

# **Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: Determinanti – Tipologie Evoluzione - Esiti**

**Salvatore Tomaselli**



**Reial Acadèmia Europea de Doctors**  
**Real Academia Europea de Doctores**  
*Royal European Academy of Doctors*

BARCELONA - 1914



El Dr. Salvatore Tomaselli es Graduado en Economía en la Universidad de Palermo (Italia), y es Doctor en Ciencias Economicas y Empresariales, Dirección de Empresa en el IESE, Universidad de Navarra, Barcelona (España).

Es Profesor Asociado de Política de Empresa y de Estrategia y Gobierno de Empresas Familiares en la Universidad de Palermo (Italia), mantiene relaciones de colaboración con varias instituciones académicas en Europa, EE.UU., Latino America, China. En el año 2015 ha sido visiting professor de Family Business Strategy and Governance en el Beijing Institute of Technology, Beijing, China.

Ha decidado su investigacion a varios temas de direccion de empresa, privilegiando de forma particular el estudio de las empresas familiares.

Ha ganado dos veces el premio para el mejor ensayo de investigación presentado en la Conferencia annual del Family Business Network (en 1993 en Milan y en 1999 en Stocolmo)

Es miembro fundador de la ***International Family Enterprise Research Academy*** (IFERA), y **Miembro del Consejo – Vice President for Finance** – en la ***European Academy of Management***.

En plan profesional, ha desarrollado una rica experiencia de asesor, trabajando bien como consultor independiente y en colaboración con empresas de consultoria de primera línea.

En 2014 ha co-fundado ***“Family in Business Asesores Costa Rica”***. Es consultor de ***IFC (International Finance Corporation) – World Bank Group*** en Gobierno de Empresas Familiares, trabajando en proyecto de fortalecimiento de gobierno de empresas familiares en Sureste Asiatico y Oriente Medio.

Ha asesorado a varias empresas familiares en **Europa, Latino America, China, Indonesia, Myanmar, Jordania**.





# **Relazioni conflittuali nelle aziende familiari:**

**Determinanti – Tipologie**  
**Evoluzione – Esiti**

Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli



# **Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: Determinanti – Tipologie Evoluzione – Esiti**

Discurso de ingreso en la Real Academia Europea de Doctores, como  
Académico de Número, en el acto de su recepción  
el 17 de enero de 2017

**Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli**  
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa

Y contestación del Académico de Número

**Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins**  
Doctor en Ingeniería Industrial

**COLECCIÓN REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES**



Reial Acadèmia Europea de Doctors  
Real Academia Europea de Doctores  
Royal European Academy of Doctors

BARCELONA · 1914

[www.raed.academy](http://www.raed.academy)

© Salvatore Tomaselli

© Real Academia Europea de Doctores.

La Real Academia Europea de Doctores, respetando como criterio de autor las opiniones expuestas en sus publicaciones, no se hace ni responsable ni solidaria.

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamos públicos.

Producción Gráfica: Ediciones Gráficas Rey, S.L.

Impreso en papel offset blanco Superior por la Real Academia Europea de Doctores.

ISBN: 978-84-617-7820-1

Depósito Legal: B1712 -2017

Impreso en España –Printed in Spain- Barcelona

Fecha de publicación: enero 2017



A Maria Teresa  
Compagna tenera e paziente,  
Supporto nelle sfide e nelle difficoltà  
Infaticabile dispensatrice di allegria, sorriso e amore

A Ludovica e Giovanni  
Ricchezza della nostra vita  
Dimostrazione viva del valore della genitorialità

A Miguel Angel Gallo  
Maestro di vita e di professione  
Guida esigente e magnanima  
Amico amorevole



# INDICE

PRESENTAZIONE.....	11
<b>DISCORSO DI INGRESSO .....</b>	<b>15</b>
1^ PARTE: REVISIONE DELLA LETTERATURA SUL CONFLITTO	
NELLE AZIENDE FAMILIARI .....	15
1.1. Introduzione.....	15
1.2. La base di dati bibliografici e la metodologia di analisi .....	17
1.3. Analisi della bibliografia .....	22
Riviste incluse nel database.....	22
Tipo di articolo .....	25
Unità di analisi .....	26
Metodo di ricerca .....	26
Temi affrontati .....	27
Prospettive teoriche .....	32
Distribuzione temporale.....	37
2^ PARTE: ANTECEDENTI DEL CONFLITTO .....	39
2.1. Introduzione.....	39
2.1. Gli antecedenti del conflitto nelle aziende familiari.....	41
2.2. Le determinanti dell'unità e del commitment nelle aziende familiari.....	45
2.3. La rappresentazione degli antecedenti del conflitto attraverso mappe mentali...	50
3^ PARTE: TIPI DI CONFLITTO .....	53
3.1. Introduzione.....	53
3.2. Il conflitto cognitivo.....	54
3.3. Il conflitto di processo.....	56
3.4. Il conflitto di relazione .....	57
4^ PARTE: STRATEGIE E STRUMENTI DI GESTIONE DEL CONFLITTO....	61
4.1. Le strategie di gestione dei conflitti .....	61
4.2. Gli strumenti di gestione dei conflitti.....	65
5^ PARTE: ESITI DEI CONFLITTI NELLE AZIENDE FAMILIARI .....	67
5.1. La Diagnosi dei conflitti nelle aziende familiari.....	67
5.1. La Diagnosi complessiva .....	70

EPILOGO .....	77
BIBLIOGRAFIA .....	81
Conflitto e Aziende Familiari.....	81
modelli teorici nella ricerca sulle aziende familiari .....	95
revisioni della letteratura .....	98
Family business research handbooks .....	100
 <b>DISCURSO DE CONTESTACIÓN .....</b>	 105
Publicaciones de la Real Academia Europea de Doctores .....	121

## ❖ PRESENTAZIONE

Le aziende familiari si sono affermate negli ultimi due decenni come un ambito di studio in rapido progresso, che ha attratto ricercatori dei più diversi ambiti disciplinari, - economia, management, psicologia, sociologia, scienze della famiglia, diritto, storia, antropologia, - attratti dalla loro pervadenza, dalle loro caratteristiche peculiari e dalla loro complessità.

La contemporanea presenza di due sistemi sociali – la famiglia e l'impresa – delle quali vengono pressoché universalmente riconosciute le differenze di ruolo, obiettivi e prospettive aggiunge un ché di specifico ad ogni fenomeno in osservazione, rispetto a quanto riscontrato nello studio di una sola delle due componenti.

A tale considerazione non sfugge il tema del conflitto. Tema studiato da molte discipline e con una copiosissima bibliografia sia in riferimento alla famiglia che con riferimento all'impresa. Tuttavia, la conflittualità che si determina nelle aziende familiari assume connotazioni specifiche, proprio in relazione alla contemporanea presenza prima citata.

Conflitti che si producono in ambito familiare, possono facilmente influenzare ritmo e contenuti dei processi decisionali, clima organizzativo, funzionamento degli organi di governo e direzione, relazioni lavorative, e ripercuotersi sulle performance d'impresa.

Analogamente, in direzione opposta, conflitti originati nel contesto aziendale, possono riverberarsi sul fronte familiare,

deteriorando le relazioni, e l'armonia, fino al punto di generare fratture irrisolvibili in quello che costituisce l'ambito più intimo della vita sociale delle persone.

Il presente lavoro nasce dall'esperienza maturata dal sottoscritto nel lavoro di ricerca (sulle) e di consulenza (alle) aziende familiari in contesti geografici e culturali molto diversi, e dal bisogno di disporre di metodi e strumenti di diagnosi utili a valutare la caratteristiche, la gravità, i possibili esiti di situazioni conflittuali.

Una tale esigenza viene avvertita dal ricercatore, nella tensione a produrre conoscenza che sia utile a risolvere problemi e migliorare la qualità della vita dei destinatari della conoscenza generata, dalla prospettiva dell'ambito disciplinare dal quale osserva la realtà. E' avvertita dal consulente al fine di valutare se un intervento richiesto sia alla portata delle proprie competenze, se le aspettative del cliente in ordine ai possibili esiti dell'intervento sono chiaramente espresse e ragionevolmente fondate. Il lavoro si sviluppa in cinque parti.

Nella prima parte viene condotta una revisione della letteratura esistente, attraverso l'analisi di 127 articoli pubblicati nel corso dell'intervallo temporale 1971-2016 su riviste accademiche. L'analisi ha puntato a identificare le prospettive disciplinari degli studiosi, i modelli teorici di riferimento, i metodi di ricerca adottati, i principali risultati ai quali sono pervenuti.

Ragioni di spazio, insieme con la finalità del presente scritto, hanno indotto a non compiere una sintesi di ogni singolo articolo esaminato – attività più propria di una bibliografia annotata – quanto piuttosto di rilevare aspetti ricorrenti, evidenze di maggior ricorrenza e significatività, metodi e modelli più

adottati e, al contrario, eventuali aree, metodi e modelli per così dire trascurati.

Nella seconda parte abbiamo analizzato gli antecedenti del conflitto, classificando all'interno di categorie e sottocategorie i singoli fattori riscontrati nella letteratura.

Abbiamo quindi sviluppato una mappa che raffigura in maniera sintetica e intuitiva i risultati della ricognizione, facilitando nel lettore l'immediata comprensione delle diverse tipologie di antecedenti e l'individuazione di possibili interazioni positive e negative fra gli stessi.

Nella terza parte abbiamo analizzato le diverse tipologie di conflitto classificandole all'interno di tre sottocategorie proposte da una consolidata letteratura – conflitti cognitivi, di processo e relazionali – e identificando quelle che svolgono un ruolo potenzialmente positivo, e quelle che svolgono un ruolo negativo. Nella quarta parte abbiamo effettuato una ricognizione delle principali strategie di gestione del conflitto, mettendo in risalto come alcune strategie siano più ricorrentemente di altre adottate in presenza di determinati antecedenti del conflitto. Abbiamo altresì esaminato alcuni strumenti, suggeriti in letteratura e utilizzati nella pratica professionale di chi scrive per la prevenzione e la gestione del conflitto.

Infine, nella quinta parte abbiamo presentato alcuni strumenti utili alla formulazione di diagnosi e di prognosi a supporti di eventuali interventi terapeutici.

Nell'epilogo abbiamo argomentato il valore che la conoscenza del fenomeno può avere per accrescere la consapevolezza dei possibili esiti dei conflitti, non solo tra i professionisti chiamati

a prestare la propria assistenza, ma anche agli stessi protagonisti delle aziende familiari, al fine di adottare comportamenti che prevengano l'insorgere degli antecedenti connessi alle tipologie più devastanti di crisi – quelle relazionali -, intervenire prontamente in presenza dei primi segnali, valutare con realismo le conseguenze delle proprie azioni.





# ❖ 1^ PARTE: REVISIONE DELLA LETTERATURA SUL CONFLITTO NELLE AZIENDE FAMILIARI

## 1.1. Introduzione

Lo sviluppo quantitativo e qualitativo della ricerca riguardante le aziende familiari è un fenomeno comunemente riconosciuto e testimoniato dal crescente numero di studiosi provenienti da vari ambiti disciplinari, con diverse prospettive teoriche e orientamenti metodologici attratti dallo studio di questa tipologia di aziende dal comune interesse per la comprensione delle determinanti e delle conseguenze dell'interazione tra la famiglia e l'impresa.

Nell'ambito di questo ampio panorama di studi, il conflitto viene frequentemente indicato come uno dei tradizionali temi di rilievo negli studi sulle aziende familiari, e qualificato da molti autori come uno dei due problemi più pervasivi di queste aziende<sup>1</sup>.

Come correttamente sottolineato da Sharma (2004), quando un campo di studio si sviluppa, è importante di tanto in tanto valutare i progressi compiuti e riflettere sulle direzioni di perseguire in futuro, in modo da raggiungere una maggiore comprensione del fenomeno di interesse. Lo scopo di questa

---

1. Si vedano, tra gli altri, Chrisman, Chua e Sharma (2003), indicano il conflitto come uno dei temi tradizionali di rilievo negli studi sulle aziende familiari, qualificandolo come uno dei due problemi più pervasivi delle aziende familiari, citando al riguardo i lavori di Boles, 1996; Drozdow, 1998; Habbershon & Astrachan, 1996; Kaye, 1996; Kellermanns & Eddleston, 2002; Sorenson, 1999.

revisione è quello di offrire un tale momento di riflessione, nel tentativo di fornire un quadro ragionevolmente completo delle intuizioni e delle conoscenze fin qui maturate dagli studiosi che si sono interessati al tema del conflitto nelle aziende familiari, dai diversi ambiti disciplinari, e con diverse prospettive teoriche, contribuendo in tal modo a costruire strutture concettuali che stimolino la comprensione del fenomeno.

A tale scopo, il presente capitolo riporta i risultati dell'analisi svolta sugli articoli in tema di conflitto nelle aziende familiari pubblicati in lingua inglese su riviste accademiche *peer-reviewed*. L'intervallo temporale coperto è compreso fra il 1971 – anno di pubblicazione dell'articolo di Levinson<sup>2</sup> - e il 2016. La scelta di restringere il campo alle pubblicazioni in lingua inglese è dovuta alla considerazione che tale lingua è quella prevalentemente utilizzata nel dibattito accademico, sia in termini generali, che con riferimento allo specifico campo di studi delle aziende familiari.

La scelta di restringere il campo di analisi alle sole riviste accademiche è dovuta alla considerazione che le riviste accademiche costituiscono il territorio privilegiato in cui si sviluppa il dibattito fra studiosi che determina lo sviluppo e il progresso della conoscenza, che poi, in alcuni casi e da parte di alcuni autori, trova sistematizzazione in opere monografiche. L'analisi di tale dibattito consente di costruire connessioni tra i contributi offerti dai diversi studiosi, filoni di ricerca, punti di vista, prospettive disciplinari e teorie di riferimento, contribuendo a costruire strutture concettuali che stimolano la comprensione (Sutton & Staw, 1995), consentendo così di utilizzare la conoscenza cumulativa per rivelare una gamma di alternative per un'azione efficace.

---

2. Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family businesses." *Harvard Business Review* 49(2): 90-98.

## 1.2. La base di dati bibliografici e la metodologia di analisi

Per identificare la bibliografia ci siamo avvalsi di *Google Scholar* e Summon, motori di ricerca specializzati nella ricerca di fonti accademiche. Per raccogliere le fonti individuate, classificarle e farne una prima analisi abbiamo utilizzato EnNote, software per la gestione di bibliografie personali e citazioni bibliografiche. Per l'analisi qualitativa ci siamo avvalsi di NVivo.

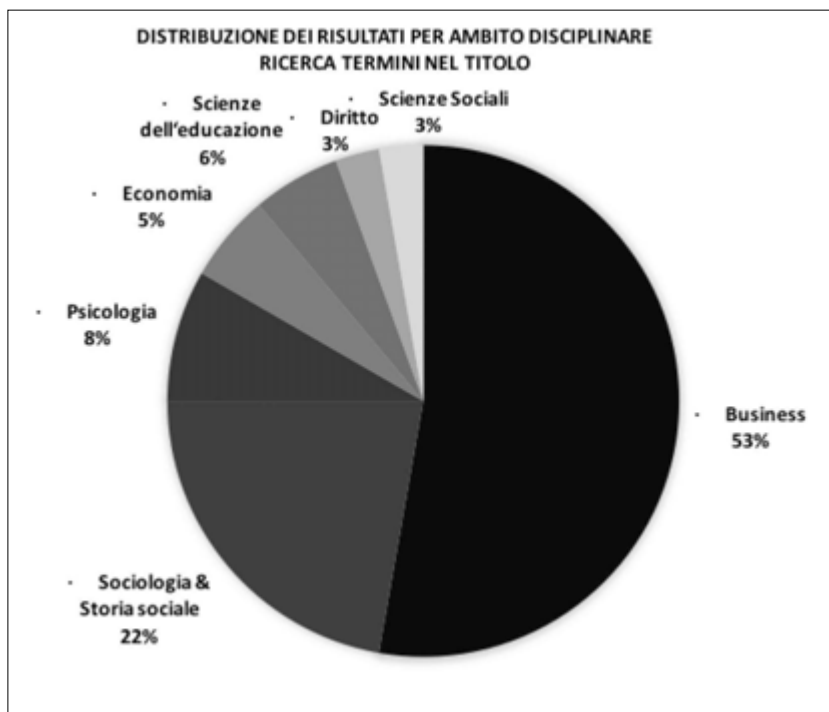
Il punto di partenza per la ricognizione è stata una ricerca su *Google Scholar* indicando quali termini di ricerca le parole “*family business*” AND “*conflict*”. La ricerca ha restituito 49.100 risultati. Restringendo la ricerca alle sole referenze nelle quali i termini di ricerca compaiono nel titolo il numero di risultati si riduce a 58, 48 dei quali costituiti da tesi, articoli non accademici e libri; rimangono pertanto soltanto 10 risultati validi da includere nella bibliografia da analizzare.

Abbiamo quindi svolto una seconda ricerca utilizzando “Summon”, discovery search dei servizi bibliotecari dell'università di Palermo, che consente, attraverso un unico punto di accesso, una rapida ed efficace ricerca di tutte le risorse informative di Ateneo e delle tantissime risorse aggiuntive contenute nell'indice del discovery tool di Summon<sup>3</sup>. In questo caso abbiamo eseguito la ricerca indicando quali termini di ricerca le parole “Family Business” AND “Conflict” da ricercare nel titolo in fonti costituite da pubblicazioni accademica, in lingua inglese, fra risorse interne ed esterne all'ateneo. La ricerca ha restituito 33 risultati; eliminate le referenze non pertinenti con il tema di nostro specifico interesse (6) e quelle duplicate all'interno della

---

3. Summon è il discovery service realizzato da Proquest sulla base di un indice unificato di contenuti. Nell'indice sono rappresentati più di 90 tipi di contenuto, 9.000 editori, 100.000 riviste e periodici, e 1 miliardo di record. Nuove fonti di contenuto vengono aggiunte ogni settimana e i contenuti aggiornati quotidianamente.

stessa ricerca (6), sono risultati validi 21 riferimenti distribuiti, sotto il profilo disciplinare, come riportato nel grafico 1, che segue:



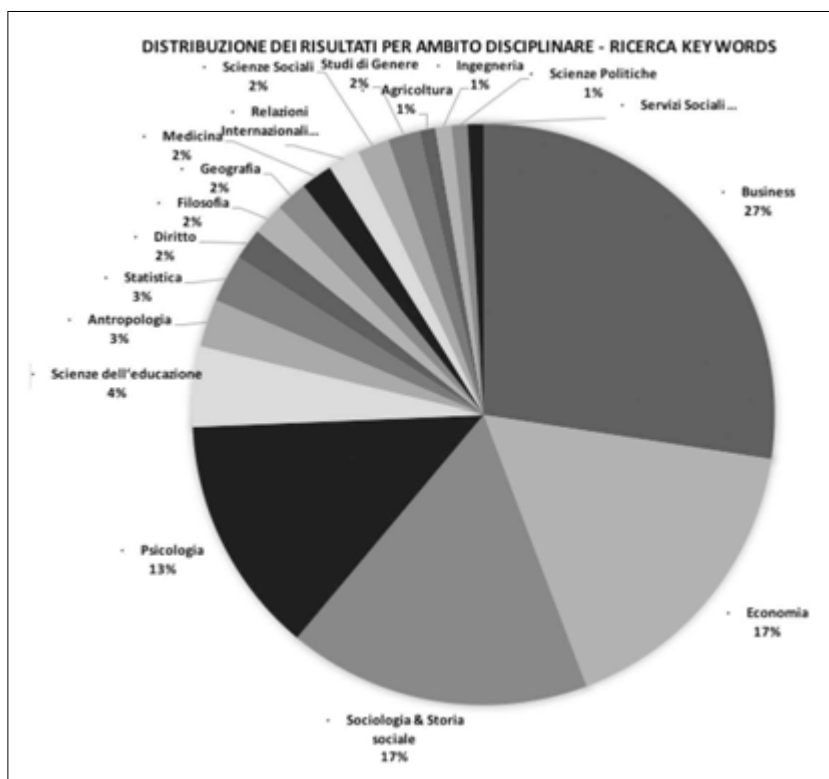
**Grafico 1. – Distribuzione dei risultati per ambito disciplinare.  
Ricerca termini nel titolo**

Di queste, 5 erano già state individuate nella ricerca eseguita attraverso Google Scholar. Pertanto, il risultato delle due ricerche ha restituito in totale 26 risultati validi.

Abbiamo quindi eseguito una nuova ricerca, sempre su Summon, con i medesimi parametri e termini di ricerca, indicando però questa volta come campo nel quale effettuare la ricerca i termini di soggetto (*key word*) in luogo del titolo. La ricerca

ha restituito 60 risultati; eliminate le referenze non pertinenti con il tema di nostro specifico interesse (12) e quelle duplicate all'interno della stessa ricerca (4), sono risultati validi 44 riferimenti, di cui 6 già presenti nella precedente ricerca su Summon. Sono, pertanto, stati riscontrati 38 risultati aggiuntivi, che sommati a quelli.

In totale, attraverso le attività fin qui descritte, sono stati individuati 65 risultati utili per l'analisi, distribuiti, sotto il profilo disciplinare, come segue:



**Grafico 2. – Distribuzione dei risultati per ambito disciplinare.**  
**Ricerca termini nelle *keyword***

Un esame dei due grafici sopra riportati evidenzia che, malgrado lo studio delle aziende familiari sia, per la natura stessa dell'oggetto di analisi, intrinsecamente multidisciplinare, il maggior interesse verso il tema è mostrato da studiosi di scienze manageriali, economia, sociologia e psicologia, risultando pressoché marginale il contributo delle altre discipline.

I risultati fin qui conseguiti sono stati confrontati con i riferimenti contenuti nelle due bibliografie ragionate pubblicate, rispettivamente, da Chrisman, Chua e Sharma (1996) e da De Massis, Sharma, Chua e Chrisman (2012), i riferimenti bibliografici citati nelle *critical overview* e *trend analysis* pubblicate da Sharma, Chrisman e Chua (1997); Chrisman, Chua e Sharma (2003); Sharma (2004); Chrisman, Chua e Sharma (2005); Benavides-Velasco, Quintana-García e Guzmán-Parra (2013); e quelli presenti nell'*Handbook of Research on Family Business* curato da Poutziouris, Smyrniotis e Klein (2006) e nel *SAGE Handbook of Family Business* curato da Melin, Nordqvist e Sharma (2012).

Le bibliografie ragionate e le *critical overview* e *trend analysis* coprono un ampio orizzonte temporale e offrono un'ampia panoramica dell'intera letteratura sulle aziende familiari, offrendone una chiave di lettura ben articolata. Nella Tabella 1 di seguito riportata viene fornito un quadro di sintesi dell'intervallo temporale coperto e del numero di articoli esaminati in ciascuna analisi, con indicazione anche del numero di articoli menzionati avente quale oggetto di studio (primario o secondario) il conflitto.

Autori	Anno	Intervallo temporale coperto	N° articoli esaminati	N° articoli sul conflitto
Chrisman, Chua e Sharma	1996	1957-1996	226	16
Chrisman, Chua e Sharma	2003	1996-2003	190	26
Sharma	2004	1957-2003	217	n.r.
Chrisman, Chua e Sharma	2005	1981-2004	n.r.	n.r.
Benavides-Velasco, Quintana-Garcia and V. F. Guzmán-Parra	2013	1961-2008	703	18
De Massis, Sharma, Chua e Chrisman	2012	1996-2010	734	28

**Tabella 1. – Sintesi dell’intervallo temporale coperto e del numero di articoli esaminati nelle bibliografie ragionate, *critical overview* e *trend analysis*,**

Sulla scorta di un primo esame della bibliografia riportata in tali lavori, e di un ulteriore affinamento della ricerca mirato verso articoli contenenti riferimenti ai modelli teorici assunti a riferimento dagli studiosi che hanno studiato il tema del conflitto nelle aziende familiari (*agency theory*, *resource based view*, *stewardship theory*, *circumplex model*, etc.) sono stati rintracciati 51 ulteriori riferimenti, pervenendo ad un totale complessivo di 127 articoli accademici pubblicati su riviste *peer-reviewed* nell’intervallo temporale compreso tra il 1971 e il 2017.



Mappa 1. – I temi chiave per l’analisi della letteratura

Avvalendoci dei software prima indicati – EndNote ed NVivo – abbiamo quindi proceduto con l’analisi.

### 1.3. Analisi della bibliografia

#### Riviste incluse nel database

La tabella 2, che segue, riporta l’elenco delle riviste incluse nel data base e il numero di articoli per ciascuna rivista.

Come è possibile osservare, la rivista che ha pubblicato il maggior numero di articoli è *Family Business Review* – 32 ricorrenze – seguita, da *Entrepreneurship Theory and Practice* – 13 ricorrenze. Ben distanziate, seguono *Family Relations* e *Journal of Business Venturing* con 5 ricorrenze, *Journal of Business Research*, *Journal of Family and Economic Issues* e *Journal of Family Business Management* con 4 ricorrenze e *Journal of Family Business Strategy* con 3 ricorrenze. Le altre 43 riviste hanno pubblicato ciascuna un solo articolo.



Tale distribuzione sembra confermare, anche con riferimento allo specifico tema oggetto del presente studio, quanto riscontrato da altri autori rispetto al fatto che il dibattito su tematiche delle aziende familiari, pur conservando alcune riviste di riferimento, tende ad ampliare la platea, ricevendo interesse da un ampio panorama di riviste non specializzate in quest'area, pur confermando il fatto che il maggior interesse verso il tema è mostrato da studiosi di scienze manageriali, economia, sociologia e psicologia, risultando pressoché marginale il contributo delle altre discipline.

Journal	Frequenze
Family Business Review	32
Entrepreneurship Theory and Practice	13
Family Relations	5
Journal of Business Venturing	5
Journal of Business Research	4
Journal of Family and Economic Issues	4
Journal of Family Business Management	4
Journal of Family Business Strategy	3
Academy of Management Journal	2
European Journal of Work and Organizational Psychology	2
Journal of Business and Entrepreneurship	2
Journal of Family Issues	2
Journal of Management Studies	2
Journal of Organizational Behavior	2
Journal of Small Business Management	2
Academy of Management Proceedings	1
Annual Philip E. Heckerling Institute on Estate Planning	1
Asian Journal of Management Cases	1
Asian Social Science	1
Available at SSRN 883033	1
Business Horizons	1
Consulting to Management	1
Contemporary Family Therapy	1
Harvard Business Review	1
Human Relations	1
International Entrepreneurship and Management Journal	1
International Journal of Cross Cultural Management	1
International Journal of Entrepreneurship and Small Business	1
International Journal of Gender and Entrepreneurship	1
International Journal of Globalisation and Small Business	1
International Sociology	1
Journal of Business Ethics	1
Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies	1
Journal of Ethnic and Migration Studies	1
Journal of Financial Counseling and Planning	1
Journal of Intercultural Management	1
Journal of Marital and Family Therapy	1
Journal of Small Business and Entrepreneurship	1
Journal of Social Welfare and Family Law	1
Long Range Planning	1
Negotiation Journal	1
Organizational dynamics	1
Psychological reports	1
Quality & Quantity	1
Revista de Empresa Familiar	1
Frontiers in Psychology	1
Small Business Economics	1
Small Enterprise Research	1
Social Indicators Research	1
Strategic Entrepreneurship Journal	1
Stress, Trauma and Crisis	1
The Journal for Quality and Participation	1
The Journal of Family Communication	1
University of Auckland Business Review	1
UTMS Journal of Economics	1
World Applied Sciences Journal	1
World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development	1
European Journal of Work and Organizational Psychology	1

**Tabella 2. – Distribuzione dei risultati per ambito disciplinare.  
Ricerca termini nelle *keyword***

## Tipo di articolo

Assumendo a riferimento il criterio di catalogazione seguito da Chrisman, Chua e Sharma (1996) e confermato da De Massis, Sharma, Chua e Chrisman (2012), abbiamo adottato le seguenti tipologie per classificare gli articoli: Empirico (quantitativo), Teorico/Concettuale, Revisione della letteratura, Empirico (qualitativo), Editoriale, Critiche e risposte, Caso di studio (singolo), Esperienziale.

