

# **“El Coaching Transaccional en los problemas de Empresas Familiares afectadas por herencia”**

Dr. Roberto Kertész - Rector Emérito, Universidad de Flores Argentina-

**XVI Congreso Español de Análisis Transaccional y  
IV Congreso Internacional de Psicología Humanista  
25-27 de Septiembre de 2014**

## **ÍNDICE**

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>1. Introducción al Análisis Transaccional</b>	<b>1</b>
<b>2. ¿Cuáles son las principales características del AT, de utilidad para la asesoría de empresas familiares?</b>	<b>2</b>
<b>3. Los “10 Instrumentos” del Análisis Transaccional y sus aplicaciones frecuentes en los negocios de familia</b>	<b>3</b>
<b>4. Definición de empresas familiares:</b>	<b>3</b>
<b>5. Los dos sistemas sociales principales ...cada uno con su tipo de Valores</b>	<b>4</b>
<b>6. El Decálogo de las características de las empresas familiares exitosas</b>	<b>4</b>
<b>7. Cuatro sistemas superpuestos en las firmas de familia</b>	<b>4</b>
<b>8. El Genograma familiar</b>	<b>5</b>
<b>9. El Protocolo Familiar</b>	<b>6</b>
<b>10. El Modelo P.A.L.T.</b>	<b>6</b>
<b>11. P.A.L.T. – F.O.D.A.</b>	<b>7</b>
<b>12. Comunicación Efectiva (cuando se logran los efectos buscados)</b>	<b>8</b>
<b>13. Criterios para decidir el ingreso de familiares y la continuidad</b>	<b>8</b>
<b>14. Criterios para elegir posibles sucesores</b>	<b>8</b>
<b>15. Los problemas más frecuentes de las Pymes familiares... y sus posibles soluciones</b>	<b>9</b>
<b>16. ¿Qué es el coaching?</b>	<b>9</b>
<b>17. ¿Qué es el Coaching Transaccional?</b>	<b>10</b>
<b>18. Los 4 pilares del Coaching Transaccional</b>	<b>11</b>
<b>19. Diferenciación de los tipos de intervenciones</b>	<b>11</b>
<b>20. La herencia y la sucesión en las empresas de familia</b>	<b>12</b>
<b>21. El Coaching Transaccional en los problemas de Empresas Familiares afectadas por herencia</b>	<b>12</b>
<b>22. Postdictum</b>	<b>13</b>
<b>22. Bibliografía</b>	<b>14</b>

## **1, Introducción al Análisis Transaccional**

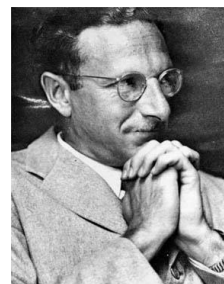
El Análisis Transaccional (A.T.) es una nueva ciencia de la conducta que surgió en la costa Oeste de Estados Unidos en los años 50. Se denomina Análisis porque separa el comportamiento en unidades y Transaccional por el énfasis que pone en las *interacciones* entre los seres humanos.

¿Quién fue su creador?

El Dr. Eric Berne (1910-1970),

Entre sus aportes principales podemos señalar:

- Su hincapié en el lenguaje simple y el buen humor
- La crítica hacia el uso de etiquetas diagnósticas psiquiátricas, que encasillan a las personas
- Su énfasis en *curar* a los pacientes en lugar de “tratarlos”



Esta “Escuela de Psicología” fue introducida en Argentina en 1967 y en Latinoamérica, España y Hungría a partir de 1973 por el Dr. Roberto Kertész y el equipo profesional del Instituto Privado

de Psicología Médica (IPPEM) y de la Asociación Iberoamericana de Análisis Transaccional y Ciencias del Comportamiento (ANTAL).

Luego de una presentación resumida del A.T., nos referiremos a las posibilidades de su aplicación en los negocios de familia y nuestra experiencia al respecto desde la década de 1970.

## 2. ¿Cuáles son las principales características del AT, de utilidad para la asesoría de empresas familiares?

**1) Filosofía positiva y de confianza en el ser humano:** ayuda a generar confianza y autoestima.

Esto consolida los vínculos, tanto afectivos como laborales, de los integrantes



**2) Modelo de aprendizaje: vs. el modelo médico.** Acorde a esto, no hay "enfermedades" mentales (excepto las orgánicas) sino aprendizajes de conductas inadecuadas que pueden ser re-aprendidas. Los clientes pueden aceptar la asesoría sin por eso considerarse "locos" y comprender que sus conductas fueron aprendidas de sus familiares de la infancia y transmitidas a su descendencia. Con este enfoque, no existen culpables. Cada progenitor u otro tipo de pariente / educador, fue a su vez hijo y formó lo mejor que pudo a su descendencia.

**3) Sencillo:** Uso de vocabulario simple, comprensible para un niño de 10 años. Lo pueden compartir todos en el negocio y en la familia y con los empleados, clientes y proveedores.

**4) Natural:** Basado en las necesidades biológicas, psicológicas y sociales de los seres humanos. Lo cual demuestra su validez y utilidad. Esto incluye la expresión de las emociones auténticas y las respuestas adecuadas a las mismas, que deben en general ser aprendidas para incrementar la Inteligencia Intra- e Interpersonal

**5) Objetivo:** Descripción de las conductas observables, uso de verbos de acción en vez de sustantivos y adjetivos calificativos imprecisos Favorece la observación y comprensión de las conductas propias y ajenas, en lugar de usar adjetivos desvalorizantes.

**7) Predictivo:** Permite captar a través del instrumento Argumento de Vida el programa mental actual con alta probabilidad de acierto. El Genograma familiar, que debe trazarse por lo menos con tres generaciones y resumir la personalidad y comportamientos de cada integrante, aporta información de gran valor. Las conductas no verbales son también mensajes, habitualmente más potentes que las verbales para un niño y permanecen grabados a través del tiempo. La conducta de los hijos es la resultante de los mensajes parentales. Y podemos predecir así no sólo la probable evolución de los familiares. sino además la marcha del negocio.

