

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR

MÓDULO 3

PROCESOS DE CAMBIO GENERACIONAL EN LA GESTIÓN Y EL LIDERAZGO

Organiza y certifica:



Auspicia:



Desde 1866 al
servicio de la
seguridad jurídica

Buenos Aires, 19 de Octubre de 2012

Miembro del Equipo de Profesores

Alicia Graciela Stivelberg



**Espacio para
Familias Empresarias**

- Especialista en Empresas Familiares-Directora de Espacio para Familias Empresarias de Crowe Horwath Argentina (1995-2012)
- Contadora Pública Nacional y Licenciada en Psicología Clínica.
- Postgrado de Empresas Familiares en Argentina y South Bend EEUU
- Certificada en Tecnología Value Drivers para detectar potencial de desarrollo de las personas y altos potenciales de una organización
- Consultora, coordinadora de equipos de interdisciplina, organizadora de Encuentros para profesionales y empresarios en Argentina, Uruguay, España, México y Canadá.
- Expositora invitada al 2do Congreso Internacional de EF Universidad Tecnológica de Monterrey (2005)
- Expositora en el 1er.Seminario Internacional para Consultores de EF-IADEF

Miembro del Equipo de Profesores Alicia Graciela Stivelberg

- Coautora del libro “Envejecimiento y Vejez” Nuevos aportes Ed.Atuel, Buenos Aires, 1998
- Autora “Construir la Familia y los Negocios”-Ensayo Libro MAIC Marketing aplicado a la industria de la construcción-Buenos Aires 2000
 - Coautora del libro “Negociación, Mediación y Arbitraje-Ed.Ad Hoc, Buenos Aires, 2012
 - Miembro de Comisión de Educación y Trabajo de Fundación El libro Feria Internacional del Libro (2004-2007)
 - Presidenta de AMEFA, Asociación de Mujeres en Empresas Familiares de Argentina (2000-2003)
 - Miembro de AIOSEP-Asociación Internacional de Orientación Educativa y Profesional (2007-2011)
 - Miembro de Comisión Directiva de Fuerza Empresaria ((2004-2009)
 - Miembro de Family Business Wiki
 - Miembro de Comisión de RSE de la Cámara Argentino Alemana (2009-2012)

**www.crowehorwath.net/ar cel 54-9-11-5008-9837
alicia.stivelberg@crowehorwath.com.ar
www.aliciastivelberg.com.ar**

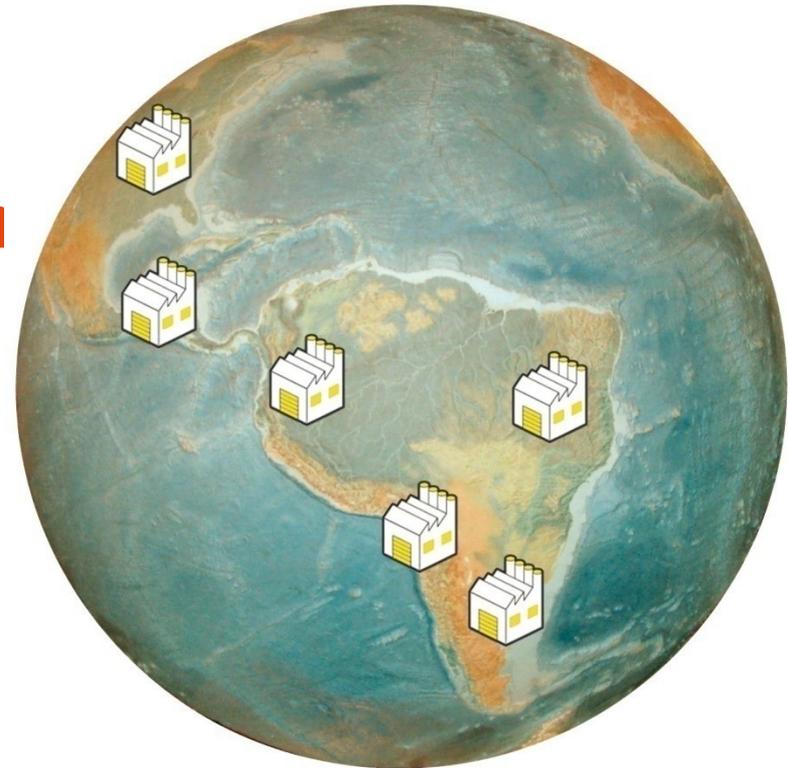
Objetivos de la sesión:

Casos y experiencias en procesos de Cambio Generacional en el liderazgo familiar

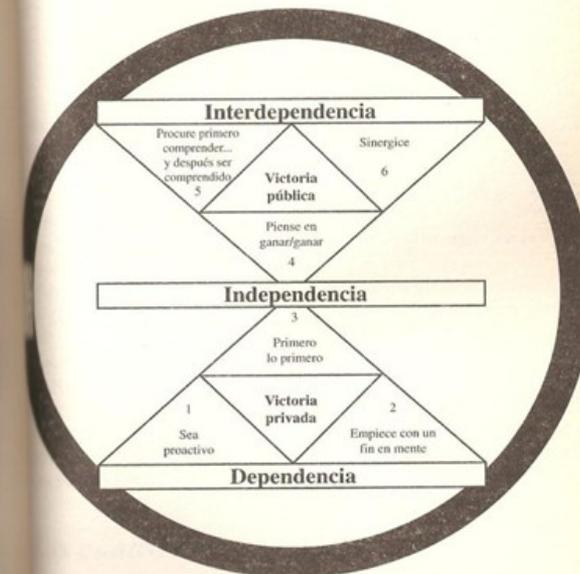
- Una mirada desde la Familia durante un proceso de Cambio Generacional
- La importancia del liderazgo en una Empresa Familiar
- Claves para impulsar nuevos liderazgos en las siguientes generaciones
- Laboratorio - Taller

Negocios de Familia

- **E.F. se parecen**
- **E.F. son únicas**
- **E.F. se diferencian**



Continuum de la madurez



¿Qué es un hábito?

- Es un **principio** que se internaliza.
- Es un solapamiento y la integración de tres elementos:
- **Conocimiento** (qué, cómo y por qué hacer algo de determinada manera),
- **Habilidad** (pericia para hacer algo) **y**
- **Actitud** (disposición para actuar de determinada manera, con cierta dirección y con cierto impulso)

Dependencia

Es la actitud de TU

Estas personas necesitan a otros para lograr lo que quieren

Independencia

Es la actitud de YO

Se necesita gran confianza en sí mismo

Interdependencia

Es la actitud de **NOSOTROS**

Estas personas requieren del esfuerzo personal, de la ayuda y la cooperación de otras personas para lograr lo que desean.

Requiere un grado de maduración emocional superior

Continuidad

70%

Desaparece en la
segunda generación

87%

Desaparece en la
tercera generación



Liderazgo

Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos

Visión

**La imagen que guía el trabajo del líder,
la fotografía que tiene en su mente
de cómo quiere que cambie la realidad.**

Visión compartida

**Es una imagen de lo que se quiere lograr
lo suficientemente potente como para guiar las
acciones de un grupo de gente**



Administrar el sueño común

**El líder es un servidor, se pone a disposición de la
Visión compartida**

**Aprender a dirigir es, en un nivel,
aprender a administrar el cambio**

**El líder eficiente, tiene habilidad para moverse entre
dos extremos:
la orientación hacia las personas,
la orientación hacia la tarea**

**Debe ser un facilitador, dar el ejemplo, construir diversidad,
Sostener un marco de valores**

El verdadero liderazgo está en la capacidad de ilusionar, encauzar y cohesionar equipos

Competencias del liderazgo

- Saber escuchar
 - Visión guiadora
 - Pasión
 - Integridad
 - Confiabilidad, curiosidad, audacia
 - Fomentar la participación
 - Conocer a los miembros de la Familia Empresaria
 - Conocer los valores de la Familia Empresaria
 - Capacidad de identificar el estado de ánimo de las personas cuando se relacionan con ellas. Análisis del lenguaje corporal
 - Capacidad de analizar las cosas desde el punto de vista de los demás.
- Empatía**

Dos lógicas

Zona de Conflicto



Zona de Acuerdo

Caso de estudio

Caso A

Familia
2 hijos en edad escolar

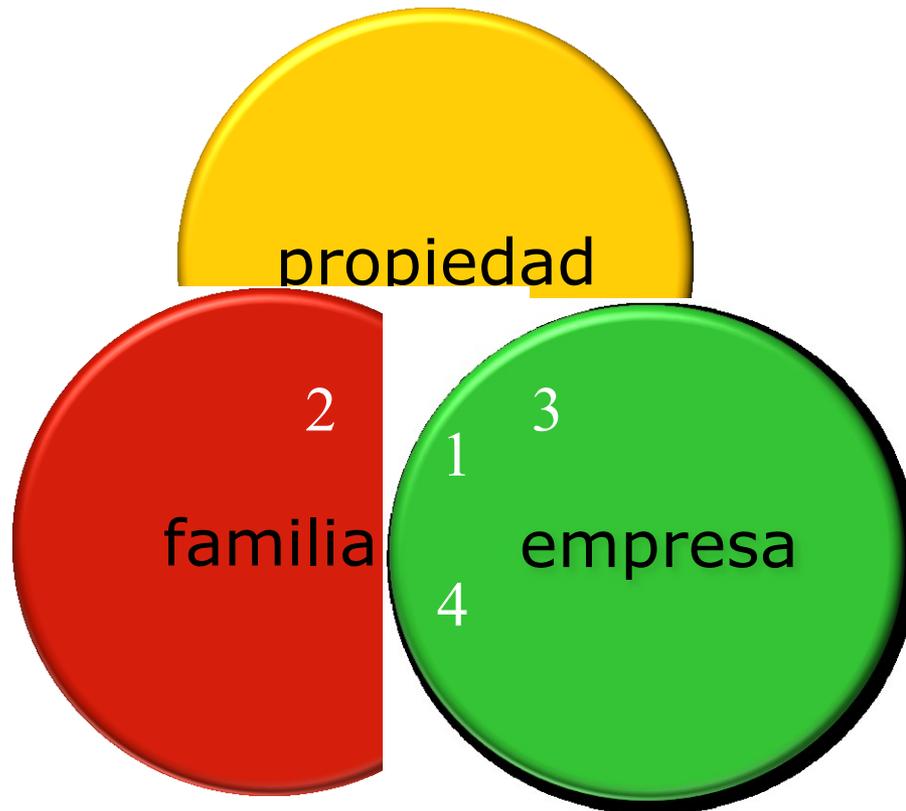
Caso B

Familia
2 hijos en la universidad
Padres trabajan juntos

Caso C

Familia
Padres trabajan juntos con su hijo y su yerno

El Modelo Tridimensional



- 1- Familiar Propietario Gerente**
- 2- Familiar Propietario**
- 3- Propietario Gerente**
- 4- Familiar Gerente**

Metas Individuales – Seguridad Financiera



Metas Familiares – Mejor estilo de vida



Metas Compañía – Capital



Negocios de Familia

Construir un negocio exitoso demanda una enorme cantidad de energía, confianza, talento, trabajo duro y ... suerte.