Gli articoli di tipo empirico quantitativo (48) e quelli di tipo teorico/concettuale (45) costituiscono insieme il 71% del totale. Quelli di tipo empirico qualitativo (12) sono in numero ben più contenuto, non arrivando neanche a un terzo di ciascuna delle due tipologie più ricorrenti.

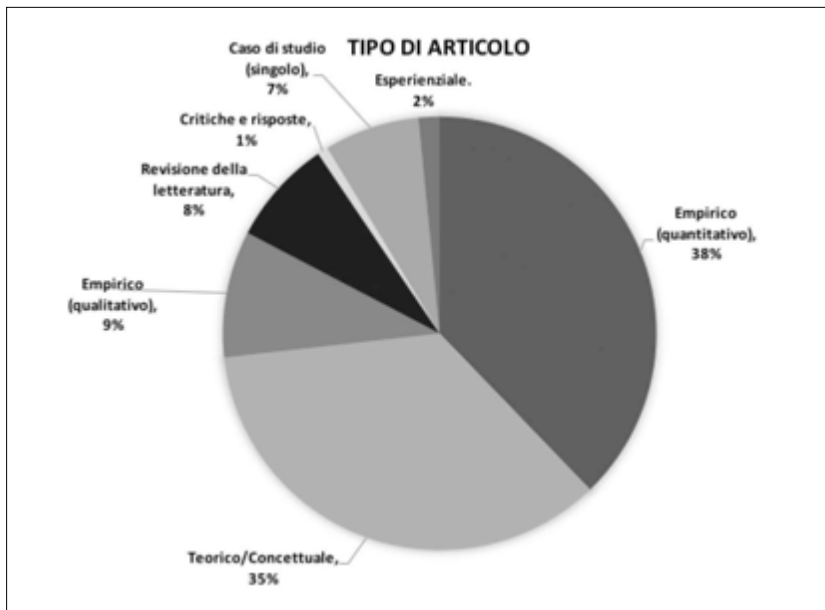


Grafico 3. – Distribuzione dei risultati per tipo di articolo

## Unità di analisi

Sebbene tutti i contributi analizzati studino il fenomeno del conflitto nelle aziende familiari, l'unità di analisi specificamente o prevalentemente assunta a riferimento dai vari autori è costituita talvolta dall'individuo, in altri casi dalla famiglia, in altri ancora dall'impresa, in altri ancora dal sistema azienda familiare nel suo complesso.

La prevalenza dell'uno o dell'altro soggetto è collegata, com'è facile immaginarsi, all'ambito disciplinare da cui ciascun autore osserva il fenomeno in parola, dalla prospettiva in cui si pone l'autore nell'analizzare il conflitto. Taluni autori analizzano le conseguenze di atteggiamenti e caratteristiche individuali sul conflitto, altri assumono una prospettiva opposta, interrogandosi su quali siano gli impatti e le conseguenze del conflitto sull'individuo. Taluni autori analizzano l'influenza dei conflitti familiari sull'impresa, altri assumono una prospettiva opposta, interrogandosi su quali influenze abbiano le dinamiche aziendali sulla famiglia.

## Metodo di ricerca

Nel *SAGE Handbook of Family Business*<sup>4</sup> curato da Melin, Nordqvist e Sharma (2012) danno contezza del fatto che gli studi sulle aziende familiari beneficiano di una molteplicità di prospettive metodologiche che aiutano ad approfondire la comprensione di questa tipologia di aziende. Gli autori evidenziano che se gli studi trasversali (*cross-sectional*) sono quelli maggiormente impiegati nella ricerca sulle aziende familiari, altri metodi si sono andati affermando:

---

4. Melin, Nordqvist e Sharma (2012), pag. 14.

- *Longitudinal*
- *Simulation*
- *Clinical Observation*
- *Content Analysis*
- *Interpretative approach*
- *Narrative analysis*
- *Experimental design*
- *Critical Analysis.*

La nostra analisi conferma, anche nel caso dello studio del conflitto, la prevalenza pressoché totalitaria degli studi trasversali tra gli articoli di tipo empirico a carattere quantitativo, tra i quali soltanto in 7 casi viene riferito l'impiego di analisi longitudinali.

Tra gli studi di tipo qualitativo 8 sono stati condotti con analisi di casi multipli, 1 con *critical incident technique approach*, 1 con *analytic induction*, 1 con l'adozione congiunta di *inductive, qualitative approach* e *interpretive approach*, 1 con *content analysis*. Non abbiamo riscontrato alcun articolo che adotti metodi di simulazione, *narrative analysis*, *experimental design* o *critical analysis*.

### **Temi affrontati**

Data la pervasività del conflitto richiamata da Chrisman, Chua e Sharma (2003), gli studiosi che lo hanno studiato lo hanno posto in relazione con una molteplicità di temi specifici quali, a titolo meramente esemplificativo, la successione, la transizione verso il *professional management*, la conciliazione famiglia-lavoro, i punti di forza e le sfide caratteristiche delle aziende familiari, fattori etnici, l'influenza della famiglia sulle performance e su altri aspetti della vita dell'impresa.

Per le finalità del presente lavoro abbiamo ritenuto particolarmente rilevanti gli studi che hanno affrontato le **tipologie e la natura del conflitto, i suoi antecedenti**, con particolare riguardo all'influenza della *familiness*, le **dinamiche del conflitto**, le **strategie di gestione** e le sue **implicazioni ed esiti**. Nelle tabelle che seguono vengono indicati i riferimenti bibliografici riscontrati nel nostro database per ciascuno dei temi sopra indicati.

Author	Year
Alderson, Keanon	2015
Beehr, Terry A.; John A. Drexler, Jr.; Faulkner, Sonja	1997
Cosier, Richard A.; Harvey, Michael	1998
Sorenson, Ritch L.	1999
Wakefield, Michael W.; Sebora, Terrence C.	2004
Yan, Jun; Sorenson, Ritch L.	2004

Tabella 3. – Referenze per tipi e natura del conflitto

Le tipologie di conflitto vengono, dalla maggioranza degli autori, ricondotte all'interno di tre categorie principali – conflitti sul compito (*task conflict*), conflitti di processo e conflitti relazionali.

Author	Year
Eddleston, K. A.; Morgan, R. M.	2014
Sharma, Pramodita; Irving, P Gregory	2005
Van Auken, Howard E.; Werbel, James D.	2006
Wakefield, Michael W.; Sebora, Terrence C.	2004
Young, Michael N; Peng, Mike W; Ahlstrom, David; Bruton, Garry D; Jlang, Yi	2008

Tabella 4. – Referenze per antecedenti del conflitto

Tra gli antecedenti del conflitto vengono indicate divergenze di vedute in materia di denaro, ruoli, visione o proprietà (Wakefield and Sebora 2004).

Cosier e Harvey (1998) mettono in evidenza il ruolo della fiducia (*trust*) (Cosier and Harvey 1998).

Author	Year
Ensley, Michael D; Pearson, Allison W	2005
Nordqvist, Mattias	2005

Tabella 5. – Referenze per influenza della *familiness* sul conflitto

(Ensley and Pearson 2005) mettono in evidenza che le aziende in cui il *Top Management Team* (TMT) ha elevati livelli di *familiness* manifestano più elevati livelli di coesione, potenza, conflitti sul compito e consenso strategico, tesi confermata da Nordvist e Mattias (2005) secondo cui la *familiness* può servire come un vantaggio unico in imprese familiari, contribuendo a processi comportamentali più efficaci nel *Top Management Team*.

Author	Year
Avloniti, Angeliki; Iatridou, Anastasia; Kaloupsis, Ioannis; Vozikis, George S.	2014
Cater, J. J.; Kidwell, R. E.; Camp, K. M.	2016
Dyer, W Gibb; Handler, Wendy	1994
Eddleston, K. A.; Morgan, R. M.	2014
Efendy, K. I.; Zolin, R.; Chang, A.	2013
Ensley, Michael D; Pearson, Allison W	2005
Filbeck, Greg; Smith, Linda L	1997
Großmann, Steffen; Schlippe, Arist Von	2015
Jaffe, Dennis T.	2006
Janjuha-Jivraj, Shaheena	2004
Jennings, Jennifer E.; Breitreuz, Rhonda S.; James, Albert E.	2013
Kets de Vries, Manfred FR	1994
Kidwell, Roland E; Eddleston, Kimberly A; Cater, John James; Kellermanns,...	2013
Le Breton-Miller, I.; Miller, D.	2014
Memili, Esra; Zellweger, Thomas M.; Fang, Hanqing Chevy	2013
Nicholson, Nigel	2008
Pounder, Paul	2015
Shepherd, Dean; Haynie, J. Michael	2009
Steier, Lloyd	2001
Tagiuri, Renato; Davis, John	1996
Volkov, Dmitrij Anatolyevich	2014
Weigel, Daniel J.; Ballard-Reisch, Deborah S.	1997
Young, Michael N; Peng, Mike W; Ahlstrom, David; Bruton, Garry D; Jiang, Yi	2008

Tabella 6. – Referenze per dinamiche del conflitto e strategie di gestione

Sorenson (1999) mette in evidenza il fatto che strategie di gestione del conflitto orientate alla collaborazione, all'accomodamento e al compromesso producono risultati relativamente migliori per le famiglie e le imprese, mentre una strategia competitiva tende a produrre risultati relativamente negative sia per le imprese e la famiglia. In particolare, alti livelli di collaborazione contribuiscono a generare risultati positivi per le famiglie e le imprese, e alti livelli di compromesso e accomodamento contribuiscono a risultati positivi sul fronte familiare.

Filbeck e Smith (1997) utilizzano il Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) come strumento per migliorare la qualità delle relazioni tra familiari.

Królik (2014) suggerisce che formalizzare le relazioni familiari e di impresa implementando una costituzione interna (*internal constitution*) aiuta a gestire in modo efficace i conflitti. In particolare, permette di ridurre il passaggio dei conflitti tra l'impresa e la famiglia mediante il miglioramento, tra l'altro, della comunicazione interna.



Author	Year
Alderson, Keanon	2015
Beehr, Terry A.; John A. Drexler, Jr.; Faulkner, Sonja	1997
Blumentritt, Tim; Mathews, Timothy; Marchisio, Gaia	2013
Boyatzis, Richard E.; Soler, Ceferi	2012
Carr, Jon C; Hmieleski, Keith M	2015
Cater, J. J.; Kidwell, R. E.; Camp, K. M.	2016
Cheung, Cherry Wun Mei	2016
Craig, Justin	2002
Daily, Catherine M.; Near, Janet P.	2000
Danes, Sharon M; Olson, Patricia D	2003
Eddleston, Kimberly A; Kellermanns, Franz W	2007
Glover, Jane L.	2014
Großmann, Steffen; Schlippe, Arist Von	2015
Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	2004
Kidwell, Roland E; Eddleston, Kimberly A; Cater, John James; Kellermanns,...	2013
Kidwell, Roland E.; Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	2012
Knapp, J. R.; Smith, B. R.; Kreiner, G. E.; Sundaramurthy, C.; Barton, S. L.	2013
Lee, Jean	2006
Lee, Myung-Soo; Rogoff, Edward G	1996
Michael-Tsabari, Nava; Lavee, Yoav	2012
Nicholson, Nigel	2008
Nose, L.; Korunka, C.; Frank, H.; Danes, S. M.	2017
Pounder, Paul	2015
Sharma, Pramodita; Irving, P Gregory	2005
Shepherd, Dean; Haynie, J. Michael	2009
Sorenson, Ritche L	1999
Sundaramurthy, Chamu	2008

Tabella 7. – Referenze per implicazioni e esiti del conflitto

Gli autori sono piuttosto concordi nell'affermare che anche se alcuni tipi di conflitto sono negativi e dovrebbero essere ridotti al minimo, altri tipi sono utili e devono essere compresi e incoraggiati per migliorare la qualità delle decisioni.

## Prospettive teoriche

Gli articoli analizzati evidenziano una molteplicità di prospettive teoriche assunte dei diversi autori.

Molteplici sono i *framework* teorici adottati dagli **studiosi di matrice economica ed economico-aziendale**.

Un consistente numero di articoli, di studiosi in prevalenza di discipline economiche e aziendali assume la prospettiva della ***Agency Theory***, per affrontare i temi del conflitto di potere, del conflitto d'interesse, dei costi di agenzia, i conflitti tra *principal* e *agent* e quelli tra *principal* e *principal*, le conseguenze del *moral hazard*.

Author	Year
Chandler, Gaylen N.	2015
Chrisman, James J; Chua, Jess H; Kellermanns, Franz W; Chang, Erick PC	2007
Chrisman, James J; Chua, Jess H; Litz, Reginald A	2004
Chrisman, James J.; Kellermanns, Franz W.; Chan, Kam C.; Liano, Kartono	2010
Corbetta, Guido; Salvato, Carlo	2004
Cruz, Cristina C; Gómez-Mejía, Luis R; Becerra, Manuel	2010
Lubatkin, Michael H; Schulze, William S; Ling, Yan; Dino, Richard N	2005
Menéndez-Requejo, Susana	2005
Schulze, William S; Lubatkin, Michael H; Dino, Richard N	2003
Vilaseca, Alvaro	2002
Zahra, Shaker A	2005

Tabella 8. – Riferenze per *Agency Theory*

Come messo in evidenza da Corbetta e Salvato (2004), nell'ambito dello studio delle aziende familiari la teoria in parola consente la ricerca delle determinanti, dei costi e dei rimedi di comportamenti "disfunzionali" attribuibili al coinvolgimento della famiglia rivelandosi uno strumento particolarmente adatto per spiegare gli effetti dei rapporti tra gli attori organizzativi

sull'efficienza (Greenwood, 2003), e le modalità organizzative volte a minimizzare i costi connessi a comportamenti disfunzionali.

Altro *framework* teorico che ha riscontrato un considerevole interesse nell'ambito degli studi di *family business* affermandosi come un punto di vista alternativo a quello della *Agency Theory*, è la ***Stewardship Theory***, utile per spiegare comportamenti imprenditoriali posti in essere da attori mossi, oltre che da interessi di natura egoistica, anche da un atteggiamento altruistico e cooperativo, favorevole al bene dell'organizzazione e degli altri attori in gioco. Tale prospettiva teorica è stata assunta a riferimento - esclusivo o a confronto con la sua antagonista, la *agency theory* - in 12 articoli.

Author	Year
Asaba, Shigeru	2013
Basco, R.; Voordeckers, W.	2015
Cater, J. J.; Kidwell, R. E.; Camp, K. M.	2016
Chrisman, James J; Chua, Jess H; Kellermanns, Franz W; Chang, Erick PC	2007
Corbetta, Guido; Salvato, Carlo	2004
Eddleston, Kimberly A; Kellermanns, Franz W	2007
Eddleston, K. A.; Morgan, R. M.	2014
James, Albert E.; Jennings, Jennifer E.; Breitzkreuz, Rhonda S.	2012
Kidwell, Roland E.; Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	2012
Kidwell, Roland E.; Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	2012
Memili, Esra; Zellweger, Thomas M.; Fang, Hanqing Chevy	2013
Miller, Danny; Le Breton-Miller	2006

Tabella 9. – Referenze per *Stewardship Theory*

Due studiosi, anch'essi di matrice economica, utilizzano la **Teoria dei giochi** per esaminare le conseguenze e gli esiti delle decisioni nei processi di successione alla leadership dell'impresa.

Author	Year
Blumentritt, Tim; Mathews, Timothy; Marchisio, Gaia	2013
Jayantilal, Shital; Jorge, Silvia Ferreira; Palacios, Tomás M. Bañegil	2016

Tabella 10. – Referenze per *Teoria dei giochi*

L'altra prospettiva teorica dominante negli studi di strategia aziendale, la ***Resource Based View***, è stata assunta in quattro degli articoli analizzati per studiare l'interazione tra risorse specifiche della famiglia e risorse specifiche dell'impresa.

Author	Year
Benavides-Velasco, Carlos A.; Quintana-García, Cristina; Guzmán-Parra, Van...	2013
Chrisman, James J.; Kellermanns, Franz W.; Chan, Kam C.; Liano, Kartono	2010
Eddleston, Kimberly A.; Kellermanns, Franz Willi; Sarathy, Ravi	2008
Lumpkin, G. T.; Steier, Lloyd; Wright, Mike	2011

Tabella 11. – Referenze per *Teoria dei giochi*

Altrettanto variegato il panorama di teorie adottate dagli **studiosi la cui prospettiva disciplinare è la psicologia o la family therapy**; i framework riscontrati sono la ***Social Psychology***, la ***Organization theory***, la ***Conservation of Resources theory***, la ***conflict theory***, la ***Socioemotional Wealth Theory***.

Author	Year
Amarapurkar, Sayali S.; Danes, Sharon M.	2005
Amarapurkar, Sayali S.; Danes, Sharon M.	2005
Lee, Yoon G.; Hong, Gong-Soog; Rowe, Barbara R.	2006
Pieper, Torsten M	2010
Stern, Rory F.	2006
Wang, Calvin	2010
Wang, Calvin	2010

Tabella 12. – Referenze per *Social Psychology*

Author	Year
Avloniti, Angeliki; Iatridou, Anastasia; Kaloupsis, Ioannis; Vozikis, George S.	2014
Brenes, Esteban R.; Madrigal, Kryssia; Requena, Bernardo	2011

Tabella 13. – Referenze

Author	Year
Gudmunson, Clinton G.; Danes, Sharon M.; Werbel, James D.; Loy, Johnben...	2009

Tabella 14. –Referenze per *Conservation of resources Theory*

Author	Year
Cater, J. J.; Kidwell, R. E.; Camp, K. M.	2016
Kellermanns, Franz W.; Eddleston, Kimberly A.	2004
Kellermanns, Franz W; Eddleston, Kimberly A	2007

Tabella 15. –Referenze per *Conflict Theory*

Author	Year
Avloniti, Angeliki; Iatridou, Anastasia; Kaloupsis, Ioannis; Vozikis, George S.	2014
Dede, Nurten Polat; Ayranci, Evren	2014
Gagne, M.; Sharma, P.; De Massis, A.	2014
Kellermanns, F. W.; Dibrell, C.; Cruz, C.	2014
Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny	2013
Lumpkin, G. T.; Steier, Lloyd; Wright, Mike	2011

Tabella 16. –Referenze per *Socioemotional Wealth Theory*

Gli studiosi di matrice sociologica hanno adottato la *System Theory*, la *social learning paradigm*, la *cognitive-behavior theory*, la *boundary theory*, la *identity theory*, la *Socioemotional selectiv*

Author	Year
Cooper, Joseph T.; Kidwell, Roland E.; Eddleston, Kimberly A.	2013

Tabella 16. –Referenze per *System Theory*

Author	Year
Danes, Sharon M.; Leichtentritt, Ronit D.; Metz, Michael E.; Huddleston-Casa...	2000

Tabella 17. –Referenze per Tabella Social Learning Paradigm

Author	Year
Danes, Sharon M.; Leichtentritt, Ronit D.; Metz, Michael E.; Huddleston-Casa...	2000

Tabella 18. –Referenze per Tabella Cognitive-Behavior Theory

Author	Year
Knapp, J. R.; Smith, B. R.; Kreiner, G. E.; Sundaramurthy, C.; Barton, S. L.	2013

Tabella 19. –Referenze per Tabella *Boundary Theory*

Author	Year
Knapp, J. R.; Smith, B. R.; Kreiner, G. E.; Sundaramurthy, C.; Barton, S. L.	2013
Le Breton-Miller, I.; Miller, D.	2014

Tabella 20. –Referenze per Tabella *Identity Theory*

Author	Year
Le Breton-Miller, Isabelle; Miller, Danny	2013

Tabella 20. –Referenze per Tabella *Socioemotional selectivity theory*

Gli studiosi interessati alla soluzione del conflitto hanno mutuato dalle **discipline giuridiche** le **teorie della mediazione**

Author	Year
Genn, Hazel	2010
Prince, Russ Alan	1990
Trippe, Blair; Baumoe, Douglas	2015

Tabella 21. –Referenze per Tabella Mediazione

## Distribuzione temporale

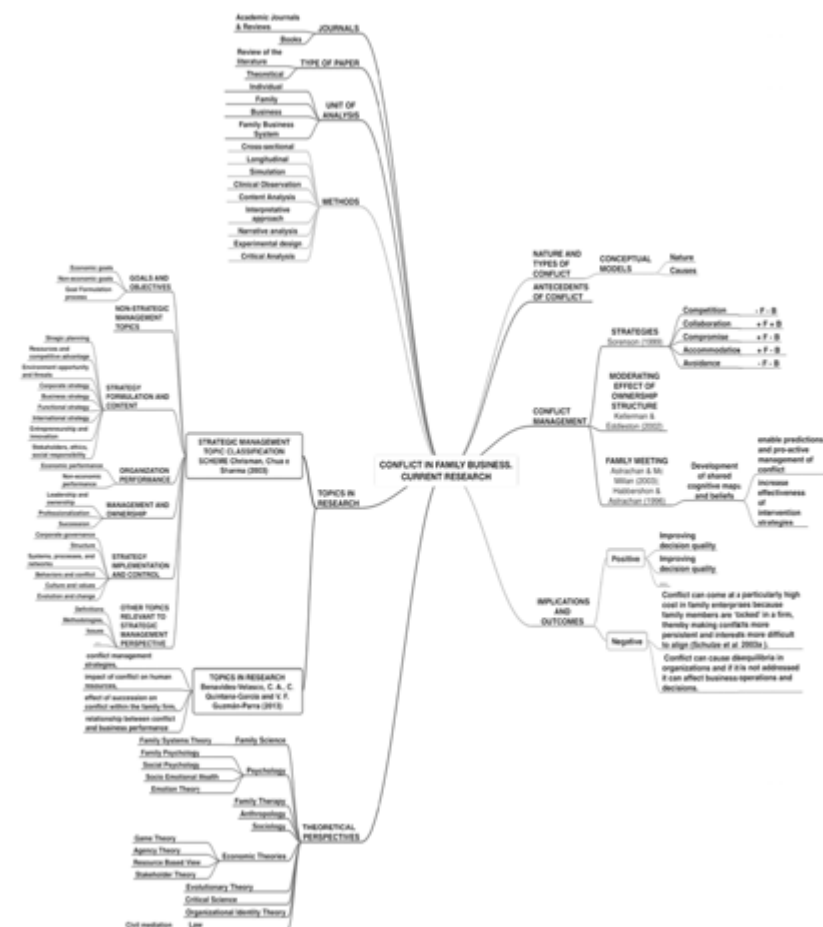
Anno	Numero articoli	Anno	Numero articoli
1971	1	2004	9
1975	1	2005	13
1988	1	2006	7
1989	1	2007	5
1990	1	2008	5
1991	2	2009	3
1994	3	2010	3
1996	2	2011	2
1997	4	2012	5
1998	3	2013	13
1999	3	2014	11
2000	3	2015	8
2001	3	2016	3
2002	4	2017	2
2003	4		

**Tabella 22. –Distribuzione temporale degli articoli**

la distribuzione temporale degli articoli rappresentata nella tabella 22 sopra riportata, evidenzia che, malgrado il confitto sia stato considerato da sempre, sia dagli autori di matrice accademica sia da quelli di matrice professionale, un tema pervasivo nel contesto delle aziende familiari, il numero di articoli accademici aventi ad oggetto sia nell'insieme piuttosto contenuto. Si evidenzia tuttavia un interesse crescente nel tempo. Tant'è che se nei trentadue anni intercorrenti nell'intervallo temporale 1971-2003 (32 anni), indicato nella colonna di sinistra della tabella, sono stati riscontrati soltanto 32 articoli pubblicati in riviste accademiche sul tema in questione, nei tredici anni del successivo intervallo temporale dal 2004 al giorno d'oggi si

contano 89 articoli, con due picchi di attenzione al tema, uno nel triennio 2004-2006 e l'altro nel triennio 2013-2015.

In conclusione dell'analisi bibliografica svolta viene redatta la mappa concettuale, di seguito riportata, che consente di valutare l'ampia articolazione e il grado di complessità del tema in analisi.



**Mappa 2. – Mappa concettuale dell’analisi della letteratura**





## ❖ 2^ PARTE: ANTECEDENTI DEL CONFLITTO

### 2.1. Introduzione

Disfunzioni e conflitti familiari sono comuni e inevitabili nelle aziende familiari (Levinson, 1971; Poza, 2009; Ward y Aro-noff, 1994; Grote, 2003; Hilburt-Davis and Dyer, 2003; Poza, 2009; Ward, 1987).

*A cominciare con la prima rivalità tra fratelli tra Caino e Abele, disfunzioni e conflitti sono stati presenti all'interno delle famiglie, creando i problemi secolari di gelosia, amarezza, la mancanza di perdono, ingiustizia percepita, e le battaglie per l'attenzione dei genitori. Il conflitto all'interno di una famiglia è diverso dalla maggior parte degli altri tipi di conflitto. Le famiglie tendono ad affrontare i loro problemi interni e a non discutere le questioni in pubblico. I membri della famiglia sono emotivamente attaccati gli uni agli altri, e sono legati da relazioni a lungo termine. I membri della famiglie imprenditoriali interagiscono l'uno con l'altro quotidianamente, piuttosto che semplicemente in vacanza e occasioni speciali. E' relativamente facile per altre famiglie elaborare e seppellire risentimenti profondi quando i membri non sono in contatto tra loro in maniera regolare, ma il risentimento cresce quando i membri della famiglia si incontrano su base giornaliera e deve lavorare insieme. I legami emotivi aumentano la profondità del conflitto. I membri della famiglia non si aspettano di essere maltrattato dai membri della propria famiglia, cosa che moltiplica il dolore, la rabbia e l'amarezza. Alderson (2015)*

Il conflitto al quale si fa qui riferimento ha, per sua stessa natura, carattere endogeno e nelle aziende familiari si manifesta con maggiore evidenza quando vi è un disaccordo su alcune decisioni come la pianificazione della successione, in presenza di differenze nella personalità dei diversi attori familiari, o al verificarsi di differenze negli interessi di cui essi sono portatori, nelle leggi, etc.

