ORGANIZA

Cadena de Valor
Consultora Integral de Empresas

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL

RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

20° ANIVERSARIO

JORNADA REGIONAL DE RECURSOS HUMANOS 2026

LIDERAZGO | BIENESTAR | TECNOLOGÍA

EN LA NUEVA ERA DEL TALENTO

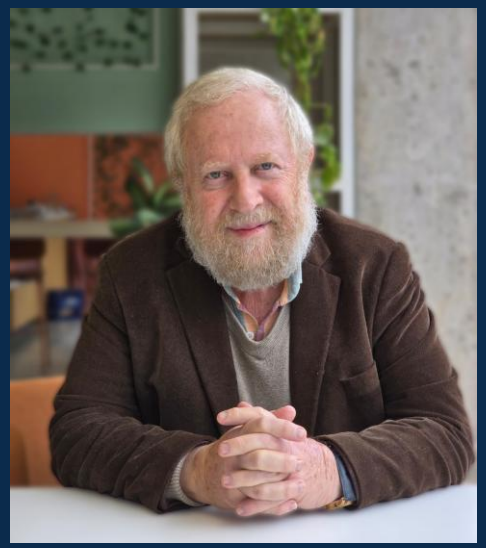
CAPS CONSULTORES
EMPRESA & FAMILIA

LEONARDO J. GLIKIN

El puente entre generaciones:
la empresa familiar frente a un nuevo paradigma

SÁBADO 31 DE OCTUBRE | SALA MAYO – PARANÁ, ENTRE RÍOS

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



LEONARDO J. GLIKIN

Director de CAPS CONSULTORES

CAPS CONSULTORES EMPRESA & FAMILIA

SOBRE EL DISERTANTE

- Director de CAPS Consultores, www.caps.com.ar
- Director del Registro de Consultores de Empresa Familiar Certificados - CEFC®.
  Director del Programa ejecutivo y el programa académico de empresas familiares de la Universidad Torcuato di Tella.
- Autor de 7 libros, artículos académicos y participaciones en libros colectivos en temas de Empresa, Familia y Patrimonio
- Abogado, consultor de empresa familiar certificado - CEFC®
- Cómo trabajar para la trascendencia de la empresa familiar construyendo un puente entre generaciones

TEMÁTICA

EMPRESAS FAMILIARES

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

Dijo Ortega y Gasset:

Cada generación tiene un ~~doble~~ triple trabajo:

recibir lo vivido y dejar fluir su propia espontaneidad.

- *Recibir lo vivido*
- *Dejar fluir su propia espontaneidad.*
- *Preparar lo que sigue*

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

Paradigmas de relación entre generaciones



MANDATO
Obedecer o romper

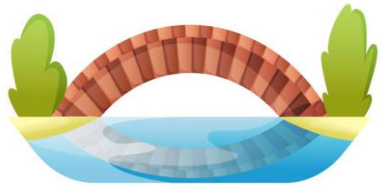
PACTO
Negociar la sucesión

PUENTE
Construir la continuidad

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

El puente no reemplaza al pacto

	
Organiza la transferencia del poder	**Organiza la construcción del futuro**
Mira quién entrega y quién recibe	**Todas las generaciones se ubican del mismo lado**
La lógica de la sucesión	**La convivencia entre generaciones**
Puede quedar atado al pasado	**Obliga mirar tecnología, profesionalización, modernidad.**

El pacto es necesario. El puente lo contiene y lo super

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



¿Por qué este cambio ocurre ahora?

- La extensión de la expectativa de vida.
- La posibilidad de tener buena salud por mucho tiempo.
- El deseo de los mayores de mantener actividad, sin perder calidad de vida.
- Hijos e hijas tienen mayor formación, autonomía y alternativas profesionales.
- La mayor valoración social de la empresa de familia y de la familia empresaria.

© Dr. Leonardo J. Glikin



Beneficios del puente entre generaciones

- Busca conscientemente la armonía familiar.
- Consecuentemente, promueve el diálogo.
- Permite que la empresa se actualice permanentemente:
  - Tecnología.
  - Profesionalización de la dirección y la gestión.
  - Búsqueda consciente del bienestar.

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

Herramientas para construir el puente entre generaciones

01 Dispositivos de Gobierno Activo

02 Mecanismos de prevención y resolución de conflictos

03 Visión compartida en la empresa y en la familia

04 Pautas para el ingreso, permanencia y egreso de los miembros de la familia

05 Acuerdos patrimoniales

06 El protocolo familiar y los acuerdos de socios

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

01 Dispositivos de gobierno activo

Dirección formal
El Directorio (S.A.)
La reunión de socios (SRL)



