



# ***Trabajo final de práctica profesional***

***“El conflicto en el traspaso generacional de las  
empresas familiares“***

**Carrera: Licenciatura en Administración y  
gestión empresarial.**

**Alumno: García, Fernando Javier.**

**Tutor: Bruzzesi, Mario.**

**Profesor: Abella, José.**

**Fecha de entrega: 14/12/2020**



✓ RESUMEN:

Las empresas familiares representan un entramado importante de la economía del país. En el presente trabajo se indaga respecto a los conflictos que se presentan en el momento de los diferentes traspasos generacionales, motivados por causas emocionales y psicologías que se mezclan con los asuntos meramente laborales.

Se indagan técnicas innovadoras de gestión empresarial que pueden aplicarse a empresas familiares sin importar el tamaño, la composición o las estructuras de las mismas, realizando además un recorrido por la evolución de este tipo empresario, desde su nacimiento hacia su declinación, recorriendo las ventajas y dificultades de cada ciclo organizacional.

✓ PALABRAS CLAVES:

Empresas familiares - traspaso generacional - conflicto organizacional - innovación en la gestión empresarial - protocolo familiar.

---

✓ ABSTRACT:

Family businesses represent an important fabric of the country's economy. This essay investigates the conflicts that arise at the time of the different generational transfers, motivated by emotional causes and psychologies that are mixed with merely labor issues.

Innovative business management techniques are investigated that can be applied to family businesses regardless of their size, composition or structures, also conducting a journey through the evolution of this type of business, from it's birth to it's decline, reviewing the advantages and difficulties of each organizational cycle.

✓ KEY WORS:

Family businesses - generational transfer - organizational conflict - innovation in business management - family protocol.



## INDICE:

I. INTRODUCCION	1
1.1 Propósito de la Investigación:	1
1.2 Hipótesis:	1
1.3 Marco Teórico:	2
1.4 Metodología:	2
1.5 Principales Hallazgos:	3
1.6 Plan de la Obra:	3
II. CAPITULO 1 “Características de las empresas familiares”	4
2.1 Empresa familiar: definición	4
2.2 Características de las empresas familiares:	5
2.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar:	6
2.4 Modelo de tres círculos de empresas familiares:	8
III. CAPITULO 2 “Ciclo de vida de las Empresas Familiares”	10
3.1 Primera Etapa: del Fundador del Proyecto.	10
3.2 Segunda etapa: nuevo estilo de liderazgo del fundador y crecimiento.	11
3.3 Tercera etapa: cambio de liderazgo	12
3.4 Cuarta Etapa: Gobierno Corporativo Profesional:	13
IV. CAPITULO 3 “Modelos teóricos aplicados a las Empresas Familiares”	16
4.1 El modelo desarrollado por Danco:	16
4.2 Mc Givern:	16
4.3 Hershon:	17
4.4 El modelo de John Ward:	18
4.5 El Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersik	19
CAPITULO IV: Trabajo de campo	24
Empresas Encuestadas:	24
Cambios Generacionales- Gerencia:	24
Órganos de Gobierno:	25
Protocolos familiares:	26
Conflictos familiares:	26
Desarrollo de la empresa familiar:	26



Objetivos empresariales y objetivos familiares:	27
Clima Laboral:	27
<b>VI. CAPITULO 5 “Técnicas que aportan a la Gestión de Empresas familiares”</b>	<b>28</b>
6.1 Eneagrama Empresarial:	28
6.2 La mediación a través del Eneagrama:	32
6.3 Beneficios de la utilización del Eneagrama:	33
6.4 Modelos Mentales	34
6.5 Mapas o Modelos Mentales:	36
6.6 Paradigmas Organizacionales:	36
6.7 Empresas Inteligentes:	40
6.8 Protocolos familiares:	42
<b>VII “CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES”</b>	<b>44</b>
<b>VIII. ANEXOS:</b>	<b>46</b>
Z.1 Modelo de Encuestas a Empresa Familiar:	46

#### LISTA DE GRAFICOS:

Gráfico 1: “Modelo de los tres círculos de empresas familiares”

Gráfico 2: “El ciclo de vida de las empresas familiares”

Gráfico 3: “Esquema a partir de los modelos de Ward, Hershon y Mc Givern”

Gráfico 4: “Modelo Evolutivo Tridimensional”

Gráfico 5: “El Eneagrama Empresarial”

Gráfico 6: “Generación en el Poder”

Gráfico 7: “Órganos de Gobierno”

Gráfico 8: Aprendizaje organizacional.

Gráfico 9: Antigüedad de la empresa.

LISTA DE TABLAS: Tabla 1: “Antigüedad de la Empresa”

LISTA DE ABREVIATURAS: EF: Empresas Familiares

PYMES: Pequeñas y Medianas Empres



## I. INTRODUCCION

### 1.1 Propósito de la Investigación:

Las empresas familiares tanto en Argentina como en el mundo constituyen un elemento fundamental de la actividad económica, logrando dinamizar las economías a través de la generación de fuentes de trabajo y riqueza.

La crisis económica actual agravada por la situación sanitaria ha obligado a mirar a este tipo de empresas, pensándolas como potenciales promotores de la recuperación económica.

Se eligió trabajar en este proyecto con los conflictos en empresa familiares por la posibilidad de aplicar estos estudios a gran cantidad de empresas, así como la vigencia que hoy en día presenta la temática.

En los últimos años muchas Universidades del mundo, en especial en Europa y Estados Unidos, han puesto atención a este tipo de organizaciones, creando centros de Estudios con una tendencia de crecimiento en el interés de empresas familiares. En Latinoamérica también se observa un creciente estudio, pero en menor grado.

Argentina cuenta con organizaciones no gubernamentales que se encargan del estudio de la problemática, como el Club Argentino de Negocios de Familia y el Instituto Argentino de la Empresa Familiar.

### 1.2 Hipótesis:

La hipótesis a trabajar será cuestionar si es posible, mediante técnicas de gestión empresarial, facilitar o mejorar (incluso eliminar) el conflicto que se suscita al plantearse el cambio generacional en las empresas familiares. Se intenta establecer si gestionando los aspectos emocionales y psicológicos, además de los patrimoniales y financieros, las familias pueden llevar a cabo un traspaso armonioso y ordenado que conserve la estructura empresarial y familiar.

### 1.3 Marco Teórico:

Para abordar el tema de “empresas familiares” nos basaremos en las investigaciones de Fernando Nogales Lozano (Nogales Lozano, 2007) respecto a la gestión de nuevos retos en empresas familiares y los estudios de Miguel Gallo (Gallo, 1998).

También se incluirá el concepto de “modelos mentales” que desarrolla Senge (Senge, 1990) para extraer ideas y conceptos que puedan aportar a la comprobación de la hipótesis planteada.

Con el objetivo de proponer técnicas novedosas para el abordaje del conflicto, se toman ideas del Coaching Empresarial, particularmente la técnica de “eneagrama empresarial” que aporte claridad al proyecto. Estos conceptos se rescatarán de los lineamientos de Helen Palmer (Palmer, 2005) y Claudio Naranjo (Naranjo, 2000).

### 1.4 Metodología:

Se comenzó el trabajo con una revisión Bibliográfica de autores que han estudiado la temática que se desarrolla en el presente proyecto. Con ello se confeccionó un marco teórico para ordenar los ejes temáticos a trabajar.

Se completó la investigación con la observación de videos y conferencias disponibles on line de destacados autores en la materia.

Con el material clasificado y la transcripción de los datos realizada, se procedió a elaborar una propuesta de mejora para aplicar en el ámbito de empresas familiares, contrastando con experiencias relevadas.

La información categorizada y la organización de la misma ayudaron a la generación del desarrollo y conclusiones.

### 1.5 Principales Hallazgos:

“Del total de empresas que existen en nuestro país, el 90% son empresas familiares, mueven el 70% del empleo privado y generan el 68% del PBI. Sin embargo, apenas el 4 % sobrevive la tercera generación y apenas el 1% a la cuarta.” (Club Argentino de Negocios de Familia, 2020)

Los datos muestran por sí mismos la necesidad de encontrar soluciones al traspaso generacional. El 68% del Producto Bruto lo generan estas organizaciones, y la cifra de empleos que aportan a la tasa de ocupación es realmente considerable. Por ello se hace imprescindible trabajar en el estudio de líneas de acción que aporten beneficios y soluciones para ayudar a que el porcentaje de traspasos generacionales se eleve.

Las causas del fracaso en el cambio se originan principalmente en factores psicológicos y emocionales, más que en un mal diseño de la estructura empresarial o del producto/ servicio ofrecido. Por ello se propone girar el enfoque del análisis, uniendo la Gestión Empresarial a la Gestión Familiar. Para ello se dispone en la actualidad de herramientas de diversas disciplinas (Psicología, Administración de Empresas, Psicología Empresarial, Sociología, entre otras) que aportan beneficios en el tratamiento de los conflictos familiares.

### 1.6 Plan de la Obra:

A continuación, se presenta brevemente el contenido del proyecto:

- Capítulo I “Características de las Empresas Familiares”: en este apartado se introducen los principales aspectos que definen a estas estructuras junto a las ventajas y desventajas que presentan.
- Capítulo II “Ciclo de Vida de la Empresa Familiar”: se considera el proceso evolutivo de las empresas familiares, desde su creación, maduración, y las sucesivas crisis que se plantean.
- Capítulo III “Modelos teóricos aplicados a las Empresas Familiares”: se realiza una revisión bibliográfica de los principales modelos que aportan claridad al funcionamiento de estas empresas.

- Capítulo IV “Técnicas que aportan a la Gestión de Empresas Familiares”: se introduce en este capítulo el concepto de Modelos Mentales aplicados al ámbito empresarial y de Eneagrama.
- Capítulo IV Trabajo de Campo
- Capítulo V. “Conclusiones y Recomendaciones”

## II. CAPITULO 1 “Características de las empresas familiares”

### 2.1 Empresa familiar: definición

“Se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que, parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida.” (Gallo, 1998)

“La propiedad y la dirección estén en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y fundamentalmente que existe intención de que la empresa siga en propiedad del núcleo familiar” Poza, J;(2001) “Empresas Familiares”.

Las empresas familiares predominan en la sociedad argentina, generan empleos e impulsan la economía nacional. En estas organizaciones conviven el sistema de gestión con el sistema familiar, resultando negocios con características especiales y peculiares.

Existen a lo largo de la historia de la Administración diferentes conceptos que intentan describir las empresas familiares. Tomaremos para el presente trabajo la definición oficial de Empresa Familiar, aprobada por el Grupo Europeo de Empresas Familiares (GEEF) y el Consejo de FBN (Family Business Network) en Milán, que define las características para que una empresa pueda ser encuadrada en este ámbito:

“Una empresa, sin importar el tamaño, se considera familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s).”





“- La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.”

“- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.”

“- A las compañías cotizadas se les aplica la definición de empresa familiar si la persona que fundó o adquirió la compañía (su capital social), o sus familiares o descendientes poseen al menos el 25% de los derechos de votos, a los que da derecho el capital social.”

Más allá del concepto, es indiscutible que este tipo empresario se encuentra en la mayoría de los países, se relacionan con otras empresas, establecen relaciones con clientes y proveedores estando presentes en toda la cadena de valor.

Un común denominador de las pymes familiares es enfrentar la supervivencia. De acuerdo a un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) (2015), solo el 30% sobrevive al traspaso de la primera a la segunda generación. En el 60% de los casos, las razones que llevan a la muerte de la organización en el traspaso generacional son problemas de relación entre las personas, lo que demuestra que no es un problema del negocio o de poca competitividad sino de la forma de gestionar a la familia y a la compañía.

“Como podemos ver, uno de los desafíos más importantes que enfrentan las empresas familiares es superar su baja “esperanza de vida”. Las estadísticas indican que solamente el 13% de las empresas familiares se mantiene en manos de la tercera generación de la misma familia” (Ward J. , 1994)

Entonces, podemos concluir que si bien no existe un concepto de aplicación universal que defina las empresas familiares, se deben tener en cuenta:

- La propiedad familiar: es decir se observa una parte suficiente de la familia (generalmente la mayoría), que detenta el poder para controlar la organización. Este elemento es fundamental para que la estructura se encuadre como empresa familiar.
- Dirección familiar: en relación a lo anterior alguno de los miembros de la familia, o un grupo de ellos, dedican su tiempo a gestionar la empresa; ejerciendo el control y tomando las decisiones.

- El relevamiento generacional: histórico o potencial, la empresa debe poder ser capaz de transmitir exitosamente la estructura hacia las próximas generaciones. Junto con la empresa se transmiten los valores familiares.

## 2.2 Características de las empresas familiares:

Se mencionan a continuación, algunas características observables en las EF. Es importante destacar que no en todos los casos se encuentra la totalidad de características reunidas en una organización.