(Danes, Leichtentritt et al. 2000) hanno messo in evidenza l'esistenza di cinque aree di conflitto nelle aziende: conflitto di giustizia, conflitto di ruolo, conflitto lavoro-famiglia, conflitto di identità e conflitto per la successione.

Il conflitto di giustizia si riferisce a problemi riguardanti le remunerazioni, le disparità di trattamento e l'allocazione delle risorse (Bork, 1986; Kets de Vries, 1993, 1996; McClendon & Kadis, 1991).

Il conflitto di ruolo ruota attorno al grado di confusione e disorientamento tra i ruoli in cui i membri della famiglia lavorano insieme, così come ai rapporti tra membri della famiglia e non familiari. (Freudenberger, Freedheim, e Kurtz, 1989; Kets de Vries, 1993; McClendon & Kadis, 1991; Rosenblatt, de Mik, Anderson, e Johnson, 1985; Wicker e Burley, 1991).

Il conflitto lavoro-famiglia riguarda questioni che si manifestano nell'intersezione tra la famiglia e l'impresa.

Il conflitto di identità coinvolge la necessità dei membri della famiglia di differenziare se stessi dalle aspettative della famiglia e di agire come persone autonome; si manifesta attraverso i conflitti di genere, le rivalità tra fratelli, le relazioni padre/figlio (Bork, 1986; Dyer, 1986; Freudenberger et al., 1989; Kaye, 1991; Rosenblatt et al., 1985; Ward, 1987).

Il conflitto di successione è legato principalmente al trasferimento della proprietà (Dyer, 1986; Rosenblatt & Albert, 1990; Tagiuri & Davis, 1982; Ward, 1987; Wortman, 1994).

Le potenziali conseguenze catastrofiche associate al conflitto lo rendono un tema meritevole di particolare attenzione, nel contesto delle aziende familiari, in considerazione del fatto che la sovrapposizione fra i due sistemi – famiglia e impresa – può accrescerne la frequenza e l'intensità, minando sia la qualità ed efficacia dei processi decisionali nell'impresa, sia la qualità delle relazioni familiari.

Come per ogni manifestazione con potenziali conseguenze negative, una diagnosi corretta che consenta l'identificazione della natura o/e la causa del fenomeno risulta indispensabile per formulare la prognosi, ovvero un giudizio di previsione su quello che sarà il probabile esito del fenomeno in osservazione e quindi – ove ci si trovi in presenza di una patologia - prescrivere una adeguata terapia.

A sua volta indispensabile per lo svolgimento di tale processo è la conoscenza degli antecedenti, ovvero delle cause, delle fonti e dei fattori di stress, così come delle variabili personali che influenzano l'insorgere e l'evolversi della patologia.

## **2.1. Gli antecedenti del conflitto nelle aziende familiari**

Sebbene il tema degli antecedenti del conflitto nelle aziende familiari sia stato affrontato da vari autori, in assenza di una ricognizione sistematica le analisi si presentano piuttosto frammentate e manca una visione d'insieme che dia carattere di sistematicità alla loro classificazione.

Nel presente capitolo, a partire da quanto riscontrato nella letteratura esaminata, compiremo un tentativo di raccogliere le determinanti indicate dai diversi autori all'interno di categorie e sottocategorie, aiutandoci, nello svolgimento di tale compito, con lo sviluppo di mappe mentali, con l'intento di offrire un quadro d'insieme che offra una opportuna sistematicità.

La presenza di conflitti di tipo *principal-agent* è rilevata da numerosi studiosi con riguardo al rapporto tra soci familiari non coinvolti nella gestione dell'impresa e quelli che la gestiscono. Young et al. (2008) mettono in evidenza che la concentrazione del capitale nella mani di alcuni membri della famiglia, e la presenza di strutture aziendali di gruppo possono favorire, specialmente in presenza di sistemi di difesa delle minoranze, l'insorgere anche di conflitti di tipo *principal-principal* tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza.

Kellermanns e Eddleston (2004) mettono in risalto tra le occasioni di conflitto in un'azienda familiare le rivalità tra fratelli, i problemi coniugali, la dispersione della proprietà, il coinvolgimento transgenerazionale, le inclinazioni altruistiche, e problemi di successione.

Altri antecedenti del conflitto sono stati identificati da Alderson (2015) nell'età dell'impresa, nel suo stadio generazionale, nei rapporti tra i membri della famiglia che lavorano nell'impresa e quelli che non vi lavorano, nel numero dei proprietari tra i quali è frazionato il capitale sociale, nelle dimensioni del patrimonio, nella presenza di squilibri dimensionali fra l'azienda e la famiglia proprietaria, in conflittualità interpersonali tra membri della famiglia, nella presenza di familiari incompetenti allo svolgimento del loro ruolo in azienda, nella diversità di traguardi e obiettivi tra i membri della famiglia, nella presenza di familiari con problemi di abuso di droga o alcohol, o nella

presenza di familiari con tratti del carattere, della personalità o del temperamento problematici.

Benavides-Vensaco et. Al. (2013), collegano il tema del conflitto con la successione (conflitto intergenerazionale), con possibili divergenze tra manager familiari e non-familiari, con le interazioni tra fattori del sistema familiare (come ad esempio la condivisione del potere, l'affetto, e il conflitto) e il sistema aziendale (ad esempio, la leadership, il *commitment* organizzativo).

Antecedenti del conflitto possono essere riscontrati anche nella presenza di risentimenti profondi tramandati da una generazione all'altra, e da gelosia, amarezza, mancanza di perdono, ingiustizia percepita e battaglie per l'attenzione dei genitori.

A questo proposito, Avloniti, Iatridou, Kaloupsis, Vozikis (2014) individuano antecedenti della conflittualità tra fratelli, oltre che nelle loro caratteristiche personali, nel comportamento dei genitori e nel loro atteggiamento durante l'infanzia, e nella percezione di equità dei genitori da parte dei successori.

Divergenze di vedute in materia di denaro, ruoli, visione o proprietà sono alla base di conflitti di tipo *principal-agent* tra i soci tra soci familiari non coinvolti nella gestione dell'impresa e quelli che la gestiscono, mentre Young et al. (2008) mettono in evidenza che la concentrazione del capitale nella mani di alcuni membri della famiglia, e la presenza di strutture aziendali di gruppo possono favorire, specialmente in presenza di sistemi di difesa delle minoranze, l'insorgere anche di conflitti di tipo *principal-principal* tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza.

Inoltre, i membri della famiglia possono avvertire un senso di costrizione alla loro relazione con l'impresa in conseguenza

dell'incapacità di vendere le loro azioni o del desiderio di mantenere prerogative associate con l'impresa (Gersick et al., 1997; Schulze et al., 2003a, 2003b), che possono ulteriormente contribuire alla generazione di conflitti nelle aziende familiari.

Harvey, et al., (1998) hanno identificato sette classi di antecedenti del conflitto, che sintetizziamo nella tabella 23 di seguito riportata.

Come già anticipato, dopo aver effettuato la ricognizione degli antecedenti richiamati dai principali studiosi che hanno affrontato il tema, abbiamo proceduto a classificarli all'interno di categorie e sottocategorie, così da provare a darne una possibilità di lettura e interpretazione sistematica.

L'esame delle variabili riscontrate ha indotto nella considerazione che parte di tali variabili costituisce, come facilmente intuibile, anche antecedente del grado di unità. Abbiamo pertanto ritenuto opportuno introdurre nel nostro studio un'analisi delle determinanti della coesione e del commitment.

Cause	Attributi
Caratteristiche individuali	Personalità, valori, obiettivi, commitment verso l'organizzazione, abilità di gestire lo stress
Modelli comportamentali	Sovrapposizione fra lavoro e vita familiar, differenze intergenerazionali, processi di successione
Fattori interpersonali	Percezioni dei membri della famiglia, norme, livello di trust, comprensione della situazione/altri
Comunicazione	Livello di distorsione della, comprensione e chiarezza della comunicazione
Strutture relazionali	equilibri di potere, differenziali di status, livelli di autonomia e trattamenti preferenziali dei membri della famiglia
Modelli di interazione storicamente adottati	Tentativi di collaborazione falliti nel passato, comportamenti di chiusura, rancori, ipotesi contrastanti
Problematiche specifiche delle aziende familiari	Familiari coinvolti vs familiari non coinvolti nell'impresa, differenze di stile di vita tra i familiari

**Tabella 23: Cause del conflitto nelle aziende familiari Harvey et al. (1998)**

## 2.2. Le determinanti dell'unità e del *commitment* nelle aziende familiari

Un contributo a questo riguardo può essere fornito dagli studi sviluppati da Gallo (1997) e successivamente rafforzati dal lavoro svolto da Gallo, Corbetta, Montemerlo, Kappunys e Tomaselli (2000).

Gli autori in parola hanno condotto uno studio su un campione di 16 aziende familiari Italiane (8), Spagnole (6), e degli Stati Uniti d'America (2), di dimensione medio-grande, almeno in seconda generazione, con più di dieci membri della famiglia coinvolti nella gestione e/o nella proprietà ed hanno identificato le loro determinanti in un insieme di *intangibles* costituiti dalla Fiducia reciproca, dall'Amore verso l'Impresa di Famiglia, dalla Conoscenza e dalla Volontà, e nell'interazione fra questi quattro elementi sviluppando il modello concettuale riportato schematicamente di seguito, alla Figura 1.

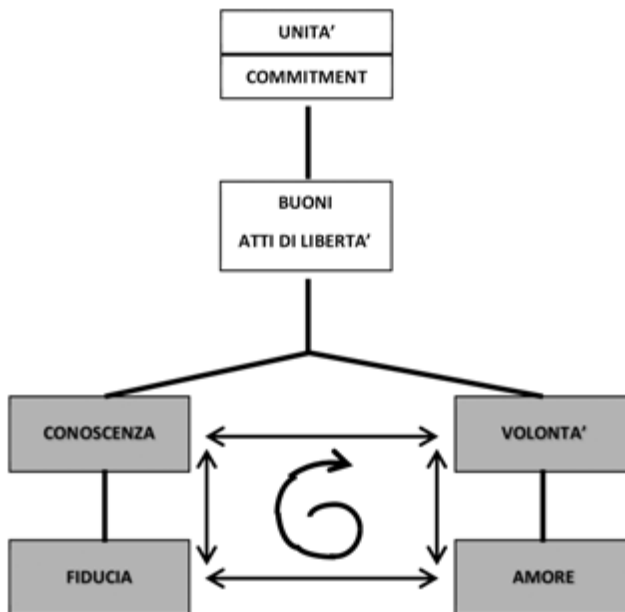


Figura 1 – Le determinanti dell'unità e della dedizione

Il modello si fonda sulle seguenti considerazioni: qualunque organizzazione necessita per la propria esistenza di un certo grado di unità, che nel caso di un'azienda familiare, è costituita dalla coesione tra i membri della famiglia come persone legate, oltre che vincoli di sangue o di prossimità geografica, da vincoli morali e dalla loro adesione ad un progetto imprenditoriale che è comune, benché non tutti partecipino nella stessa "misura" o con il medesimo ruolo.

Allo stesso tempo, l'organizzazione, per poter perseguire le proprie finalità ha necessità di un certo grado di *commitment* da parte dei suoi membri: il *commitment* personale di ogni singolo partecipante, che concretizzerà nelle sue decisioni e nei suoi effettivi comportamenti e il *commitment* collettivo dell'insieme dei partecipanti, che si concretizzerà nella progettazione ed applicazione delle regole che dovranno presiedere alla decisioni del gruppo.

Sharma e Irving (2005) hanno individuato quattro diverse sfumature di *commitment*:

- il *commitment* affettivo, che si basa su una forte condizione e accettazione degli obiettivi dell'organizzazione, in combinazione con il desiderio di contribuire a questi obiettivi, e la fiducia nella propria capacità di farlo;
- il *commitment* normativo, che si basa su sentimenti di costrizione alla relazione con l'azienda di famiglia;
- il *commitment* calcolatore, che si basa sulla percezione di sostanziali vantaggi derivanti dalla relazione con l'impresa e di elevati costi derivanti dalla rinuncia a tale relazione;
- il *commitment* imperativo, che si basa su un sentimento di insicurezza e di incertezza sulle proprie capacità di perseguire con successo una carriera al di fuori dell'azienda di famiglia.



Un esame delle forme di *commitment* appena richiamate pone in evidenza che mentre il *commitment* affettivo rafforza l'unità e ha, comprensibilmente, influenza positiva sul conflitto, la presenza di una delle altre forme o di combinazioni di esse è una determinante di conflittualità che tende ad erodere l'unità.

La tesi qui esposta sembra trovare supporto in Memili, Zellweger, Fang (2013) i quali indicano nel *commitment* affettivo un importante predittore della volontà di contribuire agli obiettivi dell'organizzazione ed è di particolare rilevanza per le aziende familiari.

Per conseguire l'unità e il *commitment* è necessario l'apporto di una certa quantità di energia da parte dei membri dell'organizzazione.

Questa energia consiste nella realizzazione di atti di libertà – che saranno personali, in alcune occasioni, e “di gruppo” in altre - che rafforzano la capacità dell'organizzazione di perseguire i suoi fini. Nel modello tali atti vengono denominati “buoni atti di libertà”. Tali atti, per essere buoni e liberi, richiedono il libero esercizio di una volontà orientata verso il bene dell'organizzazione e il perseguimento dei suoi fini, guidata da una conoscenza sufficiente e realisticamente fondata dell'organizzazione – nel suo insieme e nelle sue singole componenti e attori - e delle conseguenze delle proprie decisioni ed azioni.

Il “volere” è un atto della volontà la persona, ed attraverso questa anche del gruppo. Fondamentale nell'atto di volere è essere disposto ad accettare le conseguenze prevedibili, e perfino non prevedibili, dello stesso. Nel caso di un'azienda familiare questo “volere” si orienta a sua volta verso tre dimensioni fra loro pienamente interconnesse:

- il progetto di impresa che la famiglia intende realizzare, costituito da una determinata missione fondata su convinzioni e valori, da una strategia che è manifestazione concreta di detta missione nell'orizzonte temporale realisticamente e ragionevolmente prevedibile, ed un'organizzazione - insieme di persone, strumenti, meccanismi di coordinamento e sistemi di direzione - che sono il veicolo attraverso cui porre in essere la strategia;
- il sistema dei vincoli tra i membri della famiglia, che è necessario sia coerente col progetto di impresa.
- le relazioni concrete, tanto con l'impresa come con gli altri membri della famiglia, attraverso cui detti vincoli si rendono operativi.

La conoscenza e la volontà, a loro volta, sono guidate dall'amore per le persone che formano l'organizzazione nel suo complesso, e per le relazioni che si instaurano tra tutte. Questo "amore" è il fondamento affettivo del "volere" prima citato.

Tutte le variabili sopra indicate interagiscono sia tra loro, sia con la quarta variabile costituita dalla fiducia nelle conoscenze, nella competenza e nelle intenzioni delle persone cui viene delegata la guida dell'organizzazione e che forniscono informazioni sull'impresa e sulla famiglia, come nella rigerosità dei procedimenti usati per conseguire le informazioni. La fiducia è il fondamento imprescindibile del "conoscere" prima citato. Tra i quattro elementi, fiducia, conoscenza, amore e volontà, esiste una profonda relazione sinergica che porta ad accrescere o ad erodere il "commitment" e la "unità", secondo che questa relazione evolva come una spirale positiva o come una spirale negativa. Sebbene gli elementi del modello fanno unitariamente riferimento all'intero sistema costituito dall'azienda familiare, le variabili conoscenza e fiducia sono più direttamente rela-

zionate con il sottosistema impresa, mentre le variabili volontà e amore sono più direttamente relazionate con il sottosistema famiglia.

Un'interazione fra le variabili del modello del tipo descritto si fonda su due processi basilari che abbiamo identificato come processo di professionalizzazione - fondamentalmente, benché non esclusivamente, orientato all'impresa - e processo di comunicazione - fondamentalmente orientato alla famiglia, ancorché in maniera non esclusiva.

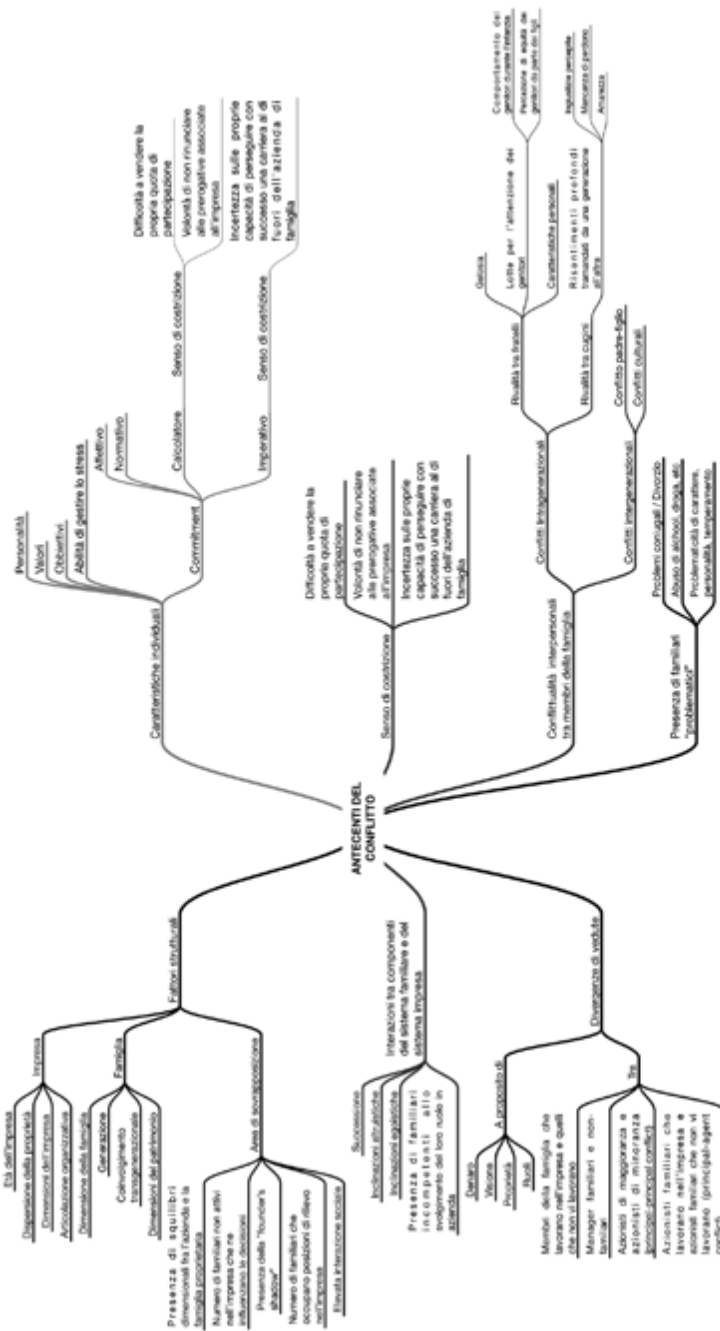
La "Professionalizzazione" influenza la qualità con la quale si portano a termine l'insieme di attività che costituiscono la direzione strategica dell'impresa. Questa, a sua volta, si realizza attraverso vari sub-processi come: l'analisi dell'ambiente competitivo, la formulazione della strategia, la progettazione delle posizioni direttive e della struttura di responsabilità, e la sua implementazione, la progettazione ed introduzione dei sistemi di direzione, il controllo strategico, l'auditing economico-finanziario, l'auditing dell'organizzazione, la distinzione tra organi e decisioni di governo, ed organi e decisioni di direzione, l'introduzione di organi e sistemi di governo, etc. La "professionalizzazione" deve essere vista come un processo che deve essere progressivamente implementato, sistematizzato e perfezionato con il passare del tempo, coerentemente con la crescita in dimensione e complessità dell'impresa, in modo che l'azienda familiare migliori nel tempo e, pertanto, susciti fiducia ed amore e sia possibile conoscerla nei suoi aspetti più critici, e naturale "voler" prendere le decisioni adeguate all'esigente progetto di futuro che per i membri della famiglia essa deve rappresentare.

La "Comunicazione", nel senso qui inteso, fa più riferimento alle possibilità di avere una comunicazione reale dei membri della famiglia tra sé e coi dirigenti dell'impresa che non al for-

malismo di distribuire un'informazione più o meno dettagliata e più o meno facile da comprendere. Anche la “comunicazione” deve essere vista come un processo da implementare progressivamente, man mano che col trascorrere del tempo cresce il numero di membri della famiglia, si modificano le capacità dei suoi membri di comprendere le dinamiche aziendali ed evolvono gli interessi personali dei suoi membri.

### **2.3. La rappresentazione degli antecedenti del conflitto attraverso mappe mentali**

L'insieme degli antecedenti riscontrati è stato raccolto in una mappatura sistematica, che viene rappresentata nella mappa 3, che segue.



Mappa 3. - Antecedenti del conflitto



## ❖ 3^ PARTE: TIPI DI CONFLITTO

### 3.1. Introduzione

Il tipo di conflitto ha una grande influenza sulle conseguenze dello stesso, dal momento che, come già evidenziato, non è tanto la presenza del conflitto quanto le sue caratteristiche ad influenzarne le ricadute sul sistema azienda familiare.

Per questa ragione, come evidenziato da Kellermanns e Eddleston (1994) la comprensione del conflitto tra i membri di una famiglia imprenditoriale richiede un'analisi dei tipi di conflitto che si manifestano nelle aziende familiari e delle dinamiche che influenzano le relazioni all'interno di tali imprese.

La letteratura in materia di conflitto ha utilizzato diversi criteri di classificazione dei conflitti, a seconda della prospettiva disciplinare da cui osservano il fenomeno e del focus di attenzione.

Hilburt-Davis e Dyer (2003) hanno classificato i conflitti in conflitti di comunicazione e conflitti di comportamento e in semplici e complessi. I conflitti semplici si risolvono con facilità, buon senso e razionalità normalmente prevalgono; non inibiscono processi decisionali efficaci. I conflitti complessi sono emozionalmente intensi e frequentemente generano mancanza di produttività, in quanto inibiscono i processi decisionali; con frequenza si cronicizzano.

Alcuni studiosi – in prevalenza, quelli che hanno osservato il conflitto alla luce da una prospettiva guidata dalla teoria eco-

nomica, segnatamente dalla *agency theory* - hanno rilevato la presenza di conflitti di tipo *principal-agent* con riguardo al rapporto tra soci familiari non coinvolti nella gestione dell'impresa e quelli che la gestiscono. Young et al. (2008) hanno messo in evidenza che la concentrazione del capitale nella mani di alcuni membri della famiglia, e la presenza di strutture aziendali di gruppo possono favorire, specialmente in presenza di sistemi di difesa delle minoranze, l'insorgere anche di conflitti di tipo *principal-principal* tra azionisti di maggioranza e azionisti di minoranza.

Il criterio di classificazione che abbiamo ritenuto più rispondente a esigenze di diagnosi, è quello adottato da Kellermanns and Eddleston (2007) e Eddleston, Otondo e Kellermanns (2008) che mettono in evidenza l'esistenza di tre tipi di conflitto: cognitivo, di processo e relazionale.

### **3.2. Il conflitto cognitivo**

Il conflitto cognitivo è legato a disaccordi sull'adozione di una determinata strategia. Si tratta di conflitti cosiddetti *task-related*, liberi da influenze di carattere emotivo, che si sviluppano a partire da idee ed opinioni differenti riguardo agli obiettivi da perseguire ed alle strategie attraverso cui raggiungerli.

Conflitti di tale tipo possono essere presenti in occasione di decisioni riguardanti sia la strategia competitiva che la strategia corporate.

Possono essere la conseguenza di asimmetrie informative, frequenti tra familiari coinvolti nella gestione e familiari non coinvolti, o tra familiari coinvolti in posizioni aziendali che implicano prospettive di osservazione diverse.



Può trattarsi di decisioni riguardanti l'espansione dell'impresa, la scelta fra crescita interna e crescita per acquisizioni, tra crescita nello stesso business o crescita attraverso nuovi business.

Per tali caratteristiche, i conflitti cognitivi incoraggiano i processi decisionali all'esame di diverse possibili alternative e suscitano dibattiti tra idee opposte che obbligano i soggetti coinvolti ad entrare nel merito delle idee e delle alternative proposte e ad approfondire la conoscenza dei fenomeni, la condivisione delle informazioni e la loro messa a sistema, contribuendo a mitigare il rischio di conformismo e espressioni di consenso prematuro.

I conflitti cognitivi, se moderati nell'intensità, non eccessivamente ricorrenti e ben governati possono avere effetti benefici per le aziende, incoraggiando la creatività e favorendo l'innovazione.

Viceversa, quando i conflitti cognitivi raggiungono livelli elevati possono influenzare negativamente la capacità di prendere decisioni e le performance aziendali.

Come mettono in evidenza Eddleston, Otondo e Kellermanns (2008) aziende familiari che adottano processi decisionali altamente partecipativi sono quelle che sperimentano i maggiori conflitti di questo tipo. Cioè, un ambiente partecipativo può favorire il conflitto cognitivo in un'azienda familiare in quanto i membri della famiglia si sentono liberi di discutere e dibattere sugli obiettivi e le strategie aziendali. In contrasto, aziende familiari con poca partecipazione ai processi decisionali fanno minor esperienza di conflitti cognitivi perché i membri della famiglia sono scoraggiati dall'offrire le loro opinioni e idee in materia obiettivi e strategie.

### 3.3. Il conflitto di processo

Il conflitto di processo è legato al modo in cui gli obiettivi debbano essere raggiunti. Scaturisce da decisioni riguardanti le modalità con cui un determinato corso di azione dovrebbe essere perseguito e le competenze individuali debbano essere associate alle necessità aziendali.

Conflitti di processo sono associati con il modo di svolgere il lavoro, la utilizzazione adeguata del personale e delle risorse e il grado di responsabilità da assegnare a ciascuno (Jehn, 1997).

Anche in questo caso si tratta di conflitti *task-related*, liberi da influenze di carattere emotivo.

Il disaccordo stimola la ricerca e la valutazione di scelte alternative riguardo alle modalità per raggiungere gli obiettivi e per conseguire il miglior accoppiamento fra bisogni dell'organizzazione e competenze individuali ai fini del perseguimento degli obiettivi.

Disaccordi di tale genere stimolano il dibattito sull'uso delle risorse e sull'uso dei metodi e degli strumenti per la misurazione delle performance.

Conflitti di processo possono favorire la discussione riguardo alla posizione di membri della famiglia che ritengono di essere assegnati a compiti e ruoli per i quali non si sentono adeguati, o, all'opposto, di aprire il dibattito sulla qualificazione necessaria per coprire una determinata posizione.

Come per il conflitto cognitivo, moderati e controllati livelli di conflitto di processo possono risultare benefici, mentre intensità e frequenza eccessiva o incapacità di trovare una direzione

positiva possono avere conseguenze negative, determinando paralisi decisionali derivanti dalla incapacità di raggiungere un accordo sulle modalità di svolgere un determinato corso di azione o di decidere a chi affidare un determinato compito.

Analogamente, aziende familiari che adottano processi decisionali altamente partecipativi possono sperimentare più elevati livelli di conflitto di processo, data la propensione ad incoraggiare il dibattito tra i membri della famiglia, rispetto ad aziende in cui i processi decisionali sono più accentrati e meno partecipativi.

