

# QUINTO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR



Organiza y certifica:



Colabora:



# Miembro del Equipo Docente

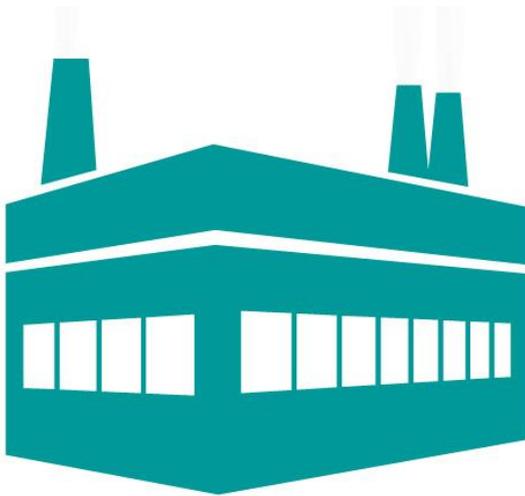
**SUSANA MENDEZ GAGO**

Directora de Catedra de UCJC  
Consultor Senior en MBA Asesores  
Asesora de Educa Consulting S.L.

[susanamendezgago@gmail.com](mailto:susanamendezgago@gmail.com)



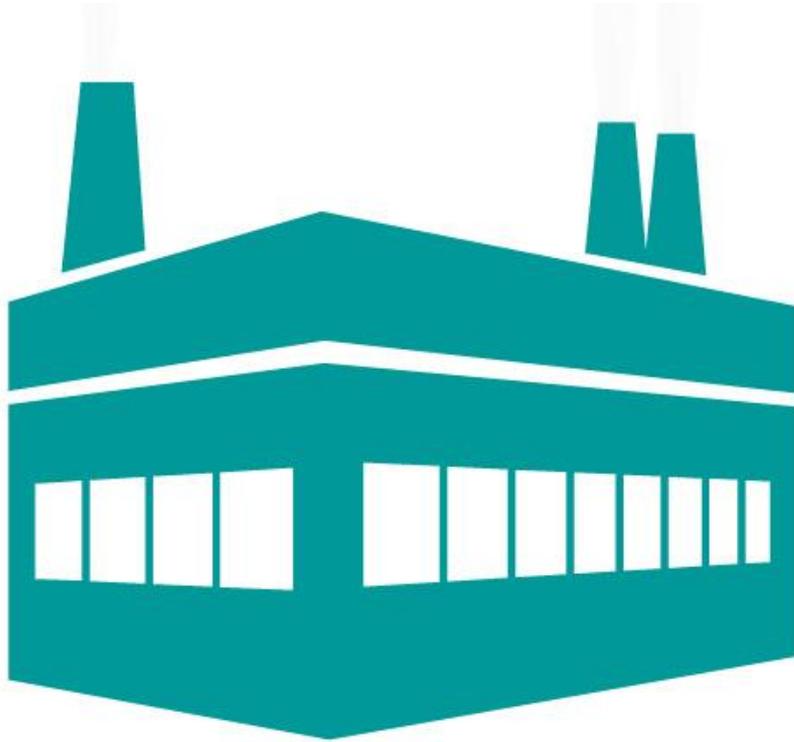
# PATOLOGÍA DE LA FAMILIA EMPRESARIA



- **TESIS DOCTORAL**
- **Autora: Susana Méndez Gago**
- **Directora: Dra. Luz F. Pérez**



- 1 Justificación de la investigación
- 2 Marco teórico
- 3 Marco empírico
- 4 Análisis de resultados
- 5 Conclusiones
- 6 Futuras líneas de investigación



# 1.

## Justificación de la investigación



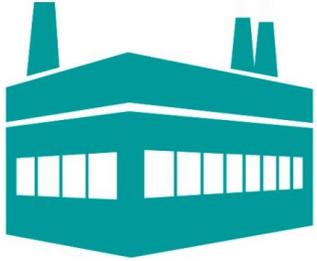
## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### VÍDEO 1

¿Qué es una empresa familiar?

Es la empresa en la que el capital, la gestión y/o el gobierno está en manos de una o más familias. La/s familia/s ejercen sobre ella influencia, control y su visión estratégica incluye el propósito de darle continuidad a través de la siguiente generación.

*Puig (2000)*



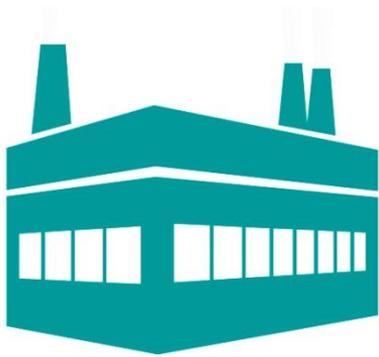
## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

### **Vulnerabilidad de la empresa familiar.**

Según el Instituto de Empresa Familiar:

-  Las empresas familiares tienen una vida corta (no más de 30 años).
-  Entre 2/3 y 3/4 quiebran o son vendidas durante la primera generación.
-  El 30% sobreviven a la segunda generación.
-  El 15% sobreviven a la tercera generación.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN



### **Razones de la mortandad de la empresa familiar.**

Según autores como Lansberg (1983), Rodríguez y Rodríguez (2005) o Corona, Martí y Roca (2005):

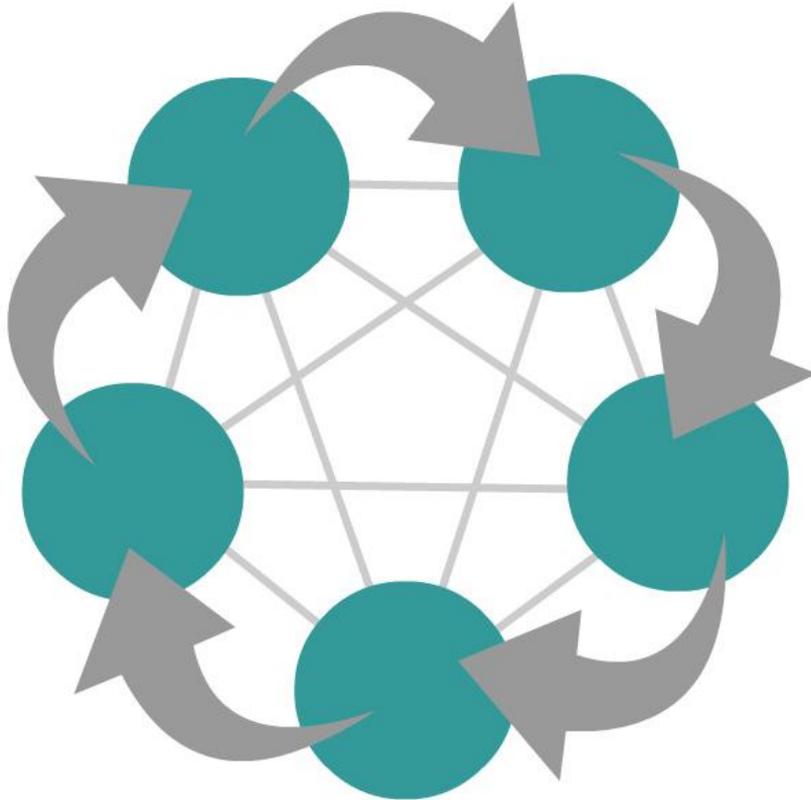


Motivos de índole familiar ponen en juego la continuidad; intereses familiares contrapuestos a los intereses de la empresa como por ejemplo: solapamiento de roles, rivalidades, resistencias, etc.



## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

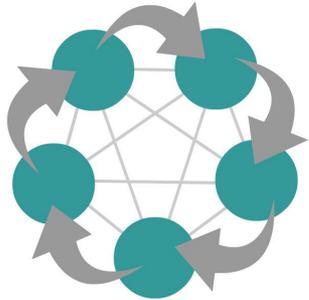
En el entorno de las empresas familiares, **el análisis de la funcionalidad de las familias**, es un aspecto de especial interés en la evaluación del éxito empresarial.



# 2.

## Marco teórico

## Marco teórico



### 1. TEORÍA DE SISTEMAS

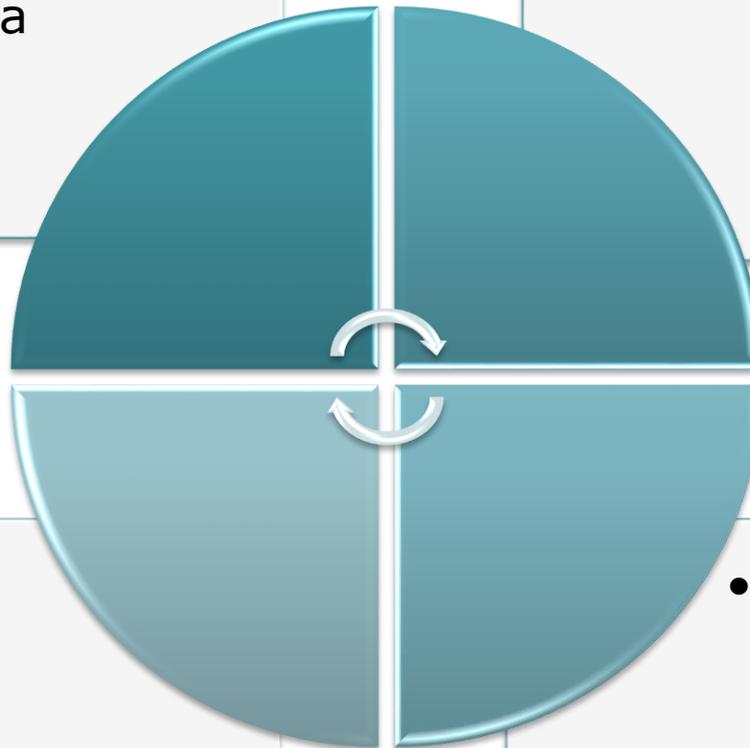
- Origen de la Teoría de Sistemas

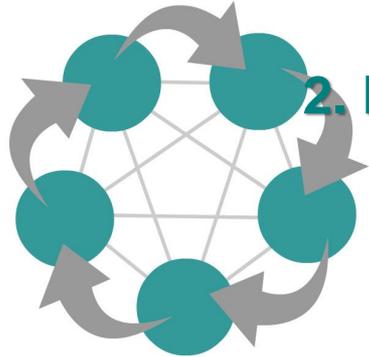
- Aplicación de la Teoría de Sistemas a las Ciencias Sociales

**VÍDEO 2**

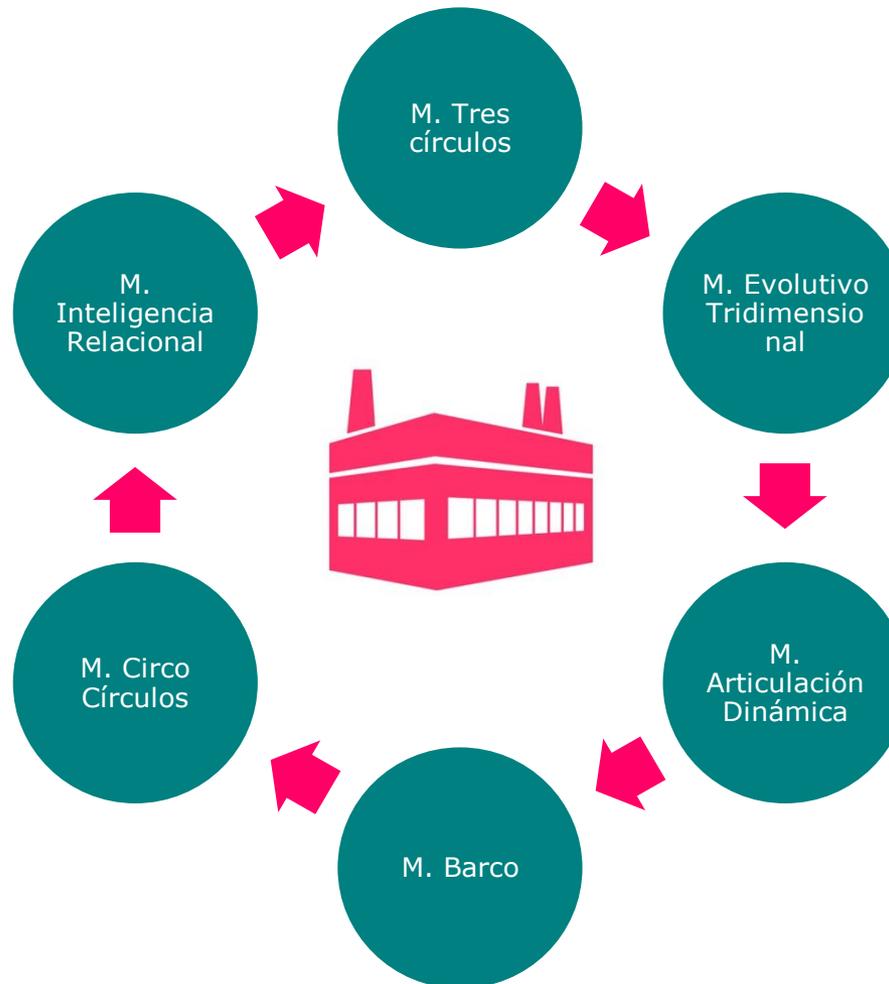
- Teoría de sistémica familiar

- Aplicación a la Psicología aplicada a la familia





## 2. MÓDELOS SISTÉMICOS EN EMPRESA FAMILIAR



**VÍDEO 3**

### 3. SALUD FAMILIAR. PERSPECTIVA SISTÉMICA



**DEFINICIÓN DE SALUD FAMILIAR**  
la salud familiar como “la salud del conjunto de los miembros en términos de funcionamiento efectivo de la familia” (OMS. 1976).

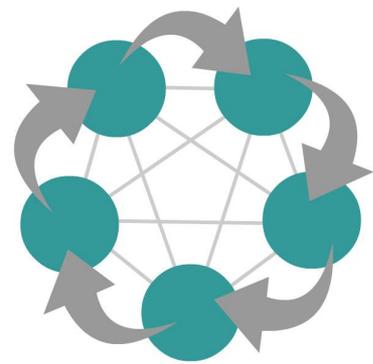
#### CARACTERÍSTICAS DE LA SALUD FAMILIAR

Satir  
Whitaker  
Bowen  
Minuchin  
Haley

Familia sistema abierto y flexible  
Roles y funciones claras  
Normas familiares  
Madurez afectiva  
Límites entre subsistemas claros  
Individuación de sus miembros

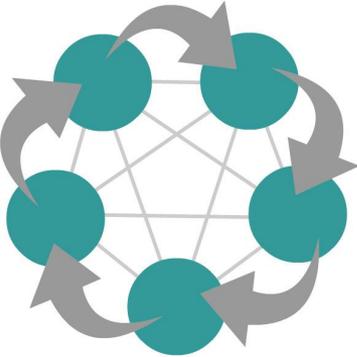
## Marco teórico

### **SALUD FAMILIAR.** *MARTÍN-SACRISTÁN Y GARRIDO (2012)*

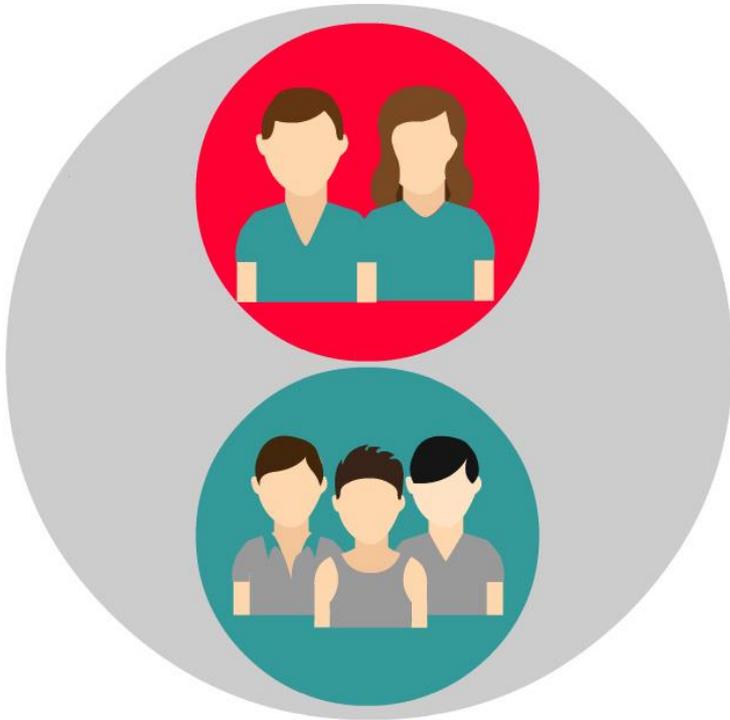


<b>Flexibilidad, adaptación al cambio y afrontamiento de los problemas.</b>	Capacidad de adaptación a nuevas situaciones y para afrontar los problemas y las vicisitudes de la vida.
<b>Relaciones afectivas entre los miembros de la familia</b>	Existe un vínculo emocional y un sentido de pertenencia, una intimidad y una comprensión y aceptación de los sentimientos del otro.
<b>Cohesión</b>	Mantienen una relación equilibrada entre las relaciones con el exterior y con el interior, y adecuada al momento del ciclo vital.
<b>Individualización</b>	Los sujetos tienen un yo diferenciado, que les permite desarrollar su autonomía y asumir sus propias responsabilidades.
<b>Comunicación</b>	Los rasgos que caracterizan la comunicación son: debe ser clara y sin ambigüedades, se discrepa sin miedo, no se juzgan las opiniones, consistencia y congruencia entre la comunicación verbal y no verbal.
<b>Roles</b>	Los roles se establecen en función de los miembros, ajustados a su capacidad, no sobrecargan y la responsabilidad es clara. Los roles facilitan la claridad de los límites, y distribuye el poder y jerarquía

# FUNCIONALIDAD VS. DISFUNCIONALIDAD DE LA FAMILIA EMPRESARIA



Atributos	RIESGO DE DISFUNCIONALIDAD
<b>Roles simultáneos</b>	Confusión de normas y ansiedad. Las cuestiones de negocio y propiedad pueden mezclarse. Falta de objetividad en la empresa.
<b>Identidad compartida</b>	Un sentimiento sofocante de ser vigilado. Resentimiento hacia la familia y el negocio.
<b>La historia común de toda una vida</b>	Los miembros de la familia pueden señalar sus debilidades. Se puede disminuir la confianza en la interacción laboral.
<b>Implicación emocional y ambivalencia</b>	Falta de objetividad en la comunicación. El resentimiento y la culpa pueden complicar la interacción laboral. Puede aparecer una hostilidad encubierta.
<b>Lenguaje privado</b>	Puede desencadenar reacciones que tergiversen la comunicación y provoquen situaciones de conflicto.
<b>Conocimiento mutuo e intimidad</b>	Puede causar que los familiares se sientan vigilados y atrapados.
<b>Significado de la Empresa Familiar</b>	Puede generar grandes rivalidades entre familiares.