- El estilo de dirección es autocrático, lo que a su vez las hace más flexibles y resistentes a los cambios.
- Los cargos directivos son ocupados en su mayoría por miembros de la familia.
- El liderazgo es rígido, esto presenta la dificultad de acceso de personas externas a la familia a puestos claves.
- Se sobrevalora la experiencia sobre otros factores que son importantes para la toma de decisiones.
- El poder no admite cuestionamientos.
- Se valora la fidelidad sobre la habilidad.
- La incorporación de expertos extraños al núcleo íntimo es fuertemente resistida.
- Son en general PYMES.
- Las relaciones se familiarizan, incluso con proveedores y clientes.
- Los fundadores o líderes del pasado surgen como mitos intocables y son altamente idealizados.
- Para la sucesión directiva se considera la posición familiar.
- Los jóvenes que integran la familia-empresa forjan sus expectativas de futuro de acuerdo a las expectativas de ambas.
- Los valores empresariales están identificados con los valores familiares.
- Los directivos presentan la ambigüedad de querer incorporar a los jóvenes, pero rechazan sus ideas y sugerencias.

- El cambio de estilos, o procesos tecnológicos de producción es resistido.
- Se observan productos o servicios que forman parte de la historia y tradición familiar-empresarial con fuertes lazos de identificación que impiden su análisis objetivo y estratégico.
- En situaciones de crisis, se observa un marcado compromiso y solidaridad familiar, con sentido de pertenencia a la empresa.

### 2.3 Ventajas y desventajas de la empresa familiar:

“Las empresas familiares desempeñan las actividades propias de cualquier organización y están permanentemente influenciadas por fuerzas positivas y negativas que por consecuencia condicionan su rendimiento.” (Braidot & Soto, 1997)

#### ***Ventajas:***

- **Compromiso:** el fundador de la empresa siente que la misma es su vida, una extensión de sí mismo ya que la creó y por lo tanto está pendiente de su crecimiento. Esa dedicación y compromiso se hace extensible a los demás miembros de la organización, logrando así que cada uno aporte al desarrollo empresarial.  
Juega un papel muy importante el sentido de pertenencia, dominante para los miembros de la familia.
- **Conocimiento:** el “saber hacer” que poseen la mayoría de las empresas se conserva como un secreto familiar traspasándose de generación en generación. Los familiares, desde niños aprenden e incorporan las técnicas y estrategias de la forma de trabajo.
- **Flexibilidad:** los propietarios dedican gran parte de su día al trabajo, por lo que si fuese necesario dedicarían más horas en pos de un beneficio para la empresa.



- **Planeación:** con el objetivo de ser más eficientes en el futuro, minimizando riesgos y previniendo acontecimientos imprevistos, los miembros de empresas familiares presentan ventaja respecto a otros tipos de empresas.
- **Orgullo, confiabilidad y sentido de pertenencia:** la historia de crecimiento de la empresa está relacionada a la historia de su fundador. El esfuerzo realizado es motivo de orgullo familiar y más aún cuando en la marca comercial se incluye el apellido familiar. Este sentimiento de orgullo y pertenencia se transmite a los clientes y proveedores, resultando en un aumento de confianza hacia la firma.
- **Cultura estable:** en muchas oportunidades, los colaboradores y empleados de empresas familiares llevan años trabajando en ellas. Esto resulta en un conocimiento amplio de la historia y cultura familiar, lo que redundará en un mayor grado de compromiso de la fuerza laboral.

***Desventajas:***

- **Rigidez:** como el modo de gestión empresarial es tradicional, tienden a repetirse las acciones y decisiones, generando una desventaja a la hora de enfrentar transformaciones del entorno.
- **Desafíos comerciales:** el fuerte apego comercial a productos, procesos y estrategias muchas veces no les permite ver a los empresarios familiares la necesidad de cambios en el tiempo. Este apego genera obsolescencia que puede ser tecnológica, en la oferta de productos o en las estrategias de marketing.
- **Financiamiento:** las familias suelen recurrir al endeudamiento para incrementar su capital
- **Sucesión:** una de las particularidades de las EF es el conflicto que se genera en el traspaso de la dirección. Este conflicto es común a otras organizaciones,

pero en las familias se debe solucionar simultáneamente la transición de la empresa y los aspectos emocionales.

- Conflictos emocionales: en las empresas predominan aspectos relacionados con el rendimiento y resultados, es decir factores más racionales. Pero en las EF se le suman los conflictos psicológicos y emocionales.
- Legitimidad y liderazgo: se confunden los liderazgos y roles, la sucesión a veces carece del nombramiento de un líder.

“Por ello es importante entender la necesidad de que cada generación resuelva sus propios conflictos y también facultar y legitimar a sus descendientes, incluyendo la preparación hacia la futura sucesión”. (Gallo, 1998).

#### 2.4 Modelo de tres círculos de empresas familiares:

El modelo de tres círculos de las Empresas familiares fue desarrollado por Renato Tagiuri y John Davis (Davis & Tagiuri, 1982) en la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard y ha sido estudiado desde entonces (1978).

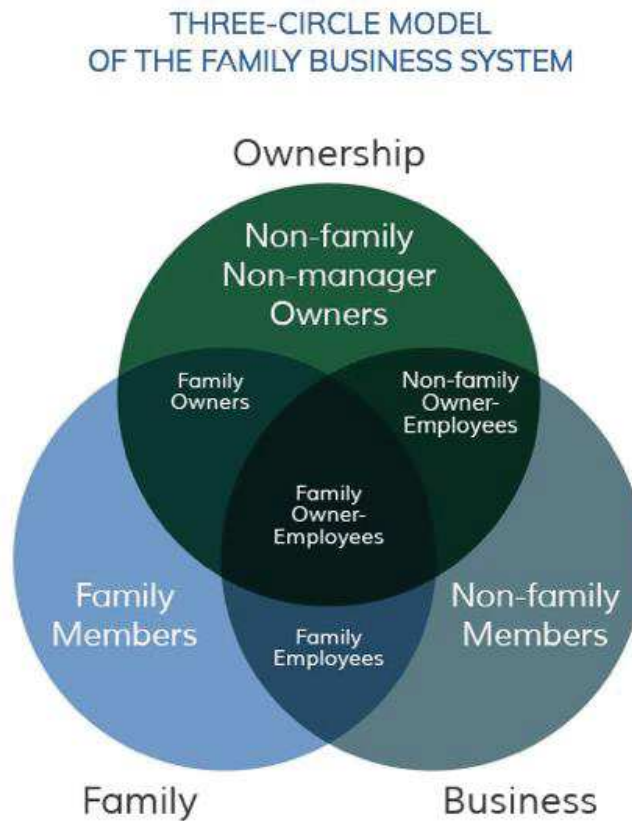
El modelo grafica las relaciones familiares o no familiares, propietarios, posiciones de poder en la empresa y las conjunciones de las mismas.

Del modelo surgen las siguientes combinaciones posibles:

“1. Miembro familiar (no es propietario ni empleado). 2. Miembro propietario (no es familiar ni empleado). 3. Miembro empleado (no es familiar ni propietario). 4. Miembro propietario y familiar (no es empleado). 5. Miembro empleado y propietario (no es familiar). 6. Miembro familiar y empleado (no es propietario). 7. Miembro familiar, empleado y propietario.”



Gráfico 1: “Modelo de tres círculos de empresas familiares: familia-propiedad-empresa”. Recuperado de: [www.johndavis.com/three-circle-model-family-business-system](http://www.johndavis.com/three-circle-model-family-business-system)



TAGIURI AND DAVIS, 1982

### III. CAPITULO 2 “Ciclo de vida de las Empresas Familiares”

El ciclo de vida de las Empresas Familiares intenta explicar las diferentes etapas que estas organizaciones van atravesando con las respectivas crisis y problemáticas de cada fase.

Es una herramienta que pretende mostrar que las EF fracasan si no logran visualizar que la clave del éxito en la gestión viene acompañada de la manera en que la familia se involucra a la empresa.

El ciclo de vida incluye una serie de decisiones respecto a aspectos familiares entrelazados con aspectos propios de la organización.

### 3.1 Primera Etapa: del Fundador del Proyecto.

Se trata del nacimiento del emprendimiento. El fundador visualiza una idea de negocio y pone su esmero y dedicación para llevarla adelante.

El fundador se caracteriza por una personalidad dinámica, asertiva, emprendedora y muchas veces toma la idea inspiradora de alguna gran habilidad que posee o algo que le apasiona. Estas características son fundamentales en el arranque de la organización, ya que el mismo fundador cumple varias funciones y tomando en muchos casos en solitario las decisiones, que en general se basan en su intuición.

#### ✓ Primera Crisis: falta de Delegación:

El negocio ha crecido tanto, que ya no resulta viable que el fundador no puede abarcar todo solo. Surgen entonces problemas de delegación que se manifiestan en la productividad, los aspectos comerciales y en algunas ocasiones también financieros.

Al propietario le resulta dificultoso tomar la decisión de incorporar personal en el que pueda delegar algunas funciones que antes realizaba él mismo.

Este proceso ofrece resistencia, ya que el fundador tiene un sentimiento de falta de confianza en las personas en las que recae la delegación, muchas veces pensando que “nadie hará las cosas como él mismo”.

Si se logra atravesar esta primera crisis de delegación de funciones, la empresa podrá continuar creciendo.

### 3.2 Segunda etapa: nuevo estilo de liderazgo del fundador y crecimiento.

En esta etapa, el fundador ha comprendido la necesidad de desarrollar nuevas habilidades y competencias. Ya superada la delegación, incorpora herramientas de

liderazgo, para lograr guiar un equipo de trabajo con las personas que se han ido incorporando a la organización.

La pasión que el fundador siente, marcada en la propia misión de la empresa, se trasmite a través de sus comunicaciones y sus actos, desarrollando en los colaboradores un sentido de pertenencia que se manifiesta en el compromiso que asume el personal con la consecución del logro de los objetivos estratégicos.

Esta ventaja competitiva, es un diferencial que solo se puede encontrar en empresas familiares.

#### ✓ Segunda crisis: incorporación de los hijos

Con el transcurso de los años, generalmente entre los 50 y 60 años del fundador, los hijos se han incorporado a la estructura empresarial. Esta etapa genera mucho entusiasmo familiar, pero también trae aparejadas algunas dificultades.

Una de estas dificultades se encuentra en la superposición de roles. La misma persona es un miembro de la familia y un miembro de la empresa al mismo tiempo.

Por ejemplo, el padre es padre y jefe a la vez, y los hijos visualizan al padre como tal, resultando dificultoso visualizar al jefe.

Otro aspecto a destacar es que el fundador prioriza la confianza y el compromiso con la empresa por parte de los hijos, por sobre la preparación e idoneidad que ellos puedan tener para asumir las responsabilidades organizacionales. Estas responsabilidades, muchas veces, no están claramente establecidas.

Quizá uno de los contrastes más fuertes en estas empresas es la diferencia que padres e hijos muestran en cuanto a la visión y los estilos de liderazgo.

Suelen no coincidir las ideas de cómo gestiona la organización, cómo liderar los recursos humanos, entre otras divergencias. Los hijos, especialmente cuando regresan de la Universidad, quieren poner en práctica las ideas aprendidas esperando que el fundador/padre se sienta orgulloso de ellos. Estos cambios, generan temor y



generan descontento en el fundador, que no logra apreciar la necesidad de los mismos. Es decir, le generan un sentimiento de cuestionamiento o crítica hacia “su manera de hacer las cosas”. En posiciones extremas, ambos lados se cierran en su postura generando autoritarismo, por un lado, e inconformismo del otro.

En general, padres e hijos no trabajan en equipo y la comunicación se convierte en una fuerte desventaja para el crecimiento. El fundador, deberá ser capaz de transmitir su visión, la visión del modelo de negocios que él ideó, junto con la pasión y el entusiasmo que él mismo siente.

### 3.3 Tercera etapa: cambio de liderazgo

“La familia tiene que ser proactiva, anticipándose a los potenciales conflictos de intereses, visiones, expectativas... generando la dinámica para lograr una buena comunicación entre ellos.” (Doderó, s/f).

Si la empresa supera la crisis anterior, podrá continuar su crecimiento. Los hijos inyectan una energía renovada a la estructura organizacional, han logrado sinergia con el fundador, y en consecuencia logran dirigir mejor la empresa y embarcarse en nuevos emprendimientos diversificando los proyectos de negocios.

El cambio de liderazgo ocurre en muchas oportunidades por el fallecimiento del fundador (padre o madre), siendo un momento emocionalmente difícil tanto en la familia como en la empresa. La sucesión es un asunto incómodo y de difícil tratamiento para los hijos. Genera incertidumbre sobre la dirección de la empresa y de cómo se organizarán los hermanos las tareas en ausencia del líder fundador.

Lamentablemente, en vez de encarar el asunto de manera estructurada, con una planificación y ordenamiento adecuado, suele dilatarse en el tiempo volviéndose aún más complejo y se resuelve de manera intuitiva y precipitada primando aspectos emocionales y psicológicos.

La decisión respecto a la sucesión se aconseja se tome en vida del fundador, para evitar dejar el conflicto a la generación siguiente. Con esto, lo que se intenta plasmar es que es importante que la familia tome una actitud de anticipación a los potenciales conflictos de interés, poder, visiones, expectativas entre otros que rodean el entorno de la sucesión.