### **3.4. Il conflitto di relazione**

Il conflitto di relazione è incentrato su emozioni e sentimenti negativi rabbia, fastidio, frustrazione, e disgusto.

Al confronto con il conflitto cognitivo che si centra sul lavoro, il conflitto relazionale si centra su scontri interpersonali, percezioni di animosità personale, e di incompatibilità (Simons e Peterson 2000).

L'assunzione di decisioni irrazionali può arrivare ad essere rampante e le decisioni possono essere guidate dall'emotività invece che dalla razionalità (Kets de Vries, 1993).

Si caratterizza per la presenza di ira, risentimento e preoccupazione e può sfociare in una totale mancanza di produttività (Grote, 2003; Hilburt-Davis y Dyer, 2003) (Eddleston et al., 2008) in quanto può condurre a processi decisionali poveri o persino a una mancanza di decisionalità (Levinson, 1971) che possono impedire comportamenti imprenditoriali a causa della sua influenza negativa sui processi decisionali, limitando la

capacità di crescita di un'azienda familiare (Filbeck e Smith, 1997; Harvey e Evans, 1994).

Il conflitto relazionale può avere effetti costrittivi sulla *famili-ness* (Habbershon et al., 2003) se soffoca gli aspetti positivi dei conflitti sui compiti (task) e sui processi che sono necessari per sviluppare una *famili-ness* distintiva o altre fonti di vantaggio competitivo (Cosier & Harvey, 1998; Jehn, 1997; Kellermanns & Eddleston, 2002).

Se relazioni familiari caratterizzate da armonia e vicinanza sono una potente fonte di vantaggio competitivo per le aziende familiari (Habbershon et al., 2003), il conflitto di relazione può minare i livelli di altruismo e la *stewardship*, e mortificare la capacità competitiva di un'azienda familiare, con effetti negativi sulla performance.

L'effetto sulle relazioni interpersonali, tende rapidamente a trasferirsi sull'intero sistema azienda familiare, compromettendo la coesione familiare, l'efficacia e le performance aziendali.

Sono le forme più distruttive e negative di conflitto. emergono con frequenza nelle aziende familiari (Hilburt-Davis y Dyer, 2003 Kellermanns y Eddleston, 2004; Ward, 1987).

Alcune ricerche suggeriscono che l'apprendimento condiviso e la comunicazione possono ridurre il conflitto disfunzionale (San Giovanni e Rue 1991). La partecipazione e l'interazione danno agli individui un senso di controllo e riduce i comportamenti politici (Thomas e McDaniel Jr. 1990; Eisenhardt 1989).

Questa tesi è confermata da quelle ricerche che riscontrano che le aziende familiari che incoraggiano i membri della famiglia a comunicare i loro punti di vista tendono a soffrire di minori tensioni (Ibrahim, Soufani, e Lam 2001). Le famiglie che non hanno conflitti personali distruttivi sottolineano spesso la condivisione del potere, la cooperatività, e la libertà di espressione, favorendo la comunicazione (Whiteside, Aronoff, e Ward 1993). Come tale, processi decisionali partecipativi dovrebbero contribuire a ridurre i rapporti conflittuali in un'azienda familiare perché i membri della famiglia sono incoraggiati di esprimere le loro opinioni e il processo di partecipazione dovrebbe contribuire a far sentire ciascun membro della famiglia importante per l'impresa e capace di contribuire (Eddleston e Kellermanns 2007).

Al contrario, una mancanza di comunicazione e di coinvolgimento può portare la famiglia i membri a sentirsi indesiderati e sottovalutati nell'azienda di famiglia (Ibrahim, Soufani, e Lam 2001). Quando le persone non sono in grado di raccogliere o condividere informazioni, è probabile che si determinino alti livelli (Thomas e McDaniel 1990). Infatti, un'atmosfera meno partecipativa tende a stimolare il conflitto nelle aziende familiari (Ronstadt 1984).

Alla luce di queste considerazioni, che appaiono peraltro largamente coerenti con quelle sviluppate nel precedente capitolo di questo scritto a proposito delle determinanti dell'unità e del *commitment*, ci sentiamo di condividere la considerazione di (Eddleston e Kellermanns 2007) riguardo alla probabilità che sentimenti di frustrazione, rabbie e risentimento che stanno alla base del conflitto relazionale vengano esacerbati quando i familiari si sentono esclusi dalla partecipazione ai processi decisionali.





## ❧ 4^A PARTE: STRATEGIE E STRUMENTI DI GESTIONE DEL CONFLITTO

### 4.1. Le strategie di gestione dei conflitti

La letteratura sul tema delle strategie di gestione del conflitto è ampia e propone diversi criteri per la loro mappatura (Danes, Leichtentritt et al. 2000).

Thomas (1976, 1979) ha sviluppato un modello utile per considerare metodi di risoluzione dei conflitti che si basa sul lavoro di Blake e Mouton (1964). Tale modello, denominato TD-MCR: Two-Dimensional Model of Conflict Resolution (modello bidimensionale di risoluzione dei conflitti) identifica due dimensioni concettualmente indipendenti del comportamento interpersonale: l'assertività, definita come un comportamento inteso a soddisfare i propri interessi e la cooperatività, definita come un comportamento destinato a soddisfare gli interessi di un altro. Le due dimensioni si combinano dando luogo a cinque metodi/strategie per la gestione dei conflitti.

- elusione (non assertiva, non cooperativa);
- competizione (assertiva, non cooperativa);
- accomodante (non assertiva, cooperativa);
- compromesso (intermedia tra assertività e cooperatività);
- collaborazione (assertiva, cooperativa).

La maggior parte degli studiosi riconoscono l'importanza di due dimensioni di base: Strategie volte ad evitare il conflitto vs. strategie volte ad ingaggiarlo; Stili costruttivi vs stili distruttivi (Metz & Dwyer, 1993; Metz, 1993; Raush, Barry, Hertel, e Swain, 1974).

Le strategie volte ad ingaggiare il conflitto vengono a loro volte sottoclassificate in assertive, aggressive e di adattamento.

Le strategie tendenti ad eludere il conflitto si distinguono in ritirata, sottomissione e negazione.

Gli stili costruttivi promuovono strategie assertive e di adattamento.

Lo stile distruttivo impiega strategie di aggressione, ritiro, e sottomissione.

Sorenson (1999) afferma che le strategie di gestione dei conflitti orientate alla collaborazione danno migliori risultati di quelle di elusione (*avoidance*), accomodamento (*accommodation*), compromesso (*compromise*) o competizione (*competition*).

Collegando le strategie di gestione del conflitto con le tipologie di conflitto discusse nel precedente capitolo, Cosier (1998) afferma che i conflitti di tipo cognitivo e di processo costituiscono terreno più fertile per l'adozione di stili e strategie costruttive, mentre i conflitti relazionali inducono con maggior frequenza all'adozione di stili e strategie distruttivi.

Per la gestione di tali tipi di conflitti sono stati sviluppati alcuni modelli specifici.



(Thomas e Kilmann 1977) hanno progettato un modello specificamente disegnato per le situazioni di conflitto in cui forti rapporti affettivi negativi sono in gioco. Il modello di Thomas-Kilmann (TK) è ampiamente utilizzato per aiutare i partecipanti (contendenti e mediatori) a identificare il modo in cui due caratteristiche di base del conflitto interagiscono influenzando il modo in cui le parti interessate conformano le loro azioni in relazione ai loro interessi. In sostanza, il modello TK è costruito sulla premessa che le due variabili salienti del conflitto sono l'importanza relativa dei rapporti in gioco e le questioni sostanziali in discussione.

Il modello in questione trova la rappresentazione grafica di seguito riportata, figura 2.

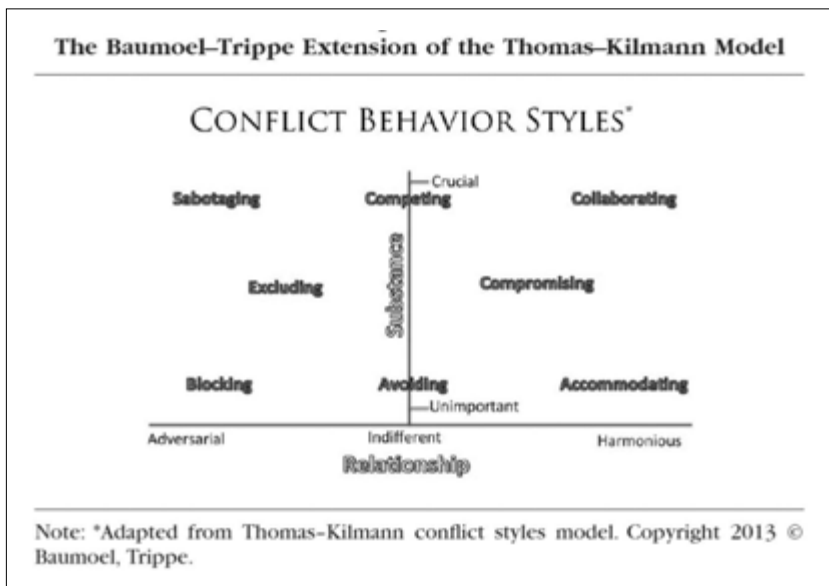


Figura 2. – Thomas – Kilmann Model

Trippe e Baumel (2015) hanno constatato che il modello TK prende in considerazione soltanto rapporto di importanza positiva, in una scala che va da trascurabile a importante - ovvero da neutrale a positivo, e trascura di considerare relazioni che sono allo stesso

tempo importanti ma negative, che, tuttavia, sono frequentemente presenti nei conflitti che si osservano nel contesto delle aziende familiari. Alla luce di tali considerazioni, hanno sviluppato un adattamento del modello di Thomas – Kilmann particolarmente disegnato sulle problematiche delle aziende familiari.

Osservando i soggetti interessati i cui rapporti e gli obiettivi sono entrambi altamente conflittuale, gli autori in parola hanno identificato tre ulteriori comportamenti / stili da aggiungere ai cinque identificati nel modello TK: il blocco (nel caso in cui la sostanza è relativamente poco importante, ma il rapporto è molto negativo), l'esclusione (nel caso in cui la sostanza ha relativamente moderata importanza e il rapporto è moderatamente negativo), e sabotaggio (nel caso in cui la sostanza è relativamente molto importante, e il rapporto è molto negativo). La versione rivisitata del modello è presentata nella successiva figura 3.



**Figura 3. – Baumel Trippe Model: Estensione del modello di Thomas – Kilmann**

## 4.2. Gli strumenti di gestione dei conflitti

La letteratura sulle aziende familiari ha sviluppato una serie di strumenti specifici concepiti per prevenire e gestire i conflitti negativi nel contesto specifico di questa tipologia di aziende.

Tra questi è opportuno menzionare le riunioni di famiglia, i consigli di famiglia, gli accordi familiari (*family consitutions* e *family protocols*), ritiri familiari, il consiglio di amministrazione, gli incontri intragenerazionali.

La maggioranza di questi strumenti ha come obiettivo la facilitazione delle relazioni tra i membri della famiglia attraverso la costruzione di un ambiente partecipativo, che favorisce la conoscenza reciproca tra i familiari e dell'impresa, la discussione di temi di rilievo, la costruzione di un clima di fiducia.







## **5^ PARTE: ESITI DEI CONFLITTI NELLE AZIENDE FAMILIARI**

### **5.1. La Diagnosi dei conflitti nelle aziende familiari**

Come già detto in precedenza, una diagnosi corretta che consenta l'identificazione della natura o/e la causa del fenomeno risulta indispensabile per formulare la prognosi, ovvero un giudizio di previsione su quello che sarà il probabile esito del fenomeno in osservazione e quindi – ove ci si trovi in presenza di una patologia - prescrivere una adeguata terapia.

Nei capitoli precedenti abbiamo esaminato le tipologie di crisi che si manifestano in queste aziende, i loro antecedenti e le strategie e gli strumenti utili alla loro gestione, tutti fattori utili alla formulazione di una diagnosi.

Considerato che le aziende familiari sono caratterizzate dalla coesistenza e reciproca influenza della famiglia e dell'impresa, il processo diagnostico dovrà riguardare entrambi gli ambiti, perché solo da una valutazione congiunta di questi sarà possibile pervenire ad una corretta indicazione di prognosi.

Una tale diagnosi dovrebbe mirare:

- a identificare le eventuali aree di crisi e/o disfunzioni,
- valutare gli antecedenti e le loro interrelazioni,
- definirne le tipologie,
- valutarne il grado di estensione.

Per poter avviare una simile diagnosi sul fronte familiare può essere utile porsi interrogativi come quelli che seguono:

- quali caratteristiche hanno le relazioni fra familiari?
- qual'è il grado di fiducia reciproca fra i membri della famiglia?
- qual'è il grado di coesione (unità) fra i membri della famiglia?
- la comunicazione fra familiari è aperta e sincera?
- ci sono nella storia della famiglia e/o dell'impresa familiare incidenti o episodi che possono aver determinato astio persistente fra persone e/o rami della famiglia?
- ci sono manifestazioni di evidenti e rilevanti divergenze di vedute fra i membri della famiglia riguardo alla relazione della famiglia con l'impresa? Se sì, qual è l'atteggiamento dei membri della famiglia riguardo a tali divergenze? Le diverse posizioni appaiono in qualche modo conciliabili o si rivelano tendenzialmente inconciliabili?

Sul fronte dell'impresa sarà utile fare una diagnosi della situazione sul fronte competitivo, organizzativo ed economico-finanziario al fine di individuare la presenza e la gravità di eventuali crisi o disfunzioni.



Figura 4. – L'analisi sul fronte familiare

Sul fronte dell'impresa sarà utile fare una diagnosi della situazione sul fronte competitivo, organizzativo ed economico-finanziario al fine di individuare la presenza e la gravità di eventuali crisi o disfunzioni.



Figura 4b. – L'analisi sul fronte impresa

### 5.1. La Diagnosi complessiva

Dopo aver effettuato una prima diagnosi su ciascuno dei due fronti è opportuno combinare gli esiti singoli in quadro d'insieme. A questo proposito abbiamo ideato la matrice riportata alla successiva figura 5.

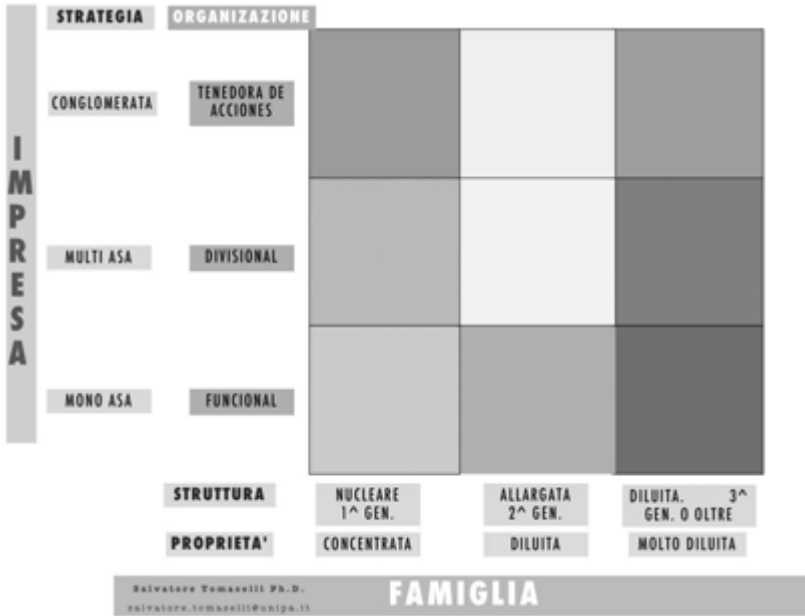


Figura 5. – Matrice di posizionamento combinato

Nella quale sull'asse orizzontale viene riportata la situazione relativa all'ambito familiare e sull'asse verticale la situazione in ambito aziendale.

Spostandosi lungo la diagonale dalla posizione verso l'alto e sinistra alla posizione verso il basso a destra si identificano situazioni di potenziale criticità crescente.



In questa prima fase vengono considerate le caratteristiche strutturali dei due sistemi.

Integrando la prospettiva con l'indicazione delle caratteristiche comportamentali rilevate è possibile integrare la matrice, pervenendo alla Matrice Crisi-Disfunzione-Equilibrio riportata nella successiva figura 6.

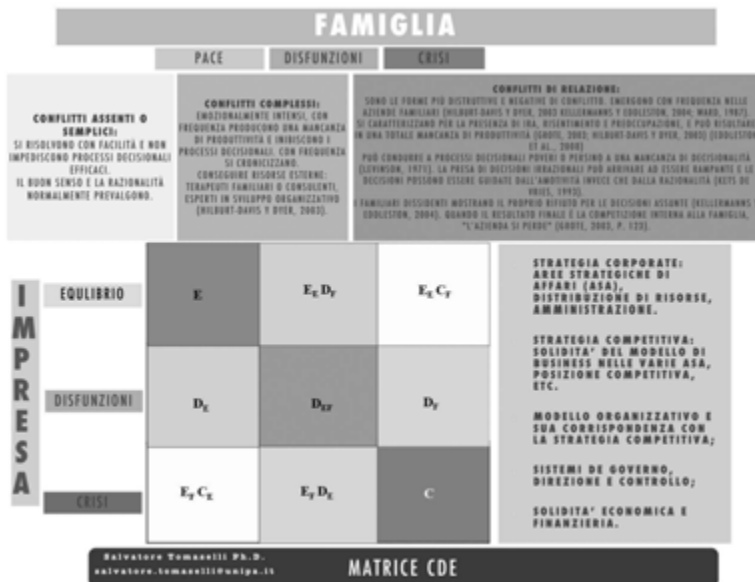


Figura 6. – Matrice CDE

Nella matrice vengono individuate 5 aree.

**L'area colorata in rosso**, contrassegnata con la **lettera C**, accoglie le situazioni nelle quali risultano compresenti crisi in ambito familiare ed in ambito aziendale. In simili situazioni, ai fini di una prognosi è necessario esplorare le possibilità di soluzione della crisi, al fine di formulare una prognosi sulle possibilità di sopravvivenza stessa dell'impresa, che risulta fortemente compromessa.

Tale esplorazione deve tendere innanzitutto a valutare, eventualmente con l'assistenza di consulenti esperti in direzione aziendale, quali siano le effettive possibilità di soluzione della crisi aziendale e se la famiglia, o una parte di essa, disponga delle risorse e delle competenze necessarie per affrontare la crisi con speranza di esito positivo.

Se ciò risultasse possibile, occorrerebbe ancora valutare, eventualmente con il ricorso all'assistenza di uno specialista in "terapia familiare", quali siano le reali possibilità di risolvere la crisi in ambito familiare. Ci sembra infatti di poter affermare che una grave carenza di coesione (unità) all'interno della famiglia costituisca un ostacolo di assoluto rilievo alla possibilità di risolvere la crisi dell'impresa.

Qualora la crisi in ambito familiare apparisse irrisolvibile, occorrerà ancora valutare la possibilità di conseguire nuovamente la coesione attraverso operazioni di compravendita all'interno della famiglia che permettano la concentrazione della proprietà. Se nessuna delle vie di uscita dalla crisi in ambito familiare risultasse praticabile e/o la famiglia non disponesse delle risorse e delle competenze necessarie per intervenire con possibilità di successo per la soluzione della crisi aziendale riteniamo che la famiglia dovrebbe seriamente prendere in considerazione la possibilità di vendere l'impresa, tentando di minimizzare le conseguenze negative della crisi in essere.

Se invece si ritiene possibile e realistico avviare un percorso di soluzione della crisi nei due ambiti, riteniamo che sia preferibile concentrarsi su questo fronte, rinviando ad un momento successivo la formulazione del Patto di Famiglia.

**L'area colorata in arancione**, contrassegnata con la **lettera D**, raccoglie le situazioni nelle quali la presenza di crisi su uno dei

due fronti è accompagnata dalla presenza di disfunzioni sull'altro fronte, oppure sono compresenti disfunzioni su entrambi i fronti. In simili situazioni occorre agire con urgenza nel tentativo di ripristinare preliminarmente le condizioni minime necessarie alla sopravvivenza aziendale.

Anche in questo caso si suggerisce il ricorso a consulenti di direzione aziendale e a specialisti in terapia familiare per identificare con esattezza i problemi, la loro gravità ed il loro livello di influenza e, quindi, poter ricerca modalità di soluzione della crisi e delle disfunzioni presenti, ricostituendo le condizioni che rendono possibile la successiva redazione del Patto di Famiglia. L'esatta collocazione dell'impresa familiare in esame all'interno di uno dei tre quadranti che costituiscono quest'area aiuterà a comprendere quale ambito presenta vere e proprie criticità e quale invece presenta disfunzioni, guidando conseguentemente la famiglia ed i consulenti nella individuazione delle priorità.

**L'area colorata in giallo**, contrassegnata dalle **lettere EF**, accoglie le situazioni nelle quali su uno dei due fronti è in essere una crisi ma l'altro fronte si presenta in equilibrio.

In simili casi, la possibilità di sopravvivenza dell'azienda dipende dal carattere strutturale o transitorio, della capacità e volontà degli attori-chiave di adoperarsi per la soluzione della crisi.

Il ripristino di una situazione di equilibrio può essere costoso in termini non solo economici, ma anche di impegno emotivo ed intellettuale, ma le probabilità di successo appaiono più elevate che nei due casi precedenti, a condizione che si agisca con determinazione e tempestività..

Nel caso in cui l'impresa familiare in questione fosse collocata all'interno del quadrante  $E_F C_I$  sarà necessario valutare prelimi-

narmente le possibilità di realizzare una drastica rivitalizzazione della formula imprenditoriale, intervenendo con l'energia e la determinazione necessarie per risolvere la crisi.

In casi del genere bisognerà valutare, anche alla luce della tipologia di impresa familiare che ci si trova di fronte (cfr. paragrafo 2.3.), se siano presenti all'interno della famiglia le competenze necessarie per condurre il processo di risanamento aziendale e, in caso negativo, valutare se sia preferibile e praticabile l'ipotesi di affidare a terzi la direzione dell'impresa oppure vendere.

Vanno comunque realisticamente evidenziate la difficoltà che si presentano allorquando, in presenza di scarse competenze all'interno della famiglia, si voglia affidare a terzi la conduzione dell'impresa, dal momento che, frequentemente, in casi del genere la famiglia risulta carente non solo delle competenze manageriali ma anche di quelle necessarie a comporre adeguatamente gli organi di governo cui andrebbe demandata la supervisione del nuovo vertice aziendale.

Tuttavia, qualora la famiglia disponesse di risorse economiche sufficienti per sostenere gli oneri connessi con un tale passaggio e, facendo leva sull'elevato grado di coesione e dedizione (commitment), fosse possibile dare vita ad organi di governo adeguati alle circostanze non si vede ragione per escludere a priori l'ipotesi di mantenere la proprietà.

In molte circostanze, le valutazioni di cui si è fin qui riferito vengono condotte con l'assistenza dei consulenti ai quali è stata richiesta collaborazione.

Nel caso in cui l'impresa familiare in questione fosse collocata all'interno del quadrante E<sub>I</sub>C<sub>F</sub> sarà necessario studiare preliminarmente la gravità della crisi, la sua diffusione, la sua reversibi-

lità, valutando se sia possibile ristabilire un reale equilibrio esteso a tutti i membri della famiglia o sia preferibile pervenire all'esclusione di alcuni membri della famiglia dalla proprietà dell'impresa. In molti casi che si collocano all'interno di tale quadrante può risultare preziosa l'assistenza di esperti in terapia familiare.

A differenza dei due casi precedenti, però, si ritiene che in simili circostanze sia possibile contenere progressivamente i fattori di conflittualità che possono influenzare negativamente la soluzione della crisi.

**L'area colorata in verde chiaro**, contrassegnata dalle lettere ED , accoglie le situazioni nelle quali uno dei due ambiti è in equilibrio ma vengono riscontrate disfunzioni sull'altro fronte.

Anche simili casi possono richiedere il ricorso ad esperti che aiutino a risolvere le disfunzioni, ma le probabilità di successo risultano ancora maggiori che nei casi precedenti.

Nel caso in cui l'impresa si trovi nel quadrante EFDI potrà essere utile, come abbiamo osservato in diversi dei casi da noi esaminati, intervenire sulla composizione degli organi di governo, includendo soggetti indipendenti e dotati di adeguate competenze che possano fornire supporto nella soluzione delle disfunzioni riscontrate.

Nel caso in cui l'impresa si trovi nel quadrante EIDF potrà invece essere utile il ricorso ad esperti in terapia familiare.

In questi casi le probabilità di successo sono comunque fortemente legate alla reale volontà della famiglia di affrontare e risolvere le disfunzioni e dalla capacità di gestire con equilibrio e determinazione le tensioni che inevitabilmente sorgeranno a seguito delle decisioni che sarà necessario assumere.

**L'area colorata in verde scuro, contrassegnata dalla lettera "E",** accoglie le situazioni nelle quali si riscontra una situazione di equilibrio, caratterizzata dalla compresenza di pace all'interno della famiglia e solidità dell'impresa.



## EPILOGO

Il presente lavoro costituisce un tentativo di contribuire alla comprensione dei conflitti nelle aziende familiari, delle loro dinamiche e dei loro esiti potenziali e di offrire alcuni strumenti utili a supportare i processi diagnostici.

Lo sforzo compiuto è utile per gli studiosi di aziende familiari interessati al tema in quanto fornisce una ricognizione sistematica della letteratura accademica sul tema, propone una classificazione degli antecedenti del conflitto, oltre che delle tipologie di conflitto, e li pone in relazione con le strategie di gestione adottate o adottabili. Infine, offre alcuni strumenti a supporto dei processi di diagnosi, che possono risultare utili anche ai ricercatori che vogliano indagare le connessioni tra i diversi fattori.

Lo sforzo compiuto risulta utile anche sia ai diretti interessati, i membri di famiglie imprenditoriali, sia ai consulenti.

Ai primi offre uno spunto di riflessione su come prevenire i conflitti, riconoscerli e gestirli nel caso in cui ci si trovi coinvolti, valutarne i possibili esiti.

L'individuazione della posizione dell'azienda familiare nella matrice CDE presentata potrà costituire un valido aiuto anche nella individuazione delle caratteristiche del consulente o dei consulenti cui chiedere assistenza, i quali dovranno avere competenze ed esperienza sufficienti per gestire la situazione e affrontare i problemi presenti.

Ai secondi, oltre che i benefici già indicati, offre la possibilità di valutare in via preliminare le condizioni di un'azienda familiare già prima di avviare il progetto, o addirittura ancor prima di accettare l'incarico, al fine di valutare la presenza di fattori eventualmente ostativi al buon esito dello stesso.

Ciò risulta particolarmente vero quando oggetto della richiesta di interventi complessi quali l'assistenza nella redazione di accordi familiari e *family protocols*.