**8) Preventivo:** Consecuencia de lo predictivo, permite prevenir y detener comportamientos peligrosos o perdedores así como la transmisión de mensajes negativo a quienes nos rodean. Muchos de nuestros clientes recibieron "mandatos" para perder lo que obtengan o pagar "penitencias" por sus éxitos y por esto frecuentemente permanecen mediocres. También en caso de divorcios conflictivos, el A.T. favorece los procesos de mediación para la separación del matrimonio, los bienes y la tenencia de los hijos.

**9)Efectivo:** Integrado con otras técnicas, logra la remisión de un 80 / 90% de los motivos de consulta en plazos breves (80 - 100 hs. de tratamiento en forma grupal)

*Lo es también en la consultoría pero se potencia con añadiendo técnicas de otras escuelas, como la Ericksoniana, para inducir a superar resistencias al cambio*  
**10)Integrable:** Es un marco de referencia amplio que permite la combinación con técnicas de otras ciencias de la conducta Y también con otras herramientas, como la dirección por objetivos, toma de decisiones, mediación, manejo de conflictos, calidad total etc.

**11) Contractual:** Se definen objetivos de cambio positivo de conducta. ("*Llegar puntualmente al trabajo*"; "*Hablar en público*", "*Defender mis puntos de vista asertivamente*")

En el negocio, se definen contratos y objetivos vinculados con el mismo: "*Felicitar a mi hijo ( darle caricias*

<p><b>6) Diagramable:</b> Representación de sus conceptos y técnicas mediante gráficos sencillos. Activa lo visual del hemisferio derecho ( en los diestros) y de un vistazo permite comprender al Genograma familiar, las transacciones, el Triángulo Dramático, etc.</p>	<p><i>positivas) cuando logra un éxito)”; "Mantenerme en la Posición Existencial Realista", etc.</i></p> <p><b>12) Igualitario:</b> Según su postura, todos nacemos con igual valor como personas, mereciendo respeto de nuestros derechos. Preconiza un modo democrático de liderazgo y un, trato de igual a igual con el paciente o cliente. Induce un trato de mutuo respeto en todos los niveles</p>
--	--

### **3. Los "10 Instrumentos" del Análisis Transaccional y sus aplicaciones frecuentes en los negocios de familia**

<b>Instrumento del A.T.</b>	<b>Aplicaciones y roles posibles del asesor o coach transaccional</b>
<b>1. Estados del Yo ( Padre, Adulto y Niño)</b>	<b>Autoconocimiento, mejora de diálogos internos negativos, reparentalización, incorporación de nuevos contenidos, toma de decisiones tomando en cuenta a los tres estados del Yo</b>
<b>2. Análisis de las Transacciones</b>	<b>Análisis y mejora de las comunicaciones a todos los niveles</b>
<b>3. Intercambio de caricias positivas</b>	<b>Motivación, mejora del clima laboral, impacto sobre la salud física y mental</b>
<b>4. Manejo del tiempo</b>	<b>Optimización del uso del tiempo de trabajo y del rendimiento en las reuniones, así como en otros roles</b>
<b>5. Posiciones Existenciales</b>	<b>Vinculaciones y toma de decisiones racionales, efectivas y placenteras, Previsión y resolución de conflictos</b>
<b>6. Emociones auténticas y rebusques</b>	<b>Expresión de- y respuestas adecuadas a las emociones, influencia sobre el grado de stress</b>
<b>7. Juegos Psicológicos</b>	<b>Comprensión, prevención y corrección de este tipo de interacciones inadecuadas</b>
<b>8. Argumento de Vida</b>	<b>Detección del tipo de Argumento y sus "mandatos"· conexos, y su influencia sobre la familia y la empresa. Estudio de los ciclos de vida de la firma y de la familia y sus interacciones</b>
<b>9. Miniargumento</b>	<b>Toma de conciencia de los Impulsores propios y su reemplazo por Permisores</b>
<b>10-Dinámica de grupos</b>	<b>Manejo productivo de las reuniones, liderazgo , formación y conducción de equipos de trabajo</b>

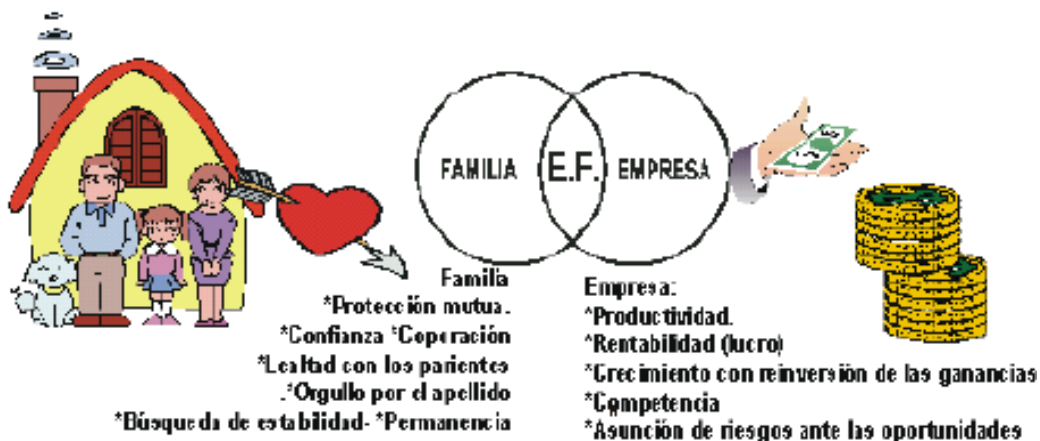
### **4. Definición de empresas familiares:**

*"Las empresas son familiares cuando están formadas por un mínimo de dos familiares o una pareja, que son copropietarios y trabajan en ella"*

**Esta definición abarca entre el 60% y el 80% de todas las empresas, aportando más de la mitad del Producto Bruto Interno y del 60% de los puestos de trabajo.**

De allí su gran importancia y la validez de su estudio, para diversos profesionales: psicólogos, contadores, administradores, ingenieros, Licenciados en Recursos Humanos, etc.

### **5. Los dos sistemas sociales principales... cada uno con su tipo de Valores**



Un ejemplo particular de estas organizaciones es el de la pareja, sea emprendedora o desarrollada con éxito ya como empresaria.