Las dificultades suelen provenir de la falta de comunicación o las interferencias en la misma. Algunos de los conflictos en esta etapa son, por ejemplo: el mal desempeño de un hermano, o un sobrino, ante esta situación se generan problemas en los vínculos, ya que se desconoce la manera de afrontar el diálogo sin dañar el vínculo familiar.

Otras dificultades se originan en la administración del poder, especialmente en quién y cómo toma las decisiones. Generalmente no hay consenso en los lineamientos a seguir.

Por último, los temas económicos aportan más controversias, sobre todo si algunos miembros aportan más que otros, o si trabajan más horas o tienen más responsabilidades.

#### 3.4 Cuarta Etapa: Gobierno Corporativo Profesional:

El poder pasa de una sola persona (el fundador) a ser compartido por los hijos, debiendo consensuar con el objetivo de tomar decisiones adecuadas para la empresa por encima de sus intereses personales. Para ello, la gestión debe mejorar incorporando buenas prácticas para el gobierno de las empresas familiares.

Además, el crecimiento comercial de la organización, conlleva la adecuación de la estructura con nuevas competencias directivas para enfrentar los nuevos retos empresariales. Por estos motivos la familia se concentra en mejorar la calidad de gobierno.

✓ Cuarta crisis: accionistas, familiares, gerencia y directorio entran en conflicto de poder

Esta crisis se genera por falta de comunicación, control e información. Los controles son en general débiles, entonces prevalece la idea de contar con personal de confianza y a información se mantiene en niveles mínimos.

Los miembros que conforman el directorio, desconocen los intereses y expectativas de los accionistas familiares o eternos, y a su vez los familiares no

comprenden claramente la gestión y el desempeño de la empresa, directorio y gerente general. Como la situación económico-financiera de la empresa no es clara para algunos miembros de la familia, ni tampoco ciertas decisiones estratégicas, la confianza en ellos va disminuyendo y se comienzan a gestar nuevos conflictos que no son beneficiosos para el futuro de la empresa. Para sobrellevar esta crisis, es fundamental que el gobierno se centre en los principios de:

- **Transparencia:** la falta de transparencia en la información sobre la gestión genera entre los miembros de la familia que no participan del gobierno una gran pérdida de confianza
- **Responsabilidad:** se exige que directores y ejecutivos desempeñen su gestión con las expectativas de los accionistas.
- **Equidad:** se refiere a la igualdad en el tratamiento de accionistas, ya sean familiares o no.

El no cumplimiento de estos principios deviene en conflictos de difícil resolución y que ponen en riesgo la continuidad de la empresa.

“Conocer el ciclo de vida típico de una EF permitirá a la familia propietaria tomar las medidas adecuadas para llegar lo mejor preparado a la crisis propia de la siguiente etapa. La elaboración de un protocolo de gobierno de la EF será muy recomendable para acordar cómo va a influir la familia sobre la empresa, dejando definidas las reglas y criterios que la familia empresaria se comprometerá respetar, con anterioridad a que sea necesario aplicar las normas.” (Doderó, s/f)

Atender las crisis que se suscitan en cada etapa hará que sea más factible la posibilidad de que la familia le siga agregando valor a la empresa, manteniendo las ventajas y potencial de la organización. La aplicación de reglas claras, puede generar resistencia en algunos miembros de la familia, pero esta posición debe ceder para el logro de los objetivos empresariales.

Los miembros de la familia que ocupan puestos de poder, son en general los menos motivados a seguir protocolos y reglas claras, por la falta de costumbre de dar explicaciones. La informalidad en el poder resulta dañina para la cultura empresarial y el futuro de la organización.

En el gráfico siguiente se ilustran las etapas desarrolladas y las irrupciones en cada una de ellas por las crisis correspondientes a cada fase. Se observa que a

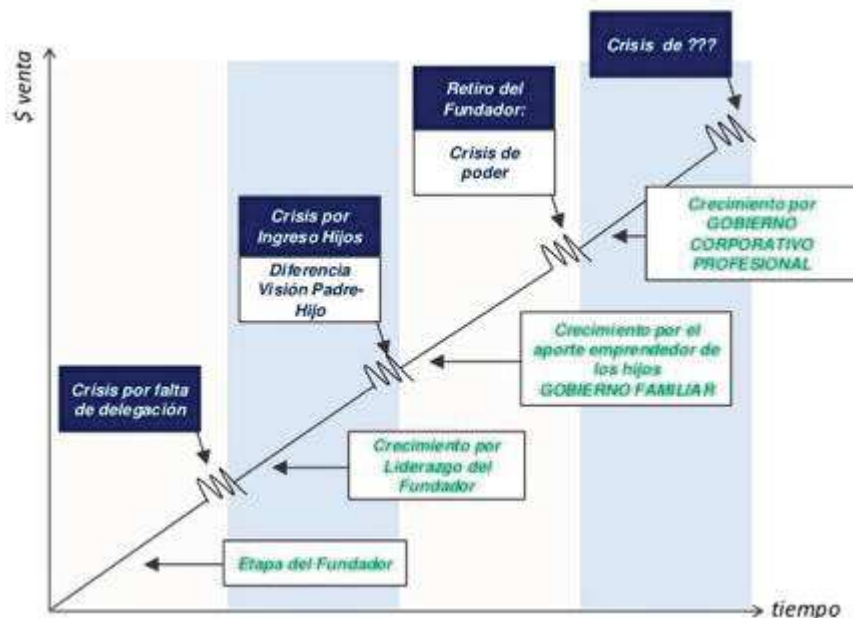


medida que transcurre el tiempo, y la organización logra superar las rupturas que generan cada crisis, también aumentan las ventas, y por tanto los ingresos, lo que resulta un beneficio para las dos estructuras: familiar y corporativa.

La línea de tiempo menciona una última crisis incógnita, que puede ser propia del riesgo empresarial en sí, y ser común a cualquier empresa, no solo las familiares.

Gráfico 2: “El ciclo de vida de las empresas familiares”. Recuperado de:

[https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63\\_Dodero.pdf](https://ucema.edu.ar/cimei-base/download/research/63_Dodero.pdf)





## IV. CAPITULO 3 “Modelos teóricos aplicados a las Empresas Familiares”

Siendo las organizaciones sistemas abiertos están sometidas a cambios e influencias constantes del entorno, que las transforman y obligan a adaptarse para su evolución.

Las empresas familiares se ven alcanzadas por este proceso evolutivo, por lo que a lo largo de la historia se ha intentado explicar su comportamiento para realizar predicciones. A continuación, se realiza una revisión de los principales modelos teóricos

### 4.1 El modelo desarrollado por Danco:

Muchos consideran al autor como el “padrino” de la especialidad. Danco investigó respecto a la interacción entre las necesidades de evolución de la empresa y las etapas cruciales en la vida de los individuos; llegando a la conclusión que hay cuatro posibles fases o etapas en el ciclo de vida de la empresa familiar.

Sus estudios se centran principalmente en el director-propietario-fundador.

- ✓ Primera etapa: el período de asombro: Referido al entusiasmo por arriesgarse y potenciar la empresa. Despliegue de la capacidad de liderazgo.
- ✓ Segunda etapa: el período del tropiezo: Período de errores en el proceso de crecimiento.
- ✓ Tercera etapa: el período del trueno: Dificultades con el ingreso de la siguiente generación.
- ✓ Cuarta etapa: el período de la ruptura o el saqueo: Muerte de la empresa.”

### 4.2 Mc Givern:

El autor basándose en el modelo de ciclo vital de Kroeger sustenta sus ideas sobre la manera de llevar la sucesión de la dirección de las empresas familiares. Plantea cinco fases, con sus funciones correspondientes. Las mismas son:

- Iniciación: función de creación e innovación.
- Desarrollo: función de planificación y organización.
- Crecimiento: función de desarrollo y ejecución.
- Madurez: función de administración.
- Decadencia: función de sucesión y reorganización.

En su modelo, Mc Givern incluye variables de contingencia como: la etapa de desarrollo, la motivación del propietario (fundador-director), el grado de dominio de la familia, el ambiente empresarial y el entorno.

#### 4.3 Hershon:

El autor desarrolla un gráfico de dos dimensiones, en una se observa la evolución de la empresa familiar a lo largo de las tres primeras generaciones, junto con la sucesión y en la otra dimensión el desarrollo de la organización. A su vez, recomienda estilos de gestión más acordes para cada etapa de esta evolución empresarial.

##### ✓ Sucesión en la Dirección

- Primera Generación
- Segunda Generación
- Tercera Generación

##### ✓ Desarrollo de la Organización:

- Estilo A: Control Estricto.
- Estilo B: Gestión Colaboradora.
- Estilo C: Gestión Colectiva

Aparecen fases de transición entre las sucesivas generaciones y entre los sucesivos estilos de gestión. Este autor se destaca entre los primeros en realizar un enfoque multi-generacional. Lo novedoso del modelo de Hershon es que integra varias disciplinas en su análisis, y reconoce a su vez que las



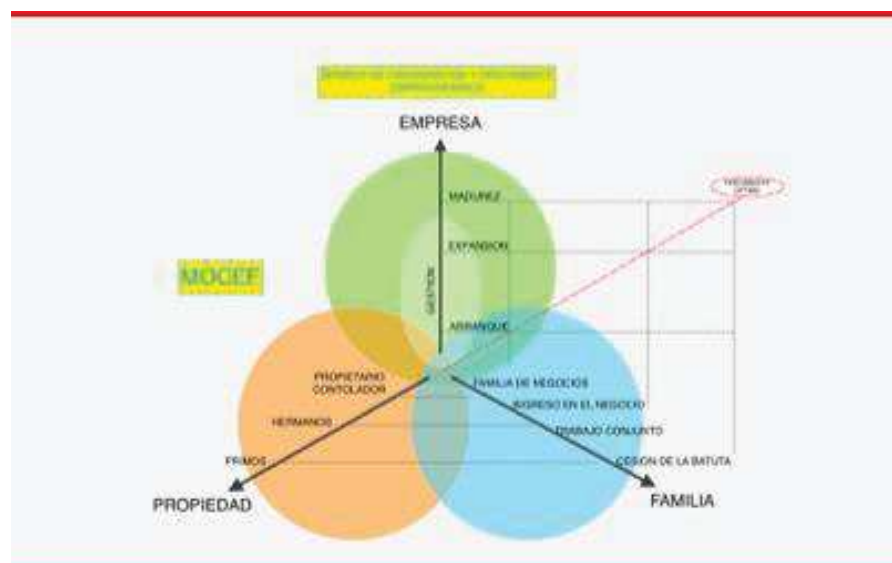
etapas planteadas presentan fases de transición, superponiéndose unas con otras.

El desarrollo de la organización va acompañado de diferentes estudios de dirección que se acomodan a cada fase. En una primera etapa, el control ha de ser estricto para acompañar una consolidación de la estructura empresarial. Una vez que la organización ya tenga asentada sus bases, pasará a un control un tanto más relajado, permitiendo una gestión colaborativa. Lograda la madurez en la empresa, se puede plantear una gestión colectiva, ampliando los actores involucrados en las decisiones.

Gráfico 3: “Esquema a partir de los modelos de Ward, Hershon y Mc Givern”.

Recuperado de :

<https://empresasfamiliares2012.wordpress.com/2012/09/10/modelo-de-organizacion-y-crecimiento-empresafamilia/>



#### 4.4 El modelo de John Ward:

El autor trabajó en dos libros respecto a modelos de empresas familiares, en el año 1988 y en 1991. La primera conceptualización aparece en



“Keeping the family business healthy (1988)”, en ella desarrolla tres ciclos vitales diferentes: del negocio, de la organización y del propietario.

El modelo considera tres etapas de crecimiento: Etapa I - inicial, Etapa II - intermedia Etapa III - avanzada, e incorpora al modelo del ciclo vital de los padres a sus hijos y más generaciones, argumentando que estos puedan regenerar la empresa, para que permanezca en el tiempo, a pesar de las difíciles transiciones por las que pueda atravesar, ya que cada etapa será diferente, pero dependerá del estilo y estrategia de dirección.

Ward sostiene que su modelo puede aplicarse a empresas que ya están funcionando y atraviesan la fase de madurez, como a nuevas empresas. Sin embargo, hay autores (Neubauer & Lank, 2003) que consideran que el modelo solo se ajusta a empresas cuya dirección y propiedad se encuentra en manos del fundador; ya que si las futuras generaciones logran la regeneración de la empresa, el modelo se repetirá varias veces en función de los desafíos que se presenten en cada etapa.

Otros factores que incluirían en el modelo son: el tiempo de permanencia en cada fase, el estilo y estrategia adoptado por la dirección, entre otros.

El segundo trabajo del autor se encuentra en su libro titulado “Creating effective boards for private enterprises”, (Ward J., 1991) donde analiza la evolución de la empresa familiar desde dos perspectivas diferenciadas: la propiedad y la dirección.

✓ Etapas de la evolución

de la Propiedad:

Etapa 1: el fundador

Etapa 2: la asociación de hermanos

Etapa 3: la dinastía familiar

✓ Etapas de evolución de

la dirección:

Espíritu emprendedor

Profesionalización

La sociedad de cartera. (o

Confederación de primos).

Ward destaca tres etapas en cada perspectiva, desde el avance evolutivo presenta un modelo multigeneracional, que se puede apreciar en varias empresas familiares de larga trayectoria.



