
Bus_Role_2BWORK	III	-0,57	-0,57	-0,71	0,81	225
Bus_Role_2BBDME	III	-0,74	-2,52	-0,96	2,63 (*)	253,6
Bus_Role_2BABME	I	5,18	6,03	0,76	7,95 (*)	49,37

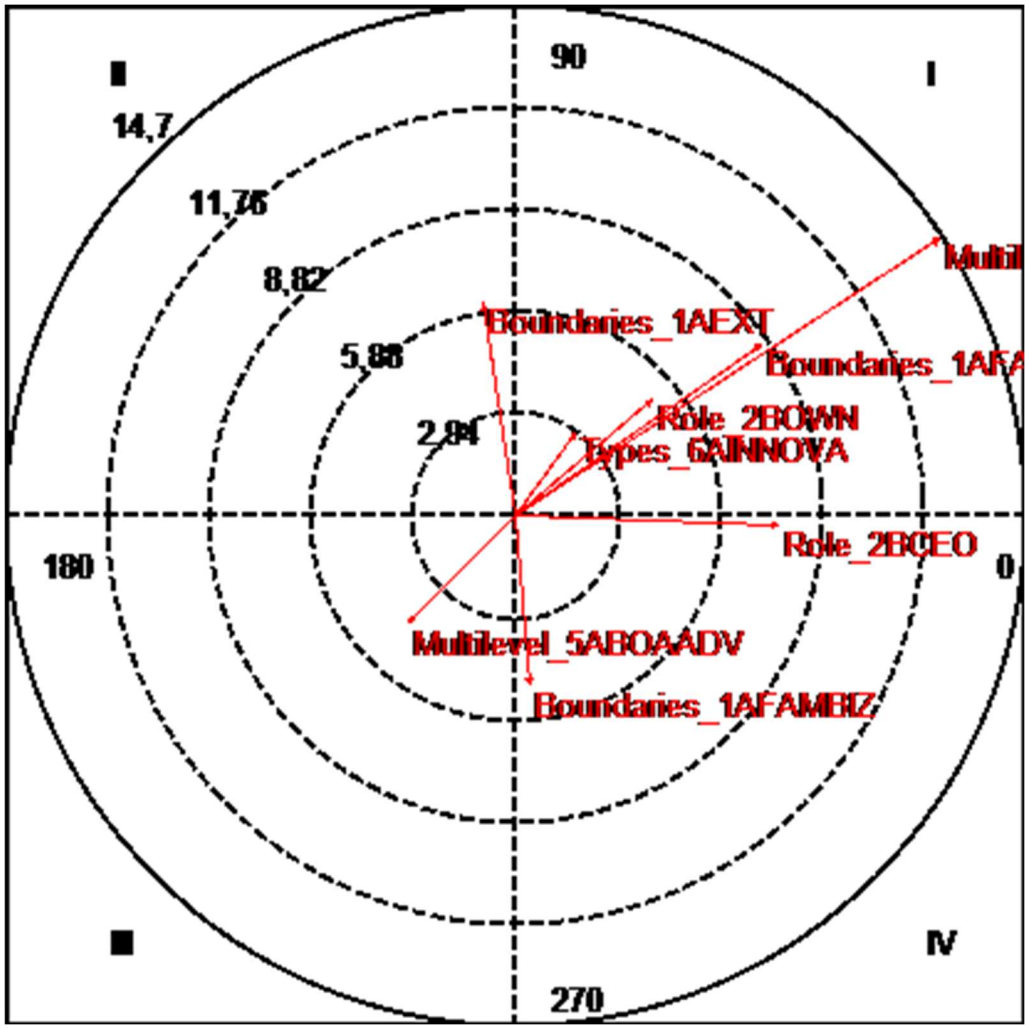
Bus_Role_2BOWN	III	-0,99	-1,15	-0,76	1,52	229,15
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,57	-1	0,57	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,82	-1,23	-0,56	2,2 (*)	213,99
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,71	-3,2	-0,98	3,27 (*)	257,39
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	6,34	5,36	0,65	8,3 (*)	40,21
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-1,76	-0,78	-0,41	1,92	203,92
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,57	-0,57	-0,71	0,81	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2	-2	-0,71	2,83 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,2	-1,78	-0,63	2,83 (*)	218,88
CCM_Conf_5BCONF	II	-1,92	1,49	0,61	2,43 (*)	142,07
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-0,81	-0,81	-0,71	1,14	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,97	-0,11	-0,04	2,97 (*)	182,13
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	II	-0,81	0,51	0,53	0,96	147,73
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,63	225,09
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,69	-1,87	-0,74	2,52 (*)	227,81
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,28	-1,28	-0,71	1,82	225


90
I
11,5
9,2
6,9
4,6
2,3
180
0
270
Boundaries_1AEXT
Conf_5BCONF
Role_2BABME
Boundaries_1AFAMBIZ
Role_2BBDME
Multilevel_5ABOADIR

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BINTEG**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	7,12	4,94	0,57	8,67 (*)	34,76
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
Fam_Boundaries_1AEXT	II	-0,93	6,14	0,99	6,21 (*)	98,58
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	IV	0,42	-4,89	-1	4,91 (*)	274,94
Fam_Generation_1BFOUND	IV	1,64	-0,76	-0,42	1,8	335,04
Fam_Generation_1B2G	II	-1,62	0,77	0,43	1,79	154,39
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	0,51	0,51	0,71	0,72	45
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
Bus_Role_2BCEO	IV	7,58	-0,28	-0,04	7,59 (*)	357,9
Bus_Role_2BGM	III	-0,82	-0,82	-0,71	1,16	225
Bus_Role_2BCFO	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,78	-0,78	-0,71	1,11	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,01	-1,02	-0,71	1,43	225,4
Bus_Role_2BABME	II	-0,1	1,33	1	1,34	94,18

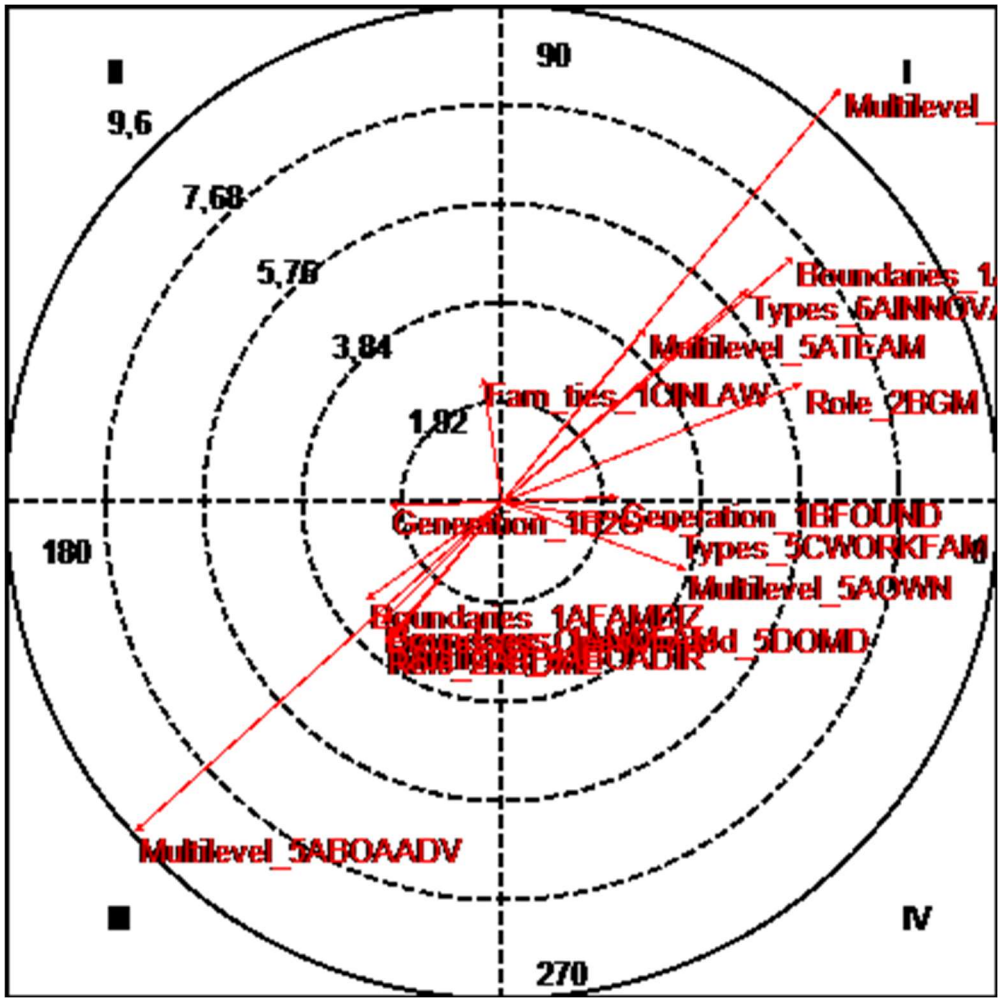
Bus_Role_2BOWN	I	3,96	3,36	0,65	5,19 (*)	40,34
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,14	-1	0,14	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,63	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,96	-0,98	-0,72	1,38	225,68
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-3,1	-3,1	-0,71	4,38 (*)	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Multilevel_5AOWN	I	12,21	7,98	0,55	14,58 (*)	33,17
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,24	-1,21	-0,7	1,73	224,27
CCM_Conf_5BCONF	III	-0,46	-0,46	-0,71	0,66	225
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,88	-0,88	-0,71	1,24	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	1,77	2,44	0,81	3,01 (*)	54,05
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225


90
I
II
III
IV
0
180
270
14,7
11,76
8,82
5,88
2,94
Multil
Boundaries_1AEXT
Boundaries_1AFA
Role_2BOWN
Types_6AINNOVA
Role_2BCEO
Multilevel_5ABOAADV
Boundaries_1AFAMBIZ

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BBENEV**

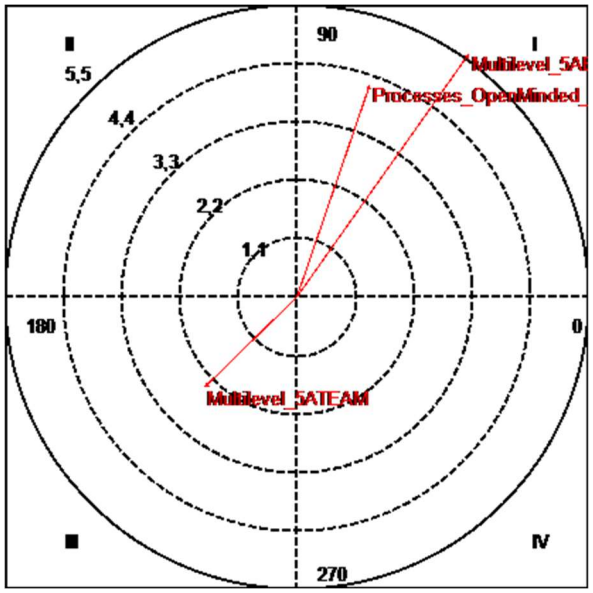
Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,37	-0,53	-0,82	0,64	234,79
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-2,27	-2,27	-0,71	3,22 (*)	225
Fam_Boundaries_1AEXT	I	5,63	4,73	0,64	7,35 (*)	40,02
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-2,62	-1,88	-0,58	3,23 (*)	215,66
Fam_Generation_1BFOUND	I	2,24	0,1	0,04	2,24 (*)	2,5
Fam_Generation_1B2G	III	-2,19	-0,06	-0,03	2,19 (*)	181,47
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,53	-0,53	-0,71	0,74	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	II	-1,76	0,58	0,31	1,85	161,83
Fam_Fam_ties_1CINLAW	II	-0,37	2,4	0,99	2,43 (*)	98,77
Bus_Role_2BCEO	III	-0,67	-0,75	-0,75	1	228,27
Bus_Role_2BGM	I	5,77	2,28	0,37	6,2 (*)	21,55
Bus_Role_2BCFO	III	-0,99	-0,99	-0,71	1,4	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,05	-0,01	-0,01	1,05	180,61
Bus_Role_2BWORK	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
Bus_Role_2BBDME	III	-2,27	-2,73	-0,77	3,55 (*)	230,3
Bus_Role_2BABME	II	0	0,37	1	0,37	90,62

Bus_Role_2BOWN	IV	0,96	-0,75	-0,61	1,21	322,07
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,37	-1	0,37	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,19	-1,19	-0,71	1,68	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-2,13	-2,64	-0,78	3,39 (*)	231,09
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-7,08	-6,35	-0,67	9,51 (*)	221,9
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	6,52	7,97	0,77	10,3 (*)	50,71
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
CCM_Multilevel_5AOWN	IV	3,54	-1,3	-0,34	3,78 (*)	339,85
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	2,77	3,35	0,77	4,35 (*)	50,41
CCM_Conf_5BCONF	III	-1,24	-1,24	-0,71	1,76	225
CCM_Types_5CWORKFAM	IV	3,4	-0,53	-0,15	3,44 (*)	351,2
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,34	-2,34	-0,71	3,31 (*)	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,53	-0,53	-0,71	0,74	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,83	-0,83	-0,71	1,18	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	4,74	4,1	0,65	6,27 (*)	40,91
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,83	-0,83	-0,71	1,18	225


90
I
II
III
IV
270
9,6
7,68
5,76
3,84
1,82
180
Multilevel_
Boundaries_1
Types_6AINNOV
Multilevel_5ATEAM
Fam_ties_1CINLAW
Role_2BGM
Generation_1B2G
Generation_1BFOUND
Types_3CWORKFAM
Multilevel_5AOWN
Boundaries_1AFAMBIZ
Multilevel_5DOMD
Multilevel_5ABOAADV

Conducta focal: **Lack of trust (4C): 4CLACKTRU**

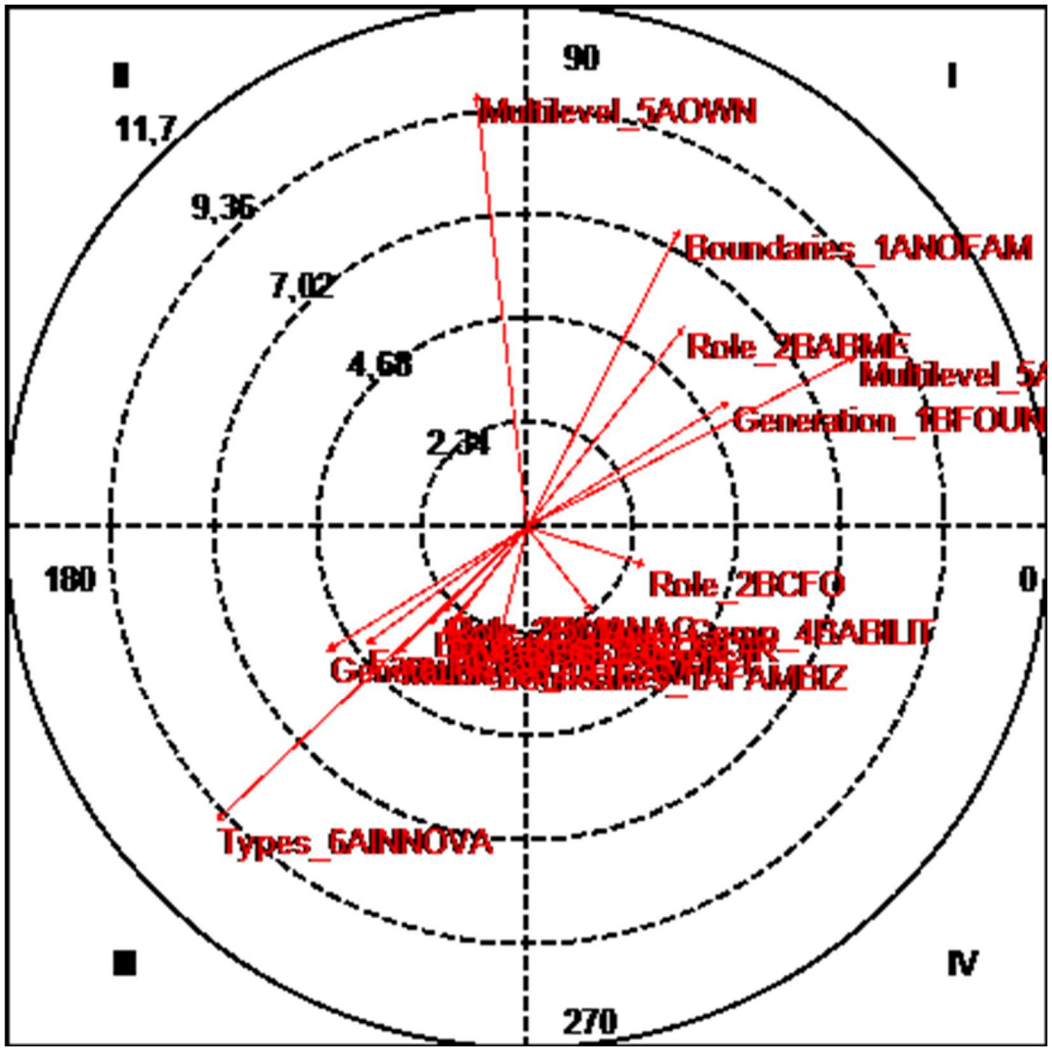
Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,2	-1	0,2	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,63	-0,63	-0,71	0,89	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,54	-1,4	-0,93	1,5	248,91
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	3,25	4,59	0,82	5,63 (*)	54,75
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,77	-0,77	-0,71	1,09	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,69	-0,69	-0,71	0,97	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,75	-1,71	-0,7	2,45 (*)	224,27
CCM_Conf_5BCONF	I	0,91	0,91	0,71	1,28	45
CCM_Types_5CWORKFAM	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,39	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	1,38	4,01	0,95	4,24 (*)	71,01
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,39	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,62	225


90
I
5,5
4,4
3,3
2,2
1,1
180
0
270
IV
Multilevel_5ATEAM

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONF**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,33	-0,46	-0,82	0,57	234,72
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	3,44	6,71	0,89	7,54 (*)	62,84
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-2,19	-2,19	-0,71	3,1 (*)	225
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-0,73	-2,97	-0,97	3,06 (*)	256,28
Fam_Generation_1BFOUND	I	4,56	2,84	0,53	5,37 (*)	31,91
Fam_Generation_1B2G	III	-4,5	-2,79	-0,53	5,3 (*)	211,79
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,46	-0,46	-0,71	0,66	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	1,2	1,2	0,71	1,69	45
Fam_Fam_ties_1CINLAW	III	-0,33	-0,33	-0,71	0,46	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-3,63	-2,64	-0,59	4,49 (*)	216,05
Bus_Role_2BCEO	III	-0,59	-0,66	-0,75	0,88	228,27
Bus_Role_2BGM	III	-1,95	-1,95	-0,71	2,75 (*)	225
Bus_Role_2BCFO	IV	2,68	-0,87	-0,31	2,82 (*)	341,94
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,85	-1,85	-0,71	2,62 (*)	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,33	-0,33	-0,71	0,46	225

Bus_Role_2BBDME	III	-1,9	-2,41	-0,79	3,07 (*)	231,78
Bus_Role_2BABME	I	3,53	4,5	0,79	5,72 (*)	51,92
Bus_Role_2BOWN	II	-0,57	0,9	0,85	1,07	122,3
Trust_Trust_4ATRUST	I	0,78	0,43	0,48	0,89	28,59
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	1,49	-1,92	-0,79	2,43 (*)	307,93
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,46	-0,46	-0,71	0,66	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,24	-1,24	-0,71	1,76	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	0,91	0,91	0,71	1,28	45
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,33	-1	0,33	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,05	-1,05	-0,71	1,48	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,77	-2,33	-0,8	2,93 (*)	232,72
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	7,4	3,85	0,46	8,34 (*)	27,51
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-1,29	-1,29	-0,71	1,82	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,33	-0,33	-0,71	0,46	225
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-1,15	9,76	0,99	9,83 (*)	96,72
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,93	-2,85	-0,7	4,09 (*)	224,27
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-7	-6,64	-0,69	9,65 (*)	223,48
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,74	-0,74	-0,71	1,04	225


90
I
II
11,7
9,36
7,02
4,68
2,34
180
0
III
IV
270
Multilevel_5AOWN
Boundaries_1ANOFAM
Role_2BABME
Multilevel_5A
Generation_1BFOUN
Role_2BCFO
Types_6AINNOVA

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BLACKCONF**
Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONFAVO**
Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CTASK**
Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

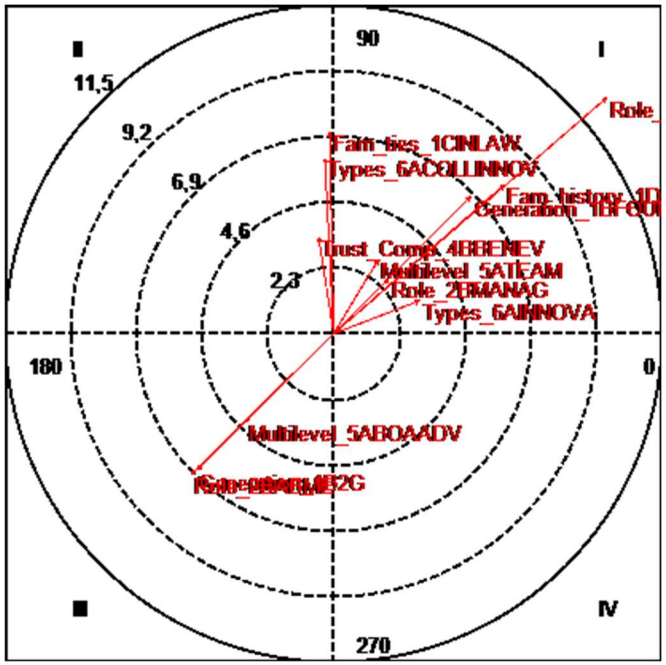
Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CRELAT**
Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CWORKFAM**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,14	-0,2	-0,82	0,24	234,83
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-0,93	-0,93	-0,71	1,31	225
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	1,32	1,33	0,71	1,87	45,22
Fam_Generation_1BFOUND	I	4,83	4,83	0,71	6,83 (*)	44,99
Fam_Generation_1B2G	III	-4,8	-4,8	-0,71	6,79 (*)	224,99
Fam_Fam_ties_1CCHILD	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	IV	0,51	-1,53	-0,95	1,61	288,34
Fam_Fam_ties_1CINLAW	II	-0,14	7,11	1	7,11 (*)	91,12
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	5,99	5,23	0,66	7,95 (*)	41,09
Bus_Role_2BCEO	III	-0,25	-0,28	-0,75	0,37	228,25
Bus_Role_2BGM	I	9,59	8,29	0,65	12,68 (*)	40,83
Bus_Role_2BCFO	III	-0,37	-0,37	-0,71	0,52	225
Bus_Role_2BMANAG	I	1,94	1,94	0,71	2,74 (*)	44,98
Bus_Role_2BWORK	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,01	-1,02	-0,71	1,43	225,4

Bus_Role_2BABME	III	-5,01	-4,94	-0,7	7,04 (*)	224,6
Bus_Role_2BOWN	III	-0,24	-0,28	-0,76	0,37	229,08
Trust_Trust_4ATRUST	II	-0,65	0,18	0,27	0,67	164,3
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,81	-0,81	-0,71	1,14	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	II	-0,53	3,4	0,99	3,44 (*)	98,8
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,39	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,14	-1	0,14	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,63	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,96	-0,98	-0,72	1,38	225,68
CCM_Multilevel_5ABOAADV	III	-3,1	-3,1	-0,71	4,38 (*)	225
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,69	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	1,57	2,6	0,86	3,04 (*)	58,91
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,88	-0,88	-0,71	1,24	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225

INNOV_Types_6AINNOVA	I	3,04	1,17	0,36	3,26 (*)	21,08
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	II	-0,31	6,18	1	6,19 (*)	92,88

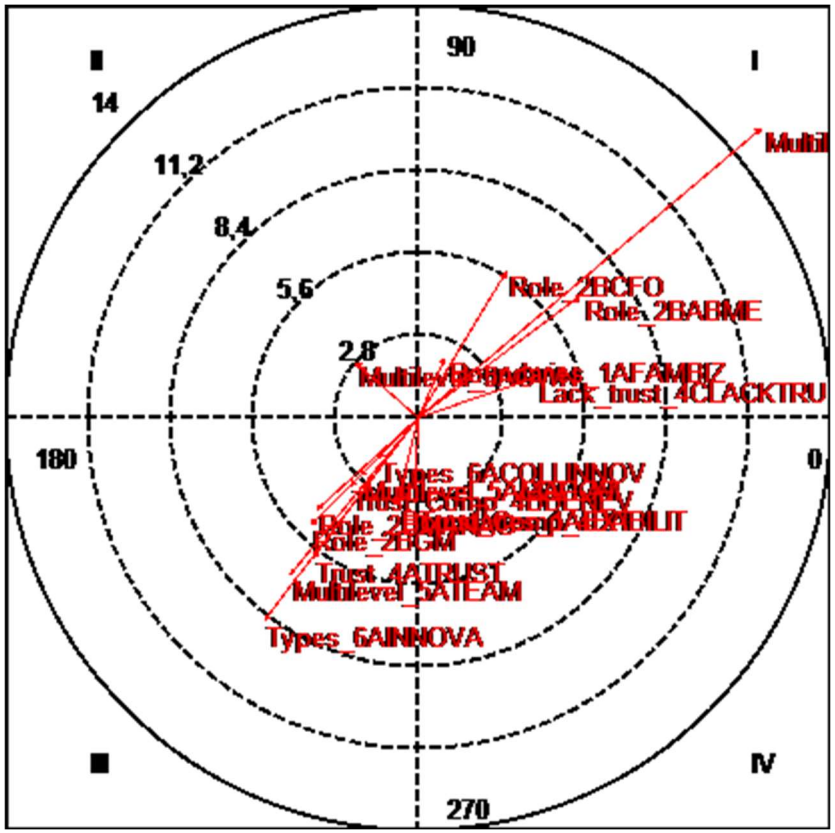


Conducta focal: **Processes (5D): 5DOMD**

Categoría	**Cuadrante**	**Zsum Prospectivo**	**Zsum Retrospectivo**	**Ratio**	**Radio**	**Ángulo**
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,62	-0,88	-0,82	1,07	234,77

Fam_Boundaries_1ANOFAM	II	-0,43	0,48	0,75	0,65	131,57
Fam_Boundaries_1AEXT	III	-0,72	-2,98	-0,97	3,07 (*)	256,48
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	0,92	2,07	0,91	2,26 (*)	65,93
Bus_Role_2BCEO	II	-1,11	1,39	0,78	1,77	128,58
Bus_Role_2BGM	III	-3,67	-3,67	-0,71	5,18 (*)	225
Bus_Role_2BCFO	I	3	4,98	0,86	5,81 (*)	58,97
Bus_Role_2BMANAG	III	-3,48	-3,16	-0,67	4,7 (*)	222,18
Bus_Role_2BWORK	III	-0,62	-0,62	-0,71	0,87	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,03	-0,62	-0,51	1,2	210,97
Bus_Role_2BABME	I	5,54	4,18	0,6	6,94 (*)	37,01
Bus_Role_2BOWN	III	-1,07	-1,24	-0,76	1,64	229,14
Trust_Trust_4ATRUST	III	-3,58	-4,78	-0,8	5,97 (*)	233,13
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,11	-2,97	-1	2,97 (*)	267,87
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,88	-0,88	-0,71	1,24	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,34	-2,34	-0,71	3,31 (*)	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	4,01	1,38	0,33	4,24 (*)	18,99
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,62	-1	0,62	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,97	-1,97	-0,71	2,79 (*)	225

CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,25	-0,62	-0,44	1,4	206,34
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	11,69	9,86	0,64	15,3 (*)	40,14
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-1,97	-1,97	-0,71	2,79 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,62	-0,62	-0,71	0,87	225
CCM_Multilevel_5AOWN	II	-2,16	1,9	0,66	2,88 (*)	138,66
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-4,38	-5,37	-0,77	6,93 (*)	230,78
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,25	-6,92	-0,8	8,69 (*)	232,8
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,39	-1,39	-0,71	1,96 (*)	225

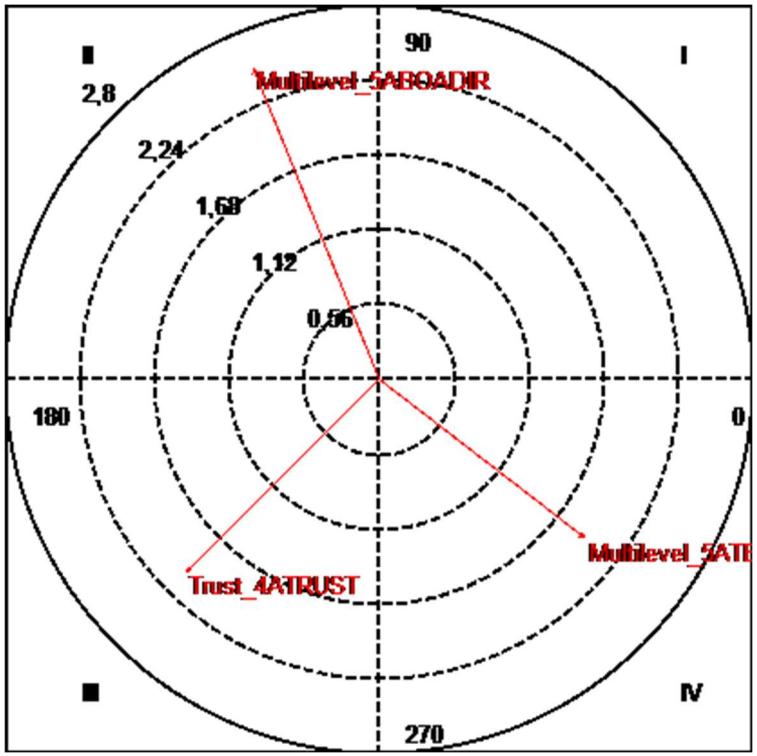

II
90
I
14
11,2
8,4
5,6
2,8
Multil
Role_2BCFO
Role_2BABME
Multilevel_3BGMBME
1AFAMBIZ
Lack_trust_4CLACKTRU
180
0
Types_6ACOLUINNOV
Multilevel_3AIBMGM
Role_2BGM
Trust_4ATRUST
Multilevel_3ATEAM
Types_6AINNOVA
III
IV
270

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCLOSE**
Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCONCSEEK**
Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

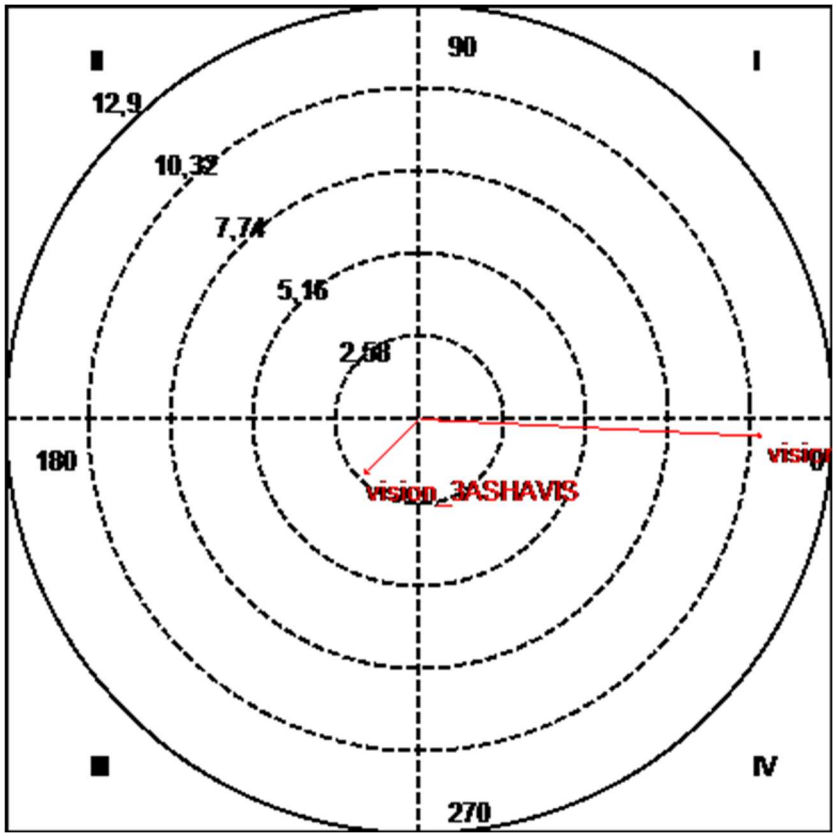
Conducta focal: **Third-party assistance (5E): 5ETHIRD**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-1,11	-1,11	-0,71	1,57	225
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,48	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,47	-1,47	-0,71	2,09 (*)	225
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	0,51	-0,81	-0,85	0,96	302,27
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,2	-0,2	-0,71	0,28	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,53	-0,53	-0,71	0,74	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,28	-0,28	-0,71	0,39	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	0	-0,14	-1	0,14	270
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,63	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	II	-0,96	2,37	0,93	2,55 (*)	112,12
CCM_Multilevel_5ABOAADV	I	0,71	0,71	0,71	1	45,02
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,69	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	IV	1,57	-1,21	-0,61	1,98 (*)	322,52
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225