Con una certa frequenza, la richiesta di assistenza in questo ambito da parte dei clienti è orientata alla ricerca di soluzioni che riguardano i sintomi più che le cause dei problemi. Disporre di uno strumento di diagnosi preliminare olistico consente di valutare anticipatamente le reali possibilità di successo, di identificare eventuali aree problematiche, chiedere apertamente rassicurazioni riguardo alla reale volontà della famiglia di affrontare e risolvere le disfunzioni e dalla capacità di gestire con equilibrio e determinazione le tensioni che inevitabilmente sorgeranno a seguito delle decisioni che sarà necessario assumere.

Offre, inoltre, la possibilità di valutare possibili effetti collaterali di terapie suggerite per risolvere problemi specifici, potendo interrogarsi su quali possano essere le ripercussioni di determinate scelte su antecedenti della crisi non immediatamente riconosciuti come tali.

Sebbene sia auspicabile che ogni situazione conflittuale possa trovare una soluzione positiva, occorre prendere atto che a volte ripristinare condizioni di unità e *commitment affettivo* può risultare impossibile. Ciò è particolarmente vero nei casi in cui il conflitto sia di tipo relazionale ed abbia portato ad un tale livello di erosione della fiducia da vanificare ogni tentativo di ricostruzione.



Avere chiara consapevolezza di ciò e capacità di analizzare con oggettività la situazione può consentire, pur in presenza di conflitti irreparabili di arrestarne l'*escalation* prima che si producano effetti catastrofici, che, solitamente, finiscono con il provocare il fallimento dell'impresa nella sua forma più drammatica e deflagrante, non solo con conseguenti perdite patrimoniali per la famiglia, ma anche con il coinvolgimento di altri portatori di interessi nei confronti dell'impresa, che si vedono colpiti dalle conseguenze del fallimento.

Tra questi interlocutori vanno ricompresi innanzitutto i lavoratori e i manager non familiari, che frequentemente si trovano ad essere osservatori silenti e vittime di conflittualità familiari protratte nel tempo che finiscono con il determinarne la perdita del lavoro.

Vi si trovano anche gli istituti di credito, che nelle crisi di impresa si trovano frequentemente coinvolti con perdite patrimoniali derivanti dalla mancata restituzione di finanziamenti erogati.

Sebbene negli ultimi anni i sistemi di valutazione del merito creditizio si siano significativamente evoluti, integrando metodi, strumenti e indicatori sempre più sofisticati, va tuttavia osservato che tali miglioramenti si rivolgono in via esclusiva ad aspetti riguardanti l'impresa. La sfera familiare e la sua interazione con quella aziendale si trova al di fuori del perimetro di analisi.

Integrare strumenti diagnostici come quelli proposti in questo lavoro consentirebbe agli istituti finanziari di estendere l'ambito anche a tali aspetti, con benefici non solo per se stessi, ma anche per i loro clienti. La presa di consapevolezza da parte

dell'istituto finanziatore di fattori di conflittualità potenzialmente pericolosi per gli equilibri aziendali potrebbe indurre ad interventi precoci, e indurre alla ricerca di soluzioni adeguate prima che la crisi si incancrenisca.

Siamo consapevoli della necessità di ulteriori sforzi di ricerca che accrescano la conoscenza del tema oggetto di trattazione, così come di un miglioramento degli strumenti diagnostici proposti, che allo stato attuale hanno ancora carattere prototipale. Possibili aree di approfondimento sono da individuare nell'approfondimento della conoscenza della relazione tra ambiti di conflittualità potenziale, antecedenti e tipologie di conflitto, nell'analisi degli elementi specifici che interagiscono ai diversi stadi generazionali e dimensionali. Ancora, approfondimenti sono possibili nell'applicazione al contesto delle aziende familiari di istituti come la mediazione e di altri strumenti sviluppati nell'ambito della psicologia e della scienze della famiglia a supporto della ricostruzione della fiducia.

Studi longitudinali potrebbero costituire un utile strumento a questo riguardo.

Il miglioramento degli strumenti diagnostici potrebbe beneficiare anche del contributo di ricercatori dell'area dei sistemi complessi, di informatica e dell'intelligenza artificiale al fine di tradurre i prototipi qui presentati in strumenti informatici dotati di capacità di autoapprendimento e pervenire alla realizzazione di veri e propri strumenti di simulazione evoluti.





## BIBLIOGRAFIA

### **Conflitto e Aziende Familiari**

- Alderson, K. (2015). "Conflict management and resolution in family-owned businesses: a practitioner focused review." *Journal of family business management* 5(2): 140-156.
- Allen, M. W. (2002). "Family Businesses: Communication, Conflict, Planning, and Succession." *The Journal of Family Communication* 2(4): 217-226.
- Amarapurkar, S. S. and S. M. Danes (2005). "Farm Business-Ownning Couples: Interrelationships among Business Tensions, Relationship Conflict Quality, and Spousal Satisfaction." *Journal of Family and Economic Issues* 26(3): 419-441.
- Avloniti, A., A. Iatridou, I. Kaloupsis and G. S. Vozikis (2014). "Sibling rivalry: implications for the family business succession process." *International Entrepreneurship and Management Journal* 10(4): 661-678.
- Beehr, T. A., John A. Drexler, Jr. and S. Faulkner (1997). "Working in Small Family Businesses: Empirical Comparisons to Non-Family Businesses." *Journal of Organizational Behavior* 18(3): 297-312.
- Benavides-Velasco, C. A., C. Quintana-García and V. F. Guzmán-Parra (2013). "Trends in family business research." *Small Business Economics* 40(1): 41-57.
- Birley, S., D. Ng and A. Godfrey (1999). "The family and the business." *Long Range Planning* 32(6): 598-608.

- Blumentritt, T., T. Mathews and G. Marchisio (2013). "Game Theory and Family Business Succession: An Introduction." *Family Business Review* 26(1): 51-67.
- Boyatzis, R. E. and C. Soler (2012). "Vision, leadership and emotional intelligence transforming family business." *Journal of Family Business Management* 2(1): 23-30.
- Brenes, E. R., K. Madrigal and G. E. Molina-Navarro (2006). "Family business structure and succession: Critical topics in Latin American experience." *Journal of Business Research* 59(3): 372-374.
- Caputo, A. and V. Zarone (2017). "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*.
- Carr, J. C. and K. M. Hmieleski (2015). "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.
- Cater, J. J., R. E. Kidwell and K. M. Camp (2016). "Successor Team Dynamics in Family Firms." *Family Business Review* 29(3): 301-326.
- Chandler, G. N. (2015). "Control Structures Used in Family Business to Manage Wealth: Operationalization of Antecedent and Outcome Variables." *Entrepreneurship Theory and Practice* 39(6): 1305-1312.
- Chang, E. P. C., E. Memili, J. J. Chrisman, F. W. Kellermanns and J. H. Chua (2009). "Family social capital, venture preparedness, and start-up decisions: A study of hispanic entrepreneurs in new England." *Family Business Review* 22(3): 279-292.

- Cheung, C. W. M. (2016). "Exploitative learning and entrepreneurial opportunity recognition of a family business in Hong Kong during and after the Second World War." *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies* 8(3): 321-334.
- Chirico, F. and C. Salvato (2014). "Knowledge internalization and product development in family firms: When relational and affective factors matter." *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, F. W. Kellermanns and E. P. Chang (2007). "Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms." *Journal of Business research* 60(10): 1030-1038.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua and R. A. Litz (2004). "Comparing the agency costs of family and non"family firms: Conceptual issues and exploratory evidence." *Entrepreneurship Theory and practice* 28(4): 335-354.
- Chrisman, J. J., F. W. Kellermanns, K. C. Chan and K. Liano (2010). "Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles." *Family Business Review* 23(1): 9-26.
- Chrisman, J. J., P. Sharma and S. Taggar (2007). "Family influences on firms: An introduction." *Journal of Business Research* 60(10): 1005-1011.
- Cooper, J. T., R. E. Kidwell and K. A. Eddleston (2013). "Boss and Parent, Employee and Child: Work-Family Roles and Deviant Behavior in the Family Firm." *Family Relations* 62(3): 457-471.
- Corbetta, G. and C. Salvato (2004). "Self-serving or self-actualizing? Models of man and agency costs in different types of family firms: A commentary on "Comparing the Agency

- Costs of Family and Non-family Firms: Conceptual Issues and Exploratory Evidence.” *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(4): 355-362.
- Cosier, R. A. and M. Harvey (1998). “The hidden strengths in family business: Functional conflict.” *Family Business Review* 11(1): 75-79.
- Craig, J. (2002). “Conflict and family functioning in family business.” *Small Enterprise Research* 10(2): 88-99.
- Cruz, C. C., L. R. Gómez-Mejia and M. Becerra (2010). “Perceptions of benevolence and the design of agency contracts: CEO-TMT relationships in family firms.” *Academy of Management Journal* 53(1): 69-89.
- Daily, C. M. and J. P. Near (2000). “CEO Satisfaction and Firm Performance in Family Firms: Divergence between Theory and Practice.” *Social Indicators Research* 51(2): 125-170.
- Danes, S. M. (2006). “Tensions within family business-owning couples over time.” *Stress, Trauma and Crisis* 9(3-4): 227-246.
- Danes, S. M., N. Fitzgerald and K. C. Doll (2000). “Financial and relationship predictors of family business goal achievement.” *Journal of Financial Counseling and Planning* 11(2): 43-52.
- Danes, S. M. and Y. G. Lee (2004). “Tensions Generated by Business Issues in Farm Business-Owning Couples.” *Family Relations* 53(4): 357-366.
- Danes, S. M., R. D. Leichtentritt, M. E. Metz and C. Huddleston-Casas (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. and E. A. Morgan (2004). "Family Business-Owning Couples: An EFT View into Their Unique Conflict Culture." *Contemporary Family Therapy* 26(3): 241-260.
- Davis, J. A. and R. Tagiuri (1989). "The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in Family Companies." *Family Business Review* 2(1): 47-74.
- Davis, P. S. and P. D. Harveston (1999). "In the founder's shadow: Conflict in the family firm." *Family Business Review* 12(4): 311-323.
- Davis, P. S. and P. D. Harveston (2001). "The phenomenon of substantive conflict in the family firm: a cross-generational study." *Journal of Small Business Management* 39(1): 14-30.
- Dede, N. P. and E. Ayranci (2014). "Exploring the connections among spiritual leadership, altruism, and trust in family businesses." *Quality & Quantity* 48(6): 3373-3400.
- Dyer, W. G. (2003). "The Family: The Missing Variable in Organizational Research." *Entrepreneurship theory and practice* 27(4): 401-416.
- Dyer, W. G. and W. Handler (1994). "Entrepreneurship and family business: Exploring the connections." *Entrepreneurship Theory and Practice* 19: 71-71.
- Eddleston, K. A. and F. W. Kellermanns (2007). "Destructive and productive family relationships: A stewardship theory perspective." *Journal of Business Venturing* 22(4): 545-565.
- Eddleston, K. A., F. W. Kellermanns and R. Sarathy (2008). "Resource configuration in family firms: Linking resources, strategic planning and technological opportunities to performance." *Journal of Management Studies* 45(1): 26-50.
- Eddleston, K. A. and R. M. Morgan (2014). "Trust, commitment and relationships in family business: Challenging con-

- ventional wisdom.” *JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY* 5(3): 213-216.
- Eddleston, K. A., R. F. Otondo and F. W. Kellermanns (2008). “Conflict, Participative Decision-Making, and Generational Ownership Dispersion: A Multilevel Analysis.” *Journal of Small Business Management* 46(3): 456-484.
- Efendy, K. I., R. Zolin and A. Chang (2013). “Escalation of Conflict in Large Private Family Business.” *Academy of Management Proceedings* 2013(1): 13168-13168.
- Ensley, M. D. and A. W. Pearson (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.
- Filbeck, G. and L. L. Smith (1997). “Team building and conflict management: Strategies for family businesses.” *Family Business Review* 10(4): 339-352.
- Finch, N. (2005). “The Role of the Accountant in Mediating Conflict in Family Owned Businesses.” Available at SSRN 883033.
- Fock, S.-T. (1998). “The Impact of Family Conflicts on the Development of Chinese Entrepreneurially Managed Family Business: The Yeo Hiap Seng Case in Singapore.” *Journal of Small Business and Entrepreneurship* 15(2): 88.
- Gagne, M., P. Sharma and A. De Massis (2014). “The study of organizational behaviour in family business.” *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY* 23(5): 643-656.
- García, J. O., C. Pedro Juan Martín and C. P. Pérez (2014). “The culture of conflict in family business/La cultura del conflicto en la empresa familiar.” *Revista de Empresa Familiar* 4(2): 25.



- Genn, H. (2010). "Civil mediation: A measured approach?" *Journal of Social Welfare and Family Law* 32(2): 195-205.
- Gill, A., S. P. Sharma and H. S. Mand (2012). "Growth plans of small business in India: Individual influences." *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 16(1): 33-47.
- Glover, J. L. (2014). "Gender, power and succession in family farm business." *International Journal of Gender and Entrepreneurship* 6(3): 276-295.
- Gras, D. and R. S. Nason (2015). "Bric by bric: The role of the family household in sustaining a venture in impoverished Indian slums." *JOURNAL OF BUSINESS VENTURING* 30(4): 546-563.
- Großmann, S. and A. V. Schlippe (2015). "Family businesses: fertile environments for conflict." *Journal of Family Business Management* 5(2): 294-314.
- Gudmunson, C. G., S. M. Danes, J. D. Werbel and J. T.-C. Loy (2009). "Spousal support and work-family balance in launching a family business." *Journal of Family Issues* 30(8): 1098-1121.
- Haberman, H. and S. M. Danes (2007). "Father-daughter and father-son family business management transfer comparison: Family FIRO model application." *Family Business Review* 20(2): 163-184.
- Harvey, M., R. A. Cosier and M. M. Novicevic (1998). "Conflict in Family Business: Make it Work to Your Advantage." *Journal of Business and Entrepreneurship* 10(2): 61.
- Harvey, M. and R. E. Evans (1994). "Family Business and Multiple Levels of Conflict." *Family Business Review* 7(4): 331-348.

- Hoffman, J., M. Hoelscher and R. Sorenson (2006). "Achieving sustained competitive advantage: A family capital theory." *Family business review* 19(2): 135-145.
- Jaffe, D. T. (2006). "The World of Family Business Consulting." *Consulting to Management* 17(1): 21.
- Janjuha-Jivraj, S. (2004). "The impact of the mother during family business succession: Examples from the Asian business community." *Journal of Ethnic and Migration Studies* 30(4): 781-797.
- Jayantilal, S., S. F. Jorge and T. M. B. Palacios (2016). "Effects of sibling competition on family firm succession: A game theory approach." *Journal of Family Business Strategy* 7(4): 260-268.
- Jennings, J. E., R. S. Breitkreuz and A. E. James (2013). "When Family Members Are Also Business Owners: Is Entrepreneurship Good for Families?" *Family Relations* 62(3): 472-489.
- Kaye, K. (1991). "Penetrating the cycle of sustained conflict." *Family Business Review* 4(1): 21-44.
- Kellermanns, F. W., C. Dibrell and C. Cruz (2014). "The role and impact of emotions in family business strategy: New approaches and paradigms." *JOURNAL OF FAMILY BUSINESS STRATEGY* 5(3): 277-279.
- Kellermanns, F. W. and K. A. Eddleston (2004). "Feuding Families: When Conflict Does a Family Firm Good." *Entrepreneurship Theory and Practice* 28(3): 209-228.
- Kellermanns, F. W. and K. A. Eddleston (2007). "A family perspective on when conflict benefits family firm performance." *Journal of Business Research* 60(10): 1048-1057.
- Kets de Vries, M. F. (1994). "The dynamics of family controlled firms: The good and the bad news." *Organizational dynamics* 21(3): 59-71.

- Kidwell, R. E., K. A. Eddleston, J. J. Cater and F. W. Kellermanns (2013). "How one bad family member can undermine a family firm: Preventing the Fredo effect." *Business Horizons* 56(1): 5-12.
- Kidwell, R. E., F. W. Kellermanns and K. A. Eddleston (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.
- Kilmann, R. H. and K. W. Thomas (1975). "Interpersonal conflict-handling behavior as reflections of Jungian personality dimensions." *Psychological reports* 37(3): 971-980.
- Kiong, T. C. (2005). "Feuds and lagacies: Conflict and inheritance in Chinese family businesses." *International Sociology* 20(1): 45.
- Knapp, J. R., B. R. Smith, G. E. Kreiner, C. Sundaramurthy and S. L. Barton (2013). "Managing Boundaries Through Identity Work: The Role of Individual and Organizational Identity Tactics." *FAMILY BUSINESS REVIEW* 26(4): 333-355.
- Królik, R. (2014). "The Impact of Conflict Management on Organizational Culture in Family Business." *Journal of Intercultural Management* 6(4): 25-34.
- Le Breton-Miller, I. and D. Miller (2014). "Temporal considerations in the study of family firms: Reflections on "the study of organizational behaviour in family business"." *EUROPEAN JOURNAL OF WORK AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY* 23(5): 669-673.
- Le Breton-Miller, I. and D. Miller (2013). "Socioemotional Wealth Across the Family Firm Life Cycle: A Commentary on "Family Business Survival and the Role of Boards"." *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(6): 1391-1397.

- Le Van, G. (1988). "Passing the family business to the next generation handling conflict." *Annual Philip E. Heckerling Institute on Estate Planning* 22: 14.
- Lee, J. (2006). "Impact of family relationships on attitudes of the second generation in family business." *Family Business Review* 19(3): 175-191.
- Lee, M. S. and E. G. Rogoff (1996). "Research note: Comparison of small businesses with family participation versus small businesses without family participation: An investigation of differences in goals, attitudes, and family/business conflict." *Family Business Review* 9(4): 423-437.
- Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family businesses." *Harvard Business Review* 49(2): 90-98.
- Levitt, D. (2005). "Family business forum: developing the next generation." *The Journal for Quality and Participation* 28(3): 16.
- Lu, J., X. Xie and M. Wu (2013). "Research on social capital and conflict management mechanism of family business's top management team." *Asian Social Science* 9(11): 70-74.
- Lubatkin, M. H., W. S. Schulze, Y. Ling and R. N. Dino (2005). "The effects of parental altruism on the governance of family-managed firms." *Journal of organizational behavior* 26(3): 313-330.
- Lumpkin, G. T., L. Steier and M. Wright (2011). "Strategic entrepreneurship in family business." *Strategic Entrepreneurship Journal* 5(4): 285-306.
- Memili, E., T. M. Zellweger and H. C. Fang (2013). "The Determinants of Family Owner-Managers' Affective Organizational Commitment." *Family Relations* 62(3): 443-456.

- Menéndez-Requejo, S. (2005). "Growth and internationalisation of family businesses." *International Journal of Globalisation and Small Business* 1(2): 122-133.
- Michael-Tsabari, N. and Y. Lavee (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(1): 105-116.
- Moore, K. and M. Barrett (2005). "Understanding tensions and conflict: a phases of learning approach to family business."
- Neff, J. E. (2015). "Shared vision promotes family firm performance." *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY* 6: 646.
- Nicholson, N. (2008). "Evolutionary psychology and family business: A new synthesis for theory, research, and practice." *Family Business Review* 21(1): 103-118.
- Nordqvist, M. (2005). "Familianness in top management teams: Commentary on Ensley and Pearson's "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): 285-292.
- Nose, L., C. Korunka, H. Frank and S. M. Danes (2017). "Decreasing the Effects of Relationship Conflict on Family Businesses: The Moderating Role of Family Climate." *Journal of Family Issues* 38(1): 25-51.
- Paul, J. (2003). "Book Review: Conflict and Communication in the Family Business, by Joseph H. Astrachan and Kristi S. McMillan. Family Business Leadership Series, No. 16. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers, 2003 (first printing). 61 pp., \$18.95 paper." *Family Business Review* 16(4): 292-293.

- Pieper, T. M., J. H. Astrachan and G. E. Manners (2013). "Conflict in Family Business: Common Metaphors and Suggestions for Intervention: Conflict in Family Business." *Family Relations* 62(3): 490-500.
- Pounder, P. (2015). "Family business insights: an overview of the literature." *Journal of Family Business Management* 5(1): 116.
- Prince, R. A. (1990). "Family Business Mediation: A Conflict Resolution Model." *Family Business Review* 3(3): 209-223.
- Rutherford, M. W., L. A. Muse and S. L. Oswald (2006). "A new perspective on the developmental model for family business." *Family Business Review* 19(4): 317-333.
- Schulze, W. S., M. H. Lubatkin and R. N. Dino (2003). "Exploring the agency consequences of ownership dispersion among the directors of private family firms." *Academy of Management Journal* 46(2): 179-194.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (2003). "Predictors of satisfaction with the succession process in family firms." *Journal of business Venturing* 18(5): 667-687.
- Sharma, P. and P. G. Irving (2005). "Four bases of family business successor commitment: Antecedents and consequences." *Entrepreneurship Theory and Practice* 29(1): 13-33.
- Shepherd, D. and J. M. Haynie (2009). "Family business, identity conflict, and an expedited entrepreneurial process: A process of resolving identity conflict." *Entrepreneurship: Theory and Practice* 33(6): 1245-1264.
- Sonfield, M. C. and R. N. Lussier (2004). "First-, second-, and third-generation family firms: a comparison." *Family Business Review* 17(3): 189-202.

- Sorenson, R. L. (1999). "Conflict management strategies used by successful family businesses." *Family business review* 12(4): 325-339.
- Spraggon, M., V. Bodolica and M. Manoussifar (2012). "Succession Management Challenges: The Case of a Family Business in the UAE." *Asian Journal of Management Cases* 9(2): 115-126.
- Spriggs, M., A. Yu, D. Deeds and R. L. Sorenson (2013). "Too Many Cooks in the Kitchen: Innovative Capacity, Collaborative Network Orientation, and Performance in Small Family Businesses." *Family Business Review* 26(1): 32-50.
- Steier, L. (2001). "Family firms, plural forms of governance, and the evolving role of trust." *Family Business Review* 14(4): 353-368.
- Stewart, C. C. and S. M. Danes (2001). "Inclusion and Control in Resort Family Businesses: A Developmental Approach to Conflict." *Journal of Family and Economic Issues* 22(3): 293-320.
- Stoilkovska, A. (2011). "The Challenges of a Family Business." *UTMS Journal of Economics* 2(2): 181.
- Sundaramurthy, C. (2008). "Sustaining trust within family businesses." *Family Business Review* 21(1): 89-102.
- Tagiuri, R. and J. Davis (1996). "Bivalent attributes of the family firm." *Family business review* 9(2): 199-208.
- Taylor, J. and J. Tucker (2013). "Conflict in a family business: The f word." *University of Auckland Business Review* 16(1): 26-37.
- Trippe, B. and D. Baumel (2015). "Beyond the Thomas-Kilman Model: Into Extreme Conflict." *Negotiation Journal* 31(2): 89-103.

- Tsang, E. W. (2002). "Learning from overseas venturing experience: The case of Chinese family businesses." *Journal of Business venturing* 17(1): 21-40.
- Van Auken, H. E. and J. D. Werbel (2006). "Family dynamic and family business financial performance: Spousal commitment." *Family Business Review* 19(1): 49-63.
- Van der Heyden, L., C. Blondel and R. S. Carlock (2005). "Fair process: Striving for justice in family business." *Family Business Review* 18(1): 1-21.
- Vera, C. F. and M. A. Dean (2005). "An examination of the challenges daughters face in family business succession." *Family Business Review* 18(4): 321-345.
- Vilaseca, A. (2002). "The Shareholder Role in the Family Business: Conflict of Interests and Objectives Between Nonemployed Shareholders and Top Management Team." *Family Business Review* 15(4): 299-320.
- Volkov, D. A. (2014). "Family business in Russia: Results of the empirical research." *World Applied Sciences Journal* 30(4): 468-474.
- Wakefield, M. W. and T. C. Sebor (2004). "An examination of antecedents of conflict over money, management, vision, and control in family businesses." *Journal of Business and Entrepreneurship* 16(2): 91.
- Ward, J. L. (1997). "Growing the family business: Special challenges and best practices." *Family Business Review* 10(4): 323-337.
- Weigel, D. J. and D. S. Ballard-Reisch (1997). "Merging Family and Firm: An Integrated Systems Approach to Process and Change." *Journal of Family and Economic Issues* 18(1): 7-31.



- Wicker, A. W. and K. A. Burley (1991). "Close Coupling in Work-Family Relationships - Making and Implementing Decisions in a New Family Business and at Home. Longitudinal." *HUMAN RELATIONS* 44(1): 77-92.
- Yan, J. and R. L. Sorenson (2004). "The influence of Confucian ideology on conflict in Chinese family business." *International Journal of Cross Cultural Management* 4(1): 5-17.
- Young, M. N., M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. D. Bruton and Y. Jiang (2008). "Corporate governance in emerging economies: A review of the principal-principal perspective." *Journal of management studies* 45(1): 196-220.
- Zahra, S. A. (2005). "Entrepreneurial risk taking in family firms." *Family Business Review* 18(1): 23-40.

### **Modelli teorici nella ricerca sulle aziende familiari**

- Canary, H. and D. Canary (2013). *Family conflict: Managing the unexpected*, John Wiley & Sons.
- Friedman, G. J. and J. Himmelstein (2008). *Challenging conflict: Mediation through understanding*, Amer Bar Assn.
- Malhotra, D. (2016). *Negotiating the Impossible: How to Break Deadlocks and Resolve Ugly Conflicts (without Money Or Muscle)*, Berrett-Koehler Publishers.
- Manne, J. (2012). *Family Constellations: A Practical Guide to Uncovering the Origins of Family Conflict*, North Atlantic Books.
- Shapiro, D. (2016). *Negotiating the Nonnegotiable: How to Resolve Your Most Emotionally Charged Conflicts*, Viking Adult.

- Vallacher, R. R., P. T. Coleman, A. Nowak, L. Bui-Wrzosinska, L. Liebovitch, K. Kugler and A. Bartoli (2013). *Attracted to conflict: Dynamic foundations of destructive social relations*, Springer.
- Martinez, M. and H. Aldrich (2014). *Sociological theories applied to family businesses*. SAGE Publications Inc.
- Basco, R. and M. J. P. Rodríguez (2009). "Studying the family enterprise holistically evidence for integrated family and business systems." *Family Business Review* 22(1): 82-95.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua, F. W. Kellermanns and E. P. Chang (2007). "Are family managers agents or stewards? An exploratory study in privately held family firms." *Journal of Business research* 60(10): 1030-1038.
- Chua, J. H., J. J. Chrisman and E. B. Bergiel (2009). "An agency theoretic analysis of the professionalized family firm." *Entrepreneurship Theory and Practice* 33(2): 355-372.
- Cosier, R. A. and D. R. Dalton (1990). "Positive effects of conflict: A field assessment." *International journal of conflict management* 1(1): 81-92.
- D'Errico, F., I. Poggi, A. Vinciarelli and L. Vincze (2015). "Conflict and Multimodal Communication."
- Friedman, S. E. and E. P. Friedman (2014). "Family business and positive psychology: a new planning paradigm." *New York State Bar Association Journal* 86(1): 44.
- Habbershon, T. G. and J. H. Astrachan (1997). "Research note perceptions are reality: How family meetings lead to collective action." *Family Business Review* 10(1): 37-52.
- James, A. E., J. E. Jennings and R. S. Breitkreuz (2012). "Worlds Apart?: Rebridging the Distance Between Family Science and Family Business Research." *Family Business Review* 25(1): 87-108.