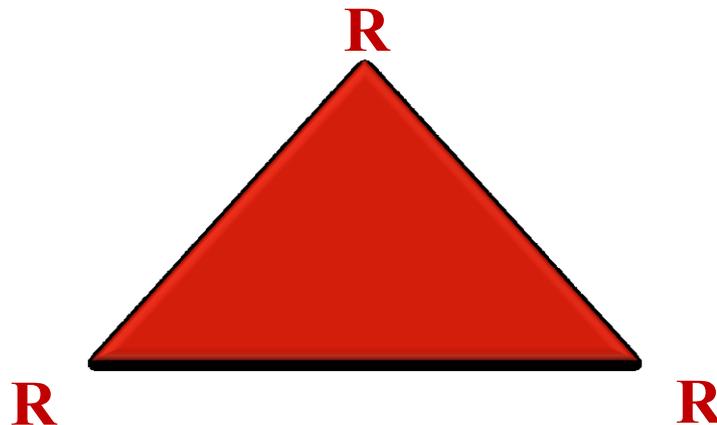
Cada Negocio de Familia exitoso es, de alguna manera,

... un pequeño milagro.

Ciclos de vida Familiar y de Empresa Familiar



Ejemplo 3 r



- **Rivalidad**
- **Resentimiento**
- **Revancha**

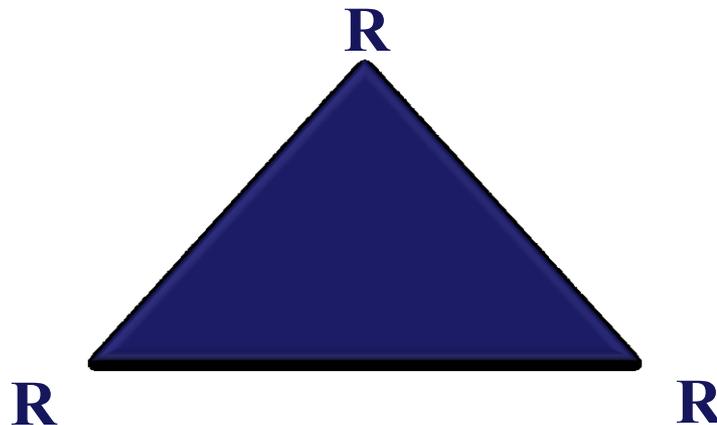
Cualquiera puede enojarse,
eso es fácil

con la persona adecuada,
en la medida correcta,
en el momento adecuado,
para el propósito correcto,
y en la manera correcta,

esto no es fácil.

Aristóteles

Ejemplo 3 r



- **Respeto por si mismo**
- **Respeto por los otros**
- **Responsabilidad por todas nuestras acciones**



• Inteligencia Emocional:

Es nuestra habilidad de reconocer y entender emociones en nosotros y en otros.

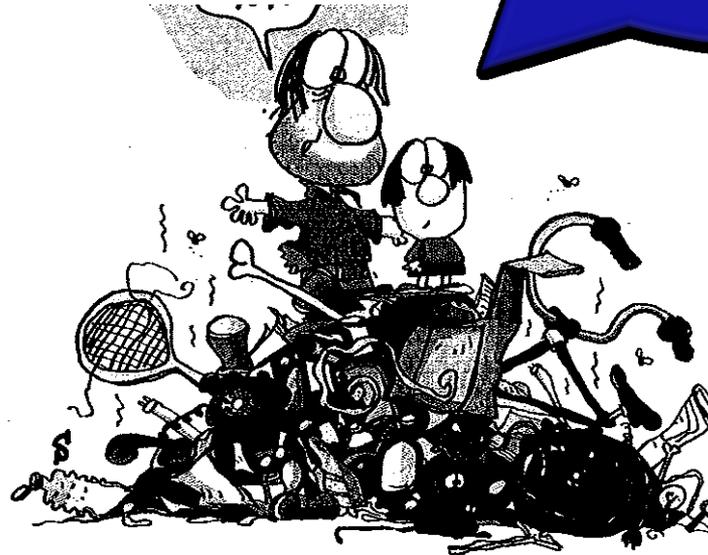
Es nuestra habilidad para usar esa capacidad para gestionar nuestra conducta y relaciones