# 3.

## Desarrollo Empírico



## Una investigación descriptivo-exploratoria

### Enfoque cuantitativo

Aplicación de 4 herramientas de evaluación

### Enfoque cualitativo

Entrevistas semiestructuradas

Análisis de convergencias entre las herramientas de evaluación, las entrevistas y los genogramas



- 1 Objetivos
- 2 Hipótesis
- 3 Muestra
- 4 Procedimiento
- 5 Plan de análisis



---

## Objetivo General

---

**Proponer recomendaciones para el establecimiento de un marco metodológico alternativo para el diagnóstico de situación de las empresas familiares desde la perspectiva de la salud, con el fin de incidir en la mejora del diseño y planificación de sus procesos para la continuidad y el éxito de la empresa**



## Objetivos Específicos

1

Valorar la adecuación y el éxito de la planificación corporativa de las empresas familiares a partir de las diferentes herramientas que se emplean en el ámbito de la consultoría de las organizaciones.

2

Revisar el marco y el enfoque en el que se suelen emplear dichas herramientas desde un enfoque sistémico.

3

Describir la relación existente entre las medidas de salud familiar y las medidas de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar.



**4**

## Objetivos Específicos

Explorar las diferentes tipologías familiares según los resultados ofrecidos por las distintas herramientas, comparando la información que ofrece el enfoque habitualmente utilizado en el ámbito de la consultoría organizacional con el enfoque sistémico.

**5**

Proponer recomendaciones de mejora basadas en los resultados para el diseño y planificación de los procesos familiares de continuidad y el éxito de las empresas.



■  
■  
R

## Hipótesis

H.1

Las familias empresarias con un nivel de disfuncionalidad alto ven reducidas sus competencias para desarrollar una planificación corporativa de sus negocios con resultados considerados como exitosos en el mundo de la empresa.

H.2

Las familias clasificadas como disfuncionales obtendrán peores valoraciones en las herramientas que evalúan el equilibrio y la inteligencia relacional.

H.3

Existen otras variables, además de las relacionadas con la salud familiar, que permiten caracterizar el equilibrio y la inteligencia relacional, en concreto la edad, el sexo, grado de parentesco y el puesto o cargo ocupado en la empresa.

■ **Familias** pertenecientes a la Asociación de Empresa Familiar de Castilla La Mancha.

Total de **36** participantes.

Identidad Familia	Nº miembros	Porcentaje sobre el total
1	4	11,1
2	5	13,9
4	6	16,7
5	5	13,9
7	3	8,3
8	9	25,0
9	4	11,1
Total	36	100,0



## Composición de las familias

Identidad familia	Nº de miembros	Etapas familia	Etapas propiedad	Etapas empresa	% mujeres	% hombres	Edad media
1	4	2	1	3	50	50	34
2	5	3	1	2	60	40	36
4	6	3	1	2	50	50	42
5	5	4	1	3	60	40	54
7	3	3	1	3	0	100	39
8	9	1	2	3	33	66	42
9	4	3	2	3	50	50	43
Media	5,1	2,7	1,3	2,7	43,3	56,6	41,4



## 1 Análisis documental

## 2 Herramientas cuantitativas

**Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).**

**Modelo FACES II**

**Modelo Escala de Clima Familiar (FES)**

**Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).**

**Modelo de Barco**

**Modelo de Inteligencia Relacional**

## 3 Herramientas cualitativas

**Genogramas**

**Entrevistas semiestructuradas**

## Herramientas cuantitativas

### Modelo FACES II

<b>OBJETIVO</b>	Evalúa los niveles percibidos e ideales de cohesión y adaptabilidad familiar.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Mide las dimensiones en la familia: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad</li> <li>• Cohesión</li> </ul>
<b>SUBESCALAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptabilidad: liderazgo, disciplina, negociación, roles y reglas.</li> <li>• Cohesión: lazos familiares, implicación familiar, coaliciones padres-hijos, fronteras internas y externas.</li> </ul>

## Herramientas cuantitativas

### Modelo Escala de Clima Familiar (FES)

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

<p><b>OBJETIVO</b></p>	<p>Evalúa y describe las relaciones interpersonales entre los miembros de la familia, los aspectos de desarrollo que tienen mayor importancia en ella y su estructura básica</p>
<p><b>DESCRIPCIÓN</b></p>	<p>La escala mide la percepción de cada miembro de la familia sobre diferentes aspectos de la vida familiar, haciendo referencia a toda la familia y tomando en cuenta tres dimensiones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dimensión de relaciones.</li> <li>2. Dimensión de desarrollo.</li> <li>3. Dimensión de estabilidad.</li> </ol>
<p><b>SUBESCALAS</b></p>	<p><b>Relaciones:</b> <i>Cohesión, Expresividad y Conflicto</i></p> <p><b>Desarrollo:</b> <i>Autonomía, Actuación, Intelectual-Cultural, Social-Recreativa y Moralidad-Religiosidad.</i></p> <p><b>Estabilidad:</b> Organización y Control</p>

## Herramientas cuantitativas

### Modelo de Barco

<b>OBJETIVO</b>	Establecer un diagnóstico para precisar el nivel de desarrollo que la organización familiar ha alcanzado y, a la vez, ubicar las situaciones que merecen mayor atención. Ilustra la disputa entre los subsistemas familiar y de empresa por dinero, atención y tiempo entre otros factores.
<b>DESCRIPCIÓN</b>	El modelo del barco explica la relación dinámica entre tres dimensiones: empresa, familia y propiedad, se observa su conectividad y analiza los aspectos que conducen al éxito de la familia y de la organización.
<b>SUBESCALAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Familia (10 ítems)</li> <li>• Empresa (10 ítems)</li> <li>• Propiedad (10 ítems)</li> </ul>

## Herramientas cuantitativas

### Modelo de Inteligencia Relacional

<b>OBJETIVO</b>	Determinar la inteligencia relacional de la familia empresaria, a través de la evaluación de la habilidad relacional (comunicación) y el paradigma relacional (confianza)
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Con este cuestionario se obtiene una situación gráfica del nivel de inteligencia relacional para la familia empresarial. Cada miembro de una empresa familiar viene dotado de una capacidad intelectual (IQ) y de una inteligencia emocional (EQ). Mide la interacción entre sí: la coordinada paradigma relacional más habilidad relacional conforma la medida de la inteligencia relacional de la empresa familiar.
<b>SUBESCALAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de confianza</li> <li>• Nivel de comunicación</li> <li>• Motivación del sujeto</li> </ul>

## Herramientas cualitativas

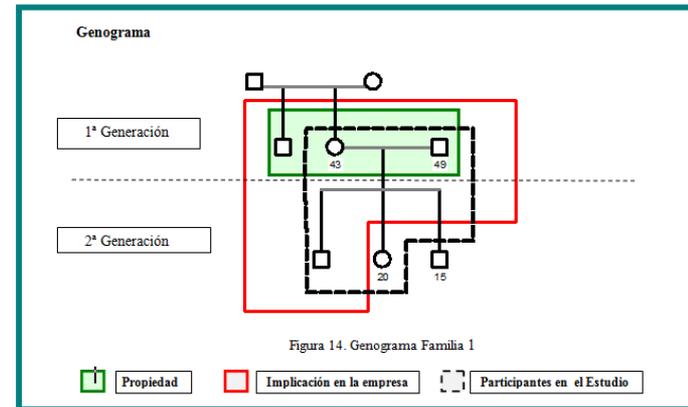
### Entrevistas semiestructuradas

Objetivo: conocer la dinámica interna y externa del funcionamiento familiar y empresarial y así cotejar la información resultante de las herramientas de evaluación.

De carácter presencial  
Entrevistas grupales con cada una de las familias  
Dos entrevistas: inicial y final

### Genogramas

El Genograma es un formato para dibujar un árbol familiar que registra información sobre los miembros de una familia y sus relaciones a lo largo de por lo menos tres generaciones.





Entrevistas grupales  
Herramientas de evaluación cuantitativa  
Genogramas

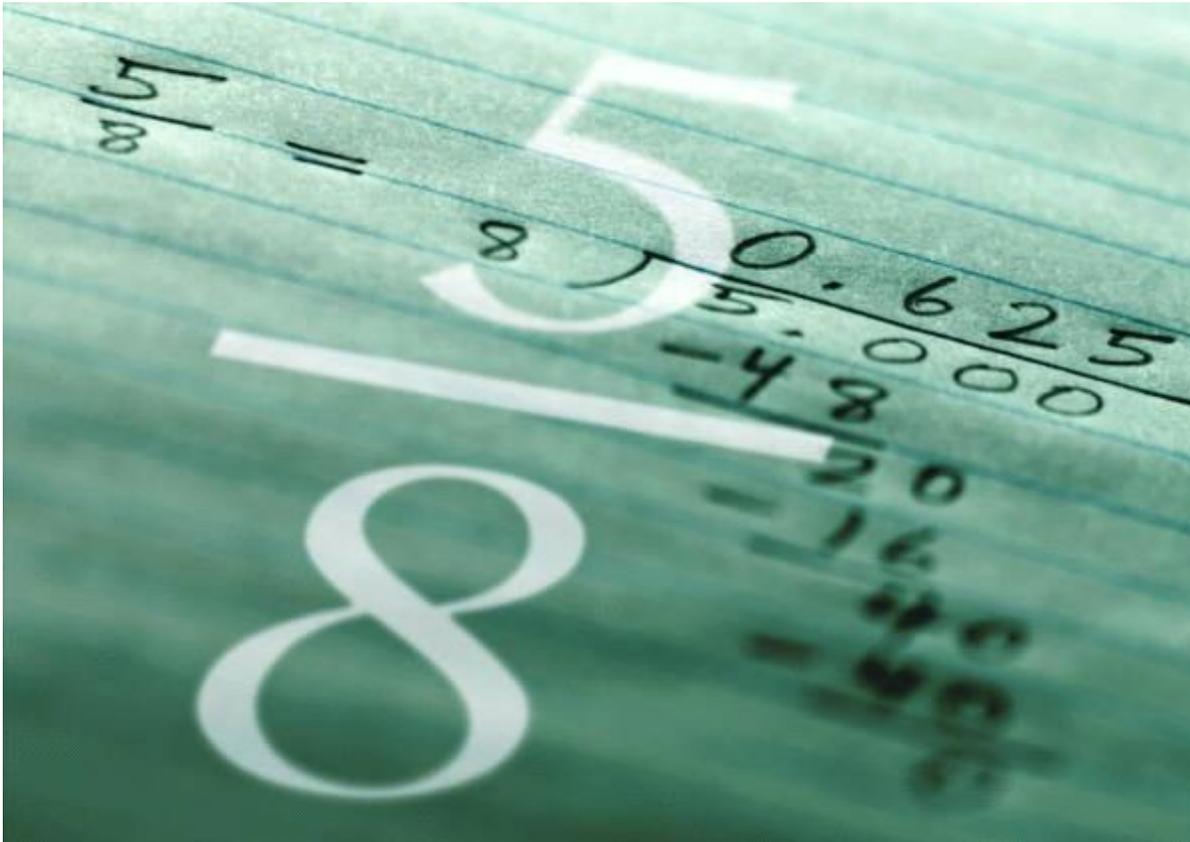
## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

Comparación entre las familias  
Clasificación de perfiles de familia

## ANÁLISIS INTERFAMILIAR

Análisis clúster jerárquico  
Clasificación de sujetos a partir de  
herramientas de evaluación cuantitativas

## ANÁLISIS INDIVIDUAL



# 4.

## Análisis de Resultados

# FAMILIA 1

## Genograma

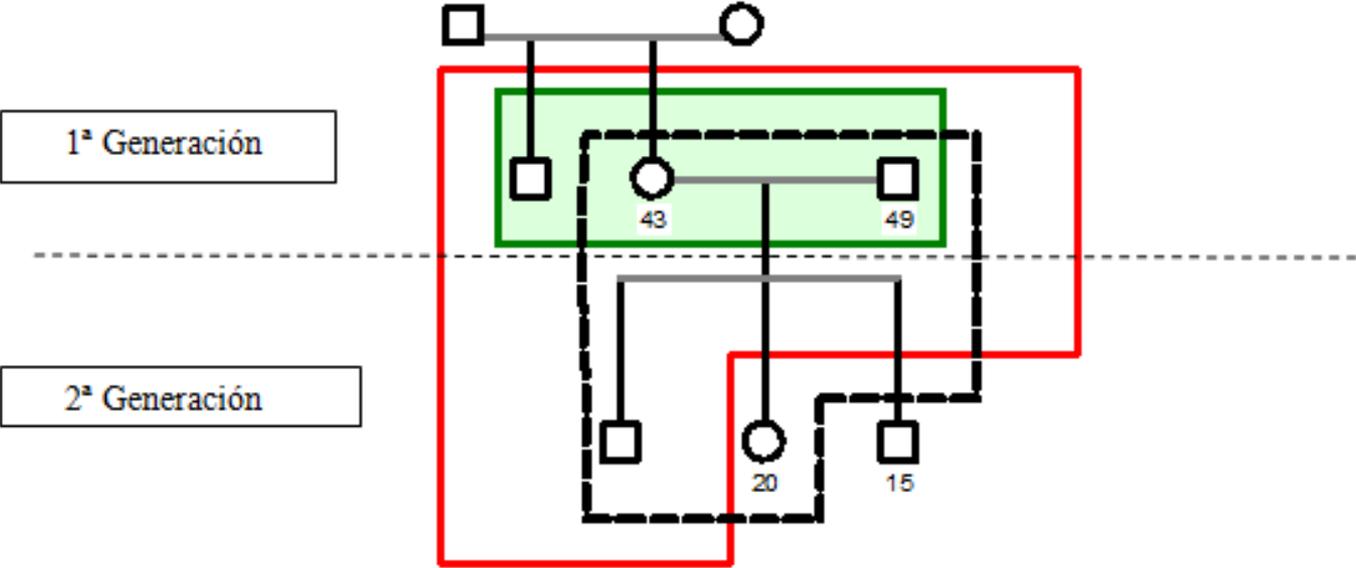


Figura 14. Genograma Familia 1

 Propiedad       Implicación en la empresa       Participantes en el Estudio

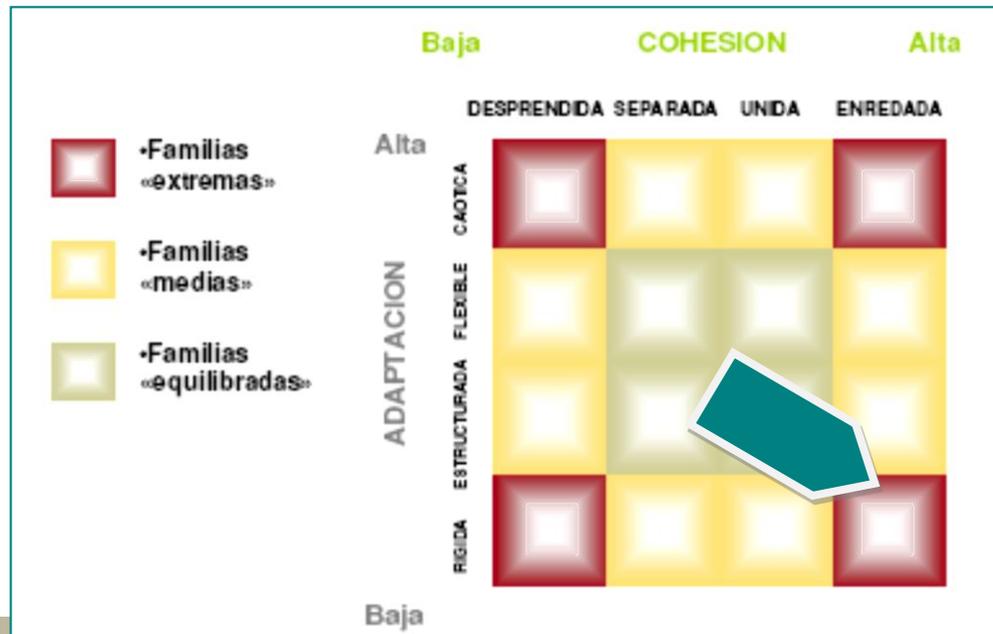


# FAMILIA 1

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

<b>Cohesión</b>	Nivel 1.	Familias aglutinadas. Cohesión muy alta
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 2.	Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja



Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

# FAMILIA 1

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

FES

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

Puntuación total familia			
	Tot al	% Respecto Total	Medi a Fam.
<b>Cohesión</b>	<b>33</b>	<b>14.6</b>	<b>8.3</b>
<b>Expresividad</b>	<b>20</b>	<b>8.8</b>	<b>5.0</b>
<b>Conflicto</b>	<b>5</b>	<b>20.0</b>	<b>1.1</b>
<b>Independencia</b>	<b>19</b>	<b>8.4</b>	<b>4.8</b>
<b>Orientación a metas</b>	<b>20</b>	<b>8.8</b>	<b>5.0</b>
<b>Orientación cultural e intelectual</b>	<b>24</b>	<b>10.4</b>	<b>5.9</b>
<b>Recreación</b>	<b>27</b>	<b>11.7</b>	<b>6.6</b>
<b>Religiosidad</b>	<b>25</b>	<b>10.8</b>	<b>6.1</b>
<b>Organización</b>	<b>30</b>	<b>13.1</b>	<b>7.4</b>
<b>Control</b>	<b>26</b>	<b>11.3</b>	<b>6.4</b>

Total: 226



# FAMILIA 1

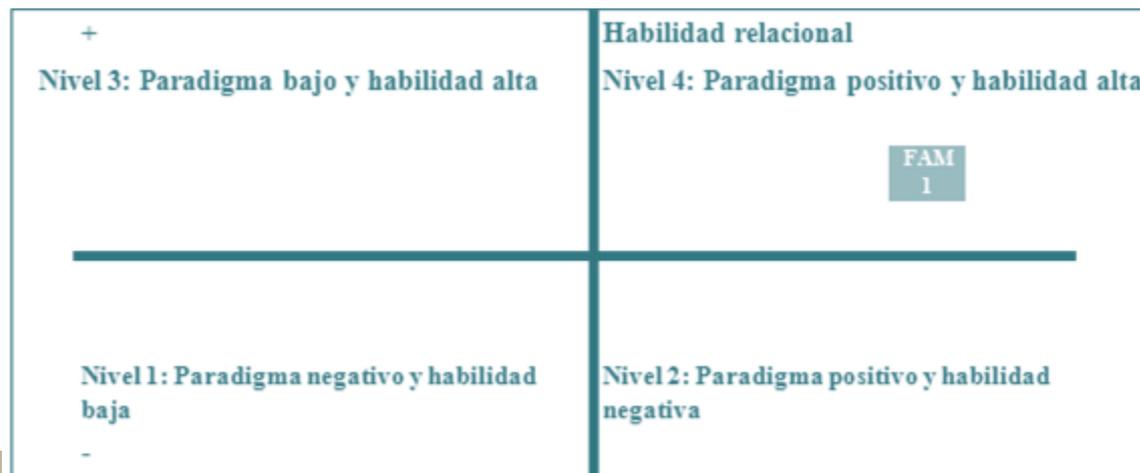
## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			
	Empresa	Familia	Propiedad	Total test
Total obtenido por categoría	135	129	122	386
% respecto a valor máximo	67,5%	64,5%	61,0%	64,3%
Media puntuaciones	3,4	3,2	3,1	3,3

### Inteligencia Relacional





# FAMILIA 1

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

- **Espacio personal:** Ningún espacio individual
- **Fronteras /Límites:** Externas rígidas, Internas porosas
- **Vinculación emocional:** Simbiótica
- **Disciplina:** Rígida



### FES

- **Relaciones:**
  - Conflicto. Nivel bajo
- **Desarrollo:**
  - Recreación. Nivel alto
  - Religiosidad. Nivel alto
- **Estabilidad:**
  - Control. Nivel alto

### Modelo de Barco

### Inteligencia Relacional

- El nivel de confianza se sitúa en el 90%
- El nivel de comunicación en el 80%
- La motivación de la familia es casi de 7 sobre 10

## FAMILIA 1

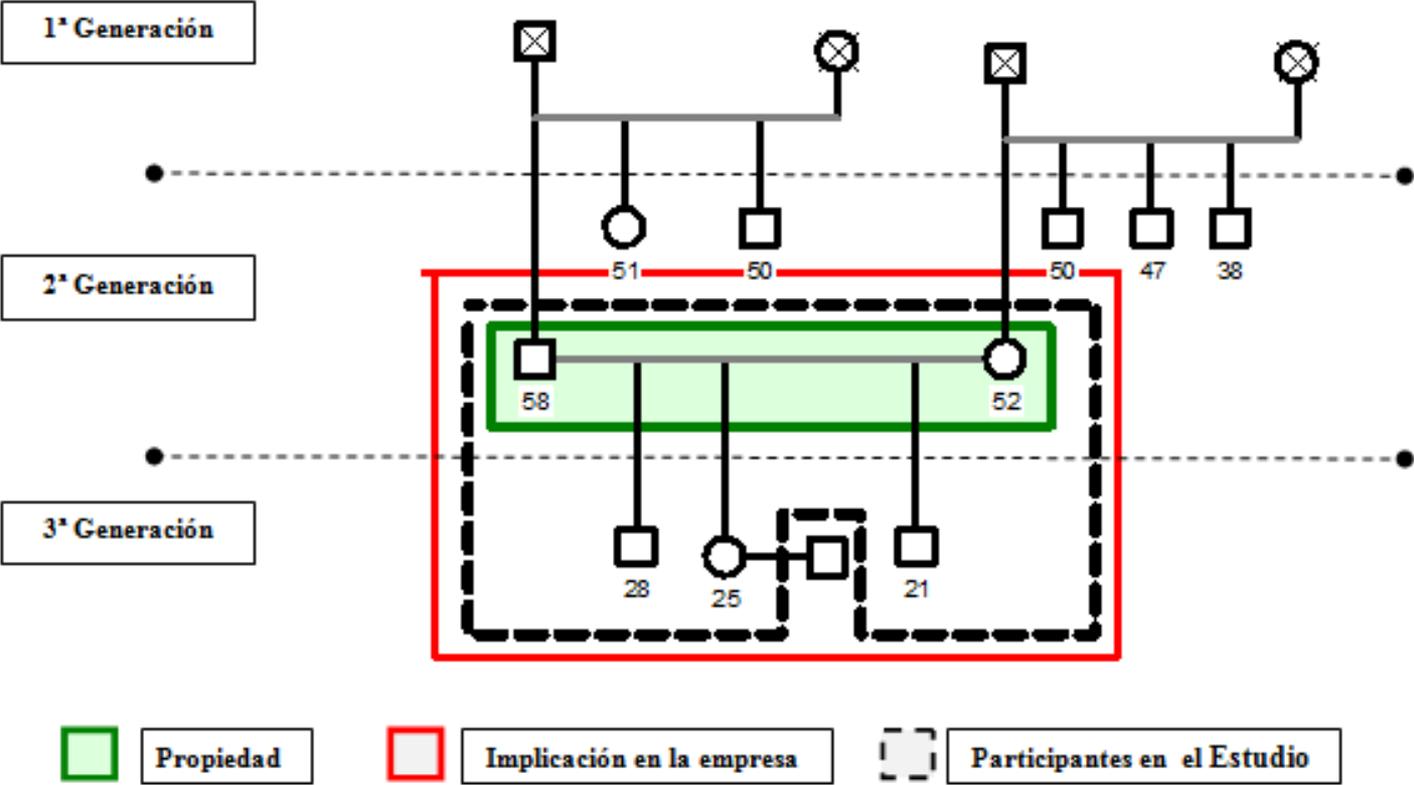
Es un sistema familiar aglutinado, una cohesión muy alta, los niveles de comunicación y confianza son muy altos, y por eso, su conflictividad es baja.

Las familias aglutinadas no suelen favorecer la individuación y la autonomía. Se evidencia en que el grado de control que ejercen unos sobre otros es muy elevado.

Su grado de adaptabilidad baja con una clara tendencia a la rigidez, por lo que puede ser poco flexible para el cambio.

## FAMILIA 2

Genograma





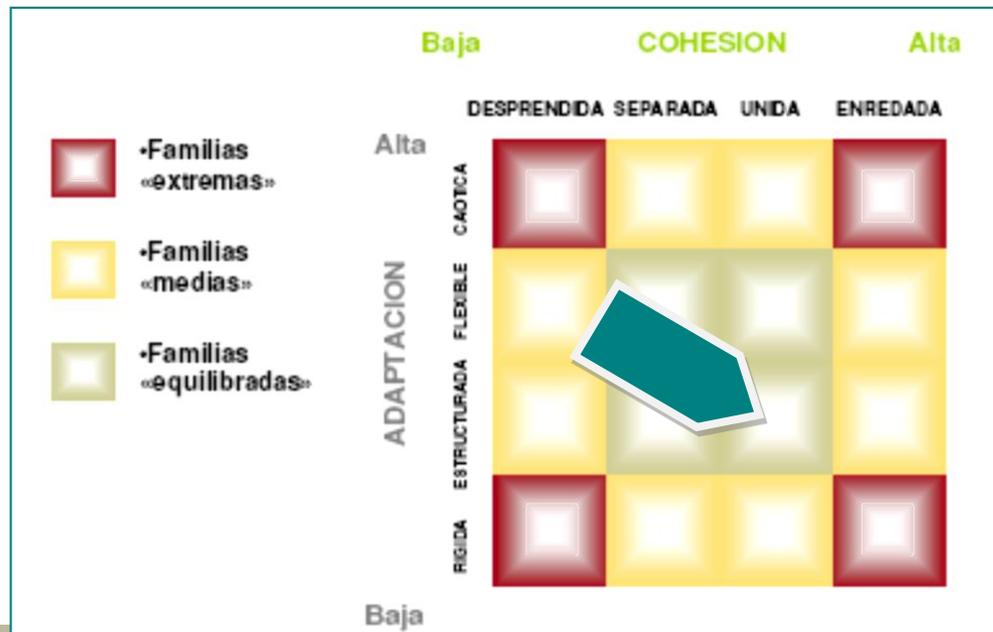
# FAMILIA 2

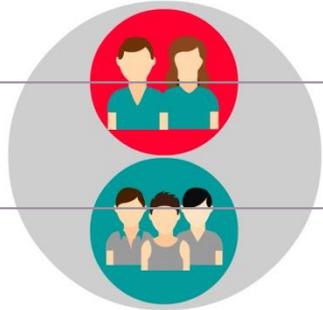
## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

<b>Cohesión</b>	Nivel 2.	Familias conectadas. Cohesión moderada-alta
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 2.	Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).





# FAMILIA 2

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FES

#### Puntuación total familia

	Total	% Respecto Total	Media Fam.
Cohesión	21	8.6	4.2
Expresividad	28	11.4	5.6
Conflicto	29	11.8	5.8
Independencia	23	9.4	4.6
Orientación a metas	30	12.0	5.9
Orientación cultural e intelectual	25	10.0	5.9
Recreación	21	8.6	4.2
Religiosidad	30	12.2	6.0
Organización	19	7.6	3.7
Control	21	8.4	4.1
Total: 245			
Media Familiar: 49.0			

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

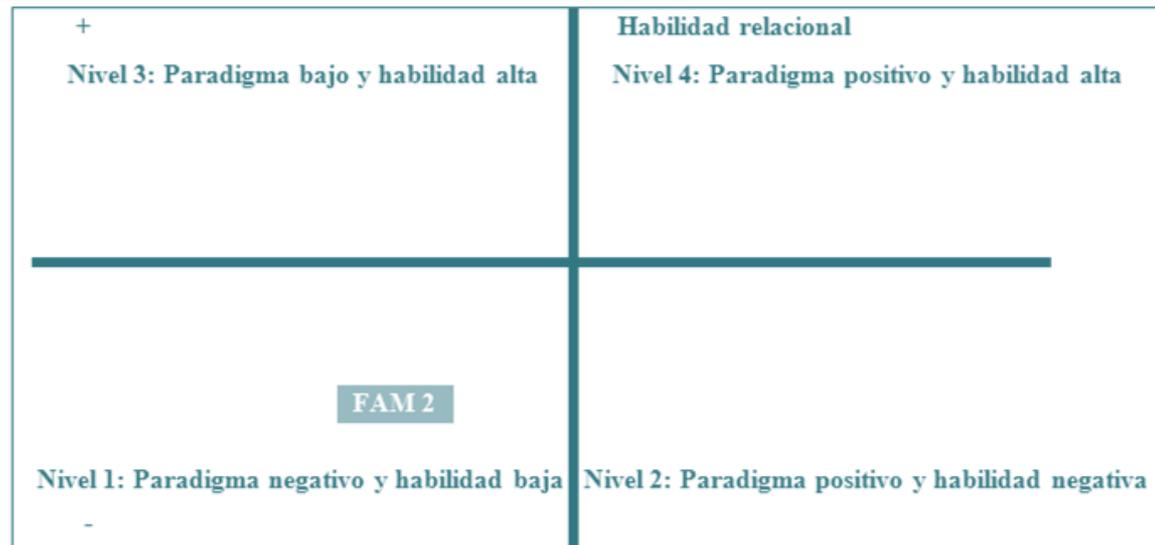
# FAMILIA 2

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			
	Empresa	Familia	Propiedad	Total test
Total obtenido por categoría	136	140	165	441
% Respecto a puntuación máxima	54,4	56,0	66,0	58,8
Media puntuaciones	27,2	28	33	88,2

### Inteligencia Relacional



Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## FAMILIA 2

Los resultados del FACES II y del FES, no coinciden con la información recogida en la entrevista.

El sistema parental presenta un fuerte conflicto de autoridad y de reconocimiento mutuo.

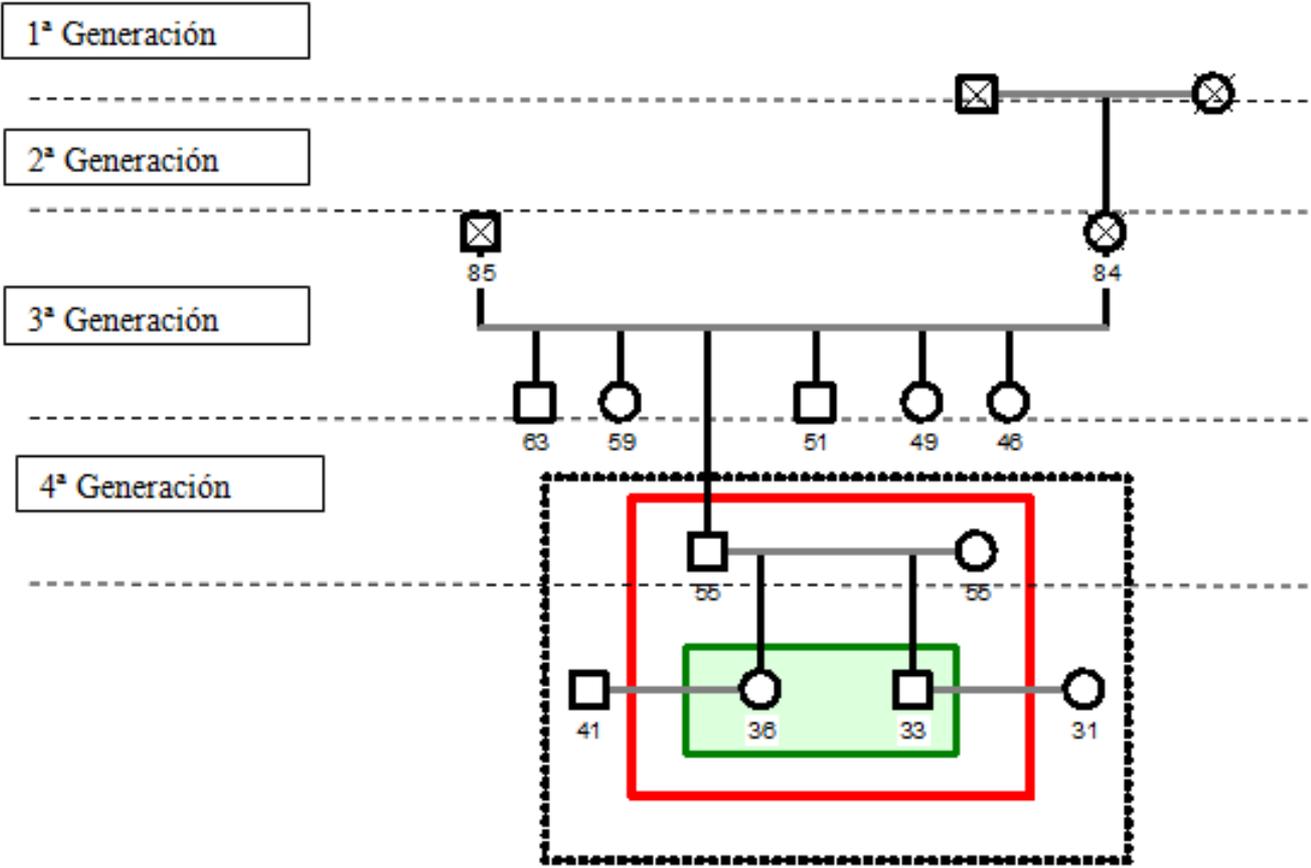
Las figuras parentales tienen establecidas triangulaciones con los hijos para paliar sus problemas de pareja.