En nuestra experiencia hemos observado 4 criterios de éxito para las mismas;

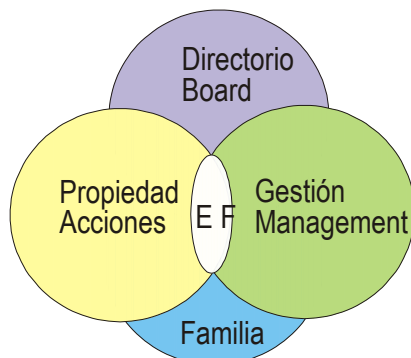
1. Valores compartidos para el trabajo
2. Descripción precisa de funciones, acorde a los potenciales y competentes de cada Integrante
3. Cooperación en lugar de competencia
4. Toma de decisiones consensuadas y con comunicación efectiva

### **6. El Decálogo de las características de las empresas familiares exitosas**

(Compartidas con las firmas no familiares, pero generalmente más frecuentes en las familiares)

<b><i>1. Buen desarrollo gerencial , delegación racional del poder y contratación de asesores</i></b>
<b><i>2. Plan de Negocios vigente y actualizado, estrategias a largo plazo</i></b>
<b><i>3. Creatividad y emprendedurismo, con toma de riesgos calculados</i></b>
<b><i>4. Reuniones semanales o quincenales con Agenda previa y toma de decisiones por consenso</i></b>
<b><i>5. Motivación y formación temprana de los descendientes respecto de las responsabilidades de la propiedad y la continuidad potencial por parte de los mismos</i></b>
<b><i>6. Conciencia clara de las diferencias entre familia y negocio</i></b>
<b><i>7. Plan de Sucesión para posibles eventualidades y al llegar los fundadores a una edad avanzada</i></b>
<b><i>8. Trato justo y cordial del personal, buen clima laboral, capacitación continua</i></b>
<b><i>9. Elevada responsabilidad social y ambiental</i></b>
<b><i>10. Valoración de la calidad y el cumplimiento de los compromisos</i></b>

## 7. Cuatro sistemas superpuestos en las firmas de familia

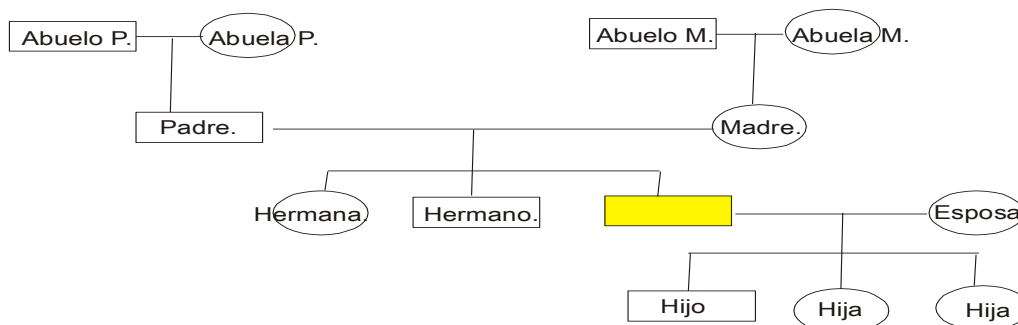


1. La propiedad y las acciones corresponden al poder legal
2. La gestión o management, al poder de la toma de decisiones en la dirección de la firma.
3. El directorio o board, es un cuerpo consultivo, integrado preferencialmente por ex fundadores y propietarios de negocios familiares y por asesores profesionales. Aun es poco frecuente en Argentina
4. La familia describe los rasgos de parentesco

Es necesario distinguir en cuáles sistemas revisten los integrantes del negocio. Por ejemplo, un hijo puede figurar en la Gestión y la Familia, pero no en la Propiedad, Y la esposa del fundador, en la Propiedad y la Familia, pero no en la Gestión.

## 8. El Genograma familiar:

### Representación de los Vínculos de Parentesco



- Este gráfico nos aporta información esencial. Debe abarcar por lo menos 3 generaciones. Se pueden añadir las fechas de fallecimiento y unos tres adjetivos que describan a cada miembro, así como sus características positivas y negativas-

- La comunicación es verbal y no verbal, y sólo aproximadamente un 10% es consciente, correspondiente al número de Miller (1956), de los 7 + / 2 "trozos" de información percibibles en un momento dado. Una especie de "pantalla" accesible a la mente consciente, de la cual se da cuenta.

- El resto de los mensajes pasa la nivel no consciente, el cual también influye sobre las ideas, creencias, decisiones, imágenes y conductas de la persona.

- Los comportamientos no verbales (expresión facial, gestos, tono muscular, movimientos, etc.) son mensajes generalmente más potentes que los verbales (palabras, tono de voz, ritmo del habla, volumen)-

Y las comunicaciones verbales pueden ser **congruentes** (enviando el mismo mensaje) o **incongruentes** con los verbales.

## **9. El Protocolo Familiar**



Es una "constitución" familiar redactada por consenso y por escrito, incluyendo:

1. Criterios para la incorporación de familiares directos, Políticos y de no familiares
2. Evaluaciones de desempeño, retribuciones, ascensos, otros beneficios
3. Se define cuáles familiares participarán en la Propiedad y cuáles en la Gestión y en el Plan de Sucesión
4. Tareas de capacitación y solicitud de asesoría

Es conveniente organizar un Consejo de Familia, el cual se encargará de redactar el Protocolo en un retiro de uno o más días



En el modelo del Análisis Transaccional, el estado del Yo Padre determina lo que se **DEBE** hacer, acorde a sus Valores, al cual corresponden los contenidos del Protocolo. Un nivel *meta* (más alto) respecto del Adulto, que computa lo que se **PUEDE** hacer, y tiene el poder legislativo conjunto de los integrantes de la familia. Estos redactan al Protocolo por consenso y luego Lo "suben" al estado Padre compartido por todos. Y el Niño aporta la motivación y la creatividad

