

# SEXTO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



Buenos Aires, 27 al 31 de Marzo de 2017

# Miembro del Equipo Docente

**CRISTINA ALVARADO ALVAREZ**

Psicóloga. Máster Terapia Familiar Sistémica  
Asesora de Empresas Familiares

[cristina.alvarado.alvarez@gmail.com](mailto:cristina.alvarado.alvarez@gmail.com)

## Objetivos de la sesión:

- Analizar el contexto de la empresa de hermanos: características relacionales, tipologías y principales retos que afrontan.
- Reflexionar sobre la práctica de consultoría de empresa familiar enfocada a la continuidad de las empresas de hermanos.
- Entender la dinámica del conflicto de la empresa familiar y sus principales efectos sobre la continuidad.
- Examinar el papel de la familia en la innovación.
- Analizar el papel del Consejo de Familia en la gestión de las relaciones familiares y empresariales.

# El contexto de la empresa familiar de hermanos



**EMPRESA DE  
HERMANOS**

# El contexto de la empresa familiar de hermanos

**PASADO**

**PRESENTE**

**FUTURO**



**Pugna por el liderazgo**  
**Desacuerdo en relación a la retribución**  
**No se comparte la visión**  
**Conflicto familiares políticos**  
**Insatisfacción y pesimismo**



Historia  
Orden de nacimiento  
Prejuicios y etiquetas  
Trato preferencial  
Estructura de valores  
Papel de los padres  
Patrones relacionales  
Modelo de comunicación

## Ejercicio de reflexión individual

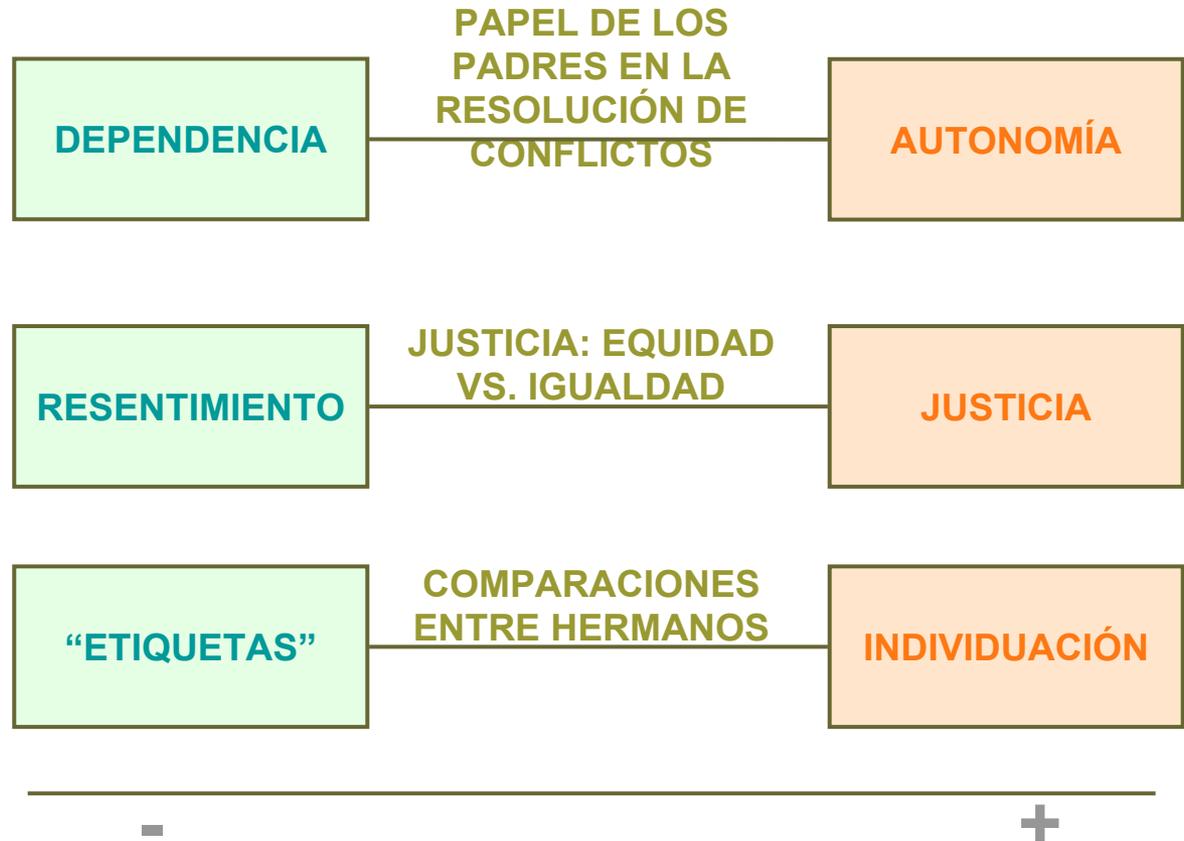
- Analizando las propias vivencias con los hermanos:
  - Número de hermanos:
  - Posición que ocupó en la fratría:
  - Línea temporal:
    - Fecha de unión de los padres:
    - Fechas de separaciones y nuevas uniones (si cabe)
    - Fechas de nacimiento de cada hermano.
    - Determinar principales acontecimientos entre las fechas de unión, nacimiento y evolución de la relación hasta la fecha actual.
      - Valores: que se comparten y que son diferentes.
      - Qué me han aportado mis relaciones fraternas.
      - Qué aspectos de las relaciones fraternas puedo valorar como una debilidad o dificultad.
      - En qué sentido mis relaciones con mis hermanos influyen en mi contexto relacional actual (pareja, hijos, vida profesional)
      - ¿Mi visión de las relaciones entre hermanos es optimista o pesimista? ¿Por qué?