II
90
I
2,8
2,24
1,68
1,12
0,56
180
0
III
IV
270

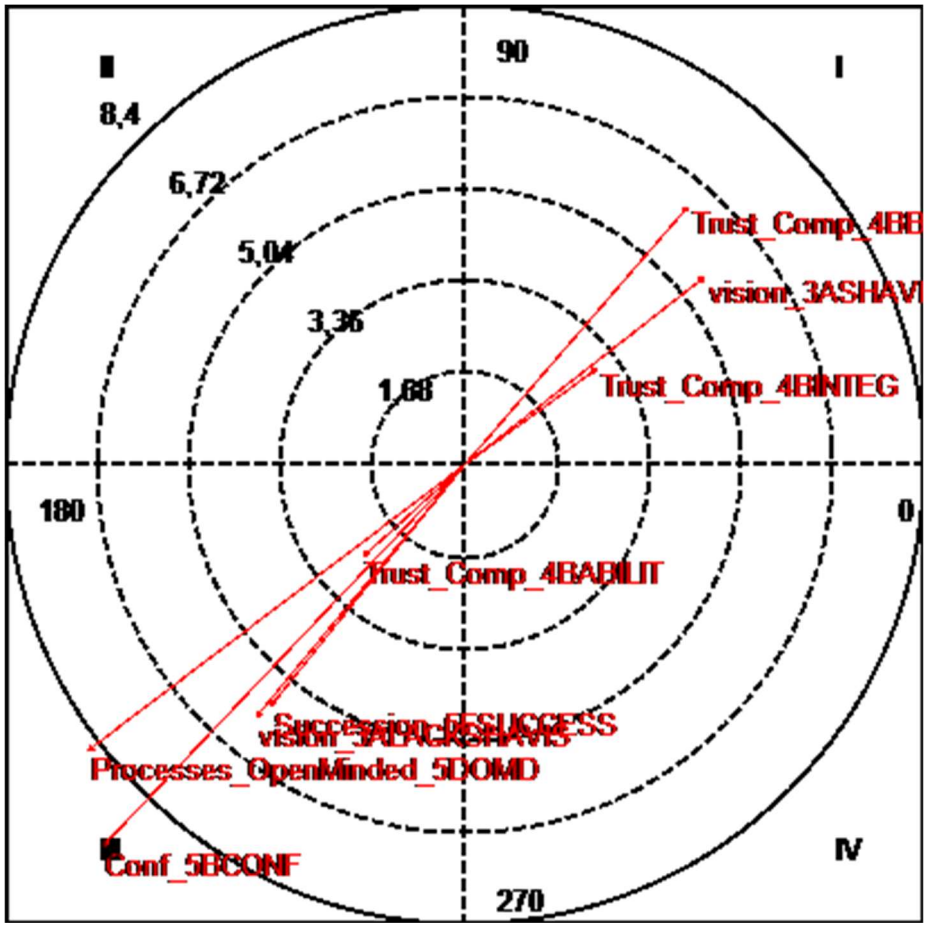
Conducta focal: **Sucession (5F): 5FSUCCESS**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-1,76	-1,76	-0,71	2,49 (*)	225
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	IV	10,78	-0,54	-0,05	10,79 (*)	357,12
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,63	224,91
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,83	-0,83	-0,71	1,18	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,62	225


II
90
I
12,9
10,32
7,74
5,16
2,58
180
0
III
270
IV

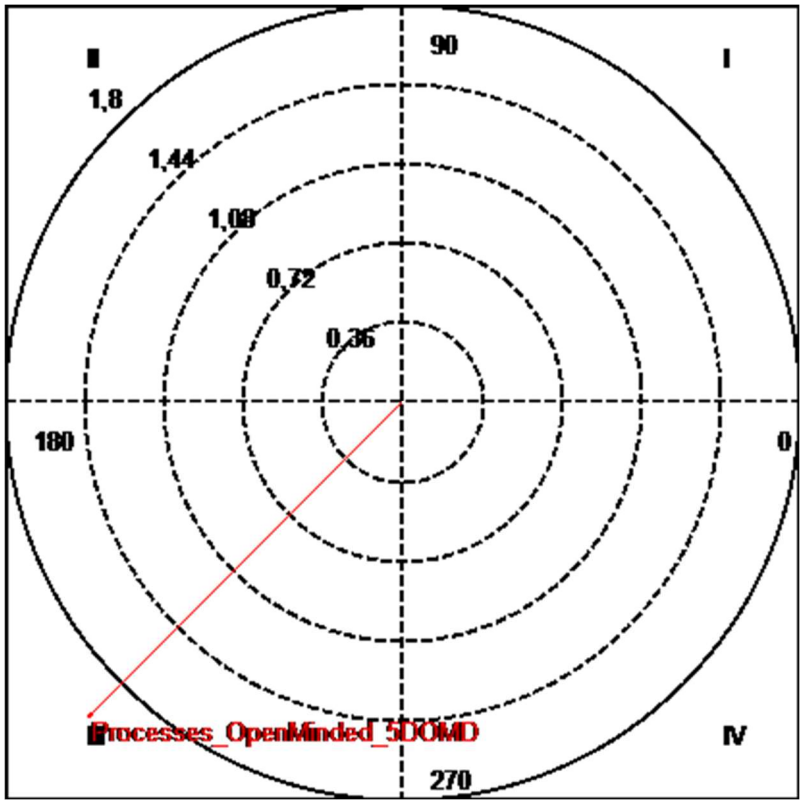
Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6AINNOVA**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	I	4,41	3,45	0,62	5,6 (*)	38,05
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-3,84	-4,64	-0,77	6,03 (*)	230,38
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,87	-1,69	-0,67	2,52 (*)	222,19
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	2,44	1,77	0,59	3,01 (*)	35,95
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	4,1	4,74	0,76	6,27 (*)	49,09
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	IV	1,21	-0,19	-0,16	1,22	351,07
CCM_Conf_5BCONF	III	-6,64	-7	-0,73	9,65 (*)	226,52
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-6,92	-5,25	-0,6	8,69 (*)	217,2
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-3,57	-4,44	-0,78	5,7 (*)	231,16


II
90
I
8,4
6,72
5,04
3,36
1,68
Trust_Comp_4BB
vision_3ASHAVI
Trust_Comp_4BINTEG
180
0
Trust_Comp_4BABILIT
Succession_RESUCCESS
Processes_OpenMinded_5DOMD
III
Conf_5BCONF
IV
270

Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6ACOLLINNOV**

Categoría	**Cuadrante**	**Zsum Prospectivo**	**Zsum Retrospectivo**	**Ratio**	**Radio**	**Ángulo**
Shar_vision_3ASHAVIS	I	0,17	1,46	0,99	1,47	83,2
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-0,54	-0,54	-0,71	0,77	225
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,28	-1,28	-0,71	1,82	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,31	-0,31	-0,71	0,44	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,83	-0,83	-0,71	1,18	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,44	-0,44	-0,71	0,62	225
CCM_Conf_5BCONF	III	-0,74	-0,74	-0,71	1,04	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,39	-1,39	-0,71	1,96 (*)	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,7	225

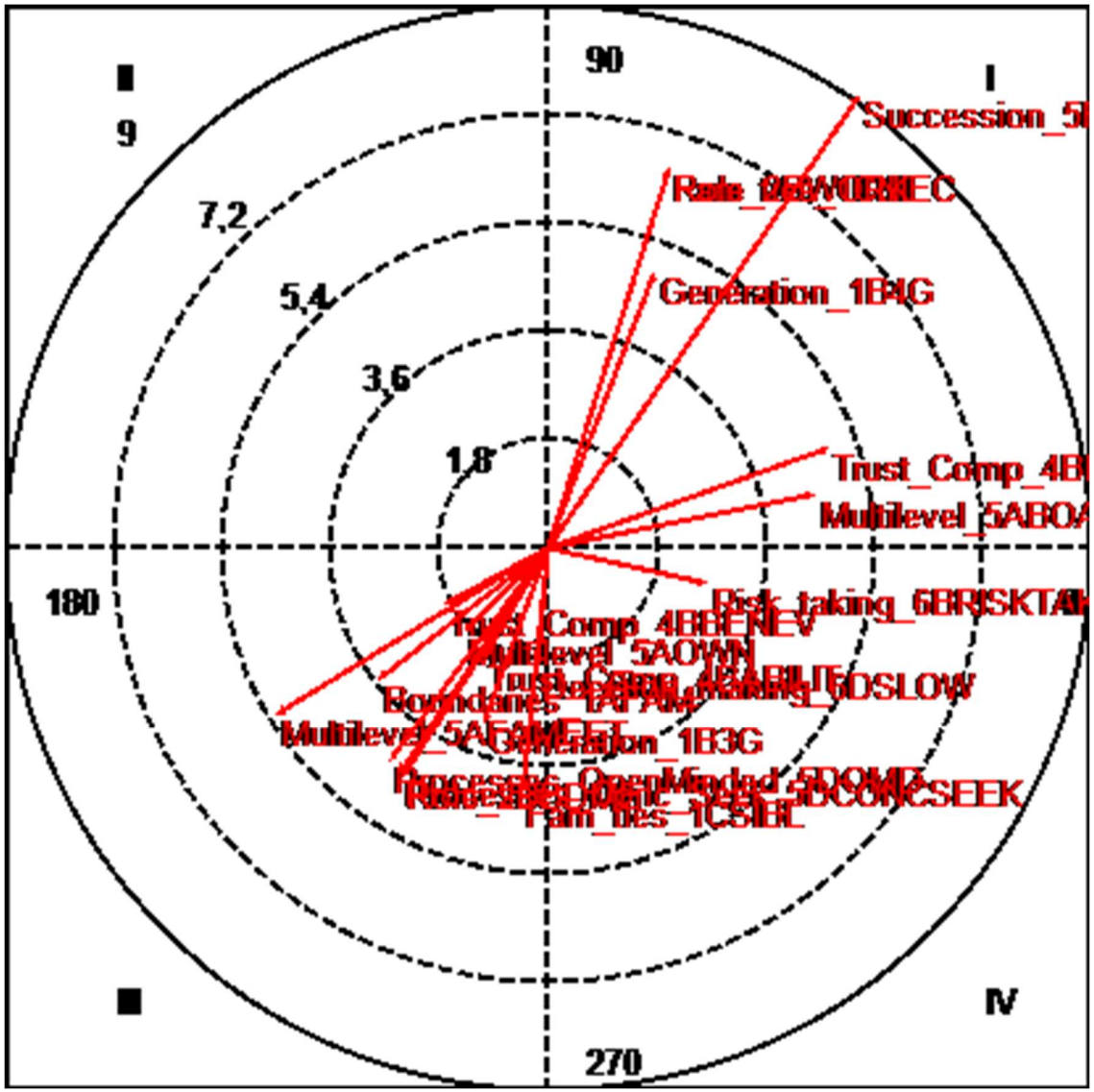

II
90
I
1,8
1,44
1,08
0,72
0,36
180
0
Processes_OpenMinded_300MD
IV
270

CASO 4
ANÁLISIS DE COORDENADAS POLARES
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ASHAVIS**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-2,84	-2,2	-0,61	3,59 (*)	217,79
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	0,79	1,77	0,91	1,94	65,94
Fam_Generation_1B2G	III	-0,82	-0,16	-0,19	0,84	191,05
Fam_Generation_1B3G	III	-1,07	-2,91	-0,94	3,1 (*)	249,8
Fam_Generation_1B4G	I	1,78	4,61	0,93	4,94 (*)	68,9
Fam_Fam_ties_1CSIBL	III	-0,43	-4,11	-0,99	4,13 (*)	263,96
Fam_Fam_ties_1CNIEC	I	2,02	6,33	0,95	6,64 (*)	72,32
Bus_Role_2BMANAG	I	1,58	0,5	0,3	1,65	17,67
Bus_Role_2BWORK	I	2,02	6,33	0,95	6,64 (*)	72,32
Bus_Role_2BBDME	III	-2,42	-3,84	-0,85	4,54 (*)	237,71
Trust_Trust_4ATRUST	I	1,07	1,41	0,8	1,77	52,8
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,08	-1,85	-0,86	2,14 (*)	239,7
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	4,69	1,67	0,33	4,98 (*)	19,56
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,73	-0,94	-0,48	1,97 (*)	208,61

Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,01	-1,84	-1	1,84	269,6
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-4,53	-2,77	-0,52	5,3 (*)	211,45
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,54	-1,09	-0,58	1,89	215,38
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	0,4	0,79	0,89	0,89	63,01
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	4,46	0,9	0,2	4,56 (*)	11,44
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	0,22	1,43	0,99	1,45	81,3
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,41	-1,4	-0,71	1,98 (*)	224,87
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-0,78	0,45	0,5	0,9	149,87
CCM_Conf_5BCONF	IV	1,55	-0,15	-0,1	1,56	354,33
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,55	-1,4	-0,93	1,5	248,49
CCM_Types_5CTASK	I	0,44	0,45	0,72	0,63	46,01
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,64	-3,56	-0,8	4,43 (*)	233,42
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	II	-0,32	1,09	0,96	1,14	106,51
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-2,47	-3,77	-0,84	4,51 (*)	236,78
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,41	-0,48	-0,32	1,48	198,78
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	5,19	7,54	0,82	9,16 (*)	55,45
INNOV_Types_6AINNOVA	II	-1,89	0,15	0,08	1,89	175,42
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	IV	2,66	-0,59	-0,22	2,73 (*)	347,57

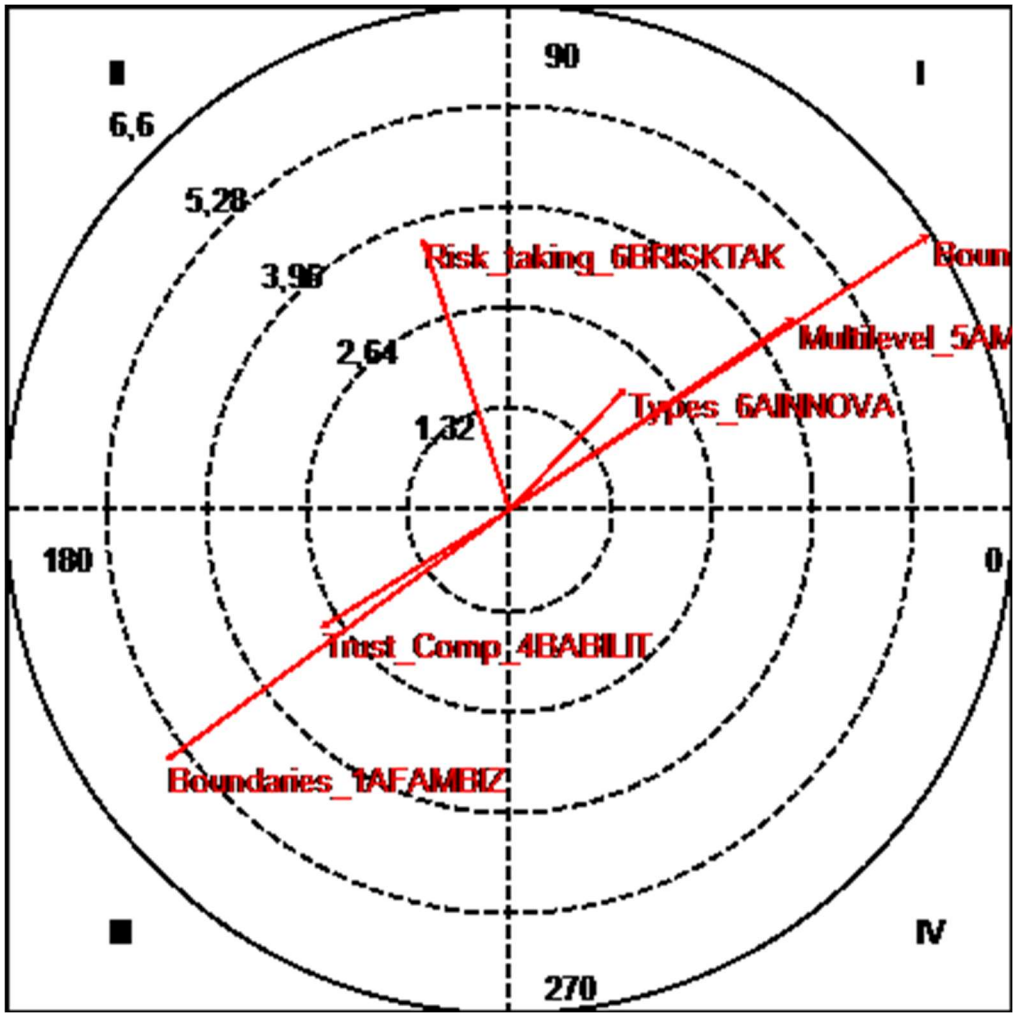
INNOV_Decision_making_6DAGILE	III	-1,02	-1,01	-0,7	1,44	224,79
INNOV_Decision_making_6DSLOW	III	-0,17	-1,98	-1	1,99 (*)	264,99


90
9
7.2
5.4
3.6
1.8
180
270
Succession_5
Generation_1B1G
Trust_Comp_4B
Multilevel_5ABO
Risk_taking_6BRISKTA
Trust_Comp_4BBENEV
Multilevel_5AOWN
Generation_1B3G
Fam_ties_1CSIBL

Conducta focal: **Shared vision (3): 3ALACKSHAVIS**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-1,45	-0,27	-0,18	1,47	190,56
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	5,46	3,57	0,55	6,52 (*)	33,2
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-4,48	-3,27	-0,59	5,54 (*)	216,13
Fam_Generation_1B2G	III	-0,42	-1,02	-0,92	1,1	247,58
Fam_Generation_1B3G	I	1,03	1,35	0,79	1,7	52,63
Fam_Generation_1B4G	III	-0,88	-0,88	-0,71	1,24	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	1,02	1,02	0,71	1,44	45
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,72	-0,72	-0,71	1,01	225
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,14	-1,14	-0,71	1,61	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,72	-0,72	-0,71	1,01	225
Bus_Role_2BBDME	I	1,35	1,35	0,71	1,91	45
Trust_Trust_4ATRUST	IV	0,11	-1,91	-1	1,91	273,45
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,46	-1,54	-0,53	2,9 (*)	212,02
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	0,03	1,07	1	1,07	88,52
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	IV	0,24	-1,25	-0,98	1,27	280,76

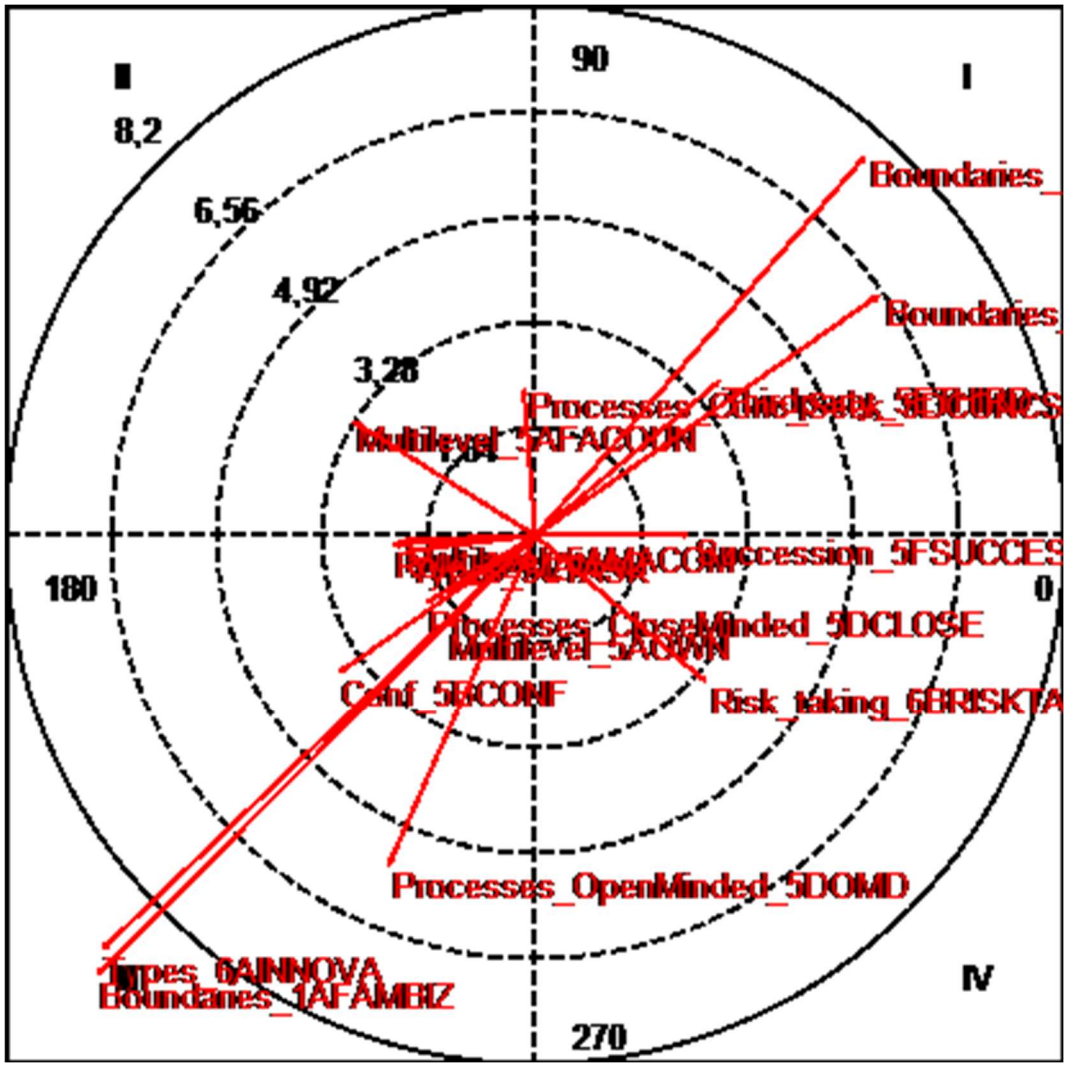
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,71	-0,43	-0,24	1,76	194,17
CCM_Multilevel_5AFAMEET	II	-1,41	1,11	0,62	1,8	141,78
CCM_Multilevel_5AFACOUN	II	-1,45	0,79	0,48	1,65	151,43
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	3,72	2,49	0,56	4,48 (*)	33,82
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	0,25	-1,18	-0,98	1,2	281,85
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,72	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,72	-0,72	-0,71	1,01	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,02	-1,02	-0,71	1,44	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,72	-0,24	-0,32	0,76	198,8
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-1,35	-1,35	-0,71	1,91	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	1,53	1,59	0,72	2,21 (*)	46,15
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	II	-1,14	3,54	0,95	3,72 (*)	107,85
INNOV_Decision_making_6DAGILE	III	-0,88	-0,88	-0,71	1,24	225
INNOV_Decision_making_6DSLOW	III	-1,02	-1,02	-0,71	1,44	225


II
90
I
6,6
5,28
3,96
2,64
1,32
Risk_taking_6BRISKTAK
Boun
Multilevel_5AM
Types_6AINNOVA
180
0
Trust_Comp_4BABILIT
Boundaries_1AFAMBIZ
III
IV
270

Conducta focal: **Trust (4A): 4ATRUST**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	5,35	3,74	0,57	6,53 (*)	34,91
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	5,13	5,89	0,75	7,81 (*)	48,93
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-6,8	-6,83	-0,71	9,63 (*)	225,13
Fam_Generation_1B2G	III	-0,83	-0,25	-0,28	0,86	196,55
Fam_Generation_1B3G	III	-0,07	-0,92	-1	0,93	265,87
Fam_Generation_1B4G	I	0,37	1,69	0,98	1,73	77,67
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	0,18	0,25	0,81	0,3	53,74
Fam_Fam_ties_1CNIEC	IV	1,16	-0,59	-0,46	1,3	332,78
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	II	-0,08	0,67	0,99	0,68	96,76
Bus_Role_2BMANAG	III	-2,24	-0,14	-0,06	2,24 (*)	183,5
Bus_Role_2BWORK	IV	1,16	-0,59	-0,46	1,3	332,78
Bus_Role_2BBDME	I	1,27	0,44	0,32	1,35	18,9
Shar_vision_3ASHAVIS	I	1,41	1,07	0,6	1,77	37,2
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	II	-1,91	0,11	0,06	1,91	176,55
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	1,13	1,08	0,69	1,56	43,75

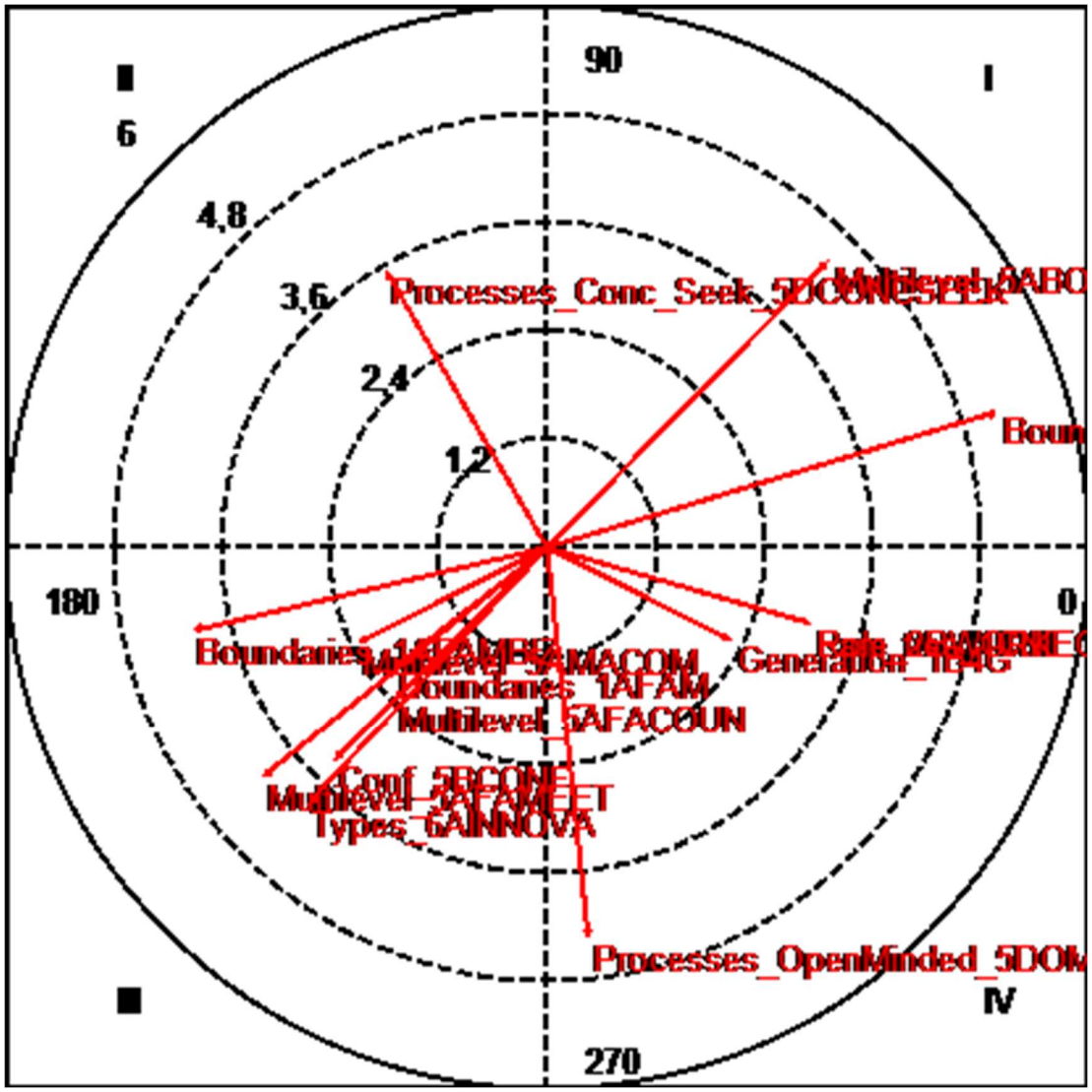
CCM_Multilevel_5AFACOUN	II	-2,84	1,78	0,53	3,36 (*)	147,93
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,09	-0,08	-0,04	2,09 (*)	182,07
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	1,75	-0,45	-0,25	1,81	345,52
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,99	-1,01	-0,71	1,42	225,56
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,41	-1,44	-0,71	2,01 (*)	225,56
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,79	-1,44	-0,88	1,64	241,37
CCM_Conf_5BCONF	III	-3,06	-2,14	-0,57	3,73 (*)	215,04
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	1,16	0,25	0,21	1,19	12,3
CCM_Types_5CTASK	III	-2	-0,24	-0,12	2,01 (*)	186,97
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,28	-5,14	-0,91	5,62 (*)	246,08
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,73	-1,07	-0,53	2,03 (*)	211,83
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-0,18	2,3	1	2,31 (*)	94,39
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	2,87	2,4	0,64	3,74 (*)	39,89
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	2,41	0,02	0,01	2,41 (*)	0,45
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-6,72	-6,44	-0,69	9,31 (*)	223,82
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	IV	2,66	-2,28	-0,65	3,5 (*)	319,33


II
90
I
8,2
6,56
4,92
3,28
1,64
Boundaries_
Boundaries_
Multilevel_5AFACOIN
Succession_5FSUCCES
180
0
Processes_CloseMinded_5DCLOSE
Multilevel_5ACOIN
Conf_5BCONF
Risk_taking_6BRISKTA
Processes_OpenMinded_5DOMD
Types_6AINNOVA
Boundaries_1AFAMBIZ
IV
270

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BABILIT**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-1,71	-1,33	-0,61	2,17 (*)	217,91
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	5,04	1,52	0,29	5,26 (*)	16,8
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-3,96	-0,93	-0,23	4,07 (*)	193,16
Fam_Generation_1B2G	II	-0,5	0,59	0,77	0,77	129,96
Fam_Generation_1B3G	II	-1,59	0,24	0,15	1,61	171,55
Fam_Generation_1B4G	IV	2,07	-1,04	-0,45	2,32 (*)	333,31
Fam_Fam_ties_1CSIBL	II	-1,5	1,2	0,63	1,92	141,16
Fam_Fam_ties_1CNIEC	IV	2,96	-0,85	-0,28	3,08 (*)	343,99
Bus_Role_2BMANAG	II	-1,35	0,27	0,19	1,37	168,84
Bus_Role_2BWORK	IV	2,96	-0,85	-0,28	3,08 (*)	343,99
Bus_Role_2BBDME	II	-0,45	0,23	0,46	0,51	152,76
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-3,18	-2,57	-0,63	4,09 (*)	218,97
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,71	-1,71	-0,71	2,42 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-2,11	-1,06	-0,45	2,36 (*)	206,61
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	3,15	3,21	0,71	4,49 (*)	45,54

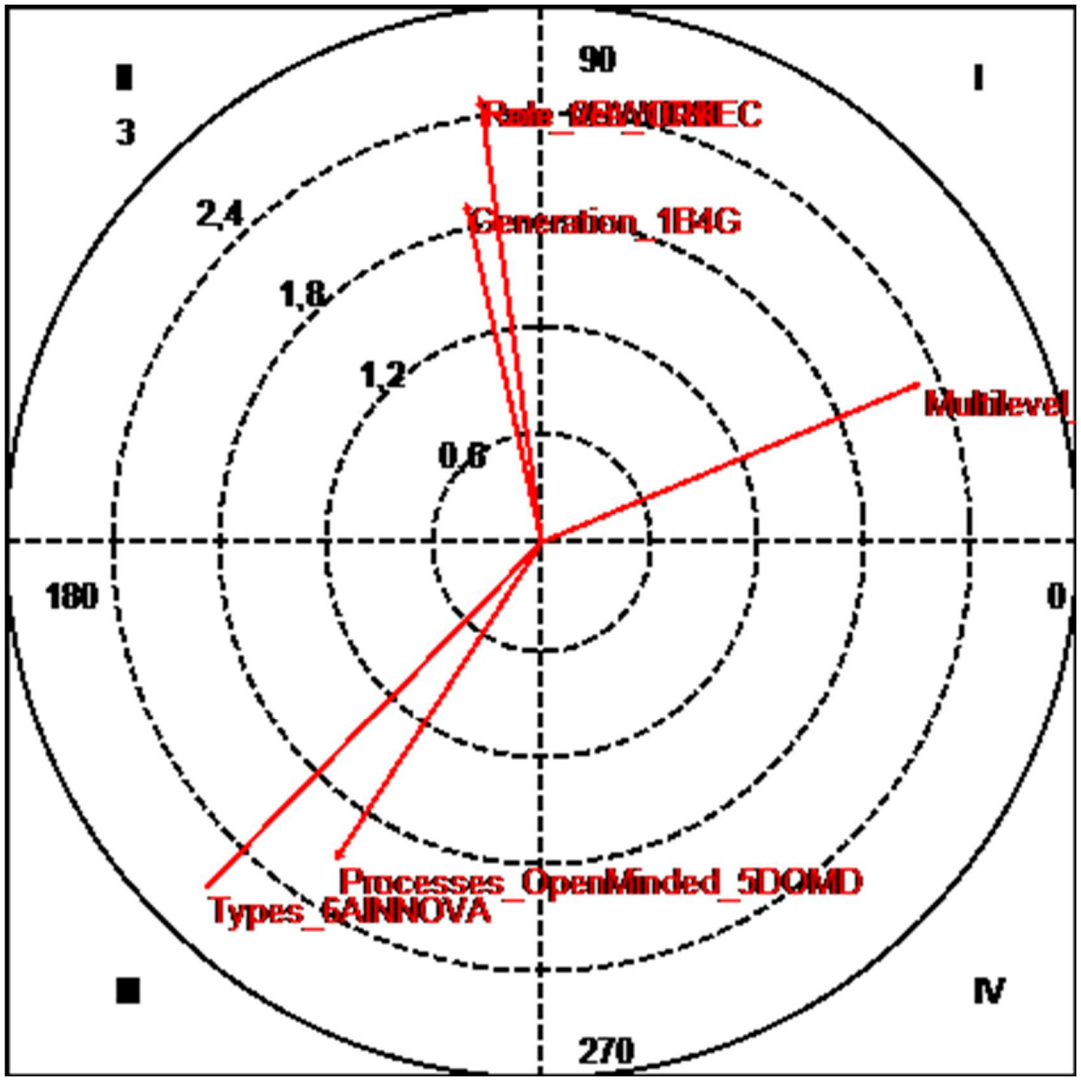
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,6	-0,6	-0,71	0,85	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,3	-1,2	-0,97	1,24	255,79
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,39	-2,39	-0,71	3,38 (*)	225,01
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	0,42	0,42	0,71	0,6	45,21
CCM_Types_5CTASK	III	-1,2	-1,2	-0,71	1,7	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	IV	0,46	-4,38	-0,99	4,4 (*)	276
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,04	-1,04	-0,71	1,47	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-1,8	3,09	0,86	3,57 (*)	120,25
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,85	-0,29	-0,32	0,9	198,8
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	1,14	-0,92	-0,63	1,46	321,1
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-2,68	-2,88	-0,73	3,93 (*)	227,06