Ciclos de vida Familiar y de Empresa

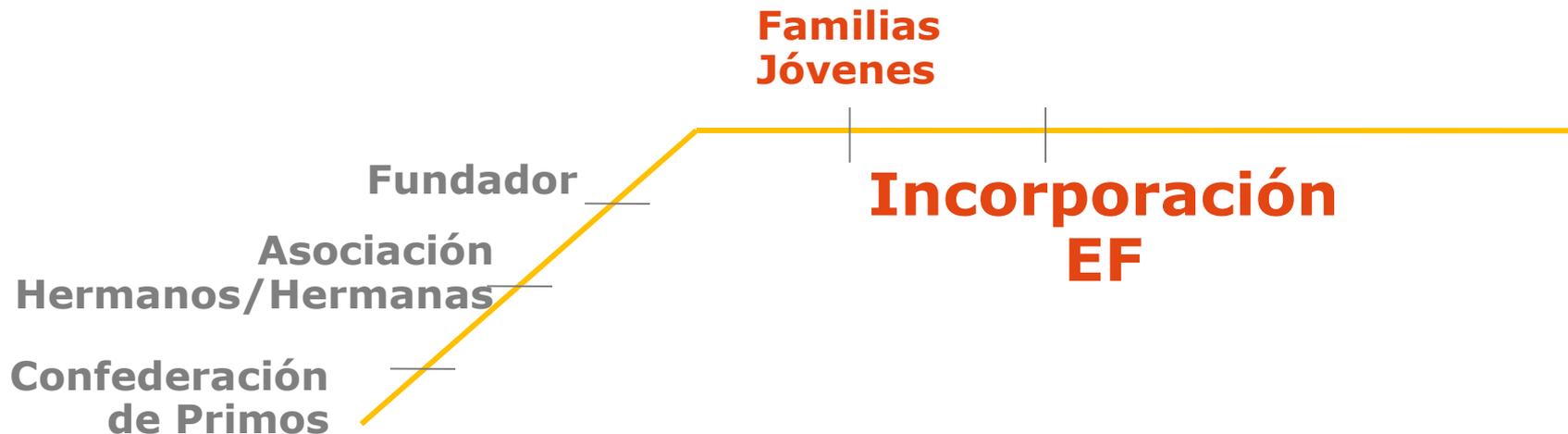
Familiar

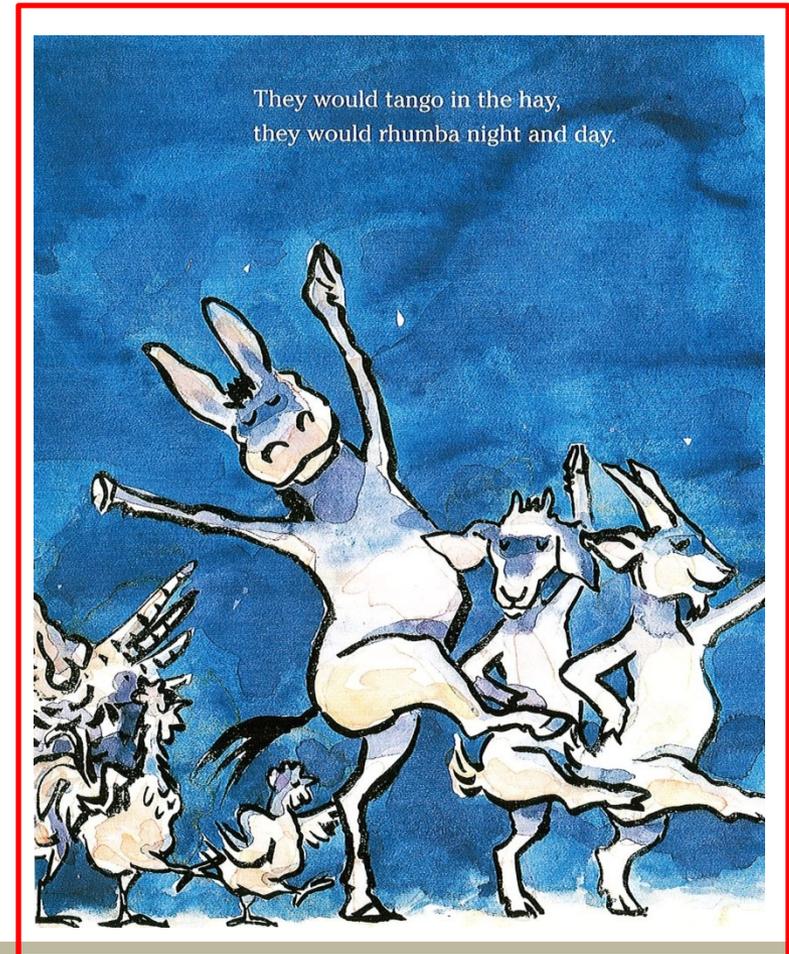
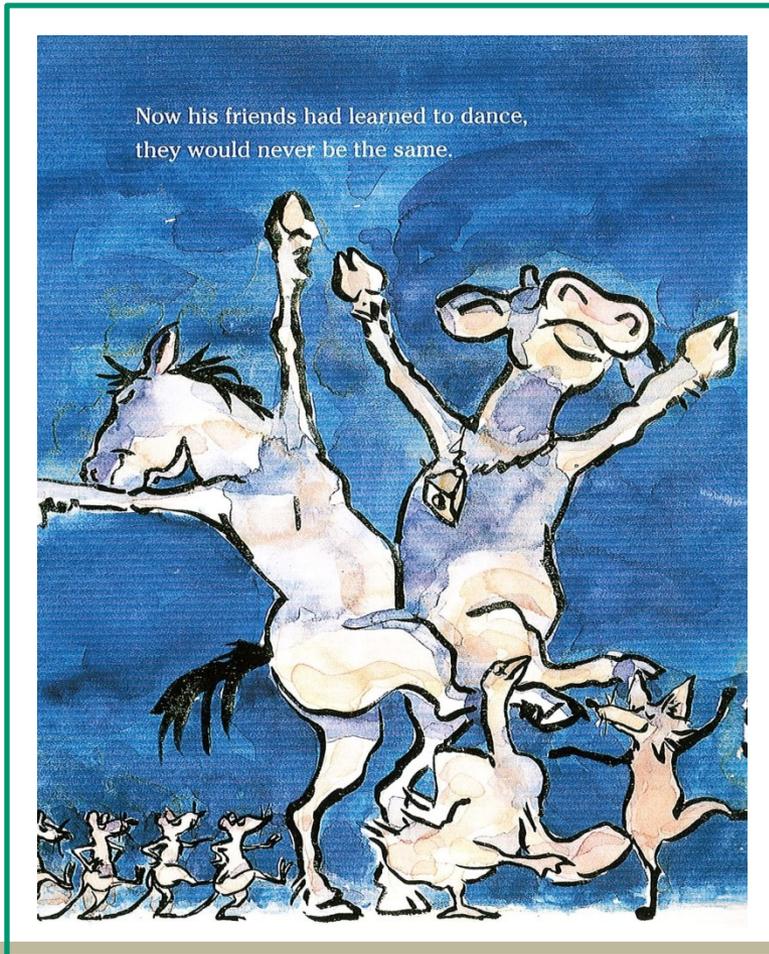


**“Algún día,
hijo mío,
todo esto
será tuyo !!!”**

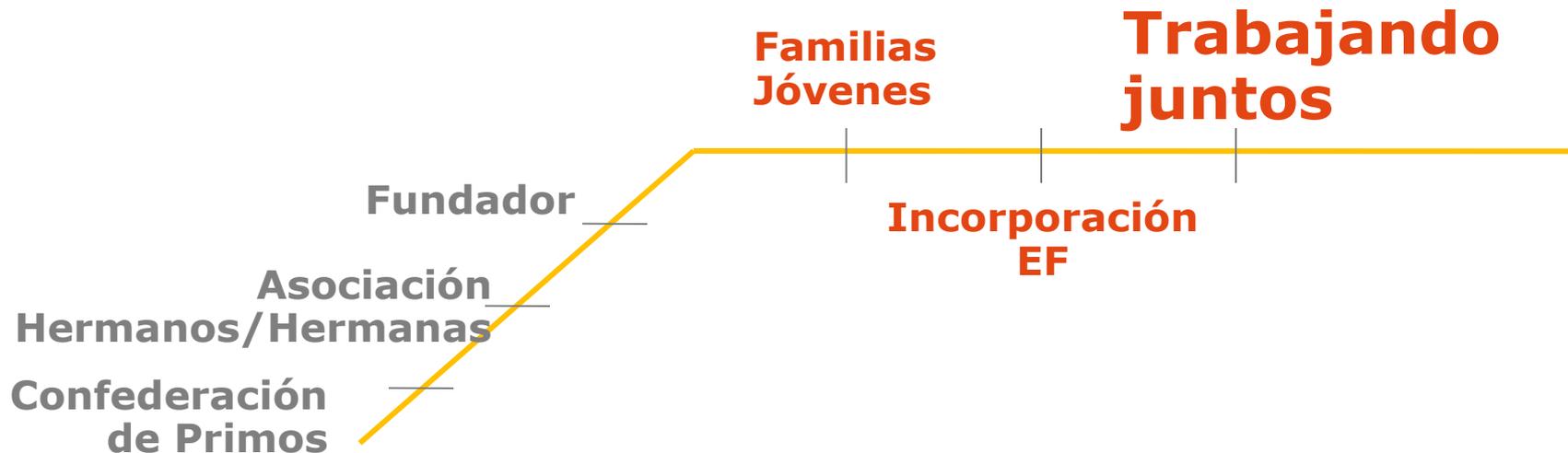


Ciclos de Vida Familiar y de Empresa Familiar

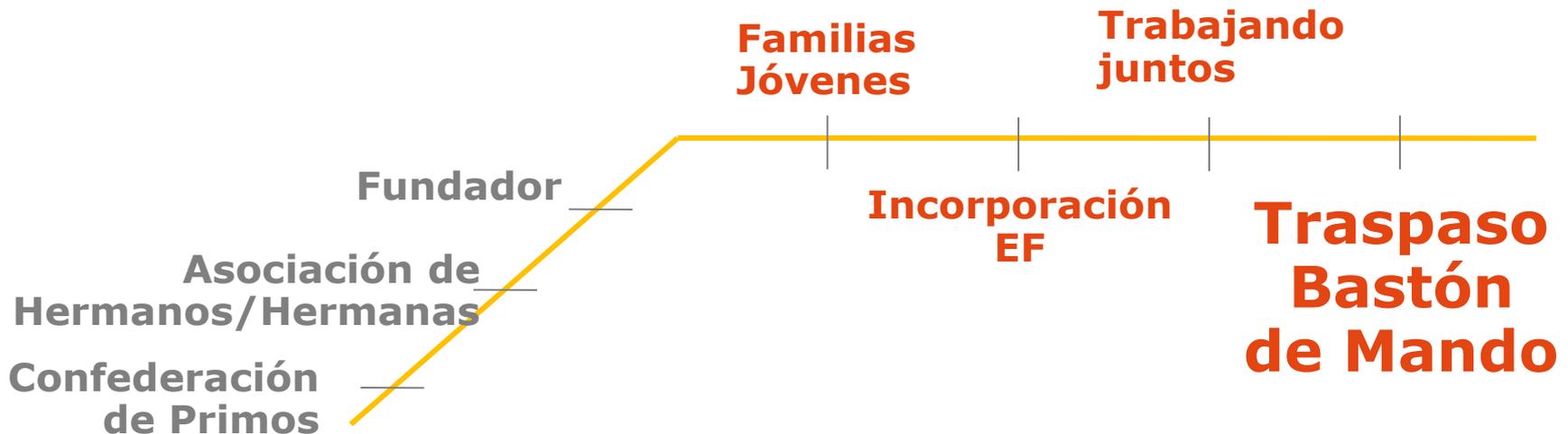




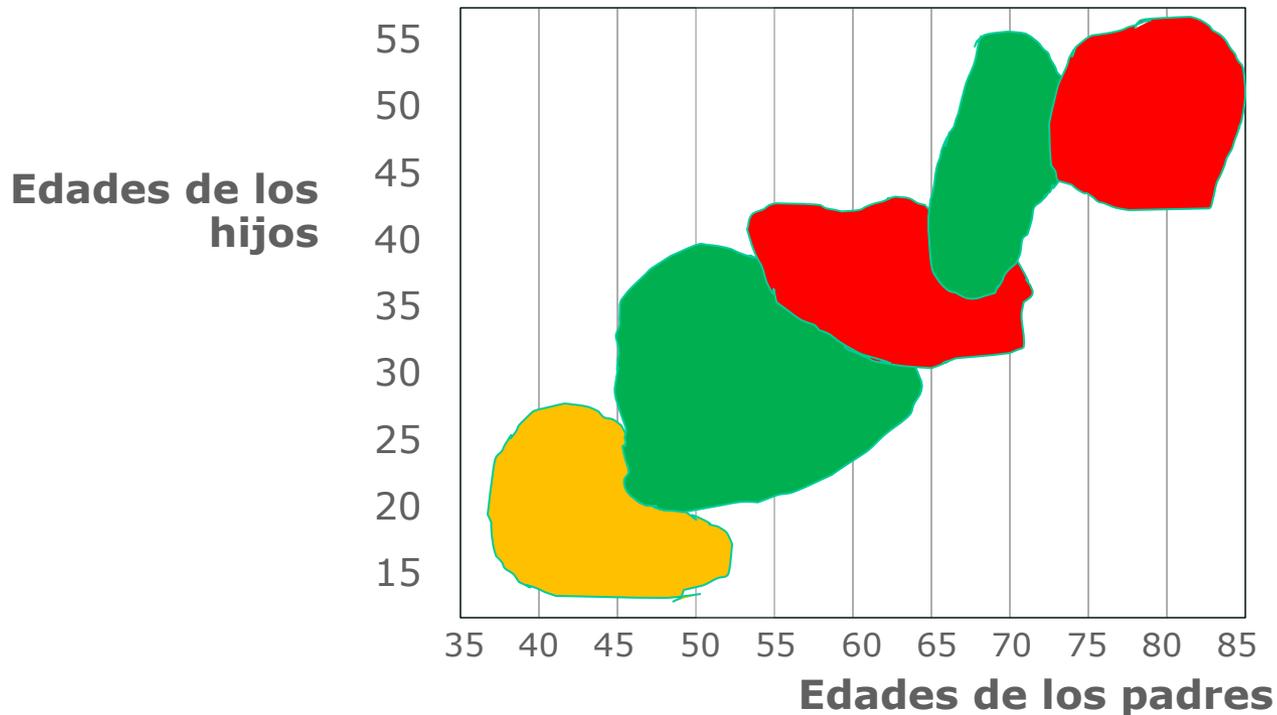
Ciclos de Vida Familiar y de Empresa Familiar