## Aspectos comunes a los grupos de hermanos que comparten una empresa

- Obligados a entenderse: tienen un patrimonio/empresa común.  
“Cohesión a la fuerza”
- Tratamiento diferencial en función de trabajar/no trabajar en la EF.
- Necesidad que activa la “conciencia” de grupo: cambio generacional planificado/forzoso.
- Relaciones de poder/jerarquía más frecuentes.
- Valoración/reconocimiento de los padres: un bien escaso.
- Hijo prestigioso vs. hijo incompetente.
- Dinero: ocupa un lugar en la relación. Vehículo para el afecto.
- La empresa tiene su propio lugar en la historia. En algunos casos, opaca otras historias relevantes. Mito de la fundación, el éxito/fracaso, incorporación de los hijos, familiares políticos.
- Valores que anclan la continuidad: esfuerzo, compromiso, sacrificio, prioridad de la empresa sobre la familia, etc.

## Contexto de la empresa familiar de hermanos:

**Factores de calidad de las relaciones fraternas**



Fuente: Friedman, S. D. (1991). Sibling relationships and intergenerational succession in family firms. *Family Business Review*, 4(1), 3-20.

## La edad adulta: una oportunidad para el cambio

- A diferencia de la infancia y la adolescencia, los adultos gozan de mayor libertad para cambiar sus relaciones fraternas: pueden elegir entre asumir una actitud de colaboración o de competencia.
- Elegir una postura de colaboración implica dedicar tiempo y esfuerzos a:
  - Mirar más allá de las “etiquetas”
  - Superar el resentimiento.
  - Fomentar la autonomía.

## Mirar más allá de las “etiquetas”

- Un análisis detallado de la historia familiar puede ayudar a identificar el origen de la atribución estereotipada de características y roles en la familia, denominada comúnmente como “etiqueta”. A partir de aquí, es posible cuestionar dichas atribuciones y redefinir las posiciones que asume cada miembro de la familia.
- Las siguientes iniciativas han demostrado ser de gran utilidad:
  - Dedicar una reunión con tus hermanos para hablar sobre la historia de la familia: relaciones de la infancia, anécdotas, etapas más difíciles, etc.
  - Haz una lista de las fortalezas y debilidades que percibes en las relaciones con tus hermanos y coméntala con ellos.
  - Valora y reconoce individualmente las aportaciones de tus hermanos.

## Superar el resentimiento

- Cuando prevalece la igualdad sobre la equidad, es natural que aparezca una sensación de injusticia entre los hijos, que lleva aparejados resentimiento y rivalidad.
- Superar el resentimiento no es una tarea fácil. Pero algunas acciones pueden ayudarte:
  - Reconoce y acepta tus sentimientos: la rivalidad y el resentimiento son naturales.
  - Identifica dónde se han originado estos sentimientos.
  - Intenta ponerte en el lugar de tus padres y de tus hermanos. Intercambia tu rol con el de ellos: ¿cómo te sientes ocupando su lugar? ¿qué habrías hecho tú en su situación?
  - Establece junto a tus hermanos una lista de las metas que tenéis como familia empresaria. Compartir una visión es un buen motivo para trabajar en colaboración y superar las diferencias.

## Fomentar la autonomía

- Funcionar como un equipo de hermanos independiente al de los padres requiere, entre otras cosas, desarrollar las habilidades necesarias para resolver conflictos y afrontar las controversias que puedan surgir.
- Lo primero es aceptar que los conflictos son necesarios para “crecer”: las diferencias nos permiten desarrollar nuevas habilidades de comunicación y resolución de conflictos.
- Analiza los valores que has recibido en relación a la resolución de los conflictos:
  - ¿evitar antes que afrontar?
  - ¿mejor prevenir que lamentar?
  - ¿el tiempo soluciona las cosas?
  - ¿que medien otros?
- Celebra frecuentemente reuniones con tus hermanos.

## Tipologías para reflexionar

HERMANOS  
AL 50%

FAMILIARES  
POLÍTICOS:  
TERCEROS  
EN  
CONFLICTO

¿QUIÉN ES  
EL LÍDER?

“YO TAMBIÉN  
SOY  
ACCIONISTA”

UN PADRE  
ENTRE  
IGUALES



## ¿Ingredientes incompatibles? - I

Después de la reunión de la tarde, Félix sabía que le esperaba otra noche en blanco. Cada vez lo tenía más claro: Fragance, S.L. no podría tener entre sus filas a ninguno de sus dos hijos. Con esto iba a morir su sueño como padre. Desde que fundó su empresa treinta años atrás, la llegada de su segundo hijo fue una bendición que cerraba el círculo. El negocio pasaría un día a manos de Berta y de José Antonio, e iba a dedicar todos sus esfuerzos a prepararles para ese momento y también a hacer de Fragance una empresa sólida para ellos.

El negocio del perfume era complejo, puesto que añadía a las dificultades del mercado las propias de una actividad que requería, a la vez, de arte y tecnología. Afortunadamente, él contaba con lo necesario: una empresa con los mejores profesionales y unos hijos interesados en seguir sus pasos y con la formación adecuada. Berta, de 34 años, era una química muy creativa y respetada, que se había procurado la experiencia suficiente para incorporarse a la compañía. Hacía dos años que llevaba el departamento de I+D y, comunicadora nata, había asumido también la representación institucional.

## ¿Ingredientes incompatibles? - II

Ahora había llegado el momento de incorporar a José Antonio. Éste era un chico de 32 años, más analítico que su hermana y bastante introvertido. Con estas características, había optado acertadamente por la economía y había pasado cinco años en una empresa perfumera francesa como adjunto a dirección, lo que le capacitaba para asumir la gestión del negocio familiar. Con ese fin su padre le había hecho volver a casa, poco consciente de lo que este paso iba a desencadenar.