## **10. El Modelo P.A.L.T.**

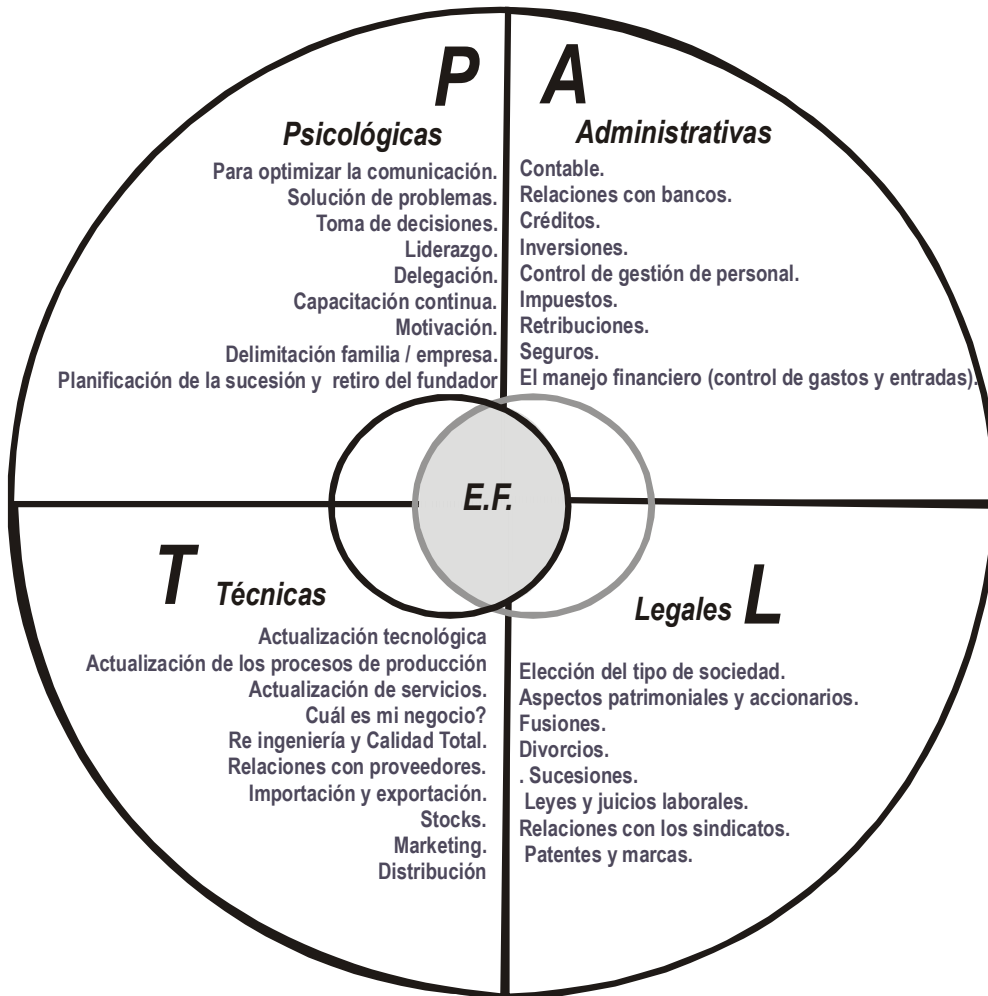
Este modelo sencillo, que hemos elaborado hace algunos años para facilitar la asesoría, abarca las variables esenciales de toda empresa:

- 1) Psicosociales,
- 2) Administrativas y financieras;
- 3) Legales y
- 4) Técnicas (propias de sus productos y servicios).

Las cuatro, evidentemente, son interactivas, formando un sistema. El asesoramiento debe ser **interdisciplinario** y colaborativo, en el cual los distintos profesionales necesitan conocer un mínimo de las disciplinas diferentes a la su formación académica.

Y actuando sobre alguna de dichas Variables, podemos obtener cambios deseados de una forma indirecta cuando existe resistencia al actual en forma directa. Por ejemplo, un cambio Administrativo en los horarios, el lugar de trabajo o el tipo de remuneración puede influir sobre lo Psicosocial y viceversa.

## El Modelo P.A.L.T.



### 11. P.A.L.T. – F.O.D.A.

El análisis F.O.D.A. considera 4 variables:

- Internas a la firma: Fortalezas y Debilidades
- Externas a la firma: Oportunidades y Amenazas

La combinación de las F.O.D.A. y el modelo P.A.L.T. permite un diagnóstico eficaz y un análisis ordenado y preciso de los Estados Actuales y los Estados Deseados para cada una de las variables.

F.O.D.A	Psicológicas	Administrativas	Legales	Técnicas
<b>Fortalezas</b>				
<b>Oportunidades</b>				
<b>Debilidades</b>				
<b>Amenazas</b>				

## **12. Comunicación Efectiva (cuando se logran los efectos buscados)**

<b>LOS 5 PILARES (O. R .P. A. I.)</b>	<b>LAS 5 DISTORSIONES (C .O. I. A. G.) y sus correcciones</b>
<b>1. EMPATIZAR (observar, escuchar, identificarse)</b>	<b>1. CRITICAR (sugerir para el futuro)</b>
<b>2. REFLEJAR (acomparar, sintonizar)</b>	<b>2. ORDENAR (preguntar si el otro desea hacerlo)</b>
<b>3. PREGUNTAR (invitando a cambios)</b>	<b>3. IMPONER (sólo se debe proponer la propia opinión pero respetando otras)</b>
<b>4. REFORZAR (dar caricias)</b>	<b>4. ADIVINAR (sólo decir que se intuye algo)</b>
<b>5. INFORMAR</b>	<b>5. SOBREGENERALIZAR (especificar)</b>

## **13. Criterios para decidir el ingreso de familiares y la continuidad**

<i>1. Que los ingresantes potenciales deseen libre y autónomamente incorporarse al negocio y no por sentirse obligados, o por culpa, comodidad o temor de no lograr éxito fuera del negocio</i>
<i>2. Que su rol coincida con su elección vocacional y sus aptitudes para el mismo</i>
<i>3. Que exista una comunicación franca, sincera y con respeto mutuo entre las partes</i>
<i>4. Que los puestos a ocupar correspondan a sus capacidades</i>
<i>5. Que los familiares sean evaluados por su rendimiento y conducta con las mismas normas que los no familiares</i>
<i>6. Que los valores que sustentan a la organización sean compartidos por los familiares que trabajen en ella (idealmente, teniendo en cuenta todos los niveles de la Escala de Necesidades de Maslow: Básicas o económicas, Seguridad, Pertenencia y afecto, Reconocimiento y status, Autorrealización)</i>
<i>7. Que el familiar ingresante haya trabajado con éxito en otra organización previamente (no es obligatorio, pero deseable)</i>
<i>8. Que si van a trabajar hermanos no posean una historia de rivalidades o conflictos o si fue así, que la hayan superado</i>
<i>9. Que el fundador o fundadores informen al familiar ingresante sobre sus intenciones en cuanto a la sucesión y si el mismo podría ser nominado para la misma en el futuro</i>