Conducta focal: **Trust components (4B): 4BINTEG**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,71	-0,55	-0,61	0,9	217,92
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	0,52	1,13	0,91	1,24	65,5
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-0,17	-0,88	-0,98	0,9	259,22
Fam_Generation_1B2G	III	-0,21	-0,5	-0,92	0,54	247,62
Fam_Generation_1B3G	IV	0,51	-0,89	-0,87	1,02	299,63
Fam_Generation_1B4G	II	-0,43	1,93	0,98	1,98 (*)	102,61
Fam_Fam_ties_1CSIBL	IV	0,5	-1,55	-0,95	1,63	287,89
Fam_Fam_ties_1CNIEC	II	-0,35	2,53	0,99	2,56 (*)	97,91
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,56	-0,56	-0,71	0,79	225
Bus_Role_2BWORK	II	-0,35	2,53	0,99	2,56 (*)	97,91
Bus_Role_2BBDME	IV	0,66	-0,89	-0,8	1,11	306,69
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,32	-1,23	-0,68	1,8	223,12
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,71	-0,71	-0,71	1	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,88	-0,88	-0,71	1,24	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,15	0,9	0,39	2,33 (*)	22,68
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225

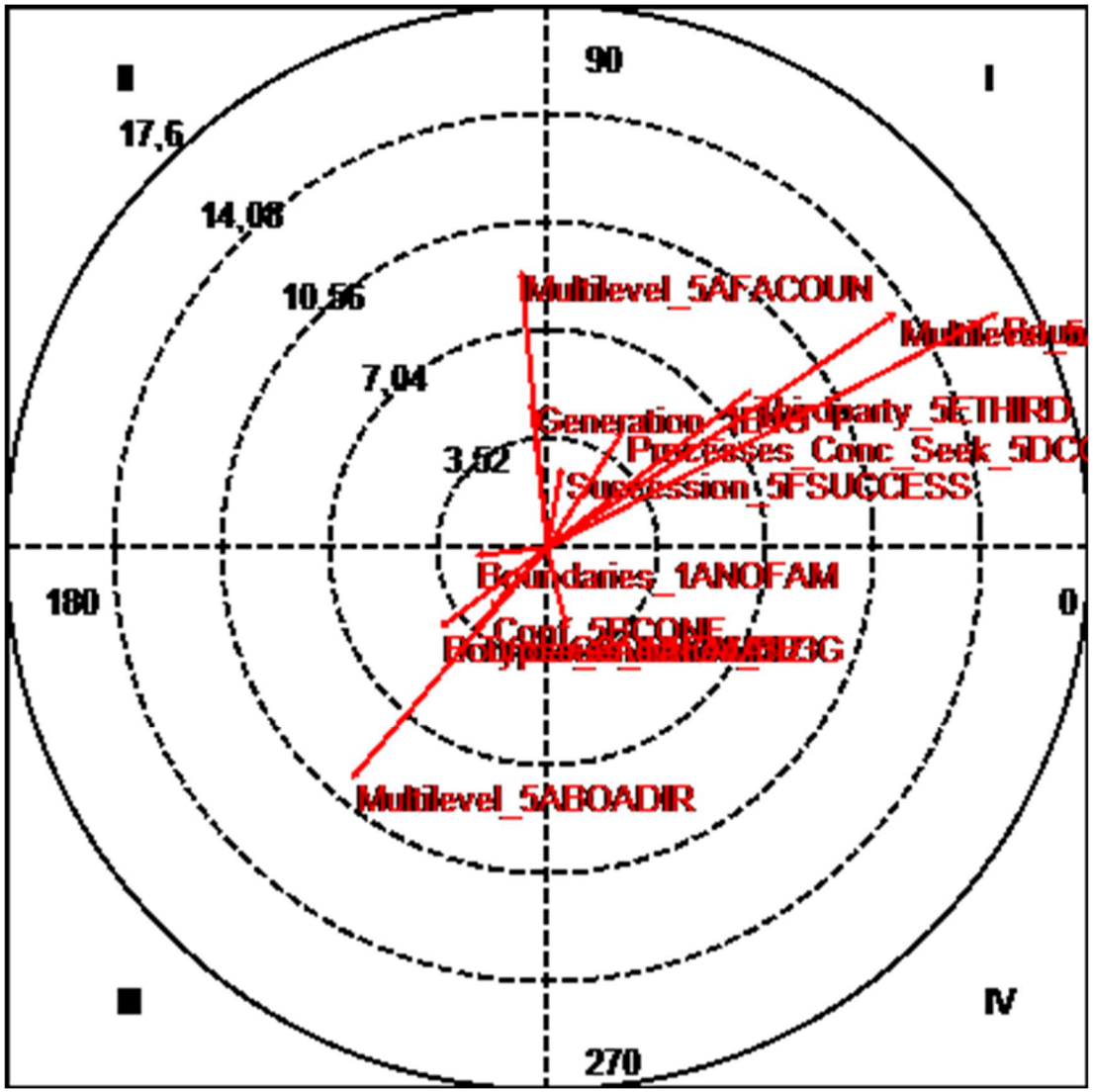
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,5	-0,5	-0,71	0,71	225
CCM_Conf_5BCONF	II	-0,05	0,69	1	0,69	94,36
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225
CCM_Types_5CTASK	II	-0,5	1,55	0,95	1,63	107,86
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,17	-1,81	-0,84	2,16 (*)	237,25
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,43	-0,43	-0,71	0,61	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,34	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,35	-0,12	-0,32	0,37	198,81
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-0,66	0,89	0,8	1,11	126,69
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,91	-1,97	-0,72	2,74 (*)	225,92



Conducta focal: **Trust components (4B): 4BBENEV**

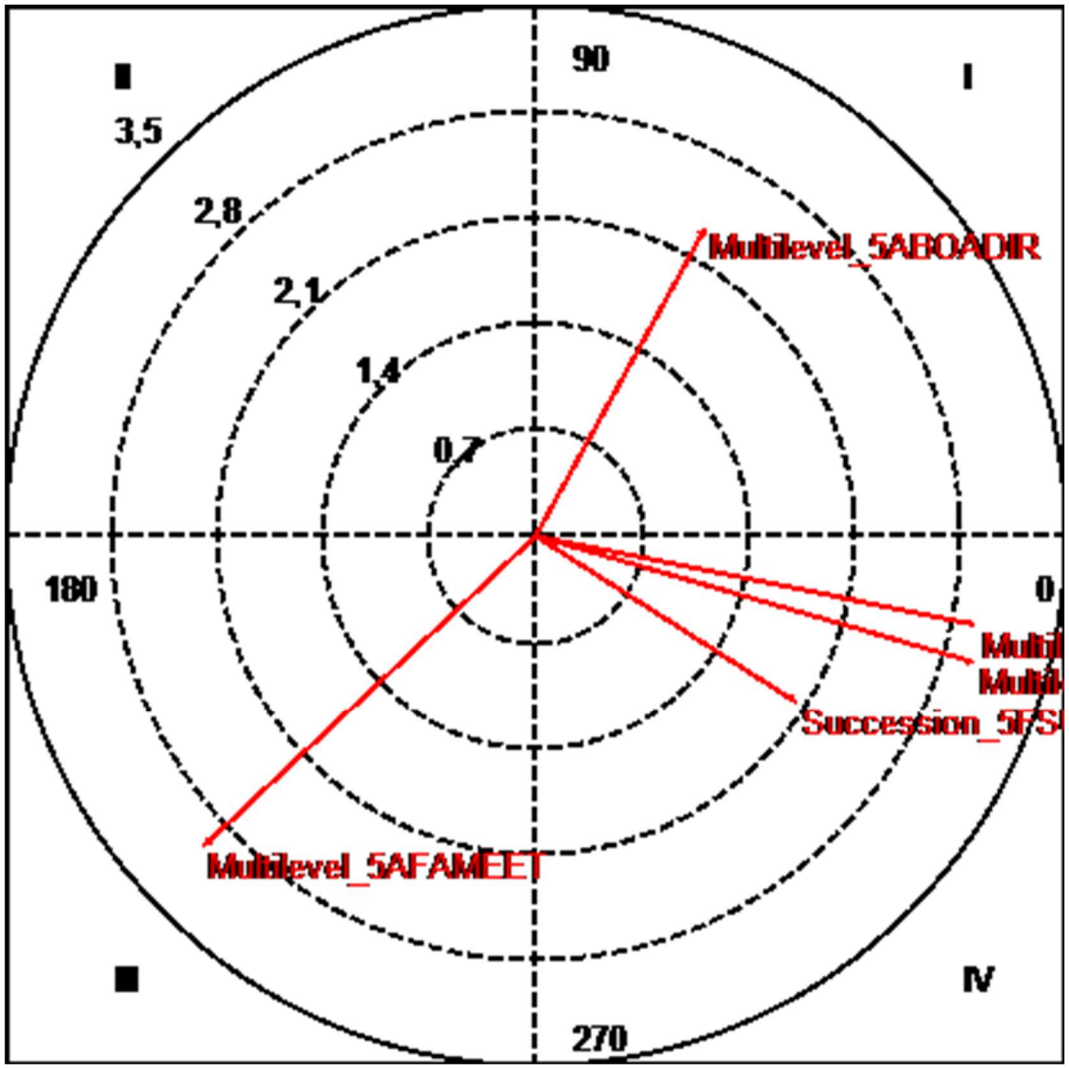
Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	I	14,67	7,66	0,46	16,55 (*)	27,58
Fam_Boundaries_1ANOFAM	III	-2,39	-0,25	-0,1	2,41 (*)	185,94
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-3,52	-2,62	-0,6	4,39 (*)	216,58
Fam_Generation_1B2G	III	-0,25	-0,66	-0,93	0,71	249,12
Fam_Generation_1B3G	IV	0,62	-2,67	-0,97	2,74 (*)	283,13
Fam_Generation_1B4G	II	-0,53	4,82	0,99	4,85 (*)	96,28
Fam_Fam_ties_1CSIBL	IV	0,61	-0,89	-0,82	1,08	304,54
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,43	-0,47	-0,73	0,64	227,25
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,69	-0,74	-0,73	1,01	227,24
Bus_Role_2BWORK	III	-0,43	-0,47	-0,73	0,64	227,25
Bus_Role_2BBDME	I	0,81	0,88	0,73	1,2	47,26
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	11,36	7,63	0,56	13,69 (*)	33,88
CCM_Multilevel_5AFACOUN	II	-0,87	9,03	1	9,07 (*)	95,52
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,08	-1,16	-0,73	1,58	227,24
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-6,37	-7,54	-0,76	9,87 (*)	229,78
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,31	-0,33	-0,73	0,45	227,22

CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,43	-0,47	-0,73	0,64	227,25
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,61	-0,66	-0,73	0,9	227,27
CCM_Conf_5BCONF	III	-1,88	-2,03	-0,73	2,76 (*)	227,25
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,43	-0,47	-0,73	0,64	227,25
CCM_Types_5CTASK	III	-0,61	-0,66	-0,73	0,9	227,27
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,16	-0,93	-0,63	1,49	218,72
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,53	-0,57	-0,73	0,78	227,25
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	2,48	3,82	0,84	4,55 (*)	56,97
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	6,67	5,15	0,61	8,43 (*)	37,7
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	0,46	2,67	0,99	2,71 (*)	80,26
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-2,35	-2,62	-0,75	3,52 (*)	228,17



Conducta focal: **Lack of trust (4C): 4CLACKTRU**

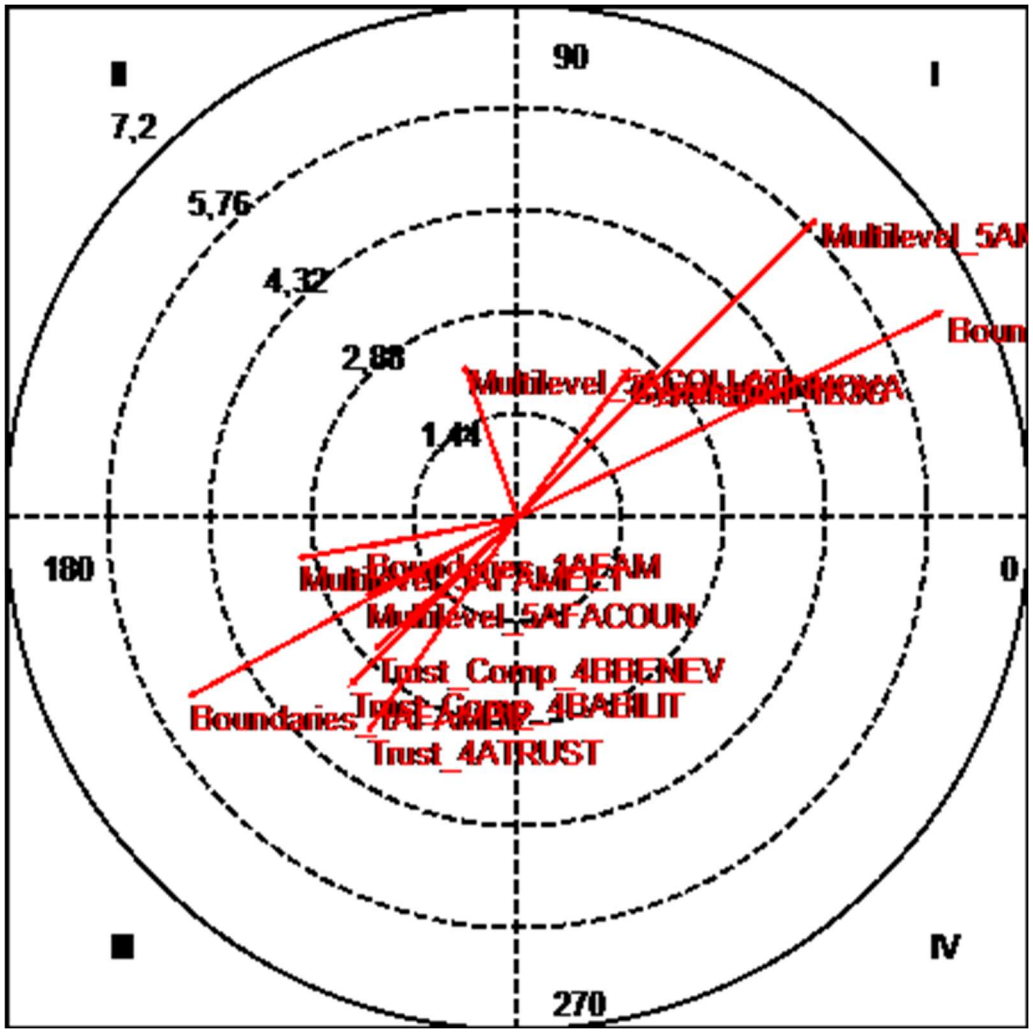
Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-2,21	-2,07	-0,68	3,03 (*)	223,09
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,19	-1,19	-0,71	1,68	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,47	-0,01	0	1,47	180,28
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	1,13	2,05	0,88	2,34 (*)	61,11
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,42	-0,42	-0,71	0,59	225
CCM_Multilevel_5AOWN	IV	2,93	-0,59	-0,2	2,99 (*)	348,62
CCM_Multilevel_5ATEAM	IV	2,92	-0,84	-0,28	3,03 (*)	343,99
CCM_Conf_5BCONF	III	-0,76	-1,66	-0,91	1,83	245,34
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,83	225
CCM_Types_5CTASK	IV	0,41	-0,84	-0,9	0,93	296,28
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	II	-0,27	0,52	0,89	0,59	117,72
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,72	-0,72	-0,71	1,02	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,91	-0,91	-0,71	1,29	225,03
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,59	-0,2	-0,32	0,62	198,8
CCM_Succession_5FSUCCESS	IV	1,74	-1,11	-0,54	2,07 (*)	327,42


90
I
3,5
2,8
2,1
1,4
0,7
Multilevel_5ABOADIR
180
0
Multil
Multil
Succession_5FS
Multilevel_5AFAMEET
III
IV
270

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONF**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-2,17	-0,42	-0,19	2,22 (*)	191,06
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	6,02	2,92	0,44	6,69 (*)	25,84
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-4,68	-2,55	-0,48	5,34 (*)	208,6
Fam_Generation_1B2G	III	-0,63	-1,53	-0,92	1,65	247,57
Fam_Generation_1B3G	I	1,55	2,03	0,79	2,55 (*)	52,62
Fam_Generation_1B4G	III	-1,32	-1,32	-0,71	1,87	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	II	-0,69	1,53	0,91	1,68	114,28
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-1,08	-1,08	-0,71	1,52	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	I	0,91	0,11	0,12	0,91	6,78
Bus_Role_2BMANAG	IV	0,94	-0,39	-0,38	1,02	337,53
Bus_Role_2BWORK	III	-1,08	-1,08	-0,71	1,52	225
Bus_Role_2BBDME	II	-0,22	0,91	0,97	0,94	103,49
Trust_Trust_4ATRUST	III	-2,14	-3,06	-0,82	3,73 (*)	234,96
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,39	-2,39	-0,71	3,38 (*)	224,99
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	0,69	-0,05	-0,08	0,69	355,64

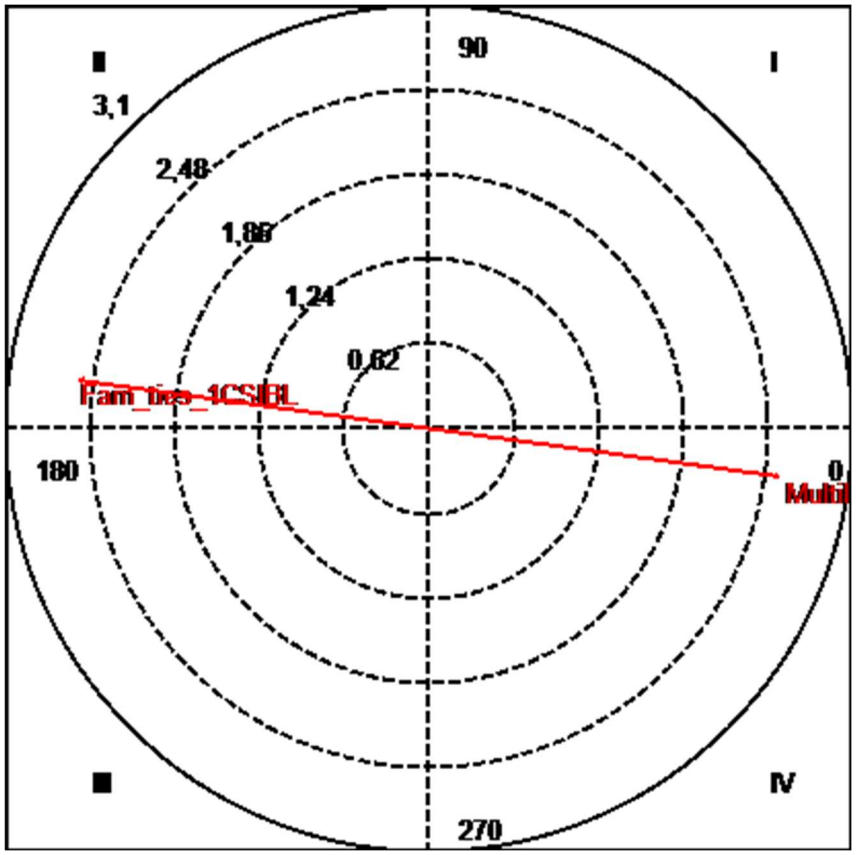
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,03	-1,88	-0,68	2,76 (*)	222,75
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,66	-0,76	-0,42	1,83	204,66
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-3,13	-0,58	-0,18	3,19 (*)	190,4
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-2,17	-1,12	-0,46	2,45 (*)	207,29
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	4,24	4,23	0,71	5,99 (*)	44,96
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	1,15	-0,65	-0,49	1,32	330,44
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	II	-0,76	2,18	0,94	2,31 (*)	109,25
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,08	-1,08	-0,71	1,52	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	IV	0,69	-1,53	-0,91	1,68	294,28
INNOV_Types_6AINNOVA	I	1,59	2,12	0,8	2,65 (*)	53,16


90
I
7,2
5,76
4,32
2,88
1,44
180
0
270
Multilevel_5AF
Boun
Trust_Comp_4BBENEV
Trust_4ATRUST

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BLACKCONF**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,5	-0,39	-0,61	0,64	217,94
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	1,24	0,37	0,28	1,29	16,46
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-0,94	-0,19	-0,2	0,96	191,6
Fam_Generation_1B2G	III	-0,15	-0,35	-0,92	0,38	247,56
Fam_Generation_1B3G	I	0,36	0,47	0,79	0,59	52,63
Fam_Generation_1B4G	III	-0,3	-0,3	-0,71	0,43	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	II	-2,55	0,35	0,14	2,58 (*)	172,14
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-0,29	-0,25	-0,66	0,38	221,12
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,39	-0,39	-0,71	0,56	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
Bus_Role_2BBDME	I	0,47	0,47	0,71	0,66	45
Trust_Trust_4ATRUST	I	0,25	1,16	0,98	1,19	77,7
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	0,42	0,42	0,7	0,6	44,79
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225

Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,47	-0,43	-0,68	0,64	222,75
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,83	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,93	-0,87	-0,68	1,27	223,08
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,5	-0,5	-0,71	0,71	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,62	-0,62	-0,71	0,87	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	II	-0,12	1,47	1	1,47	94,63
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,17	-0,17	-0,71	0,25	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	IV	2,55	-0,35	-0,14	2,58 (*)	352,14
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,35	-1,39	-0,72	1,93	225,93


90
I
3,1
2,48
1,86
1,24
0,62
180
0
IV
270

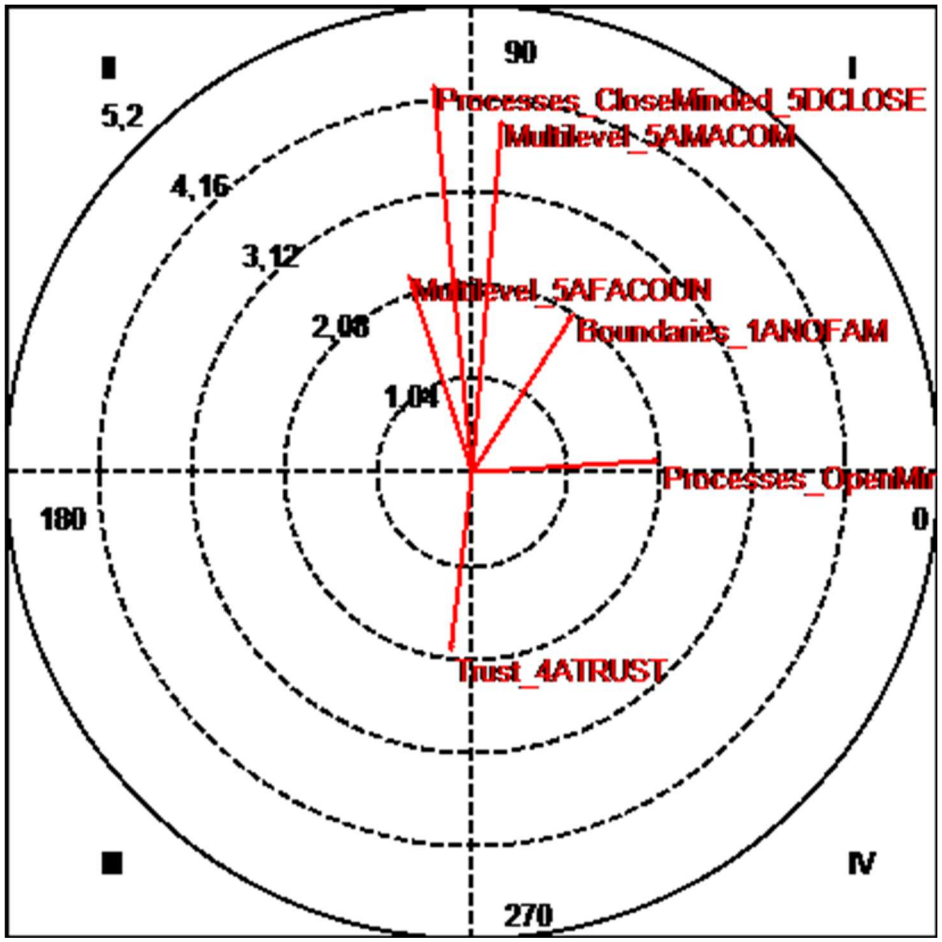
Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONVAVO**

Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CTASK**

Categoría	Cuadrante	Zsum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,71	-0,55	-0,61	0,9	217,92
Fam_Boundaries_1ANOFAM	I	1,13	1,76	0,84	2,09 (*)	57,13
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	III	-0,75	-1,44	-0,89	1,62	242,59
Fam_Generation_1B2G	III	-0,21	-0,5	-0,92	0,54	247,62
Fam_Generation_1B3G	I	0,51	0,66	0,79	0,83	52,64
Fam_Generation_1B4G	III	-0,43	-0,43	-0,71	0,61	225
Fam_Fam_ties_1CSIBL	I	0,5	0,5	0,71	0,71	45
Fam_Fam_ties_1CNIEC	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225
Fam_Fam_history_1DFAMHIST	III	-0,41	-1,04	-0,93	1,12	248,43
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,56	-0,56	-0,71	0,79	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225
Bus_Role_2BBDME	I	0,66	0,66	0,71	0,94	45
Trust_Trust_4ATRUST	III	-0,24	-2	-0,99	2,01 (*)	263,03
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,2	-1,2	-0,71	1,7	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	1,55	-0,5	-0,31	1,63	342,14

Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,66	-0,61	-0,68	0,9	222,73
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	II	-0,84	0,41	0,44	0,93	153,72
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,32	-1,23	-0,68	1,8	223,12
CCM_Multilevel_5AFACOUN	II	-0,71	2,21	0,95	2,32 (*)	107,8
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	0,33	3,92	1	3,93 (*)	85,22
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	0,41	-1,47	-0,96	1,52	285,62
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,5	-0,5	-0,71	0,71	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	2,08	0,13	0,06	2,08 (*)	3,54
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	II	-0,43	4,31	1	4,33 (*)	95,71
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-0,95	1,28	0,8	1,59	126,58
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,35	-0,12	-0,32	0,37	198,81
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,66	-0,66	-0,71	0,94	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	1,23	0,48	0,36	1,32	21,25


90
I
II
III
IV
180
0
270
5,2
4,16
3,12
2,08
1,04
Processes_CloseMinded_5DCLOSE
Multilevel_5AMACOM
Multilevel_5AFACOUN
Boundaries_1ANOFAM
Processes_OpenMir
Trust_4ATRUST

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CRELAT**

Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

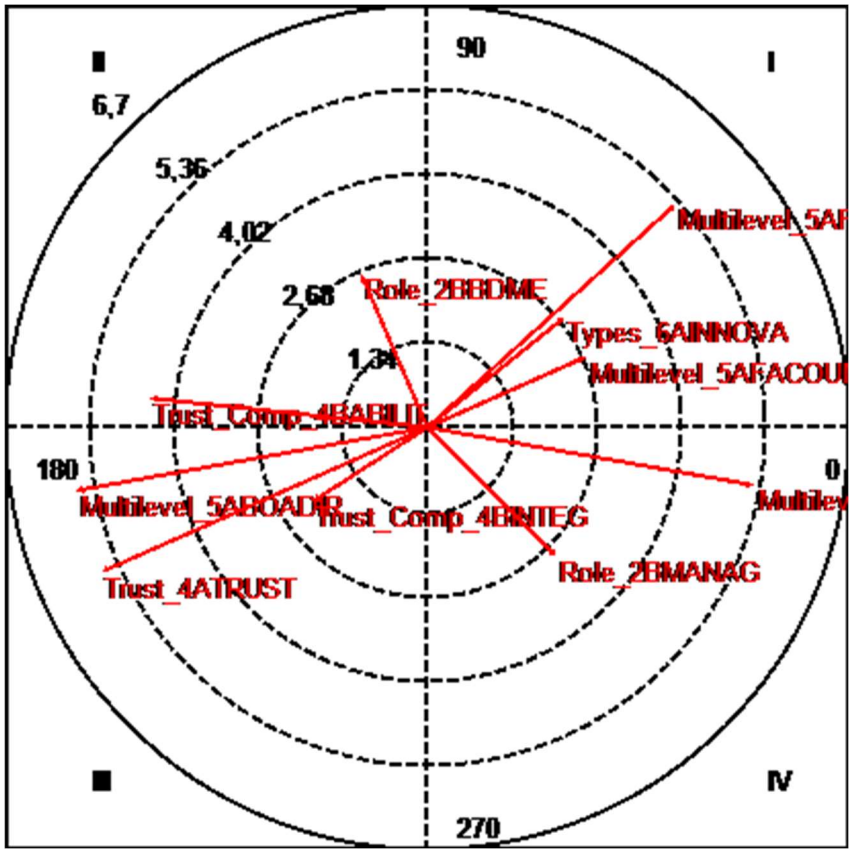
Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CWORKFAM**

Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

Conducta focal: **Processes (5D): 5DOMD**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,74	-0,98	-0,8	1,23	233,2
Fam_Boundaries_1ANOFAM	IV	0,13	-0,65	-0,98	0,66	280,93
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	I	0,12	0,85	0,99	0,86	82,12
Bus_Role_2BMANAG	IV	2,04	-2,03	-0,71	2,88 (*)	315,07
Bus_Role_2BWORK	III	-1,28	-1,28	-0,71	1,81	225
Bus_Role_2BBDME	II	-1,04	2,41	0,92	2,62 (*)	113,28
Trust_Trust_4ATRUST	III	-5,14	-2,28	-0,41	5,62 (*)	203,92
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-4,38	0,46	0,1	4,4 (*)	174
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,81	-1,17	-0,54	2,16 (*)	212,75
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,93	-1,16	-0,78	1,49	231,28
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	IV	0,52	-0,27	-0,47	0,59	332,28
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	3,91	3,51	0,67	5,25 (*)	41,92
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	2,5	1,11	0,41	2,73 (*)	23,98
CCM_Multilevel_5AMACOM	IV	5,15	-0,91	-0,17	5,23 (*)	350,01
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-5,55	-1	-0,18	5,64 (*)	190,21

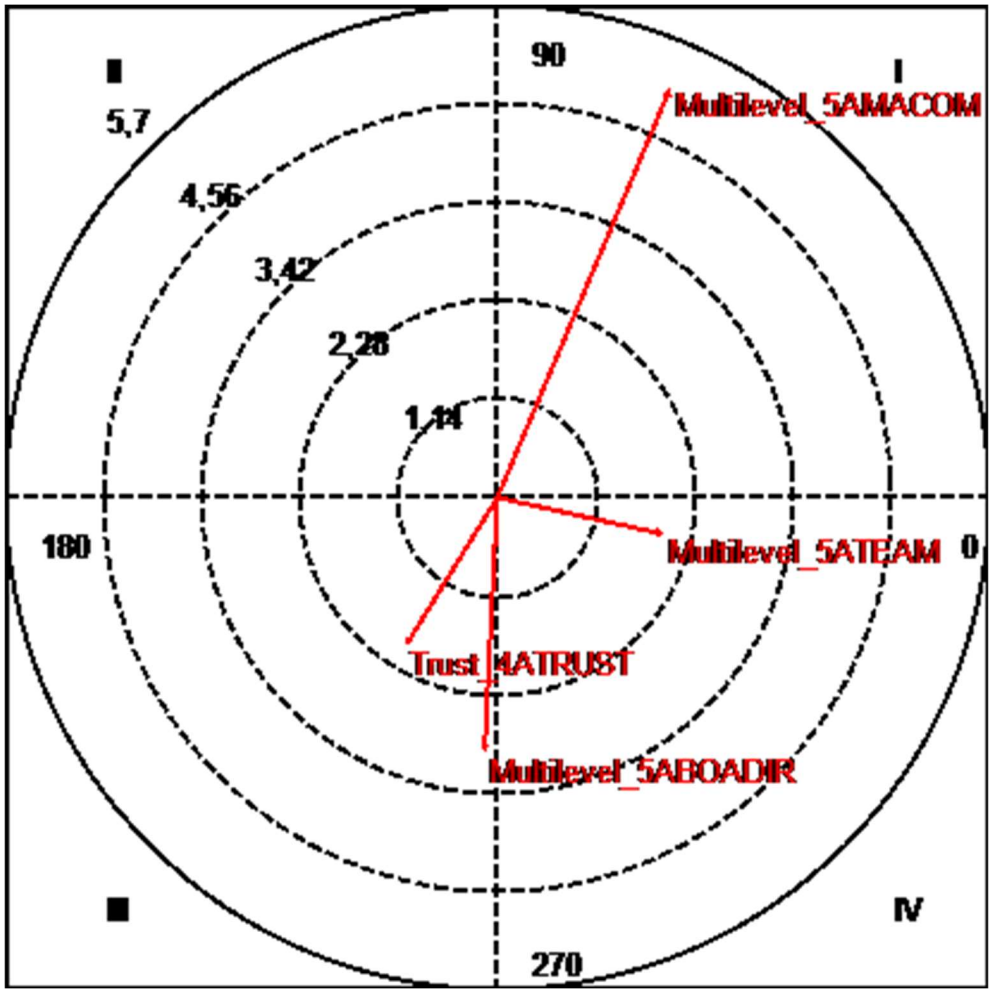
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	IV	1,68	-0,9	-0,47	1,91	331,74
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,37	-1,28	-0,96	1,33	254,06
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,52	-1,16	-0,91	1,27	246,1
INNOV_Types_6AINNOVA	I	2,16	1,73	0,63	2,76 (*)	38,73


90
I
6,7
5,36
4,02
2,68
1,34
Role_2BBDME
Types_6AINNOVA
180
0
Trust_Comp_4BABILIT
Multilevel_5ABOADIR
Trust_Comp_4BINTEG
Role_2BMANAG
Trust_4ATRUST
270
IV