Hacía un mes que los tres trabajaban juntos. Félix estaba poniendo al día a José Antonio, preparándose ya para su jubilación. Sin embargo, Berta se mostraba abiertamente hostil, afirmando que no era justo que su hermano asumiera el mando de la compañía, ahora que ella estaba defendiendo la parte más difícil e importante desde hacía dos años. ¿Qué sería de un negocio perfumero sin una figura creativa y una buena imagen de la marca?

## ¿Ingredientes incompatibles? - III

Por su parte, su hijo menor también estaba molesto por los aspavientos exagerados de su hermana. Si esto era lo que le esperaba a partir de ahora, no estaba dispuesto a seguir ahí.

Félix no iba a aceptar que un hijo tuviera que marcharse por culpa del otro, ni que estos asuntos pusieran en peligro la buena marcha de la empresa. Era una lástima, porque entre ambos reunían esas capacidades que él había necesitado para hacerse un lugar en el mercado, Pero si no encontraba otra solución, quizás no le iba a quedar más remedio que pedirles a los dos que se fueran. ¿Qué otra cosa podría hacer?

## Hermanos al 50%

Dos hermanos, con estilos y formaciones muy distintas, son responsables de gestionar y dirigir la empresa.

¿Cuál es el secreto para el éxito de este tipo de estructura? ¿Cómo evitar situaciones de bloqueo?

### **PUGNA POR EL LIDERAZGO**

**DIFERENTES VISIONES**

**DIVISIÓN EQUIPOS**



**LAS DOS CARAS  
DE LA MONEDA**

**VISION COMPARTIDA  
COMUNICACIÓN  
COMPLEMENTARIEDAD  
FUNCIONES**

**COHESIÓN EQUIPOS**

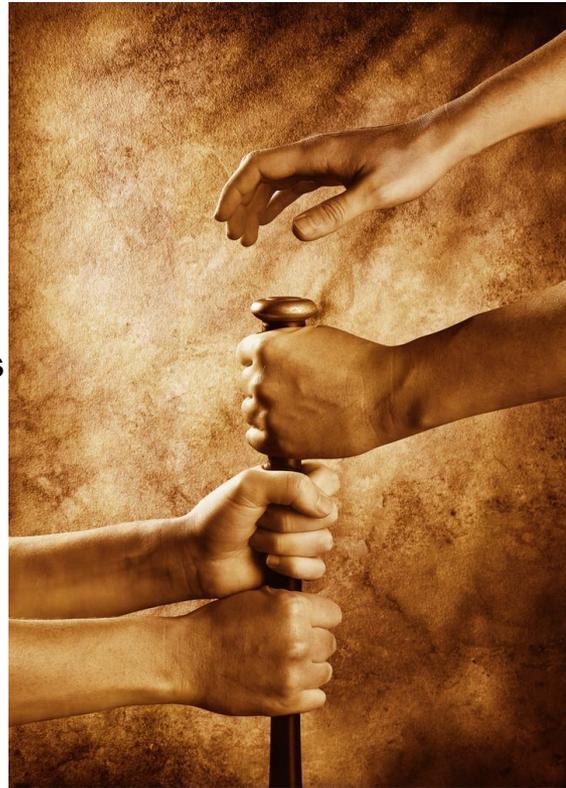
## Los familiares políticos: ¿terceros en conflicto?

- La mejor fórmula es la prevención. ¿Cómo? Convirtiendo a los cónyuges en importantes colaboradores del equipo de hermanos. Las siguientes estrategias son muy útiles a la hora de implicar a los familiares políticos en el buen funcionamiento de una sociedad de hermanos:
  - Establece un código de conducta en el que se defina el papel a desempeñar por los familiares políticos. Reglas claras previenen malos entendidos.
  - No lles los problemas a casa. Tú eres responsable de la información que transmites a tu cónyuge.
  - Organiza una reunión anual en la que participen los cónyuges. Les ayudará a sentirse implicados y motivados.
  - No te olvides de que tu cónyuge participa en la educación de la siguiente generación: el que tus hijos se sientan motivados o, por el contrario, perciban a la empresa como una fuente de conflicto, no sólo depende de ti.
  - La mejor fórmula, sin duda, es mantener unas buenas relaciones con tus hermanos y tus padres. El conflicto es un terreno abonado para la interferencia de los familiares políticos.

## ¿Quién es el líder?

La **FAMILIA** se rige por  
criterios de igualdad  
Se confunden los papeles  
de líder en la empresa  
con los de hijo  
prestigioso que recibe  
reconocimiento y  
atención