## **14. Criterios para elegir posibles sucesores**

<i>1. Que en el momento de planear la sucesión, la firma haya logrado un nivel adecuado de organización y profesionalización previa para sostener ese proceso</i>
<i>2. Que el fundador o los fundadores estén genuinamente dispuestos a delegar al mando en el sucesor o sucesores elegidos y que en su momento lo hagan por escrito, comunicándolo a todos los interesados (stakeholders, en inglés)</i>
<i>3. Que exista consenso o acuerdo verbalizado y escrito de los familiares y otros interesados en cuanto a la elección del sucesor/ es.</i>
<i>4. Que el/los sucesor/es mantenga/n capacitación permanente y soliciten la asesoría que requiera/n</i>
<i>5. Que el sucesor/es no acepte/n interferencias de su cónyuge o la familia de éste/a</i>

## **15. Los problemas más frecuentes de las Pymes familiares... y sus posibles soluciones**

<p><b>1. Falta de planificación (de un Plan de Negocios)</b> Es la principal causa de fallas. Si es adecuada, permite prevenir y resolver problemas en las restantes áreas. Frecuentemente, el entrepreneur es un hombre o mujer de acción, y prefiere <i>hacer</i> directamente en vez de <i>pensar</i> antes (planear). Cree que pensar es perder el tiempo, o lo deprime, al tener que sopesar lo que puede andar mal.</p>	<p><b>1. Elaborar un Plan de Negocios</b> Antes de comenzar, con asesoramiento profesional, de colegas, y estudiando firmas del rubro (benchmarking). Este Plan es actualizado continuamente. Incluye: Definición del negocio, productos y servicios, objetivos con plazos, el Organigrama, la descripción de funciones, el sistema de remuneraciones, el tipo de sociedad, la comercialización, las necesidades financieras y el flujo de caja, etc.</p>
<p><b>2. La comercialización (marketing)</b> El producto o servicio puede ser bueno y estar en precio, pero, ¿existe un mercado que lo necesite y compre?</p>	<p><b>2. Un Plan de Marketing</b> Que forma parte del Plan general del Negocio. Incluye el estudio del mercado potencial, cómo hacer conocer el producto, (publicidad y promoción), la estrategia de precios, la evaluación de la competencia.</p>
<p><b>3. Falta de control financiero</b> El 90% de los cierres de firmas se corresponde con fallas en el flujo de caja. Los primeros dos años son cruciales, y no debe esperarse en general que produzcan beneficios. Por eso, tantos emprendimientos cierran cuando se les acaba el capital inicial.</p>	<p><b>3. Adecuado cálculo financiero (cash flow)</b> Un enfoque realista del presupuesto puede requerir la postergación del comienzo del negocio, hacer una experiencia piloto, buscar socios, etc. Las firmas de familia suelen compensar el déficit incluyendo parientes que trabajan sin sueldo y restringiendo sus gastos privados. El presupuesto debe ser seguido estrictamente y hacer prevenciones para imprevistos (seguros, etc.)</p>
<p><b>4. Limitaciones en las habilidades gerenciales</b> Incluidas en la variables Psicológica y Administrativa de nuestro modelo P.A.L.T. (3), incluyen la toma de decisiones, comunicaciones efectivas, liderazgo, conducción de grupos, formación de equipos de trabajo, solución de conflictos, diseño de procesos de producción y administración, etc. La mayoría de estas habilidades sociales, hoy día se describen también como formas de la "Inteligencia emocional" o "Inteligencia interpersonal", y pueden ser adquiridas.(5) El medio óptimo es la participación en grupos de entrenamiento o de psicoterapia, o cursos con ejercicios vivenciales</p>	<p><b>4. Capacitación y asesoramiento</b> Estos servicios fueron brindados por nuestro Instituto desde 1994, por un equipo interdisciplinario. Recientemente existe una creciente oferta, oficial y privada, para empresarios sin formación académica. Insistimos en la necesidad de la expansión de los roles del contador, que está a disposición inmediata del empresario. Muchos contadores nos han referido que a veces deben asumir un rol cuasi-terapéutico con sus clientes. Que los problemas que enfrentan son fundamentalmente humanos y emocionales con ellos. El Análisis Transaccional es probablemente la herramienta más eficaz para su descripción y posible resolución. Su lenguaje es sencillo y accesible para todos los participantes en el proceso de consultoría.</p>

## **16. ¿Qué es el Coaching?**

El *coaching* es un proceso de acompañamiento y apoyo de un facilitador a un cliente o grupo, para producir resultados positivos y verificables en sus diversos roles.

Aunque preferimos llamar a este proceso "*desarrollo*" o "*crecimiento personal*", el término se impuso en la práctica y por eso lo empleamos.

Se diferencia sustancialmente de la psicoterapia porque ésta apunta a resolver problemas autolimitantes, generados en el pasado, mientras que el coaching se centra en logros positivos en el futuro.

Pero en la práctica integramos ambos enfoques creativamente, acorde a las necesidades de cada cliente.

Esta reciente disciplina, originada en la década del 80, en especial en los Estados Unidos y en el campo empresario, configura un cambio radical en las actividades de ayuda, por cuanto al diferenciarse del modelo médico / clínico / de enfermedad mental, permite que cualquier persona con la formación necesaria pueda brindarla, sin requerir el título de médico o psicólogo, a los cuales les está reservada legalmente la psicoterapia.

Pero los médicos, psiquiatras o no, y los psicólogos, además de la psicoterapia, también pueden realizar el coaching, abarcando ambas áreas de necesidades de sus consultantes.

Además de diferenciarla de la psicoterapia, es necesario hacerlo también con la asesoría, consultoría, mentoring y capacitación, a las cuales nos referiremos más abajo.