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCLOSE**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	Zsum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-0,61	-0,48	-0,61	0,78	217,88
Fam_Boundaries_1ANOFAM	IV	1,16	-0,97	-0,64	1,52	320,06
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	II	-0,82	1,12	0,81	1,39	126,08
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,68	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,3	-0,3	-0,71	0,43	225
Bus_Role_2BBDME	I	0,57	0,57	0,71	0,81	45
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,07	-1,73	-0,85	2,03 (*)	238,17
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,04	-1,04	-0,71	1,47	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,43	-0,43	-0,71	0,61	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,57	-0,53	-0,68	0,78	222,75
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,72	-0,72	-0,71	1,02	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	II	-1,14	1,05	0,68	1,55	137,35
CCM_Multilevel_5AFACOUN	II	-0,61	1,07	0,87	1,24	119,76
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	2,02	4,78	0,92	5,19 (*)	67,14
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,15	-2,97	-1	2,97 (*)	267,1

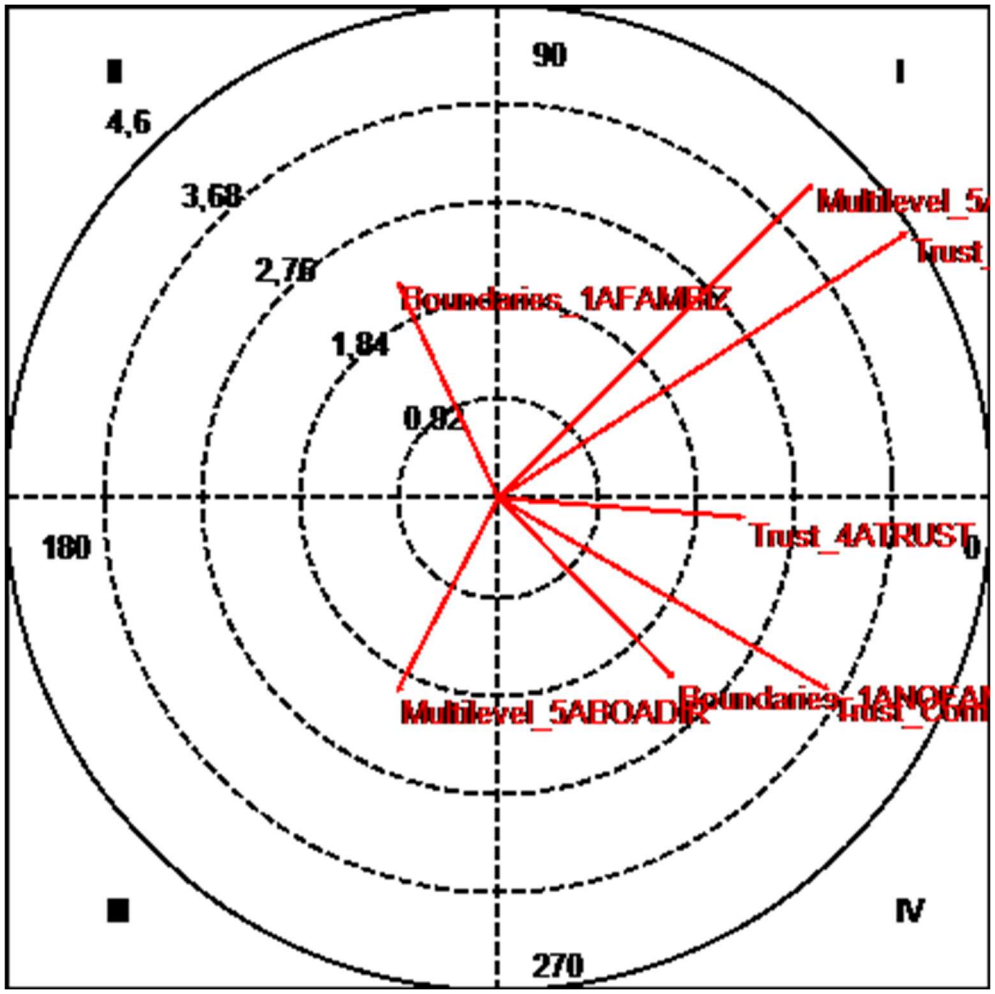
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,3	-0,3	-0,71	0,43	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	IV	1,94	-0,43	-0,22	1,99 (*)	347,47


90
I
II
III
IV
180
0
270
5,7
4,56
3,42
2,28
1,14
Multilevel_5AMACOM
Multilevel_5ATEAM
Trust_4ATRUST
Multilevel_5ABOADIR

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCONCSEEK**

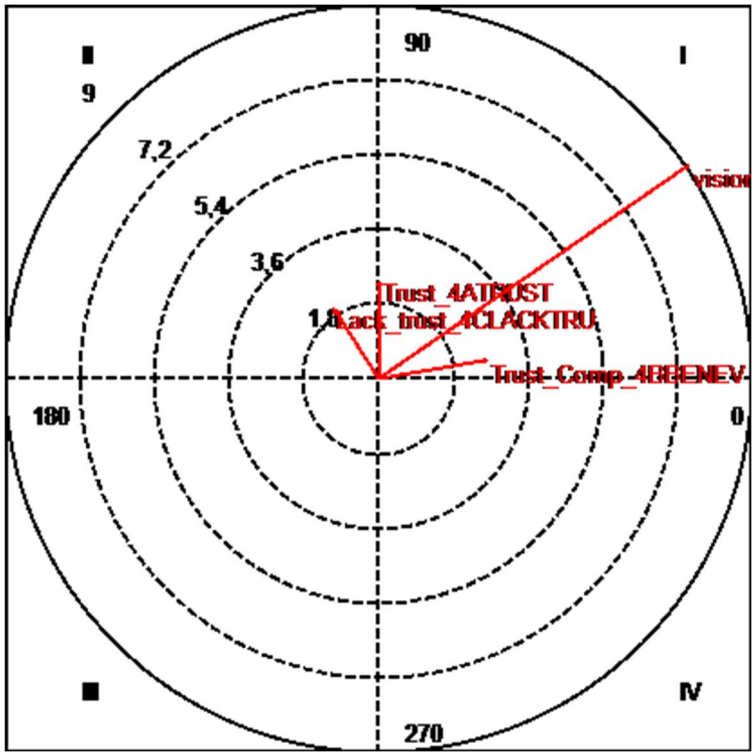
Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Fam_Boundaries_1AFAM	III	-1,35	-1,05	-0,61	1,71	217,89
Fam_Boundaries_1ANOFAM	IV	1,65	-1,69	-0,72	2,37 (*)	314,27
Fam_Boundaries_1AFAMBIZ	II	-0,95	2,03	0,91	2,24 (*)	115,01
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,06	-1,06	-0,71	1,5	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,67	-0,67	-0,71	0,95	225
Bus_Role_2BBDME	I	1,26	1,26	0,71	1,78	45
Trust_Trust_4ATRUST	IV	2,3	-0,18	-0,08	2,31 (*)	355,61
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	3,09	-1,8	-0,5	3,57 (*)	329,75
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,34	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	3,82	2,48	0,55	4,55 (*)	33,03
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,91	-0,91	-0,71	1,29	224,97
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	2,93	2,93	0,71	4,14 (*)	45,05
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,55	-0,56	-0,71	0,79	225,23
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,36	-0,36	-0,7	0,51	224,71
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-0,95	-1,82	-0,89	2,05 (*)	242,43

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,47	-0,47	-0,71	0,67	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,67	-0,67	-0,71	0,95	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,95	-0,95	-0,71	1,34	225



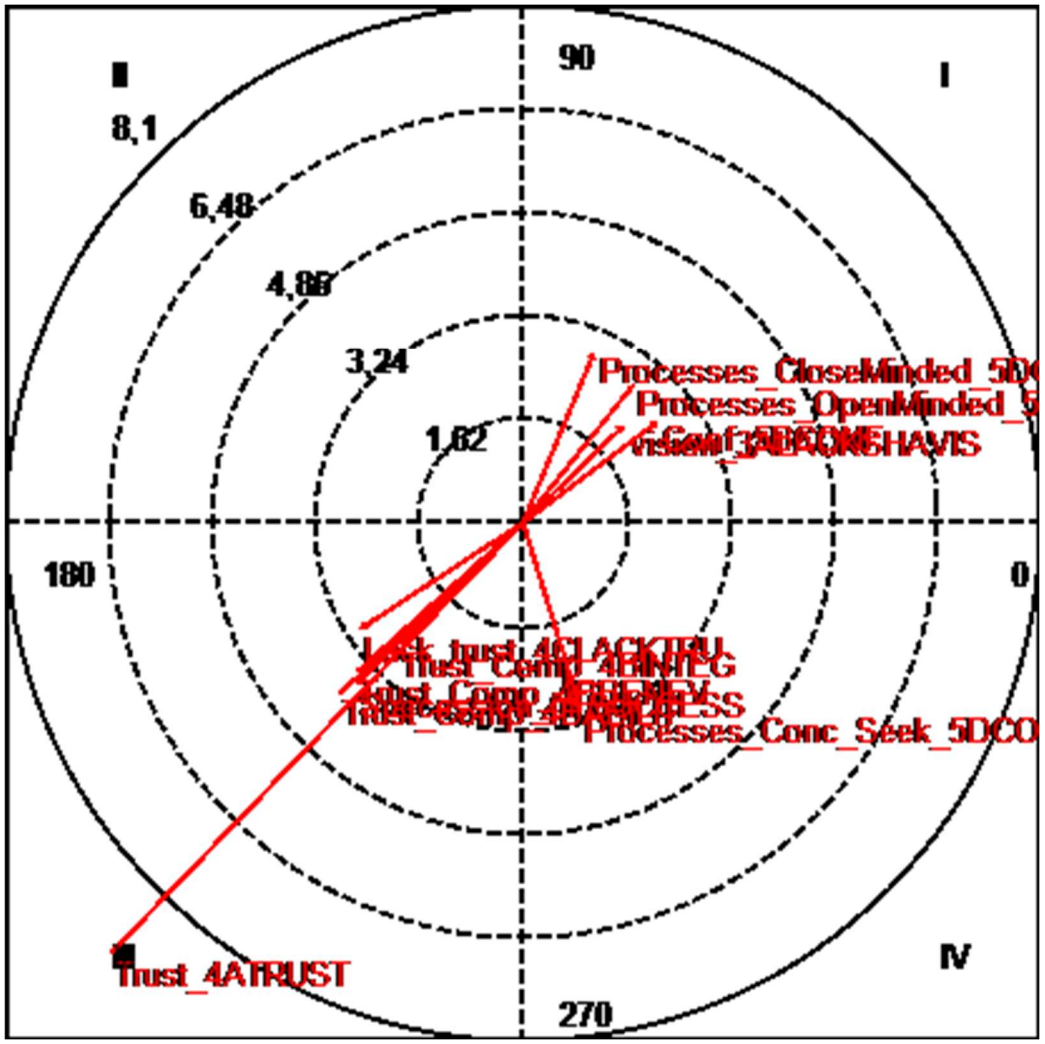
Conducta focal: **Succession (5F): 5FSUCCESS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	I	7,54	5,19	0,57	9,16 (*)	34,55
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-1,35	-1,35	-0,71	1,91	225
Trust_Trust_4ATRUST	I	0,02	2,41	1	2,41 (*)	89,55
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-0,92	1,14	0,78	1,46	128,9
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	0,89	-0,66	-0,6	1,11	323,31
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	2,67	0,46	0,17	2,71 (*)	9,74
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	II	-1,11	1,74	0,84	2,07 (*)	122,58


90
9
7.2
5.4
3.6
1.8
180
0
270
I
II
III
IV
Trust_4ATRUST
Lack_trust_4CLACKTRU
Trust_Comp_4BBENEV

Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6AINNOVA**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	IV	0,15	-1,89	-1	1,89	274,58
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	I	1,59	1,53	0,69	2,21 (*)	43,85
Trust_Trust_4ATRUST	III	-6,44	-6,72	-0,72	9,31 (*)	226,18
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,88	-2,68	-0,68	3,93 (*)	222,94
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-1,97	-1,91	-0,7	2,74 (*)	224,08
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,62	-2,35	-0,67	3,52 (*)	221,83
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-2,56	-1,67	-0,55	3,06 (*)	213,13
CCM_Conf_5BCONF	I	2,12	1,59	0,6	2,65 (*)	36,84
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-1,39	-1,35	-0,7	1,93	224,07
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	1,73	2,16	0,78	2,76 (*)	51,27
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	1,12	2,68	0,92	2,9 (*)	67,32
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	IV	0,91	-2,95	-0,96	3,08 (*)	287,07
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-2,62	-2,54	-0,7	3,65 (*)	224,07


II
90
I
8,1
6,48
4,86
3,24
1,62
180
0
III
IV
270
Processes_CloseMinded_5DC
Processes_OpenMinded_5
Trust_4ATRUST

Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6ACOLLINNOV**

Han salido todos los valores nulos. Es decir, que no hay relación alguna entre la conducta focal y las condicionadas.

CASO 5

ANÁLISIS DE COORDENADAS POLARES

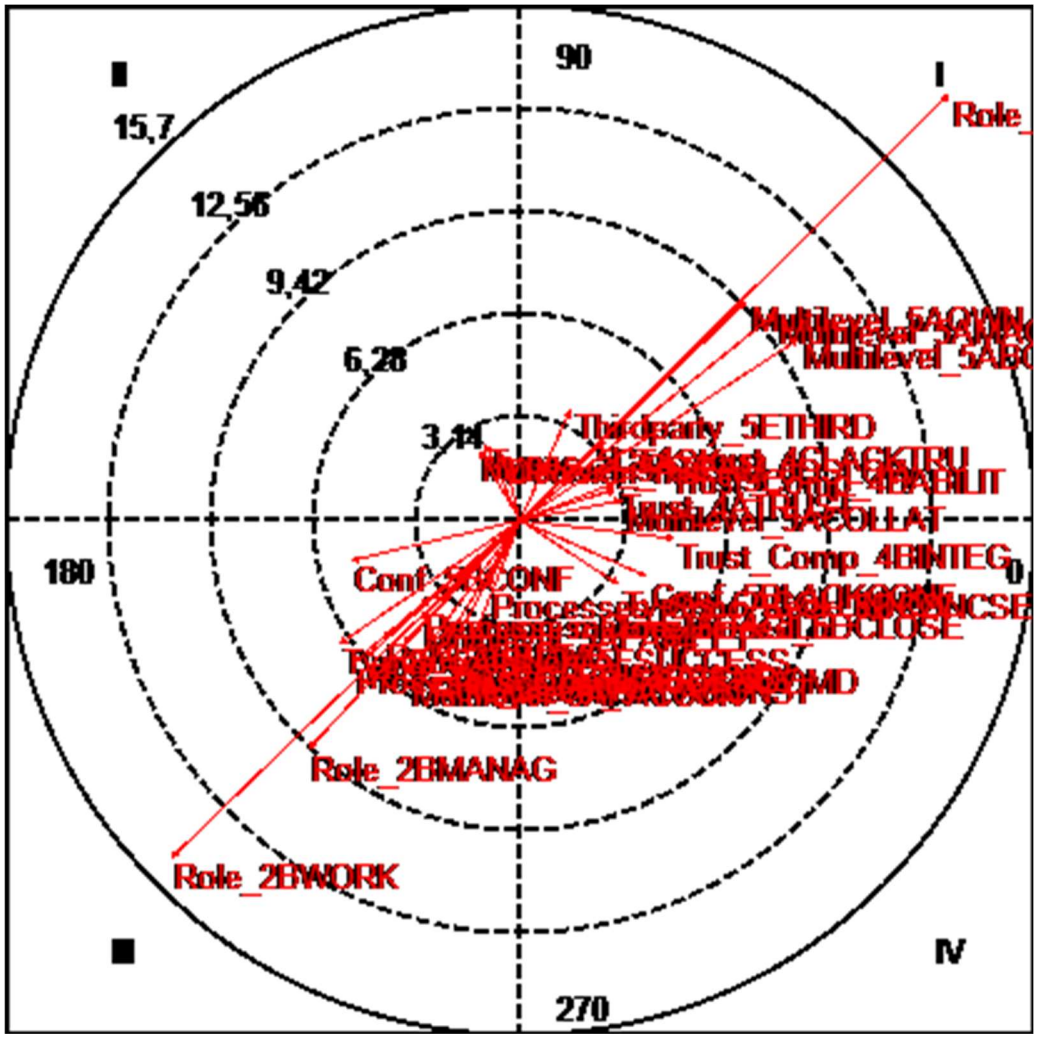
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ASHAVIS**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	13,11	13,02	0,7	18,48 (*)	44,81
Bus_Role_2BMANAG	III	-6,48	-7	-0,73	9,54 (*)	227,23
Bus_Role_2BWORK	III	-10,68	-10,33	-0,69	14,86 (*)	224,03
Bus_Role_2BBDME	III	-4,2	-3,62	-0,65	5,55 (*)	220,75
Bus_Role_2BOWN	III	-2,81	-4,59	-0,85	5,38 (*)	238,57
Trust_Trust_4ATRUST	I	2,94	0,97	0,31	3,1 (*)	18,26
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	4,5	1,77	0,37	4,83 (*)	21,51
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	IV	4,72	-0,56	-0,12	4,75 (*)	353,27
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-2,29	-4,25	-0,88	4,82 (*)	241,72
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,63	2,44	0,68	3,59 (*)	42,92
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-3,06	-3,07	-0,71	4,34 (*)	225,03
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-3,48	-4,74	-0,81	5,88 (*)	233,7

CCM_Multilevel_5AMACOM	I	7,81	6,33	0,63	10,05 (*)	39,03
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	8,52	5,54	0,55	10,16 (*)	33,05
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	3,15	0,62	0,19	3,21 (*)	11,12
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,85	-4,68	-0,93	5,03 (*)	248,43
CCM_Multilevel_5AOWN	I	6,91	6,7	0,7	9,63 (*)	44,15
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-1,28	2,17	0,86	2,52 (*)	120,48
CCM_Conf_5BCONF	III	-5,21	-1,24	-0,23	5,36 (*)	193,4
CCM_Conf_5BLACKCONF	IV	3,88	-1,72	-0,41	4,25 (*)	336,06
CCM_Conf_5BCONFAVO	IV	0,06	-1,08	-1	1,08	273,15
CCM_Types_5CTASK	II	-1,08	2,34	0,91	2,58 (*)	114,81
CCM_Types_5CRELAT	III	-1,08	-1,08	-0,71	1,53	225,02
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-5,13	-4,38	-0,65	6,75 (*)	220,52
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-3,06	-2,66	-0,66	4,06 (*)	220,99
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,01	-2,04	-0,9	2,28 (*)	243,65
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	I	1,55	3,41	0,91	3,74 (*)	65,59
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-3,57	-3,76	-0,73	5,19 (*)	226,47
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,54	-3,78	-0,56	6,71 (*)	214,32
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	IV	3,03	-1,98	-0,55	3,62 (*)	326,81

INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	III	-0,74	-0,3	-0,38	0,8	202,04
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	III	-4,74	-4,21	-0,66	6,34 (*)	221,67
INNOV_Decision_making_6DAGILE	III	-3,06	-2,66	-0,66	4,06 (*)	221
INNOV_Decision_making_6DSLOW	II	-0,56	2,08	0,97	2,15 (*)	104,97


II
90
I
15,7
12,56
9,42
6,28
3,14
Role_
Multilevel_5AQUIN
Multilevel_5ABC
Thirdparty_5ETHIRD
Trust_Comp_4BINTEG
180
0
Role_2BMANAG
Role_2BWORK
III
270
IV

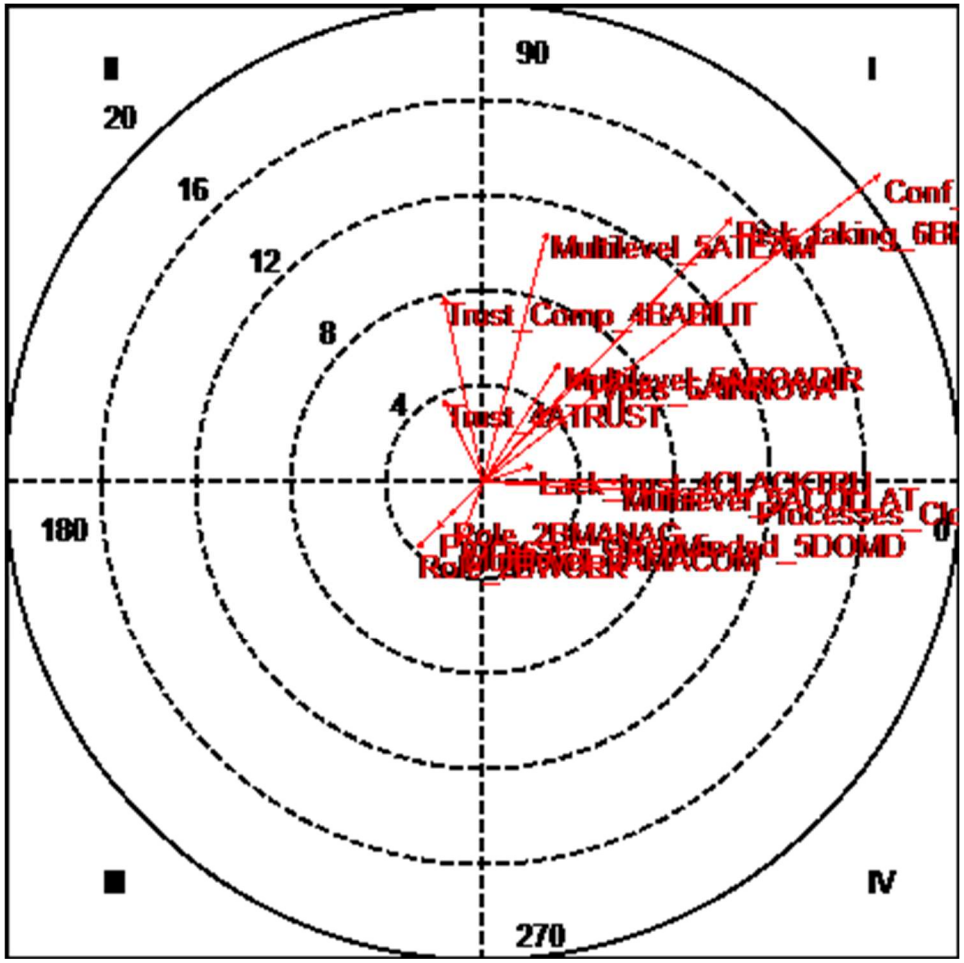
Conducta focal: **Shared vision (3): 3ALACKSHAVIS**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,42	-1,42	-0,71	2,01 (*)	225
Bus_Role_2BWORK	III	-2,79	-2,79	-0,71	3,95 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,11	-1,14	-0,72	1,59	225,72
Bus_Role_2BOWN	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,56	225,03
Trust_Trust_4ATRUST	II	-1,67	3,5	0,9	3,88 (*)	115,45
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	II	-1,64	7,8	0,98	7,97 (*)	101,89
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,51	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,12	-1,12	-0,71	1,58	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,16	0,72	0,32	2,27 (*)	18,42
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,97	-0,97	-0,71	1,36	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,98	-2,51	-0,93	2,7 (*)	248,67
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	3,24	5,06	0,84	6,01 (*)	57,4
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	5,73	0,01	0	5,73 (*)	0,1

CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,12	-1,12	-0,71	1,58	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,8	-1,54	-0,89	1,74	242,47
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	2,68	10,52	0,97	10,86 (*)	75,69
CCM_Conf_5BCONF	I	16,64	12,91	0,61	21,06 (*)	37,8
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,73	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Types_5CTASK	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Types_5CRELAT	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,97	-1,97	-0,71	2,79 (*)	225
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	IV	11,35	-0,59	-0,05	11,36 (*)	357,01
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,94	-0,94	-0,71	1,33	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,73	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-1,36	-1,36	-0,71	1,92	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	4,18	4,64	0,74	6,25 (*)	47,98
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	I	10,47	11,1	0,73	15,26 (*)	46,69
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	IV	0,19	-0,92	-0,98	0,94	281,87
INNOV_Decision_making_6DAGILE	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225

INNOV_Decision_making_6DSLOW	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,51	225

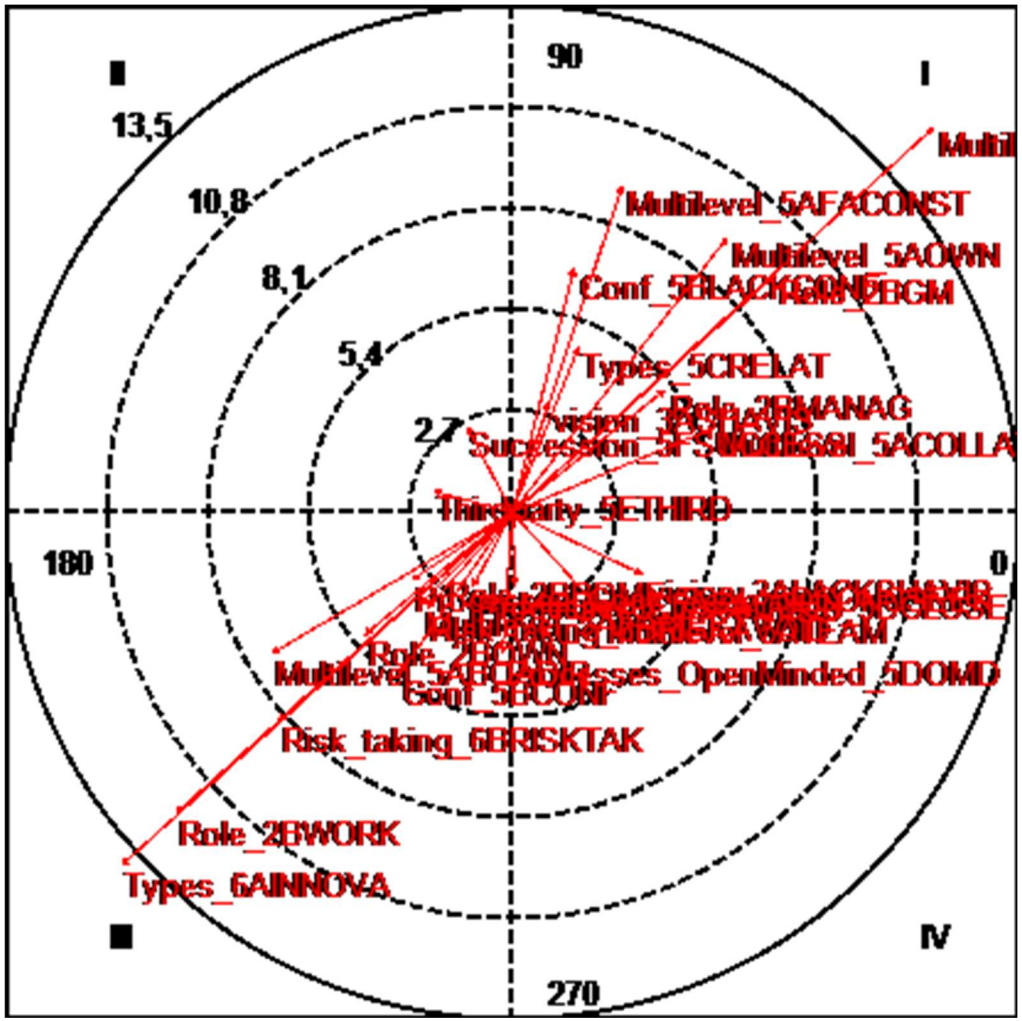


Conducta focal: **Trust (4A): 4ATRUST**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	7,03	6,33	0,67	9,46 (*)	42,04
Bus_Role_2BGM	I	7,03	6,33	0,67	9,46 (*)	42,04
Bus_Role_2BMANAG	I	4,09	3,28	0,62	5,24 (*)	38,68
Bus_Role_2BWORK	III	-8,98	-8,03	-0,67	12,05 (*)	221,78
Bus_Role_2BBDME	III	-1,88	-1,71	-0,67	2,54 (*)	222,19
Bus_Role_2BOWN	III	-3,96	-3,29	-0,64	5,15 (*)	219,65
Shar_vision_3ASHAVIS	I	0,97	2,94	0,95	3,1 (*)	71,74
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	IV	3,5	-1,67	-0,43	3,88 (*)	334,55
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-2,46	-2,47	-0,71	3,48 (*)	225,04
CCM_Multilevel_5AFACOUN	IV	0,07	-1,98	-1	1,98 (*)	271,96
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	11,25	10,26	0,67	15,23 (*)	42,38
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-6,44	-3,78	-0,51	7,46 (*)	210,4
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	5,44	2,27	0,39	5,9 (*)	22,65
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	2,94	8,71	0,95	9,2 (*)	71,39

CCM_Multilevel_5AOWN	I	5,76	7,35	0,79	9,34 (*)	51,91
CCM_Multilevel_5ATEAM	IV	2,39	-2,66	-0,74	3,57 (*)	312,01
CCM_Conf_5BCONF	III	-3	-4,3	-0,82	5,24 (*)	235,03
CCM_Conf_5BLACKCONF	I	1,66	6,52	0,97	6,73 (*)	75,72
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225,04
CCM_Types_5CTASK	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225,04
CCM_Types_5CRELAT	I	1,78	4,42	0,93	4,77 (*)	68,08
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,26	-3,8	-1	3,81 (*)	266,15
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,05	-2	-0,88	2,26 (*)	242,18
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-2,71	-1,83	-0,56	3,27 (*)	213,97
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	II	-2,13	0,57	0,26	2,21 (*)	165
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-1,23	2,31	0,88	2,62 (*)	118,06
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-10,43	-9,42	-0,67	14,05 (*)	222,07
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	0,27	1,88	0,99	1,9	81,7
INNOV_Risk_taking_6BRISKTAK	III	-6,25	-5,56	-0,66	8,37 (*)	221,65
INNOV_Risk_taking_6BRISKAVOID	III	-2,28	-2,59	-0,75	3,45 (*)	228,67

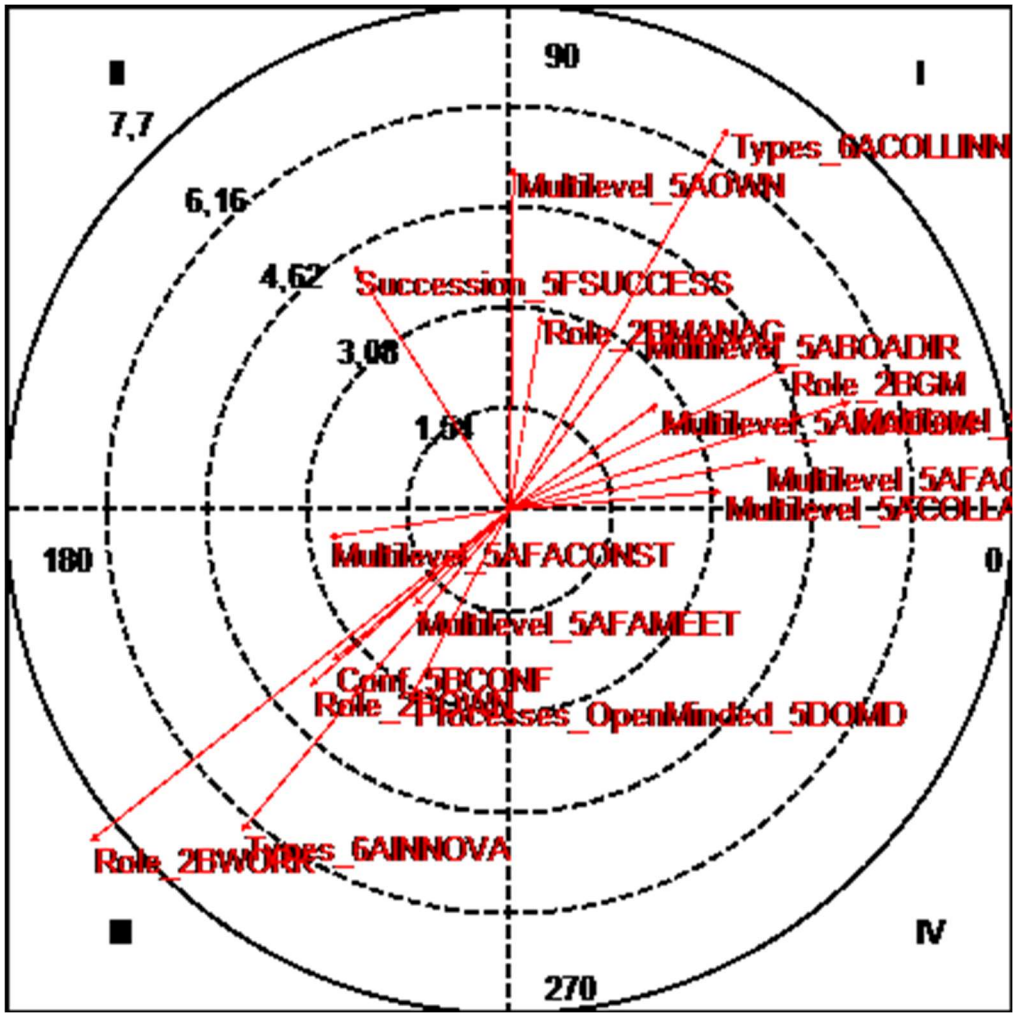

II
90
I
13,5
10,8
8,1
5,4
2,7
180
0
III
270
IV
Multilevel_5AFACONST
Multilevel_5AOWN
Types_5CREAT
Role_2BMANAG
Role_2BWORK
Types_6AINNOVA
Risk_taking_6BRISKTAK

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BABILIT**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	4,23	2,18	0,46	4,76 (*)	27,22
Bus_Role_2BMANAG	I	0,49	2,96	0,99	3 (*)	80,51
Bus_Role_2BWORK	III	-6,39	-5,05	-0,62	8,14 (*)	218,34
Bus_Role_2BBDME	I	0,19	0,59	0,95	0,62	72,22
Bus_Role_2BOWN	III	-3,04	-2,69	-0,66	4,05 (*)	221,48
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,46	-1,46	-0,71	2,07 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	I	3,88	0,75	0,19	3,96 (*)	10,98
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	2,26	1,61	0,58	2,77 (*)	35,48
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,02	2,77	0,81	3,42 (*)	53,89
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	3,23	0,28	0,09	3,24 (*)	5,05
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-2,75	-0,42	-0,15	2,78 (*)	188,74
CCM_Multilevel_5AOWN	I	0,06	5,22	1	5,23 (*)	89,31
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	5,19	1,65	0,3	5,45 (*)	17,66
CCM_Conf_5BCONF	III	-2,7	-2,31	-0,65	3,55 (*)	220,49

CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-1,27	-1,27	-0,71	1,79	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
CCM_Types_5CTASK	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
CCM_Types_5CRELAT	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-1,48	-2,83	-0,89	3,19 (*)	242,49
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-1,46	-0,74	-0,45	1,64	206,87
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	II	-1,86	0,43	0,22	1,91	167,07
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-1,27	-1,27	-0,71	1,79	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-2,38	3,74	0,84	4,43 (*)	122,42
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-4,08	-4,89	-0,77	6,37 (*)	230,19
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	3,33	5,81	0,87	6,7 (*)	60,2

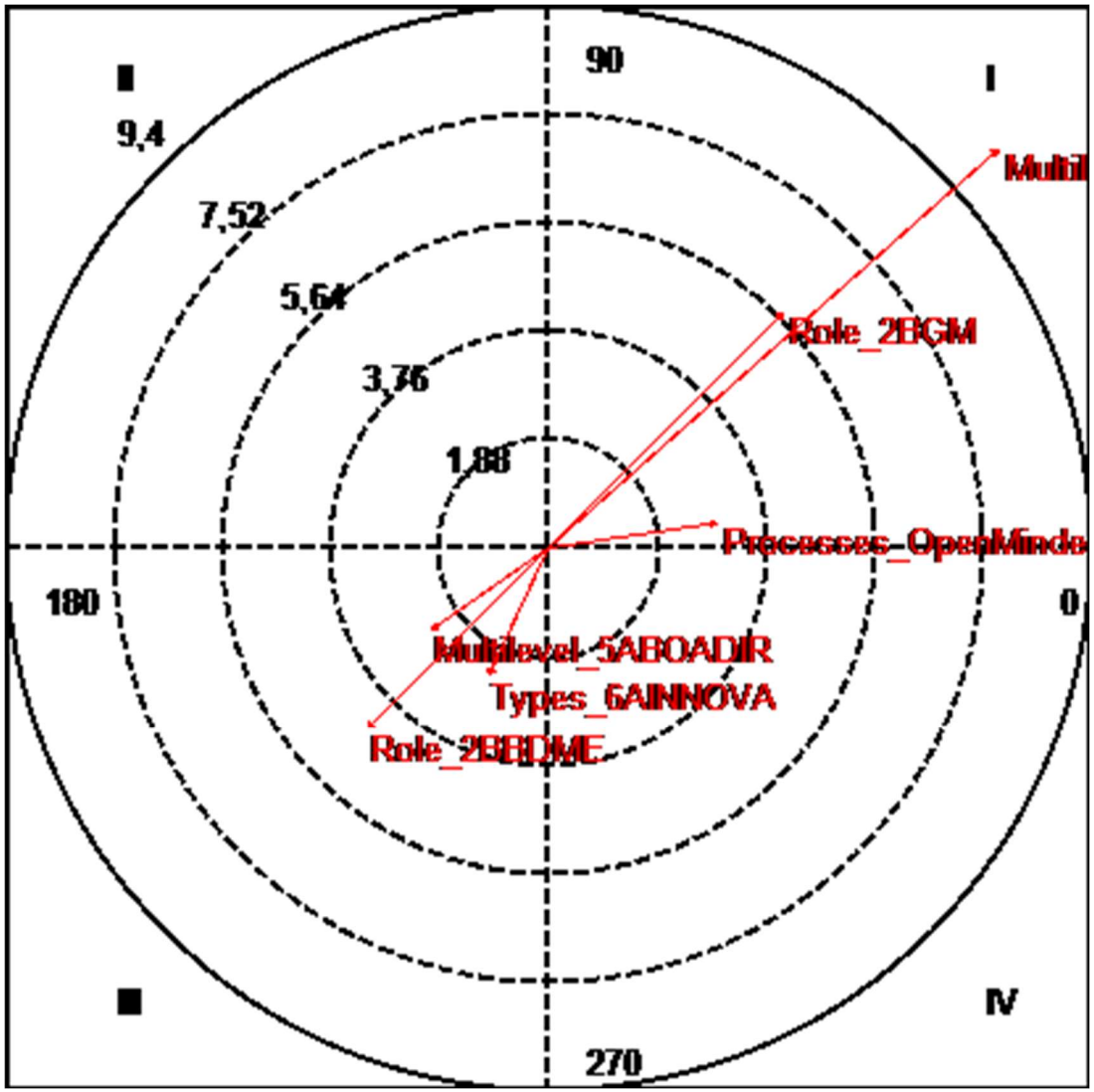

90
I
7,7
6,16
4,62
3,08
1,64
Types_6ACOLLINN
Multilevel_5AOWN
Succession_5FSUCCESS
Role_2BMANAG
Multilevel_5ABOADIR
Role_2BGM
Multilevel_5AM
Multilevel_5AFAC
Multilevel_5ACOLLA
180
0
Multilevel_5AFACONST
Multilevel_5AFAMEET
Conf_5BCONF
Role_2BOWN
Processes_OpenMinded_5DOMD
Types_6AINNOVA
Role_2BWORK
270

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BINTEG**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	4,11	4,12	0,71	5,82 (*)	45,08
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225
Bus_Role_2BWORK	III	-1,17	-1,17	-0,71	1,65	225
Bus_Role_2BBDME	III	-3,16	-3,17	-0,71	4,48 (*)	225,1
Bus_Role_2BOWN	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,4	-0,4	-0,71	0,57	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	7,86	6,96	0,66	10,5 (*)	41,5
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-2,06	-1,44	-0,57	2,51 (*)	214,94
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	0,19	0,2	0,73	0,27	47,13
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,47	-0,47	-0,71	0,66	225
CCM_Multilevel_5AOWN	I	1,37	1,37	0,71	1,93	44,99
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
CCM_Conf_5BCONF	III	-0,46	-0,46	-0,71	0,65	225

CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,09	-0,09	-0,71	0,12	225
CCM_Types_5CTASK	III	-0,09	-0,09	-0,71	0,12	225
CCM_Types_5CRELAT	III	-0,09	-0,09	-0,71	0,12	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	2,97	0,44	0,15	3,01 (*)	8,43
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,39	-0,39	-0,71	0,56	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,57	-0,57	-0,71	0,8	225
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,05	-2,25	-0,91	2,49 (*)	244,96
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,51	225

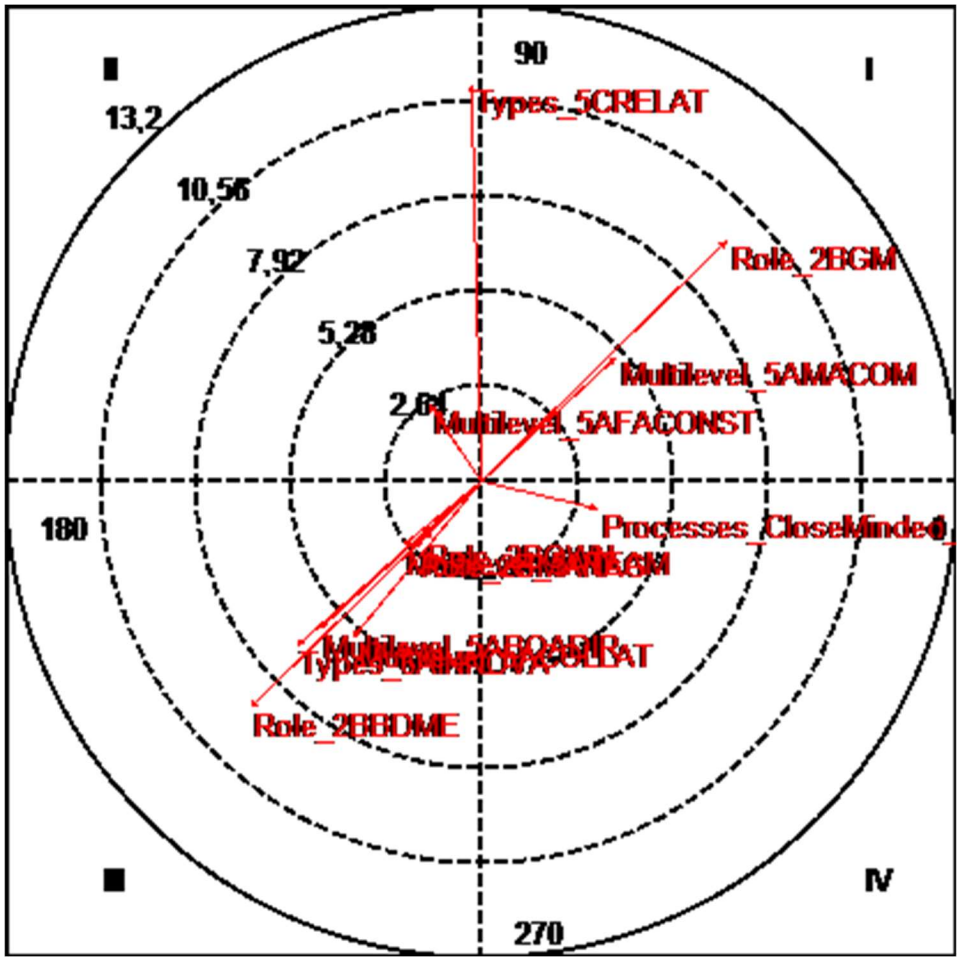

II
90
I
9,4
7,52
5,64
3,76
1,88
Multil
Role_2BGM
Processes_OpenMinde
180
0
Multilevel_5ABOADIR
Types_6AINNOVA
Role_2BBDME
III
IV
270

Conducta focal: **Trust components (4B): 4BBENEV**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	6,83	6,7	0,7	9,57 (*)	44,44
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,83	-1,83	-0,71	2,59 (*)	225
Bus_Role_2BWORK	I	1,02	1,02	0,71	1,45	45
Bus_Role_2BBDME	III	-6,43	-6,29	-0,7	8,99 (*)	224,36
Bus_Role_2BOWN	III	-1,59	-1,59	-0,71	2,24 (*)	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,76	-0,76	-0,71	1,08	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,24	-1,24	-0,71	1,76	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	3,75	3,45	0,68	5,09 (*)	42,63
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-4,48	-4,08	-0,67	6,06 (*)	222,33
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-3,57	-4,34	-0,77	5,62 (*)	230,57
CCM_Multilevel_5AFACONST	II	-1,44	2,14	0,83	2,58 (*)	123,81
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,71	-0,42	-0,51	0,83	210,71
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,19	-1,79	-0,63	2,83 (*)	219,14
CCM_Conf_5BCONF	III	-0,68	-1,41	-0,9	1,57	244,23

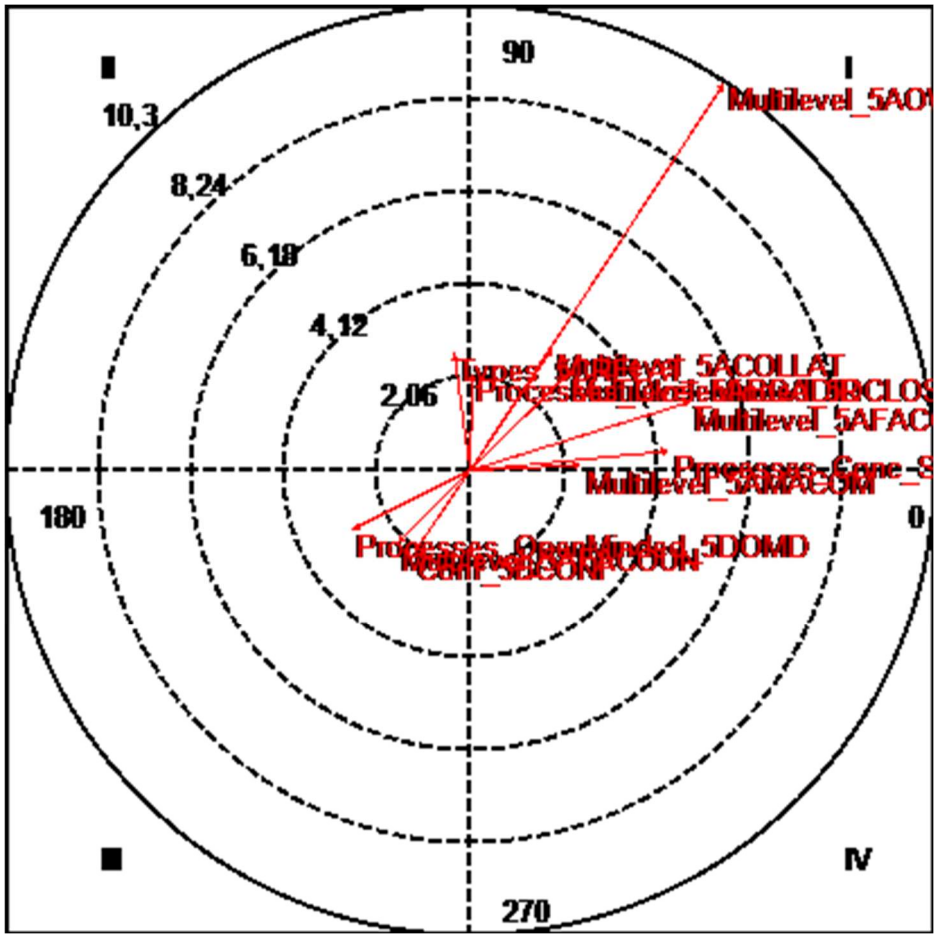
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,66	-0,66	-0,71	0,94	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,27	-0,27	-0,71	0,38	225
CCM_Types_5CTASK	III	-0,27	-0,27	-0,71	0,38	225
CCM_Types_5CRELAT	II	-0,27	11,02	1	11,03 (*)	91,41
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,64	224,97
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	IV	3,24	-0,76	-0,23	3,32 (*)	346,71
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-1,21	-1,21	-0,71	1,71	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,66	-0,66	-0,71	0,94	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	I	0,63	1,23	0,89	1,38	62,75
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-5,13	-4,58	-0,67	6,88 (*)	221,73
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,12	-1,12	-0,71	1,58	225



Conducta focal: **Lack of trust (4C): 4CLACKTRU**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,98	-0,98	-0,71	1,39	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,6	-1,6	-0,71	2,26 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	2,47	0,12	0,05	2,47 (*)	2,9
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	2,16	2,14	0,7	3,04 (*)	44,73
CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	1,83	2,71	0,83	3,27 (*)	55,96
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	4,89	1,52	0,3	5,12 (*)	17,26
CCM_Multilevel_5AOWN	I	5,63	8,57	0,84	10,26 (*)	56,7
CCM_Multilevel_5ATEAM	II	-1,75	0,81	0,42	1,93	155,22
CCM_Conf_5BCONF	III	-1,24	-1,82	-0,82	2,2 (*)	235,59
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,49	225
CCM_Types_5CTASK	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,49	225
CCM_Types_5CRELAT	II	-0,35	2,61	0,99	2,63 (*)	97,58
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-2,62	-1,31	-0,45	2,93 (*)	206,56
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	I	0,06	2,15	1	2,15 (*)	88,35
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	I	4,41	0,43	0,1	4,43 (*)	5,55

CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,38	-0,85	-0,91	0,93	245,64

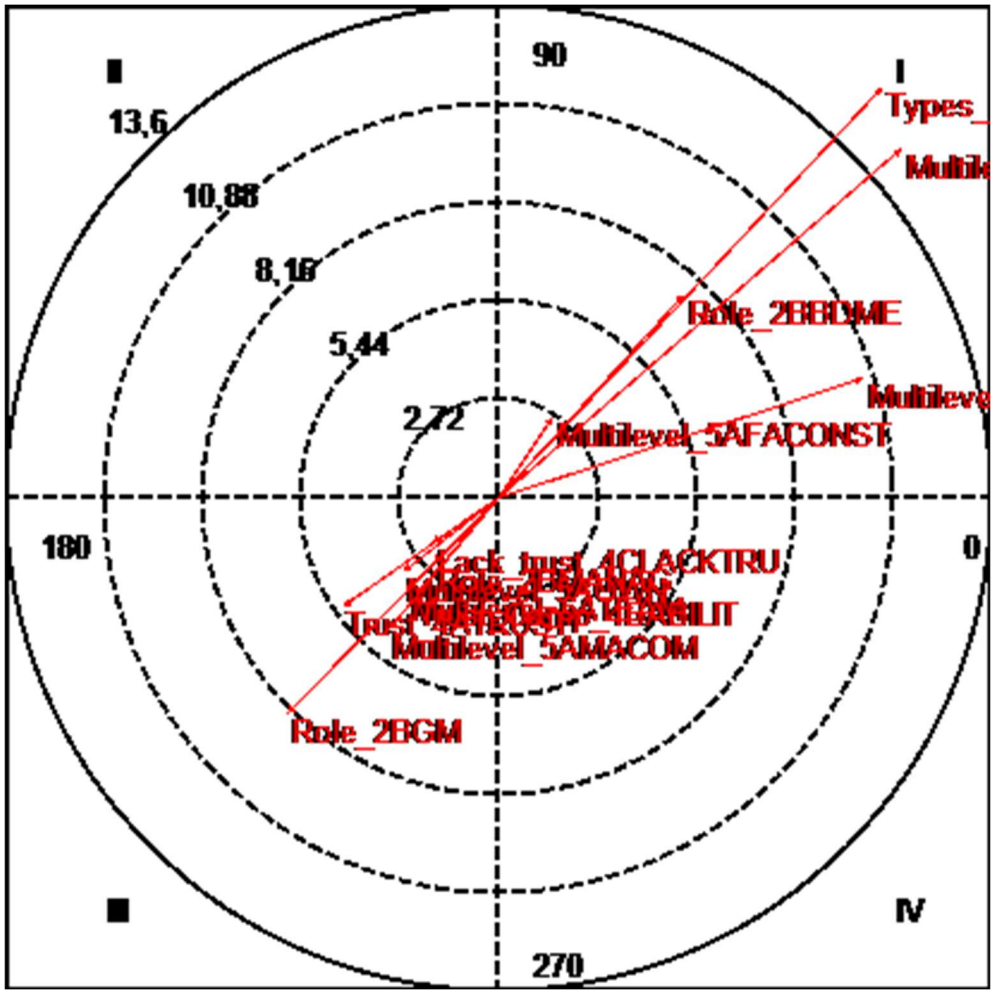

90
I
10,3
8,24
6,18
4,12
2,06
180
0
270
IV
Multilevel_5AFAC

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONF**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	III	-5,83	-5,97	-0,72	8,35 (*)	225,67
Bus_Role_2BMANAG	III	-1,8	-1,8	-0,71	2,54 (*)	225
Bus_Role_2BWORK	I	0,55	1,49	0,94	1,58	69,81
Bus_Role_2BBDME	I	5,13	5,62	0,74	7,61 (*)	47,61
Bus_Role_2BOWN	II	-0,23	1,09	0,98	1,12	101,93
Trust_Trust_4ATRUST	III	-4,3	-3	-0,57	5,24 (*)	214,97
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,31	-2,7	-0,76	3,55 (*)	229,51
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,46	-0,46	-0,71	0,65	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,41	-0,68	-0,43	1,57	205,77
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,82	-1,24	-0,57	2,2 (*)	214,41
CCM_Multilevel_5AFAMEET	I	10,11	3,32	0,31	10,64 (*)	18,19
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,22	-1,22	-0,71	1,72	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-3,05	-3,66	-0,77	4,76 (*)	230,18
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	11,15	9,67	0,65	14,76 (*)	40,91

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-1,33	-0,22	-0,16	1,35	189,43
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	1,51	2,24	0,83	2,7 (*)	56,02
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,64	-2,05	-0,61	3,34 (*)	217,86
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,55	-2,55	-0,71	3,61 (*)	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	10,61	11,35	0,73	15,53 (*)	46,92
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-1,1	-1,1	-0,71	1,55	225

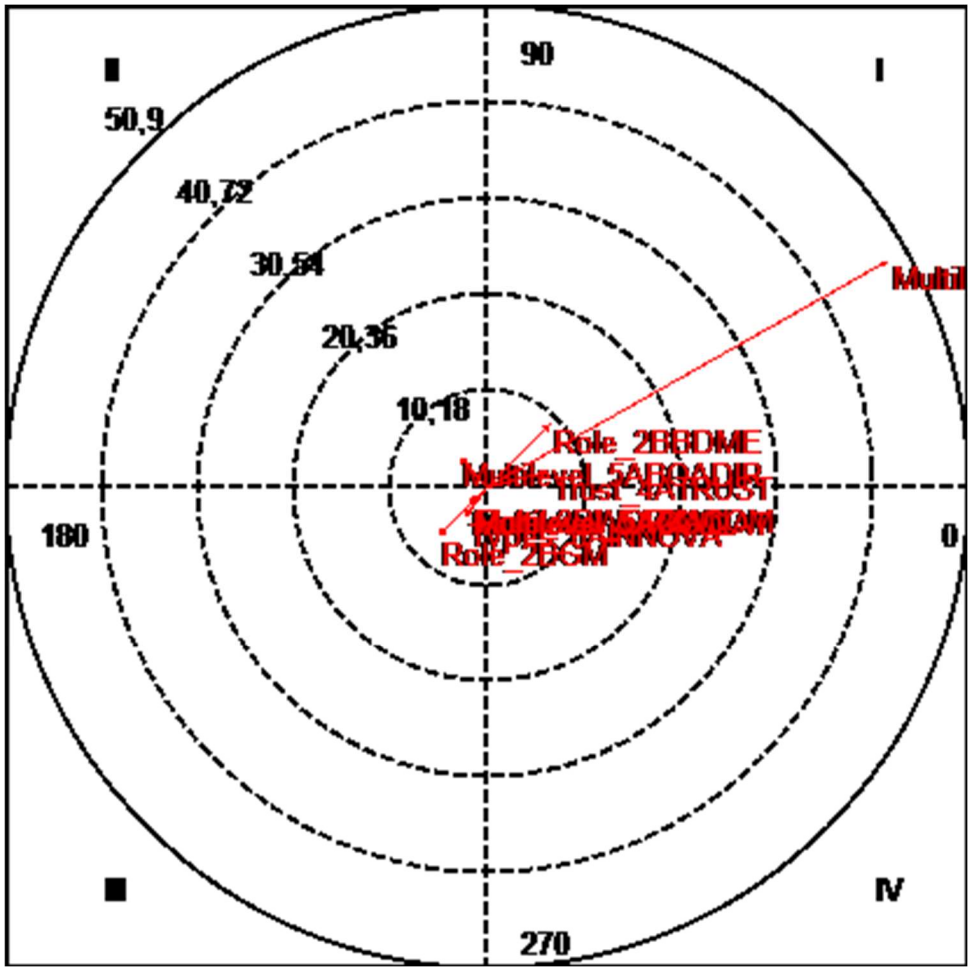

90
I
Types_
13,6
10,88
8,16
5,44
2,72
Role_2BBOME
Multilevel_5AFACONST
180
0
Lack_trust_4CLACKTRU
Multilevel_5AMACOM
Role_2BGM
270
IV

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BLACKCONF**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B y 1C, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	III	-5,18	-5,16	-0,71	7,31 (*)	224,91
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,84	-0,84	-0,71	1,19	225
Bus_Role_2BWORK	III	-1,65	-1,65	-0,71	2,34 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	I	6,72	6,7	0,71	9,49 (*)	44,91
Bus_Role_2BOWN	III	-0,73	-0,73	-0,71	1,03	225
Trust_Trust_4ATRUST	I	6,52	1,66	0,25	6,73 (*)	14,28
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-1,27	-1,27	-0,71	1,79	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,66	-0,66	-0,71	0,94	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,85	-0,85	-0,71	1,2	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,5	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,57	-0,57	-0,71	0,81	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,71	-1,71	-0,71	2,42 (*)	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	II	-2,91	3,26	0,75	4,37 (*)	131,81

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,01	-2	-0,71	2,83 (*)	224,88
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	42,43	23,97	0,49	48,73 (*)	29,46
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-1,79	-1,79	-0,71	2,53 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,32	-1,2	-0,97	1,24	254,98
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-2,33	-3,19	-0,81	3,95 (*)	233,82
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,73	225

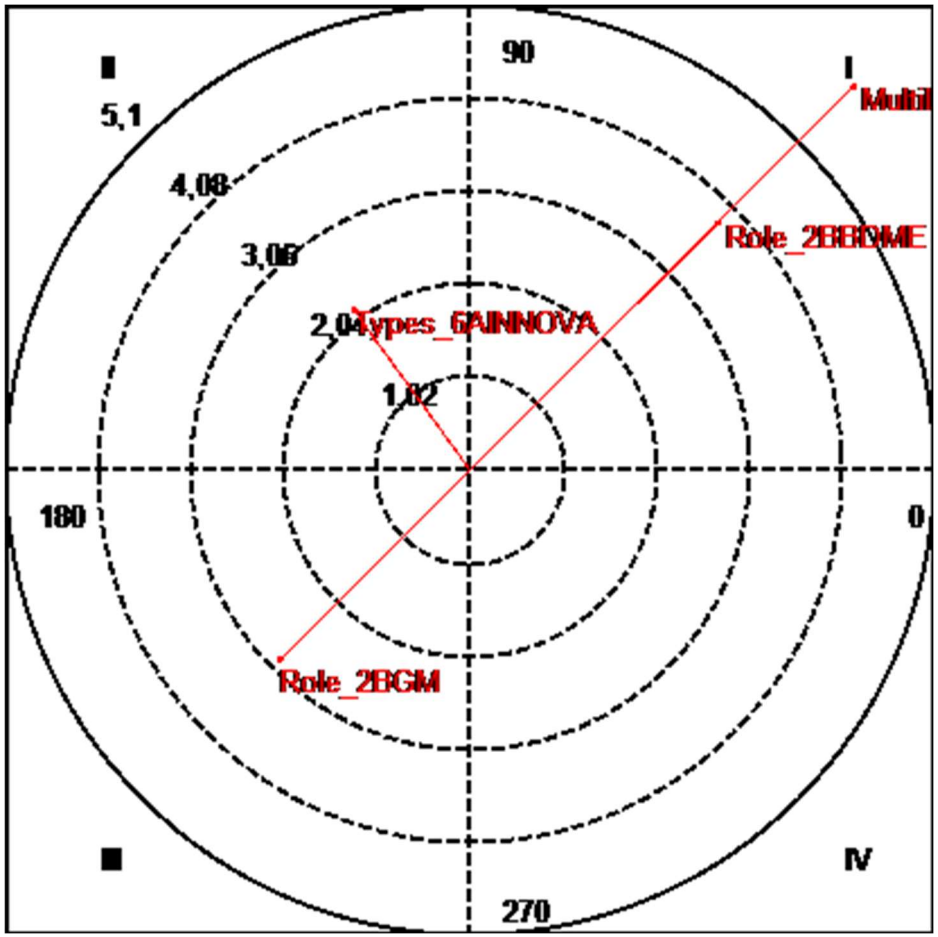

90
I
50,9
40,72
30,54
20,36
10,18
Multil
180
0
270
IV

Conducta focal: **Perceived conflict (5B): 5BCONFAVO**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B, 1C y 1D, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	III	-2,11	-2,1	-0,71	2,98 (*)	224,91
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,49	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,68	-0,68	-0,71	0,96	225
Bus_Role_2BBDME	I	2,74	2,73	0,71	3,87 (*)	44,91
Bus_Role_2BOWN	III	-0,3	-0,3	-0,71	0,42	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	224,96
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,09	-0,09	-0,71	0,12	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,27	-0,27	-0,71	0,38	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,49	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,7	-0,7	-0,71	0,99	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	4,21	4,21	0,71	5,95 (*)	44,96

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,82	-0,81	-0,71	1,15	224,87
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,27	-0,27	-0,71	0,38	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,73	-0,73	-0,71	1,03	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,69	225
INNOV_Types_6AINNOVA	II	-1,3	1,79	0,81	2,21 (*)	125,92
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225

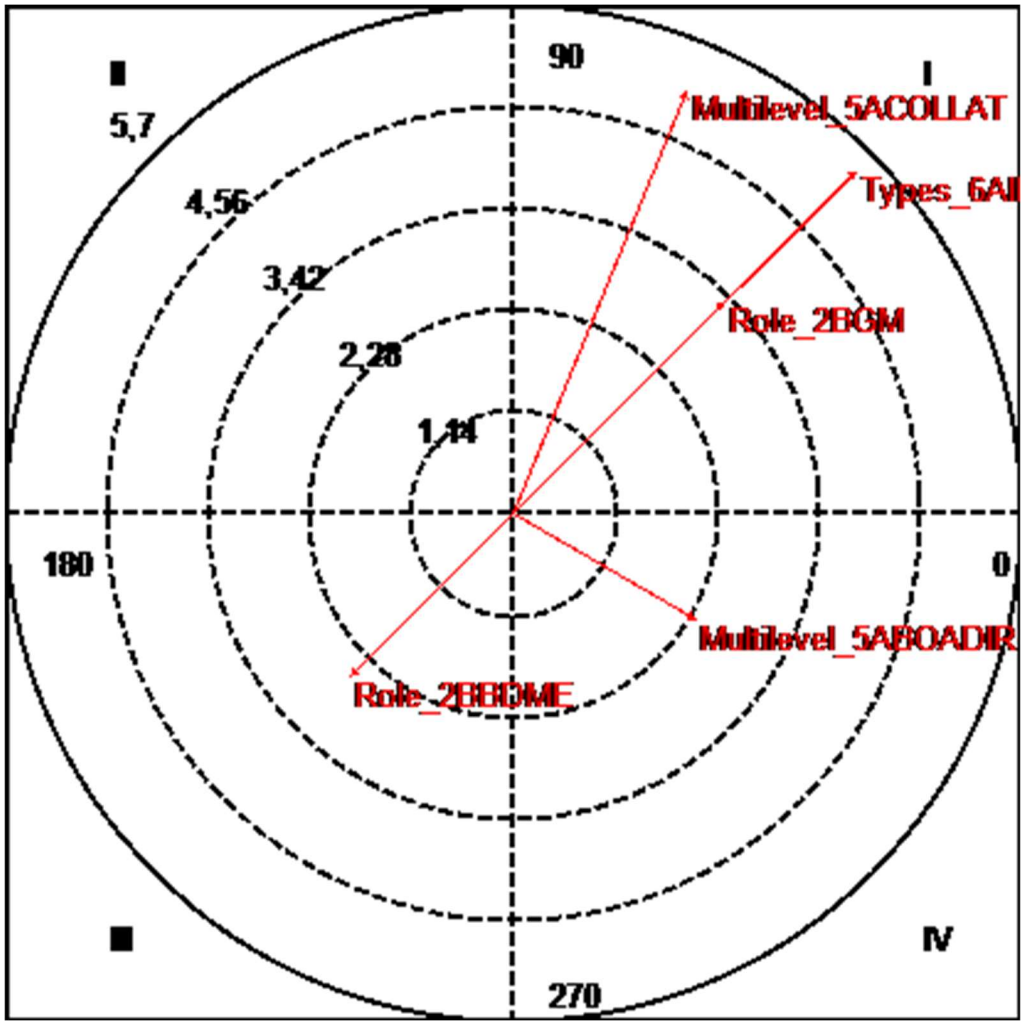

90
I
Multil
Role_2BBDME
5,1
4,08
3,06
2,04
Types_6AINNOVA
1,02
180
0
Role_2BGM
III
IV
270

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CTASK**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B, 1C y 1D, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	2,37	2,38	0,71	3,36 (*)	45,09
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,49	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,68	-0,68	-0,71	0,96	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,83	-1,83	-0,71	2,59 (*)	225,09
Bus_Role_2BOWN	III	-0,3	-0,3	-0,71	0,42	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	224,96
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,09	-0,09	-0,71	0,12	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,27	-0,27	-0,71	0,38	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,35	-0,35	-0,71	0,49	225
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-0,7	-0,7	-0,71	0,99	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	IV	2,05	-1,19	-0,5	2,37 (*)	329,89

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	I	1,95	4,75	0,93	5,13 (*)	67,68
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,27	-0,27	-0,71	0,38	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-0,73	-0,73	-0,71	1,03	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,69	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,67	225
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,32	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,12	-0,12	-0,71	0,18	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-0,33	-0,33	-0,71	0,46	225
INNOV_Types_6AINNOVA	I	3,86	3,85	0,71	5,45 (*)	44,88
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225