## ¿CUÁL ES EL ORIGEN DE ESTA DINÁMICA?

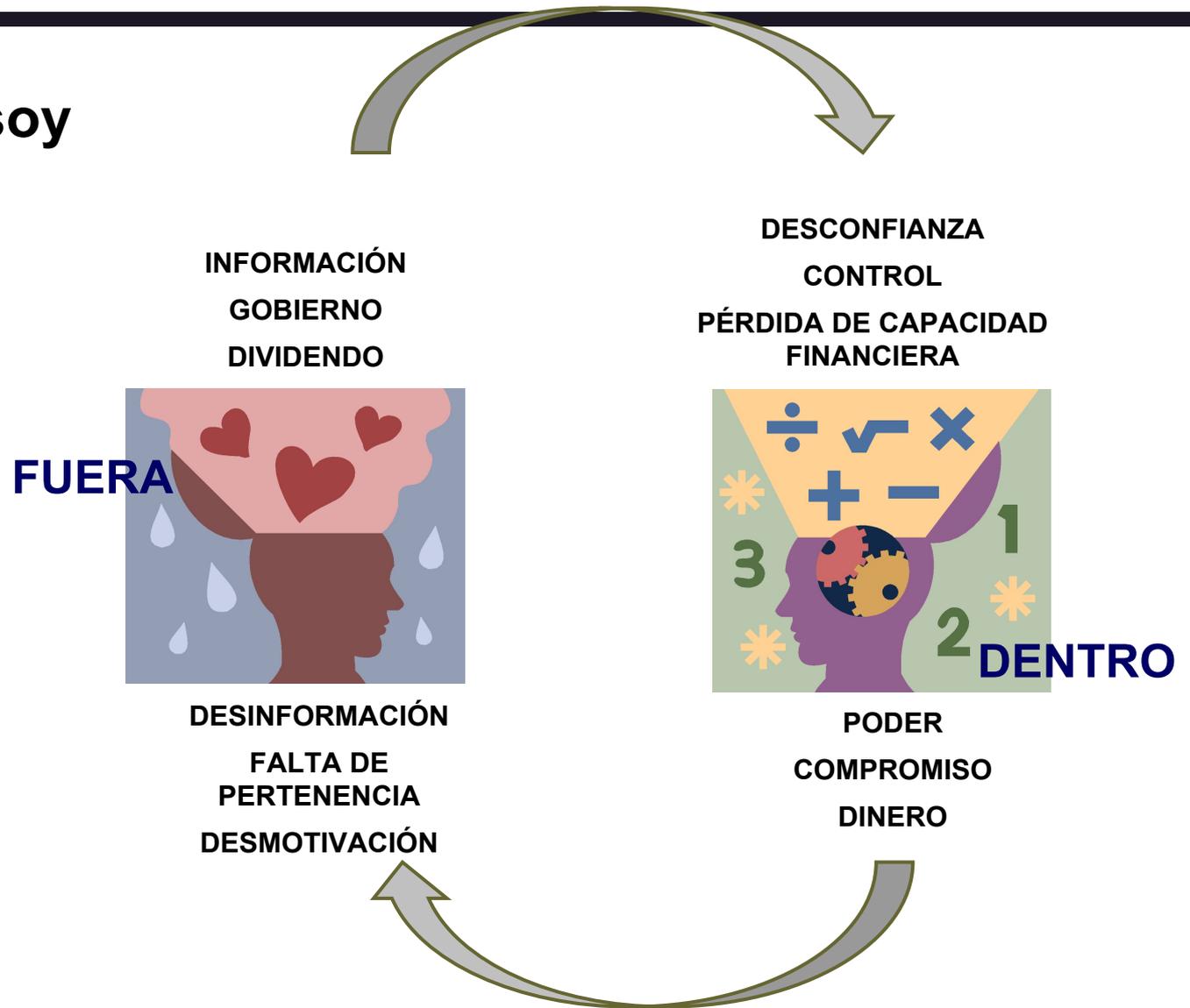


La **EMPRESA** exige un  
liderazgo definido y  
acorde con criterios  
profesionales

## Recomendaciones para construir un liderazgo sólido

- Dedicar tiempo junto a tus hermanos para reflexionar sobre el tipo de empresa que queréis y los objetivos que os planteáis a medio plazo: El mejor líder es aquel que reúne la formación, experiencia y calidad humana necesarias para alcanzar estas metas.
- Si eres el líder:
  - Organiza espacios formales de información para el resto de tus hermanos.
  - Escucha las aportaciones de tus hermanos.
  - Diferencia entre tu papel en la empresa y tu papel en la familia: ser el líder en la empresa no es igual a ser el líder de la familia.
  - Exige que la familia defina lo que espera de ti.

# “Yo también soy accionista”



## ¿Cómo hacer que los hermanos que no trabajan en la empresa se sientan incluidos?

- Manteniendo canales regulares de comunicación.
- Implicándoles en las reuniones del Consejo de Familia.
- Invitándoles a participar en el Consejo de Administración si cumplen con los criterios de formación y experiencia que se requieren para ser consejero.
- Haciéndoles participar en las decisiones de la propiedad, tales como las grandes inversiones, la planificación de la sucesión y los planes de crecimiento.
- Procurando un equilibrio de poderes: unos hermanos pueden gestionar el negocio pero otros pueden encargarse de la transmisión de valores en la familia y la formación a la siguiente generación.
- Haciéndoles partícipes de todos los encuentros familiares.
- Implicándoles en la elaboración del Protocolo Familiar.