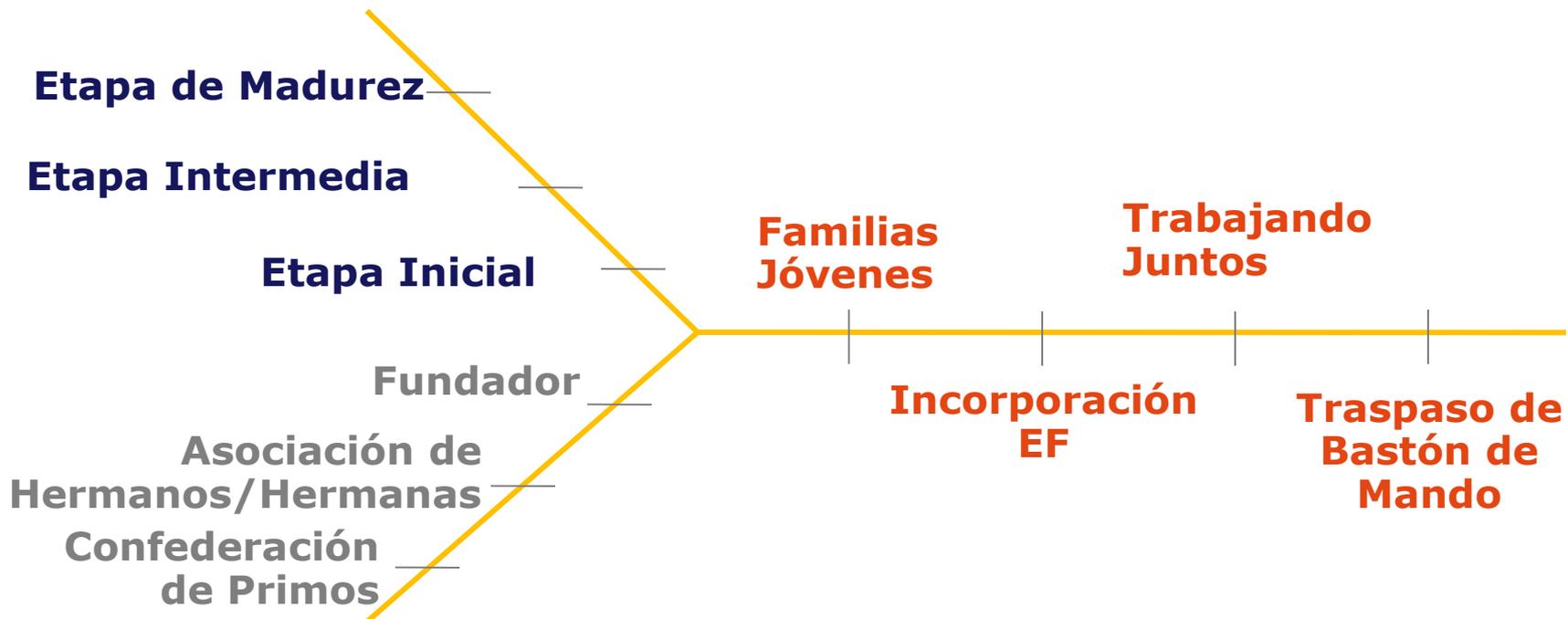
Ciclos de vida Familiar y de Empresa Familiar



Calidad de trabajo entre Padres e Hijos



Ciclos de Vida Familiar y de Empresa Familiar



Etapas Evolutivas de la EF

- Etapa Inicial

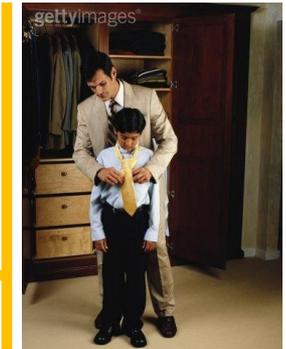


Etapas evolutivas de la EF

- Etapa Inicial



- Etapa Intermedia-Expansión/Formalización

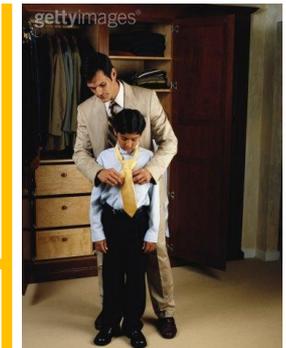


Etapas evolutivas de la EF

- Etapa Inicial



- Etapa Intermedia-Expansión/Formalización

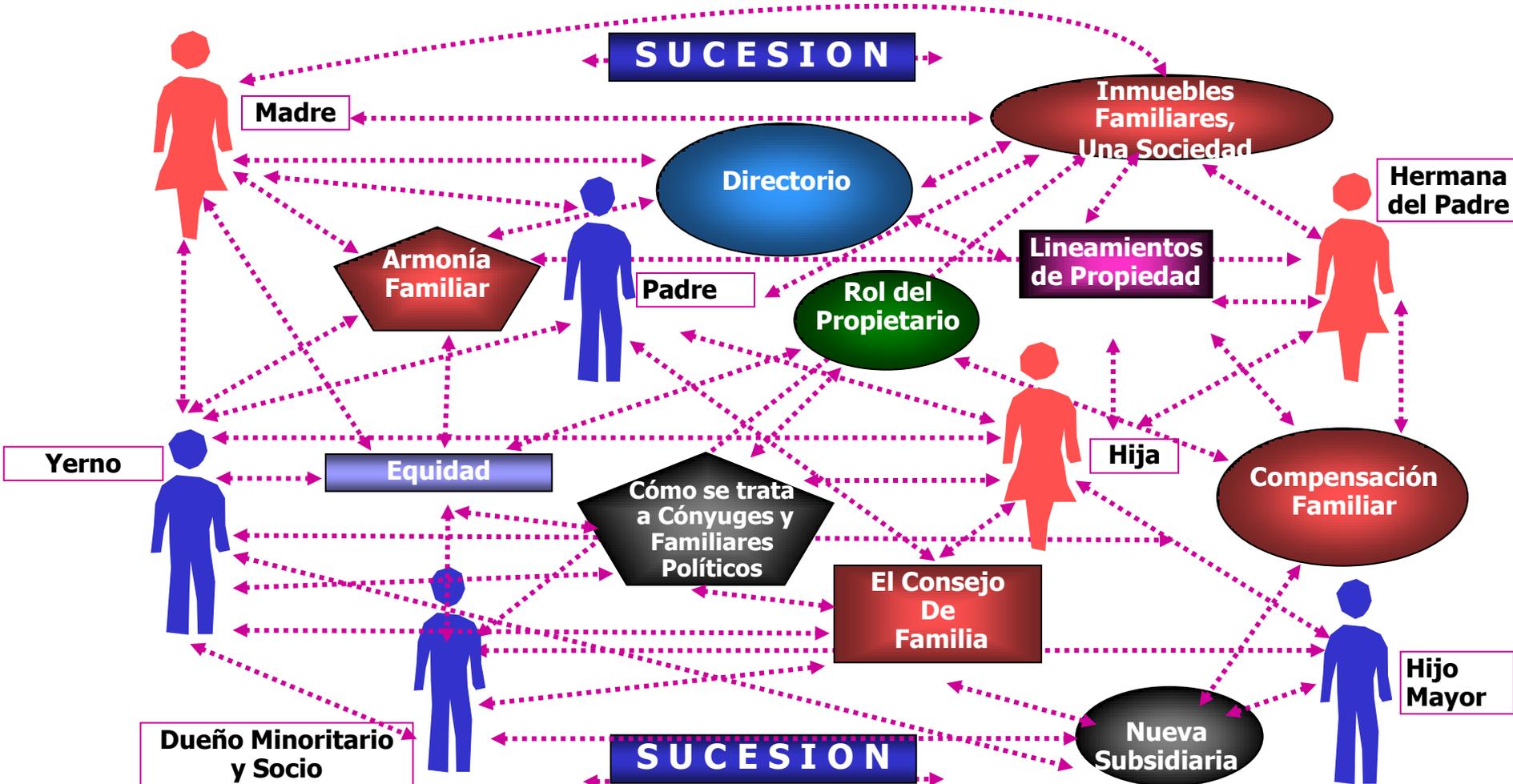


- Etapa de Madurez



Planificando el éxito

Ataño a la Familia de muchas maneras



Implicaciones del comportamiento familiar

Pregunta- Comportamiento familiar - Conflictos potenciales en los negocios

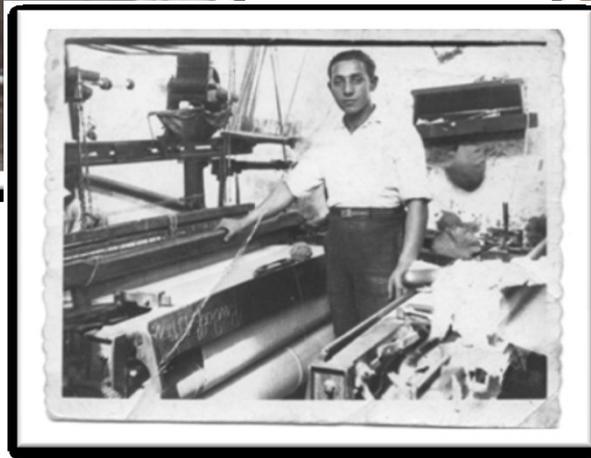
- ¿Como se toman las decisiones?
- ¿Qué actividades son importantes para la familia?
- ¿Quién sigue el ejemplo de quién y quién se parece a quién?
- ¿Las diferencias de opinión son bien recibidas?
- ¿Cómo se resuelven las diferencias?
- ¿Cómo se administra el dinero?
- ¿Se habla abiertamente de cuestiones económicas?
- ¿Cómo es la salud de los familiares?
- ¿A qué edad murieron los antecesores y por qué causas?
- ¿Las generaciones anteriores tenían bienes importantes?
- ¿Cómo manejaron sus bienes las generaciones anteriores? ¿Quiénes heredaron esos bienes?
- ¿Hubo secretos que en algún momento se descubrieron? ¿Quién los reveló?
- ¿Cómo reaccionaba/reacciona esta familia cuando uno de sus miembros comete un error?
- ¿Hay casos de consumo de drogas o alcohol u otros desórdenes compulsivos?
- ¿Se da más valor a los hijos de un sexo que de otro? ¿Cómo se manifiesta esa distinción?
- ¿Cómo se maneja el retiro de los individuos? ¿A qué edad se retiraron?
- ¿Qué hicieron o hacen después de retirarse?
- ¿Qué rol desempeñan la competencia o los deportes competitivos en la interacción familiar?