- Jehn, K. A. (1994). "Enhancing effectiveness: An investigation of advantages and disadvantages of value-based intragroup conflict." *International journal of conflict management* 5(3): 223-238.
- Kaye, K. (1991). "Penetrating the cycle of sustained conflict." *Family Business Review* 4(1): 21-44.
- Michael-Tsabari, N. and D. Weiss (2015). "Communication Traps: Applying Game Theory to Succession in Family Firms." *Family Business Review* 28(1): 26-40.
- Morck, R. and B. Yeung (2003). "Agency problems in large family business groups." *Entrepreneurship Theory and Practice* 27(4): 367-382.
- Nicholson, N. (2013). "Evolutionary theory: A new synthesis for family business thought and research." *The SAGE handbook of family business*: 119.
- Pieper, T. M. (2010). "Non solus: Toward a psychology of family business." *Journal of Family Business Strategy* 1(1): 26-39.
- Schulze, W. S., M. H. Lubatkin, R. N. Dino and A. K. Buchholtz (2001). "Agency relationships in family firms: Theory and evidence." *Organization science* 12(2): 99-116.
- Shukla, P. P., M. Carney and E. Gedajlovic (2013). "Economic theories of family firms." *The SAGE Handbook of Family Business*: 100-119.
- Stewart, A. (2014). "The anthropology of family business: An imagined ideal." *The SAGE handbook of family business*: 66-82.
- Verbeke, A. and L. Kano (2012). "The Transaction Cost Economics Theory of the Family Firm: Family-Based Human Asset Specificity and the Bifurcation Bias." *Entrepreneurship Theory and Practice* 36(6): 1183-1205.

- von Schlippe, A. and K. A. Schneewind (2014). "Theories from family psychology and family therapy." SAGE handbook of family business: 47-65.
- Weigel, D. J. and D. S. Ballard-Reisch (1997). "Merging Family and Firm: An Integrated Systems Approach to Process and Change." *Journal of Family and Economic Issues* 18(1): 7-31.
- Whetten, D., P. Foreman and W. G. Dyer (2014). "Organizational identity and family business." *The Sage handbook of family business*: 480-497.
- Wortman, M. S. (1994). "Theoretical Foundations for Family-Owned Business: A Conceptual and Research-Based Paradigm." *Family Business Review* 7(1): 3-27

## **Revisioni della letteratura**

- De Massis, A., P. Sharma, J. H. Chua and J. J. Chrisman (2012). *Family business studies: An annotated bibliography*, Edward Elgar Publishing.
- Benavides-Velasco, C. A., C. Quintana-García and V. F. Guzmán-Parra (2013). "Trends in family business research." *Small Business Economics* 40(1): 41-57.
- Chrisman, J., J. Chua and P. Sharma (1996). "A review and annotated bibliography of family business studies." Norwell: MA: Kluwer Academic Publishers. Dabos, GE, & Rousseau, DM (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology* 89(1): 52-72.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma (2003). "Current trends and future directions in family business management

- studies: Toward a theory of the family firm.” Coleman white paper series 4: 1-63.
- Chrisman, J. J., J. H. Chua and P. Sharma (2005). “Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm.” *Entrepreneurship theory and practice* 29(5): 555-576.
- Chrisman, J. J., F. W. Kellermanns, K. C. Chan and K. Liano (2010). “Intellectual foundations of current research in family business: An identification and review of 25 influential articles.” *Family Business Review* 23(1): 9-26.
- KOTLAR, J. (2012). “State of the art of family business research.” A. De Massis, P. Sharma, JH Chua et JJ Chrisman (sous la direction de), *Family Business Studies, Annotated Bibliography*, Massachusetts, Edward Elgar Publishing: 10-46.
- Litz, R. A., A. W. Pearson and S. Litchfield (2012). “Charting the Future of Family Business Research: Perspectives From the Field.” *Family Business Review* 25(1): 16-32.
- 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.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and J. H. Chua (1997). “Strategic management of the family business: Past research and future challenges.” *Family business review* 10(1): 1-35.
- Sharma, P., J. J. Chrisman and K. E. Gersick (2012). “25 Years of Family Business Review: Reflections on the Past and Perspectives for the Future.” *Family Business Review* 25(1): 5-15.
- Sharma, P., F. Hoy, J. H. Astrachan and M. Koiranen (2007). “The practice-driven evolution of family business education.” *Journal of Business Research* 60(10): 1012-1021.

- Young, M. N., M. W. Peng, D. Ahlstrom, G. D. Bruton and Y. Jiang (2008). "Corporate governance in emerging economies: A review of the principal–principal perspective." *Journal of management studies* 45(1): 196-220.
- Yu, A., G. Lumpkin, R. L. Sorenson and K. H. Brigham (2012). "The landscape of family business outcomes a summary and numerical taxonomy of dependent variables." *Family Business Review* 25(1): 33-57.
- Zahra, S. A. and P. Sharma (2004). "Family business research: A strategic reflection." *Family Business Review* 17(4): 331-346.

### **Family business research handbooks**

- Melin, L., M. Nordqvist and P. Sharma (2013). *The SAGE handbook of family business*, Sage.
- Poutziouris, P., K. Smyrnios and S. Klein (2008). *Handbook of research on family business*, Edward Elgar Publishing.
- Cosier, R. A. and M. Harvey (1998). "The hidden strengths in family business: Functional conflict." *Family Business Review* 11(1): 75-79.
- Danes, S. M., R. D. Leichtentritt, M. E. Metz and C. Huddleston-Casas (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.
- Ensley, M. D. and A. W. Pearson (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.

Levinson, H. (1971). "Conflicts that plague family businesses." Harvard Business Review **49**(2): 90-98.

Wakefield, M. W. and T. C. Sebra (2004). "An examination of antecedents of conflict over money, management, vision, and control in family businesses." Journal of Business and Entrepreneurship **16**(2): 91.







# **Discurso de contestación**

**Excmo Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins**



Excelentísimo Señor Presidente  
Excelentísimos Señores Académicos  
Excelentísimas e Ilustrísimas Autoridades  
Señoras y Señores

Permítanme, Excelentísimo Señor Presidente, agradecer en su persona a toda la Real Academia el honor que se me hace al encargarme la contestación al discurso de ingreso del Excelentísimo Señor Doctor Salvatore Tomaselli.

A este honor están unidos el orgullo y la alegría de ver entre nosotros a un alumno mío, al que dirigí su tesis doctoral – aún recuerdo con emoción las entrevistas que le hice como Director del Programa Doctoral del IESE - y con el que continuó trabajando desde entonces en la International Family Enterprise Research Academy, en proyectos de investigación y en el asesoramiento de empresas de varios países.

### **Sobre el discurso**

Los múltiples esfuerzos de estudio de las empresas familiares, hechos a lo largo de los pasados cuarenta años, no parecen haber ayudado de forma importante a una mejoría de su viabilidad. Mejoría, que era de esperar, quedara reflejada en la prolongación de su esperanza de vida.

Las expectativas despertadas por el nuevo descubrimiento de los protocolos familiares<sup>1</sup> y por su constante y creciente aplicación, no han sido plenamente alcanzadas en muchas de las ocasiones.

---

1. Sobre las etapas de este descubrimiento ver *Gallo y Tomaselli (2005) Capítulo 1*.

Con frecuencia, con ellos, se han querido resolver las luchas en la familia, olvidando que el protocolo familiar es, básicamente, una herramienta para desarrollar la paz y no para ganar la guerra en las sucesivas batallas que se dan entre miembros de la familia para hacerse con el poder en la empresa.

En otras y también frecuentes ocasiones se han utilizado como un medio para distraer la atención de las personas, o para maquillar y ocultar los problemas más graves, y así conseguir que los interesados desviaran su atención e incluso, su interés por conocer la verdad, aunque para ello hubiera que pagar el coste del incremento de la desunión, y el coste de perder energía en el compromiso de estas personas.

Otras veces ha sido el bajo ritmo impuesto en su implantación, lo que ha conducido a que los protagonistas se volvieran escépticos acerca de la utilidad real del protocolo familiar. O bien la baja amplitud dada a sus objetivos, ha sido la causa de que los interesados se conformaran con resultados muy parciales. Una baja amplitud de objetivos y un bajo ritmo de implantación en el protocolo familiar siempre conducen a retrocesos en su implantación.

En muchos casos se olvida que el protocolo familiar no es una “medicina” definitiva, así como también se olvida que por ser el protocolo familiar un objetivo de proceso, el objetivo sólo se alcanza mientras el proceso de su formación continúa vivo y se prosigue en su implantación a lo largo del tiempo.

Algo similar a lo recién comentado sobre los protocolos familiares también ha ocurrido en la implantación de los consejos de familia, de los cuales se ha esperado una importante aportación para la mejora en la viabilidad de las empresas familiares.

A los consejos de familia se les ha pedido esfuerzo para implantar el protocolo familiar, dedicación al proceso de mantenerlo vivo y, como los seres vivos, continuar en su desarrollo. A los consejos de familia se les ha pedido la identificación de los problemas de falta de confianza<sup>2</sup> entre miembros de la familia, y su solución temprana. Y, con frecuencia, a los consejos de familia se les ha pedido su colaboración con el órgano de gobierno ordinario de la empresa familiar.

Las tres peticiones recién indicadas conducen a comprender que una de las características del consejo de familia es la de ser el motor de unidad, de los miembros de la familia entre sí y con su empresa, y por ello quienes forman parte del mismo deben caracterizarse por un elevado nivel personal de *auctoritas*, es decir, por un **saber** socialmente reconocido. Sin embargo, con frecuencia, estas personas han pretendido caracterizarse por un alto nivel de *potestas*, es decir, de **poder**, y además también han pretendido ejercerlo tantas veces cómo han considerado oportuno.

La *auctoritas* es muy costosa de adquirir y requiere un grande y prolongado esfuerzo personal; pero autoconvencerse uno a sí mismo de que otros le han otorgado *potestas* y querer ejercerla de inmediato es muy sencillo. Este convencimiento, en empresa, dura muy poco tiempo, el tiempo de chocar en el camino con la verdadera *potestas*, que en las sociedades de capital reside en los propietarios de los derechos políticos.

El amplio conjunto de herramientas, en buena parte de naturaleza psicológica, conocidas con el nombre de terapia, y que

---

2. La confianza es un elemento necesario para que se dé la convivencia pacífica y fructífera entre las personas, y la convivencia generacional es punto básico en la continuidad de la empresa familiar. (Gallo, 2016, p.57)

tan buenos resultados dan en la resolución de problemas emocionales de tipo personal, de conflictos interpersonales y de conflictos de grupo, se ha encontrado también con algunas limitaciones más particulares de la empresa familiar, por las que, a veces, no han alcanzado los resultados que de dichas herramientas se esperaban.

Entre estas limitaciones se debe resaltar, en primer lugar, la limitación de tiempo. La empresa compite en un entorno muy dinámico en el que las oportunidades y las amenazas se presentan cuando se presentan, y no esperan a que las personas estén emocionalmente preparadas para aprovechar las oportunidades, dejando así el campo libre a competidores, o para superar las amenazas.

En la empresa la organización, de la que forman parte las personas y grupos receptores de terapia, es un vehículo que debe ser amoldado con precisión a la estrategia particular y concreta que se debe implantar para competir en el mercado. Casi nunca una estrategia genérica, y nunca cualquier tipo de estrategia. Los especialistas que ayudan a resolver conflictos emocionales de algunos miembros de la organización, los terapeutas, son personas que colaboran en poner a punto el vehículo y, como tales, deberían conocer suficientemente bien la estrategia competitiva, particular y concreta que dicha organización tiene por meta. La carencia de este conocimiento por falta de suficientes saberes sobre el entorno competitivo y sobre la situación de la empresa, y por falta de tiempo para adquirirlos, es una segunda limitación a resaltar en la aplicación de la herramienta de la terapia en las empresas familiares.

Por otra parte, pero en directa relación con lo recién comentado, no parece muy probable que se vayan a encontrar pronto nuevas herramientas con fuerte capacidad de ayudar a las em-

presas familiares en los puntos críticos para mejorar su viabilidad. Puntos como el desarrollo de su fortaleza más básica, la fortaleza de la unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa. El compromiso de tomar las decisiones en el proceso de dirección estratégica con profesionalidad, y de implantarlo sin caer en las trampas propias de la empresa familiar, el esfuerzo por mantener el cada vez más dificultoso orden en sus estructuras contractuales. Y el cuidado permanente para mantener y desarrollar la confianza, pues ésta resulta ser imprescindible para convivir en una complejidad que se avecina cada vez más intensa.

En efecto, la complejidad en la que se desarrollan las empresas familiares está adquiriendo matices nuevos y tiende a incrementarse en el futuro inmediato. Entre los elementos nuevos de la complejidad destacan las necesidades de adquirir mejor formación para trabajar con profesionalidad en la empresa, así como la toma de conciencia por parte de la sociedad de la gran aportación que hacen las empresas familiares al bien común. Ambos elementos están unidos a una superior exigencia, por parte de la sociedad, de que la empresa haga bien las cosas, conociendo que la globalización le proporciona todo tipo de posibilidades para acceder a nuevos servicios, así como también a la exigencia de una mayor transparencia<sup>3</sup>.

Sin embargo, no todos los nuevos elementos que influirán en la complejidad serán tan positivos como los recién indicados, pues también estará presente la disminución de la natalidad, que eliminará muchas empresas, el incremento del nivel de roturas de vínculos matrimoniales, las separaciones, las nuevas uniones con hijos procedentes de anteriores relaciones, y

---

3. Accountability, en términos ingleses.

el riesgo de la eutanasia que conducirá a que los propietarios transmitan su empresa de maneras muy diferentes a como hasta ahora se ha hecho.

Lo recién comentado sobre la utilización de medios para la unidad, como los protocolos familiares, los consejos de familia y las terapias familiares, así como lo indicado sobre el previsible incremento de la complejidad, conducen a insistir en la prudencia con la que es necesario que se apliquen estos medios; y en la necesidad de encontrar otro tipo de salidas de viabilidad cuando las situaciones de crisis, ya existentes o previsibles, tanto en la familia como en la empresa no parecen tener solución. El análisis de la situación en la que se encuentra una empresa familiar presenta diferencias con el análisis que es habitual realizar en las empresas no familiares. En ambos tipos de empresas se analizan tanto la empresa como sus propietarios, pero en la empresa familiar estos propietarios tienen unos vínculos peculiares por ser miembros de la misma familiar, y por la continuidad que se da a estos vínculos con la transmisión de su propiedad.

En ambos tipos de empresas se analiza la estrategia, la organización, los sistemas de dirección y los procesos de gobierno, pero en la empresa familiar la influencia, de las preferencias personales, en cada uno de estos cuatro elementos recién citados de quienes ostentan el poder acostumbra a ser más intensa, en primer lugar porque es habitual en la empresa familiar una superior concentración de los derechos políticos anejos a la propiedad en una o pocas personas y, en segundo lugar, porque estas pocas personas permanecen durante periodos más prolongados de tiempo ejerciendo el poder, si se compara con lo que es habitual en las empresas no familiares.



Los vínculos familiares, en unión con la racionalidad limitada y sesgada por la influencia de las preferencias personales, conducen a que las empresas familiares frecuentemente caigan en las trampas que les son propias:

1. “La confusión entre capacidad profesional y la propiedad, y la confusión entre la capacidad para convivir y el parentesco”
2. “No seguir las reglas que son propias de una empresa de negocios, ni las reglas que son propias de una familia propietaria”
3. “No distinguir pronto y de forma continuada en el tiempo las decisiones de gobierno y de dirección, ni tampoco los órganos que las deben tomar”
4. “No implantar de forma competente y a su tiempo los procesos sucesorios”
5. “Creerse (por parte de la persona que ostenta el poder) inmunizado a la caída en las trampas anteriores”. (Gallo, 2016, p.65)

Frente a todos los comentarios anteriores es oportuno insistir que, en empresa familiar, el **diagnóstico de unidad** es un diagnóstico básico para comprender la situación en la que se encuentran las relaciones de la familia con la empresa, pues con él se analiza su fortaleza esencial, que es la unidad. Este diagnóstico de unidad, unido al diagnóstico de los indicadores estratégicos<sup>4</sup>, es decir, al análisis de las oportunidades y amenazas en el entorno competitivo, y al análisis de las fortalezas y

---

4. Llamados “indicadores políticos” por Valero y Lucas (1991, p.65) y que se emplean para clasificar todos los asuntos internos y externos que afectan a la empresa.

debilidades propias de la organización en comparación con los competidores, hará ver los niveles de crisis o de paz que se dan en la familia. Y los niveles de crisis o solidez en que se encuentra la empresa, y es la conjunción de ambos niveles la que debe orientar la selección y aplicación de los medios para incrementar la viabilidad de la empresa.

El modelo conceptual en el que se basa el diagnóstico de unidad parte de la afirmación de que mantener la unidad de los miembros de la familia entre sí y con su empresa requiere del consumo de energía, y en empresa familiar esta energía consiste en el compromiso de dichos miembros de la familia de tomar con profesionalidad las decisiones propias del proceso de su dirección estratégica, y el compromiso de no caer en las trampas anteriormente citadas, y como este último es ciertamente muy difícil de conseguir. Se trata del compromiso de salir de ellas cuando se haya caído.

Para que estas decisiones sean verdaderamente decisiones libres, las personas que deciden deben tener conocimientos suficientes y deben tener la voluntad de tomarlas. Para alcanzar los necesarios conocimientos sobre una empresa particular es preciso confiar <sup>5</sup> en la información que se recibe y en las intenciones de quienes la proporcionan, Y para tener la voluntad de decidir, es decir querer decidir, es preciso amar el proyecto familia – empresa sobre el que se está decidiendo.

Es decir, en el diagnóstico de unidad se identifican el grado en el que los miembros de la familia se conocen y conocen su empresa, y el grado en que confían en los saberes e intenciones de

---

5. "But the real killer (of family businesses) is trust (confianza) or lack of it. Lack of trust comes from whatever leads one person to see another as unreliable, inconsistent, devious or duplicitous" (Gordon and Nicholson, 2008, p.12)

unos y de otros, así como en el nivel de su voluntad para tomar las decisiones, y el nivel de su amor por el proyecto común de familia y empresa.

El diagnóstico de unidad conduce a conocer si la familia está en crisis por irracionalidades o por deseos de venganza; si en la familia se dan disfunciones que llevan a no decidir en razón de motivos emocionales o de faltas de conocimiento; si la familia está en equilibrio, prevaleciendo el sentido común y resolviendo sus problemas de forma pacífica.

El diagnóstico de los indicadores estratégicos conduce a conocer si la empresa está en crisis por falta de producto o de mercado, por carencias de liderazgo, o por la falta de recursos económicos; si en la empresa se dan disfunciones por faltas de acoplamiento entre las personas que la componen, o por carencias de los diversos recursos que necesitan para lograr implantar la estrategia; si la empresa está en la situación de un equilibrio eficaz porque, además de una estrategia competitiva bien diseñada dispone de una organización adecuada a la estrategia, dispone de recursos económicos, dispone de los oportunos sistemas de dirección y de un buen gobierno.

En la comprensión de los diagnósticos, así como en la identificación de las características del tipo de coincidencia que se da entre las diversas situaciones de la empresa y de la familia, es en donde debe fundamentarse la decisión de cómo intentar resolver los problemas que impiden o llegarán a impedir la viabilidad de la empresa familiar.

Las disfunciones en la empresa requerirán proyectos concretos y, muy posiblemente, consultores de estrategia y organización, así como de expertos en sus funciones especializadas. Las disfunciones en la familia también requerirán proyectos concretos

para incrementar los conocimientos y la confianza, también, muy posiblemente, con consultores expertos en la ayuda a familias y en la resolución de problemas personales. En ambos casos, como ya se enfatizó al principio de la contestación, los consultores deberían tener suficientes conocimientos de los dos sistemas que conviven en una empresa familiar, el sistema familia y el sistema empresa.

Cuando coincide la situación de equilibrio en la empresa, situación de solidez, con la situación de equilibrio en la familia, situación de paz, hay un periodo de tiempo adecuado para avanzar en la formulación del protocolo familiar y mantenerlo vivo en el transcurso del tiempo, es también ocasión para avanzar en la implantación de un órgano de gobierno profesional y colegiado de la empresa <sup>6</sup>, y en la implantación del consejo de familia como motor de unidad en las relaciones de los miembros de la familia entre sí y con su empresa.

Las situaciones de equilibrio en uno de los dos sistemas, familia y empresa, y de disfunciones en el otro sistema, siempre que estas disfunciones no sean profundas y amplias, aparte de los proyectos concretos para intentar resolverlas, pueden ser adecuadas para la iniciación de la formulación del protocolo familiar, pero no en toda su amplitud ni, tampoco, conducido a un elevado ritmo de implantación.

Las situaciones de crisis en la familia y de crisis en la empresa precisan de una prudente valentía para llevar a término la salida de la situación actual del sistema familia y del sistema empresa.

---

6. "In almost everyone of the cases we shall review, a better aproach to governance could have helped to keep the family and the business on track" (Gordon and Nicholson, 2008, p.33).

Raras veces el paso del tiempo cura situaciones de crisis en la familia y en la empresa, por el contrario, lo que acostumbra a ocurrir es que las hace más difíciles de tratar, y las salidas finalmente ocurridas son más costosas en términos económicos y causan mayores daños en términos humanos.

Justo en el sentido contrario al recién indicado, de dejar pasar el tiempo y esperar a que las crisis desaparezcan, está la intención de preparar con anticipación posibles salidas a eventuales futuras crisis, actuando con la convicción de que las razones por las que una salida resulta ser menos costosa y causar menos daño se encuentran en decisiones remotas en el tiempo.

La anticipación de crisis en la empresa requiere profesionalidad en su gobierno y dirección; es decir, capacidades, por ejemplo que llevan a conocer la futura maduración de los negocios y a acometer tempranas diversificaciones. La anticipación de crisis en la familia requiere otro tipo de profesionalidad, pero profesionalidad al fin y al cabo, para identificar la erosión de la confianza, los cambios de actitudes de las personas, la formación de nuevas expectativas, y las ambiciones de hacerse con el poder.

La siguiente enumeración de salidas a una doble situación de crisis, sólo pretende hacer ver que algunas pueden ser preparadas con bastante anticipación, y que entre las salidas las hay que causan mayor o menor daño a la familia, a la comunidad de personas que es la empresa y a la sociedad en general:

- Segmentar la empresa familiar en varias empresas, actividades de negocio y otros patrimonios, de manera que con la ayuda de liquidez económica, se puedan hacer partes independientes y suficientemente equivalentes.

- Cambios significativos en la estructura de derechos políticos, por la compra – venta de participaciones, por ampliaciones de capital, etc.
- Ejercicio por parte de la empresa de su derecho a excluir socios, por los motivos indicados en los estatutos y en la legislación
- Separación de los socios que ejercen su derecho a separarse de acuerdo a lo indicado en la legislación (modificación del objeto social, cambio del domicilio social al extranjero, no reparto de dividendos, etc).
- Cambios en los sentidos de los votos por pactos entre propietarios.
- Incapacitación de propietarios legalmente establecida.
- Venta a terceros de la totalidad de la empresa familiar.
- “Adelgazamiento” progresivo de la empresa familiar, por escisiones y ventas de activos, reparto de dividendos, etc, para que con el paso del tiempo, el patrimonio familiarmente compartido sea pequeño y no merezcan la pena ni el esfuerzo ni los disgustos de la lucha.
- Liquidación de la empresa.
- Disolución legal de la empresa originada por el bloqueo y paralización de los órganos sociales de gobierno.
- Llegar a la suspensión de pagos como modo de encontrar una salida al poner en otras manos el poder.
- Llegar a una quiebra como modo de encontrar una salida al poner en otras manos el poder.
- Salir a bolsa.

Es fácil observar que casi todas estas salidas pasan por cambios importantes en la estructura del poder de decidir. Y,

como es lógico, en todas ellas se requerirán métodos de valoración de distintos tipos de patrimonios, así como de métodos de mediación y, con frecuencia, concluirán con arbitrajes.

Por otra parte, siempre es más fácil salir de situaciones económicas sanas que de situaciones económicas débiles. Aunque no lo parezca, una situación económica sana es, en bastantes ocasiones, compatible con una situación de crisis en la empresa, crisis inmediata porque se ha presentado inesperadamente, o crisis que resulta altamente previsible que se presentará en el futuro. Tener liquidez disponible y activos que puedan hacerse líquidos a plazo corto, ayudará a diseñar y a hacer realidad algunos tipos de salidas.

En la resolución de estas crisis de la familia, no se puede olvidar que los temas materiales son, habitualmente, los más fáciles de resolver, “pagando” con activos económicos la salida del conflicto. Cuando las crisis están causadas por cuestiones de ética, valores o principios, las personas persiguen de manera extraordinaria e irracional lo que ellas piensan que es la verdad, y vuelven una y otra vez a la misma fuente para recargar su animosidad (Gordon y Nicholson, 2008, p. 10).

Un comentario final. Si como es probable no aparecen nuevos modos para incrementar la viabilidad de las empresas familiares, para lograrla será necesario esforzarse en una más acertada aplicación de los modos que ya se conocen.

La conjunción del diagnóstico de unidad con el diagnóstico de indicadores estratégicos citado anteriormente, ayudará a identificar con más realismo y mayor precisión la situación de la empresa familiar y, en consecuencia, a elegir las herramientas más adecuadas en cada caso.

Por otra parte, parece conveniente tener presente, desde las primeras etapas de la empresa, la posibilidad de que pueda hacerse realidad, en el futuro, algún tipo de salida. Esta actitud de anticipación está reforzada por el hecho, frecuentemente observado, de que si la salida es diseñada por la generación precedente, es más fácilmente aceptada por la generación consecuente.

### **Sobre el laudatio**

El beneficiario es Economista por la Universidad de Palermo (Italia, 1984) y Doctor en Dirección de Empresas por IESE, Universidad de Navarra (1998), donde se especializó en Política de Empresa y en Empresas Familiares, su disertación en el IESE, “The Role of the Board of Directors in Training Family Members in Family Businesses”, dio origen a diversos estudios sobre el Consejo de Administración y la preparación de los miembros de la familia que fueran premiados en conferencias internacionales.

El nuevo académico es desde 1999 Profesor Titular de Política de Empresa en la Facultad de Economía de la Universidad de Palermo (Italia), Profesor del “Máster oficial en Empresa Familiar” en la Facultad de Ciencias del Trabajo de la Universidad de León (España), de 1999 a 2002 fue Profesor de Dirección General en la Universidad de Bocconi (Milan, Italia), de 2008 a 2010 Profesor Visitante en la Escuela de Administración de Empresas (Barcelona, España), en el año 2015 fue Visiting Professor de Family Business Strategy and Governance en el Beijing Institute of Technology (China).

El profesor Tomaselli obtuvo el premio al mejor artículo de investigación otorgado en Milán por el Family Business Network en 1993, y volvió a conseguir el mejor premio en el año 1999 en Estocolmo.



El beneficiario es miembro fundador de la International Family Enterprise Research Academy, y vicepresidente de la European Academy of Management.