# Recomendaciones a los hermanos que no trabajan en la empresa

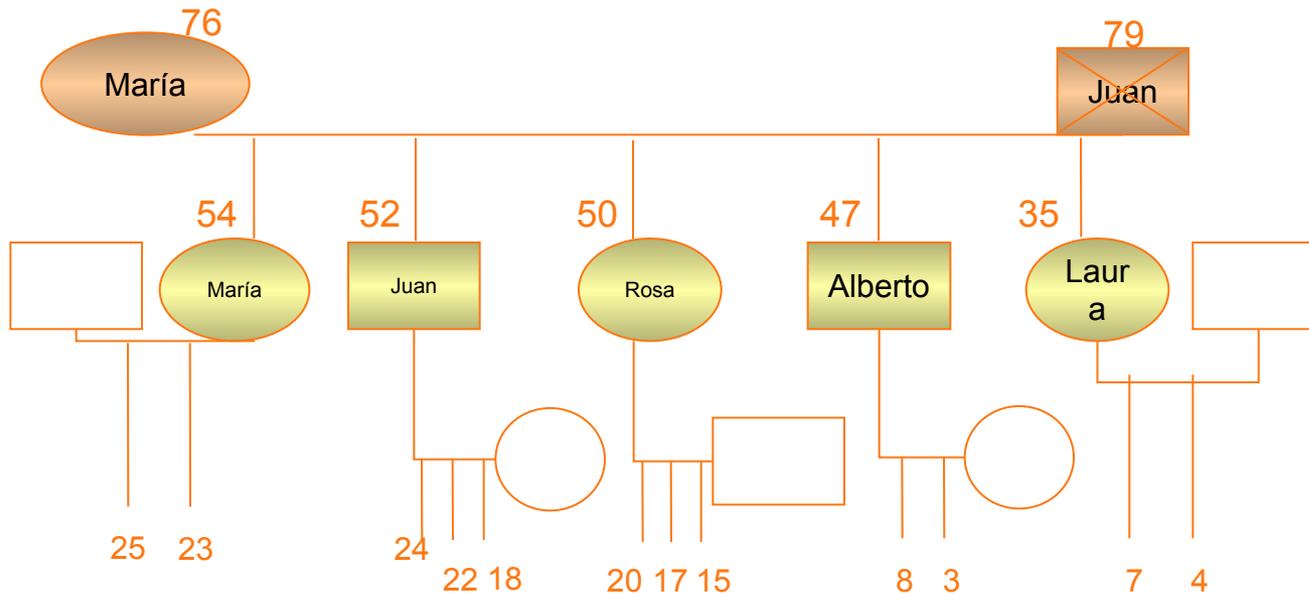
- Analiza el contenido y la forma de los mensajes que transmites a tus hermanos que trabajan en la empresa.
- Demuestra una actitud de valoración y de reconocimiento a su trabajo.
- Ocúpate de las actividades familiares: tu aportación en la transmisión de valores y la promoción de la armonía familiar son de gran valor para la continuidad.
- Participa en actividades de formación sobre finanzas y gestión de empresas: tendrás más seguridad a la hora de emitir opiniones sobre el funcionamiento de la empresa.

**Uno de los hermanos es el líder en la empresa, pero en la familia, ¿puede ejercer la función de padre/madre de sus hermanos? ¿deben seguirle sus hermanos en todas las decisiones empresariales y familiares?**

## Un padre entre iguales

<b>Ventajas</b>	<b>Riesgos</b>	<b>Retos</b>
<p>Liderazgo definido en la empresa.</p> <p>Cohesión en torno a la figura del líder.</p>	<p>Traspasar el liderazgo de la empresa a la familia.</p> <p>Resentimiento hacia el líder.</p> <p>Desgaste del líder por la falta de reconocimiento.</p>	<p>Definir claramente cuáles son las competencias del líder.</p> <p>Establecer foros en los que los hermanos puedan expresarse de forma equitativa.</p>

## LA FAMILIA MARTÍNEZ



La reunión estaba a punto de empezar. Como siempre, Laura sería la última en llegar. El ambiente estaba crispado porque el tema que iba a discutirse hoy era un tanto desgarrador para la familia Martínez: María quería vender sus acciones y marcharse de la compañía.

Jumar, S.A. es una empresa de servicios fundada hacía 50 años por Juan y María, padres de los cinco hijos que formaban la segunda generación de aquel próspero negocio.

La hija mayor, María, de 54 años, contemplando el retrato del fundador presidiendo la sala, recordaba los inicios de la compañía. Fueron años duros en los que apenas veía a su padre, mientras que su madre se dedicó a criar a sus hijos. Primero llegó ella, luego Juan, Rosa y Alberto. Doce años más tarde nació Laura, la niña de sus ojos. Casi 20 años las separaban, pero siempre se habían apoyado la una a la otra. En realidad, tenían más bien una relación de madre e hija. Ahora se preguntaba cuándo llegaría porque le había guardado una silla a su lado y, en aquel momento, le hacía más falta que nunca. Sus hermanos apenas le dirigían la palabra y leía en sus miradas el reproche por querer abandonar la compañía.

¿Qué esperaban? Ella no tenía nada que ver con la empresa. Trabajaba como maestra junto a esposo y estaba harta de escuchar, año tras año, que los beneficios se reinvertirían para fortalecer el negocio. ¿De qué servía ser dueña de unas acciones que nunca parecían dar fruto? Ella tenía ahora una edad en la que le apetecía vivir bien y unas necesidades que la empujaban a dar aquel paso para procurarse liquidez. Su hija mayor le había pedido ayuda para comprarse un piso y Carmen, la pequeña, quería irse a EEUU para completar sus estudios. Si sus hermanos no lo entendían es porque todavía no habían pasado por aquello.

Al otro lado de la sala, Juan y Rosa hablaban en susurros. Inseparables desde pequeños, su complicidad seguía hasta hoy día. No podían creer lo que estaba a punto de suceder. Una de sus hermanas quería abandonar la empresa. De hecho, la sensación era de que con ello dividía a la familia.

En realidad, el que estaba más afectado era Juan. Rosa tenía una profesión que le permitía vivir de manera acomodada. Su única relación con la empresa era un gran sentido de pertenencia. Él, en cambio, como director general, estaba comprometido totalmente con el negocio. Era su vida, como lo había sido de su padre y como probablemente iba a serlo de alguno de sus hijos y sobrinos. Con la decisión de María, sentía que la responsabilidad que sus padres habían delegado en él de mantener unida a la familia pesaba más que nunca.

Con un padre dedicado al trabajo y una madre con tantos niños pequeños, creció con el tópico “tú eres el hombre de la familia”. Al incorporarse desde tan joven a la empresa por las necesidades del momento, se convirtió en la sombra de su padre y, desde que éste fue dejando la gestión en sus manos, también se erigió en el garante del patrimonio familiar. Era duro hacer de padre de los propios hermanos. Se sentía muy solo, y más teniendo en cuenta lo mal que lo llevaba Alberto, 5 años menor que él.