Etapas Evolutivas de la Empresa Familiar

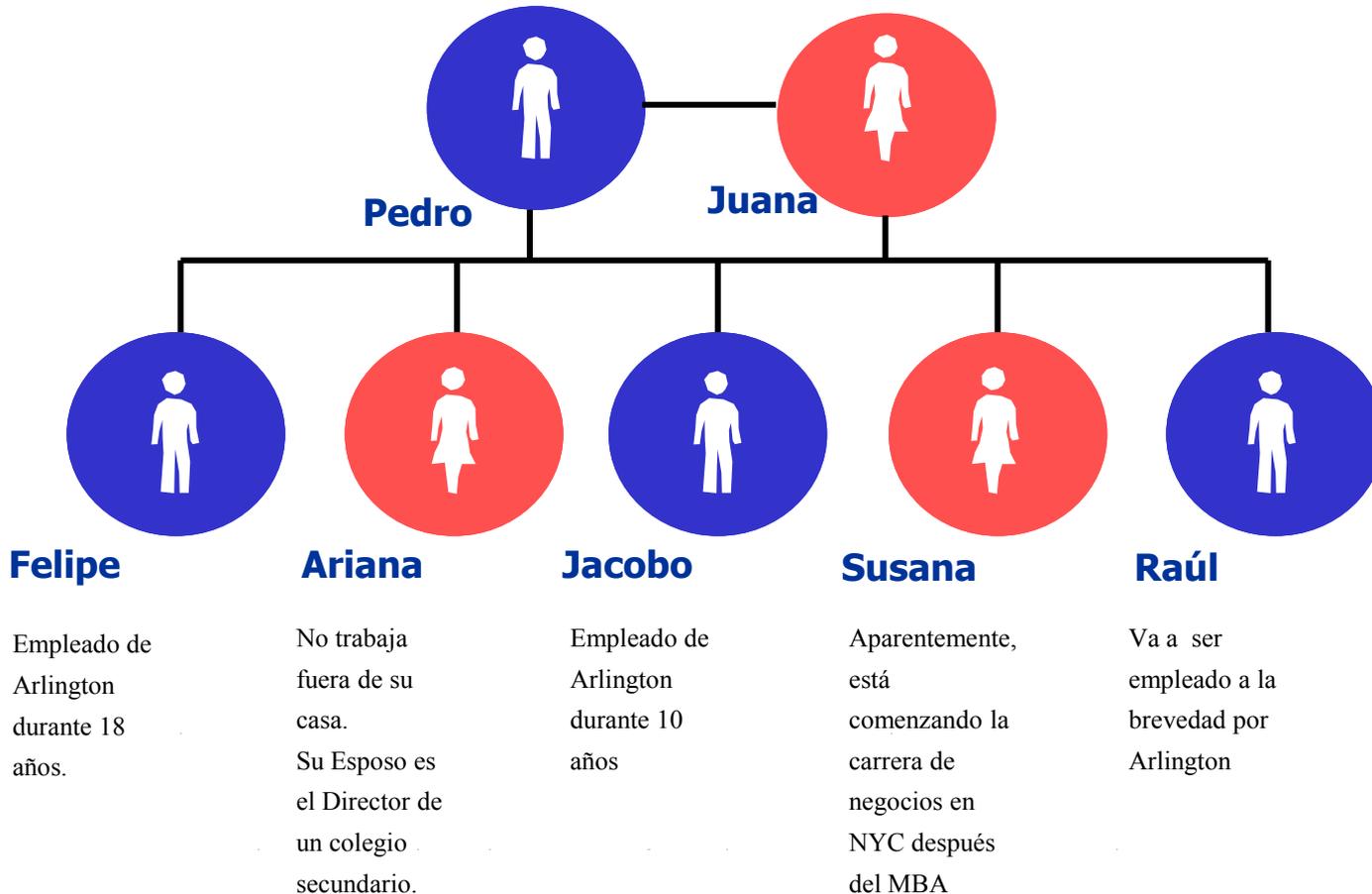
3 Preguntas

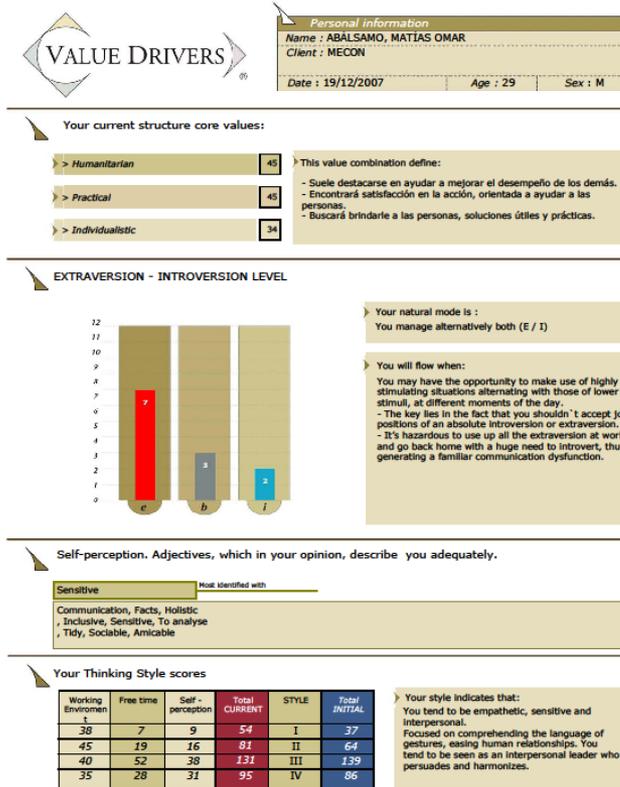
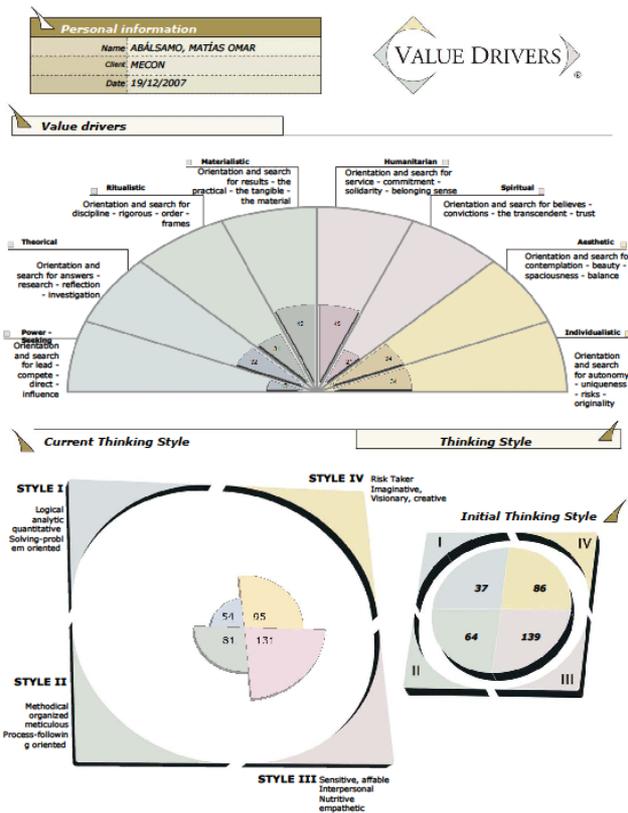
- 1.
- 2.
- 3.