El doctor Tomaselli ha publicado seis libros, treinta y tres artículos en journals y diez casos, así mismo ha hecho más de treinta presentaciones en conferencias internacionales.

Su trabajo de asesoramiento de empresas se ha llevado a cabo en empresas de Europa, en concreto ha presidido el consejo de administración de una importante empresa ubicada en Barcelona, en empresas de Latinoamérica, China, Indonesia, Myanmar y Jordania. Actualmente es consejero de la incubadora de empresas de la Universidad de Palermo, del Grupo Aurora-Biofarma (Italia) y del Grupo ESLA (México).

### **A la familia**

Sin la ayuda de su esposa, María Teresa Valdés, doctora en Ciencias Pedagógicas y que como buena napolitana ha dedicado toda su vida a su familia y al voluntariado, el beneficiario no estaría hoy entre nosotros. Tampoco sus hijos serían lo que son:

- Ludovica, máster en Cine y Espectáculos, experta reconocida a nivel internacional en el campo del vídeo-crossover, con su propio canal de Youtube (bleedgirl) con 110.000 inscritos y millones de visualizaciones.
- Giovanni, máster en Química y Tecnología Farmacéutica, actualmente siguiendo el programa doctoral en Neurociencias en el INSERM (Burdeos) con una beca otorgada por el Gobierno Francés.

**Excelentísimo Señor Presidente,**

Mi discurso de contestación al del beneficiario, el Excelentísimo Señor Doctor Salvatore Tomaselli, ha glosado sus valores y méritos, y ha procurado añadir algo acerca de la resolución de conflictos en Empresas Familiares, y acerca de cómo incrementar su viabilidad, tema que será tratado de nuevo en esta Real Corporación el próximo día veintitrés de marzo. Soy consciente de haberme quedado corto en palabras de alabanza para él y su familia, pero llevamos cerca de veinticinco años conviviendo y sé que ellos así lo prefieren.

En nombre de la Real Academia lo recibo entre nosotros con la convicción de que esta Academia se beneficiará con su incorporación.

Muchas gracias.

**BIBLIOGRAFÍA**

Gallo, M.A. y Tomaselli, S. (2006). *Protocolo Familiar: Sus resultados*. Fundación Rafael Escolá, Madrid.

Gallo, M.A. (2016). *Empresa Familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* Real Acadèmia de Doctors. Barcelona.

Gordon, G. and Nicholson, N (2008). *Family Wars*. Kogan Page, London.

Valero, A. y Lucas, J.L. (1991). *Política de Empresa. El gobierno de la empresa de negocios*. EUNSA, Pamplona.



## PUBLICACIONES DE LA REAL ACADEMIA EUROPEA DE DOCTORES

### *Directori 1991*

*Los tejidos tradicionales en las poblaciones pirenaicas* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Eduardo de Aysa Satué, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1992.

*La tradición jurídica catalana* (Conferència magistral de l'acadèmic de número Excm. Sr. Josep Joan Pintó i Ruiz, Doctor en Dret, en la Solemne Sessió d'Apertura de Curs 1992-1993, que fou presidida per SS.MM. el Rei Joan Carles I i la Reina Sofia) 1992.

*La identidad étnica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 1993.

*Els laboratoris d'assaig i el mercat interior; Importància i nova concepció* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Simón i Tor, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Contribución al estudio de las Bacteriemias* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Miquel Marí i Tur, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Manuel Subirana i Cantarell, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1993.

*Realitat i futur del tractament de la hipertròfia benigna de pròstata* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia i contestació per l'Excm. Sr. Albert Casellas i Condom, Doctor en Medicina i Cirurgia i President del Col·legi de Metges de Girona) 1994.

*La seguridad jurídica en nuestro tiempo. ¿Mito o realidad?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1994.

*La transició demogràfica a Catalunya i a Balears* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ferrer i Bernard, Doctor en Psicologia) 1994.

*L'art d'ensenyar i d'aprendre* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Agustín Luna Serrano, Doctor en Dret) 1995.

*Sessió necrològica* en record de l'Excm. Sr. Lluís Dolcet i Boxeres, Doctor en Medicina i Cirurgia i Degà-emèrit de la Reial Acadèmia de Doctors, que morí el 21 de gener de 1994. Enaltiren la seva personalitat els acadèmics de número Excms. Srs. Drs. Ricard Garcia i Vallès, Josep Ma. Simón i Tor i Albert Casellas i Condom. 1995.

*La Unió Europea com a creació del geni polític d'Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jordi Garcia-Petit i Pàmies, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*La explosión innovadora de los mercados financieros* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Emilio Soldevilla García, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. José Méndez Pérez, Doctor en Dret) 1995.

*La cultura com a part integrant de l'Olimpisme* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Joan Antoni Samaranch i Torelló, Marquès de Samaranch, i contestació per l'Excm. Sr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 1995.

*Medicina i Tecnologia en el context històric* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán) 1995.

*Els sòlids platònics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Pilar Bayer i Isant, Doctora en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Ricard Garcia i Vallès, Doctor en Dret) 1996.

*La normalització en Bioquímica Clínica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Xavier Fuentes i Arderiu, Doctor en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Sr. Tomàs Vidal i Bendito, Doctor en Geografia) 1996.

*L'entropia en dos finals de segle* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pere Miró i Plans, Doctor en Ciències Químiques) 1996.

*Vida i música* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Carles Ballús i Pascual, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Espadaler i Medina, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1996.

*La diferencia entre los pueblos* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Sebastià Trías Mercant, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'aventura del pensament teològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1996.

*El derecho del siglo XXI* (Discurs d'ingrés com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rafael Caldera, President de Venezuela, i contestació per l'Excm. Sr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres) 1996.

*L'ordre dels sistemes desordenats* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Novell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Un clam per a l'ocupació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Joan Bassegoda i Nonell, Doctor en Arquitectura) 1997.

*Rosalía de Castro y Jacinto Verdaguer, visión comparada* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Pau Umbert i Millet, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*La nueva estrategia internacional para el desarrollo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Santiago Ripol i Carulla, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia) 1998.

*El aura de los números* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins,

Canals i Ports, i contestació per l'Excm. Sr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 1998.

*Nova recerca en Ciències de la Salut a Catalunya* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia, i contestació per l'Excm. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Dilemes dinàmics en l'àmbit social* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Albert Biayna i Mulet, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 1999.

*Mercats i competència: efectes de liberalització i la desregulació sobre l'eficàcia econòmica i el benestar* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Amadeu Petitbó i Juan, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'Excm. Sr. Jaime M. de Castro Fernández, Doctor en Dret) 1999.

*Epidemias de asma en Barcelona por inhalación de polvo de soja* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Ma. José Rodrigo Anoro, Doctora en Medicina, i contestació per l'Excm. Sr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques) 1999.

*Hacia una evaluación de la actividad cotidiana y su contexto: ¿Presente o futuro para la metodología?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) i contestació per l'Excm. Sr. Josep A. Plana i Castellví, Doctor en Geografia i Història) 1999.

*Directorio 2000*

*Génesis de una teoría de la incertidumbre.* Acte d'imposició de la Gran Creu de l'Orde d'Alfons X el Savi a l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2000.

*Antonio de Capmany: el primer historiador moderno del Derecho Mercantil* (discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Xabier Añoberos Trías de Bes, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trías de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2000.

*La medicina de la calidad de vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Luís Rojas Marcos, Doctor en Psicologia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Ángel Aguirre Baztán, Doctor en psicología) 2000.

*Pour une science touristique: la tourismologie* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Il·lm. Sr. Dr. Jean-Michel Hoerner, Doctor en Lletres i President de la Universitat de Perpinyà, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques) 2000.

*Virus, virus entèrics, virus de l'hepatitis A* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Bosch i Navarro, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2000.

*Mobilitat urbana, medi ambient i automòbil. Un desafiament tecnològic permanent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*El rei, el burgès i el cronista: una història barcelonina del segle XIII* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruiz-Domènec, Doctor en Història, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Felip Albert Cid i Rafael, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2001.

*La informació, un concepte clau per a la ciència contemporània* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador Alsius i Clavera, Doctor en Ciències de la Informació, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2001.

*La drogaaddicció com a procés psicobiològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Miquel Sánchez-Turet, Doctor en Ciències Biològiques, i contestació per l'Excm. Sr. Pedro de Esteban Altirriba, Doctor en Enginyeria Industrial) 2001.

*Un univers turbulent* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Isern i Vilaboy, Doctor en Física, i contestació per l'Excm. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Psicologia) 2002.

*L'envelliment del cervell humà* (Discurs de promoció a acadèmic numerari de l'Excm. Sr. Dr. Jordi Cervós i Navarro, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Pou d'Avilés, Doctor en Dret) 2002.

*Les telecomunicacions en la societat de la informació* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Àngel Cardama Aznar, Doctor en Enginyeria de Telecomunicacions, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2002.

*La veritat matemàtica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, doctor en Matemàtiques, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2003.

*L'humanisme essencial de l'arquitectura moderna* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Helio Piñón i Pallarés, Doctor en Arquitectura, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trías de Bes, Doctor en Dret) 2003.

*De l'economia política a l'economia constitucional* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan Francesc Corona i Ramon, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Xavier Iglesias i Guiu, Doctor en Medicina) 2003.

*Temperància i empatia, factors de pau* (Conferència dictada en el curs del cicle de la Cultura de la Pau per el Molt Honorable Senyor Jordi Pujol, President de la Generalitat de Catalunya, 2001) 2003.

*Reflexions sobre resistència bacteriana als antibiòtics* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Ma. de los Angeles Calvo i Torras, Doctora en Farmàcia i Veterinària, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2003.

*La transformación del negocio jurídico como consecuencia de las nuevas tecnologías de la información* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Mateu de Ros, Doctor en Dret, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*La gestión estratégica del inmovilizado* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep J. Pintó i Ruiz, Doctor en Dret) 2004.



*Los costes biológicos, sociales y económicos del envejecimiento cerebral* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Félix F. Cruz-Sánchez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2004.

*El conocimiento glaciar de Sierra Nevada. De la descripción ilustrada del siglo XVIII a la explicación científica actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gómez Ortiz, Doctor en Geografia, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Maria Teresa Anguera Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres (Psicologia) )2004.

*Los beneficios de la consolidación fiscal: una comparativa internacional* (Discurs de recepció com a acadèmic d'Honor de l'Excm. Sr. Dr. Rodrigo de Rato y Figaredo, Director-Gerent del Fons Monetari Internacional. El seu padrí d'investidura és l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaime Manuel de Castro Fernández, Doctor en Dret) 2004.

*Evolución histórica del trabajo de la mujer hasta nuestros días* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Eduardo Alemany Zaragoza, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delclós, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2004.

*Geotecnia: una ciencia para el comportamiento del terreno* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Antonio Gens Solé, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports) 2005.

*Sessió acadèmica a Perpinyà, on actuen com a ponents; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials i Excm. Sr. Dr. Jaume Gil-Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials: “Nouvelles perspectives de la recherche scientifique en économie et gestion”; Excm. Sr. Dr. Rafel Orozco i Delcós, Doctor en Medicina i Cirurgia: “L'impacte mèdic i social de les cèl·lules mare”; Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia: “Nouvelles stratégies oncologiques”; Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària: “Les résistences bactériennes a les antibiotiques”. 2005.*

*Los procesos de concentración empresarial en un mercado globalizado y la consideración del individuo* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques

i Empresariales, i contestació de l'Excm. Sr. Dr. Josep Ma. Costa i Torres, Doctor en Ciències Químiques) 2005.

*"Son nou de flors els rams li renc"* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres (Secció Filologia Hispànica), i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Enrique Ruíz-Domènec, Doctor en Filosofia i Lletres) 2005.

*Historia de la anestesia quirúrgica y aportación española más relevante* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Vicente A. Gancedo Rodríguez, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llort i Brull, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

*El amor y el desamor en las parejas de hoy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joan Trayter i Garcia, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

*El fenomen mundial de la deslocalització com a instrument de reestructuració empresarial* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Isidre Fainé i Casas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2006.

*Biomaterials per a dispositius implantables en l'organisme. Punt de trobada en la Historia de la Medicina i Cirurgia i de la Tecnologia dels Materials* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Anton Planell i Estany, Doctor en Ciències Físiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Pere Costa i Batllori, Doctor en Veterinària) 2006.

*La ciència a l'Enginyeria: El llegat de l'école polytechnique.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver i Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Matemàtiques) 2006.

*El voluntariat: Un model de mecenatge pel segle XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Rosamarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut, i contestació per l'Excma. Sra. Dra. Anna Maria Carmona i Cornet, Doctora en Farmàcia) 2007.

*El factor religioso en el proceso de adhesión de Turquía a la Unión Europea.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Maria Ferré i Martí, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Coneixement i ètica: reflexions sobre filosofia i progrés de la propedèutica mèdica.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Màrius Petit i Guinovart, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2007.

*Problemática de la familia ante el mundo actual.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Gustavo José Noboa Bejarano, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2007.

*Alzheimer: Una aproximació als diferents aspectes de la malaltia.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica honoraria Excma. Sra. Dra. Nuria Durany Pich, Doctora en Biologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate, Doctor-Enginyer de Camins, Canals i Ports) 2008.

*Guillem de Guimerà, Frare de l'hospital, President de la Generalitat i gran Prior de Catalunya.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic honorari Excm. Sr. Dr. Josep Maria Sans Travé, Doctor en Filosofia i Lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. D. José E. Ruiz Domènec, Doctor en Filosofia Medieval) 2008.

*La empresa y el empresario en la historia del pensamiento económico. Hacia un nuevo paradigma en los mercados globalizados del siglo XXI.* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Guillermo Sánchez Vilariño, Doctor Ciències Econòmiques i Financeres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Incertesa i bioenginyeria* (Sessió Acadèmica dels acadèmics corresponents Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina i Cirurgia amb els ponents Excm. Sr. Dr. Joan Anton Planell Estany, Doctor en Ciències Físiques, Excma. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres i Il·lm. Sr. Dr. Humberto Villavicencio Mavrich, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2008.

*Els Ponts: Història i repte a l'enginyeria estructural* (Sessió Acadèmica dels acadèmics numeraris Excm. Sr. Dr. Xavier Oliver Olivella, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports, amb els Ponents Il·lm. Sr. Dr. Angel C. Aparicio Bengoechea, Professor i Catedràtic de Ponts de l'escola Tècnica Superior d'Enginyers de Camins, Canals i Ports de Barcelona, Il·lm. Sr. Dr. Ekkehard Ramm, Professor, institute Baustatik) 2008.

*Marketing político y sus resultados* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Francisco Javier Maqueda Lafuente, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Anna M. Gil Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Financeres) 2008.

*Modelo de predicción de "Enfermedades" de las Empresas a través de relaciones Fuzzy* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciències Econòmiques i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Paulino Castells Cuixart, Doctor en Medicina) 2009.

*Células Madre y Medicina Regenerativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Juan Carlos Izpisúa Belmonte, Doctor en Farmàcia i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina) 2009.

*Financiación del déficit externo y ajustes macroeconómicos durante la crisis financiera El caso de Rumania* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mugur Isarescu, Doctor en Ciències Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2009.

*El legado de Jean Monnet* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numerària Excm. Sra. Dra. Teresa Freixas Sanjuán, Doctora en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciències Econòmiques) 2010.

*La economía china: Un reto para Europa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jose Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2010.

*Les radiacions ionitzants i la vida* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Albert Biete i Solà, Doctor en Medicina, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Ciències Físiques) 2010.

*Gestió del control intern de riscos en l'empresa postmoderna: àmbits econòmic i jurídic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Poch i Torres, Doctor en Dret i Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. Anna Maria Gil i Lafuente, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

*Tópicos típicos y expectativas mundanas de la enfermedad del Alzheimer* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Rafael Blesa, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorit i Brull, Doctor en Ciències econòmiques i Dret) 2010.

*Los Estados Unidos y la hegemonía mundial: ¿Declive o reinención?* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic corresponent Excm. Sr. Dr. Mario Barquero i Cabrero, Doctor en Economia i Empresa, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Alfredo Rocafort i Nicolau, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales) 2010.

*El derecho del Trabajo encrucijada entre los derechos de los trabajadores y el derecho a la libre empresa y la responsabilidad social corporativa* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Manuel Subirana Canterell) 2011.

*Una esperanza para la recuperación económica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Lafuente, Doctor en Econòmiques, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teologia) 2011.

*Certes i incertes en el diagnòstic del càncer cutani: de la biologia molecular al diagnòstic no invasiu* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep Malveyh, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Llorit, Doctor en Econòmiques i Dret) 2011.

*Una mejor universidad para una economía más responsable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Senén Barro Ameneiro, Doctor en

Ciències de la Computació i Intel·ligència, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Gil i Aluja, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2012.

*La transformació del món després de la crisi. Una anàlisi polièdrica i transversal* (Sessió inaugural del Curs Acadèmic 2012-2013 on participen com a ponents: l'Excm. Sr. Dr. José Juan Pintó Ruiz, Doctor en Dret: “*El Derecho como amortiguador de la inequidad en los cambios y en la Economía como impulso rehumanizador*”, Excma. Sra. Dra. Rosmarie Cammany Dorr, Doctora en Sociologia de la Salut: “*Salut: mitjà o finalitat?*”, Excm. Sr. Dr. Àngel Aguirre Baztán, Doctor en Filosofia i Lletres: “*Globalización Económico-Cultural y Repliegue Identitario*”, Excm. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Econòmiques: “*La ciencia ante el desafío de un futuro progreso social sostenible*” i Excm. Sr. Dr. Eugenio Oñate Ibañez de Navarra, Doctor en Enginyeria de Camins, Canals i Ports: “*El reto de la transferencia de los resultados de la investigación a la industria*”), publicació en format digital [www.reialacademiadoctors.cat](http://www.reialacademiadoctors.cat), 2012.

*La quantificació del risc: avantatges i limitacions de les assegurances* (Discurs d'ingrés de l'acadèmica numeraria Excma. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmica de número Excma. Sra. Dra. M. Teresa Anguera i Argilaga, Doctora en Filosofia i Lletres-Psicologia) 2013.

*El procés de la visió: de la llum a la consciència* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Rafael Ignasi Barraquer i Compte, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciències Humanes, Socials i Jurídiques) 2013.

*Formación e investigación: creación de empleo estable* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Mario Barquero Cabrero, Doctor en Economia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2013.

*El sagrament de l'Eucaristia: de l'Últim Sopar a la litúrgia cristiana antiga* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escripura, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Jaume Vallcorba Plana, Doctor en Filosofia i Lletres) 2013.

*Al hilo de la razón. Un ensayo sobre los foros de debate* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear, y contestación por la académica de número Excm. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.

**Colección Real Academia Europea de Doctores  
Fundación Universitaria Eserp**

1. *La participació del Sistema Nerviós en la producció de la sang i en el procés cancerós* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Pere Gascón i Vilaplana, Doctor en Medicina i Cirurgia, i contestació per l'acadèmica de número Excm. Sra. Dra. Montserrat Guillén i Estany, Doctora en Ciències Econòmiques i Empresarials) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8659-9, Dipòsit Legal: B-5605-2014
2. *Información financiera: luces y sombras* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8830-2, Depósito Legal: B-6286-2014
3. *Crisis, déficit y endeudamiento* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-616-8848-7, Depósito Legal: B-6413-2014
4. *Les empreses d'alt creixement: factors que expliquen el seu èxit i la seva sostenibilitat a llarg termini* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Oriol Amat i Salas, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresarials, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Santiago Dexeus i Trias de Bes, Doctor en Medicina i Cirurgia) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9042-8, Dipòsit Legal: B-6415-2014

5. *Estructuras metálicas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Joan Olivé Zaforteza, Doctor en Ingeniería Industrial y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9671-0, Depósito Legal: B-7421-2014
6. *La acción exterior de las comunidades autónomas* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Bové Montero, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9672-7, Depósito Legal: B-10952-201
7. *El eco de la música de las esferas. Las matemáticas de las consonancias* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Vicente Liern Carrión, Doctor en Ciencias Matemáticas (Física Teórica) y contestación por la académica de número Excma. Sra. Dra. Pilar Bayer Isant, Doctora en Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-616-9929-2, Depósito Legal: B-11468-2014
8. *La media ponderada ordenada probabilística: Teoría y aplicaciones* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Maria Merigó Lindahl, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Pla i Carrera, Doctor en Ciencias Matemáticas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0137-7, Depósito Legal: B-12322-2014
9. *La abogacía de la empresa y de los negocios en el siglo de la calidad* (Discurso de ingreso de la académica numeraria Excma. Sra. Dra. María José Esteban Ferrer, Doctora en Economía y Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0174-2, Depósito Legal: B-12850-2014
10. *La ciutat, els ciutadans i els tributs* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Dret, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0354-8, Dipòsit Legal: B-13403-2014



11. *Organización de la producción: una perspectiva histórica* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Joaquín Bautista Valhondo, Doctor en Ingeniería Industrial y del Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Llovera Sáez, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0359-3, Depósito Legal: B 13610-2014
  
12. *Correlación entre las estrategias de expansión de las cadenas hoteleras Internacionales y sus rentabilidades* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Onofre Martorell Cunill, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Josep Gil i Ribas, Doctor en Teología) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0546-7, Depósito Legal: B 15010-2014
  
13. *La tecnología, detonante de un nuevo panorama en la educación superior* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Lluís Vicent Safont, Doctor en Ciencias de la Información y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0886-4, Depósito Legal: B 16474-2014
  
14. *Globalización y crisis de valores* (Discurso de ingreso del académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Lorenzo Gascón, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por la académica de número Excmo. Sra. Dra. Ana María Gil Lafuente, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN: 978-84-617-0654-9, Depósito Legal: B 20074-2014
  
15. *Paradojas médicas* (Discurso de ingreso del Académico Correspondiente para Venezuela Excmo. Sr. Dr. Francisco Kerdel-Vegas, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Lloret Brull, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2014.  
ISBN: 978-84-617-1759-0, Depósito Legal: B 20401-2014
  
16. *La formación del directivo. Evolución del entorno económico y la comunicación empresarial* (Discurso de ingreso de los académicos numerarios Excmo. Sr. Dr. Juan Alfonso Cebrián Díaz, Doctor

- en Ciencias Económicas y Empresariales y del Excmo Sr. Dr. Juan María Soriano Llobera, Doctor en Administración y Dirección de Empresas y Doctor en Ciencias Jurídicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Fernando Casado Juan, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2014.  
ISBN:978-84-617-2813-8, Depósito Legal: B 24424-2014
17. *La filosofia com a cura de l'ànima i cura del món* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba Roselló, Doctor en Filosofia i Doctor en Teologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. David Jou i Mirabent, Doctor en Física) 2014.  
ISBN: 978-84-617-2459-8, Dipòsit Legal: B 24425-2014
18. *Hacia una Teoría General de la Seguridad Marítima* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Jaime Rodrigo de Larrucea, Doctor en Derecho y Doctor en Ingeniería Náutica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramón, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.  
ISBN: 978-84-617-3623-2, Depósito Legal: B 27975-2014

### **Colección Real Academia Europea de Doctores**

19. *Pensamiento Hipocrático, Biominimalismo y Nuevas Tecnologías. La Innovación en Nuevas Formas de Tratamiento Ortodóncico y Optimización del Icono Facial* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Luis Carrière Lluch, Doctor en Odontología y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Antoni Terceño Gómez, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2015.  
ISBN: 978-84-606-5615-9, Depósito Legal: B 3966-2015
20. *Determinantes de las Escuelas de Pensamiento Estratégico de Oriente y Occidente y su contribución para el Management en las Organizaciones del Siglo XXI.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para Chile Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Garrido Morales, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero

Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.