Éste también trabajaba en la compañía y creía que sus estudios universitarios lo legitimaban para cuestionar muchas de las decisiones que Juan tomaba, sin darse cuenta de que su hermano mayor contaba con más de treinta años de experiencia. Estos desencuentros habían acabado creando tensión entre los dos. Muchas veces Laura, la pequeña, mediaba entre ambos cuando al llegar por la mañana al trabajo los veía enfurruñados. Ella le explicaba que Alberto no cuestionaba su liderazgo, sino que le reprochaba que no lo tuviera realmente en cuenta. Tonterías...

La puerta se cerró. Laura había llegado por fin y tomó asiento al lado de María. Todos contuvieron la respiración. Bueno, era hora de empezar.

## Modelo sobre las relaciones fraternas



## Estudio de empresas de hermanos -I

- 200 encuestas a hermanos que participan, trabajan, gestionan o comparten la propiedad de su empresa familiar o la de sus padres.
- Los atributos de la muestra eran:
  1. Rango de edades: la mayor parte de la muestra tenía entre 31 y 40 años, seguidos por los de 21 a 30 años y los de 41 a 50 años.
  2. Sexo: Mujeres 45,78%  
Hombres 54,22%
  3. Orden de nacimiento: Primogénitos 38,85%

Segundos	26,11%
Terceros	15,92%
Siguientes	19,10%

## Estudio de empresas de hermanos -II

4. Tipos de familias: >3 hijos 53% numerosas 47%
5. Actividad de los hermanos: 85% trabaja en la empresa  
15% trabaja fuera
6. Tipo de empresa familiar: 80% tamaño mediano y pequeño.
7. Antigüedad de la empresa familiar:
  - 1ª Generación: 10,20%
  - 2ª Generación: 70,75%
  - 3ª Generación: 17,69%
  - Resto 1,36%

## Resultados

### COMUNICACIÓN

- De los 20 a los 40 años el nivel de satisfacción de la comunicación es ascendente. A partir de los 40 años baja lentamente. A partir de los 51 baja rápidamente.
- La comunicación funciona mejor en familias con hijos pares.

### SATISFACCIÓN

- Las mujeres se sienten más satisfechas con sus relaciones en torno a la empresa familiar. Es una satisfacción media alta. En cambio los hombres tienen un nivel medio o bajo. Los hombres 70%; mujeres 81%.
- Los hermanos entre 41 y 50 años son los menos satisfechos. Los menores de 30 años los más satisfechos.
- Si se trabaja en la empresa familiar se incrementa la satisfacción.

### AUTONOMÍA

- Los primogénitos tienen mayor capacidad para resolver sus problemas sin acudir a los padres.
- Los segundos y terceros tienen menos capacidad.
- A partir del cuarto hijo la percepción de autonomía que tienen sube exponencialmente.

### TRABAJO EN EQUIPO

- A mayor edad, más capacidad para trabajar en equipo. Se sienten más seguros.
- < 30 años son más inquietos y trabajan menos en equipo.

**Por lo general los hermanos que trabajan juntos se sienten más cómodos.**

## Satisfacción del equipo de hermanos

- Hermanos satisfechos con su relación en la empresa familiar (HSEF), es igual a:

**HSEF = Comunicación en reuniones ordenadas**

**+**

**Visión compartida y capacidad de participación**

**+**

**Valores comunes**

**+**

**Cooperación ante los problemas**

## Recomendaciones

1. **COMUNICARSE** de forma ordenada y aceptar que tener visiones distintas no significa estar ante un conflicto.
2. **LIDERAZGO**: mejor producto del consenso que de una imposición.
3. **VALORES**: cómo nos comprometemos, esfuerzo, sacrificio, riesgo, inversión, etc.
4. **COLABORACIÓN**: ser diferentes es una ventaja: permite complementarse.
5. **CICLO VITAL**: el tiempo pasa y cada uno crea su propia familia. Es importante aceptar que hay que encontrar el equilibrio entre los intereses comunes y los particulares.
6. **FAMILIARES POLÍTICOS**: No vuelque sobre él/ella todos sus problemas de convivencia en la empresa familiar. Reúnalos 1 vez por año para informarle sobre cómo van las cosas. Ellos también participan en preparar la siguiente generación.

## Claves de éxito para los equipos de hermanos -I

- Cultiva relaciones confiables con tus hermanos mediante la práctica de buenas habilidades de comunicación: escucha, empatía y respeto por las diferencias.
- Evita que la empresa se convierta en el único motivo para reunirte con tus hermanos: organiza con regularidad salidas que te permitan divertirte y compartir con ellos.
- Un equipo de hermanos muchas veces requiere hacer “borrón y cuenta nueva”: las “cuentas” emocionales deben actualizarse para mirar a tu hermano como un aliado.
- Para que un equipo de hermanos funcione, debe ser autónomo respecto a los padres. Es fundamental lograr un equilibrio entre el relacionarse con ellos como si fueran una unidad y cuándo hacerlo a título personal.
- Activa tu Consejo de Familia: es el lugar más adecuado para gestionar las relaciones con tus hermanos.
- Dinamiza tu Consejo de Administración para que se convierta en un espacio objetivo y profesional.

## Claves de éxito para los equipos de hermanos -II

- Invierte tiempo y recursos para definir un código de conducta o Protocolo Familiar junto a tus hermanos. Define los principios sobre aspectos como éstos:
  - ¿Cómo va a ser el trato entre nosotros? ¿Cómo vamos a manejar conflictos y desacuerdos?
  - ¿Cómo se tomarán las decisiones?
  - ¿Cómo y cuándo vamos a comunicarnos?
  - ¿Cuál será nuestro modelo de liderazgo? Si no va a ser compartido, ¿quién va a ser el líder?
  - ¿Cómo haremos crecer el negocio? ¿Cuál será nuestra estrategia?
  - ¿Cómo nos comunicaremos con nuestros padres? ¿Y con los familiares políticos? ¿Y con los ejecutivos no familiares?
  - ¿Qué políticas de retribución implantaremos?