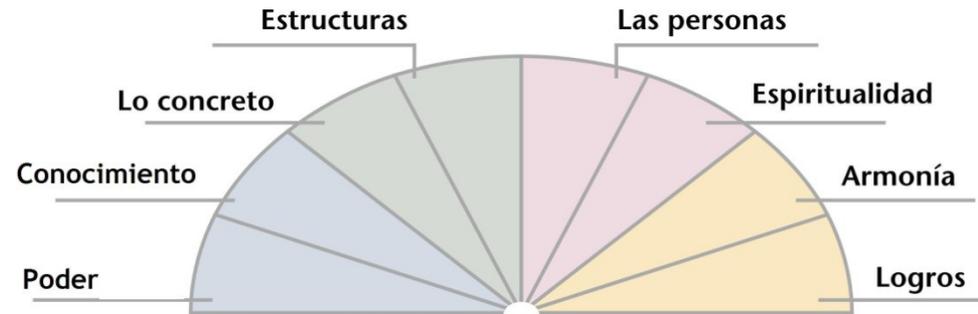
Evolución de la Empresa Familiar

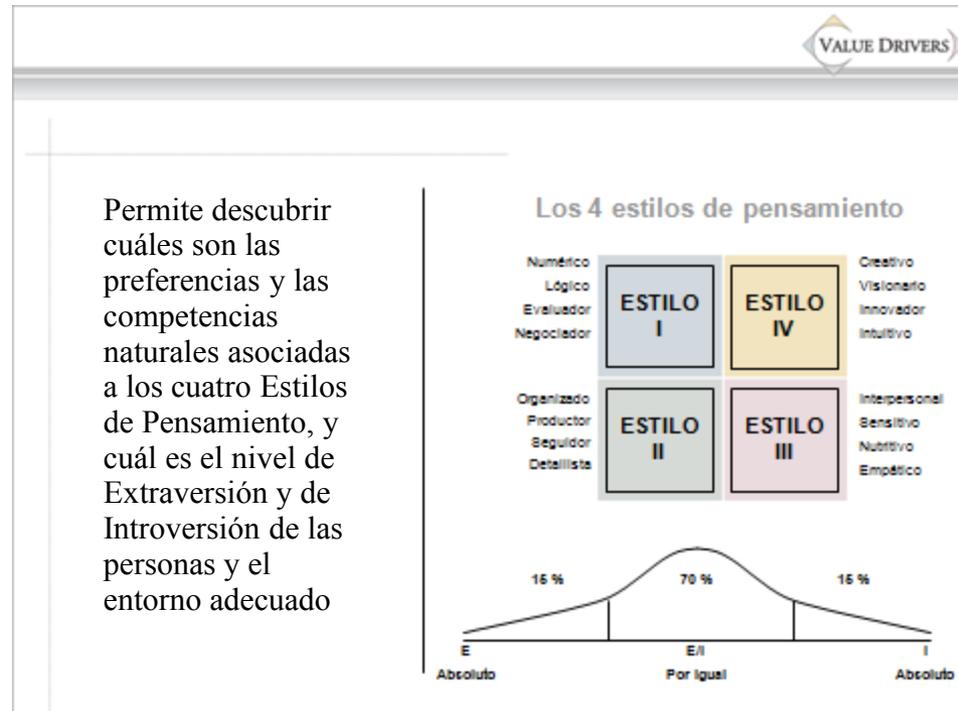


El Plan de Sucesión









Permite descubrir cuáles son las preferencias y las competencias naturales asociadas a los cuatro Estilos de Pensamiento, y cuál es el nivel de Extraversión y de Introversión de las personas y el entorno adecuado

ESTILOS DE PENSAMIENTO

Puntaje de los integrantes del equipo

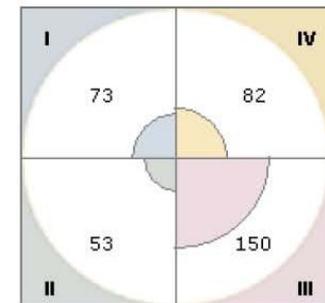
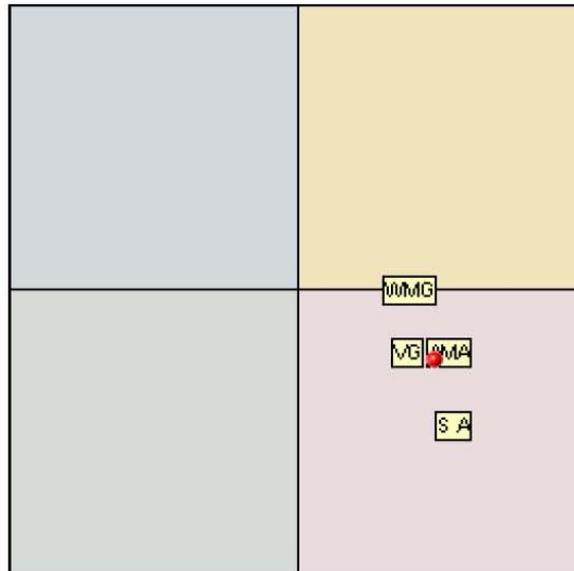


Alias	Nombre	I	II	III	IV
WVG	Monica Graciela	81	52	117	98
AMA	M. Alejandra	81	43	164	81
VG	Gabriela	74	52	141	74
S A	Adriana	57	66	179	76

MAPA DE EQUIPO

ESTILOS DE PENSAMIENTO

Ubicación de los integrantes del equipo en la estructura de cuatro cuadrantes de Value Drivers

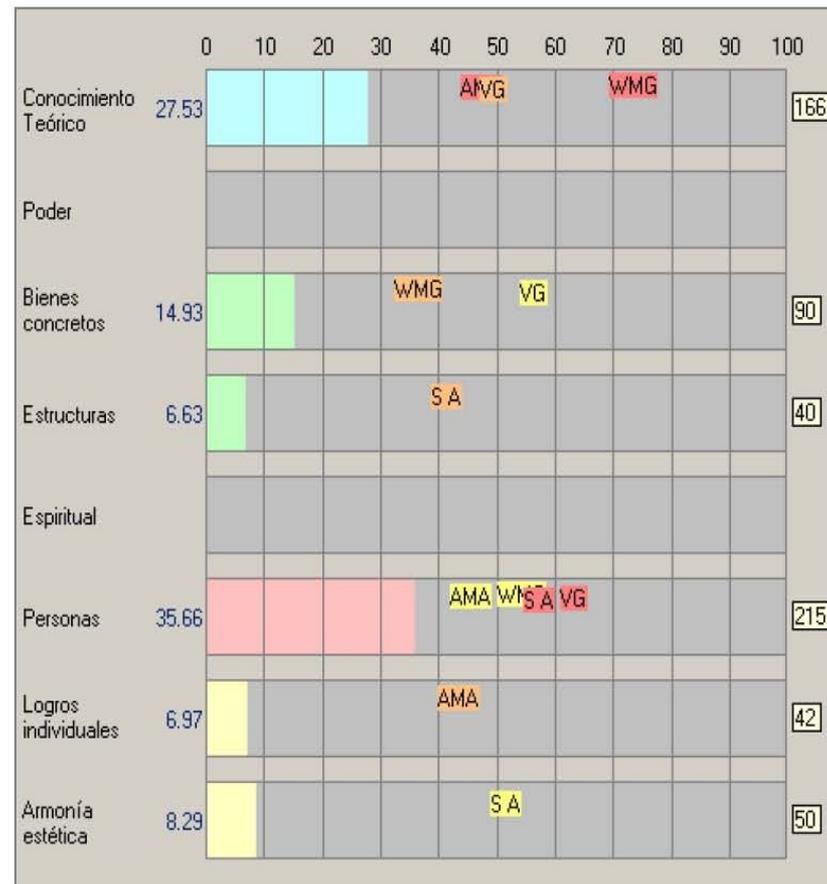


ESTRUCTURA DE VALORES

Valores seleccionados : primero al tercero



Puntos Valor	Total
27.53 Conocimiento Teó	166
14.93 Bienes concretos	90
6.63 Estructuras	40
35.66 Personas	215
6.97 Logros individuales	42
8.29 Armonía estética	50