La transición de una etapa a otra no será de manera automática, ya que la organización puede permanecer o fracturarse en el tiempo. También puede suceder que la empresa se estanque en una etapa durante varias generaciones y no presente una evolución e incluso involucionar regresando a una etapa anterior.

El modelo plantea que el desarrollo dependerá del estilo de la dirección y sus actores, del modelo de gestión y de la existencia en conjunto de todos ellos.

#### 4.5 El Modelo Evolutivo Tridimensional propuesto por Gersik

Este modelo es considerado uno de los más completos y es el planteamiento más reciente. Tiene su origen en una investigación realizada por John Davis y Renato Tagiuru (Davis & Tagiuri, 1982).

Gersik (Gersick, 1997) tomó el modelo de tres círculos (mencionado en un capítulo anterior) y realizando un trabajo empírico identifica que las complejas dinámicas de empresas familiares controladas por primos están más relacionadas con las diferencias entre propietarios y dirigentes que con las propias relaciones entre la familia y el negocio. Del trabajo surge el modelo de tres círculos:

“..el cual considera a las empresas familiares como sistemas complejos que se componen por la interrelación de tres subsistemas independientes pero sobrepuestos: empresa, propiedad y familia, considerado el modelo conceptual por excelencia, ya que se ha conformado como una herramienta muy útil para entender la dinámica de funcionamiento de las empresas familiares. El modelo evolutivo tridimensional de la empresa familiar es el resultado de incorporar a los tres círculos el desarrollo de la empresa a lo largo del tiempo. En el modelo cada uno de los subsistemas, propiedad, familia y empresa, pasan por una serie de etapas, tienen su propia secuencia, y cuyos avances son independientes, pero con influencia de unos en otros.” (Gersick, 1997).

El modelo tridimensional se trata de una secuencia de tres etapas que logra captar la diferencia esencial de cada una de ellas en la empresa, esto permite clasificar las organizaciones en tipos o clases y crear una estructura que logra predecir el desarrollo de la empresa familiar con el tiempo en cada dimensión. A continuación, se explica cómo se combinan las tres dimensiones:

✓ *La dimensión evolutiva de la propiedad:*

La primera dimensión describe el desarrollo de la propiedad con el tiempo. El eje corresponde a la dimensión evolutiva de la propiedad, la cual está directamente derivada de la obra Ward. (Ward J. 1991).

El autor distingue las categorías de la estructura de la propiedad en las empresas familiares, notando la transición regular desde la etapa del fundador a la sociedad de hermanos para arribar por último a la dinastía familiar.

La dinámica evolutiva que es interna a la empresa resulta impulsada por la secuencia generacional. Esta dinámica incluye tres categorías:

- a) Propietario controlador (control unitario)
- b) Sociedad de hermanos (control compartido)
- c) Consorcio de primos (primos accionistas)

Las diferentes formas de la propiedad familiar originan a su vez fundamentales diferencias en todos los factores empresariales y en la actividad familiar. Estas diferencias dependen a su vez de la transición de una generación a otro, de la sucesión del propietario-gerente, del reparto entre los accionistas, la incorporación de nuevos propietarios a la empresa, entre otros.

✓ *La dimensión evolutiva de la familia:*

“La dimensión de desarrollo de la familia en el modelo tridimensional difiere de las discrepancias de otras teorías del ciclo de la vida familiar, porque se refiere concretamente a las familias dueñas de negocios”. (Davis & Tagiuri, 1982)

- a.- Familia joven de negocios (Generación adulta menor de 40 años).
- b.- Ingreso en el negocio (Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 35 y 50 años).
- c.- Trabajo en conjunto (Generación de padres cuyas edades fluctúan entre 50 y 75 años).
- d.- Cesión de la batuta (la primera generación tiene 70 o más años).



Para el autor, la dimensión familiar comprende cuatro etapas: la familia empresarial joven conformada por la generación que le sigue al fundador, la familia de ingreso en el negocio integrada por padres entre 35 y 40 años; luego se observa la familia de trabajo en conjunto (en esta empresa se visualizan dos generaciones trabajando), y por último la familia cede el poder (familia que cede la batuta).

En este modelo se marca una diferencia entre el eje familiar y el eje de la propiedad y el negocio, debido a que el desarrollo de la familia se visualiza en un proceso natural de una sola dirección (envejecimiento).

Respecto al eje de la empresa, en algunas organizaciones se encuentran periodos de dos o más generaciones trabajando en simultáneo, otros periodos más cortos. Sin embargo, su evolución en el tiempo no retrocede ni se detiene. “En las compañías que han llegado a las etapas de sociedad de hermanos y consorcio de primos en el eje de la propiedad, hay grupos que se encuentran en dos, tres y hasta en la cuarta etapa de la vida familiar” (Gersick, 1997).

✓ La dimensión evolutiva de la empresa:

En esta dimensión se describe como es el desarrollo evolutivo de la firma con el tiempo. La investigación se concentra en dos indicadores: el desarrollo que le permite al propietario-gerente realizar una valoración del grado de progreso de la compañía a través de mediciones cuantitativas del pasado e utilizarlas para proyectar el futuro (medido a través del volumen de ventas, número de empleados, valor de los activos, participación en el mercado o líneas de productos, etc.) y la otra medida es la complejidad que permite realizar una valoración de la compañía en base a una teoría de etapas o fases, distinguiendo entre estructuras organizacionales simples y estructuras organizacionales complejas. El cambio en la empresa familiar se explica a través de estas medidas del desarrollo.

El modelo reconoce tres fases evolutivas en esta dimensión tomando criterios de ambos indicadores, donde cada etapa observa características de estructura y tamaño.

✓ Primera Etapa:

- Fundación / Comienzo: estructura informal, producto único.

✓ Segunda Etapa:

- Expansión/ Formalización: estructura más funcional, diversificación.

✓ Tercer Etapa:

- Madurez: estructura más estable, modesto crecimiento.

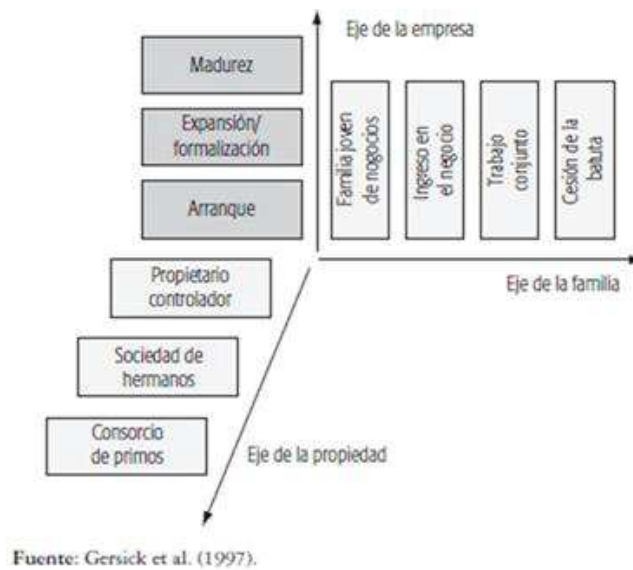
En la primera etapa cuando nace la empresa y funda la misma, es el momento y consolidar la idea de negocio, el proyecto. En la formación se observan los periodos de formación y supervivencia.

En la segunda etapa, la organización se expande y se formaliza el lapso de duración en esta etapa es variable, puede durar pocos años o muchos y en ocasiones se extiende más allá de la primera generación. Es en esta etapa cuando se genera el proceso de crecimiento y posicionamiento de la compañía en el mercado, la estructura muta volviéndose más funcional y profesionalizada, coincidiendo con la expansión de la familia. A medida que la empresa logra cumplir objetivos y tener éxito se generan nuevas oportunidades para que personas miembros o no de la familia puedan ingresar a la organización. Por el contrario, si la empresa no avanza o declina, impacta también en las otras dimensiones.

En la última etapa, de madurez de la empresa familiar, se considera la percepción del mercado sobre la compañía. Se logra alcanzar esta etapa cuando la estructura organizacional y los productos entran en la curva descendente de su evolución. Se presentan dos caminos para la organización en esta etapa: renovarse o reinventarse o desaparecer.

Gráfico 4: “Modelo Evolutivo Tridimensional”. Recuperado de:

<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/57167/56916>



## CAPITULO IV: Trabajo de campo

### Empresas Encuestadas:

Se realizó un trabajo de campo a través de la realización de encuestas a empresas familiares.<sup>1</sup> La información que se indaga fue en primera medida referida a la historia de la empresa, su fundador, sus valores, creencias y aquellos objetivos corporativos que se persiguen. También se investigó en qué generación se encuentra la firma, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 1: "Antigüedad de la empresa"

	ANTIGÜEDAD
0-5 AÑOS	1
5-10 AÑOS	2
10-15 AÑOS	2
15 AÑOS O MÁS	4

<sup>1</sup> Véase Anexo "Modelo de Encuesta Realizada"

Fuente: elaboración propia.

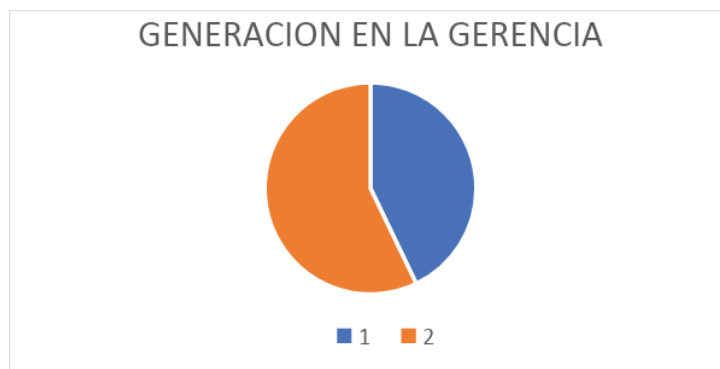
De la totalidad de empresas encuestadas, 4 casos poseen una antigüedad mayor a 15 años, (en algunos casos contando con una trayectoria de casi 50 años), lo que permitió trabajar con organizaciones con años de trayectoria. Se pudo acceder a entrevistas con los propietarios o socios gerentes de las firmas, mostrando interés en brindar información.

Respecto a los rubros de actividades se logró acceder a datos de empresas industriales (metalmecánicas y otras), comerciales y de servicios, lo que proporcionó información más heterogénea a la muestra.

#### Cambios Generacionales- Gerencia:

Consultados respecto a la cantidad de cambios generacionales, algunas organizaciones todavía no han atravesado el traspaso de poder, porque su creación es reciente, y el resto de las empresas han observado dos cambios generacionales.

Gráfico: “Generación en el Poder”. Fuente: Elaboración Propia



#### Órganos de Gobierno:

Otro de los aspectos consultados fue acerca de los Órganos de Gobierno, analizando si las empresas poseen definido su nivel de gobierno, a través de qué estructura y sobre todo quiénes son los miembros que participan de las decisiones.

Obteniendo como resultado que el 60% de las empresas no posee Órganos de gobierno y el 40% cuenta con un Órgano establecido de Gobierno. En los casos afirmativos las organizaciones cuentan con un Directorio para la toma de decisiones empresariales.

Gráfico 7: “Órganos de Gobierno”. Fuente: elaboración propia



Se visualiza que en el mayor porcentaje las decisiones son tomadas por miembros que pertenecen a la familia.

Protocolos familiares:

Relevando respecto a la existencia de Protocolos familiares, se pudo observar que la mayoría de las empresas no lo conoce o no tiene establecido un protocolo familiar. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Del total de empresas relevadas ninguna cuenta con un protocolo establecido.

#### Conflictos familiares:

Se indagó respecto a la problemática de la superposición de roles laborales y personales, encontrándose hallazgos de conflictos en la totalidad de los casos, siendo las principales causas:

- Superposición de roles
- Manifestación de problemas personales (y familiares) en áreas del trabajo.
- Falta de interés de las generaciones futuras en continuar con la empresa.
- Diferencias de criterios y opiniones para llevar adelante la gestión empresarial.

#### Desarrollo de la empresa familiar:

Se analizó con los participantes de la encuesta si consideraban que la característica de ser una empresa familiar afectaba la capacidad de desarrollo de la misma. El objetivo de la pregunta era relevar si los propietarios lograban visualizar las limitaciones propias de esta estructura empresarial. Los resultados obtenidos fueron:

- El 80% de los casos analizados reconocen una limitación en el desarrollo de la estructura, siendo una de las principales causas el continuar la gestión de la manera en que lo hacían sus fundadores.
- El 20 % de los encuestados no visualiza una limitación en el crecimiento.



Relacionada a esta pregunta, se indagó respecto a la voluntad de incorporar innovación empresarial para la mejora de la gestión, a lo que el 100% de los consultados respondieron afirmativamente.

#### Objetivos empresariales y objetivos familiares:

Se investigó respecto a cómo las cuestiones emocionales y psicológicas podrían afectar el proceso de toma de decisiones, arribando al resultado de que si bien en el proceso de toma de decisiones, aspectos personales intervienen en las comunicaciones, prima sobre todo la consecuencia de los objetivos organizacionales establecidos.