# Consejos a los padres y a los familiares políticos

- **Consejos a los padres:**
  - Fomentar, ya desde pequeños, el espíritu de grupo entre los hijos.
  - Ser pacientes. La clave no es volver a coger el timón cuando las cosas vayan lentas o no se tomen las mejores decisiones.
  - Preparar con anticipación la propia salida de la empresa.
- **A los familiares políticos:**
  - Paciencia y comprensión: una sociedad de hermanos consume tiempo.
  - Evitar emitir opiniones sobre las relaciones de tu cónyuge con sus hermanos. Son ellos los que tienen que solventar sus diferencias.
  - En las reuniones familiares, evitar dar opiniones sobre temas del negocio.

## ¿Cómo construir un equipo de hermanos?

- Actitud de respeto y valoración hacia las necesidades de los hermanos.
- Apreciar de manera realista la capacidad de sus hermanos, no idealizar, la devaluación o la atribución estereotipada (etiquetado) (Friedman, 1991)
- Independencia de sus padres para manejar conflictos y resolver problemas.
- Aceptar los sentimientos de rivalidad que podrían surgir.
- Compartir y participar en objetivos comunes (la armonía del bienestar de la familia, el crecimiento del negocio, manteniendo el patrimonio)

## Conflicto en las empresas familiares

• Un simple problema de relación no es equivalente a un conflicto.

¿Cuándo sabemos que estamos en presencia de un conflicto?

- **Percepción de incompatibilidad** de metas, deseos, necesidades, valores o intereses.
- **Interferencia** para cumplir las metas comunes.
- **Sentimientos negativos:** rabia, frustración, tristeza, entre otros.
- **Polarización.**
- **Pérdida de objetividad.**

# Tipos de conflicto

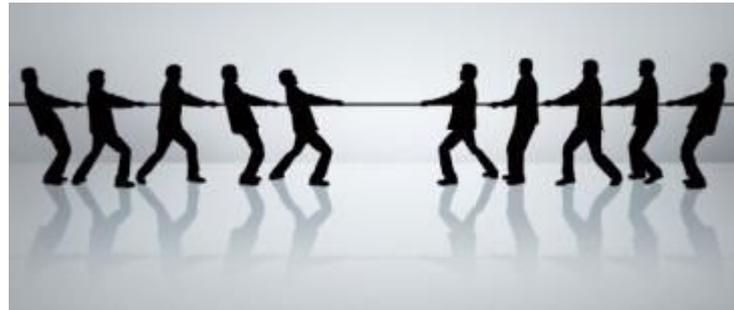
- Más frecuentes en las organizaciones:
  - **Conflicto de tarea:** se focaliza en la discusión de las metas y estrategias. Mejora la toma de decisiones y la productividad si se presenta en niveles moderados.
  - **Conflicto de proceso:** surge en relación a cómo debe ser llevado a cabo el trabajo. Solo niveles bajos a moderados mejoran el desempeño.
  - **Conflicto relacional:** refleja la percepción de incompatibilidades personales y afecto negativo hacia el otro (frustración, enfado, irritabilidad) Los esfuerzos se redirigen a reducir la amenaza, participar en coaliciones y la construcción de una cohesión grupal.
- **Específicos de la empresa familiar (Danes, 2000) :**
  - Conflicto de justicia.
  - Conflicto de roles.
  - Conflicto familia-trabajo.
  - Conflicto de identidad.
  - Conflicto de sucesión.

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

# Áreas de conflicto en la empresa familiar

## FAMILIA

- Poder
- Reconocimiento
- Relaciones hermanos
- Valores y expectativas
- Familiares políticos
- Información y transparencia
- Expectativas hacia las nuevas generaciones
- Legado



## PROPIEDAD

- Modelo de reparto de la propiedad: igualdad vs desigualdad
- Propietarios activos vs. pasivos
- Reparto dividendos

## EMPRESA

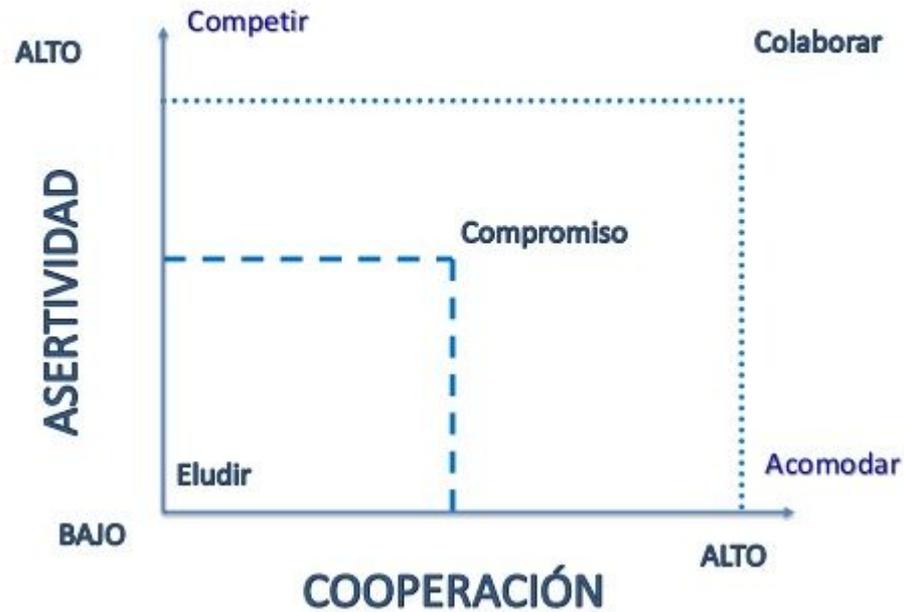
- Sucesión
- Papel de la familia
- Liderazgo
- Modelo de retribución
- Visión estratégica de la compañía
- Funcionamiento
- Profesionalización del Consejo de Administración
- Niveles de riesgo e inversiones
- Innovación
- Papel y relaciones con los directivos no familiares