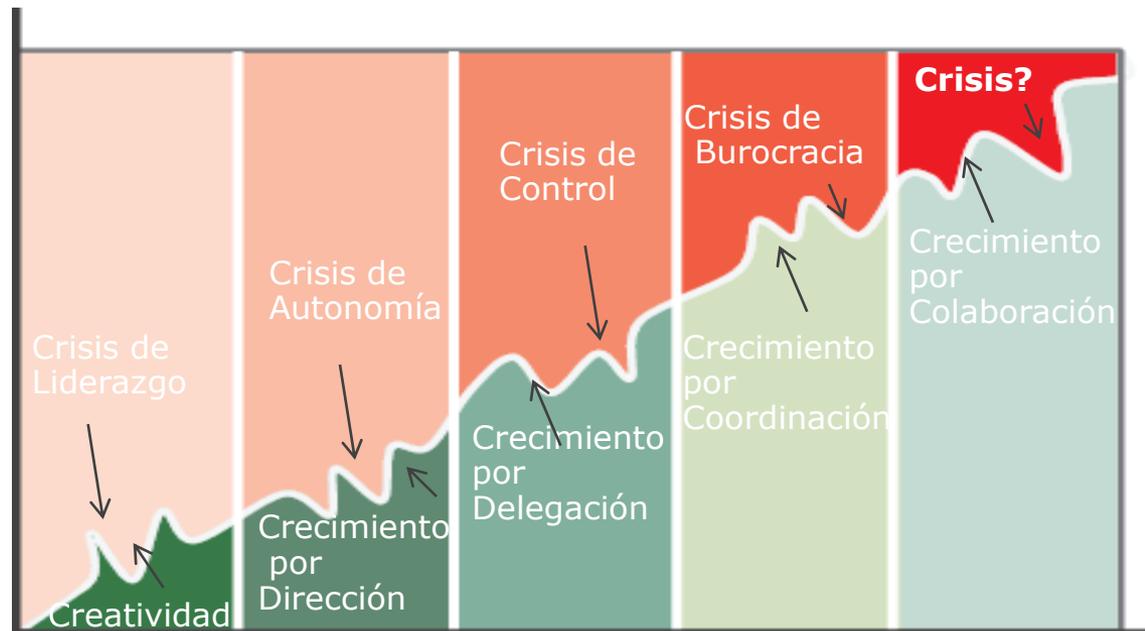


Planificando el éxito



Para crecer hay que cambiar

Etapas Evolutivas de la Compañía



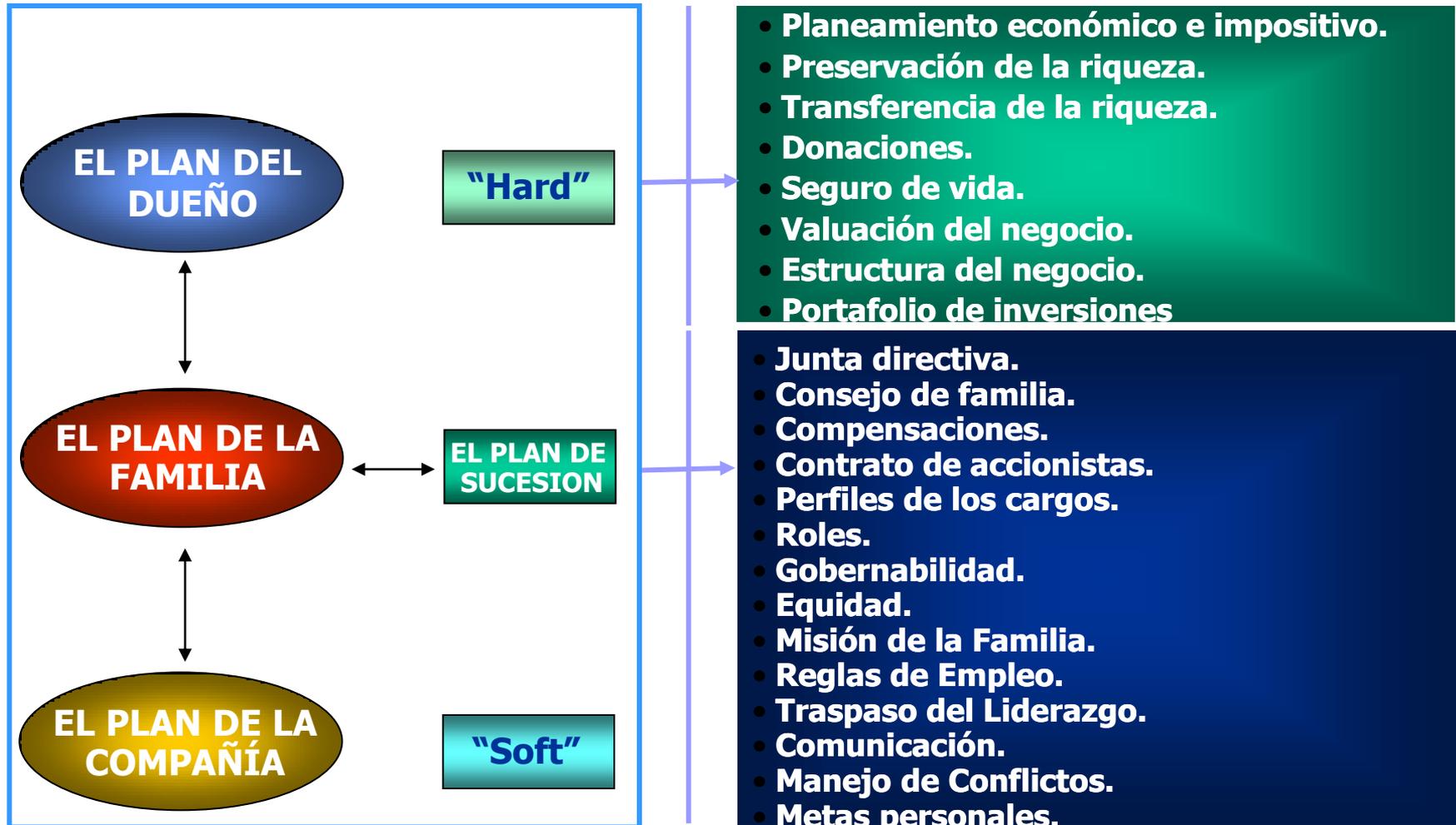
Planificando el éxito

Componentes de la Planificación



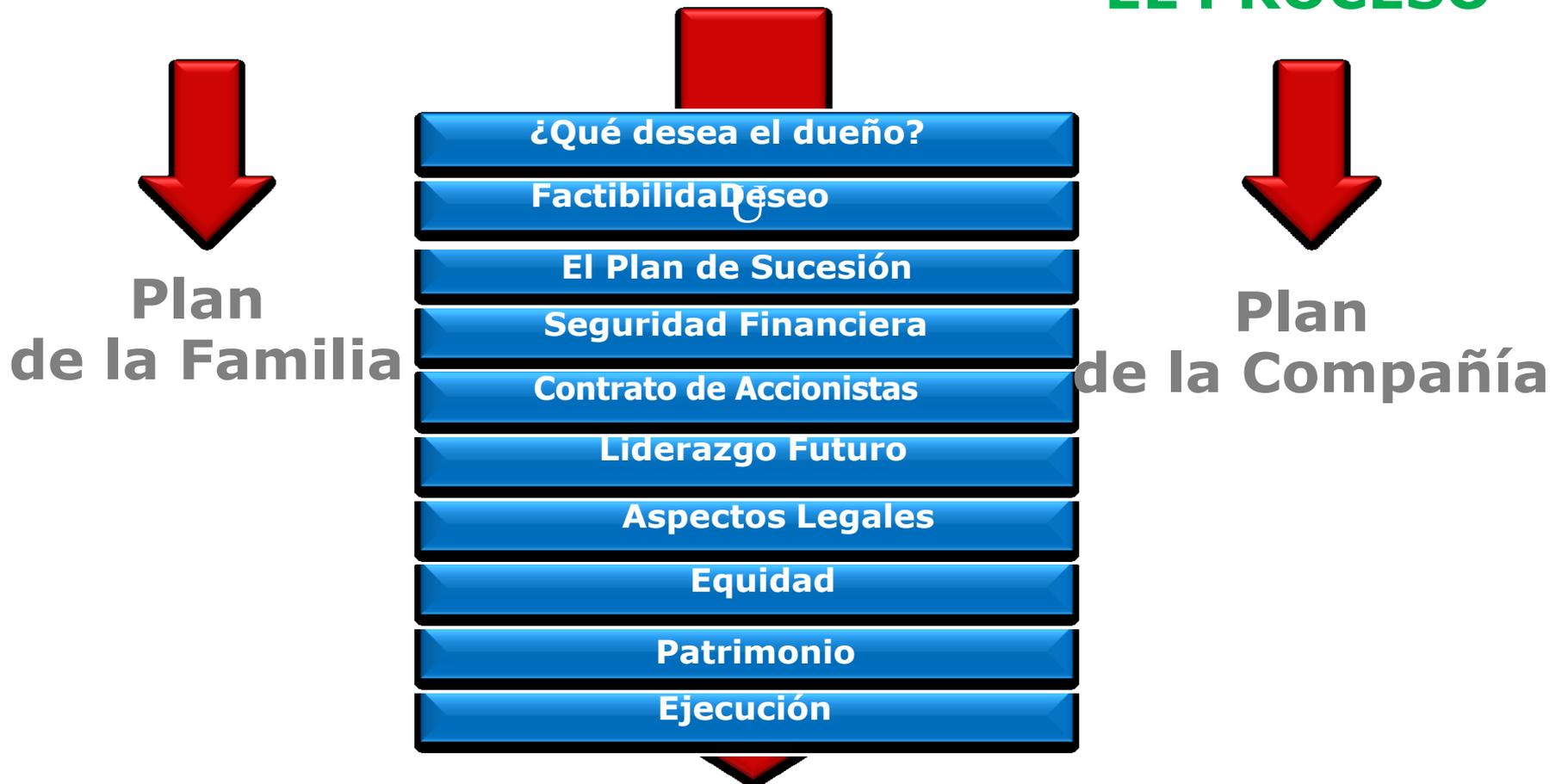
1. El plan del Dueño
2. El plan de la Familia
3. El plan de la Compañía
4. El plan de la Sucesión

Los **4 Componentes** - dueño, familia, compañía y sucesión - y las **2 Dimensiones** -"Hard " y "Soft" -