#### Clima Laboral:

La encuesta dedicó algunas preguntas a saber si los participantes se sentían en general conformes con el ámbito de trabajo, siendo los resultados:

- Muy a gusto = 20%
- A gusto = 70 %
- Apenas conforme = 10%
- No se encuentra conforme

## VI. CAPITULO 5 “Técnicas que aportan a la Gestión de Empresas familiares”

Como se mencionó, abordar el traspaso generacional en una EF es una dimensión multidisciplinaria que requiere un análisis holístico e integral de la situación.

En el pasado, uno de los principales errores que la Teoría de la Administración ha cometido, fue encarar el asunto desde la perspectiva empresarial meramente.

En la actualidad, diversas investigaciones y trabajos han recabado información con técnicas de fácil aplicación que permiten mejorar sensiblemente la gestión de la empresa familiar en sí misma, y la gestión del traspaso o sucesión de las mismas.

En este apartado desarrollaremos algunas de ellas, a modo de establecer un lineamiento que dé cuenta de soluciones a los problemas plasmados en el capítulo anterior, surgidos en el trabajo de campo realizado. Estas técnicas pueden utilizarse en el día a día de la organización, y de manera individual o conjunta. Al utilizarlas de manera simultánea y complementaria unas de otras, se mejora el esfuerzo por aportar a la gestión y resolver los conflictos que se generan.

## 6.1 Eneagrama Empresarial:

La Psicología aporta teorías e ideas vitales para la Gestión Empresarial, sobre todo en el área de Recursos Humanos. Como la mayoría de los conflictos que se generan en las EF tienen su raíz en aspectos psicológicos y emocionales, se propone la aplicación de la técnica de Eneagrama Familiar como modelo que aporta utilidad.

Las personas cuentan con fortalezas y debilidad que es preferible conocer de antemano, para determinar qué tareas serán capaces de llevar adelante, y en cuáles es mejor asignar a otra persona. En este proceso el eneagrama cobra importancia, ya que permite realizar un ordenamiento de tareas y funciones en base a la personalidad y atributos de cada individuo.

En términos generales, el eneagrama de personalidad “es un sistema de diferenciación o clasificación de las personalidades humanas. Si bien encuentra su origen en tradiciones orientales y místicas, en la actualidad se ha asentado como una de las estructuras psicológicas más útiles a la hora de determinar los rasgos de una persona concreta” (Palmer, 2005).

Como técnica, el Eneagrama va más allá de los comportamientos exteriores de las personas, y explica los mecanismos inconscientes que originan las actitudes personales. Es una herramienta descriptiva de los perfiles de la personalidad, con sus aspectos positivos y negativos.

En base a la aplicación del Eneagrama, podemos predecir y explicar cómo serán las actitudes y comportamientos en diferentes circunstancias y ante diversos estados emocionales, y los diferentes contextos.

La teoría del Eneagrama presenta 9 tipos de personalidades bien diferenciadas, que permiten clasificar a las personas.

Es importante recalcar que ningún eneatispo se considera superior o mejor a otro, simplemente algunos cumplen mejor una determinada función que otros.

✓ **Eneatispo 1, el *reformador*:** Son personas perfeccionistas, detallistas y ordenadas. En general, son éticas, tolerantes y comprometidas. Ahora bien, esa búsqueda constante de perfección puede transformarse en frustración y enfado en muchas ocasiones.” Son personalidades idealistas con principios sólidos, con fuerte sentido de la ética y conciencia. Se esfuerzan continuamente por mejorar las cosas, eso los lleva a temer a equivocarse.

✓ **Eneatispo 2, el *ayudador*:** Es una personalidad que se orienta a los demás. Son personas comprensivas, sinceras y bondadosas. Se caracterizan por ser amistosos y abnegados. Estos rasgos llevan muchas veces a que sean sentimentales, aduladores y obsequiosos. Siempre buscan intimar con los demás y suelen ofrecer constante ayuda en el afán de sentirse necesitados. Por lo general, tienen problemas para cuidar de sí mismos y reconocer sus propias necesidades.

✓ **Eneatispo 3, el *triunfador*:** Esta personalidad necesita valoración constante. Piensa que si no se destaca o sobresale no será tenido en cuenta. Su herida es que no se valora a sí mismo. Considera que su valía como persona depende de los éxitos profesionales y del estatus que pueda alcanzar a través de ellos. Son personas que tienden a obsesionarse con el éxito, el reconocimiento, la imagen. Se vuelven muy competitivos, presumidos y ambiciosos. Su desafío es aprender a transformar esa vanidad en autenticidad.



✓ **Eneatipo 4, el *individualista*:** El que necesita atención. Estas personas necesitan ser descubiertas por los demás, por ello para compensar su complejo de inferioridad intentan convertirse para los demás en personas “únicas, especiales y diferentes”. Al compararse con los demás, consideran que les falta algo, y se sumen en la envidia, la melancolía y la tristeza. Son personalidades egocéntricas y por ello hablan demasiado acerca de las emociones y sentimientos que habitan en su interior. Sin embargo, suele sentirse incomprendido y padecen frecuentes altibajos emocionales. Su desafío pasa por aprender a interesarse más por los demás que por sí mismo.

✓ **Eneatipo 5: el *investigador*:** El que teme expresar sentimientos. Su mayor miedo es ser incapaz de relacionarse emocionalmente con los demás. Todo lo que tenga que ver con los sentimientos, así como con el contacto físico, le incomoda y abruma. Suelen ser personas más bien reservadas, de comportamiento distante y frío, y en ocasiones ermitaños. Son personas que disfrutan la soledad, sumergiéndose en un mundo racional, teórico e intelectual. Se llenan de información y conocimientos sin llegar a sentirse preparados para pasar a la acción.

Enfrentar la vida cotidiana los aterra, más aún si surgen conflictos emocionales con otras personas. El desafío para ellos es conectar más con su corazón, intentando lograr un equilibrio mente-corazón (lo que piensa y lo que siente).

✓ **Eneatipo 6, el *leal*:** Son personas que temen tomar decisiones ya que no confían en sí mismos. Les invade a menudo el miedo y la ansiedad por posibles problemas del futuro. Se encuentran permanentemente en estado de alerta para no ser tomados desprevenidos. Al visualizarse inseguros por dentro, se preocupan de manera excesiva con tomar decisiones que le garanticen seguridad y certeza de que todo marchara bien. Suele consultar con otras personas para resolver situaciones privadas; el desafío para ellos es aprender a transformar el miedo en coraje, y cultivar la confianza en sí mismos para asumir las consecuencias de las decisiones tomadas.



✓ **Eneatipo 7, el entusiasta:** Tienden a desarrollar una personalidad divertida, alegre y positiva, utilizando el sentido del humor como mecanismo de defensa. Suelen ser hiperactivos y hedonistas, obsesionándose con la búsqueda de placer en el corto plazo como antídoto para sepultar su aburrimiento e insatisfacción crónicos. Viven en el futuro, son personas dispersas y les cuesta mucho estar presente y concentrarse. Su aprendizaje pasa por cultivar el silencio, conectando con la felicidad y el bienestar que residen en su interior en vez de perderse en el laberinto de la evasión.”

**Eneatipo 8, el desafiador:** El mayor miedo de los desafiadores es que los demás le hagan daño. Se protegen tras una coraza y viven a la defensiva, reaccionando en ocasiones de manera agresiva ante un sentimiento de amenaza. Intimidan a través de sus miradas y su personalidad fuerte. Les gusta llevar el control y el mando de todas las situaciones para no someterse ante la voluntad del resto. No son personas que toleren sugerencias u opiniones de lo que tienen que hacer. Su aprendizaje pasa por soltar el control y aceptar su vulnerabilidad, comprendiendo que nadie puede herir emocionalmente sin su consentimiento.

**Eneatipo 9, el Pacificador:** Estas personas no saben resolver el enojo o enfado de quienes los rodean. Suelen pasar inadvertidos ya que no se valoran, y evitan tomar partido para no ofender a nadie. Les cuesta decir “no” a los demás, para que nadie se ofusque. Escuchan más de lo que hablan, consideran que su opinión no es importante y se acopla al pensamiento general. Se resignan fácilmente y deja todo para último momento. Su aprendizaje pasa por transformar su pereza en proactividad, reforzando su autoestima y haciéndose valer a partir de aportar sus ideas.

## 6.2 La mediación a través del Eneagrama:

Como se viene desarrollando, los conflictos familiares tienen su base en factores emocionales y psicológicos. Por ello, utilizar la técnica del Eneagrama permite organizar a los miembros de la familia-empresa en base a su personalidad. A partir de conocer las personalidades según los eneatispos descritos, se puede plantear la utilización del mismo en técnicas de mediación para resolver conflictos. Es importante

advertir que todo el proceso debe ser conducido por un profesional capacitado en la temática.

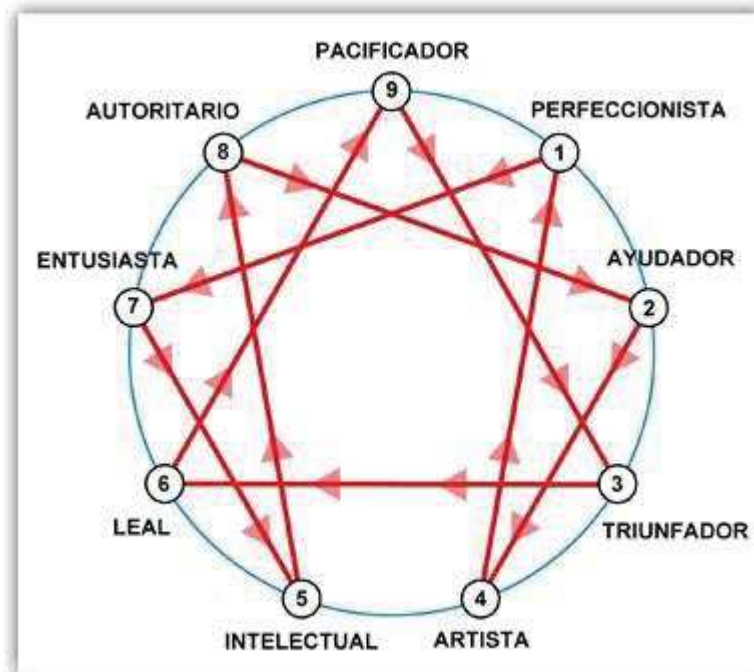
“Un punto importante por el que trabajar el vínculo antes de llegar a acuerdos es que en una mediación no puede haber dominación de ninguna de las partes. El mediador debe darse cuenta cuándo está ocurriendo esto y buscar el equilibrio entre ellas. Como bien se sabe, una cosa es el discurso de las partes y otra los procesos subyacentes que se observan e intuyen.” (Kaluzniacky, 2004).

Cuando las partes entran en conflicto, sobre todo repetitivos o recurrentes, muchas veces subyace de fondo una cuestión de alguna necesidad básica emocional que se está poniendo en juego y esto lleva a una postura rígida, donde ninguna parte quiere ceder. En muchas ocasiones, las personalidades de las partes pueden ser una de las razones del conflicto e interfieren en el desenlace del mismo.

El eneagrama es una herramienta beneficiosa que ayuda a mejorar la comunicación y facilitarle, así como al proceso de mediación (ya que favorece el autoconocimiento y mejora la relación con los demás).

Existen diversas maneras de abordar el conflicto, algunas advierten que el proceso no está siendo satisfactoria: bajo nivel de involucramiento, rigidez de las partes, complacencia extrema, postura de víctima. Estas posturas sugieren que es necesario atender las emociones.

Gráfico 5: “El Eneagrama Empresarial”. Recuperado de :  
<https://neulider.es/eneagrama-para-empresas-descubre-las-distintas-personalidades-de-tu-equipo/>



### 6.3 Beneficios de la utilización del Eneagrama:

“El Eneagrama para empresas es una herramienta potente para trabajar con equipos de trabajo. No sólo por su profundidad en la resolución de los conflictos interpersonales, sino también porque permite trabajar al grupo como una dinámica total” (Golberg, 1999). Si bien la utilización del Eneagrama aporta beneficios en varios aspectos de la operatoria de las empresas, es en el trabajo por equipos donde despliega todo su potencial, si establecemos un paralelismo entre equipos = familias, podemos extrapolar los beneficios del uso de esta técnica a entornos familiares.

Los equipos de trabajo tienen su propio estilo del Eneagrama: una “esencia” o impronta particular. Ésta le otorga valor a la empresa y a su marca. A continuación, se mencionan los principales beneficios de su aplicación:

- Es posible obtener un informe de la situación actual de la empresa: su estado cultural actual, los puntos fuertes y débiles.
- Permite explicar relaciones recíprocas, así como dependencias mutuas.