Existe una falta de reconocimiento mutuo y tienen dificultades para llegar a un consenso y a un entendimiento.

Existe una elevada dependencia de los hijos hacia los padres impropia de la edad de estos, salvo en uno de ellos.

## FAMILIA 4

Genograma



Propiedad

Implicación en la empresa

Participantes en el Estudio



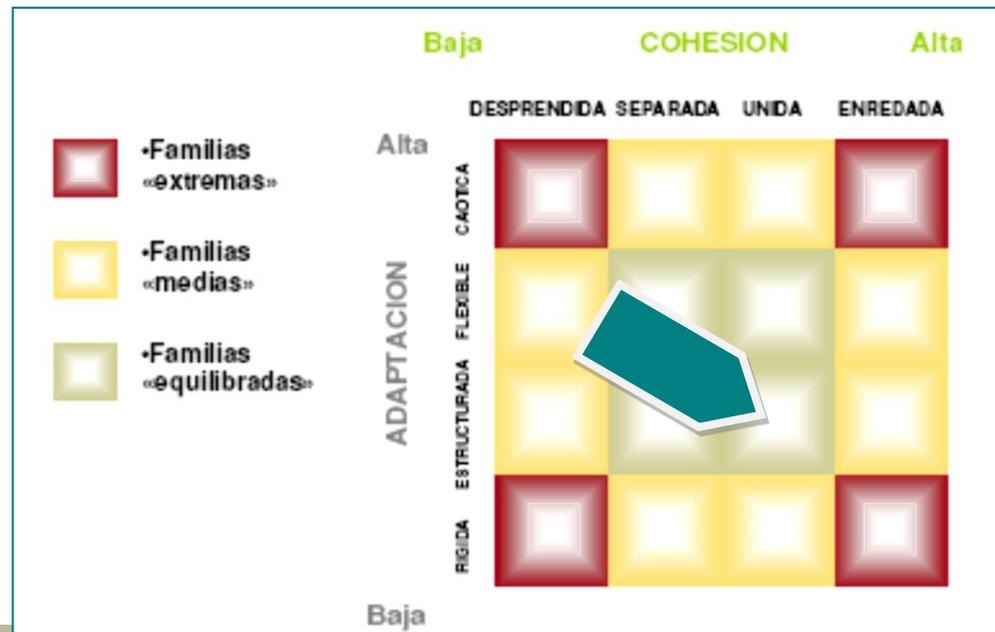
# FAMILIA 4

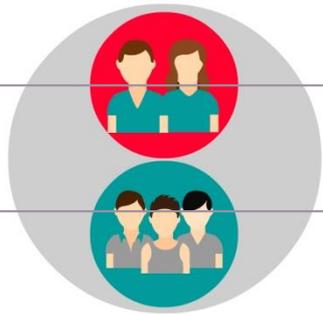
## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

<b>Cohesión</b>	Nivel 2.	Familias conectadas. Cohesión moderada-alta
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 2.	Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).





# : FAMILIA 4

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FES

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

Puntuación Total Familia			
	Total	% Respecto Total	Media Fam.
Cohesión	40	13.1	6.7
Expresividad	42	13.5	6.9
Conflicto	19	6.2	3.2
Independencia	36	11.6	5.9
Orientación a metas	39	12.6	6.4
Orientación cultural e intelectual	18	5.7	2.9
Recreación	31	10.0	5.1
Religiosidad	24	7.7	3.9
Organización	40	13.1	6.7
Control	21	6.7	3.4
<b>Total: 307</b>			
<b>Media Familiar: 51.0</b>			



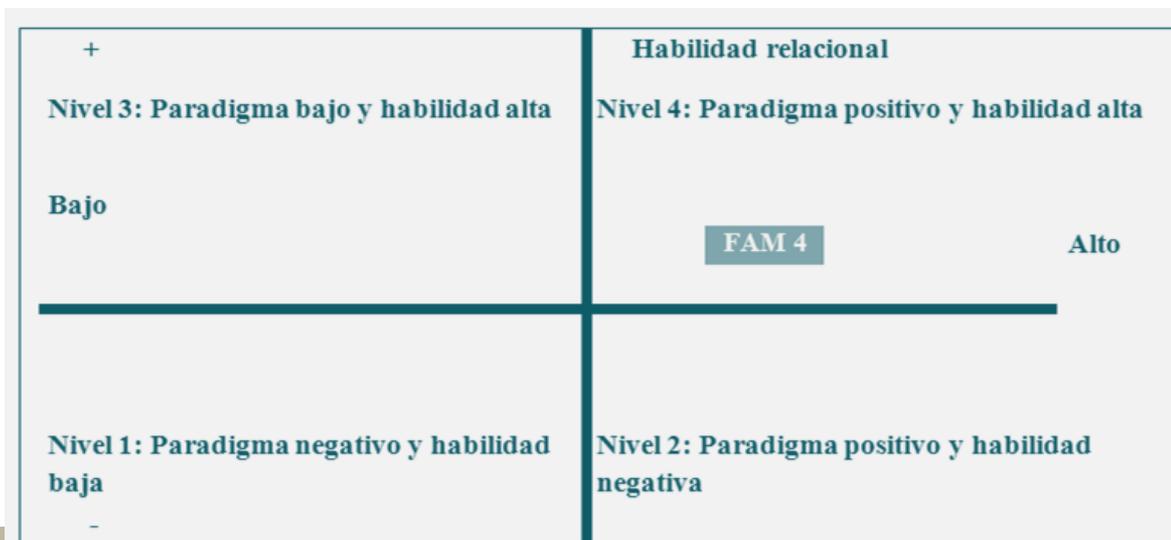
# FAMILIA 4

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			Total test
	Empresa	Familia	Propiedad	
Total obtenido por categoría	136	173	98	407
% Respecto a puntuación máxima	45,5	57,7	32,7	45,2
Media puntuaciones	2,3	2,9	1,6	6,8

### Inteligencia Relacional



Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## FAMILIA 4

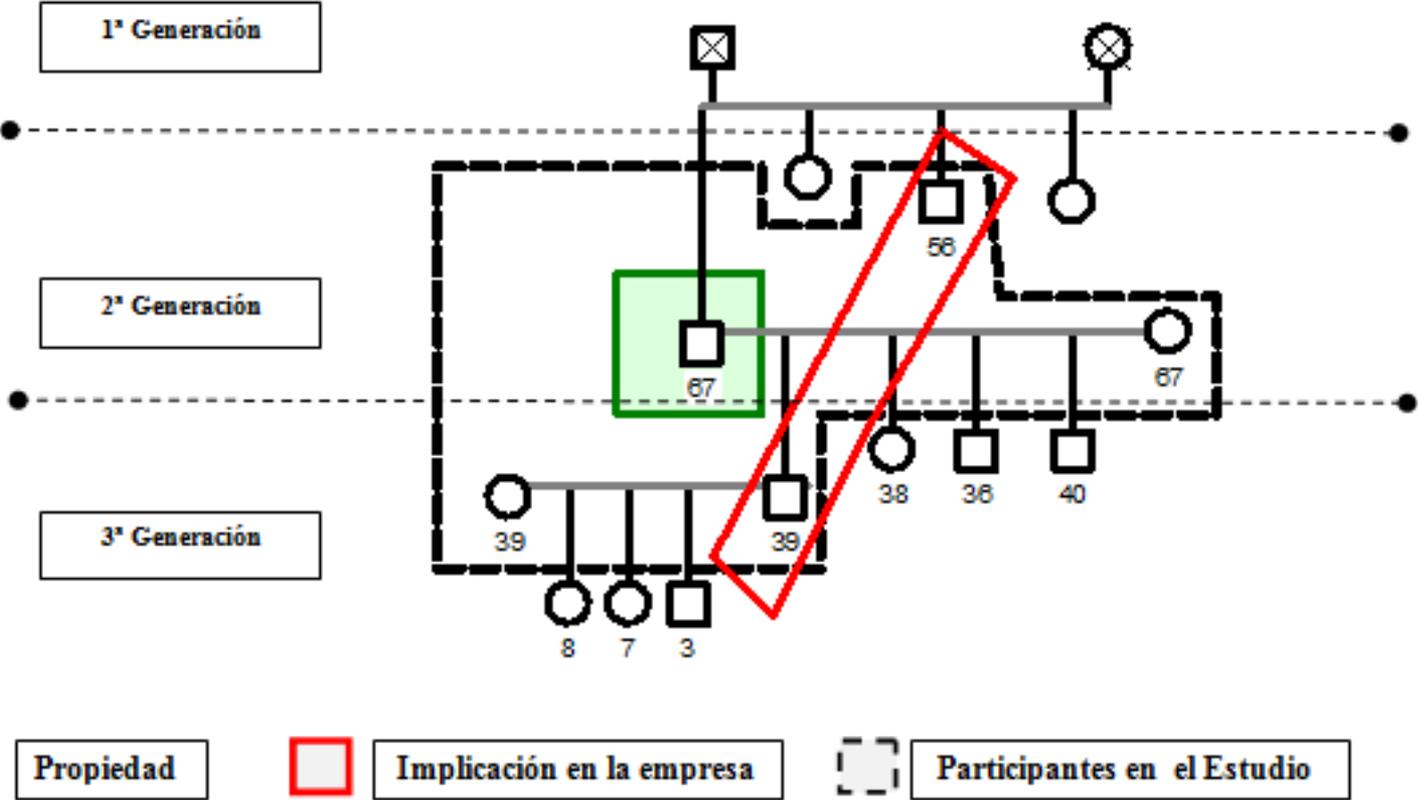
Es un sistema familiar estructurado, con límites claros y flexibles.

La comunicación es fluida, lo que permite un nivel de confianza alto y explica la cohesión familiar sin que sus miembros pierdan autonomía.

La motivación es muy elevada.

## FAMILIA 5

Genograma





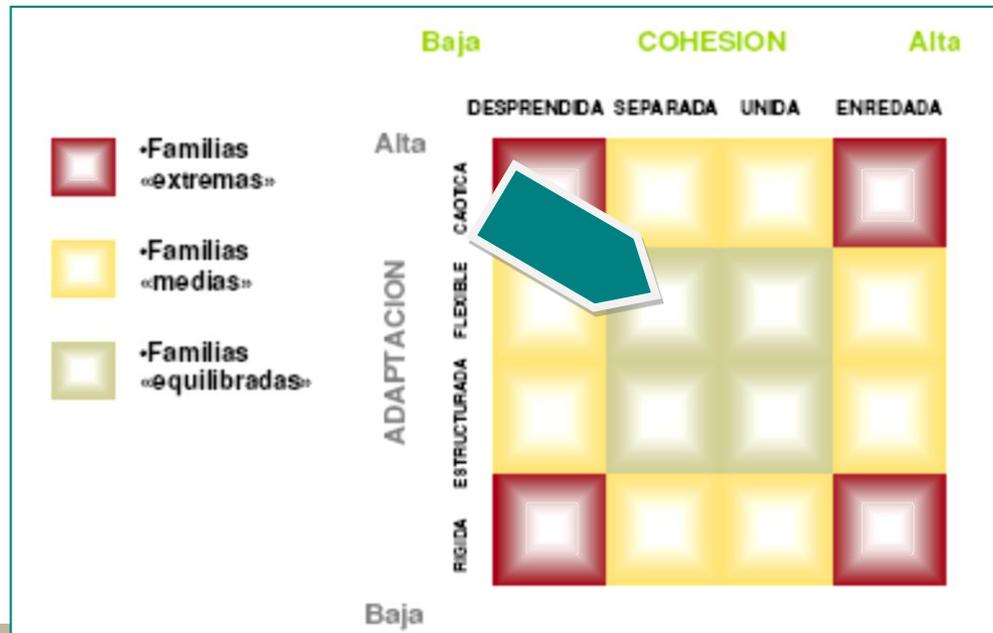
# FAMILIA 5

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

<b>Cohesión</b>	Nivel 3.	Familias separadas. Cohesión moderada-baja
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 3.	Familias flexibles. Adaptabilidad moderada-alta

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).





# FAMILIA 5

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FES

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

Puntuación Total Familia			
	Total	% Respecto Total	Media Fam.
Cohesión	33	9.3	3.8
Expresividad	20	9.8	4.0
Conflicto	5	11.0	4.5
Independencia	19	10.2	1.2
Orientación a metas	20	9.5	3.9
Orientación cultural e intelectual	24	12.0	4.9
Recreación	27	10.7	4.4
Religiosidad	25	7.8	3.2
Organización	30	9.0	3.7
Control	26	10.7	4.4
Total: 205			
Media Familiar: 41.0			



# FAMILIA 5

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			Total test
	Empresa	Familia	Propiedad	
Total obtenido por categoría	85	102	75	262
% respecto puntuación máxima	34,0	40,8	30,0	34,9
Media puntuaciones	1,7	2,0	1,5	5,2

### Inteligencia Relacional



Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## FAMILIA 5

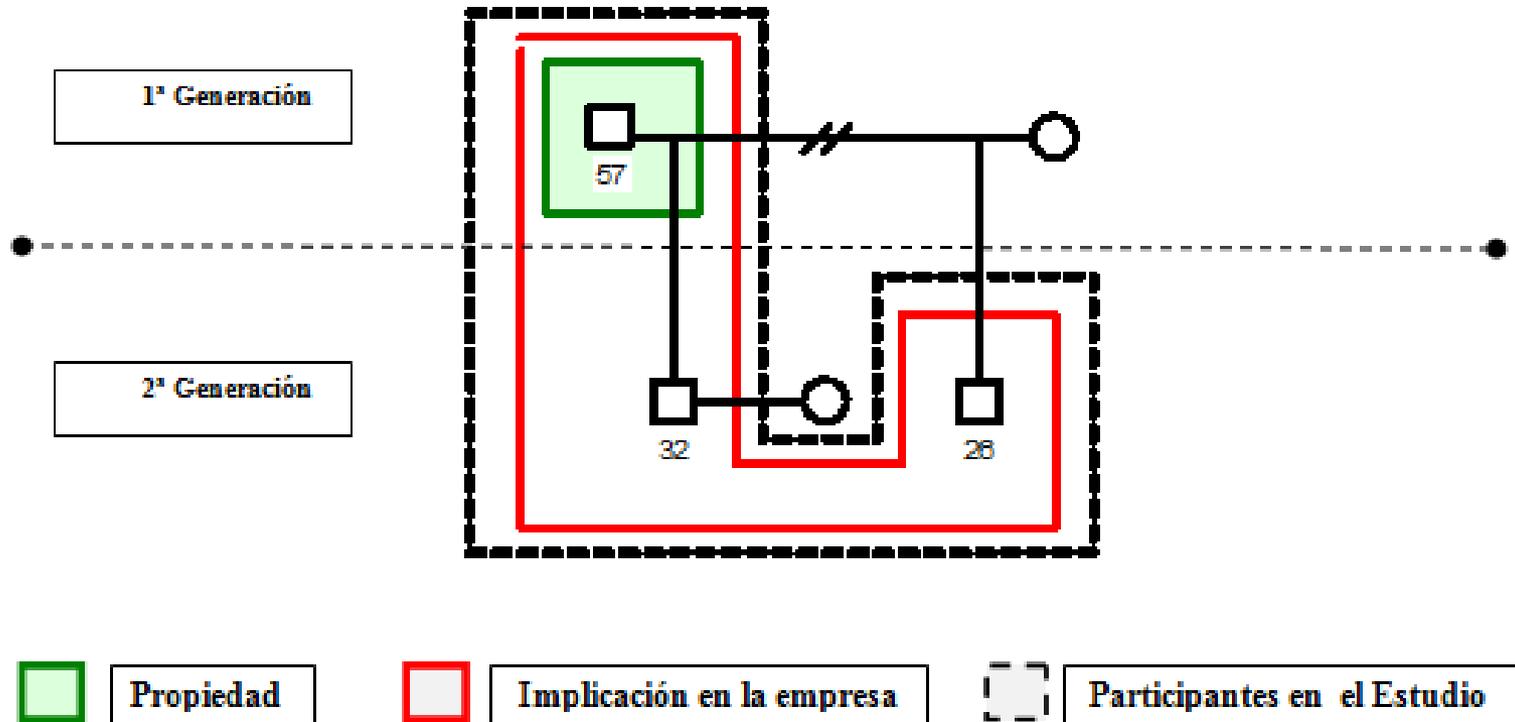
Es un sistema familiar, con una tendencia al distanciamiento entre sus miembros, la cohesión es muy baja.