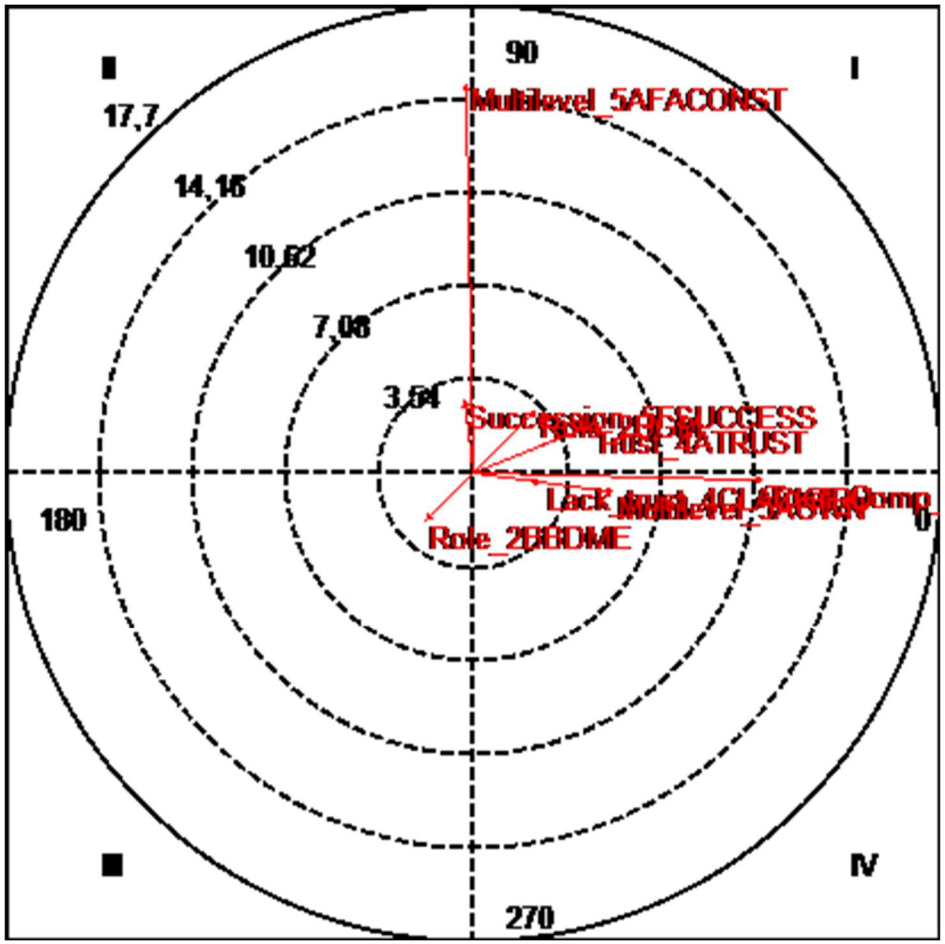

90
I
5,7
4,56
3,42
2,28
1,14
180
0
270
Multilevel_5ACOLLAT
Types_6AI
Role_2BGM
Multilevel_5ABOADIR
Role_2BBGME

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CRELAT**

No hay ninguna fila con los códigos de las subdimensiones 1A, 1B, 1C y 1D, pues en todas ellas se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	2,37	2,38	0,71	3,36 (*)	45,09
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,34	-0,34	-0,71	0,49	225
Bus_Role_2BWORK	III	-0,68	-0,68	-0,71	0,96	225
Bus_Role_2BBDME	III	-1,83	-1,83	-0,71	2,59 (*)	225,09
Bus_Role_2BOWN	III	-0,3	-0,3	-0,71	0,42	225
Trust_Trust_4ATRUST	I	4,42	1,78	0,37	4,77 (*)	21,92
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,52	-0,52	-0,71	0,73	225
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,09	-0,09	-0,71	0,12	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	IV	11,02	-0,27	-0,02	11,03 (*)	358,59
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	IV	2,61	-0,35	-0,13	2,63 (*)	352,42
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,33	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	0,87	0,87	0,71	1,23	45
CCM_Multilevel_5ABOADIR	III	-1,19	-1,19	-0,71	1,68	225,05

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-0,82	-0,81	-0,71	1,15	224,87
CCM_Multilevel_5AFACONST	II	-0,27	14,79	1	14,79 (*)	91,05
CCM_Multilevel_5AOWN	IV	5,34	-0,73	-0,14	5,39 (*)	352,23
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-0,49	-0,49	-0,71	0,69	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	III	-0,48	-0,48	-0,71	0,67	225
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,14	-0,14	-0,71	0,2	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,23	-0,23	-0,71	0,32	225
CCM_Thirdparty_5ETHIRD	III	-0,12	-0,12	-0,71	0,18	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	II	-0,33	2,8	0,99	2,81 (*)	96,66
INNOV_Types_6AINNOVA	III	-1,3	-1,3	-0,71	1,84	225,12
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225


II
90
I
17,7
14,16
10,62
7,08
3,54
Multilevel_5AFACONST
Succession_6ESUCCESS
Trust_4ATRUST
180
0
Role_2BBDME
III
IV
270

Conducta focal: **Types of conflict (5C): 5CWORKFAM**

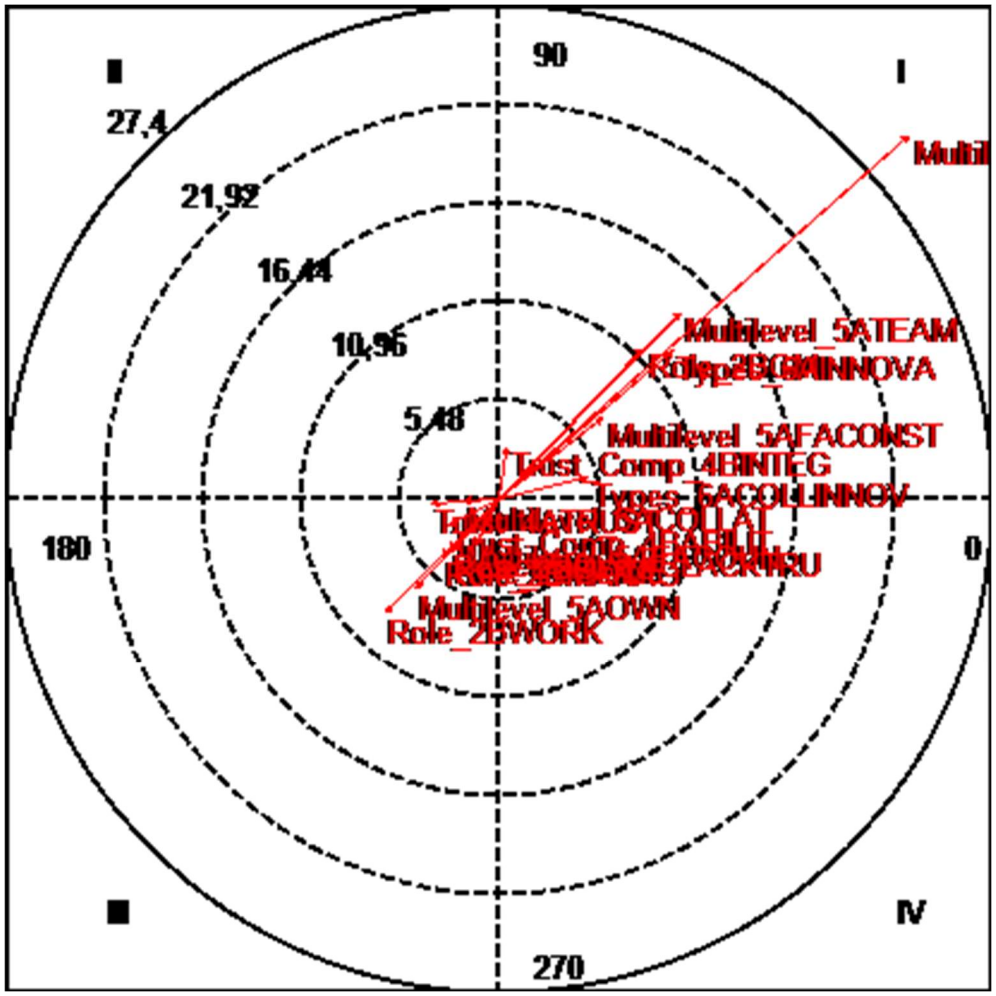
Esta subdimensión 5C no detecta ninguna relación respecto a los códigos de las subdimensiones (1A, 1B, 1C, 1D, 2B, 4A, 4B, 4C, 5A, 5D, 5E, 5F, y 6A). En todos los análisis se obtuvieron valores nulos.

Conducta focal: **Processes (5D): 5DOMD**

No hay ninguna fila con los códigos de la subdimensión 1A, pues en todas ellos se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	I	8,03	8,39	0,72	11,61 (*)	46,27
Bus_Role_2BMANAG	III	-3,24	-3,24	-0,71	4,58 (*)	225
Bus_Role_2BWORK	III	-6,36	-6,36	-0,71	8,99 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	III	-2,63	-3	-0,75	3,99 (*)	228,74
Bus_Role_2BOWN	III	-2,8	-2,8	-0,71	3,97 (*)	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-3,8	-0,26	-0,07	3,81 (*)	183,85
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-2,83	-1,48	-0,46	3,19 (*)	207,51
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	I	0,44	2,97	0,99	3,01 (*)	81,57
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-0,45	-0,45	-0,71	0,64	225,03
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,31	-2,62	-0,89	2,93 (*)	243,44
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-1,35	-1,35	-0,71	1,91	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-2,2	-2,2	-0,71	3,11 (*)	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	I	22,85	20,24	0,66	30,52 (*)	41,53
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	0,3	0,52	0,86	0,6	59,65

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,03	-0,12	-0,06	2,03 (*)	183,32
CCM_Multilevel_5AFACONST	I	5,81	4,56	0,62	7,38 (*)	38,11
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-4,69	-5,02	-0,73	6,87 (*)	226,99
CCM_Multilevel_5ATEAM	I	10,15	10,39	0,72	14,52 (*)	45,67
INNOV_Types_6AINNOVA	I	9,75	8,29	0,65	12,8 (*)	40,36
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	I	4,97	1,23	0,24	5,12 (*)	13,92

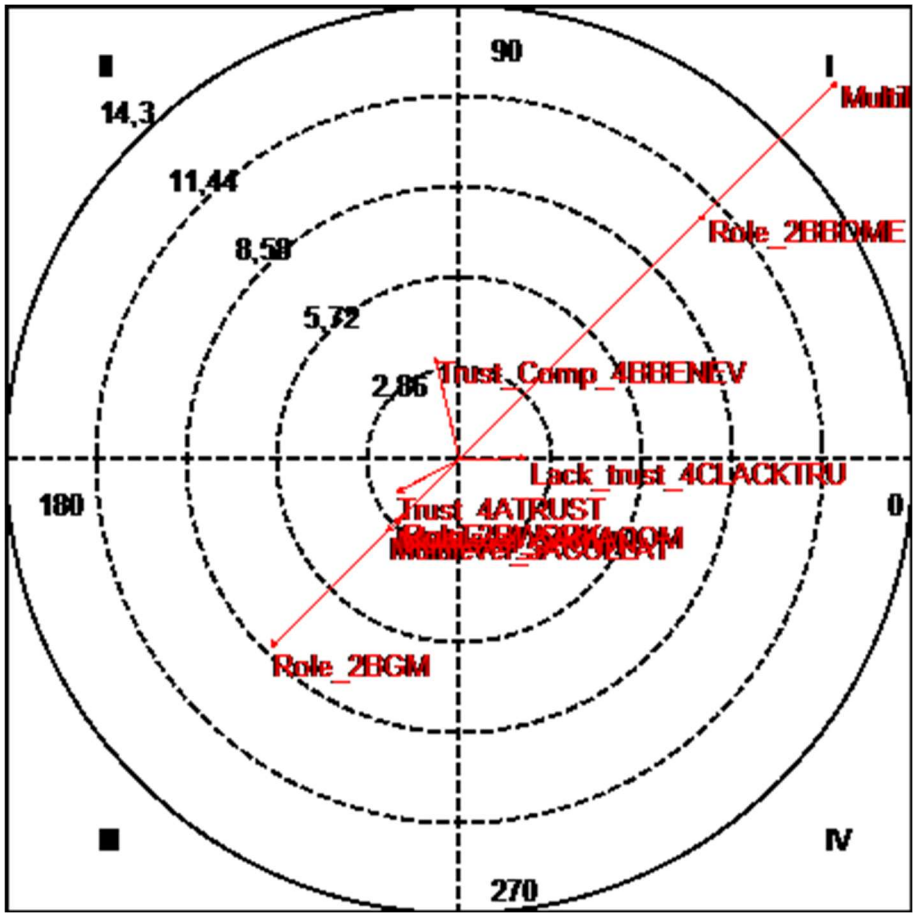

90
I
27,4
21,92
16,44
10,96
5,48
180
0
270
Multil
Multilevel_5ATEAM
Multilevel_5AFACONST
Trust_Comp_4BINTEG
Types_5ACOLLINNOV
Multilevel_5AOWN
Role_2BWORK

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCLOSE**

No hay ninguna fila con los códigos de la subdimensión 1A, pues en todas ellos se obtuvieron valores nulos.

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	III	-5,98	-5,96	-0,71	8,45 (*)	224,91
Bus_Role_2BMANAG	III	-0,97	-0,97	-0,71	1,38	225
Bus_Role_2BWORK	III	-1,91	-1,91	-0,71	2,7 (*)	225
Bus_Role_2BBDME	I	7,76	7,74	0,71	10,96 (*)	44,91
Bus_Role_2BOWN	III	-0,84	-0,84	-0,71	1,19	225
Trust_Trust_4ATRUST	III	-2	-1,05	-0,47	2,26 (*)	207,82
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-0,74	-1,46	-0,89	1,64	243,13
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,25	-0,25	-0,71	0,35	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	II	-0,76	3,24	0,97	3,32 (*)	103,29
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	2,15	0,06	0,03	2,15 (*)	1,65
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,41	-0,41	-0,71	0,58	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-0,66	-0,66	-0,71	0,93	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,98	-1,98	-0,71	2,8 (*)	225
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	11,93	11,92	0,71	16,87 (*)	44,96

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-2,32	-2,31	-0,71	3,27 (*)	224,88
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-0,76	-0,76	-0,71	1,08	225
CCM_Multilevel_5AOWN	III	-2,07	-2,07	-0,71	2,92 (*)	225
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-1,38	-1,38	-0,71	1,96 (*)	225
INNOV_Types_6AINNOVA	IV	1,81	-0,04	-0,02	1,81	358,75
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225

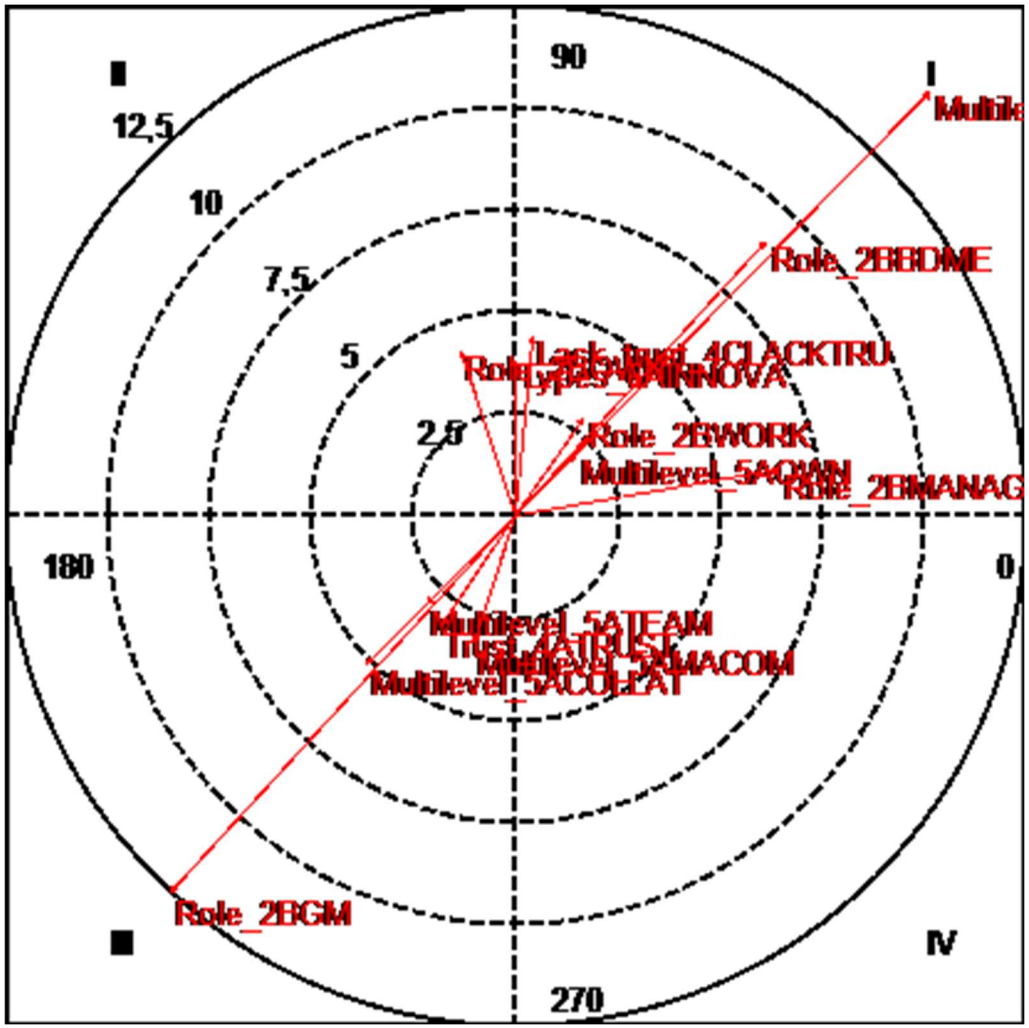

90
I
Multil
14,3
11,44
8,59
5,72
2,86
Role_2BBOME
Trust_Comp_4BBENEV
Lack_trust_4CLACKTRU
180
0
Trust_4ATRUST
Role_2BGM
270
IV

Conducta focal: **Processes (5D): 5DCONCSEEK**

No hay ninguna fila con los códigos de la subdimensión 1A, pues en todas ellos se obtuvieron valores nulos.

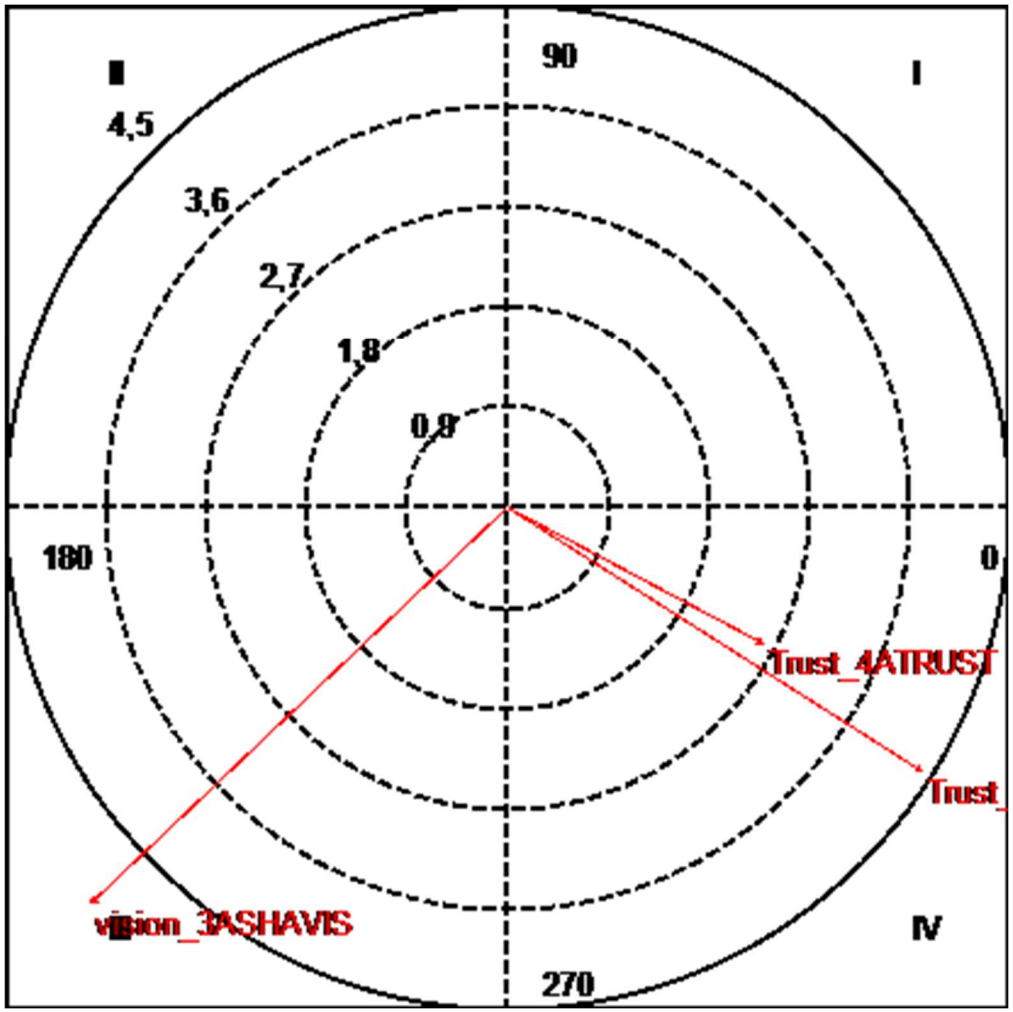
Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Bus_Role_2BGM	III	-8,48	-9,26	-0,74	12,55 (*)	227,51
Bus_Role_2BMANAG	I	6,5	1,14	0,17	6,6 (*)	9,94
Bus_Role_2BWORK	I	1,7	2,42	0,82	2,96 (*)	55
Bus_Role_2BBDME	I	6,16	6,74	0,74	9,12 (*)	47,58
Bus_Role_2BOWN	II	-1,34	4,05	0,95	4,26 (*)	108,29
Trust_Trust_4ATRUST	III	-1,83	-2,71	-0,83	3,27 (*)	236,03
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	0,43	-1,86	-0,97	1,91	282,93
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,39	-0,39	-0,71	0,56	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,21	-1,21	-0,71	1,71	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	I	0,43	4,41	1	4,43 (*)	84,45
CCM_Multilevel_5AFAMEET	III	-0,64	-0,64	-0,71	0,91	225
CCM_Multilevel_5AFACOUN	III	-1,05	-1,05	-0,71	1,48	225
CCM_Multilevel_5AMACOM	III	-1,02	-3,14	-0,95	3,3 (*)	251,95
CCM_Multilevel_5ABOADIR	I	10,19	10,42	0,71	14,57 (*)	45,62

CCM_Multilevel_5ACOLLAT	III	-3,68	-3,66	-0,71	5,19 (*)	224,87
CCM_Multilevel_5AFACONST	III	-1,21	-1,21	-0,71	1,71	225
CCM_Multilevel_5AOWN	I	1,49	1,49	0,71	2,11 (*)	45
CCM_Multilevel_5ATEAM	III	-2,19	-2,19	-0,71	3,1 (*)	225
INNOV_Types_6AINNOVA	II	-0,03	3,87	1	3,87 (*)	90,39
INNOV_Types_6ACOLLINNOV	III	-0,94	-0,94	-0,71	1,33	225


90
I
II
III
IV
180
0
270
12,5
10
7,5
5
2,5
Role_2BBDME
Role_2BWORK
Role_2BMANAG
Role_2BGM

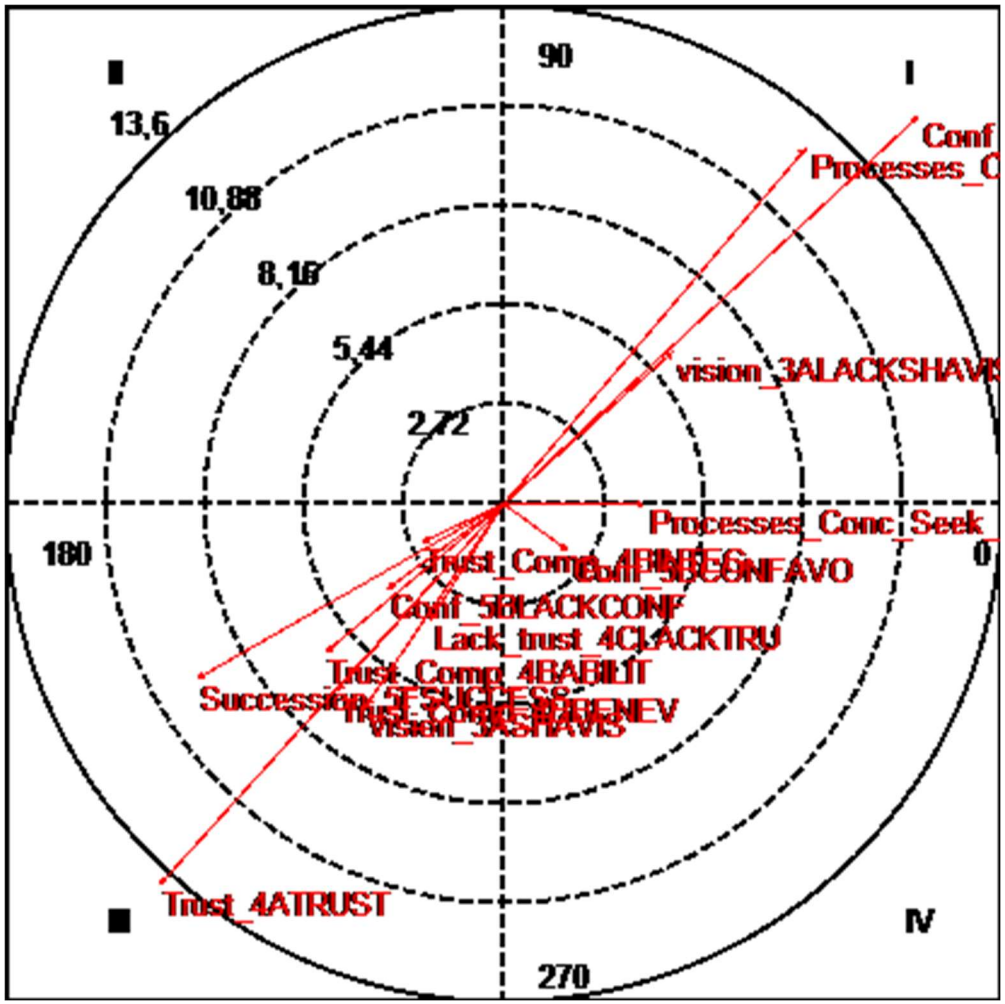
Conducta focal: **Succession (5F): 5FSUCCESS**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-3,76	-3,57	-0,69	5,19 (*)	223,53
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-1,36	-1,36	-0,71	1,92	225
Trust_Trust_4ATRUST	IV	2,31	-1,23	-0,47	2,62 (*)	331,94
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	IV	3,74	-2,38	-0,54	4,43 (*)	327,58
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,57	-0,57	-0,71	0,8	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	I	1,23	0,63	0,46	1,38	27,25
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-0,85	-0,38	-0,41	0,93	204,36


II
90
I
4,5
3,6
2,7
1,8
0,8
180
0
Trust_4ATRUST
Trust_
vision_3ASHAVIS
IV
270

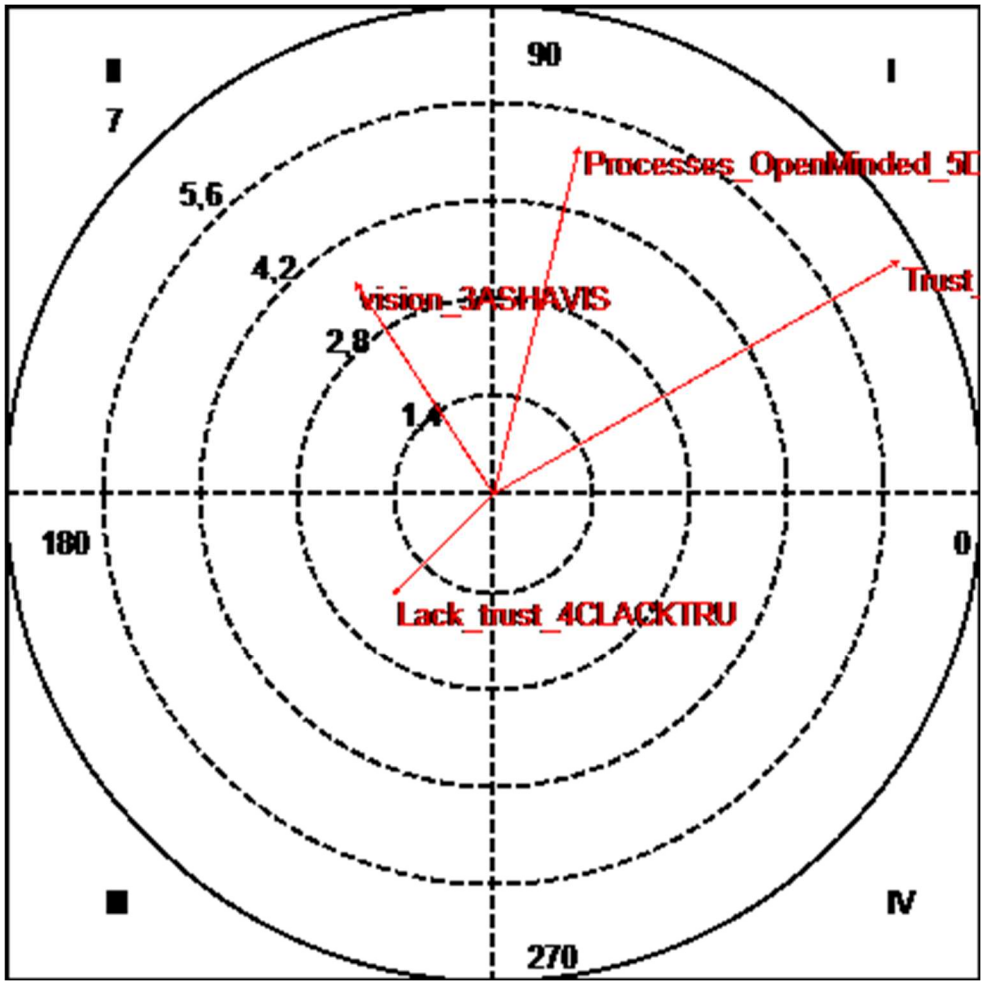
Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6AINNOVA**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	III	-3,78	-5,54	-0,83	6,71 (*)	235,68
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	I	4,64	4,18	0,67	6,25 (*)	42,02
Trust_Trust_4ATRUST	III	-9,42	-10,43	-0,74	14,05 (*)	227,93
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	III	-4,89	-4,08	-0,64	6,37 (*)	219,81
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-2,25	-1,05	-0,42	2,49 (*)	205,04
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-4,58	-5,13	-0,75	6,88 (*)	228,27
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-2,01	-3,2	-0,85	3,78 (*)	237,77
CCM_Conf_5BCONF	I	11,35	10,61	0,68	15,53 (*)	43,08
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-3,19	-2,33	-0,59	3,95 (*)	216,18
CCM_Conf_5BCONFAVO	IV	1,79	-1,3	-0,59	2,21 (*)	324,08
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	8,29	9,75	0,76	12,8 (*)	49,64
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	II	-0,04	1,81	1	1,81	91,25
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	IV	3,87	-0,03	-0,01	3,87 (*)	359,61
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-8,41	-4,8	-0,5	9,69 (*)	209,69


90
I
13,6
10,88
8,16
5,44
2,72
Conf
Processes_C
vision_3ALACKSHAVE
Processes_Conc_Seek_
180
0
Conf_5BCONFAVO
Conf_5BLACKCONF
Lack_trust_4CLACKTRU
Succession_3ESUCCESS
Trust_4ATRUST
III
IV
270

Conducta focal: **Innovativeness (6A): 6ACOLLINNOV**

Categoría	Cuadrante	ZSum Prospectivo	ZSum Retrospectivo	Ratio	Radio	Ángulo
Shar_vision_3ASHAVIS	II	-1,98	3,03	0,84	3,62 (*)	123,19
Shar_vision_3ALACKSHAVIS	III	-0,87	-0,87	-0,71	1,23	225
Trust_Trust_4ATRUST	I	1,88	0,27	0,14	1,9	8,3
Trust_Trust_Comp_4BABILIT	I	5,81	3,33	0,5	6,7 (*)	29,8
Trust_Trust_Comp_4BINTEG	III	-0,36	-0,36	-0,71	0,51	225
Trust_Trust_Comp_4BBENEV	III	-1,12	-1,12	-0,71	1,58	225
Trust_Lack_trust_4CLACKTRU	III	-1,44	-1,44	-0,71	2,03 (*)	225
CCM_Conf_5BCONF	III	-1,1	-1,1	-0,71	1,55	225
CCM_Conf_5BLACKCONF	III	-0,51	-0,51	-0,71	0,73	225
CCM_Conf_5BCONFAVO	III	-0,21	-0,21	-0,71	0,3	225
CCM_Processes_OpenMinded_5DOMD	I	1,23	4,97	0,97	5,12 (*)	76,08
CCM_Processes_CloseMinded_5DCLOSE	III	-0,59	-0,59	-0,71	0,84	225
CCM_Processes_Conc_Seek_5DCONCSEEK	III	-0,94	-0,94	-0,71	1,33	225
CCM_Succession_5FSUCCESS	III	-1,36	-1,36	-0,71	1,92	225


90
I
7
5,6
4,2
2,8
1,4
Processes_OpenMinded_5D
Trust_
Vision_3ASHAVIS
180
0
Lack_trust_4CLACKTRU
III
IV
270

Anexo 6

negotiation and conflict management research

Negotiation and Conflict Management Research

Tracing the Roots of Constructive Conflict Management in Family Firms

Cristina Alvarado-Alvarez [1,2], Immaculada Armadans [2] and María José Parada [3]

1 Doctoral Candidate of Ph.D. Psychology of Communication and Change, Department of Basic, Developmental and Educational Psychology, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Spain
2 Department of Social Psychology and Quantitative Psychology, University of Barcelona, Barcelona, Spain
3 Strategy and General Management Department, ESADE Business School,Barcelona, Spain

Keywords
constructive conflict management, familiness, family firms, literature review.

Correspondence
Cristina Alvarado, Department of Basic Psychology, Evolutive and Education, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona, Spain; e-mail: cristina.alvarado@e-campus.uab.cat

doi: 10.1111/ncmr.12164

Abstract

The overlap between family and business systems creates a particular bundle of resources, which is a specific familiness that may determine how family firms positively or negatively manage their conflicts. In this article, we review the current research on conflict management and family firms and suggest theoretical propositions about the influence of familiness in constructive conflict management in family firms. We propose that specific levels of structural, cognitive, and relational dimensions of familiness configure a specific arrangement of resources that we conceptualized as collaborative familiness, which enhances constructive conflict. We discuss the main implications of this conceptualization in terms of its theoretical contributions, further research, and practice.

Introduction

Family firms play a significant role in the development of economies and societies (Basco, 2015; Memili, Fang, Chrisman, & De Massis, 2015). These entities are unique and more complex than other types of organizations due to the family's involvement in ownership, governance, and management (Chrisman, Chua, & Steier, 2005). Furthermore, family firms are governed by the sum of emotional relationships and economic interests (Daspit, Chrisman, Sharma, Pearson, & Long, 2017) that emerge from the reciprocal influence of family and business, resulting in a particular identity (Weismeier-Sammer, Frank, & von Schlippe, 2013) and hence a particular *familiness* (specific bundle of resources) that can be positive or negative (Habbershon, Williams, & MacMillan, 2003). Due to family firms' complexity, conflict is considered a major cause for their disappearance (Davis & Harveston, 2001; Lansberg, 1983). However, current evidence points to the positive role of conflict in the continuance of family firms through promoting change (Claßen & Schulte, 2017; Sharma, Chrisman, & Chua, 1997) and innovation (De Clercq & Belausteguigoitia, 2015). Understood as "a constructive force" (Mikkelsen & Clegg, 2018, p. 3), conflict can be perceived by family firms as an opportunity to survive, evolve, and remain sustainable in the long run.