# Conflicto y ciclo vital

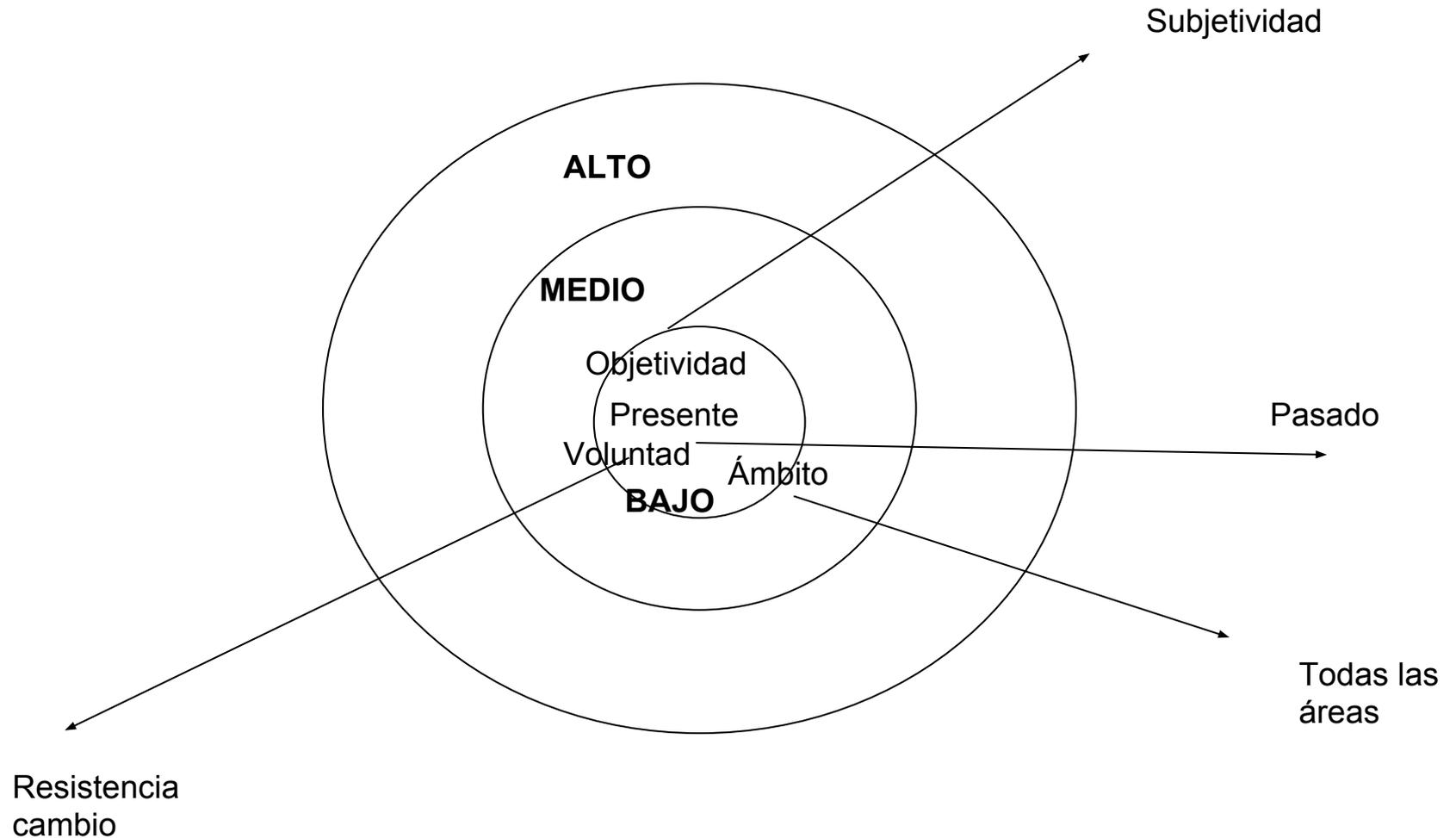
Ciclo vital \ Áreas	Expectativas individuales	Relaciones familia-trabajo	Estrategia	Gobierno
<b>Padres-hijos</b>	Poder Reconocimiento Exigencia Compromiso	Conflicto familia-trabajo Papel de cada uno	Conservadurismo vs. innovación Formalización Toma decisiones	Implantación: toma decisiones personalista vs colegiada
<b>Hermanos</b>	Diferenciación Retorno económico	“Etiquetas” Liderazgo Familiares políticos	Capacidad emprendedora Dentro vs. fuera de la empresa	Profesionalización decisiones Transparencia e información
<b>Primos</b>	Retorno económico “Rico virtual”	Debilitamiento del vínculo familiar Liderazgo familiar vs no familiar Valores	Falta de retorno financiero que condiciona el bienestar económico del propietario	Equilibrio entre las ramas familiares Externos en el Consejo Administración

RAHIM Y BONOMA (1979)

## Estilos de Gestión de Conflictos



# Evaluación de los niveles de conflicto



# Innovación en la empresa familiar

**Tendencia de la empresa para comprometerse y apoyar nuevas ideas, novedades, experimentación y procesos creativos que pueden resultar en nuevos productos, servicios o procesos tecnológicos (Lumpkin y Dess, 1996).**



¿Son más innovadoras las empresas de primera generación?

¿Cuál es el papel de la familia en la innovación?

¿Qué papel tiene el conflicto en la innovación de la empresa familiar?

# MUCHAS GRACIAS