- Manifiesta el valor de cada individuo, así como el valor del equipo en su conjunto.
- Identifica problemas de comunicación y de gestión.
- Logra prevenir y detectar conflictos.
- Permite conocer potencialidades existentes y fortalecerlas.
- Es posible crear con conciencia nuevas redes actitudinales, de relaciones y de colaboración más sanas y armónicas.
- Facilita crear un mapa para planificar y formar equipos de trabajo más consistentes, participativos y creativos.
- Otorga una guía para encauzar en forma más coherente y eficiente las energías individuales y grupales, dirigidas a objetivos más claros y precisos.
- Optimiza el uso de los recursos disponibles.
- Canaliza mejor la energía en el desarrollo de proyectos.
- Permite planificar estrategias para una comunicación más eficaz y efectiva.
- Crea ambientes personales y laborales más participativos y estimulantes.
- Mejora el clima y el compromiso laboral

#### 6.4 Modelos Mentales

"Un tipo de representación del conocimiento implícita, incompleta, imprecisa, incoherente con el conocimiento normativo en distintos dominios, pero útil, ya que resulta una potente herramienta explicativa y predictiva en la interacción de los sujetos con el mundo y una fuente fiable de conocimiento, por derivar de su propia experiencia perceptiva y manipulativa con ese mundo" (Barquero, 1995).

"Un mecanismo a escala del pensamiento mediante el cual un ser humano, intenta explicar cómo funciona el mundo real. Es un tipo de representación de la realidad externa." (Craik, 1968)

Los modelos mentales son estructuras que las personas forman en su mente para entender el universo que los rodea. A través de este conjunto de ideas, el individuo logra comprender la realidad, las relaciones con los demás, y es su "fuente confiable" de conocimientos.

Aprender no es sólo adoptar un lenguaje o conceptos nuevos, si la conducta no se ha modificado, en realidad nada se aprende. Este hecho demuestra la brecha entre



lo que se dice, la teoría expuesta y lo que se hace (actos). Es necesario que se reconozca esa brecha para que pueda existir aprendizaje. La mayoría de los modelos mentales poseen defectos sistémicos ya que no cuentan con relaciones de realimentación, tienen demoras temporales y se enfocan en variables visibles o que sobresalen, pero no en otras.

Características de los Modelos Mentales:

- Son **subjetivos**, varían entre una persona y otra persona.
- **No son precisos**, pues son basados en lo que la persona piensa que es verdad o real (y esto no es necesariamente cierto)
- Son creados con base a **experiencias previas** (e incluso influenciados por la cultura de la persona)
- Tienden a **predecir los resultados** de las acciones de una persona
- Están en **constante evolución** (se van adaptando a través del tiempo y conforme los individuos van teniendo nuevas experiencias y adquiriendo más conocimientos)

Los modelos mentales son poderosos y afectan el actuar diario de las personas, ya que afectan lo “que vemos”. Dos personas con diferentes modelos mentales pueden observar una misma situación y describirla de manera diferente, ya que han centrado su atención en distintos detalles, al decir de los psicólogos “se observa selectivamente”.

La Influencia de los modelos mentales sobre la percepción también es importante en administración de empresas, y en el proyecto que se estudia, se aplican a las empresas familiares. El problema de los modelos mentales no surge en conocer si los mismos en que son acertados o erróneos. Por definición, todos los modelos son simplificaciones, ello no nos dice per se, que esas simplificaciones sean buenas o malas.

Surge la problemática cuando los modelos mentales son tácitos, cuando los mismos existen por debajo del nivel de la conciencia.



En el núcleo familiar, cada miembro de la organización y de la familia, posee su propia percepción de la realidad, y en su mente coloca atributos y defectos a los demás miembros de la organización. Ello supone, una cantidad imposible de cuantificar de modelos mentales de cada miembro, lo que dificulta las relaciones y las comunicaciones en el ámbito empresarial y familiar.

### 6.5 Mapas o Modelos Mentales:

Para Senge, los mapas o modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones, y sin ellos no podríamos enfrentarnos al entorno. Según estudios llevados a cabo por psicólogos, "los seres humanos vivimos en un mundo "real", pero no operamos directa e inmediatamente sobre ese mundo, sino que actuamos dentro de él usando "mapas", "representaciones", "modelos" o interpretaciones codificadas de esa realidad, las cuales creamos o inventamos permanentemente mediante nuestros sistemas de procesamiento sensorial, nuestros órganos de los sentidos y nuestro cerebro." Por lo tanto, el conocimiento de la realidad de cada individuo no es algo que se recibe, sino que se construye y se organiza de manera activa.

Se produce la paradoja de que aquello que se percibe y se concibe es consecuencia necesaria de nuestros propios modelos y medios de percepción y concepción. Es decir, las personas ven el mundo conforme a como son y no como el mundo es.

### 6.6 Paradigmas Organizacionales:

La noción de Paradigma ha sido desarrollada por el futurólogo americano Joel Barker, y para muchas organizaciones la concepción de paradigma se acerca al de "cultura organizacional". Se refiere a "la forma como se han venido haciendo y se hacen las cosas aquí y a la forma como se seguirán haciendo". Una definición más específica de paradigma es la de "un conjunto de reglas y disposiciones implícitas o explícitas que permite 1) establecer y definir los límites de una situación, y 2) indicar cómo comportarse para tener éxito dentro de esos límites" (Barker, 1995).

Conociendo los Modelos Mentales que prevalecen en las empresas familiares, junto con los Eneatipos de cada miembro, se podrá generar un cambio en ellos con el fin de lograr una predisposición al Modelo Mental holístico, dinámico y no lineal.

De esta manera, se permitirá administrar las crisis familiares y de sucesión en las EF mediante una aceptación de los cambios, en la creencia que los mismos son necesarios para la evolución de la empresa.

En la organización empresarial -familiar, los miembros aportan sesgos y restricciones individuales a situaciones de aprendizaje que frenan de alguna manera el aprendizaje de la organización. Esta situación se denomina “restricción”, y se refiere a la capacidad limitada para procesar información que todo individuo posee y un sesgo, es decir los individuos incorporan modelos mentales inevitablemente a la empresa.

“Si se logra integrar el pensamiento sistémico con los modelos mentales, permitirá no sólo el perfeccionamiento del modelo mental (lo que se piensa), sino la modificación del modo de pensar, generando así el paso de los modelos mentales dominados por los hechos, a los modelos mentales que comprendan patrones de cambio a largo plazo y las estructuras subyacentes que los generan.” (Senge, 1990)

Entonces, para saber cómo formulan sus estrategias y su visión empresarial los propietarios de empresas familiares, es necesario conocer su manera de pensar, es decir sus modelos mentales. Para superar desafíos en la evolución de las empresas, es necesario que los miembros puedan “desaprender” el pasado, lo la parte de él que ya no funciona (o que nunca funcionó).

El mayor impedimento de las empresas para reinventarse es el arraigamiento del modelo mental preponderante en el seno familiar. No se trata de olvidar toda la historia empresarial, sino que debe existir un cuestionamiento de aquello que ya no funciona o que simplemente ha quedado obsoleto. Este cuestionamiento se dificulta por motivos psicológicos y emocionales, por ello complementar los modelos mentales con el análisis del Eneagrama Empresarial se convierte en una herramienta poderosa.

“Aunque una empresa tenga éxito y su maquinaria económica funcione a la perfección, cualquier cambio de contexto se transforma en una amenaza en la eficiencia de la misma.”

Cuando el cambio de paradigma empresarial no se realiza a tiempo, se desperdician recursos económicos e intelectuales que son necesarios para recrear la

estrategia empresarial. Por otro lado, los modelos mentales son útiles para contribuir a la memoria de la empresa, sin ellos la organización no sería capaz de actuar ni de aprender. El problema de los aprendizajes organizacionales es la manera en que se va conformando la estructura organizacional. Sin los modelos mentales la empresa no sería capaz de aprender y actuar

“Un punto crítico en el aprendizaje organizacional es la comprensión del proceso de transferencia mediante la cual los modelos mentales individuales se convierten en la memoria y la estructura organizacional.”

Si los miembros de una empresa consideran que tienen poca capacidad para los cambios del entorno, se actuará en consecuencia de ello, por el contrario, si se asume un rol activo respecto a los cambios del entorno, la empresa tendrá un alto grado de interacción con el ambiente y se volverá más creativa. Una clasificación de los modelos mentales es la descrita por (Serra, Iriarte, & Le Fosse, 2000) que establece las siguientes categorías:

#### ✓ **Modelo Mental Tipo I:**

Pensamiento *Pre-tayloriano o artesanal*, pensamiento predominante en el siglo XIX.

Los comerciantes que establecen su propio emprendimiento son un ejemplo de ello. “Inician la empresa con la convicción de no hacerla crecer, dado que sólo ellos son lo suficientemente buenos para la realización de determinadas tareas, no tienen demasiada confianza en las personas que no son de su entorno. No toman conciencia de que el problema está dentro de ellos.”

#### ✓ **Modelo Mental Tipo II:**

Proveniente del pensamiento *Tayloriano*, orientado a la producción y al crecimiento, este tipo de pensamiento se genera a partir de la revolución industrial y se mantiene hasta la década del '70; “tener la fábrica más grande, con más gente,

comprar máquinas, tener sucursales y distribución en toda la región”, todo esto sin tercerizar, todo centralizado. Esto en muchos casos lleva a mezclar y compensar (inconscientemente) las ganancias de una actividad con las pérdidas de otra. El interés está centrado en el crecimiento y la eficiencia, sin pensar en el cliente. Se prioriza el crecimiento, en algunos casos sin tener en cuenta la rentabilidad.

**✓ Modelo Mental Tipo III:**

Este tipo de modelo está orientado al marketing, considera la publicidad masiva como la formular para alcanzar el éxito de cualquier cosa. Todos los problemas de logística, venta y relacionados se solucionan con una comunicación intensiva.

**✓ Modelo Mental Tipo IV:**

Este modelo se basa en un pensamiento financiero que fue predominante en la década del '80, sobre todo en épocas de inflación (e hiperinflación). Es fundamentalmente de visión a corto plazo, fundado en resultados y privilegiando los negocios que arrojan rendimientos a corto plazo, descartando aquellos con potencial estratégico. Son en general personas de pensamiento lógico, pesimista, y no consideran que el marketing o la creatividad sirvan de mucha ayuda. Todos los negocios son analizados a través de índices financieros.

**✓ Modelo Mental Tipo V:**

En este modelo se prioriza un pensamiento abierto, trata de unir los anteriores modelos mentales. Se está dispuesto a tercerizar algunas actividades, incluir cualquier tipo de negocio y considerar alianzas estratégicas (franquicias, licencias, joint-ventures, etc.). Propone un punto de vista más amplio, innovador y arriesgado.

**✓ Modelo Mental Tipo VI:**

Pensamiento holístico, dinámico y circular. “Se podría decir que es el pensamiento del Tipo V, pero con la visión enfocada al futuro, haciendo utilización de la dinámica de sistemas”. Se basa en un pensamiento dinámico y circular, no el tradicional estático y lineal.

## 6.7 Empresas Inteligentes:

Senge expresa que una organización desarrolla la capacidad de aprender usando 5 disciplinas: Dominio personal, Modelos Mentales, Aprendizaje en equipo, Visión compartida y Pensamiento Sistémico. “Cada cual brinda una dimensión vital para la construcción de organizaciones con auténtica capacidad de aprendizaje, aptas para perfeccionar continuamente sus habilidades para alcanzar aspiraciones mayores” (Senge, 1990).

Gráfico 8: Aprendizaje organizacional.

Fuente: <https://innovationforsocialchange.org/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-por-peter-senge/>



1) Desarrollar la maestría personal.

Cada miembro de la empresa debería conocer quién es realmente, que quiere ser y que es capaz de hacer, reconociendo sus capacidades y las de quienes lo rodean. A su vez, debe identificarse con la visión de la empresa y proponer soluciones creativas aceptando el compromiso de crecer junto a la EF.

Algunas prácticas que ayudan en este aspecto pueden ser: aprender a ver con claridad la realidad actual (¿dónde estamos?), clarificar qué es importante en el futuro (¿dónde deseamos estar?, Concentrarse en el proceso (¿cómo llegamos desde donde estamos hasta donde queremos estar?), superar impotencias estructurales (aquello que se considera que no se puede), comprometerse con la verdad y conectarse con el mundo.

2) Identificar y desarrollar nuestros modelos mentales:

“Los paradigmas o modelos inconscientes restringen nuestra visión de lo que nos rodea. El manejo adecuado de esos modelos nos permitirá una comunicación sin ruidos y más efectiva dentro de la empresa.” Para ello es recomendable identificar saltos de abstracción (se refiere a sacar conclusiones apresuradas), manifestar lo que se calla, explicar cómo se llega a la opinión indagando además las opiniones ajenas, verificar los supuestos en los que se basan las creencias.

3) Impulsar la Visión Compartida:

Las visiones personales de los miembros de la familia deben estar en línea con la visión corporativa. Si este aspecto se logra dicha visión se transforma en una gran fuente de inspiración y productividad, brindando a todos los trabajadores la motivación e impulso necesarios para convertirla en realidad. Para ello se puede trabajar en: generar compromisos relacionado a valores compartidos, escuchar a los demás (promoviendo la escucha activa), reconocer la realidad actual, permitir la libertad de opinión.)