Most studies have focused on the causes and effects of conflicts (Frank, Kessler, Nosé, & Suchy, 2011) rather than on the processes involved in conflict management (Kidwell, Kellermanns, & Eddleston, 2012). Thus, current evidence is still insufficient to understand how family firms may constructively manage their conflicts (Deutsch, 2011a, 2011b; Tjosvold, Wong, & Feng Chen, 2014). Indeed, the question of how the uniqueness of family firms may affect their willingness to constructively manage their conflicts remains understudied, offering many opportunities for new contributions to the fields of both

© 2019 International Association for Conflict Management and Wiley Periodicals, Inc.

family firm (Holt, Pearson, Payne, & Sharma, 2018) and conflict management (Caputo, Marzi, Pellegrini, & Rialti, 2018). Given these gaps in the literature, we aimed to propose a framework for understanding how the uniqueness of family firms may influence constructive conflict management. A central assertion in this theoretical paper is that through "*collaborative familiness*,"[1] family firms are prone to manage their conflicts constructively. *Familiness,* from a social capital perspective, can be understood as a relational environment in the family business that influences how the members will manage conflict (Pearson, Carr, & Shaw, 2008). When the various dimensions of familiness (cognitive, structural, and relational) configure a specific collaborative familiness, it has a positive effect on the constructive dynamics of conflict through promoting mutually beneficial relationships among family business members and an engagement in open-minded debates to resolve their conflicts (Tjosvold et al., 2014). To address our research question, we engage in a literature review and formulate four propositions regarding the possible effects of collaborative familiness in constructive conflict management processes. Finally, we discuss the theoretical contributions, we propose a further research agenda and we develop practical implications for managers and practitioners in both family business and conflict management. We conclude with the limitations of our work.

This paper makes several contributions. First, it advances knowledge on the uniqueness of constructive conflict in family firms. Second, it expands the familiness framework by developing its connections with constructive conflict in family firms. Third, it contributes to the literature on conflict management and family business, constructing a bridge between both of these equally relevant fields (Caputo et al., 2018). Fourth, it brings insights for further research on how constructive conflict is rooted in family firms.

Conflict in a Unique Setting: The Family Firm

Although the topic of conflict in family firms has captured the attention of academics from a variety of backgrounds (Smyrnios, Poutziouris, & Goel, 2013), the study of *conflict management* in family firms is still in an early stage of development (Debicki, Matherne, Kellermanns, & Chrisman, 2009; Frank et al., 2011; Sharma, De Massis, & Gagne, 2014). The theoretical frameworks used are sparse (Frank et al., 2011), and relevant knowledge of the conflict management field has yet to be integrated into the family business field (Caputo et al., 2018).

There is a broad consensus on the uniqueness of family firms, given families' involvement in different arenas (Chua, Chrisman, & Sharma, 1999; Rau, Astrachan, & Smyrnios, 2018). Family business "is a business governed and/or managed with the intention to shape and pursue the vision of the business held by a dominant coalition controlled by members of the same family or a small number of families in a manner that is potentially sustainable across generations of the family or families" (Chua et al., 1999, p. 25). Family firms are integrated by different social systems—family and business—with different logics (Lansberg, 1983). According to Reay, Jaskiewicz, and Hinings (2015), the family logic is oriented toward benefiting family members while the business logic is focused on profitability. These contradictory logics, along with the wide influence of the family in ownership, management, and governance roles (Lansberg, 1983) throughout the life cycle (Danes, Leichtentritt, Metz, & Huddleston-Casas, 1999), add complexity to conflict management in family firms (Sorenson, 1999; Waldkirch, 2015; Zachary, Danes, & Stafford, 2013). Given these unique characteristics, which arise from the overlapping systems in family business, conflicts may be related to a mix of issues regarding justice, role ambiguity, work/family balance, identity, and succession (Danes et al., 1999). The time orientation of family firms is also distinctive because pursuing continuity over generations entails transiting along different generational stages in which family

[1]We coined the term "collaborative familiness" to understand how relational resources of family firms are combined in a special configuration, which can positively affect constructive conflict management in this context.

needs and dynamics change (Lansberg, 1999). In these transitions, conflict is expected, and conflict management is critical (Filser, Kraus, & Märk, 2013).

Thus, family influence that is based on the family logic is the key to understanding the behavior of family firms. Specifically, family influence includes the presence of noneconomic goals, such as family harmony, family social status, and socioemotional wealth needs (Chrisman, Chua, Pearson, & Barnett, 2012; Gómez-Mejía, Haynes, Núñez-Nickel, Jacobson & Moyano-Fuentes, 2007), which shape their family and business identities. This overlap has been related to role ambiguity (Kidwell et al., 2012; Sundaramurthy & Kreiner, 2008) and consequently to role conflict (Chandler, 2015; Memili, Chang, Kellermanns, & Welsh, 2015) because of the concurrence of family and business roles, which normally are contradictory. Indeed, role conflict is acute in family small and medium enterprises (SMEs) in which firm performance depends on the participation of family members (Memili, Fang, Chrisman, & De Massis, 2015). In these types of organizations, business goals are linked to owners' personal goals and respond to their personal needs, values, beliefs, and philosophies (Kotey, 2005). It is natural that family members have divergent goals and expectations (Kotlar & De Massis, 2013) that greatly influence their activities and hence lead to possible conflicts. However, the divergences and different perspectives are not necessarily indicative of conflict; still, they do suggest the necessity of developing a constructive conflict management approach to convert these controversies into better solutions and stronger relationships (Tjosvold, 2008).

Conflict Management in Family Firms

How conflict is conceptualized determines whether conflict is seen as a negative or positive influence in organizations (Tjosvold, 2006). If conflict is defined as a win–lose product of competing goals, people will be less willing to adopt a constructive style of conflict management (Deutsch, 2011a, 2011b; Tjosvold, 2006; Tjosvold et al., 2014). If, instead, conflict is understood as a cooperative task (Tjosvold, 2006), people will be more prone to engage in constructive conflict management (Tjosvold et al., 2014).

In the family business field, conflict has been conceptualized from a broad perspective and even ambiguously (Tjosvold, 2006) (see Table 1). The prevailing approach understands conflict as referring to opposing interests, rivalry (e.g., Levinson, 1971), and incompatible goals (Tjosvold, 2008) between family and business systems (e.g., Lansberg, 1983). We contend that, in the family business field, it is necessary to convey a definition of conflict focused on the cooperative nature of conflict resolution (Tjosvold, 2008), which allows conflict to follow a constructive course. Contending a constructive approach implies switching the perspective assumed from one that conceives conflict in family firms as a risk factor for family firms' ability (e.g., Davis & Harveston, 2001; Lansberg, 1983) to another that views conflict as an opportunity to "dig into issues, understand problems, create solutions, and strengthen relationships" (Tjosvold, 2006, p.87). A limited amount of research has explored this positive role of conflict in family firms (e.g., Chirico, Sirmon, Sciascia, & Mazzola, 2011; Kellermanns & Eddleston, 2004, 2007).

An important stream of literature recognizes family relationships as a relevant antecedent of conflict because of their influence on how emotions interfere in family business performance (Lansberg, 1983). For instance, according to Pieper, Astrachan, and Manners (2013), conflict can emerge when family members use business to solve family issues that were not well managed. Other roots of conflict in family firms may include deficits in family communication or excessive dependence on the parents (Pieper et al., 2013). In the early stages of a family firm, a certain amount of paternalism—understood as the loyalty, care, support, and protection by parents toward their children—can be positive because parents can transmit knowledge and guide their children in the firm. However, in later phases, an excess of paternalism can lead to an autocratic climate that could hinder the work of the next generations in the firm (Chirico, Nordqvist, Colombo, & Mollona, 2012). Moreover, relational conflicts can lead to problematic and unethical behaviors by family members that harm firms (Kidwell et al., 2012). Eddleston and

Table 1
Different Approaches to the Study of Conflict in the Family Business Field

Approach	Main findings	Example studies
Conflict erodes family firms	Conflict is pervasive in family firms. Interpersonal conflict is one of the main threats to family firms. Destructive conflict is associated with business failure.	Levinson (1971); Lansberg (1983); Kaye (1991); Harvey and Evans (1994); Ward (1997); Davis and Harveston (2001); Großmann and Schlippe (2015)
Exploring the existence of types of conflict	Task conflict results in productive outcomes. Relational conflict is more prevalent in family firms than in nonfamily firms. Relational conflicts have a negative impact on the performance of family firms.	Kellermanns and Eddleston (2004, 2007); Amarapurkar and Danes (2005); Ensley and Pearson (2005); Eddleston and Kellermanns (2007); Eddleston et al. (2008) Nosé et al. (2017)
Uniqueness of conflict in family firms	Conflict in family firms shows certain particularities related to the interaction between family and business systems (e.g., paternalism, "Fredo effect").	Haberman and Danes (2007); Danes et al. (1999); Kidwell et al. (2012); Pieper et al. (2013); Chirico et al. (2012)
Conflict management	Collaborative styles contribute to the achievement of family and business goals. Cooperation between family members promotes better intergenerational succession and innovation. Entrepreneurial couples, where partners maintain collaborative power interactions, are likely to adopt a productive business decision-making team.	Haberman and Danes (2007); Sorenson (1999); Spriggs et al. (2012); Hedberg and Danes (2012); Jayantilal, Jorge, and Palacios (2016)
	The presence of collaborative dialogue and ethical norms contributes to the development of social capital and to the improvement of business performance.	Sorenson, Folker, and Brigham (2008); Sorenson et al. (2009); König et al. (2013); Sciascia et al. (2013)
	Task conflict promotes constructive debates inside the family firm which result in innovation.	Pearson et al. (2014)
	Conflict promotes change in family firms.	De Clercq and Belausteguigoitia (2015) Kammerlander et al. (2015) Claßen and Schulte (2017)

Kidwell (2018) advance this hypothesis, suggesting that these deviant behaviors can be constructively managed through constructive discussions.

Another stream of research has focused on disentangling the effects of different types of conflict (e.g., Eddleston & Kellermanns, 2007; Eddleston, Otondo, & Kellermanns, 2008; Danes et al., 2000). Research has confirmed the harmful effect of relational conflict on family firm performance (Eddleston & Kellermanns, 2007; Frank et al., 2011; Nosé, Korunka, Frank, & Danes, 2017). Some factors, like altruism between family members (Eddleston & Kellermanns, 2007) and family cohesion and adaptability (Nosé et al., 2017), have shown a moderating effect in these relationships. Other studies show a negative relationship between cognitive conflict and firm satisfaction. However, this negative relationship is moderated by family member exchange (understood as "the level of reciprocity among family members; that is, an individual's perception of his or her family's willingness to share ideas, feedback and expectations with one another") (Kellermanns & Eddleston, 2007, p.1050) and generational ownership dispersion (understood as the level of concentration or dilution of company's shares between family members) to the extent that first-generation firms obtain more benefits of the cognitive conflict, and family member exchange positively moderates the effect process conflict has on performance (Kellermanns & Eddleston,

2007). All these pieces of knowledge suggest that a critical factor is not only the type of conflict, but also the conflict management approach if we consider a family member exchange as a proxy of open-minded debates (Tjosvold et al., 2014).

Another stream of literature has explored the benefits of conflict in firms' business dynamics. For instance, conflict management has been found to play a positive role in dealing with divergent goals regarding innovation when multiple generations are involved in the business (Kellermanns, Eddleston, Barnett, & Pearson, 2008) and when ownership dispersion is taking place (Spriggs, Yu, Deeds, & Sorenson, 2012). Likewise, it has been found that constructive conflict fosters entrepreneurial orientation (Sciascia, Mazzola, & Chirico, 2013) and agility in decision making (König, Kammerlander, & Enders, 2013).

More specifically, regarding conflict styles, Sorenson (1999) found that high levels of collaboration result in positive effects for both family and business, whereas high levels of compromise and accommodation contribute to positive family outcomes. Conflict management in family business implies an approach that considers different types of conflict and how they are moderated by several components of family business relationships—like altruism, trust, values, and communication—and by structural factors such as ownership group, level of ownership dispersion, and different styles of conflict management (Pieper, 2010). Caputo et al. (2018) conducted a bibliometric study to confirm that conflict management (through formal or informal processes) contributes to entrepreneurial and innovative orientation, balances multigenerational involvement, and compensates the power of family factions. As shown in the literature review thus far, the benefits and challenges of constructive conflict have been highlighted in previous studies. Yet the role of familiness (Habbershon & Williams, 1999) in conflict management has scarcely been explored, and most studies that do mention this aspect of familiness focus mainly on its negative effects.

Familiness and Conflict Management

Familiness is largely viewed as positive for family business, with research suggesting that it can lead to competitive advantage (c.f. Habbershon & Williams, 1999). However, some studies linking familiness with conflict have suggested that the negative side of familiness leads to destructive conflict through communication patterns that create, escalate, and sustain those conflicts (Großmann & Schlippe, 2015). For this reason, some authors consider family businesses as a fertile ground for destructive conflict (Großmann & Schlippe, 2015, p.294). Regarding how family-related conflict is connected with the mortality of family businesses, Großmann and Schlippe (2015) found some patterns related to conflict and family business failure. From a multiple-case study with narrative interviews and analysis of secondary data, they identified a dynamic pattern of conflict through latent conflicts that transformed into highly escalated conflicts. Across the five cases studied, the authors confirmed that families in business create a special climate in which latent conflicts fed through family narratives focused on negative elements such as animosity and aversion. Then, a shift in relationships is produced, mainly when an imbalance in power irritates the system and "awakens" the latent conflict. Thus, conflict becomes ubiquitous and controls the communication system to the point where family members lose their capacity to manage these conflicts. The authors thus inferred that these families have a "conflict culture" that leads family members to adopt a helpless and clumsy attitude when conflicts emerge (Großmann & Schlippe, 2015, p. 308). Another study on the influence of family narratives in innovation of family firms found that family narratives focused on the founder were associated with destructive conflict and less innovation, whereas stories focused on family were related to constructive conflict and more innovation (Kammerlander, Dessi, Bird, Floris, & Murru, 2015).

Familiness and Constructive Conflict Management in Family Firms

We suggest that whether conflict follows a constructive or destructive course depends on the protagonist's emphasis on cooperative or competitive goals (Tjosvold, 2008); that is, a perceived similarity in

beliefs and attitudes, a disposition to help to each other, openness in communication, trusting attitudes, dismissal of opposed interests, and sensitivity to shared interests and shared power are all determinants of constructive conflict (Deutsch, 1994). When people underline their cooperative goals, they are more willing to express their differences openly, explore and consider opposing positions open-mindedly, and integrate them into new alternatives of action (Tjosvold, 2008; Tjosvold et al., 2014). Therefore, they are more willing to solve their conflicts constructively. In the family business context, this constructive perspective on coping with conflict is influenced by family and business interaction, which produces a unique bundle of resources (Habbershon & Williams, 1999) that may be advantageous to the family firm's performance (Habbershon et al., 2003). Familiness is a source of social capital resulting from the family's involvement and interaction in the business (Pearson et al., 2008). Therefore, familiness is organized around the three dimensions of social capital (Pearson et al., 2008): structural, cognitive, and relational. According to this model, the structural dimension refers to the patterns and the strength of family ties. The cognitive dimension concerns the family business's shared vision and purpose as well as family beliefs, narratives, and culture, which are embedded in the family business's history. The relational dimension refers to the resources of family relationships in the business, such as trust, loyalty, and commitment (Pearson et al., 2008).

From a social capital perspective, familiness will encourage constructive conflict in family firms if it promotes a relational context in which family members underline their cooperative goals and engage in open-minded debates when dealing with conflicts (Tjosvold et al., 2014); that is, familiness influences the dynamics of constructive conflict because their structural, cognitive, and relational resources serve as a basis for interdependence and confronting the conflict as a cooperative problem (Deutsch, 2011a, 2011b).

Our work endeavors to extend the familiness theory through conceptualizing how it influences constructive conflict dynamics in family firms. We propose a model that sustains familiness's unique influence on the development of constructive conflict dynamics because it creates the relational conditions to cope constructively with conflicts in family firms. Thus, we have coined the term *collaborative familiness* to capture how familiness may create a relational context that would promote constructive conflict in family firms (please see Figure 1).

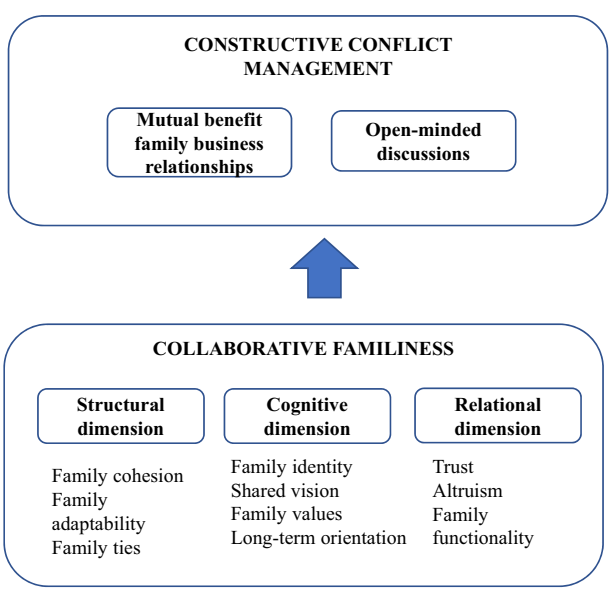


Figure 1. Multilevel model for collaborative familiness. Source: Own elaboration.

Collaborative Familiness

Collaborative familiness refers to the particular resource configuration of familiness that promotes constructive conflict management in family firms. Collaborative familiness extends the initial conception of distinctive familiness (Sharma, 2008) and family capital (Hoelscher, 2014) to understand familiness as a unique configuration of relational resources created by the flow between family and business systems. Thus, collaborative familiness is created on the basis of strong family ties (understood in the literature as structural dimension) (Pearson et al., 2008), common values, history, and belief systems that emphasize mutual concerns (Tjosvold et al., 2014); it creates a relational environment characterized by trust (Eddleston & Morgan, 2014; Sundaramurthy, 2008), altruism (Dyer, 2003; Eddleston & Kellermanns, 2007) and fairness perception (Heyden, Blondel, & Carlock, 2005). Table 2 reflects the main findings of the literature review regarding the main components of the model.

Familiness can have a positive influence on constructive conflict management when the flow of information is transparent and constant, and the action of the group is collective (Pearson et al., 2008). Social capital focused on "sense of family, family bonds, family language, and a sense of belonging" has been conceived as family capital (Hoelscher, 2014, p. 57). Research has reported that high levels of family capital encourage "free and open communication between participants" (Hoelscher, 2014, p. 57) and have a smoothing effect on task conflicts in family firms. Conflict management research has reported that emotional closeness, particularly when present in family firms, buffers the harmful effects of relational conflict (Rispens, Greer, Jehn, & Thatcher, 2011). Thus, we argue that collaborative familiness positively influences constructive conflict in family firms. Formally stated,

> Proposition 1: Familiness is positively related with constructive conflict management in family firms when it is collaborative.

Collaborative familiness comprises three intertwined dimensions: structural, cognitive, and relational (Pearson et al., 2008). Each dimension contributes differently to constructive conflict in family firms. However, their influences are combined to produce collaborative familiness. The structural dimension regards the strength and closeness of the family ties in the business (Pearson et al., 2008). In the family business literature, this dimension has been measured as levels of cohesion of family in the business (e.g., Ensley & Pearson, 2005; Nosé et al., 2017; Zahra, 2012) and understood as the levels of integrity and stability of family relationships. Moderated levels of cohesion and adaptability (Nosé et al., 2017) may contribute to mutually beneficial relationships and open-minded communication in family businesses. The closeness of family ties is higher in parent–child relationships and decreases in sibling and cousin groups (Ensley & Pearson, 2005). Family firms in the parent–children stage have a stronger cohesive bond, stronger shared goals, and less relationship conflict (Ensley & Pearson, 2005) than those in later stages of family evolution. High levels of family cohesion can reduce the potential debate for the emergence of new ideas in the group (Sundaramurthy & Kreiner, 2008). On the one hand, high levels of family firm cohesion may evolve into poor-quality decisions because of groupthink (Kidwell et al., 2012). On the other hand, lower levels of cohesion are associated with more conflicts between owners and managers (Corten, Steijvers, & Lybaert, 2017). Hence, the structural dimension of collaborative familiness will be evidenced in moderated levels of cohesion and adaptability (Nosé et al., 2017), which leads to the following proposition.

> Proposition 2: The structural dimension of collaborative familiness leads family members to conceive their relationships as a mutual benefit, and consequently to maintain open-minded debates to manage their conflicts constructively.

The cognitive dimension reflects the business family's values, history, and common beliefs, which promote collaborative familiness. This dimension consists of a view of conflict as a problem to solve through cooperation among family members in the business (Deutsch, 2011a, 2011b), and its temporal

Table 2
Summary of Main Evidence about Collaborative Familiness Model

Concept/ dimensions	Main evidence	Example studies
Distinctive familiness	A balanced flow of capital between family and business systems enhances capital stock for both systems.	Sharma (2008).
Family social capital (FSC)	FSC is a bundle of resources that stems from relationships among family members within family firms.	Arregle et al. (2007) Gudmunson and Danes (2013); Herrero (2018).
Familiness from social capital (SC) perspective	The three dimensions of SC, structural, cognitive, and relational, are the specific components of familiness.	Pearson et al. (2008);
	Family firms create value through their ability to renew and to reshape their social interactions within and outside the controlling family.	Carr, Cole, Ring, and Blettner (2011); Kansikas, Laakkonen, Sarpo, and Kontinen (2012);
	Both family SC and nonfamily SC contribute to family firm innovation.	Zellweger, Chrisman, Chua, and Steier (2018); Daspit, Long, and Pearson (2018); Salvato and Melin (2008); Sanchez-Famoso et al. (2014); Higginson (2010); Cabrera-Suárez, García-Almeida, and De Saá-Pérez (2018).
	SC maximizes knowledge transfer during the succession process.	
Family capital (FC)	The total resources of the family members derive from the existing human, social, and financial capital.	Hoffman, Hoelscher, and Sorenson (2006); Danes, Stafford, Haynes, and Amarapurkar (2009); Sorenson and Bierman (2009); Hoelscher (2014).
	FC promotes communication among family members.	
	In the presence of high levels of family capital, task conflict has only a slight negative effect on family business performance.	
Structural dimension		
Cohesion	High levels of family firm cohesion may evolve into poor-quality decisions because of groupthink processes.	Sundaramurthy and Kreiner (2008); Kidwell et al. (2012); Zahra (2012); Corten et al. (2017); Nosé et al. (2017).
	Lower levels of cohesion are associated with more conflicts between owners and managers.	
	Firm satisfaction decreases with the presence of high-level relationship conflict and low cohesion.	
	The breadth and speed of organizational learning are higher with the presence of high family ownership (a family controls a high percentage of the equity) and high cohesion.	
Adaptability	Low relationship conflict and high adaptability contribute to the enhancement of firm satisfaction. However, satisfaction is reduced with the presence of high relationship conflict independently of whether adaptability is low or high. Family adaptability predicts (positive and significantly) organizational commitment, work satisfaction, and life satisfaction of the second generation working in the parent's businesses.	Lee (2006); Nosé et al. (2017).

Table 2
(continued)

Concept/ dimensions	Main evidence	Example studies
Family ties	Family members maintain social relationships with other family members and nonfamily members at intrafirm and extrafirm level. Family firms in the parent–children stage have a stronger cohesive bond, stronger shared goals, and less relationship conflict. A greater kinship dispersion is associated with less cohesion, consensus, and more relationship conflict. Knowledge transfer between mother and daughters in the context of succession is maximized when structural, cognitive, and affective dimensions of social capital are present. Spousal teams show higher trust, identification, and mutual obligation than siblings' teams. The attitudes, values, and behaviors of family culture are transmitted through the parent–child relationship and imprinted in the mindset of the family members involved in the business. Family ties may promote interdependence, positive mutual influence (reciprocal nepotism), or entitlement (entitlement nepotism).	Ensley and Pearson (2005); Higginson (2010); Jaskiewicz, Uhlenbruck, Balkin, and Reay (2013) Zellweger et al. (2018) Bird and Zellweger (2018); Kidwell, Eddleston, and Kellermanns (2018).
Cognitive dimension		
Shared vision	A strong identity focused on collective goals promotes commitment and the formation of entrepreneurial teams. A shared vision contributes to quality of decisions commitment and long-term financial sustainability of the firm. Open communication in family firms is positively associated with a shared vision.	Chua et al. (1999); Ward (1997); Lansberg (1999); Mustakallio, Autio, and Zahra (2002); Discua Cruz, Howorth, and Hamilton (2013); Miller (2014); Neff (2015).
Family identity	The involvement and participation of family managers allow to develop a shared point of view and consequently contribute to higher cohesion, shared strategic consensus, and higher quality of decision-making processes.	Zellweger, Eddleston, and Kellermanns (2010).
Future oriented	Family firms' managers are more long-term oriented than nonfamily firms' managers. Family firms that are more family centered (and less founder focused) are more likely to envision the future as promising and nourishing.	Vallejo (2008); Lumpkin and Brigham (2011).
Norms of family harmony	Norms of family harmony reinforce the idea of a team-based ethical climate based on cooperation between family members.	Kidwell et al. (2012).
Values	Good ethical values are predominant in family firms. They share values of commitment and harmony. Integration of family and business values allows family firms to cope with conflict and stress.	Koiranen (2002); Vallejo (2008); Distelberg and Sorenson (2009); Parada and Viladás (2010); Sorenson (2013).

Table 2
(continued)

Concept/ dimensions	Main evidence	Example studies
Collective efficacy	Perception of collective efficacy focus on common goals reduces role conflict. Family narratives focused on family member's contributions instead of those of the founders	Memili, Chang, Kellermanns, & Welsh, (2015); Kammerlander et al. (2015)
Positive outlook of conflict	Conflicts are perceived as an opportunity and "a driver of change" (p.1204)	Claßen and Schulte (2017).
Relational dimension		
Trust	Clarity about the roles, responsibilities, and expectations of family members in the firm enhances trust.	La Chapelle and Barnes (1998); Vallejo (2008);
	Trust in family firms roots on basic values of integrity, honesty, and credibility and is expressed through supportive behaviors, concerns regarding the well-being of others, and empathy. Honest discussions about rules and expectations are present in high-trust narratives of family members. The last is associated with optimism, proactivity, and a sense of connection. Cooperation and the development of trust enhance successor leadership group effectiveness. Maintaining trust minimizes dysfunctional conflict.	Sundaramurthy (2008); Eddleston et al. (2010); Solomon et al. (2011); Cater and Kidwell (2014); Eddleston and Morgan (2014).
Altruism	Altruism increases communication and cooperation in family firms but also may be associated with distributive injustice. Altruism significantly reduces relationship conflicts and enhances a participative strategy process. Reciprocal altruism promotes higher levels of mutual trust and goal alignment. Asymmetrical altruism (e.g., parent to children) can be associated with entitlement nepotism, lower levels of cohesion, lower levels of trust, and an increased likelihood to exploit resources for personal gains than collective benefit.	Schulze et al. (2002); Zahra (2003); Dyer (2003); Lubatkin et al. (2005); Karra, Tracey, and Phillips (2006); Eddleston and Kellermanns (2007); Pieper (2010); Jaskiewicz et al. (2013); Meier and Schier (2016).
Fairness perception	Clarity and consistency in the decisions supported by family agreements contribute to fairness perception. A fair perceived process minimizes the presence of conflict in family firms, specially, in the succession process. Family business decision makers should practice a mix of equality and equity in the workplace to promote fairness.	Heyden et al. (2005); Sundaramurthy (2008) Taylor and Norris (2000); Samara and Arenas (2017).
Family functionality	Family functionality is conceived as integrity and stability of family relationships. A stronger family functionality is associated with stating the priority of family over the company. The influence of family functionality in family firm performance is partially mediated by the effect of shared vision and role clarity.	Danes and Morgan (2004); Gudmunson and Danes (2013); Neff (2015); Filser et al. (2018).

orientation is to the future. It is not focused on negative past experiences (Großmann & Schlippe, 2015); rather, it highlights the values of family harmony (Kidwell et al., 2012) and cooperation (Sorenson, 1999). This dimension also includes the perception of collective efficacy, which facilitates the focus on common goals (Memili, Chang, Kellermanns, & Welsh, 2015). Family narratives are focused on family members' contributions instead of those of the founders (Kammerlander et al., 2015). Collaborative familiness leads family members to perceive conflict as an opportunity and "a driver of change" (Claßen & Schulte, 2017, p. 1204). According to Kidwell et al., "Norms of family harmony help to focus the efforts of family members on the success of the firm, reinforcing the idea of a team-based ethical climate in which family members cooperate with one another" (2012, p. 507). A collaborative orientation integrates the values of the family and business systems (Distelberg & Sorenson, 2009). Formally stated,

> Proposition 3: The cognitive dimension of collaborative familiness leads family members to conceive their relationships as a mutual benefit, and consequently to maintain open-minded debates to manage their conflicts constructively.

The relational dimension concerns the resources derived from family relationships in the business (Pearson et al., 2008). The relational resources of altruism (Eddleston & Kellermanns, 2007), trust (Eddleston & Morgan, 2014; Sundaramurthy, 2008), and fairness perception (Heyden et al., 2005) are characteristics of a collaborative family business. Levels of family functionality (Danes & Morgan, 2004; Filser, De Massis, Gast, Kraus, & Niemand, 2018) can be also considered as evidence of the relational dimension. Family functionality is important in shaping family members' goals and behaviors (Filser et al., 2018).

Altruism is conceived as one of the potential triggers of mutual benefit relationships: The success of each family member is connected to the success of the others (Zahra, 2003). Their sense of well-being, communication, and decision making may be facilitated by mutual recognition (Dyer, 2003). In addition, altruism reduces relational conflict and enhances a participative strategy process (Eddleston & Kellermanns, 2007). Likewise, it has a positive influence on stewardship (Eddleston & Kellermanns, 2007), which plays an essential role in succession and promotes collaborative processes between generations (Meier & Schier, 2016). In other words, family altruism may allow family firms to engage in more collaborative approaches to manage conflict (Pieper, 2010; Schulze, Lubatkin, & Dino, 2002). However, extreme levels (lower or higher) of altruism may hamper constructive conflict because these can have a negative effect upon the creation of mutually beneficial family relationships. In the case of lower levels of altruism, family members may have a perception of lack of interdependence (Deutsch, 2011a, 2011b). As another example, low altruism could result in unwillingness to develop open-minded debates because family members would be more focused on their own needs and feel less responsible for assuming a proactive role in conflict management (Lubatkin, Schulze, Ling, & Dino, 2005).

Lewicki, McAllister, and Bies (1998) view trust as "confident positive expectations regarding another's conduct" (p. 439). From this perspective, a context of high trust promotes positive interdependence and high-value congruence (Lewicki et al., 1998). When family business members trust each other, they show less obstructiveness in the discussions (Deutsch, 2011a, 2011b). Trust is also conceived of as a metaemotion that will facilitate knowledge exchange between family members (Belli & Broncano, 2017). Trust is dynamic: easy to break and difficult to create (Johnson, Johnson, Tjosvold, & Roseth, 2018); and trust and constructive conflict are reciprocally reinforced (Tjosvold, Wan, & Tang, 2016). In family firms, trust is invoked as a governance mechanism facilitating open-minded discussions in family forums, such as family councils or boards, in which family members participate (Eddleston, Chrisman, Steier, & Chua, 2010). Thus, family governance contributes to family communication and creates affective significance and a feeling of shared purpose, which results in supportive behavior among family members (Suess-Reyes, 2017). Moreover, maintaining trust in family firms implies appreciating the value of functional conflict in decision making (Sundaramurthy, 2008). The fairness perception is related to the application of procedural justice, which allows family firm's members to perceive decision-making process as fair

(Heyden et al., 2005; Taylor & Norris, 2000). The application of procedural justice is related to better conflict management (Heyden et al., 2005). A perceived fairness is associated with the sense of justice, trust, commitment (Deutsch, 2011a, 2011b), and consequently, the willingness to cooperate between family members. "When family firms create conditions that embrace cooperation, fairness and role clarity, the likelihood of a family member becoming an impediment is lessened" (Kidwell et al., 2012, p. 513). Thus, the relational dimension of collaborative familiness will be evidenced in moderated levels of family altruism, high levels of trust, and high levels of fairness perception. This leads to the following proposition,

Proposition 4: The relational dimension of collaborative familiness leads family members to experience moderated levels of family altruism, high levels of trust, and fairness, which contribute to managing their conflicts constructively.

Discussion

We addressed the question of how familiness may influence constructive conflict management. After integrating the relevant literature on conflict management and family firms, we developed a new concept: *collaborative familiness*. Collaborative familiness is derived from the familiness framework (Habbershon et al., 2003) and constructive conflict management (Deutsch, 2011a, 2011b; Tjosvold et al., 2014) to describe how different dimensions of familiness, understood as a bundle of social capital resources created in the interaction between family and business (Pearson et al., 2008), enhance constructive conflict management in family firms. The three dimensions of collaborative familiness—structural, cognitive, and relational (Pearson et al., 2008)—promote a positive interdependence context (Deutsch, 2011a, 2011b) and mutually beneficial relationships (Tjosvold et al., 2014), which facilitate open-minded dialogues (Tjosvold et al., 2014) oriented to managing conflict constructively in family firms. Collaborative familiness forms the root of constructive conflict management in family firms. From the perspective of the input–process–output (IPO) model of teams in family firms (Pearson, Bergiel, & Barnett, 2014), collaborative familiness configures one of the inputs, while constructive conflict management is one of the processes that produce outputs as strategic decisions (Sharma et al., 1997), innovation (Kammerlander et al., 2015; Spriggs et al., 2015), succession, and transgenerational entrepreneurship (Pearson et al., 2014).