Su difusión es muy grande en la actualidad, pero no estando regulada legalmente ni enseñada en general en medios de la educación superior, es indispensable una formación seria y avalada por instituciones confiables.

Según Angel y Amar (2006), desde el Siglo XX Occidente está enfrentando un debilitamiento de los valores y referentes tradicionales, como los familiares, ideológicos, políticos y confesionales, lo cual condujo en forma creciente a la adopción del rol laboral como detentor principal de la identidad del individuo. Asimismo, para la búsqueda de su finalidad y sentido (Frankl, 2006).

Por otra parte, el mundo del trabajo y las organizaciones ha sufrido en ese plazo importantes mutaciones: tecnológicas, globalización, reestructuraciones, incremento de las competencias entre empresas, que deben apelar al máximo desarrollo posible de su recurso humano. Esto, en contraposición a los modelos taylorianos y fordistas que imitaron en parte a las estructuras militares, donde bajaban las órdenes y ascendían las verificaciones de su cumplimiento.

Ahora había que desarrollar el pensamiento independiente (o más bien, interdependiente) y la creatividad de los subordinados. Pensar más y obedecer menos (Angel y Amar, op. cit.) Pasando del paradigma Padre-Niño o Padre-Adulto, tradicional para las estructuras laborales, familiares y educacionales, al Adulto-Adulto y hasta Niño Libre-Niño Libre, (Kertész et al, 2010) con la consiguiente resistencia de los directivos, padres y docentes.

Curiosamente, este tipo de comunicaciones sí se daba en los equipos de comandos en el área militar, quienes debían mantener relaciones horizontales para poder cumplir su cometido y sobrevivir.

Uno de los postulados del coaching, posiblemente fundamentado en el ideario socrático tanto como el de la psicología humanística, es que el cliente cuenta con los recursos potenciales para resolver sus problemas y cumplir sus metas. Y uno de esos recursos es la capacidad para procurar los que necesite, tanto del entorno físico como de otras personas.

Fuimos testigos y colaboradores de esos cambios durante nuestra actividad en el programa de Calidad Total en Ford Motor Argentina, de 1978 a 1986, en el cual aplicamos con resultados satisfactorios al Análisis Transaccional, creando el modelo del Liderazgo Transaccional, estrechamente relacionado con el coaching actual.

Ello transcurrió con la coordinación del entonces Gerente de Capacitación, Ing. Oscar Cecchi, con el cual aun nos liga un vínculo de amistad y a quien planeamos convocar como profesor para un próximo postgrado de la Universidad de Flores sobre coaching

Así, el individuo actual está cada vez exigido, además de su formación técnica específica como ingeniero, contador, etc., para el dominio de las Habilidades Sociales, que no se enseñan en esas carreras, pero tampoco en las vinculadas con la salud, y sólo muy recientemente se ha comenzado a hacerlo en la de Psicología (cuando no está dominada por el psicoanálisis).

Por todo esto, es negocio capacitar al personal en estas competencias. Pero esto no es suficiente. Pero no es suficiente. Se aceptó, por la fuerza de la realidad, que el rol del jefe debía ser complementado para los directivos por un tipo de ayuda ancestral, que lo tuviera en cuenta como una persona total, con todos sus roles (trabajo, estudio, pareja, familia, social, tiempo libre) y sus tres estados del Yo; Padre, Adulto y Niño.

Y la soledad del ejecutivo o empresario en sus responsabilidades, puede ser aliviada por el "espacio-espejo" confidencial que aporta el coach, con un carácter confidencial y como recurso para la clarificación de los valores: tanto de los ligados con la tarea como con otros aspectos de la personalidad.

## **17. ¿Qué es el Coaching Transaccional?**

Es una modalidad de coaching, que hemos generado, apoyada fundamentalmente en el Análisis Transaccional, pero integrado con las nuevas ciencias de la conducta y otras disciplinas afines. En realidad, la concepción, filosofía y metodología del AT parece haber sido creada especialmente como una herramienta para el coaching.

## 18. Los 4 Pilares del Coaching Transaccional

Es la formación brindada y certificada por la Asociación Iberoamericana de Análisis Transaccional y Ciencias del Comportamiento (ANTAL) y de la Universidad de Flores (UFLO), como Diplomado.

Nuestro modelo, denominado "Coaching Transaccional Integrativo" consta de 4 Pilares:

I) Teoría y técnicas del AT, las ciencias de la conducta y otras disciplinas:	II) Cuestionarios	III) Comunicación Efectiva	IV) Apoyo y supervisión para la aplicación de los conocimientos adquiridos y para su plan de carrera
<p>Análisis Transaccional, Gestalt, Cognitiva-Conductual, Ericksoniana y su derivación con PNL, imaginaria, manejo del stress, etc. Adicionalmente, de teorías y métodos de toma de decisiones, clarificación de valores, sentido de vida, dirección por objetivos, liderazgo, competencias sociales, etc.</p>	<p>Permiten establecer el Estado Actual y el Estado Deseado del cliente en sus diversas áreas, con las frecuencias e intensidades de sus variables.</p> <p>El cuestionario central en nuestro modelo es el de <i>Áreas de la Conducta y Roles fundamentales</i> (Mente, Cuerpo, Estudio, Trabajo, Pareja, Familia y Tiempo libre). Es especialmente aplicable para el Coaching Personal o Coaching de Vida.</p> <p>Otros cuestionarios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones racionales y creativas,</li> <li>- Inteligencias Múltiples,</li> <li>- Escala de Necesidades de Maslow,</li> <li>- Clarificación de Valores,</li> <li>- Manejo del stress psicosocial,</li> <li>- Decisión y Redecisión Vocacional,</li> <li>- Las 27 técnicas de cambio cognitivo,</li> <li>- Listado de ideas erróneas,</li> <li>- Conductas Parentales (MAPA),</li> <li>- Multimodal,</li> <li>- Pienso y Veo, luego Siento y Hago,</li> <li>- Grado de resolución de conflictos,</li> <li>- El Placer de Aprender,</li> <li>- Liderazgo Transaccional,</li> <li>- Estilos para Educar,</li> <li>- Características de las personas triunfadoras,</li> <li>- Ficha Transaccional Breve,</li> <li>- Características de emprendedores y empresarios, etc.</li> </ul>	<p>Cumplimiento de los "5 Pilares y las 5 Distorsiones" y de las 27 Reglas de la Comunicación Efectiva</p> <p>El "OKness" del coach: Este término del AT se refiere a la salud mental, equilibrio, valores, flexibilidad, autoconocimiento, crecimiento personal, formación continua y la Posición Existencial habitual Realista: <i>"Yo estoy bien, Tú estás bien"</i> del mismo, que puede incrementar como parte de su formación.</p>	<p>El mismo puede ser realizado por un profesional entrenado como coach con un rol didáctico, por especialistas de diversos saberes o por pares.</p>