#### 4) Fomentar el trabajo en Equipo:

La suma de ideas aporta a la empresa más cantidad y mejora calidad de proyectos. El diálogo enriquece la visión estratégica y fortalece al equipo. Si las familias logran visualizarse como un equipo a través de relacionar cada miembro con sus habilidades (según el Eneatipo con el que se identifique cada individuo), se producen importantes sinergias para la organización. Aprender a reconocer relaciones inconscientes, como sentimientos de inferioridad (o superioridad), deseos de complacer a los demás, mecanismos de autodefensa, entre otros, permite manejarlos y encauzarlos para que no se conviertan en obstáculos.

Para reforzar este aspecto se puede poner en práctica el diálogo a través de la indagación de experiencias colectivas, la práctica de la discusión experta (reflexionando e indagando para lograr una comprensión profunda), e identificar rutinas defensivas.

#### 5) Generar el Pensamiento Sistémico:

En la Quinta Disciplina, (Senge, 1990) plantea que la esencia consiste en una transformación de enfoque de las situaciones que vivimos para lograr identificar las interrelaciones en lugar de asociarlas a cadenas de causa-efecto lineales. Se necesita ver los procesos de cambio que se van generando en vez de las imágenes que se producen.

### 6.8 Protocolos familiares:

En España el Protocolo Familiar es legislado por un Real Decreto:





“Aquel conjunto de pactos suscritos por los socios entre sí o con terceros con los que guardan vínculos familiares que afectan una sociedad no cotizada, en la que tengan un interés común en orden a lograr un modelo de comunicación y consenso en la toma de decisiones para regular las relaciones entre familia, propiedad y empresa que afectan a la entidad” (art. 2.1 RD 171/2007).

En Argentina, no existe una legislación específica para este tipo de asuntos, ni tampoco para empresas bajo la forma de sociedades que son familiares. Su realidad está dispersa en varios cuerpos normativos que legislan el asunto, entre ellos el Código Civil, el Código de Comercio, leyes laborales, etc. Según Castro Sanmartino, la problemática legal de la empresa familiar en la Argentina incluye una multiplicidad de cuestiones, de las que se destacan:

- “los protocolos de familia y convenios de socios, como contratos con eficacia legal”;
- “la organización de la empresa familiar a través de una sociedad y el diseño del contrato social, estatuto o instrumento constitutivo;”
- “las restricciones a la transferencia de acciones y otras participaciones societarias a terceros, incluso por fallecimiento;”
- “la elección del régimen patrimonial de los integrantes de la familia que contraigan matrimonio;”
- “las donaciones como anticipo de herencia;”
- “los pactos sobre herencia futura, que pueden recaer sobre una organización productiva o participaciones societarias en cualquier tipo de sociedad, para conservar la unidad de gestión empresarial y/o prevenir o solucionar conflictos;”
- “la posibilidad de imponer la indivisión forzosa de ciertos bienes hereditarios;”
- “las disposiciones de última voluntad (testamentos, legados), y la mejora por testamento de alguno de los herederos;”
- “el derecho del cónyuge sobreviviente o el heredero que hubiera participado en la formación de un establecimiento empresario, de pedir la atribución preferencial del mismo a su porción hereditaria en la sucesión; y”



–“los mecanismos de solución de conflictos, previos (mediaciones) o alternativos a la vía judicial (arbitrajes).”

La gestión, conservación y posteriores sucesiones de la empresa familiar en nuestro país puede entonces visualizarse plasmadas en diversos instrumentos legales.

El protocolo familiar, como acuerdo de voluntades moral y legal y un marco general de la empresa familiar es una forma jurídica que se elige para organizar y gestionar la empresa familiar y todo lo concerniente a ella.

La nueva Sociedad por acciones simplificada (SAS) posee una gran flexibilidad y posibilidad de las partes de diseñar su estructura y funcionamiento por lo que resulta un formato escogido por empresas familiares.

La elección cuidadosa de las herramientas legales resultará de gran importancia para el éxito de la gestión y para el mantenimiento de su valor patrimonial al momento de transferirse a las sucesivas generaciones.

Miguel Ángel Gallo (2008) manifiesta las ideas básicas para dirigir la empresa familiar, y concluye que son 4 las preguntas verdaderamente relevantes para conocer la estructura fundamental de la empresa y las relaciones de poder con las que se puede elaborar un protocolo familiar:

- “¿Qué tipo de empresa familiar es?” Por ejemplo: “Es una empresa de trabajo familiar, ya que está abierta a que cualquier miembro de su familia trabaje en ella, siempre empezando en un puesto de inferior categoría y ascendiendo con la experiencia.”
- “¿Por qué es una empresa familiar?” Por ejemplo. “El campo es algo que les apasiona a los miembros de la familia y por tanto algo que les une más día a día, ya que les permite crecer profesionalmente.”
- “¿Qué se puede esperar de la empresa de la familia?”
- “¿Cuándo crees que debería de dejar de ser una empresa familiar?”

#### 6.9 Recomendaciones para la Gestión de Empresas Familiares:

De la elaboración e investigación de la temática concerniente al traspaso generacional y los conflictos que acarrea en las empresas familiares, se sugieren un

conjunto de medidas a implementar en la empresa, además de la incorporación de las técnicas y herramientas que se mencionan precedentemente.

Las mismas son simples lineamientos que representan un cambio gradual y fundamental en la compañía, sugiriendo su incorporación de manera paulatina para no generar más resistencia al cambio o nuevos conflictos emocionales.

1. Visualizada los miembros familiares como si fueran el directorio de una empresa:

Ello implica considerar a cada integrante que participa del negocio de una manera más racional, profesionalizando las interacciones.

2. Realizar una separación de la vida laboral y la vida profesional:

Deben coexistir momentos y trabajo y momentos personales, son mezclar ambos ámbitos. Hablar constantemente de trabajo en el seno familiar afecta a ambas esferas: la familiar y la de trabajo.

3. Contar con un mediador de conflictos:

Poder recurrir a una persona externa o un conjunto de profesionales que no pertenezcan al núcleo familiar y que puedan colaborar en la gestión de las tensiones y conflictos resulta una herramienta poderosa para preservar los vínculos laborales y familiares.

Como se comentó, la técnica de modelos mentales y Eneagrama puede ser aplicada por un mediador para solventar estos conflictos. De esta manera, es más posible conciliar los diferentes puntos de vista.

4. Realizar una evaluación de desempeño y competencias:

Aunque se trate de miembros familiares, resulta necesario evaluar las competencias para los puestos a ocupar, no todos poseen las mismas cualidades y aptitudes para puestos jerárquicos.

Una vez en el puesto, continuar con una evaluación de desempeño reforzará la productividad empresarial.

5. Indicar el momento adecuado para ceder el mando:



Esta situación depende de qué tan preparados se encuentran los sucesores para asumir las responsabilidades del cargo y la madurez que demuestran. No es fácil para los fundadores dejarla en manos de la descendencia como se explicó en el ciclo de vida de las empresas familiares.

6. Establecer roles y liderazgo con claridad:

Desde el primer momento, todo lo que se aclare y formalice resultará en una disminución de conflictos ya que las reglas están pre establecidas.

7. Formalizar la organización:

En la medida de las posibilidades junto con el desarrollo de la actividad empresarial, es conveniente avanzar en las formalidades jurídicas y de gestión plasmando los acuerdos verbales que puedan existir.

8. Establecer reglas de funcionamiento y retribuciones de cada integrante familiar:

Puede ser a través del Protocolo Familiar o de un reglamento que indique los deberes de cada integrante junto con las remuneraciones acordadas por el desempeño de su cargo.

9. Promover el principio de equidad:

10. En la medida de lo posible, resulta conveniente limitar la cantidad de empleados que pertenezcan a la familia, para disminuir los conflictos.

11. Establecer políticas de participación en las decisiones:

Ya sea que la empresa cuenta con un Directorio o no, es necesario establecer los reportes de actividades de cada accionista y demás formalidades que ayuden a brindar información de las actuaciones.

12. Mantener el Organigrama actualizado:

Si bien parece un detalle sin tanta relevancia, es una herramienta más que ayuda a delimitar puestos, funciones y participaciones, recordando quien ocupa cada lugar dentro de la empresa.

“El momento de pasar el poder hacia la generación siguiente no depende de la salud de los padres, sino del momento en el cual la nueva generación está lista”. (Nogales Lozano, 2007)

#### 6.10 Creación de un Consejo de Familia:

“Una figura sumamente efectiva es el Consejo de Familia, un espacio donde todos pueden participar, pero sería ideal que un miembro elegido por mayoría asuma la coordinación. “ (Lank,2003)

La creación de un consejo de familia donde un miembro asume la coordinación y que puede irse rotando anualmente es una sugerencia más a la hora de profesionalizar y realizar de manera periódica el traspaso generacional. El Consejo puede conformarse por pequeñas comisiones con miembros que tengan a su cargo la responsabilidad de tomar decisiones estratégicas en plazos predeterminados, teniendo luego que rendir cuentas.

“Es sabido que la toma de decisiones en las empresas familiares suele implicar todo tipo de problemas o conflictos entre sus miembros. Será este Consejo el encargado determinar lo más conveniente para la marcha del negocio.” (Neubauer & Lank, 2003).

Este Consejo ayuda además a remarcar el límite entre empresa y familia, para que no se mezclen los ámbitos, y profesionaliza las decisiones, evitando reuniones informales o fuera del ámbito laboral. Colabora también con la tarea de planificar los temas de protocolos y sucesión familiares a implementarse, manteniendo la cultura empresarial. El Consejo de Familia no debe verse como un Órgano que reemplaza o sustituye al Directorio, sino que complementa su actuación.

## **VII “CONCLUSIONES”**

Las empresas familiares son una pieza central de la economía argentina, con una participación el 99% si se tiene en cuenta la cantidad de ellas. Las mismas presentan una debilidad a la hora de abordar con éxito el traspaso generacional, quedando muchas de ellas en el camino.

Las empresas familiares no siempre cierran sus puertas porque el producto no sea competitivo o rentable, si no porque no han sabido gestionar de manera adecuada sus conflictos emocionales o psicológicos. A lo largo de este trabajo se indagaron los principales fenómenos relacionados al ciclo de vida de las empresas familiares con las consecuentes crisis que cada periodo conlleva.

Se realizó un estudio de campo logrando visualizar en la práctica los aspectos recopilados en el Marco Teórico. Las empresas familiares presentan conflictos emocionales y psicológicos que se mezclan con los conflictos laborales. Las causas que dan origen a estos conflictos son variadas, pero en general se corresponden a diferentes puntos de vista, falta de limitación en las funciones y roles, desinterés por las futuras generaciones en la empresa.

Las causas del fracaso en el cambio se originan principalmente en factores psicológicos y emocionales, más que en un mal diseño de la estructura empresarial o del producto/ servicio ofrecido. Por ello se propone girar el enfoque del análisis, uniendo la Gestión Empresarial a la Gestión Familiar, sin descuidar ninguna de ellas.

Las unidades entrevistadas desconocen herramientas como el Protocolo familiar o técnicas que permitan procedimentar aspectos que se presentan con cierta periodicidad. Se pudo visualizar a lo largo del proyecto, que los conflictos presentados en estas organizaciones son una de las principales causas de desaparición de las mismas. Al comienzo, comienzan como hechos aislados que no son tenidos en cuenta, pero que se van agravando y generan fricciones con el paso del tiempo.

“Una vez constituida una empresa familiar, es importante para ésta si quiere pasar de una generación a otra preparar tres puntos clave: protocolo familiar, estructura de gobierno y planificación de un plan de sucesión” (Francisco Pérez,2009)

De la muestra relevada se pudo evidenciar que existen empresas que, sin mantener por escrito los protocolos han tenido y continúan teniendo una gestión exitosa. Se considera que si bien las normas no están escritas, las mismas se

encuentran explícitas y son conocidas y respetadas por los miembros de la organización.

Las empresas familiares presentan un carácter más conservador que las empresas no familiares, por ello se evidenció un ámbito de actuación geográfico más reducido.

De la muestra seleccionada, ninguna empresa presenta actividad económica de manera internacional ni están pensando en ello, por lo contrario, se limitan al mercado local y en algunos casos nacional. También se pudo conocer que las empresas familiares consideran arriesgadas las inversiones y el proceso de internacionalización, la cual sería una manera de incrementar su desarrollo económico. Para innovar en la gestión empresarial, se propone la aplicación de las técnicas de Eneagrama Empresarial y de Modelos Mentales.

A través de la identificación de 9 Eneatipos, el Eneagrama va más allá de los comportamientos exteriores de las personas, y explica los mecanismos inconscientes que originan las actitudes personales.

Es una herramienta descriptiva de los perfiles de la personalidad, con sus aspectos positivos y negativos.

En base a la aplicación del Eneagrama, podemos predecir y explicar cómo serán las actitudes y comportamientos en diferentes circunstancias y ante diversos estados emocionales, y los diferentes contextos.

Si se complementa la utilización de esta técnica con la de Modelos Mentales, se puede abordar gran parte de los conflictos emocionales que las empresas familiares presentan.

“Los mapas o modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que tenemos en la mente acerca del mundo, de nosotros mismos, de los demás y de las instituciones, y sin ellos no podríamos enfrentarnos al entorno” (Senge, 1990).

Se realizaron un conjunto de recomendaciones, como la creación de un Consejo de familia, tendientes a avanzar en la profesionalización de la toma de decisiones empresariales.