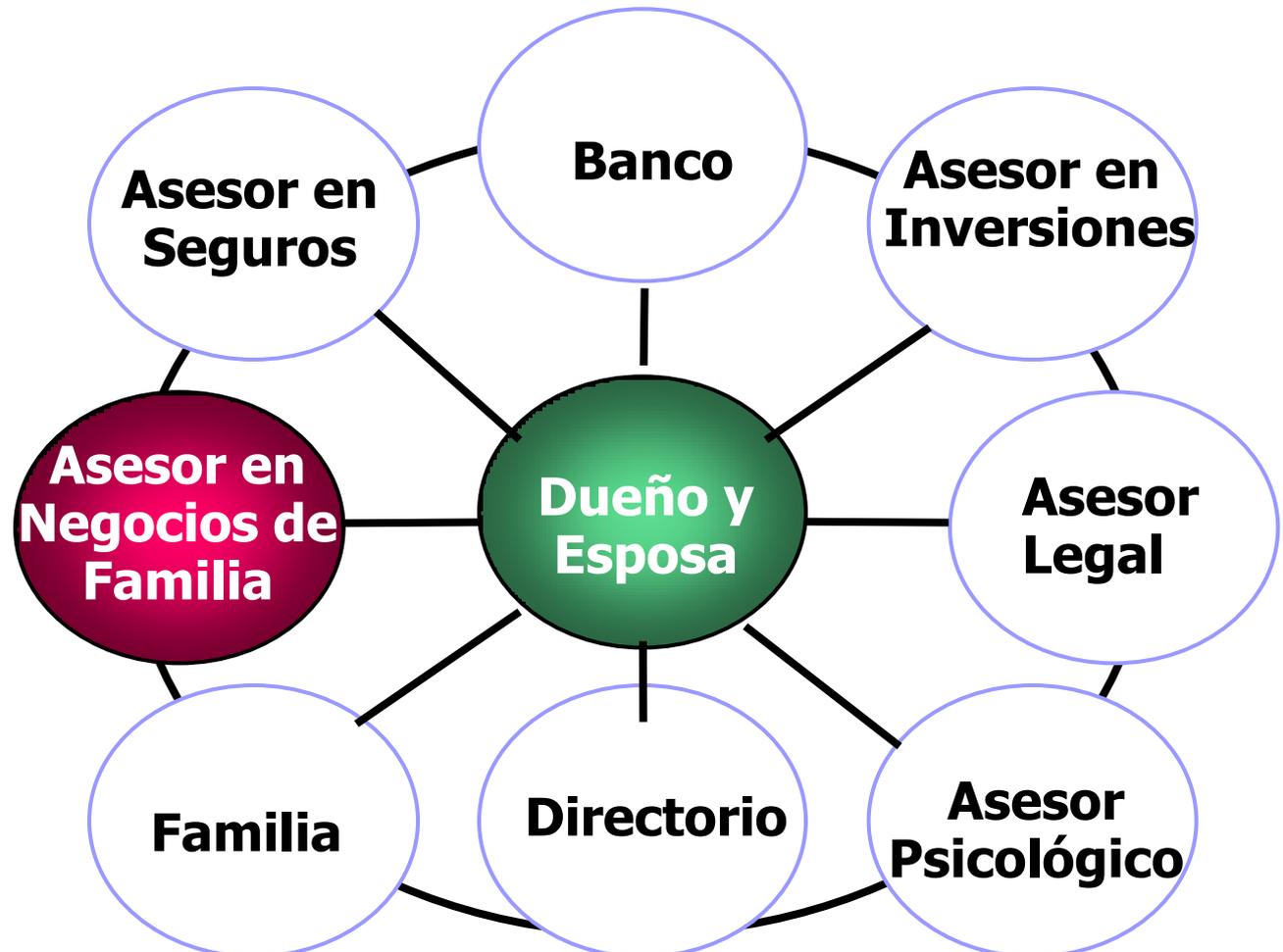


Planeación

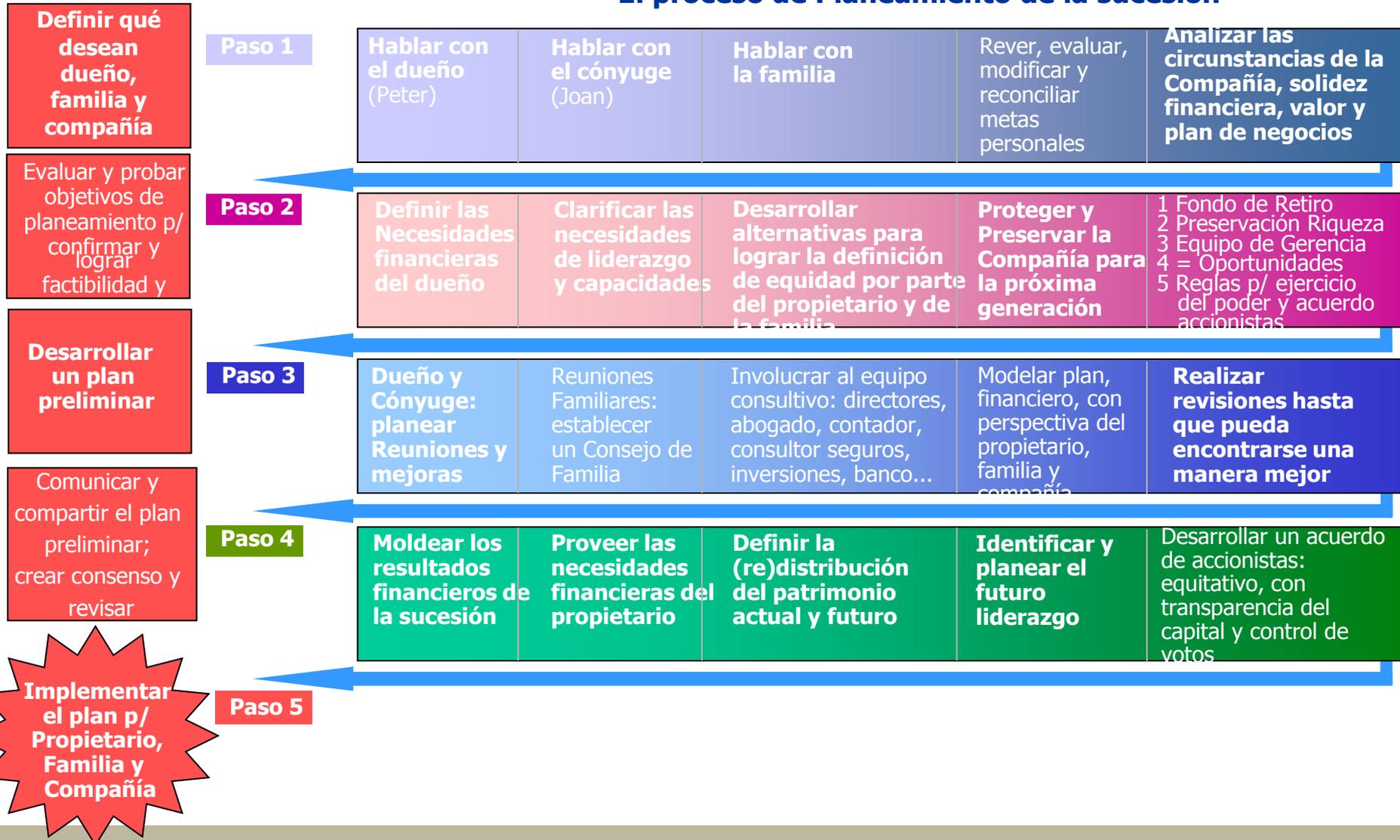
EL PROCESO



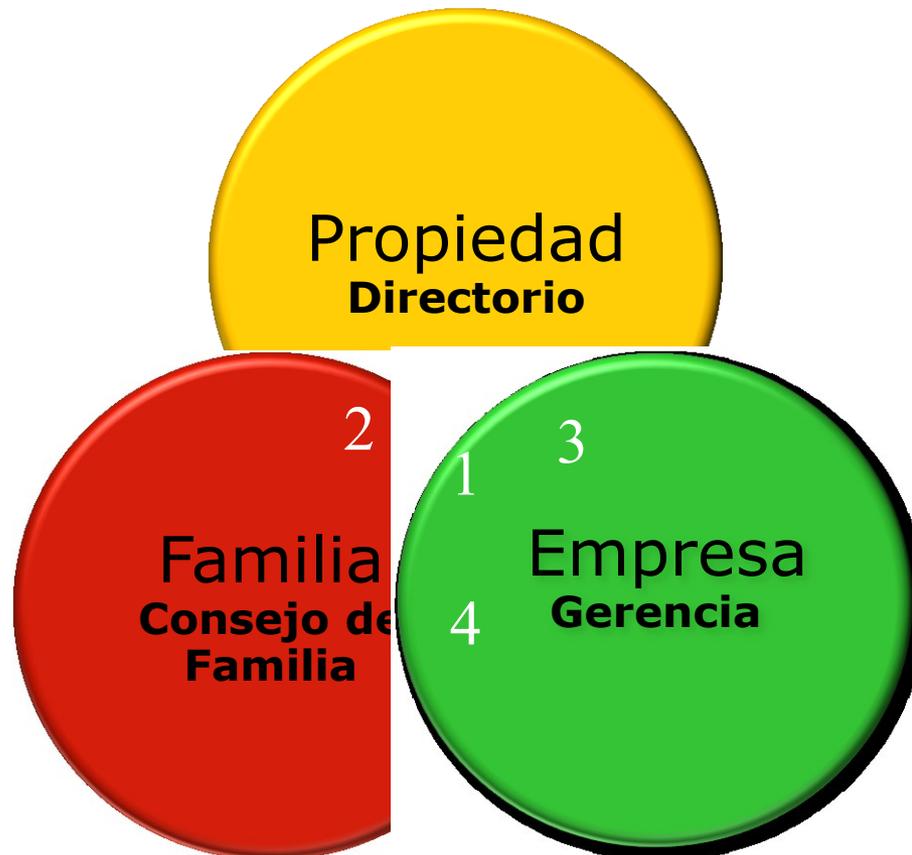
EL EQUIPO DE PLANIFICACION



El proceso de Planeamiento de la sucesión



Gobernabilidad



MUCHAS GRACIAS



Referencias Bibliográficas

- Abelardo Pithod, Santiago Dodero – La Empresa Familiar y sus ventajas competitivas- Editorial El Ateneo 1997- Buenos Aires – Argentina
- D. Bork/ D. Jaffe/ S. Lane/ L.Dashew/ Q.Heisler- Cómo trabajar con la Empresa Familiar- Guía para el asesor profesional -Ediciones Juan Granica S.A. 1997 Barcelona (España)
- Santiago Dodero -El secreto de las Empresas Familiares exitosas -Editorial El Ateneo
- Ralph.G Nichols y Leonard A Stevens Comunicación Eficaz - Harvard Business Review
- James W Lea - La Sucesión del management en la Empresa Familiar -Cómo mantener el negocio en la Familia y la Familia en el Negocio- Ediciones Juan Granica 1993 – Barcelona – España-
- Manuel Díaz Salazar- Negocios en Familia, herramientas legales al alcance de todos -2da Edición-Artes Gráficas Sinaloenses 2003- Culiacan, Sinaloa, México-
- Paul C. Rosenblatt- La familia en la empresa- Comprender y resolver los problemas que enfrentan las familias empresarias - Editorial El Ateneo 1995 - Buenos Aires Argentina
- María Marta Ducos, Elisa Ulloa de Porrúa- Empresa Familiar Agropecuaria- Eudeba -2003- Buenos Aires- Argentina
- M. Alvarez/ A.Ferrero/ N. de Huerta/ A. Stivelberg – Cap. Familia y Transmisión Intergeneracional- Envejecimiento y vejez-Nuevos aportes –Colección Interdisciplinas – Editorial Atuel – 1998 – Buenos Aires- Argentina
- Stephen M.R. Covey – El Factor Confianza – El valor que lo cambia todo – Paidós -1ª ed. 1ª reimp. 2010- Buenos Aires- Argentina

Referencias Bibliográficas

- Bieneman, James N. - Guide to Total Planning in the Family and Owner Managed Business. Horwath International and Crowe Chizek and Company. Columbus, Ohio. 1997
- Coria, Clara – Las negociaciones nuestras de cada día. Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina. 1997
- Crowe Horwath – Value Drivers – Buenos Aires, Argentina 2011
- Gersick, Davis, Hampton & Lansberg, 1977-Familia Empresaria: Desarrollo de la continuidad-Fundación Nexia-2006, Barcelona, España-pág 19
- Goleman, Daniel – La inteligencia emocional en la empresa. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina. 1999
- Leach, Peter – La empresa familiar. Ediciones Granica. Barcelona, España. 1993
- Mc Goldrick y Randy Gerson – Genogramas en la evaluación Familiar. Editorial Gedisa. Barcelona, España. 2005
- Press, Eduardo - Empresas de familia- Del conflicto a la eficiencia. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina. 2011
- Stivelberg, Alicia Graciela - Construir la familia y los negocios. Marketing Aplicado a la industria de la construcción. Iconsite. Florida, Buenos Aires. 2000