## 19. Diferenciación de los tipos de intervenciones

PSICOTERAPIA	COACHING	CONSULTORÍA / ASESORÍA	MENTORING	CAPACITACIÓN
<p>Se aplica a síntomas psicopatológicos, originados frecuentemente en decisiones tempranas en base a influencias familiares. El <i>modelo médico</i> tradicional o de "enfermedad" actúa sobre un problema o síntoma que ya existe, y suele buscar en forma retroactiva sus orígenes y causas en el pasado.</p>	<p>Actúa sobre aspectos aún <i>no desarrollados</i> del cliente para emplear mejor su potencial: valores, creencias, toma de decisiones, manejo del tiempo, del dinero y de conflictos, logro de información confiable, incremento de las competencias, comunicaciones efectivas, creatividad, generación de una red social de apoyo, etc.</p>	<p>Aportan información, opciones posibles, recomendaciones, o consejos y asesoramiento sobre alternativas de acción. Apunta a solucionar problemas.</p> <p>Mientras que el coach "puro" extrae o elicit información del</p>	<p>El mentoring es el aporte de consejos, información, modelo o guía, de una persona con experiencia y habilidades reconocidas en una disciplina dada, en beneficio del desarrollo personal y profesional del consultante.</p>	<p>Provee información sobre habilidades específicas, sin dirigirse a la <u>persona total</u></p> <p>Ejemplo: finanzas, informática, relaciones humanas, redacción</p>

<p>Puede indicarse medicación psicotrópica adicionalmente, recetada por médicos, psiquiatras o de otras especialidades.</p> <p>Dentro del marco de la psicoterapia no se suele instruir al paciente para aplicar sus recursos a otros aspectos de su vida, cuando se lo considera "curado".</p> <p style="text-align: center;">Pasado →</p> <p>- 10 →</p>	<p>Principalmente opera en base a preguntas, para despertar y activar los talentos del coachee. El vínculo con el coach suele ser relativamente breve. En su forma "pura" no asesora, siendo ésta otra función descrita en la columna siguiente,</p> <p>En la práctica recomendamos una labor flexible, combinando los procesos de este cuadro, individualmente o con un equipo interdisciplinario.</p> <p style="text-align: center;">Futuro →</p> <p>0 → + 10</p>	<p>cliente, el asesor la provee.</p>	<p>La relación suele ser prolongada en el tiempo, para permitir el desarrollo del cliente en su propio contexto laboral.</p>	<p>del plan de negocios, etc.</p>
---	---	--------------------------------------	--	-----------------------------------

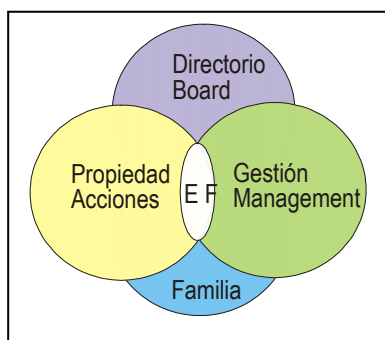
## **20. La herencia y la sucesión en las empresas de familia:**

El concepto legal de herencia corresponde al acto jurídico de la transmisión de los bienes, derechos y obligaciones a otra u otras personas, que se denominan herederos.

En el caso de los negocios de familia, puede o no existir un testamento previo cuyas normativas varían según los diferentes países.

En Argentina sólo se puede testar hasta el 20% de los bienes; el resto se hereda acorde a la legislación vigente.

En el caso de los negocios de familia, ante la incapacidad legal o fallecimiento del fundador o dueño, sus herederos (esposos, hijos etc.) reciben no sólo bienes materiales (propiedades, efectivo, marcas, etc.), sino también la titularidad y el poder de gestión, lo cual es equivalente a una sucesión.



Replicamos el cuadro adjunto, en el cual se ilustra que en la herencia y en la sucesión, se traspasa tanto la propiedad y las acciones (aspectos legales), como la gestión y el management (aspectos administrativos).

Pero preferimos hablar de la sucesión como "continuidad" porque en el primer caso, el fundador o propietario quedaría como carente de funciones: "una muerte laboral", cese de actividades y carencia de sentido de la vida en muchos casos.

En cambio, la definición de "continuidad" implica que el negocio, si bien cambia de manos, prosigue y que se puede dejar algún rol de utilidad al responsable o responsables anteriores, sin que sigan detentando el poder, en cuanto a las decisiones estratégicas.

## **21. El Coaching Transaccional en los problemas de Empresas Familiares afectadas por herencia**

Todos los conceptos presentados previamente, pueden ser útiles para aplicar los "4 pilares del Coaching Transaccional", descritos en la pág. 10.

Podemos clasificar los problemas más frecuentes hallados en negocios familiares, del siguiente modo:

### **1. Problemas en los procesos de herencia:**

Lamentablemente, en nuestra experiencia hemos encontrado que en cerca de la mitad de los casos, que algunos de los herederos pretendieron expoliar los derechos de sus parientes o bien manipularlos para lograr que le transfieran bienes que correspondían legalmente a aquellos.

Estas conductas, de índole psicopática, a veces encuentran resistencia y conducen a pleitos y juicios, generalmente duraderos, que terminan destruyendo los vínculos familiares.

Acorde a una de las Normas del Argumento Familiar que hemos detectado, *"La conducta de los hijos es el mensaje de los padres o sustitutos"*, estos conflictos ya están programados en el Argumento Familiar de los herederos, con el Juego Psicológico *"Peléense entre Uds."* En este caso, el coach transaccional, debe apelar a los servicios de un abogado que comparta sus valores éticos, para defender los derechos de sus clientes, otorgándoles un "permiso", dado que algunos carecen de asertividad, lo cual justifican alegando que *"no es correcto pelear por plata con los familiares"*. A esto les replicamos diciendo que están permitiendo el despojo de sus hijos, lo cual es menos correcto.