La confianza, la comunicación y expresividad es baja.

Hay un distanciamiento entre sus miembros pero esto no aumenta la autonomía ya que es baja su orientación a las metas.

## FAMILIA 7

### Genograma





# FAMILIA 7

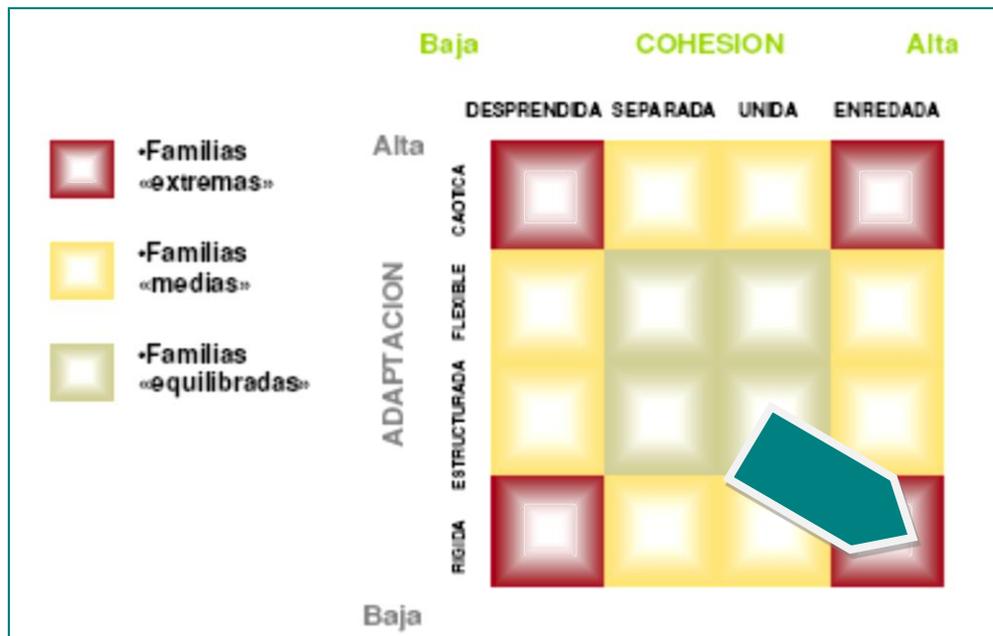
## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR



### FACES II

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

<b>Cohesión</b>	Nivel 1.	Familias apegadas. Cohesión muy alta
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 1.	Familias rígidas. Adaptabilidad muy baja(rozando el nivel 2)





# FAMILIA 7

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR



### FES

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

	Total	% Respecto Total	Media Fam.
Cohesión	22	14.2	7.3
Expresividad	22,5	14.6	7.5
Conflicto	5	3.2	1.7
Independencia	18	11.7	6.0
Orientación a metas	18	11.7	6.0
Orientación cultural e intelectual	16,5	10.7	5.5
Recreación	18,5	12.0	6.2
Religiosidad	7	4.5	2.3
Organización	20,5	13.3	6.8
Control	6,5	4.2	2.2
Total: 155			
Media Familiar: 31.0			



# FAMILIA 7

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			
	Empresa	Familia	Propiedad	Total test
Total obtenido por categoría	127	124	128	379
% Respecto a puntuación máxima	84,7	82,7	85,3	84,2
Media puntuaciones	4,2	4,1	4,3	12,6

### Inteligencia Relacional



Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## FAMILIA 7

Los límites entre subsistemas familiares parecen inexistentes.

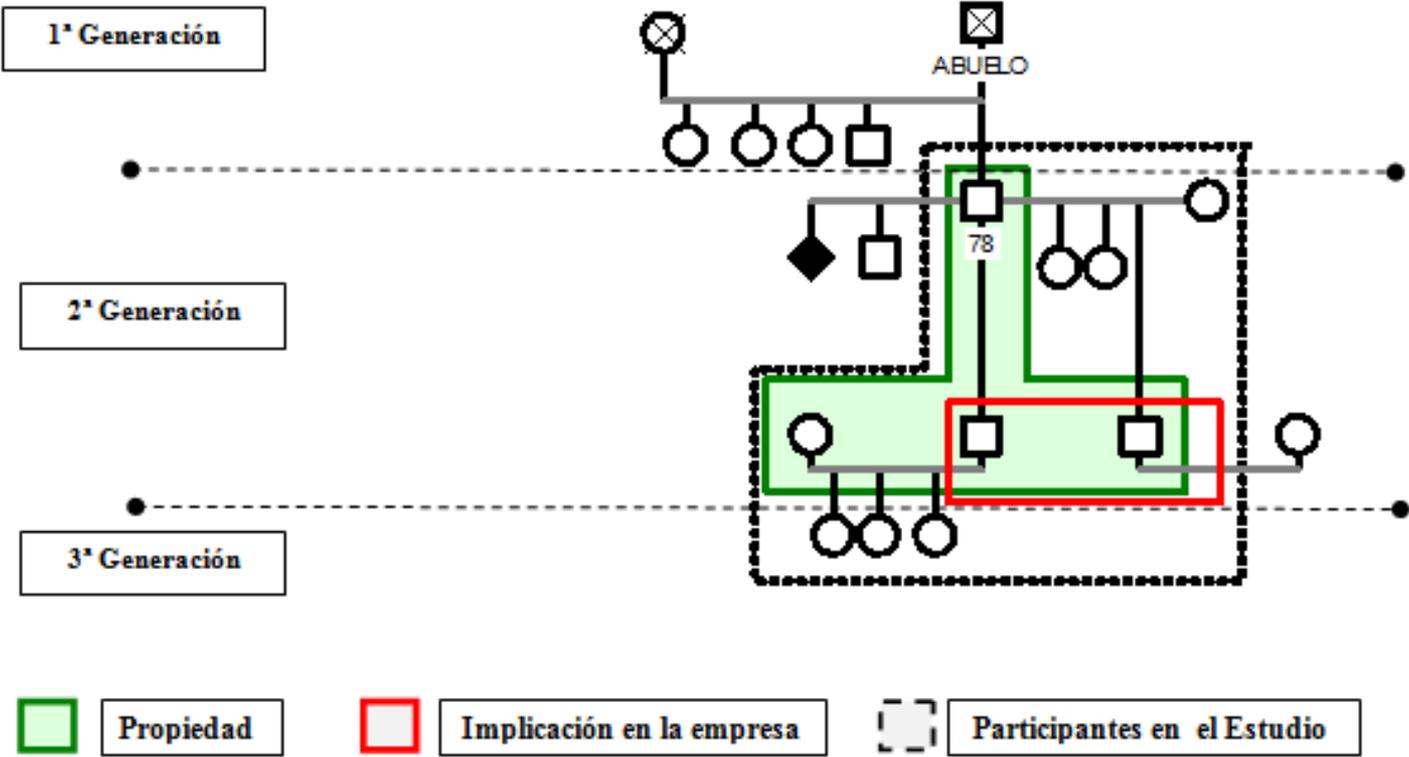
Vinculación familiar baja.

Es una familia fundamentalmente centrada en la empresa y altamente motivada con ella, sin embargo, con un nivel de satisfacción familiar bajo.

Hostilidad encubierta.

## FAMILIA 8

### Genograma





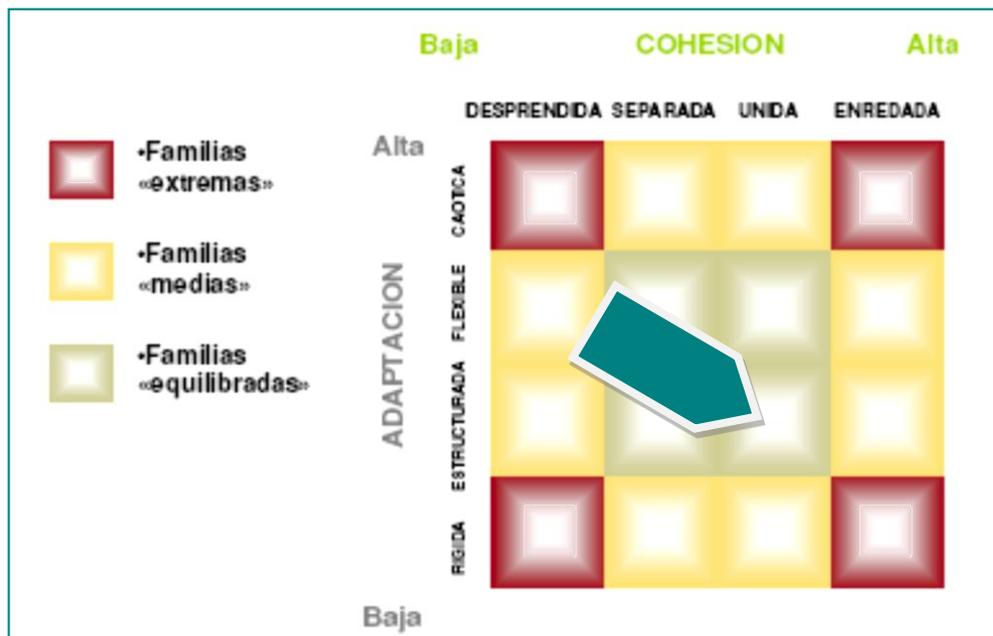
# FAMILIA 8

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

<b>Cohesión</b>	Nivel 2.	Familias conectadas. Cohesión moderada-alta.
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 2	Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja.

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).





# FAMILIA 8

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FES

Puntuación Total Familia			
	Total	% Respecto Total	Media Fam.
Cohesión	67	14.4	7.4
Expresividad	52	11.1	5.7
Conflicto	29	6.3	3.2
Independencia	43	9.3	4.8
Orientación a metas	48	10.4	5.3
Orientación cultural e intelectual	42	9.0	4.6
Recreación	40	8.5	4.4
Religiosidad	46	9.8	5.1
Organización	60	12.9	6.6
Control	39	8.4	4.3
Total: 463			
Media Familiar: 51.4			

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).



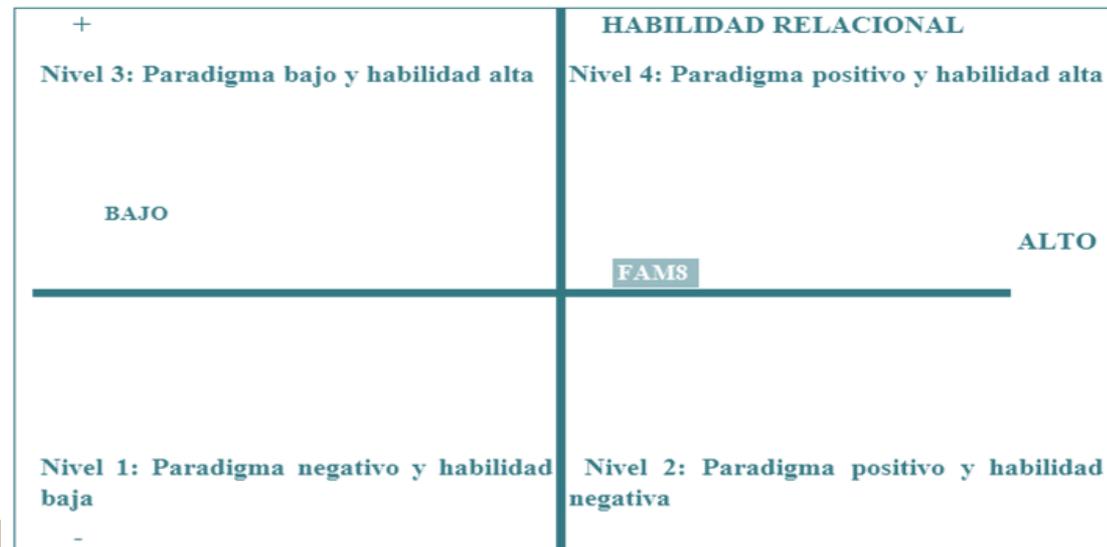
## FAMILIA 8

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			
	Empresa	Familia	Propiedad	Total test
Total obtenido por categoría	191	246	179	616
% respecto puntuación máxima	42,4	54,7	39,8	45,6
Media puntuaciones	2,1	2,7	2,0	6,8

Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

### Inteligencia Relacional



## FAMILIA 8

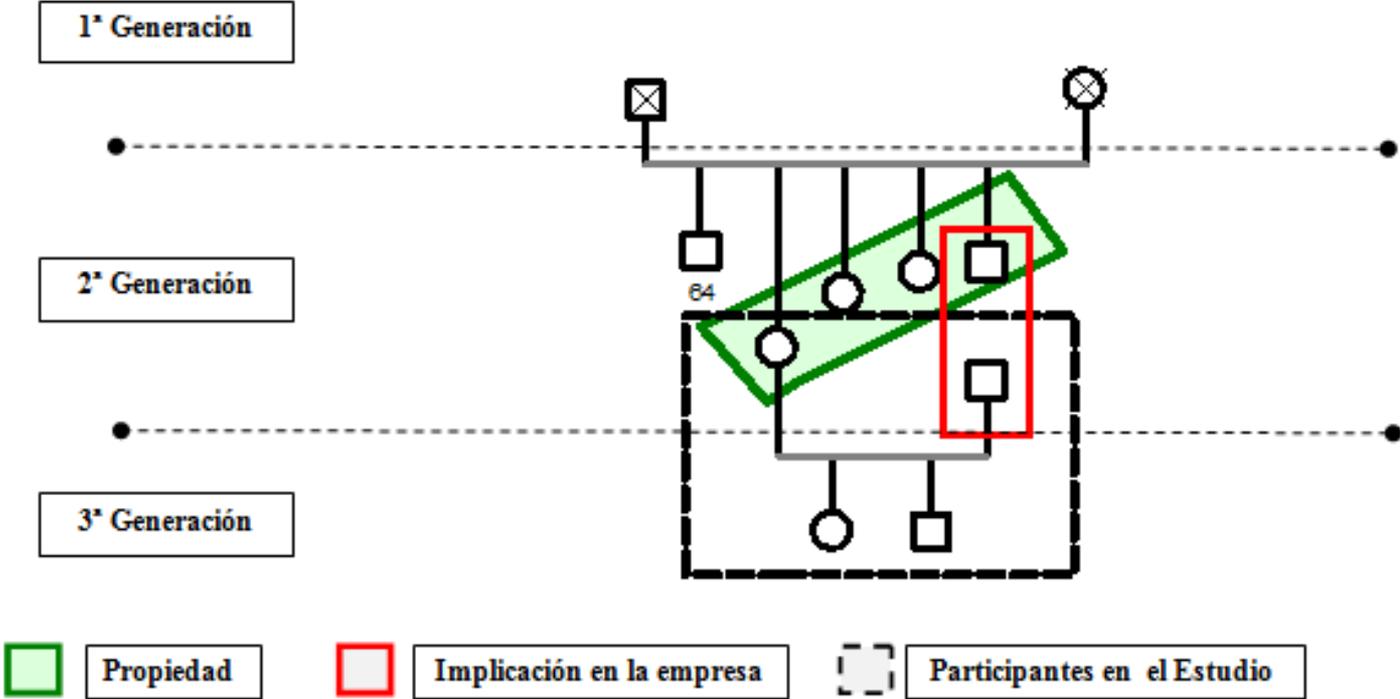
Es un sistema familiar estructurado, con normas y límites claros.

La comunicación es fluida, lo que permite una cohesión familiar saludable, moderada – alta, sin llegar a la aglutinación familiar.

Permite la autonomía y el desarrollo de metas.