Tomando como ejemplo prácticas realizadas en otros países, se propone la incorporación del Protocolo Familiar, un acuerdo escrito que delinea todos los

procesos que la familia considera importantes para no obstaculizar la actuación empresarial, en Argentina no existe un cuerpo normativo que regule el funcionamiento y transición de este tipo empresario, lo que se considera prioritario para la preservación de las mismas dada la importante participación que las mismas tienen en la economía.

A la hora de competir con otras compañías, una ventaja comparativa que puede ser potenciada por empresas familiares es la gestión del capital humano, entendiendo que la capacitación que se otorgue a los colaboradores no se trata de un gasto o pérdida como consideraba el modelo tradicional, sino que se traduce en una inversión que en el mediano y largo plazo producirá sus frutos y que puede complementarse con la impronta de calidez y conocimiento de los clientes y el entorno que estas organizaciones presentan.

La Pandemia plantea una nueva normalidad, que provocará cambios en lo social y en el modo de vida de familias y comunidades enteras. De esta “nueva normalidad” surgirán las oportunidades que las empresas que sean capaces de adaptarse rápidamente visualizando los cambios en la demanda, contarán con ventajas.

De la problemática investigada, se propone como mejora incorporar todas aquellas herramientas que permitan inclinarse hacia la profesionalización de la gestión, una de las principales debilidades de empresas familiares, dejando de lado aspectos emocionales que interfieren en la consecución de los objetivos empresariales.

No obstante, descuidar los aspectos psicológicos y emocionales no resulta productivo, ya que los conflictos u obstáculos se hacen presentes, y es mejor manifestarlos, dejándolos en evidencia para poder realizar un diagnóstico y proceder a su tratamiento, antes que taparlos y continuar la gestión como si no estuvieran presentes.

Crear un espacio donde cada miembro pueda ser escuchado y su inquietud atendida, ayuda a mejorar el clima familiar y el laboral, de manera simultánea. Se trata de crear espacios de diálogo, promoviendo una comunicación fluida y sincera, que anime a los individuos a manifestarse.





## VIII. ANEXOS:

### Z.1 Modelo de Encuestas a Empresa Familiar:

#### **Datos generales/ Estructura Organizacional:**

1- ¿En qué año se fundó la empresa? ¿Quién fue su fundador?

2- ¿Cuál es el puesto que usted ocupa en la organización?

3- ¿Cuántos cambios generacionales atravesó la empresa?

4- En la actualidad ¿qué generación gestiona la compañía?

1            2            3            4 o más

5- ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

6- El ámbito de actuación es:

Regional            Provincial            Nacional            Internacional

7- La propiedad de la empresa ¿es totalmente familiar?



SI

NO

Observaciones:

8- ¿La organización posee Órganos de Gobierno?

SI

NO

9- Si respondió en forma afirmativa, ¿Qué tipo de Órgano de gobierno posee? (marcar con una cruz)

Consejo familiar

Consejo de Administración

Directorio

Otros:

10- ¿Cuáles miembros de la familia participan de los Órganos de Gobierno?

11- ¿Quiénes deciden la incorporación de nuevos miembros familiares a la empresa?

12- ¿Se encuentra en el Órgano de Gobierno algún miembro que no pertenezca a la familia? ¿Desde cuando desempeña sus funciones?  
¿Cuáles son sus responsabilidades?

**Gestión de la Organización:**

13- Las funciones de cada integrante familiar ¿Están bien delimitadas?



SI

NO

Observaciones

14- Si respondió NO, ¿Podría brindar ejemplos de superposición de funciones o conflictos basados en ellas?

15- En la toma de decisiones, ¿priman los objetivos empresariales o los aspectos familiares?

16- ¿Considera Usted que el hecho de ser la empresa familiar limita la capacidad de crecimiento de la misma?

17- Si respondió de manera afirmativa, ¿Cuáles son los aspectos que Ud. cree que limitan el crecimiento?

18- ¿Observa superposición de roles y/o liderazgo en las funciones de la organización? ¿De qué tipo?

**Conflictos Organizacionales/ Traspasos Generacionales:**

19- ¿Existen/ existieron conflictos familiares en la empresa? ¿De qué tipo?

20- En caso afirmativo, ¿Qué herramientas se utilizaron para solucionar los mismos?



21- ¿Cuándo se espera que se produzca el siguiente traspaso generacional?

22-Respecto a la sucesión ¿Existe un procedimiento planteado para llevar a cabo la misma?

SI

NO

23- Si respondió de forma afirmativa, ¿Podría comentar el procedimiento?  
¿Se ha utilizado con anterioridad? ¿Qué resultados obtuvieron en su utilización?

24- ¿Posee la empresa un Protocolo Familiar por escrito?

SI

NO

25- En caso afirmativo, ¿podría indicarnos en qué situaciones se utiliza el mismo y los resultados obtenidos en su uso?

26- ¿Considera que la Gestión está capacitada con herramientas de Gestión de Empresas Familiares?

27-¿Estaría dispuesto a incorporar técnicas innovadoras de Gestión de Empresas Familiares?



SI

NO

**Clima laboral:**

28- ¿Como diría Ud. que es la situación laboral del personal de la empresa? (marcar con una x)

Muy a gusto

apenas conformes

A gusto

los empleados no se encuentran conformes

Otros:

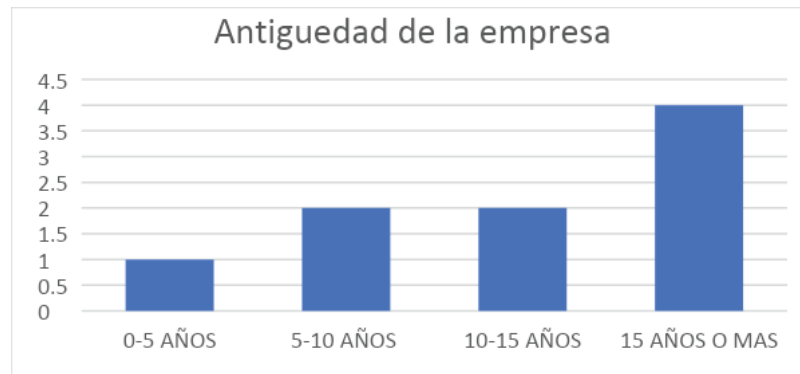
29- ¿Qué acciones Ud. propondría para mejorar el clima laboral organizacional?

30-La organización ¿Promueve el trabajo en equipo o más bien estimula la competencia? ¿Podría brindarnos ejemplos?

**Resultados de la Encuestas:**

- Antigüedad de las empresas encuestadas:

Gráfico 9: Antigüedad de la empresa. Fuente: elaboración propia



- **Ámbito de actuación de las empresas encuestadas:**

De las organizaciones relevadas, el 70% corresponde al ámbito regional (local y cercanías) y el 20% actúa en el ámbito nacional y el 10% en el ámbito nacional, no se encontraron empresas que operan internacionalmente.

- **Responsables de tomar decisiones:**

Las empresas que no poseen Órganos de Gobierno, en todos los casos un miembro familiar o un grupo de ellos tienen a su cargo la toma de decisiones.

- **Propiedad de la empresa:**

El total de las empresas analizadas manifestó que la familia posee el 100% de la propiedad.

- **Miembros familiares en el Órgano de Gobierno.**

Se obtuvieron los siguientes resultados:



✓ De 01 a 3 miembros: 60%

✓ De 04 a 6 miembros: 30%

✓ Más de 07 miembros: 10%

- Ante la presencia de conflictos, personas a las que acudieron:

Para lograr sobrellevar los conflictos presentes y salir adelante, los encuestados comentaron que recurrieron a:

✓ Profesionales (Administradores de empresas, Contadores)

✓ Otros Miembros familiares (padres, madres, personas cercanas a la familia).

✓ Los encuestados comentaron que, en ocasiones, ante la presencia de conflictos un miembro de la familia decidió alejarse de la estructura empresarial para preservar la estructura familiar.

- Traspaso Generacional:

✓ El 100% de los casos analizados presenta una total incertidumbre respecto a cuándo será el traspaso y de qué manera se llevará a cabo.

✓ Las empresas consultadas no poseen por escrito ningún tipo de normativa respecto al procedimiento de traslado familiar.

✓ La totalidad de los casos desconoce el concepto de Protocolo familiar, manifestando que se encuentran interesados en aplicar técnicas innovadoras de gestión que los ayuden a mejorar el desempeño organizacional.



#### BIBLIOGRAFIA:

- Alvarez Rivas, D., & Torre Diaz, J. (2002). *Empresas Desalmadas*. Madrid: Dykinson.
- Barquero, B. (1995). *La representación de estados mentales*. Madrid: Universidad de Madrid.





- Braidot, N., & Soto, E. (1997). *Las Pymes latinoamericanas*. Ciudad de México: IFEMA.
- Castro Sanmartino, M. E. (27 de 08 de 2017). [https://cspabogados.com.ar/la-empresa-familiar-en-argentina/#:~:text=familiar%20en%20Argentina.-,El%20protocolo%20de%20familia%2C%20los%20pactos%20de%20herencia%2C%20la,sucesi%C3%B3n%20y%20otras%20cuestiones%20legales&text=No%20existe%20una%20regulaci%C3%](https://cspabogados.com.ar/la-empresa-familiar-en-argentina/#:~:text=familiar%20en%20Argentina.-,El%20protocolo%20de%20familia%2C%20los%20pactos%20de%20herencia%2C%20la,sucesi%C3%B3n%20y%20otras%20cuestiones%20legales&text=No%20existe%20una%20regulaci%C3%Obtenido de https://cspabogados.com.ar/la-empresa-familiar-en-argentina/#:~:text=familiar%20en%20Argentina.-,El%20protocolo%20de%20familia%2C%20los%20pactos%20de%20herencia%2C%20la,sucesi%C3%B3n%20y%20otras%20cuestiones%20legales&text=No%20existe%20una%20regulaci%C3%)
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos- El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Club Argentino de Negocios de Familia. (19 de 8 de 2020). [www.canf.com.ar](http://www.canf.com.ar). Obtenido de [http://www.canf.com.ar/landing/?utm\\_source=Google&utm\\_medium=busqueda&utm\\_campaign=general&gclid=Cj0KCCQjwv5BRDkARIsAGD9vIJDWGCWD5oE3B0c4d6rICaK3SmFOoGyqW4R-07vnyWNBcCRIk7My0gaArVTEALw\\_wcB](http://www.canf.com.ar/landing/?utm_source=Google&utm_medium=busqueda&utm_campaign=general&gclid=Cj0KCCQjwv5BRDkARIsAGD9vIJDWGCWD5oE3B0c4d6rICaK3SmFOoGyqW4R-07vnyWNBcCRIk7My0gaArVTEALw_wcB)
- Craik, K. (1968). *Modelos Mentales*.
- Davis, J., & Tagiuri, R. (1982). *Bivalent Attributes of the Family Firm*. Harvard.
- Dodero, S. (s/f). *El ciclo de vida de las empresas familiares*. Buenos Aires: UCEMA.
- Dresler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson.
- Duranantonio Catalan, C. (2009). *Eneagrama: los engaños del carácter y sus antídotos*. Barcelona: Kairós.
- Gallo, M. (1998). *Ética en la Empresa Familiar*. Ciudad de México: Praxis.
- Gersick, K. (1997). *El modelo evolutivo tridimensional. Cuatro tipos clásicos de la empresa familiar. Administración de la empresa familiar en desarrollo*. Hampton: Mc Graw-Hill.
- (Kaluzniacky, 2004). *Gestión de Factores psicológicos en el trabajo de sistemas de información: Idea Group*.
- Golberg, M. (1999). *Eneagrama: las 9 formas de trabajar*. Madrid: Arkano Books.
- Leary, R. (2019). *Eneagrama: la guía científica para el autodescubrimiento y la mejora*. Independently published.



- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Naranjo, C. (2000). *El eneagrama de la Sociedad*. Vitoria-Gasteiz: Editorial La llave.
- Nebbia, A. (2020). El proceso de cambio en las Pymes. *ERREPAR*.
- Neubauer, F., & Lank, A. (2003). *La empresa familiar: como dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Nogales Lozano, F. (2007). *La empresa familiar y los nuevos retos de Gestión*. Madrid: Fundación EOI.
- Palmer, H. (2005). *El Eneagrama*. Madrid: Torres y Asociados.
- Perez Lopez, J. (2007). *Las motivaciones humanas*. Navarra: IESE Business School.
- Senge, P. (1990). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.
- Serra, R., Iriarte, J., & Le Fosse, G. (2000). *El Nuevo Juego de los Negocios*. Buenos Aires: Norma.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación Científica*. México: Limusa Noriega Editores.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los recursos humanos cobrar valor*. Granica.
- Valencia, E. (2018). *People Analytics : Analítica y datos para Recursos Humanos*. E-book.
- Ward, J. (1991). *Creating effective boards for private enterprises*. Family Enterprises Publishers .
- Ward, J. (1994). *Cómo desarrollar la empresa familiar*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Francisco, Pérez. (2009). *Consecuencias Macroeconómicas de los agentes económicos en el bienestar social, El caso particular de la Empresa Familiar*.