En otras situaciones, se posterga indefinidamente el juicio sucesorio y/o la división de bienes, porque ello equivaldría a aceptar la muerte del propietario previo.

En una de las mismas que hemos atendido, el padre se suicidó de un balazo, matando en el mismo acto a su socio y los 7 hijos, por influencia de la madre, postergaron durante 20 años los trámites mencionados *"manteniendo vivo"* a su papá de ese modo. Como nuestra clienta, una de las hijas herederas necesitaba adquirir una propiedad para vivienda, decidió reclamar legalmente la sucesión, lo cual logró su amenaza de remate judicial. Logró su objetivo pero el precio que pagó fue quedar 6 años desterrada o exonerada, hasta que falleció su madre también. En ese momento hicieron las paces en el velorio y dividieron también los bienes de la madre.

## 2. Problemas de sucesión:

Dijimos a un empresario que la sucesión es "su-cesión". En la página 7 hemos transcripto algunos criterios para elegir a quien "pasar la antorcha". En los negocios familiares frecuentemente el elegido es un hijo o hija pero eso tiene que depender de esas pautas, del interés vocacional y la capacidad de los posibles detentores del poder. A veces la mejor opción es contratar un gerente externo y mantener la propiedad. En otras vender la empresa en conjunto o dejar la propiedad y el capital a algún familiar y la gestión a gerentes contratados. En Argentina, siendo un país joven, gran parte de industria y comercio fue fundada por inmigrantes sin formación educativa superior aunque esto se fue modificando a partir de la segunda mitad del Siglo XX. Sin embargo, un título universitario no equivale necesariamente a poseer las competencias emprendedoras de éxito.

Pero si la única fuente de autorrealización de un fundador es su empresa, habitualmente se resistirá a abandonarla y además a depender de los hijos-sucesores para sus ingresos económicos.

Esto, sin hablar de su esposa, la "presidentesa", que también queda desprovista del poder y status. Y al no tener intereses culturales o sociales, ambos se transforman en dos jubilados / retirados que sólo esperan la muerte.

Justamente, la tarea del coach transaccional consiste en apoyar tanto a los fundadores/ propietarios como a su sistema social, familiar y organizacional, a planear y ejecutar una sucesión o continuidad exitosa en la cual todos ganen y el originador de todo ese aparato pueda continuar sintiéndose útil y exitoso hasta el fin de sus días.

## 22. Postdictum

Trabajar con los instrumentos del Análisis Transaccional siempre es informativo, revelador, generalmente divertido y creativo. En las empresas familiares invariablemente se genera un ambiente informal, favorecido por el lenguaje de uso diario, facilitando el aprendizaje y la intimidad.

Sin duda, es la mejor disciplina psicológica actual para comprender y describir las conductas humanas, incluyendo sus aspectos tragicómicos, pero también para extraer lo mejor de las personas.

Cuando se presentan fuertes resistencias a los cambios, dado el drama del paso del tiempo en el ciclo de vida, la inevitable declinación de los fundadores sumado al surgimiento de sus descendientes en intensas luchas generacionales, el A.T. permite a todos entender lo que está sucediendo, a través de los estados Adultos del Yo.

Pero los Niños y los Padres internos suelen prevalecer sobre esos Adultos racionales y entonces hay que auxiliar al A.T. con recursos de otras escuelas, que se pueden integrar plenamente en su modelo preciso y visualmente graficable.

Entre dichos recursos se destacan los aportes de la Escuela Sistémica / familiar, de la Psicología Cognitiva, de la Logoterapia, del Psicodrama y la comunicación en varios niveles, conscientes e inconscientes de Milton Erickson.

Estos se refieren a las Variables Psicosociales del modelo PALT, pero las herramientas de las Variables Administrativas, Legales y Técnicas también pueden combinarse armoniosamente con las del Análisis Transaccional.

### **23. Bibliografía**

Angel, P. Y Amar, P. (2006): "*Guía práctica del coaching*". Paidós, Barcelona

Bandura, A. (1971): "*Social Learning Theory*". General Learning Press, Nueva York

Bandura, A. (1986): "*Social Foundations of Thought and Action*" -Prentice-Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey

Berne, E. (1964): "*Los juegos en que participamos*". Diana, Méjico

Danco, L. A. (1980): "*Inside the family business*". The Center for Family Business, Cleveland, E.E.U.U.

Haley, J., editor (1967): "*Advanced techniques of hypnosis and therapy. Selected papers of Milton H. Erickson*". Grune & Stratton, Nueva York

Kertész, R. (2006): "Las empresas familiares y las aplicaciones del Análisis Transaccional". Relato

Oficial, VIo. Encuentro de Empresas Familiares, 15 de noviembre. Universidad Americana de Asunción, Paraguay

Kertész, R., Atalaya, C., Kammerer, K. R., Bozzo, R. N. y Kertész. V. (2006). "*Manual para la empresa familiar*". Editorial de la Universidad de Flores, Buenos Aires

Kertész, R., Atalaya, C. y Kertész, A. (2010): "*Análisis Transaccional Integrado*". 2ª.Ed. Editorial de la Universidad de Flores

Kertész, R. y Landau, G. (2011): "*Los problemas más frecuentes de las empresas familiares... y sus posibles soluciones*". Publicación interna del Instituto Iberoamericano de Empresas Familiares (INAREF), afiliado a la Universidad de Flores, Buenos Aires

Landau, A. y Kertész, R. (1995): "*Los nuevos roles del profesional en Ciencias Económicas*". pp. 25-31, Revista "EMPRESA FAMILIAR", No. 1, Año I.

Le Van, G. (1999): "*The survival guide for business families*". Routledge, Nueva York

Miller. G. A. et al. (1956): "*The magical number seven, plus or minus two: Some limits on our capacity for processing information*". Psychological Review 63) 2= 81-97

Family Business Magazine, editores (1996): "*The Family Business Management Handbook*". Family Business Publishing C., Filadelfia, E.E.U.U.