## FAMILIA 9

### Genograma





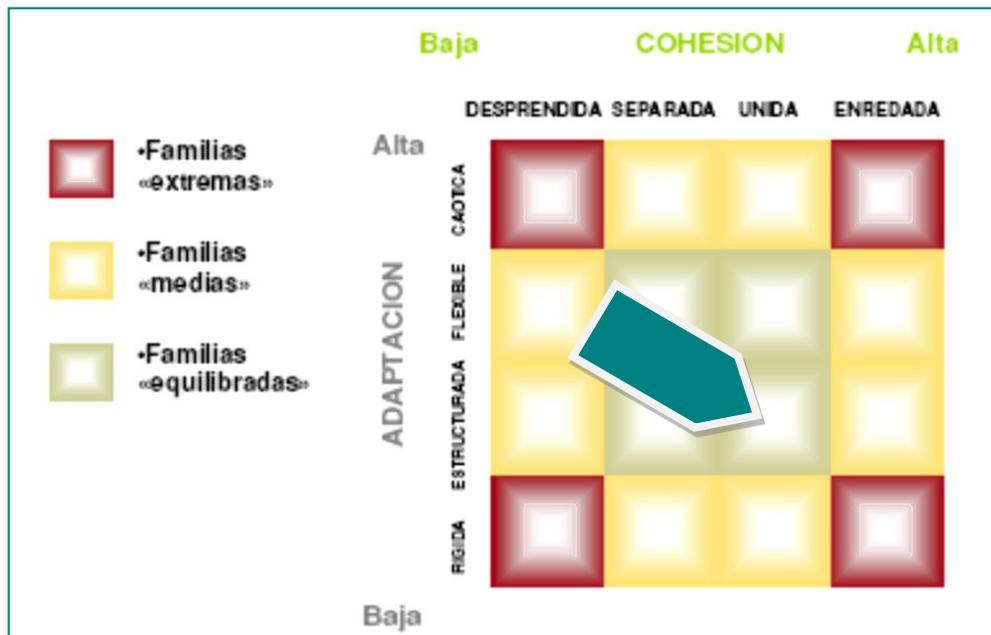
# FAMILIA 9

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FACES II

<b>Cohesión</b>	Nivel 2.	Familias conectadas. Cohesión moderada-alta
<b>Adaptabilidad</b>	Nivel 2.	Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).





# FAMILIA 9

## ANÁLISIS INTRAFAMILIAR

### FES

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

Puntuación Total Familia			
	Total	% Respecto Total	Media Fam.
Cohesión	31	13.3	7.8
Expresividad	23	9.6	5.6
Conflicto	17	7.1	4.1
Independencia	18	7.5	4.4
Orientación a metas	24	10.3	6.0
Orientación cultural e intelectual	32	13.5	7.9
Recreación	27	11.6	6.8
Religiosidad	20	8.6	5.0
Organización	25	10.5	6.1
Control	19	8.1	4.8
Total: 234			
Media Familiar: 47.0			

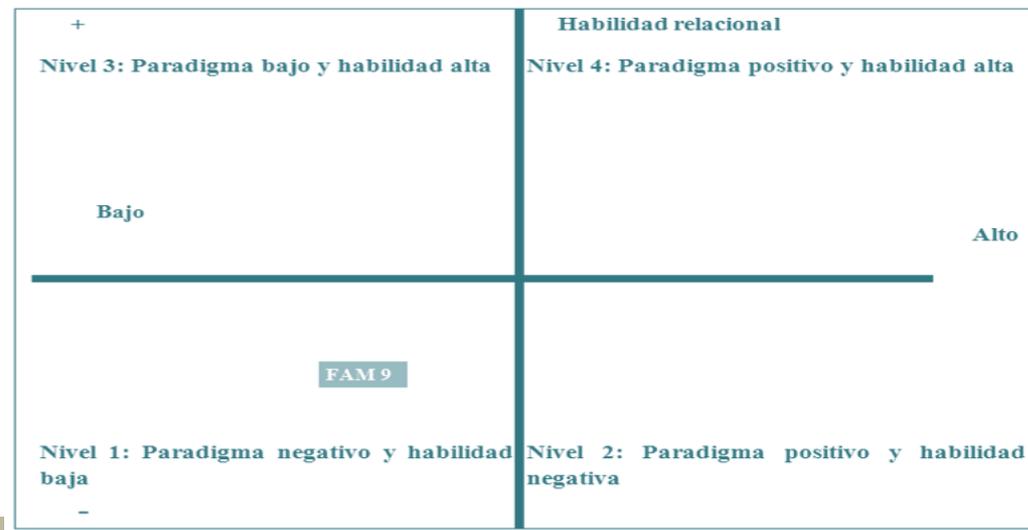


## FAMILIA 9

### Modelo de Barco

	Puntuación obtenida			
	Empresa	Familia	Propiedad	Total test
Total obtenido por categoría	45	60	55	160
% respecto a puntuación máxima	22,5	30,0	27,5	26,7
Media puntuaciones	1,1	1,5	1,4	4,0

### Inteligencia Relacional



Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## FAMILIA 9

Este sistema familiar, a pesar de tener una cohesión moderada alta, la comunicación no es fluida y la confianza es baja.

Las relaciones tienen una alta conflictividad. La comunicación, como vehículo relacional está alterada y sus integrantes tienen una baja (motivación). Aunque manifiestan tener autonomía.

La capacidad de adaptación es moderadamente baja, quizá con una tendencia a la rigidez.

Los resultados de la prueba FACES II y FES no coinciden con la información recogida en la entrevista.

El nivel de cohesión es muy bajo, la dependencia es muy elevada, los miembros del subsistema parental están muy enfrentados y el clima familiar es muy insatisfactorio.



## 4.2. ANÁLISIS INTERFAMILIAR

## FACES II

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

	Cohesión	Adaptabilidad
Familia 1	<b>Nivel 1. Familias apegadas</b> <b>Cohesión alta</b>	<b>Nivel 2. Familias estructuradas.</b> <b>Adaptabilidad moderada-baja</b>
Familia 2	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada-alta	Nivel 2. Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja
Familia 4	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada-alta	Nivel 2. Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja
Familia 5	Nivel 3. Familias separadas. Cohesión moderada-baja	Nivel 3. Familias flexibles. Adaptabilidad moderada-alta
Familia 7	<b>Nivel 1. Familias apegadas.</b> <b>Cohesión muy alta</b>	<b>Nivel 1. Familias rígidas.</b> <b>Adaptabilidad muy baja</b>
Familia 8	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada-alta	Nivel 2. Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja
Familia 9	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada-alta	Nivel 2. Familias estructuradas. Adaptabilidad moderada-baja

# ANÁLISIS INTERFAMILIAR



## FES

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

Media	
FAM 1	57
FAM 2	49
FAM 4	51
FAM 5	41
<b>FAM 7</b>	<b>31</b>
FAM 8	51
FAM 9	47

Puntuación BAREMO	Niveles de clima social familiar
70 o más	Significativamente alto
60 – 69	Alto
41 – 59	Promedio
31 – 40	Bajo
30 - menos	Significativamente bajo

# ANÁLISIS INTERFAMILIAR

## Modelo de Barco

	Empresa	Familia	Propiedad	Equilibrio entre sistemas
Familia 1	68%	65%	61%	Nivel 2. Bastante equilibrio. Prevalece la empresa.
Familia 2	54%	56%	66%	Nivel 3. Prevalece la propiedad.
Familia 4	45%	58%	33%	Nivel 3. Prevalece la familia.
Familia 5	<b>34%</b>	<b>41%</b>	<b>30%</b>	Nivel 4. Prevalece la familia.
Familia 7	85%	83%	85%	Nivel 1. Equilibrio casi completo, menor énfasis en el sistema familiar.
Familia 8	42%	55%	40%	Nivel 3. Prevalece la familia.
Familia 9	<b>23%</b>	<b>30%</b>	<b>28%</b>	Nivel 4. Bastante equilibrio, prevalece la propiedad.

Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

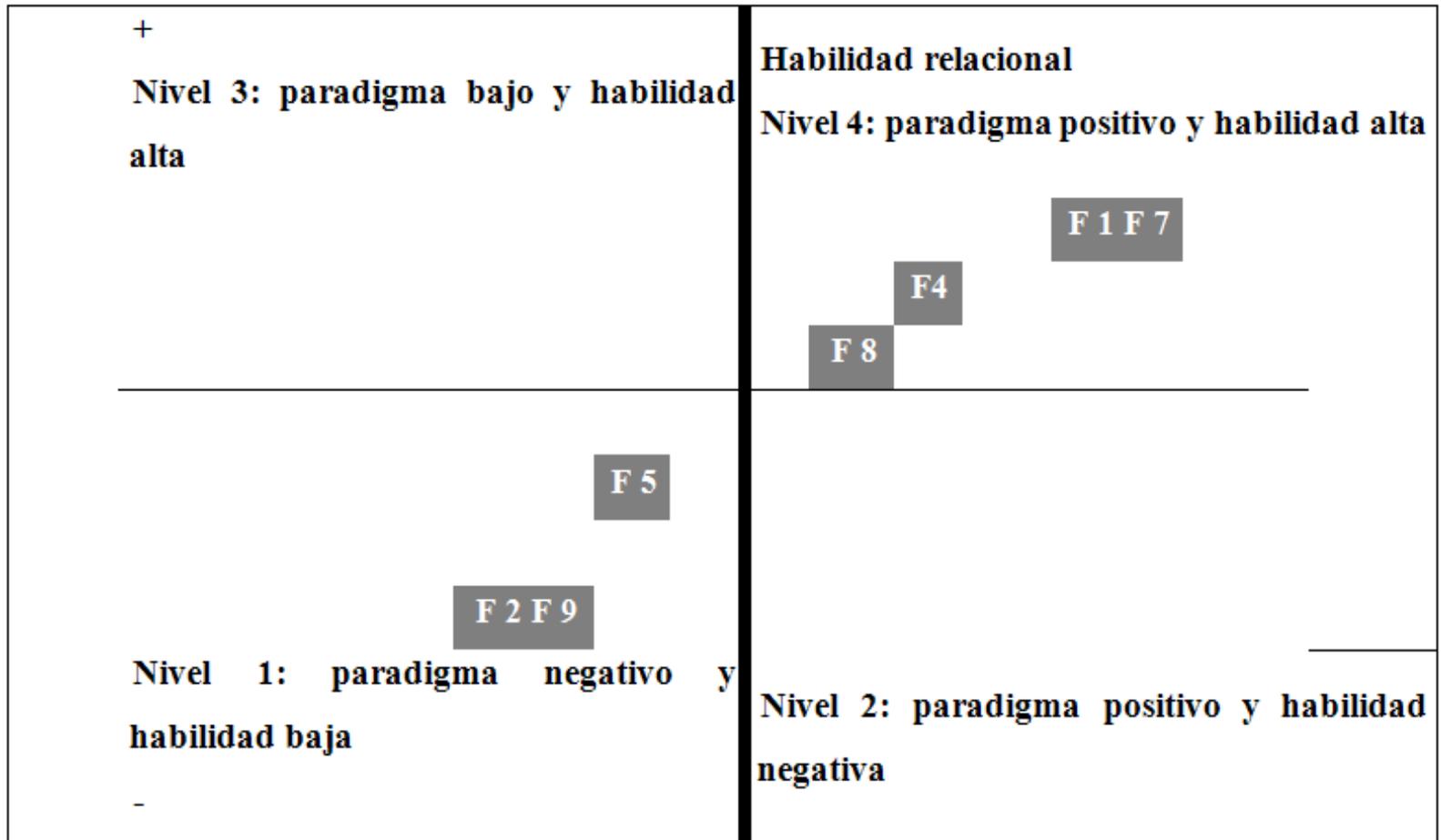
## Inteligencia Relacional

Porcentaje Familiar	Nivel confianza	Nivel comunicación	Motivación individuo
Familia 1	90%	80%	68%
Familia 2	36%	28%	44%
Familia 4	70%	58%	77%
Familia 5	46%	35%	14%
Familia 7	84%	82%	90%
Familia 8	60%	47%	45%
Familia 9	39%	26%	20%

Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## Inteligencia Relacional

Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).



## CLASIFICACIÓN FAMILIAR



### TIPO I

Las familias tendentes a la salud

Aquellas que sus valores de salud están dentro de la normalidad.

### TIPO II

Las familias tendentes a la disfuncionalidad

Aquellas cuya conflictividad les sitúa en una situación de vulnerabilidad.

### TIPO III

Las familias mixtas

Aquellas que, a pesar de tener unos resultados de salud dudosos, el subsistema empresa, dibuja un escenario aparentemente saludable.

## TIPO I: TENDENTES A LA FUNCIONALIDAD

### Resultados en cuestionario Barco moderadamente altos

Prevalece el subsistema familia

Nivel 3 de desarrollo Barco

### Resultados de Inteligencia Relacional moderadamente altos

Nivel de confianza alto

Nivel de comunicación alto

Nivel de motivación alto

### Resultados en FACES II promedio

Se corroboran resultados manifestaciones a través de entrevista

Familias estructuradas unidas

### Resultados FES promedio, moderadamente altos

Se corroboran resultados FES a través de la entrevista

Independencia promedio

Conflictividad baja o normal

Organización moderada

Control moderado

### FAMILIA 4



### FAMILIA 8



## TIPO II: TENDENTES A LA DISFUNCIONALIDAD

### Resultados en cuestionario Barco muy bajos

Prevalece el subsistema propiedad

Niveles 3 y 4 en modelo Barco

### Resultados de Inteligencia Relacional bajos

Nivel de confianza bajo

Nivel de comunicación bajo

Nivel de motivación bajo

### Resultados FACES II promedio y bajos

No se corroboran resultados FACES II a través de entrevista

Familias aparentemente estructuradas unidas

### Resultados FES promedio

No se corroboran resultados FES a través de la entrevista

Independencia promedio o baja

Conflictividad alta u omitida

Organización elevada o baja

Control elevado o bajo

## FAMILIA 2



## FAMILIA 5



## FAMILIA 9



## TIPO III: MIXTAS

### Resultados en cuestionario Barco muy elevados

Prevalece el subsistema empresa

Niveles 1 y 2

### Resultados en cuestionario de Inteligencia Relacional muy elevado

Nivel de confianza moderadamente alto

Nivel de comunicación moderadamente alto

Nivel de motivación moderadamente alto

### Resultados FACES II extremos

Se corroboran resultados FACES II a través de entrevista

Familias aglutinadas (rígidas o caóticas)

### Resultados FES promedio, pero en los extremos

Se corroboran resultados FES a través de la entrevista

Independencia promedio

Conflictividad normal u omitida

Organización promedio

Control bajo o muy alto

## FAMILIA 1



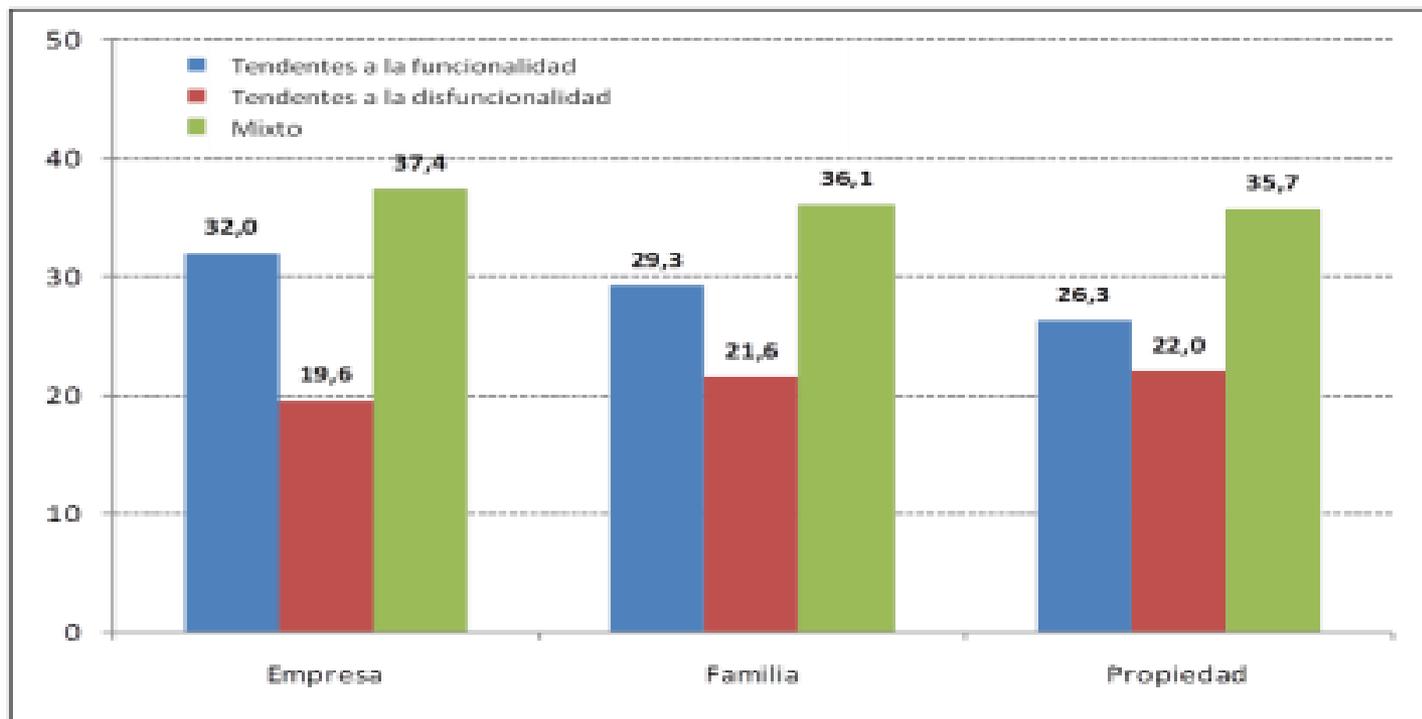
## FAMILIA 7





Herramientas de diagnóstico de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).