ISBN:978-84-606-6176-4, Depósito Legal: B 5867-2015

21. *Nuevos tiempos, nuevos vientos: La identidad mexicana, cultura y ética en los tiempos de la globalización.* (Discurso de ingreso del académico Correspondiente para México Excmo. Sr. Dr. Manuel Medina Elizondo, Doctor en Ciencias de la Administración, y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Administración y Alta Dirección de Empresas) 2015.  
ISBN: 78-84-606-6183-2, Depósito Legal: B 5868-2015
  
22. *Implante coclear. El oído biónico.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquín Barraquer Moner, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6620-2, Depósito Legal: B 7832-2015
  
23. *La innovación y el tamaño de la empresa.* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Carlos Mallo Rodríguez, Doctor en Ciencias Económicas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6621-9, Depósito Legal: B 7833- 2015
  
24. *Geologia i clima: una aproximació a la reconstrucció dels climes antics des del registre geològic* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Ramon Salas Roig, Doctor en Geologia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Enrique Tierno Pérez-Relaño, Doctor en Física Nuclear) 2015.  
ISBN: 978-84-606-6912-8, Dipòsit Legal: B 9017-2015
  
25. *Belleza, imagen corporal y cirugía estética* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Josep Maria Serra i Renom, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7402-3, Depósito Legal: B 10757-2015

26. *El poder y su semiología* (Discurso del ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Michael Metzeltin, Doctor en Filología Románica y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joaquim Gironella i Coll, Doctor en Medicina y Cirugía) 2015.  
ISBN: 978-84-606-7992-9, Depósito Legal: B 13171-2015
  
27. *Atentados a la privacidad de las personas* (Discurso de ingreso del académico de honor Excmo. Sr. Dr. Enrique Lecumberri Martí, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9163-1, Depósito Legal: B
  
28. *Panacea encadenada: La farmacología alemana bajo el yugo de la esvástica* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco López Muñoz, Doctor en Medicina y Cirugía y Doctor en Lengua Española y Literatura y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-606-9641-4, Depósito Legal: B 17701-2015
  
29. *Las políticas monetarias no convencionales: El Quantitative Easing*” (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Pedro Aznar Alarcón, Doctor en Economía y Administración de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN: 978-84-608-299-1, Depósito Legal: B 25530-2015
  
30. *La utopía garantista del Derecho Penal en la nueva “Edad Media”* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Fermín Morales Prats, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José María Gay de Liébana Saludas, Doctor en Ciencias Económicas y Doctor en Derecho) 2015.  
ISBN- 978-84-608-3380-2, Depósito Legal: B 26395-2015
  
31. *Reflexions entorn el Barroc* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Salvador de Brocà Tella, Doctor en Filosofia i lletres, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Josep Gil Ribas, Doctor en Teologia) 2016.  
ISBN- 978-84-608-4991-9, Depósito Legal: B 30143-2015

32. *Filosofia i Teologia a Incerta Glòria. Joan Sales repensa mig segle de cultura catalana* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana i Closa, Doctor en teologia i doctor en filosofia, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. Francesc Torralba i Roselló, Doctor en teologia i doctor en filosofia) 2016.  
ISBN- 978- 84- 608-5239-1, Depósito Legal: B 1473-2016
  
33. *Empresa familiar: ¿Sucesión? ¿Convivencia generacional?* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN- 978 84 6085663-4, Depósito Legal: B 3910-2016
  
34. *Reflexiones y alternativas en torno a un modelo fiscal agotado.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antoni Durán-Sindreu Buxadé, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5834-8, Depósito Legal: B 4684-2016
  
35. *La figura del emprendedor y el concepto del emprendimiento.* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Antonio Pulido Gutiérrez, Doctor en Economía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. José Daniel Barquero Cabrero, Doctor en Ciencias Humanas, Sociales y Jurídicas y Doctor en Alta Administración de Empresas) 2016.  
ISBN- 978-84-608-5926-0, Depósito Legal: B 4685-2016
  
36. *La Cirugía digestiva del siglo XXI* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Carlos García-Valdecasas Salgado, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Xabier Añoveros Trias de Bes, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-6086034-1, Depósito Legal: B 5802-2016
  
37. *Derecho civil, persona y democracia* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Alfonso Hernández-Moreno, Doctor en

- Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-6838-5, Depósito Legal: B 7644-2016
38. *Entendiendo a Beethoven* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Francisco Javier Tapia García, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-7507-9, Depósito Legal: B 10567-2016
39. *Fútbol y lesiones de los meniscos* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ramon Cugat Bertomeu, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8578-8, Depósito Legal: B 12876-2016
40. *¿Hacia un nuevo derecho de gentes? El principio de dignidad de la persona como precursor de un nuevo derecho internacional* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Santiago J. Castellà Surribas, Doctor en Derecho y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Joan-Francesc Pont Clemente, Doctor en Derecho) 2016.  
ISBN: 978-84-608-8579-5 , Depósito Legal: B 14877-2016
41. *L'empresa més enllà de l'obra estètica* (Discurs d'ingrés de l'acadèmic numerari Excm. Sr. Dr. Jordi Martí Pidelaserra, Doctor en Ciències Econòmiques i Empresariales, i contestació per l'acadèmic de número Excm. Sr. Dr. José Luis Salido Banús, Doctor en Dret) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9360-8, Depósito Legal: B 15757-2016
42. *El reto de mejorar la calidad de la auditoria* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Frederic Borràs Pàmies, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Emili Gironella Masgrau, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales) 2016.  
ISBN: 978-84-608-9688-3, Depósito Legal: B 16347-2016

43. *Geografia, diffusione e organizzazione cristiana nei primi secoli del cristianesimo* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Angelo Di Berardino, Doctor en Teología - Doctor en Historia y Filosofía y contestación por el académico de número Excmo. y Mgfc. Sr. Rector Armand Puig i Tàrrach, Doctor en Sagrada Escritura) 2016.  
ISBN: 978-84-617-5090-0, Depósito Legal: B 21706-2016
  
44. *Los cónsules de Ultramar y Barcelona* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Dr. Albert Estrada-Rius, Doctor en Derecho y Doctor en Historia y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Carlos Dante Heredia García, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-617-5337-6 , Depósito Legal: B 21707-2016
  
45. *El implante dental y la Osteointegración* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Carlos Aparicio Magallón, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-617-5598-1, Depósito Legal: B-22187-2016
  
46. *La empresa social compitiendo en el mercado: principios de buen gobierno* (Discurso de ingreso del académico de número Excmo. Sr. Dr. José Antonio Segarra Torres, Doctor en Dirección de Empresas y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.  
ISBN: 978-84-617-5971-2, Depósito Legal: B-23123-2016
  
47. *Incertidumbre y neurociencias: pilares en la adopción de decisiones* (Discurso de ingreso del académico correspondiente Excmo. Sr. Dr. Jorge Bachs Ferrer, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Jaime Gil Aluja, Doctor en Ciencias Políticas y Económicas) 2016.  
ISBN: 978-84-617-6138-8, Depósito Legal: B-23124-2016

48. *¿Puede el marketing salvar al mundo? Expectativas para la era de la escasez* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. José Luis Nueno Inieta, Doctor of Business Administration y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2016.  
ISBN: 978-84-617-6499-0, Depósito Legal: B 24060-2016
49. *Calidad de vida de los pacientes afectos de cáncer de próstata según el tratamiento realizado* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Ferran Guedea Edo, Doctor en Medicina y Cirugía y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Albert Biete Sola, Doctor en Medicina y Cirugía) 2016.  
ISBN: 978-84-617-7041-0, Depósito Legal: B 26030-2016
50. *Relazioni conflittuali nelle aziende familiari: determinanti, tipologie, evoluzione, esiti* (Discurso de ingreso del académico numerario Excmo. Sr. Dr. Salvatore Tomaselli, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Dirección de Empresa y contestación por el académico de número Excmo. Sr. Dr. Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins, Doctor en Ingeniería Industrial) 2017.  
ISBN: 978-84-617-7820-1, Depósito Legal: B 1712 -2017





## RAD Tribuna Plural. La revista científica

### REVISTA 1 - *Número 1/2014*

Globalización y repliegue identitario, *Ángel Aguirre Baztán* El pensament cristià, *Josep Gil Ribas*. El teorema de Gödel: recursivitat i indecidibilitat, *Josep Pla i Carrera*. De Königsberg a Göttingen: Hilbert i l'axiomatització de les matemàtiques, *Joan Roselló Moya*. Computerized monitoring and control system for ecopyrogenesis technological complex, *Yuriy P. Kondratenko, Oleksiy V.Kozlov*. Quelques réflexions sur les problèmes de l'Europe de l'avenir, *Michael Metzeltin*. Europa: la realidad de sus raíces, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Discurs Centenari 1914-2014, *Alfredo Rocafort Nicolau*. Economía-Sociedad-Derecho, *José Juan Pintó Ruiz*. Entrevista, *Jaime Gil Aluja*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 404.

### REVISTA 2 - *Número 2/2014* Monográfico Núm. 1

I Acto Internacional: Global Decision Making.

2014: à la recherche d'un Humanisme renouvelé de El Greco à Nikos Kazantzakis, *Stavroula-Ina Piperaki*. The descent of the audit profession, *Stephen Zeff*. Making global lawyers: Legal Practice, Legal Education and the Paradox of Professional Distinctiveness, *David B. Wilkins*. La tecnología, detonante de un nuevo panorama universitario, *Lluís Vicent Safont*. La salida de la crisis: sinergias y aspectos positivos. Moderador: *Alfredo Rocafort Nicolau*. Ponentes: Burbujas, cracs y el comportamiento irracional de los inversores, *Oriol Amat Salas*. La economía española ante el hundimiento del sector generador de empleo, *Manuel Flores Caballero*. Tomando el pulso a la economía española: 2014, año de encrucijada, *José María Gay de Liébana Saludas*. Crisis económicas e indicadores: diagnosticar, prevenir y curar, *Montserrat Guillén i Estany*. Salidas a la crisis, *Jordi Martí Pidelaserra*. Superación de la crisis económica y mercado de trabajo: elementos dinamizadores, *José Luis Salido Banús*.

Indicadores de financiación para la gestión del transporte urbano: El fondo de comercio, El cuadro de mando integral: Una aplicación práctica para los servicios de atención domiciliaria, Competencias de los titulados en ADE: la opinión de los empleadores respecto a la

contabilidad financiera y la contabilidad de costes. Teoría de conjuntos clásica versus teoría de subconjuntos borrosos. Un ejemplo elemental comparativo. Un modelo unificado entre la media ponderada ordenada y la media ponderada. Predicting Credit Ratings Using a Robust Multi-criteria Approach.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 588.

### REVISTA 3 - Número 3/2014

Taula rodona: Microorganismes i patrimoni. Preàmbulo, *Joaquim Gironella Coll*. L'arxiu Nacional de Catalunya i la conservació i restauració del patrimoni documental, *Josep Maria Sans Travé, Gemma Goikoechea i Foz*. El Centre de Restauració Béns Mobles de Catalunya (CRBMC) i les especialitats en conservació i restauració, *Àngels Solé i Gili*. La conservació del patrimoni històric davant l'agressió per causes biològiques, *Pere Rovira i Pons*. Problemàtica general de los microorganismos en el patrimonio y posibles efectos sobre la salud, *Maria dels Àngels Calvo Torras*. Beyond fiscal harmonisation, a common budgetary and taxation area in order to construct a European republic, *Joan-Francesc Pont Clemente*. El microcrédito. La financiación modesta, *Xabier Añoberos Trias de Bes*. Extracto de Stevia Rebaudiana. *Pere Costa Batllori*. Síndrome traumático del segmento posterior ocular, *Carlos Dante Heredia García*. Calculadora clínica del tiempo de doblaje del PSA de próstata, *Joaquim Gironella Coll, Montserrat Guillén i Estany*. Miguel Servet (1511-1553). Una indignació coherent, *Màrius Petit i Guinovart*. Liquidez y cotización respecto el Valor Actual Neto de los REITs Españoles (Las SOCIMI), *Juan María Soriano Llobera, Jaume Roig Hernando*. I Acte Internacional: Global decision making. Resum. Entrevista, *Professor Joaquim Barraquer Moner*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 376

### REVISTA 4 - Número 4/2014

Sessió Acadèmica: La simetria en la ciència i en l'univers. Introducció, evocació del Dr. Jaume Vallcorba Plana, *David Jou Mirabent i Pilar Bayer i Isant*. La matemàtica de les simetries, *Pilar Bayer i Isant*, l'Univers

i les simetries trencades de la física, *David Jou Mirabent*. Sessió Acadèmica: La financiación de las grandes empresas: el crédito sindicado y el crédito documentario. Los créditos sindicados, *Francisco Tusquets Trias de Bes*. El crédito documentario. Una operación financiera que sustituye a la confianza en la compraventa internacional, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Sessió Acadèmica: Vida i obra d'Arnau de Vilanova. Introducció, *Josep Gil i Ribas*. Arnau de Vilanova i la medicina medieval, *Sebastià Giralt*. El *Gladius Iugulans Thomatistas* d'Arnau de Vilanova: context i tesis escatològiques, *Jaume Mensa i Valls*. La calidad como estrategia para posicionamiento empresarial, *F. González Santoyo*, *B. Flores Romero* y *A.M. Gil Lafuente*. Etnografía de la cultura de una empresa, *Ángel Aguirre Baztán*. L'inconscient, femení i la ciència, *Miquel Bassols Puig*. Organización de la producción: una perspectiva histórica, *Joaquim Bautista Valhondo* y *Francisco Javier Llovera Sáez*. La quinoa (*Chenopodium quinoa*) i la importancia del seu valor nutricional, *Pere Costa Batllori*.

El Séptimo Arte, *Enrique Lecumberri Martí*. "Consolatio" pel Dr. Josep Casajuana i Gibert, *Rosmarie Cammany Dorr*, *Jaume Gil Aluja* i *Josep Joan Pintó Ruiz*. The development of double entry: An example of the International transfer of accounting technology, *Christopher Nobes*. Entrevista, *Dr. Josep Gil Ribas*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 460

## REVISTA 5 - Número 1/2015

Sessió Acadèmica: Salut, economia i societat. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torras*. Descripción y valoración crítica de los diferentes sistemas sanitarios en Europa, *Joaquim Gironella Coll*. Efectos económicos en el sistema público de salud del diagnóstico precoz de las enfermedades, *Ana María Gil Lafuente*. Estar sano y encontrarse bien: El reto, *Rosmarie Cammany Dorr*. What is the greatest obstacle to development? *Alba Rocafort Marco*. Aceleradores globales de la RSE: Una visión desde España, *Aldo Olcese Santoja*. Zoonosis transmitidas por mascotas. Importancia sanitaria y prevención, *M. dels Àngels Calvo Torras* y *Esteban Leonardo Arosemena Angulo*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos, *Pere Costa Batllori*. Panacea encadenada: La farmacología alemana

bajo el III Reich y el resurgir de la Bioética, *Francisco López Muñoz*. Laicidad, religiones y paz en el espacio público. Hacia una conciencia global, *Francesc Torralba Roselló*. Inauguración del Ciclo Academia y Sociedad en el Reial Cercle Artístic de Barcelona. Entrevista, *Dr. José Juan Pintó Ruiz*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 356

## REVISTA 6 - Número 2/2015

Sessió Acadèmica: Subrogación forzosa del acreedor. Presentación, *José Juan Pintó*. La subrogación Forzosa del acreedor: Concepto, Naturaleza, Finalidad y Efectos, *Alfonso Hernández Moreno*. La utilización de la subrogación forzosa en la práctica: Aspectos relevantes y controvertidos, *Francisco Echevarría Summers*. Methods of Modeling, Identification and Prediction of Random Sequences Base on the Nonlinear Canonical Decomposition, *Igor P. Atamanyuk, Yuriy P. Kondratenko*. Rien n'est pardoné!. *Stravroula-Ina Piperaki*. Seguretat alimentària dels aliments d'origen animal. Legislació de la Unió Europea sobre la fabricació de pinsos II. Pinsos ecològics, *Pere Costa Batllori*. The relationship between gut microbiota and obesity, *Carlos González Núñez, M. de los Ángeles Torras*. Avidesa i fulgor dels ulls de Picasso, *David Jou Mirabent*. Problemática de la subcontratación en el sector de la edificación, *Francisco Javier Llovera Sáez, Francisco Benjamín Cobo Quesada y Miguel Llovera Ciriza*. Jornada Cambio Social y Reforma Constitucional, *Alfredo Rocafort Nicolau, Teresa Freixes Sanjuán, Marco Olivetti, Eva Maria Poptcheva, Josep Maria Castellà y José Juan Pintó Ruiz*. Inauguración del ciclo "Academia y Sociedad" en el Reial Cercle Artístic de Barcelona: Nuevas amenazas. El Yihadismo, *Jesús Alberto García Riesco*. Presentación libro "Eva en el Jardín de la Ciencia", *Trinidad Casas, Santiago Dexeus y Lola Ojeda*. "Consolatio" pel Dr. Jaume Vallcorba Plana, *Xabier Añoveros Trias de Bes, Ignasi Moreta, Armand Puig i Tàrrach*. Entrevista, *Dr. David Jou Mirabent*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 400

**REVISTA 7 - Número 3/2015**    *Monográfico Núm.2*

II Acto Internacional: Congreso Internacional de investigación “Innovación y Desarrollo Regional”. Conferencia Inaugural: Lecciones de la crisis financiera para la política económica: austeridad, crecimiento y retos de futuro, *Aznar Alarcón, P., Gay de Liébana Saludas, J.M., y Rocafort Nicolau, A.*

**Eje Temático 1. Gestión estratégica de las organizaciones:** Diseño, operación y gestión de un modelo de negocio innovador, *Medina Elizondo, M. y Molina Morejón, M.* Matriz insumo producto como elemento de estrategia empresarial, *Towns Muñoz, J.A., y Tuda Rivas, R.* Valoración sobre la responsabilidad social de las empresas en la comarca lagunera, *De la Tejera Thomas, Y.E., Gutiérrez Castillo, O.W., Medina Elizondo, E., Martínez Cabrera, H., y Rodríguez Trejo, R.J.* Factores de competitividad relacionados con la internacionalización. Estudio en el estado de Coahuila, *González Flores. O., Armenteros Acosta, M del C., Canibe Cruz, F., Del Rio Ramírez, B.* La contextualización de los modelos gerenciales y la vinculación estratégica empresa-entorno, *Medina Elizondo, M., Gutiérrez Castillo, O., Jaramillo Rosales, M., Parres Frausto, A., García Rodríguez, G.A.*

**Gestión estratégica de las organizaciones.** Los Estados Unidos de Europa, *Barquero Cabrero, J.D.* El análisis de la empresa a partir del Valor Añadido, *Martí Pidelaserra, J.* Factors influencing the decision to set up a REIT, *Roig Hernando, J., Soriano Llobera, J.M., García Cueto, J.I.*

**Eje Temático 2: Gestión de la Innovación y desarrollo regional:** Propuesta metodológica para la evaluación de ambientes de innovación empresariales. Aplicaciones en el estado de Hidalgo, México, *Gutiérrez Castillo, O.W., Guerrero Ramos, L.A., López Chavarría, S., y Parres Frausto, A.* Estrategias para el desarrollo de la competitividad del cultivo del melón en la comarca lagunera. *Espinoza Arellano, J de J., Ramírez Menchaca, A., Guerrero Ramos, L.A. y López Chavarría, S.* Redes de Innovación Cooperativa en la región lagunera. *Valdés Garza, M., Campos López, E., y Hernández Corichi, A.*

Ley general de contabilidad gubernamental. Solución informática para municipios menores de veinticinco mil habitantes, *Leija Rodríguez, L.* La innovación en la empresa como estrategia para el desarrollo regional, *González Santoyo, F., Flores Romero, B., y Gil Lafuente, A.M.* Aplicación de la Gestión del conocimiento a la cadena de suministro de la construcción. La calidad un reto necesario, *Llovera Sáez, F.J., y Llovera Ciriza, M.*

**Eje Temático 3. Gestión del capital humano y cultura organizacional:** Influencia del capital humano y la cultura emprendedora en la innovación como factor de competitividad de las pyme

industriales, *Canibe Cruz, F., Ayala Ortiz, I., García Licea, G., Jaramillo Rosales, M., y Martínez Cabrera, H.* Retos de la formación de empresarios competitivos de la región lagunera, México. Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo. *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A. Facio Licera, P.M., Gutiérrez Castillo, O.W., Aguilar Sánchez, S.J., Parres Frausto, A., del Valle Cuevas, V.* Competencias estratégicas gerenciales y su relación con el desempeño económico en el sector automotriz de Saltillo, *Hernández Barreras, D., Villanueva Armenteros, Y., Armenteros Acosta, M. del C., Montalvo Morales, J.A.* Identificación y diseño de competencias laborales en las áreas técnicas de la industria textil en México. *Vaquera Hernández, J., Molina Morejón, V.M., Espinoza Arellano, J. de J.* Self-Perception of Ethical Behaviour. The case of listed Spanish companies, *García López, M.J., Amat Salas, O., y Rocafort Nicolau, A.* Descripción y valoración Económico-Sanitaria de los diferentes sistemas sanitarios en el espacio europeo, y de las unidades de hospitalización domiciliaria en las comunidades autónomas de España, *Gironella Coll, J.* El derecho público en el Quijote. Derecho de gentes y derecho político, *Añoveros Trias de Bes, X.*

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 558

## REVISTA 8 - Número 4/2015

Sessió Acadèmica: l'Aigua, una visió interdisciplinària. Presentació, *M. dels Àngels Calvo Torres*. El agua: Características diferenciales y su relación con los ecosistemas, *M. dels Àngels Calvo Torres*. L'Aigua en l'origen i en el manteniment de la vida, *Pere Costa Batllori*. Planeta oceàno, pasado, presente y futuro desde una visión particular. Proyecto AQVAM. Aportación sobre el debate del agua. Fausto García Hegardt. Sesión Académica: Ingeniería y música. Presentación, *Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*. Las comunicaciones móviles. Presente y futuro, *Ramon Agustí*. Sessió Acadèmica: Debat sobre la religió civil. Presentació, *Francesc Torralba Roselló*. La religió verdadera, *Josep Gil Ribas*. La religión civil, *Ángel Aguirre Baztán*, La religión en la que todos los hombres están de acuerdo, *Joan-Francesc Pont Clemente*. Aportació al debat sobre la religió, *Josep Gil Ribas*. El camino hacia la libertad: el legado napoleónico en la independencia de México, *Enrique Sada Sandoval*.

Los ungüentos de brujas y filtros de amor en las novelas cervantinas y el papel de Dioscórides de Andrés Laguna, *Francisco López Muñoz y Francisco Pérez Fernández*. La lingüística como economía de la lengua. *Michael Metzeltin*. Situación de la radioterapia entre las ciencias, *Santiago Ripol Girona*. Conferencia “Las Fuerzas Armadas y el Ejército de Tierra en la España de hoy”, *Teniente General Ricardo Álvarez-Espejo García*. Entrevista, *Dr. Eugenio Oñate Ibáñez de Navarra*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica: ISSN: 2385-345X  
Depósito Legal: B 12510-2014, Págs. 410

### REVISTA 9 - Número 1/2016

Sessió Acadèmica: Unitats canines d'odorologia. Usos actuals i noves perspectives, *M. dels Àngels Calvo i Lluís Pons Anglada*. La odisea de la voz. La voz y la ópera. Aspectos médico-artísticos. *Pedro Clarós, Marcel Gorgori*. Sessió Acadèmica: La bioeconomía, nou paradigma de la ciència. Presentación, *M. dels Àngels Calvo*, liEconomía ecològica: per una economía que faci les paus amb el planeta, *Jordi Roca*. Capital natural versus desarrollo sostenible, *Miquel Ventura*, Sesión Académicas Multidisciplinaria: Accidente nuclear de Chernóbil. El accidente de la central nuclear de Chernóbil. Controversias sobre los efectos sobre la salud 30 años después, *Albert Biete*. Los efectos sobre el medio animal, vegetal y microbiano, *M. dels Àngels Calvo*, El cost econòmic de l'accident de Txernòbil: una aproximació, *Oriol Amat*. La visión del ingeniero en el accidente y actuaciones reparativas posteriores, *Joan Olivé*. Chernóbil y Fukushima: La construcción diferencial mediática de una misma realidad, *Rosmarie Cammany*. El virreinato de la Nueva España y la Bancarrota del Imperio Español, *Enrique Sada Sandoval*. Mistakes and dysfunctions of “IRR” an alternative instrument “FYR”, *Alfonso M. Rodríguez*. El derecho y la justicia en la obra de Cervantes, *Xabier Añoveros Trias de Bes*. Arquitectura motivacional para hacer empresa familiar multigeneracional, *Miguel Angel Gallo*. La vida de Juan II de Aragón (1398-1479) tras la operación de sus cataratas, *Josep M. Simon*. PV Solar Investors Versus the kingdom of Spain: First state victory, at least 27 more rounds to go, *Juan M. Soriano y José Ignacio Cueto*. Entrevista, Dra. *M. dels Àngels Calvo Torras*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.418

**REVISTA 10 - NÚMERO 2/2016** *Homenajes Núm. 1*

Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Joan-Francisc Pont Clemente, Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excm. Sra. Dra. Rosalía Arteaga Serrano. Trabajo aportado por la nueva Académica de Honor: *Jerónimo y los otros Jerónimos*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Pedro Clarós Blanch. Discurso de ingreso de la Académica de Honor Excm. Sra. Dra. Leslie C. Griffith. Trabajos aportados por la nueva Académica de Honor: *Reorganization of sleep by temperatura in Drosophila requires light, the homeostat, and the circadian clock, A single pair of neurons links sleep to memory consolidation in Drosophila melanogaster, Short Neuropeptide F Is a Sleep-Promoting Inhibitory Modulator*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Josep-Ignasi Saranyana Closa. Discurso de ingreso del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Ernesto Kahan. Trabajo aportado por el nuevo Académico de Honor: *Genocidio*. Presentación a cargo del Académico Numerario Excmo. Sr. Dr. Juan Francisco Corona Ramon. Presentación del Académico de Honor Excmo. Sr. Dr. Eric Maskin. Trabajos aportados por el nuevo Académico de Honor: *Nash equilibrium and welfare optimality, The Folk theorem in repeated games with discounting or with incomplete information. Credit and efficiency in centralized and decentralized economies*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.384

**REVISTA 11 - Número 3/2016**

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos. *M. dels Àngels Calvo, Joan Sabater Tobella*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316). Presentació, *Josep Gil Ribas*. Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà Estelrich*. L'art com a mètode, *Alexander Fidora*. El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Articles – Artículos: Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andrade-Rosa, Francisco López-Muñoz*. El poder en la empresa: Postestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje y en la decisión de las partes de pactar a futuro cláusulas arbitrales con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera, José Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo



alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexiones en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano*, *Pedro Aznar Alarcón*. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil i Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014 Págs.316

## REVISTA 12 - Número 4/2016 Homenajes Núm.2

Sesión Académica: Medicamentos, genes y efectos terapéuticos, *M. dels Àngels Calvo*, *Joan Sabater*. Sessió Acadèmica: Ramon Llull (Palma, 1232-Tunis, 1316), Presentació, *Josep Gil*, Ramon Llull. Vida i obra, *Jordi Gayà*, l'Art com a mètode, *Alexander Fidora*, El pensament de Ramon Llull, *Joan Andreu Alcina*. Los animales mitológicos como engendro de venenos y antídotos en la España Áurea: a propósito del basilisco y el unicornio en las obras literarias de Lope de Vega, *Cristina Andradr-Rosa* y *Francisco López Muñoz*. El poder en la empresa: Potestas y Auctoritas, *Miguel Ángel Gallo Laguna de Rins*. El efecto del Brexit en la validez de las cláusulas arbitrales existentes con Londres como sede del arbitraje, *Juan Soriano Llobera*, *Ignacio García Cueto*. Desviaciones bajo el modelo de presupuesto flexible: un modelo alternativo, *Alejandro Pursals Puig*. Reflexions en torno a la economía del conocimiento, *Leandro J. Urbano*, *Pedro Aznar Alarcón*. “Consolatio” para los siguientes académicos: Josep M. Bosch, Albert Casellas, Paulino Castells, Felip Albert Cid, Andrés Clarós, Miquel Duran i Albert Serratos. Lliurament del títol de Fill Il·lustre de Reus al Dr. Josep Gil Ribas (21.09.2016), *Josep-Ignasi Saranyana*. Entrevista, *Josep-Ignasi Saranyana Closa*.

Edición impresa ISSN: 2339-997X, Edición electrónica ISSN 2385-345X  
Depósito legal: B 12510-2014. Págs. 272







**El Dr. Miguel Angel Gallo estudió Ingeniería Industrial en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de Barcelona, donde obtuvo el título de Doctor en 1959\*.**

**Después de seis años de trabajar en la empresa privada, en 1966 se incorporó al IESE. En 1968 fue promovido a Profesor Asociado y en 1975 a Profesor Ordinario de Dirección General. Desde el año 2003 es Profesor Emérito de Strategic Management.**

**En el IESE ha sido Director del Programa Doctoral de 1975 a 1990. Encargado del Departamento de Dirección General de 1984 a 1990, y Titular de la Cátedra “Empresa Familiar” de 1987 a 2003.**

**El Dr. Miguel Angel Gallo ha sido Visiting Profesor en la Sloan School of Management del MIT (1989-1990), y profesor visitante en la Universidad Panamericana-IPADE (México), en la Universidad de Piura (Perú), en la Universidad Austral-IAE (Argentina), y en AESE (Portugal).**

**En el campo de las asociaciones el Dr. Miguel Angel Gallo fue Executive Board Member of the Family Business Network (1990 a 2003), y Editorial Board Member of the Family Business Review (1991 a 2005). Actualmente es Fellow of the International Academy of Management, y Honorary President of the International Family Enterprise Research Academy.**

**El Doctor Miguel Angel Gallo ha publicado 21 libros y varios artículos, así como 40 documentos de investigación, 125 casos y 50 notas técnicas. Actualmente es miembros de varios Consejos de Administración en España y México.**

**\* Posteriormente realizó estudios de posgrado en la Harvard Business School y en el IESE.**

*“Una diagnosi corretta che consenta l’identificazione della natura o/e la causa del fenomeno resulta indispensable per formular la prognosi, ovvero un giudizio di previsione su quello che sarà il probabile esito del fenomeno in osservazione e quindi prescrivere una adeguata terapia.”*

Salvatore Tomaselli

1914 - 2014

Colección Real Academia Europea de Doctores



Generalitat  
de Catalunya