This study makes four contributions to the family business and conflict management literatures. First, it expands our knowledge about the uniqueness of constructive conflict in family firms. Collaborative familiness accounts for the complexity of constructive conflict management in family firms because it analyzes the effects of family influence founded on the stability of family bonds, sharing a common identity and values, and a relational environment characterized by altruism, trust, and fairness perceived (Pearson et al., 2008). These conceptual propositions about collaborative familiness illustrate that both ability and willingness are present to produce a family effect on constructive conflict management (De Massis, Kotlar, Chua, & Chrisman, 2014).

The second contribution is a deeper understanding of the constructive conflict dynamics of family firms, a topic that has scarcely been studied. This work presents conflict in family firms from a constructive perspective (Mikkelsen & Clegg, 2018) that posits conflict as a source of positive outcomes because it is conceived as a mutual problem (Deutsch, 2011a, 2011b) to be solved cooperatively between family business members.

Third, this study scrutinizes collaboration in family firms from an internal group process viewpoint (Pearson et al., 2014); that is, we examine how internal resources of family firms can be transformed into positive outputs as constructive conflict management inside the organization. In contrast, other studies have explored the external perspective—how family firms collaborate with the external context to promote innovation (Feranita, Kotlar, & De Massis, 2017), market orientation (Cabrera-Suárez, de la Cruz

Déniz-Déniz, & Martín-Santana, 2011), and environmental sustainability (Le Breton-Miller & Miller, 2016). Our paper is positioned within the current stream of research about goals in family firms, proposing that constructive conflict management contributes to the process in which divergent goals are transformed into positive outcomes across different organizational dimensions (Kotlar, Massis, Wright, & Frattini, 2018; Williams, Pieper, Kellermanns, & Astrachan, 2018). This review also advances the familiness theory through the development of its connections with constructive conflict management in family firms. Collaborative familiness can be considered as the constellation of primary resources that nourish the adoption of constructive conflict management in family firms. According to a resource-based view (Barney, 2001), collaborative familiness will contribute to the development of constructive conflict management capability in family firms, in line with other authors who have considered negotiation as an organizational capability (Borbély & Caputo, 2017).

Fourth and finally, this study builds a bridge between the family business and conflict management fields (Caputo et al., 2018). The uniqueness of family firms has been a neglected area in the conflict management field. To the best of our knowledge, ours is the first work that applies the constructive conflict management framework (Tjosvold et al., 2014) in the context of family firms and in so doing integrates prior knowledge of familiness theory (Pearson et al., 2008).

Practical Implications

This work describes how collaborative familiness is composed of structural, cognitive, and relational issues that should develop and sustain over the long term to promote more constructive conflict management within family firms. The study offers insights for practitioners and family business managers to overcome the negative view that sees conflict as a dangerous and pervasive entity, instead of shifting the perspective to view it as a mutual challenge that may be constructively managed through cooperation and open-minded communication (Tjosvold et al., 2014). For family business managers, it is vital to cultivate a constructive conflict culture in the different levels of the organization (Borbély & Caputo, 2017). This means promoting values such as reciprocity, shared community, and nonviolence (Deutsch, 2011a, 2011b). Board members (family and nonfamily members alike) should pursue governance dynamics such as effective communication, trust, and open debates to promote conflict that is more constructive. In particular, nonfamily board members play an essential role (Basco & Voordeckers, 2015) in engaging collaborative familiness and also contributing to constructive conflict. It is possible that their roles as independent advisors would be maximized if they are also committed to adopting constructive conflict management in the family business (Sanchez-Famoso, Maseda, & Iturralde, 2014), even acting as peacemakers (Zhang, Bollen, Pei, & Euwema, 2018). Governance forums such as family councils and family constitutions are helpful to promote collaborative familiness and constructive conflict management in family firms (Alderson, 2015; Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). Developing new abilities to constructively manage conflict in team members will report many benefits in terms of group performance and satisfaction (Sciascia et al., 2013).

Limitations and Future Research Directions

The study of conflict management in family firms is a promising area (Holt et al., 2018). Further work is needed to explore the reciprocal influence between collaborative familiness and constructive conflict management in family firms and capture the nature of these effects. Moreover, the interconnections between the different dimensions of collaborative familiness require more exploration. Hypothetically, constructive conflict management should behave as a dynamic capability (Helfat & Peteraf, 2003) that is developed throughout the different stages of a family business's life cycle (Gersick, Davis, Hampton, & Lansberg, 1997), a construct deserving of more attention in the future research agenda. The effects of critical factors such as generational ownership dispersion (Kellermanns & Eddleston, 2007) and

generational involvement (Kellermanns et al., 2008) on the development of collaborative familiness need to be investigated.

Future explorations of the positive influence of constructive conflict management on socioemotional wealth conflict are encouraged (Vardaman & Gondo, 2014). This study did not elucidate the dark side of collaborative familiness. For instance, the emergence of nepotistic practices because of in-group favoritism dynamics (Deutsch, 2011a, 2011b) may hamper the integration of nonfamily executives in constructive conflict dynamics. Hence, we encourage future studies examining collaborative familiness as a source of constructive conflict management styles.

Qualitative studies may explore how different dimensions of collaborative familiness are created and sustained to enhance constructive conflict in family firms. Another issue to further explore is the role of nonfamily managers in the dynamics of collaborative familiness (Arregle, Hitt, Sirmon, & Very, 2007). Future studies about the various components of collaborative familiness are encouraged.

Quantitative research to confirm the different dimensions of collaborative familiness and the possible existing interactions between such dimensions and their effect on processes and outcomes of constructive conflict management is needed to provide empirical support for our propositions. Furthermore, research into how open-minded communication is developed in owner families may bring new insights into how trust, altruism, and fairness are established in the family, and their connection to constructive conflict dynamics in the business. More knowledge is needed on the role of trust in enhancing constructive conflict (Eddleston & Morgan, 2014).

In addition, studying constructive conflict management and its influence on reconciliation (e.g., between family members) may add new insights to the ongoing discussion on forgiveness in social identity theory (Waldkirch, 2015). More studies are also needed to explain how family composition contributes to constructive conflict management through clear rules to family members in the firm (Arteaga & Menéndez-Requejo, 2017). One relevant question is: To what extent does consensus about rules and family values effectively trigger cooperative dialogue in family firms (Sorenson, Goodpaster, Hedberg, & Yu, 2009)?

Conclusion

In this article, we integrated family business and conflict management literature to propose a model that sheds light on how the uniqueness of family firms affects their constructive conflict management. This model is built on theoretical propositions that broaden our understanding of the concept of familiness to collaborative familiness to explain constructive conflict management. This work offers interesting and productive avenues to theory, research, and practice in the fields of both conflict management and family business.

References

Alderson, K. (2015). Conflict management and resolution in family-owned businesses: A practitioner focused review. *Journal of Family Business Management*, *5*(2), 140–156. https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0030

Amarapurkar, S. S., & Danes, S. M. (2005). Farm business-owning couples: Interrelationships among business tensions, relationship conflict quality, and spousal satisfaction. *Journal of Family and Economic Issues*, *26*, 419–441. https://doi.org/10.1007/s10834-005-5905-6

Arregle, J. L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, *44*(1), 73–95. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2007.00665.x

Arteaga, R., & Menéndez-Requejo, S. (2017). Family Constitution and Business Performance: Moderating Factors. *Family Business Review*, *30*, 320–338. https://doi.org/10.1177/0894486517732438

Barney, J. B. (2001). Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. *Journal of Management*, *27*, 643–650. https://doi.org/10.1177/014920630102700602

Basco, R. (2015). Family business and regional development—A theoretical model of regional familiness. *Journal of Family Business Strategy*, *6*, 259–271. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.004

Basco, R., & Voordeckers, W. (2015). The relationship between the board of directors and firm performance in private family firms: A test of the demographic versus behavioral approach. *Journal of Management & Organization*, *21*, 411–435. https://doi.org/10.1017/jmo.2015.23

Belli, S., & Broncano, F. (2017). Trust as a Meta-Emotion. *Metaphilosophy*, *48*, 430–448. https://doi.org/10.1111/meta.12255

Bird, M., & Zellweger, T. (2018). Relational embeddedness and firm growth: Comparing spousal and sibling entrepreneurs. *Organization Science*, *29*(2), 264–283.

Borbély, A., & Caputo, A. (2017). Approaching negotiation at the organizational level. *Negotiation and Conflict Management Research*, *10*, 306–323. https://doi.org/10.1111/ncmr.12106

Cabrera-Suárez, M. K., de la Cruz Déniz-Déniz, M., & Martín-Santana, J. D. (2011). Familiness and market orientation: A stakeholder approach. *Journal of Family Business Strategy*, *2*(1), 34–42. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2011.01.001

Cabrera-Suárez, M. K., García-Almeida, D. J., & De Saá-Pérez, P. (2018). A dynamic network model of the successor's knowledge construction from the resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, *31*(2), 178–197. https://doi.org/10.1177/0894486518776867

Caputo, A., Marzi, G., Pellegrini, M., & Rialti, R. (2018). Conflict Management in Family Businesses: A Bibliometric Analysis and Systematic Literature Review. *International Journal of Conflict Management*, *29*, 519–542. https://doi.org/10.1108/IJCMA-02-2018-0027

Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*, 1207–1227. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x

Cater, J. J., III, & Kidwell, R. E. (2014). Function, governance, and trust in successor leadership groups in family firms. *Journal of Family Business Strategy*, *5*, 217–228. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2013.06.001

Chandler, G. N. (2015). Article commentary: Control structures used in family business to manage wealth: Operationalization of antecedent and outcome variables. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *39*, 1305–1312. https://doi.org/10.1111/etap.12175

Chirico, F., Nordqvist, M., Colombo, G., & Mollona, E. (2012). Simulating dynamic capabilities and value creation in family firms: Is paternalism an "asset" or a "liability"? *Family Business Review*, *25*, 318–338. https://doi.org/10.1177/0894486511426284

Chirico, F., Sirmon, D. G., Sciascia, S., & Mazzola, P. (2011). Resource orchestration in family firms: Investigating how entrepreneurial orientation, generational involvement, and participative strategy affect performance. *Strategic Entrepreneurship Journal*, *5*, 307–326. https://doi.org/10.1002/sej.121

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *36*(2), 267–293. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. (2005). Sources and consequences of distinctive familiness: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*, 237–247. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00080.x

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *23*, 19–39. https://doi.org/10.1177/104225879902300402

Claßen, C., & Schulte, R. (2017). How do conflicts impact change in family businesses? The family system and familiness as a catalytic converter of change. *Journal of Organizational Change Management*, *30*, 1198–1212. https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2016-0071.

Corten, M., Steijvers, T., & Lybaert, N. (2017). The effect of intrafamily agency conflicts on audit demand in private family firms: The moderating role of the board of directors. *Journal of Family Business Strategy*, *8*(1), 13–28. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.003

Danes, S. M., Leichtentritt, R. D., Metz, M. E., & Huddleston-Casas, C. (1999). Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, *21*, 259–286.

Danes, S. M., & Morgan, E. A. (2004). Family business-owning couples: An EFT view into their unique conflict culture. *Contemporary Family Therapy*, *26*, 241–260. https://doi.org/10.1023/B:COFT.0000037913.20921.0e

Danes, S.M., Leichtentritt, R.D., Metz, M.E., & Huddleston-Casas, C. (2000). Effects of conflict styles and conflict severity on quality of life of men and women in family businesses. *Journal of Family and Economic Issues*, *21*(3), 259–286.

Danes, S. M., Stafford, K., Haynes, G., & Amarapurkar, S. S. (2009). Family capital of family firms: Bridging human, social, and financial capital. *Family Business Review*, *22*, 199–215. https://doi.org/10.1177/0894486509333424

Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., & Long, R. G. (2017). A strategic management perspective of the family firm: Past trends, new insights, and future directions. *Journal of Managerial Issues*, *29*(1), 6.

Daspit, J. J., Long, R. G., & Pearson, A. W. (2018). How familiness affects innovation outcomes via absorptive capacity: A dynamic capability perspective of the family firm. *Journal of Family Business Strategy*. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.11.003

Davis, P. S., & Harveston, P. D. (2001). The phenomenon of substantive conflict in the family firm: A cross-generational study. *Journal of Small Business Management*, *39*(1), 14–30. https://doi.org/10.1111/0447-2778.00003

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2015). Intergenerational strategy involvement and family's innovation pursuits: The critical roles of conflict management and social capital. *Journal of Family Business Strategy*, *6*, 178–189. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.04.003

De Massis, A., Kotlar, J., Chua, J. H., & Chrisman, J. J. (2014). Ability and willingness as sufficiency conditions for family-oriented particularistic behavior: Implications for theory and empirical studies. *Journal of Small Business Management*, *52*(2), 344–364. https://doi.org/10.1111/jsbm.12102

Debicki, B. J., Matherne, C. F., III, Kellermanns, F. W., & Chrisman, J. J. (2009). Family business research in the new millennium: An overview of the who, the where, the what, and the why. *Family Business Review*, *22*(2), 151–166. https://doi.org/10.1177/0894486509333598

Deutsch, M. (1994). Constructive conflict management for the world today. *International Journal of Conflict Management*, *5*(2), 111–129. https://doi.org/10.1108/eb022738

Deutsch, M. (2011a). Justice and conflict. In P. Coleman (Ed.), *Conflict, interdependence, and justice. Peace psychology book series*, Vol. *11*, (pp. 95–118). New York, NY: Springer.

Deutsch, M. (2011b). Cooperation, competition and conflict. In P. Coleman (Ed.), *Conflict, interdependence, and justice* (pp. 95–118). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4419-9994-8

Discua Cruz, A., Howorth, C., & Hamilton, E. (2013). Intrafamily entrepreneurship: The formation and membership of family entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 17–46. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00534.x

Distelberg, B., & Sorenson, R. L. (2009). Updating systems concepts in family businesses: A focus on values, resource flows, and adaptability. *Family Business Review*, *22*(1), 65–81. https://doi.org/10.1177/0894486508329115

Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *27*, 401–416. https://doi.org/10.1111/1540-8520.00018

Eddleston, K. A., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Chua, J. H. (2010). Governance and trust in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *34*, 1043–1056. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00412.x

Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2007). Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective. *Journal of Business Venturing*, *22*, 545–565. https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2006.06.004

Eddleston, K. A., & Kidwell, R. (2018). Deviance in the family business: an interview with Kim Eddleston and Roland Kidwell. *Family Firm Practitioner*, Weekly edition.

Eddleston, K. A., & Morgan, R. M. (2014). Trust, commitment and relationships in family business: Challenging conventional wisdom. *Journal of Family Business Strategy*, *5*, 213–216. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2014.08.003

Eddleston, K. A., Otondo, R. F., & Kellermanns, F. W. (2008). Conflict, participative decision-making, and generational ownership dispersion: A multilevel analysis. *Journal of Small Business Management*, *46*, 456–484. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2008.00252.x

Ensley, M. D., & Pearson, A. W. (2005). An exploratory comparison of the behavioral dynamics of top management teams in family and nonfamily new ventures: Cohesion, conflict, potency, and consensus. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *29*, 267–284. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2005.00082.x

Feranita, F., Kotlar, J., & De Massis, A. (2017). Collaborative innovation in family firms: Past research, current debates and agenda for future research. *Journal of Family Business Strategy*, *8*, 137–156. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.07.001

Filser, M., De Massis, A., Gast, J., Kraus, S., & Niemand, T. (2018). Tracing the roots of innovativeness in family SMEs: The effect of family functionality and socioemotional wealth. *Journal of Product Innovation Management*, *35*, 609–628. https://doi.org/10.1111/jpim.12433

Filser, M., Kraus, S., & Märk, S. (2013). Psychological aspects of succession in family business management. *Management Research Review*, *36*, 256–277. https://doi.org/10.1108/01409171311306409

Frank, H., Kessler, A., Nosé, L., & Suchy, D. (2011). Conflicts in family firms: State of the art and perspectives for future research. *Journal of Family Business Management*, *1*(2), 130–153. https://doi.org/10.1108/20436231111167219

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

Gómez-Mejía, L.R., Haynes, K.T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K.J., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from Spanish olive oil mills. *Administrative science quarterly*, *52*(1), 106–137.

Großmann, S., & Schlippe, A. V. (2015). Family businesses: Fertile environments for conflict. *Journal of Family Business Management*, *5*(2), 294–314. https://doi.org/10.1108/JFBM-11-2014-0038

Gudmunson, C. G., & Danes, S. M. (2013). Family social capital in family businesses: A stocks and flows investigation. *Family Relations*, *62*, 399–400. https://doi.org/10.1111/fare.12017

Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, *12*(1), 1–25. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00001.x

Habbershon, T. G., Williams, M., & MacMillan, I. C. (2003). A unified systems perspective of family firm performance. *Journal of Business Venturing*, *18*, 451–465. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00053-3

Haberman, H., & Danes, S. M. (2007). Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application. *Family Business Review*, *20*(2), 163–184. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00088.x

Harvey, M., & Evans, R. E. (1994). Family business and multiple levels of conflict. *Family Business Review*, *7*, 331–348. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1994.00331.x

Hedberg, P. R., & Danes, S. M. (2012). Explorations of dynamic power processes within copreneurial couples. *Journal of Family Business Strategy*, *3*, 228–238. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.10.004

Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, *24*, 997–1010. https://doi.org/10.1002/(ISSN)1097-0266

Herrero, I. (2018). How familial is family social capital? Analyzing bonding social capital in family and nonfamily firms. *Family Business Review*, *31*, 441–459.

Heyden, L. V. D., Blondel, C., & Carlock, R. S. (2005). Fair process: Striving for justice in family business. *Family Business Review*, *18*(1), 1–21. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2005.00027.x

Higginson, N. (2010). Preparing the next generation for the family business: Relational factors and knowledge transfer in mother-to-daughter succession. *Journal of Management and Marketing Research*, *4*, 1–18.

Hoelscher, M. (2014). Does family capital outweigh the negative effects of conflict on firm performance? *Journal of Family Business Management*, *4*(1), 46–61. https://doi.org/10.1108/JFBM-03-2013-0009

Hoffman, J., Hoelscher, M., & Sorenson, R. (2006). Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory. *Family Business Review*, *19*(2), 135–145. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00065.x

Holt, D. T., Pearson, A. W., Payne, G. T., & Sharma, P. (2018). Family business research as a boundary-spanning platform. *Family Business Review*, *31*(1), 14–31. https://doi.org/10.1177/0894486518758712

Jaskiewicz, P., Uhlenbruck, K., Balkin, D. B., & Reay, T. (2013). Is nepotism good or bad? Types of nepotism and implications for knowledge management. *Family Business Review*, *26*(2), 121–139. https://doi.org/10.1177/0894486512470841

Jayantilal, S., Jorge, S. F., & Palacios, T. M. B. (2016). Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach. *Journal of Family Business Strategy*, *7*, 260–268. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2016.10.001

Johnson, D. W., Johnson, R. T., Tjosvold, D., & Roseth, C. J. (2018). Morton Deutsch: Celebrating his theorizing and research. *Negotiation and Conflict Management Research*, *12*, 89–102.

Kammerlander, N., Dessi, C., Bird, M., Floris, M., & Murru, A. (2015). The impact of shared stories on family firm innovation: A multicase study. *Family Business Review*, *28*, 332–354. https://doi.org/10.1177/0894486515607777

Kansikas, J., Laakkonen, A., Sarpo, V., & Kontinen, T. (2012). Entrepreneurial leadership and familiness as resources for strategic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *18*(2), 141–158. https://doi.org/10.1108/13552551211204193

Karra, N., Tracey, P., & Phillips, N. (2006). Altruism and agency in the family firm: Exploring the role of family, kinship, and ethnicity. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *30*, 861–877. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00157.x

Kaye, K. (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, *4*(1), 21–44.

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2004). Feuding families: When conflict does a family firm good. *Entrepreneurship theory and Practice*, *28*, 209–228. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2004.00040.x

Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2007). A family perspective on when conflict benefits family firm performance. *Journal of Business Research*, *60*, 1048–1057. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.018

Kellermanns, F. W., Eddleston, K. A., Barnett, T., & Pearson, A. (2008). An exploratory study of family member characteristics and involvement: Effects on entrepreneurial behavior in the family firm. *Family Business Review*, *21*(1), 1–14. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00107.x

Kidwell, R. E., Eddleston, K. A., & Kellermanns, F. W. (2018). Learning bad habits across generations: How negative imprints affect human resource management in the family firm. *Human Resource Management Review*, *28*(1), 5–17. https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.05.002

Kidwell, R. E., Kellermanns, F. W., & Eddleston, K. A. (2012). Harmony, justice, confusion, and conflict in family firms: Implications for ethical climate and the "Fredo effect". *Journal of Business Ethics*, *106*, 503–517. https://doi.org/10.1007/s10551-011-1014-7

Koiranen, M. (2002). Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: Exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms. *Family Business Review*, *15*, 175–187. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00175.x

König, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, *38*, 418–441. https://doi.org/10.5465/amr.2011.0162

Kotey, B. (2005). Goals, management practices, and performance of family SMEs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *11*(1), 3–24. https://doi.org/10.1108/13552550510580816

Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family businesses: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*, 1263–1288. https://doi.org/10.1111/etap.12065

Kotlar, J., Massis, A., Wright, M., & Frattini, F. (2018). Organizational goals: Antecedents, formation processes and implications for firm behavior and performance. *International Journal of Management Reviews*, *30*(1), 93–116.

La Chapelle, K., & Barnes, L. B. (1998). The trust catalyst in family-owned businesses. *Family Business Review*, *11*(1), 1–17. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1998.00001.x

Lansberg, I. S. (1983). Managing human resources in family firms: The problem of institutional overlap. *Organizational Dynamics*, *12*(1), 39–46. https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90025-6

Lansberg, I. (1999). *Succeeding generations: Realizing the dream of families in business*. Brighton, MA: Harvard Business Review Press.

Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2016). Family firms and practices of sustainability: A contingency view. *Journal of Family Business Strategy*, *7*(1), 26–33. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2015.09.001

Lee, J. (2006). Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business. *Family Business Review*, *19*, 175–191. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2006.00069.x

Levinson, H. (1971). Conflicts that plague family businesses. *Harvard Business Review*, *49*(2), 90–98.

Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of Management Review*, *23*, 438–458. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926620

Lubatkin, M. H., Schulze, W. S., Ling, Y., & Dino, R. N. (2005). The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms. *Journal of Organizational Behavior*, *26*, 313–330. https://doi.org/10.1002/(ISSN)1099-1379

Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long–term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *35*, 1149–1169. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00495.x

Meier, O., & Schier, G. (2016). The early succession stage of a family firm: Exploring the role of agency rationales and stewardship attitudes. *Family Business Review*, *29*, 256–277. https://doi.org/10.1177/0894486516646260

Memili, E., Chang, E. P., Kellermanns, F. W., & Welsh, D. H. (2015). Role conflicts of family members in family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *24*(1), 143–151. https://doi.org/10.1080/1359432X.2013.839549

Memili, E., Fang, H., Chrisman, J. J., & De Massis, A. (2015). The impact of small-and medium-sized family firms on economic growth. *Small Business Economics*, *45*, 771–785. https://doi.org/10.1007/s11187-015-9670-0

Mikkelsen, E. N., & Clegg, S. (2018). Unpacking the Meaning of Conflict in Organizational Conflict Research. *Negotiation and Conflict Management Research*, *11*, 185–203. https://doi.org/10.1111/ncmr.12127

Miller, S. P. (2014). Next-generation leadership development in family businesses: the critical roles of shared vision and family climate. *Frontiers in Psychology*, *5*, 1335.

Mustakallio, M., Autio, E., & Zahra, S. A. (2002). Relational and contractual governance in family firms: Effects on strategic decision making. *Family Business Review*, *15*, 205–222. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2002.00205.x

Neff, J. E. (2015). Shared vision promotes family firm performance. *Frontiers in Psychology*, *6*, 646.

Nosé, L., Korunka, C., Frank, H., & Danes, S. M. (2017). Decreasing the effects of relationship conflict on family businesses: The moderating role of family climate. *Journal of Family Issues*, *38*(1), 25–51. https://doi.org/10.1177/0192513X15573869

Parada, M. J., & Viladás, H. (2010). Narratives: A powerful device for values transmission in family businesses. *Journal of Organizational Change Management*, *23*(2), 166–172. https://doi.org/10.1108/09534811011031346

Pearson, A. W., Bergiel, E., & Barnett, T. (2014). Expanding the study of organizational behaviour in family business: Adapting team theory to explore family firms. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*, 657–664. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.911174

Pearson, A. W., Carr, J. C., & Shaw, J. C. (2008). Toward a theory of familiness: A social capital perspective. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*, 949–969. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00265.x

Pieper, T. M. (2010). Non solus: Toward a psychology of family business. *Journal of Family Business Strategy*, *1*(1), 26–39. https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2010.02.003

Pieper, T. M., Astrachan, J. H., & Manners, G. E. (2013). Conflict in family business: Common metaphors and suggestions for intervention. *Family Relations*, *62*, 490–500. https://doi.org/10.1111/fare.12011

Rau, S. B., Astrachan, J. H., & Smyrnios, K. X. (2018). The F-PEC revisited: From the family business definition dilemma to foundation of theory. *Family Business Review*, *31*(2), 200–213. https://doi.org/10.1177/0894486518778172

Reay, T., Jaskiewicz, P., & Hinings, C. R. (2015). How family, business, and community logics shape family firm behavior and "rules of the game" in an organizational field. *Family Business Review*, *28*, 292–311. https://doi.org/10.1177/0894486515577513

Rispens, S., Greer, L., Jehn, K. A., & Thatcher, S. M. (2011). Not so bad after all: How relational closeness buffers the association between relationship conflict and helpful and deviant group behaviors. *Negotiation and Conflict Management Research*, *4*, 277–296. https://doi.org/10.1111/j.1750-4716.2011.00083.x

Salvato, C., & Melin, L. (2008). Creating value across generations in family-controlled businesses: The role of family social capital. *Family Business Review*, *21*, 259–276. https://doi.org/10.1177/0894486508021003010 7

Samara, G., & Arenas, D. (2017). Practicing fairness in the family business workplace. *Business Horizons*, *60*, 647–655. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.05.008

Sanchez-Famoso, V., Maseda, A., & Iturralde, T. (2014). The role of internal social capital in organisational innovation. An empirical study of family firms. *European Management Journal*, *32*, 950–962. https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.04.006

Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., & Dino, R. N. (2002). Altruism, agency, and the competitiveness of family firms. *Managerial and Decision Economics*, *23*, 247–259. https://doi.org/10.1002/(ISSN)1099-1468

Sciascia, S., Mazzola, P., & Chirico, F. (2013). Generational involvement in the top management team of family firms: Exploring nonlinear effects on entrepreneurial orientation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *37*(1), 69–85. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2012.00528.x

Sharma, P. (2008). Commentary: Familiness: Capital stocks and flows between family and business. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*, 971–977. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00266.x

Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, *10*(1), 1–35. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00001.x

Sharma, P., De Massis, A., & Gagne, M. (2014). Family business: A fertile ground for research on time, teams and positive organizational study. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *23*, 674–679. https://doi.org/10.1080/1359432X.2014.900046

Smyrnios, K. X., Poutziouris, P. Z., & Goel, S. (2013). Introduction: Trends and developments in family business research. In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris & S. B. & Klein (Eds.), *Handbook of research on family business*, 2nd edn. Edward Elgar Publishing Ltd.

Solomon, A., Breunlin, D., Panattoni, K., Gustafson, M., Ransburg, D., Ryan, C., et al. (2011). "Don't lock me out": Life-story interviews of family business owners facing succession. *Family Process*, *50*(2), 149–166. https://doi.org/10.1111/j.1545-5300.2011.01352.x

Sorenson, R. L. (1999). Conflict management strategies used by successful family businesses. *Family Business Review*, *12*, 325–340. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1999.00325.x

Sorenson, R. L. (2013). How moral and social values become embedded in family firms. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, *10*(2), 116–137. https://doi.org/10.1080/14766086.2012.758050

Sorenson, R. L., & Bierman, L. (2009). Family capital, family business, and free enterprise. *Family Business Review*, *22*, 193–195. https://doi.org/10.1177/0894486509341178

Sorenson, R. L., Folker, C. A., & Brigham, K. H. (2008). The collaborative network orientation: Achieving business success through collaborative relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*, 615–634. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00245.x

Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, *22*, 239–253. https://doi.org/10.1177/0894486509332456

Spriggs, M., Yu, A., Deeds, D., & Sorenson, R. L. (2012). Too many cooks in the kitchen: Innovative capacity, collaborative network orientation, and performance in small family businesses. *Family Business Review*, *26*(1), 32–50.

Suess-Reyes, J. (2017). Understanding the transgenerational orientation of family businesses: The role of family governance and business family identity. *Journal of Business Economics*, *87*, 749–777. https://doi.org/10.1007/s11573-016-0835-3

Sundaramurthy, C. (2008). Sustaining trust within family businesses. *Family Business Review*, *21*(1), 89–102. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2007.00110.x

Sundaramurthy, C., & Kreiner, G. E. (2008). Governing by managing identity boundaries: The case of family businesses. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *32*, 415–436. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00234.x

Taylor, J. E., & Norris, J. E. (2000). Sibling relationships, fairness, and conflict over transfer of the farm. *Family Relations*, *49*, 277–283. https://doi.org/10.1111/j.1741-3729.2000.00277.x

Tjosvold, D. (2006). Defining conflict and making choices about its management: Lighting the dark side of organizational life. *International Journal of Conflict Management*, *17*(2), 87–95. https://doi.org/10.1108/10444060610736585

Tjosvold, D. (2008). The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*, *29*(1), 19–28. https://doi.org/10.1002/(ISSN)1099-1379

Tjosvold, D., Wan, P., & Tang, M. M. (2016). Trust and managing conflict: Partners in developing organizations. P. Elgoibar, M. Euwema & L. Munduate (Eds.), *In building trust and constructive conflict management in organizations* (pp. 53–74). Cham: Springer.

Tjosvold, D., Wong, A. S., & Feng Chen, N. Y. (2014). Constructively managing conflicts in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *1*(1), 545–568. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091306

Vallejo, M. C. (2008). Is the culture of family firms really different? A value-based model for its survival through generations. *Journal of Business Ethics*, *81*(2), 261–279. https://doi.org/10.1007/s10551-007-9493-2

Vardaman, J. M., & Gondo, M. B. (2014). Socioemotional wealth conflict in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *38*, 1317–1322.

Waldkirch, M. (2015). Social identity theory and the family business. In M. Nordqvist, L. Melin, M. Waldkirch & G. Kumeto (Eds.),*Theoretical perspectives on family businesses* (pp. 137–155). Cheltenham/Northampton: Edward Elgar. https://doi.org/10.4337/9781783479665

Ward, J. L. (1997). Growing the family business: Special challenges and best practices. *Family Business Review*, *10*, 323–337. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1997.00323.x

Weismeier-Sammer, D., Frank, H., & von Schlippe, A. (2013). Untangling 'Familiness' A Literature Review and Directions for Future Research. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *14*, 165–177. https://doi.org/10.5367/ijei.2013.0119

Williams, R. I., Pieper, T. M., Kellermanns, F. W., & Astrachan, J. H. (2018). Family firm goals and their effects on strategy, family and organization behavior: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *20*, 63–82. https://doi.org/10.1111/ijmr.12167

Zachary, R. K., Danes, S. M., & Stafford, K. (2013). Extensions of the sustainable family business theory: Operationalization and application. In K. X. Smyrnios, P. Z. Poutziouris & S. B. & Klein (Eds.),*Handbook of research on family business*, 2nd edn.Edward Elgar Publishing Ltd.

Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of Business Venturing*, *18*, 495–512. https://doi.org/10.1016/S0883-9026(03)00057-0

Zahra, S. A. (2012). Organizational learning and entrepreneurship in family firms: Exploring the moderating effect of ownership and cohesion. *Small Business Economics*, *38*(1), 51–65. https://doi.org/10.1007/s11187-010-9266-7

Zellweger, T.M., Eddleston, K.A., & Kellermanns, F.W. (2010). Exploring the concept of familiness: Introducing family firm identity. *Journal of family business strategy*, *1*(1), 54–63.

Zellweger, T. M., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2018). Social structures, social relationships, and family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *43*(2), 207–223. https://doi.org/10.1177/1042258718792290

Zhang, X., Bollen, K., Pei, R., & Euwema, M. C. (2018). Peacemaking at the workplace: A systematic review. *Negotiation and Conflict Management Research*, *11*, 204–224. https://doi.org/10.1111/ncmr.12128

Cristina Alvarado-Alvarez is Adjunct Professor of the Social Psychology and Quantitative Psychology of the University of Barcelona. She is also pursuing her Doctorate in Psychology of Communication and Change Program of Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). She is a psychologist with master studies in Systemic Family Therapy (UAB) and an extensive experience as a family business advisor in issues as family governance, family constitutions, and conflict management. Her research projects are focused on understanding how family dynamics contribute to constructive conflict management in family firms.

Immaculada Armadans is the coordinator of the Master of Conflict Mediation (Mediació de Conflictes, "Momed") at the University of Barcelona. She is a member of the research group of Social, Environmental and Organizational Psychology PsicoSao (SGR564) which works within the framework of psychosocial social risk and prevention . Professor Tenure track: Associate Professor Negotiation, mediation of conflicts and conflict analysis (University of Barcelona).

Maria José Parada is Faculty member at the Strategy and General Management Department and Codirector of the MBA Family Business Lab at ESADE Business School. PhD from Jönköping International Business School, and PhD from ESADE. She has been Visiting Researcher at the INSEAD Global Leadership Center, France, and at HEC, Paris. FFI Fellow and Advanced Family Business Advising certificate holder. Her research mainly focuses on governance, values, narratives, transgenerational entrepreneuship and family business groups.