## Modelo de Barco



# ANÁLISIS INTERFAMILIAR

## Modelo de Barco

		Nivel	Puntuaciones	Equilibrio	Prevalencia de subsistema
Tipo I	Familia 4	Nivel 3	Por encima de del valor medio	Moderado	La familia
	Familia 8	Nivel 3	Por encima del valor medio	Moderado	La familia
Tipo II	Familia 2	Nivel 3.	Por debajo del valor medio	Moderado	La propiedad
	Familia 5	Nivel 4	Por debajo de del valor medio	Moderado	La familia
	Familia 9	Nivel 4	Por debajo de del valor medio	Moderado	La propiedad
Tipo III	Familia 1	Nivel 2	Muy elevadas	Alto	La empresa
	Familia 7	Nivel 1	Muy elevadas	Alto	La empresa y la propiedad



# ANÁLISIS INTERFAMILIAR

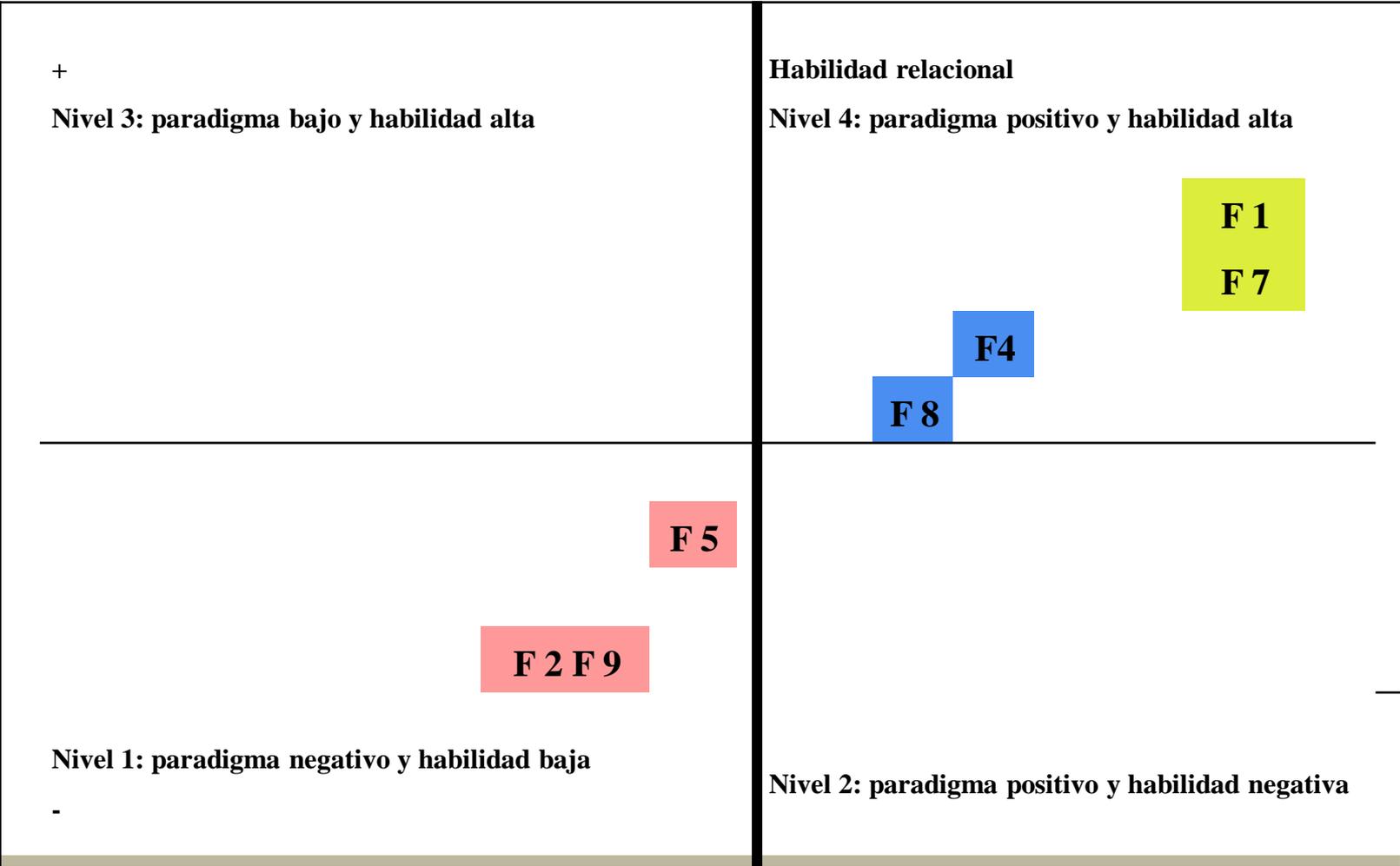
## Inteligencia Relacional

		Confianza	Comunicación	Motivación	VALORACIÓN
Tipo I	FAM 4	70%	58%	77%	Puntuaciones moderadamente altas y por encima de la media
	FAM 8	60%	47%	45%	Puntuaciones moderadamente altas por encima de la media y puntuaciones moderadamente bajas cercanas a la media
Tipo II	FAM 2	36%	28%	44%	Puntuaciones bajas y por debajo de la media y puntuación moderadamente baja próxima a la media
	FAM 5	46%	35%	14%	Puntuaciones bajas y moderadamente bajas. Por debajo de la media
	FAM 9	39%	26%	20%	Puntuaciones bajas y por debajo de la media
Tipo III	FAM 1	90%	80%	68%	Puntuaciones altas y por encima de la media
	FAM 7	84%	82%	90%	Puntuaciones altas y cercanas a valores máximos



## Inteligencia Relacional

Herramientas de diagnóstico de equilibrio de equilibrio e inteligencia relacional en la empresa familiar (c y d).



# ANÁLISIS INTERFAMILIAR

## FACES II



### TIPO I

### TIPO II

### TIPO III

	TIPO I		TIPO II			TIPO III	
	FAMILIA 4	FAMILIA 8	FAMILIA 2	FAMILIA 5	FAMILIA 9	FAMILIA 1	FAMILIA 7
COHESION	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada- alta	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada- alta	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada -alta	Nivel 3. Familias separadas. Cohesión moderada- baja	Nivel 2. Familias conectadas. Cohesión moderada- alta	Nivel 1. Familias apegadas. Cohesión alta	Nivel 1. Familias apegadas. Cohesión muy alta
ADAPTABILIDAD	Nivel 2. Familias estructurada s Adaptabilidad d moderada- baja	Nivel 2. Familias estructuradas Adaptabilidad moderada- baja	Nivel 2. Familias estructurada s Adaptabilidad d moderada- baja	Nivel 3. Familias flexibles Adaptabilidad d moderada- alta	Nivel 2. Familias estructuradas Adaptabilidad moderada- baja	Nivel 2 al límite Nivel 1. Familias tendente a la rigidez y adaptabilidad muy baja	Nivel 1. Familias rígidas Adaptabilidad muy baja

Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

# ANÁLISIS INTERFAMILIAR

## FES

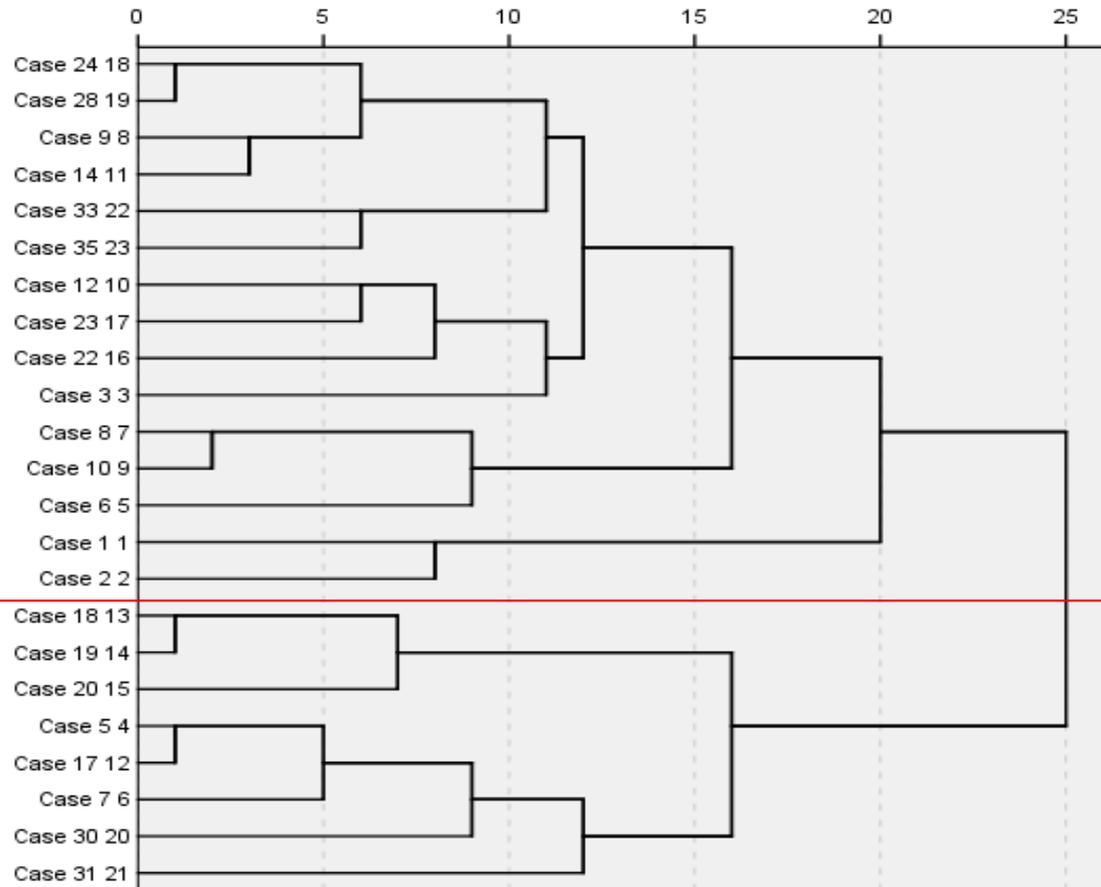
Herramientas de diagnóstico de salud familiar (a y b).

		Media	Tendencia
Tipo I	Fam 4	51	↑
	Fam 8	51	↑
Tipo II	Fam 2	49	↓
	Fam 5	41	↓
	Fam 9	47	↓
Tipo III	Fam 1	57	↑
	Fam 7	31	↓

## **4.3. ANÁLISIS INDIVIDUAL**



Se ha realizado un análisis clúster jerárquico con las puntuaciones en las dimensiones que provienen de las herramientas a y b

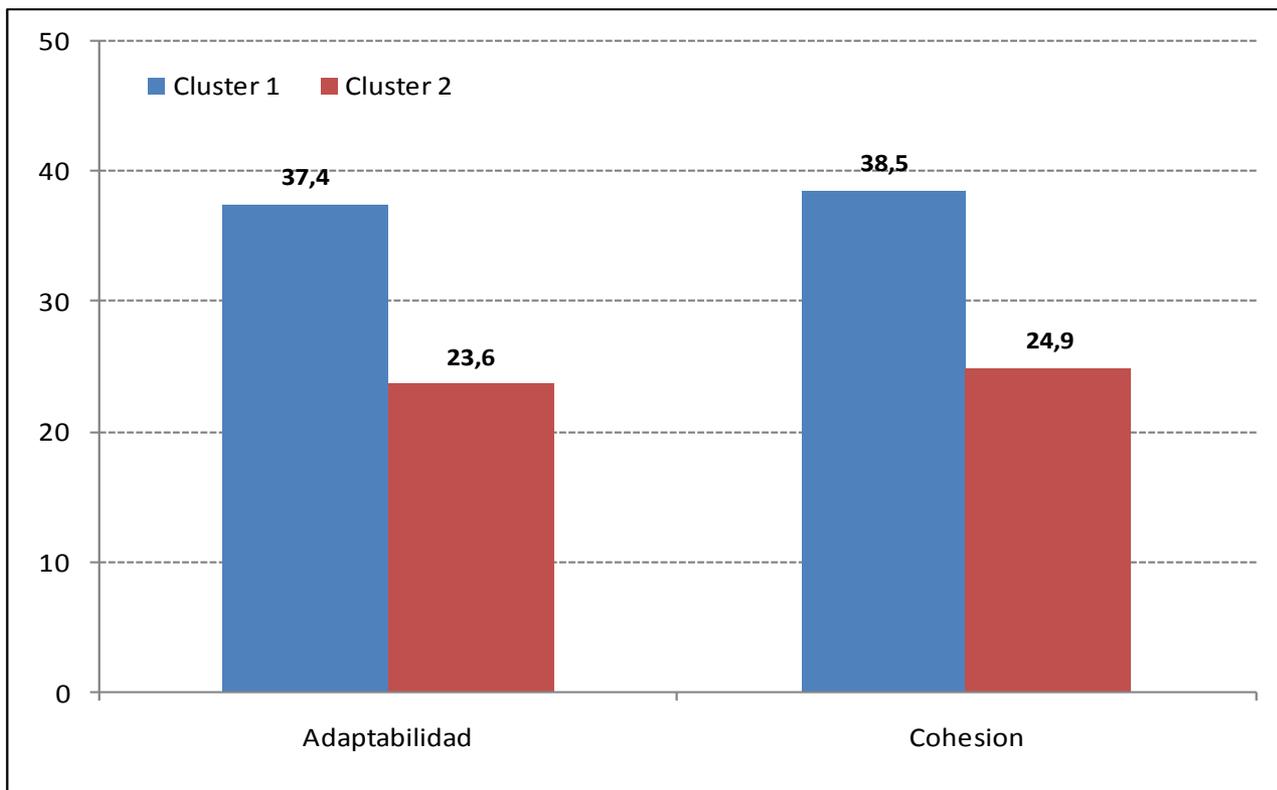




	<b>Con o sin cargo en la empresa</b>	<b>Intervalo de edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Lugar dentro de la familia</b>	<b>Tipo de Familia</b>
<b>Clúster 1</b>	66% sí 44% no	40% > de 50 33,3% > de 30 26,6% < de 30	60% varones 40% mujeres	53,3% hijos 33,3% padres 20% madres	33,3% t.I 33,3% t.II 33,3% t.III
<b>Clúster 2</b>	37,2% sí 62,5% no	25% > de 50 37,3% > de 30 37,5% < de 30	62,5% varones 37,2% mujeres	75% hijos 25% Esposas /nueras	25% t.I 75% t.II

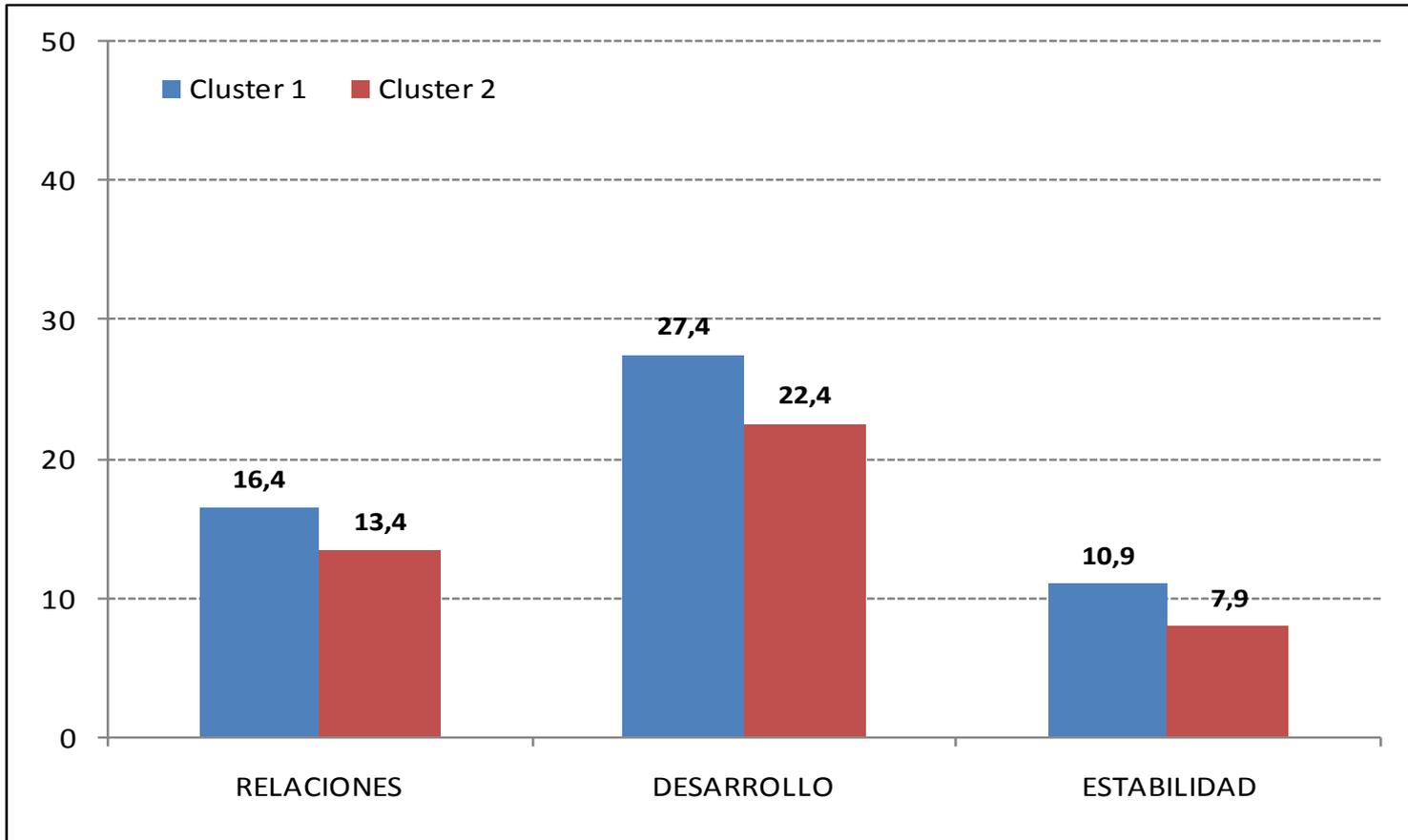


## FACES II



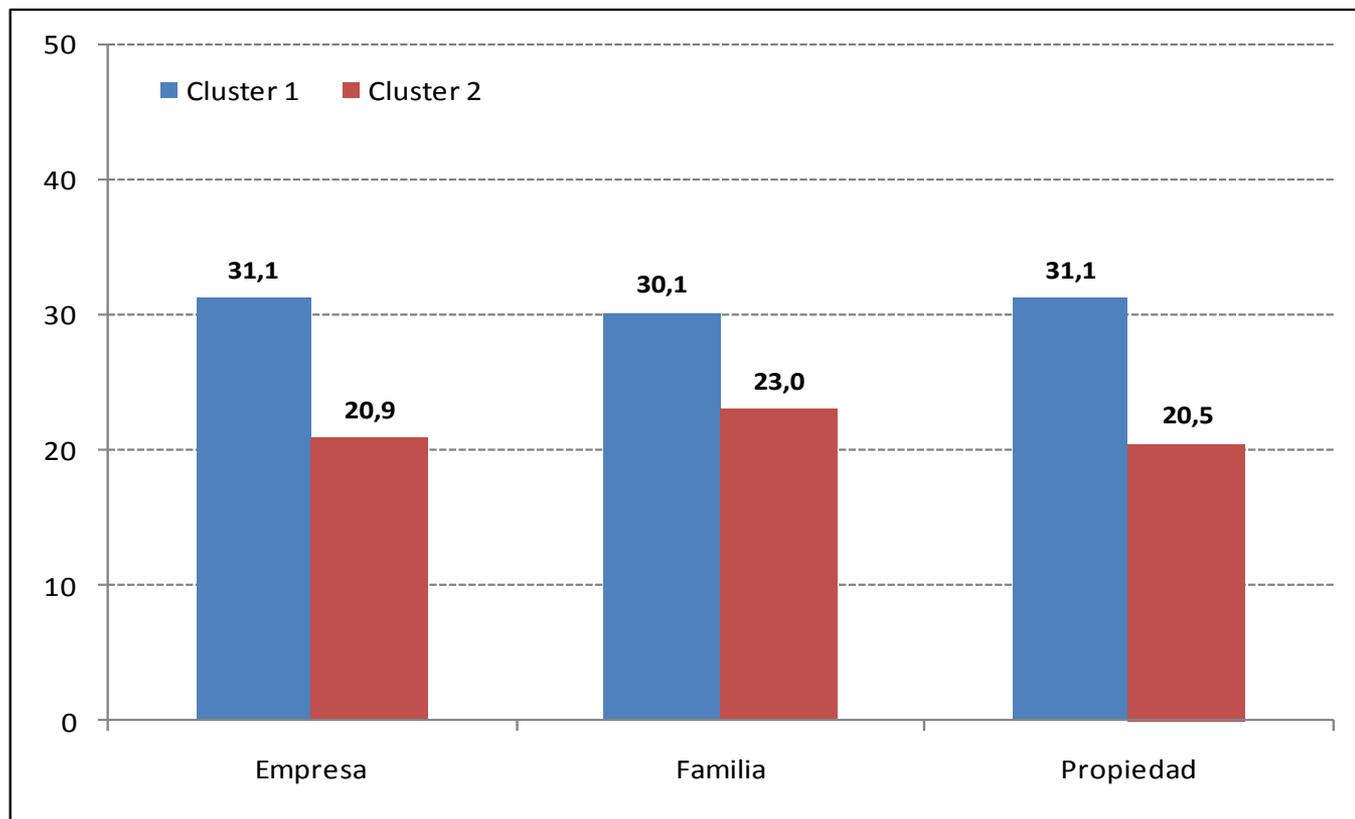


## FES



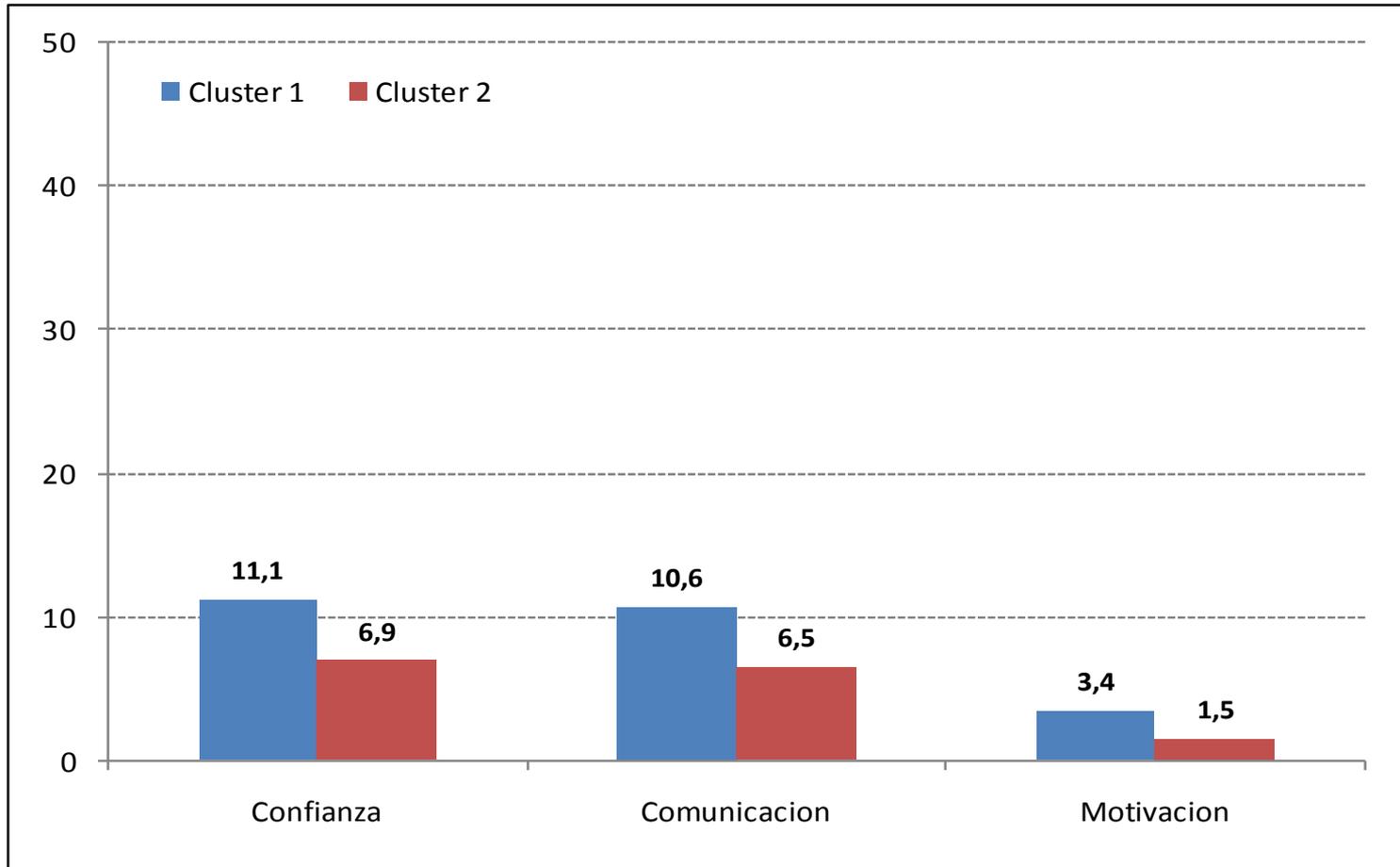


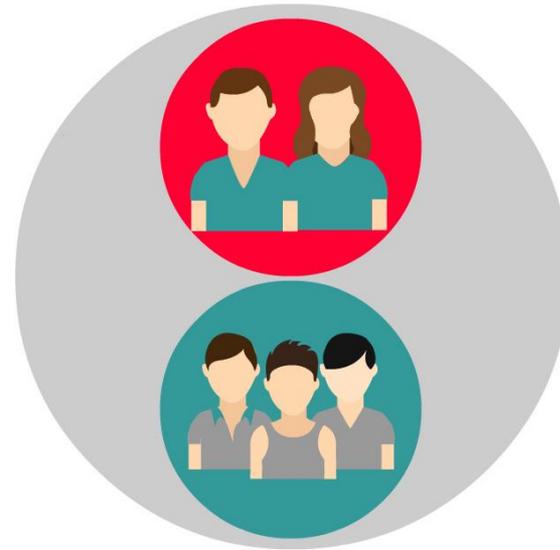
## Modelo de Barco





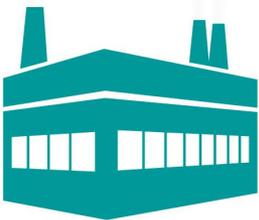
## Inteligencia Relacional





# 5.

## CONCLUSIONES



## CONCLUSIONES

### INSTRUMENTOS A Y B:

### FACES II Y FES

#### FACES II

Las familias 1 y 7 resultados extremos.

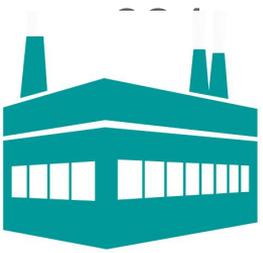
Las familias 2, 4, 5 y 8 obtienen resultados de normalidad.

La entrevista semiestructurada ha confirmado los resultados del cuestionario FACE II en las familias 1, 4, 7 y 8 y no lo ha hecho en las familias 2, 5 y 9.

#### FES

Todas las familias, salvo la 7, obtienen un resultado promedio.

La entrevista semiestructurada ha confirmado los resultados del cuestionario FES en las familias 4, 5, 7 y 8, y no lo ha hecho en las familias 1, 2 y 9.



## CONCLUSIONES

### INSTRUMENTOS C Y D:

#### BARCO

Las familias disfuncionales muestran puntuaciones extremas (muy altas/muy bajas). Familias 1,2,5,7,9.

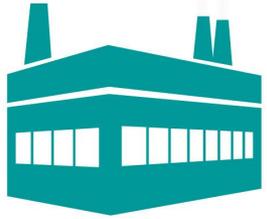
Las familias funcionales muestran puntuaciones moderadamente altas. Familias 4 y 8.

### BARCO E IR

#### INTELIGENCIA RELACIONAL

Las familias disfuncionales muestran resultados extremos: Muy altos, las familias 1 y 7, y muy bajos, las familias 2, 5 y 9.

Las familias funcionales muestran puntuaciones moderadamente altas. Familias 4 y 8.



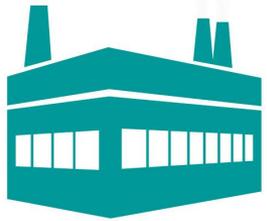
**H.1**

## CONCLUSIONES

Las familias empresarias con un nivel de disfuncionalidad alto ven reducidas sus competencias para desarrollar una planificación corporativa de sus negocios con resultados considerados como exitosos en el mundo de la empresa.

**Esta hipótesis se confirma.**

Los resultados obtenidos por las familias 1, 2, 5, 7 y 9 confirman que su grado de disfuncionalidad puede condicionar la planificación.



**H.2**

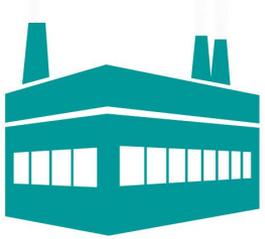
## CONCLUSIONES

- Las familias clasificadas como disfuncionales obtendrán peores valoraciones en las herramientas que evalúan el equilibrio y la inteligencia relacional.

### Esta hipótesis se confirma parcialmente.

Las familias 2, 5 y 9 obtienen valores muy bajos en el instrumento c (Barco) y en el instrumento d (IR), lo que nos permitiría confirmar esta hipótesis.

Sin embargo, los excelentes resultados de las familias 1 y 7, también disfuncionales (pero clasificadas como mixtas), nos impiden confirmar esta hipótesis.



## CONCLUSIONES

**H.3**

Existen otras variables, además de las relacionadas con la salud familiar, que permiten caracterizar el equilibrio y la inteligencia relacional, en concreto la edad, el sexo, grado de parentesco y el puesto o cargo ocupado en la empresa.

**Esta hipótesis se confirma.**

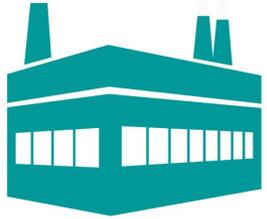
Los sujetos agrupados en el Clúster 2, tienen peores resultados en el cuestionario Barco e Inteligencia Relacional IR.

Edad – Agrupa al mayor número de jóvenes

Sexo – Agrupa mayoritariamente a varones

Grado de parentesco – Agrupa mayoritariamente a hijos, esposas y nueras.

Puesto o cargo ocupado en la empresa.- Agrupa mayoritariamente a sujetos sin cargo



## LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1

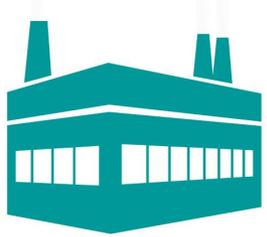
El acceso a la muestra.

2

El tamaño de la muestra utilizada dificulta la generalización de los resultados.

3

Las limitaciones de la muestra han dificultado el análisis empírico de las propiedades psicométricas de los cuatro instrumentos utilizados.

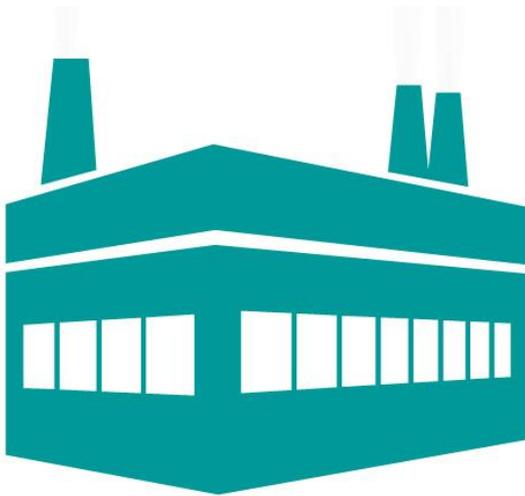


## POSIBLES LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN FUTURAS

- 1 Aplicar esta metodología de estudio a una muestra más amplia, que permita constatar y/o ampliar los resultados.
- 2 Incorporar los instrumentos de diagnóstico de salud familiar junto con las entrevistas en los procesos de asesoramiento a familias empresarias.
- 3 Diseñar nuevos instrumentos de evaluación de empresa familiar que contemplen indicadores de salud.
- 4 Diseñar un plan de promoción de la salud dirigido a familias empresarias con objeto de prevenir la disfuncionalidad y favorecer la individuación de sus miembros.



# PATOLOGÍA DE LA FAMILIA EMPRESARIA



- **TESIS DOCTORAL**
- **Autora: Susana Méndez Gago**
- **Directora: Dra. Luz F. Pérez**