Dirección real:
El Comité de Dirección
La Mesa de Dirección

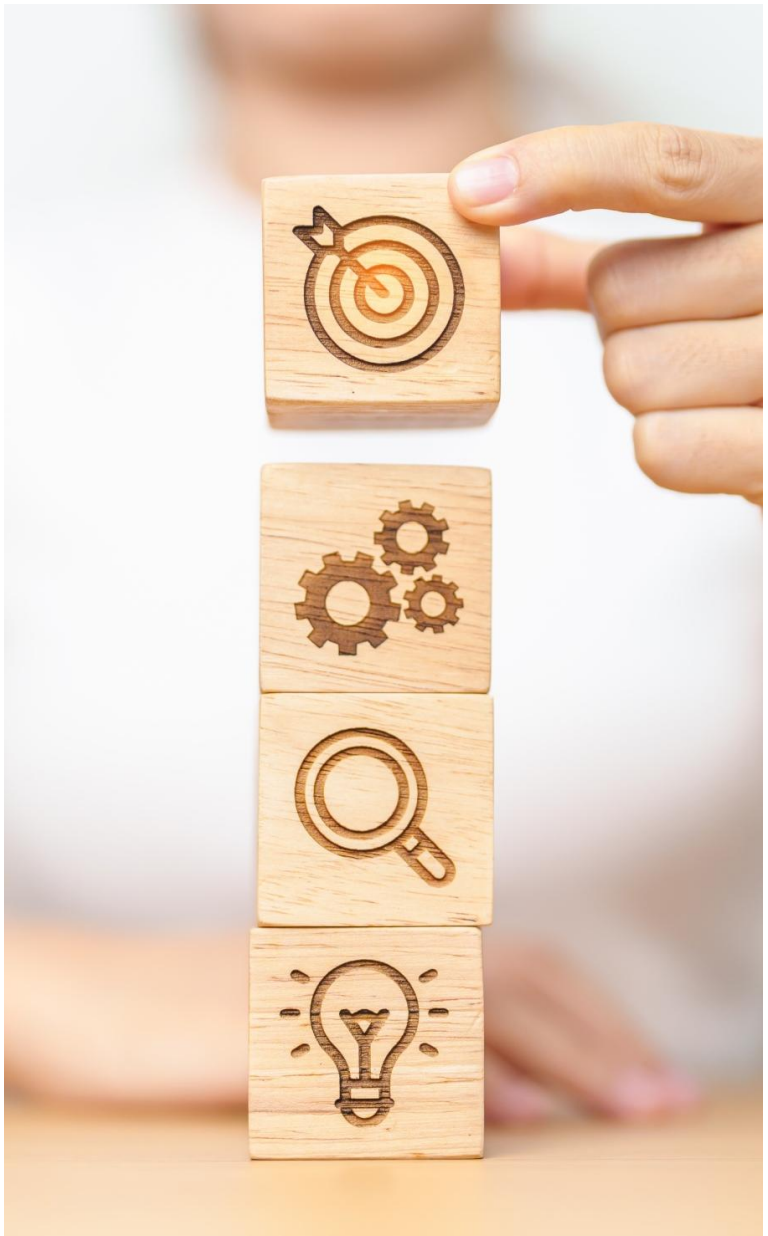
Órganos de gestión:
La Gerencia General
La reunión de Gerentes

Órganos familiares:
El Consejo de Familia
El Family Office

© Dr. Leonardo J. Glikin

Cadena de Valor
Consultora Integral de Empresas

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



02 Mecanismos para prevenir y resolver conflictos

- Acuerdos para evitar la participación de la Justicia
  - Negociación
  - Mediación
  - Arbitraje
- Definición de “conflicto significativo” y de “conflicto societario grave”
- Práctica de mecanismos de resolución de conflictos

CAPS CONSULTORES EMPRESA & FAMILIA

© Dr. Leonardo J. Glikin



03 Visión

¿Hasta dónde queremos llegar?

¿Qué queremos lograr con la empresa?

“Seamos realistas: pidamos lo imposible”

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



04 Los modos de participación familiar en el trabajo 1

- **Edad**
- **Formación**
- **Aptitudes y actitudes esperables en un miembro de la familia**
- **Modos de evaluación del desempeño**
- **Plan de carrera**

© Dr. Leonardo J. Glikin

Cadena de Valor
Consultora Integral de Empresas

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



04 Los modos de participación familiar en el trabajo 2

- **Descripción de funciones, objetivos y responsabilidades**
- **Edad del retiro de los puestos operativos**
- **Pautas para el traspaso del mando**
- **Plan de contingencias**

CAPS CONSULTORES
EMPRESA & FAMILIA

© Dr. Leonardo J. Glikin

Cadena de Valor
Consultora Integral de Empresas

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS

05 Acuerdos patrimoniales

OBJETIVOS A CONSIDERAR:

- Proteger la solidez de la empresa
- Establecer una exitosa continuidad de gestión
- Evitar conflictos entre herederos
- Minimizar costos legales por la transmisión hereditaria
- Definir quiénes reciben la titularidad de la empresa, y en qué proporción
- Atribuir los beneficios a determinadas personas, en forma transitoria o permanente

CAPS CONSULTORES
EMPRESA & FAMILIA

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



Mecanismos a utilizar

- Analizar la actual situación legal (unipersonal, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad anónima)
- Definir el mejor régimen legal a futuro
- Utilizar mecanismos societarios
  - sindicación de acciones,
  - pactos de socios,
  - convenios de continuidad empresaria
- Utilizar mecanismos civiles
  - Fideicomisos
  - Legados
  - Institución de herederos
  - Mejora hereditaria

© Dr. Leonardo J. Glikin

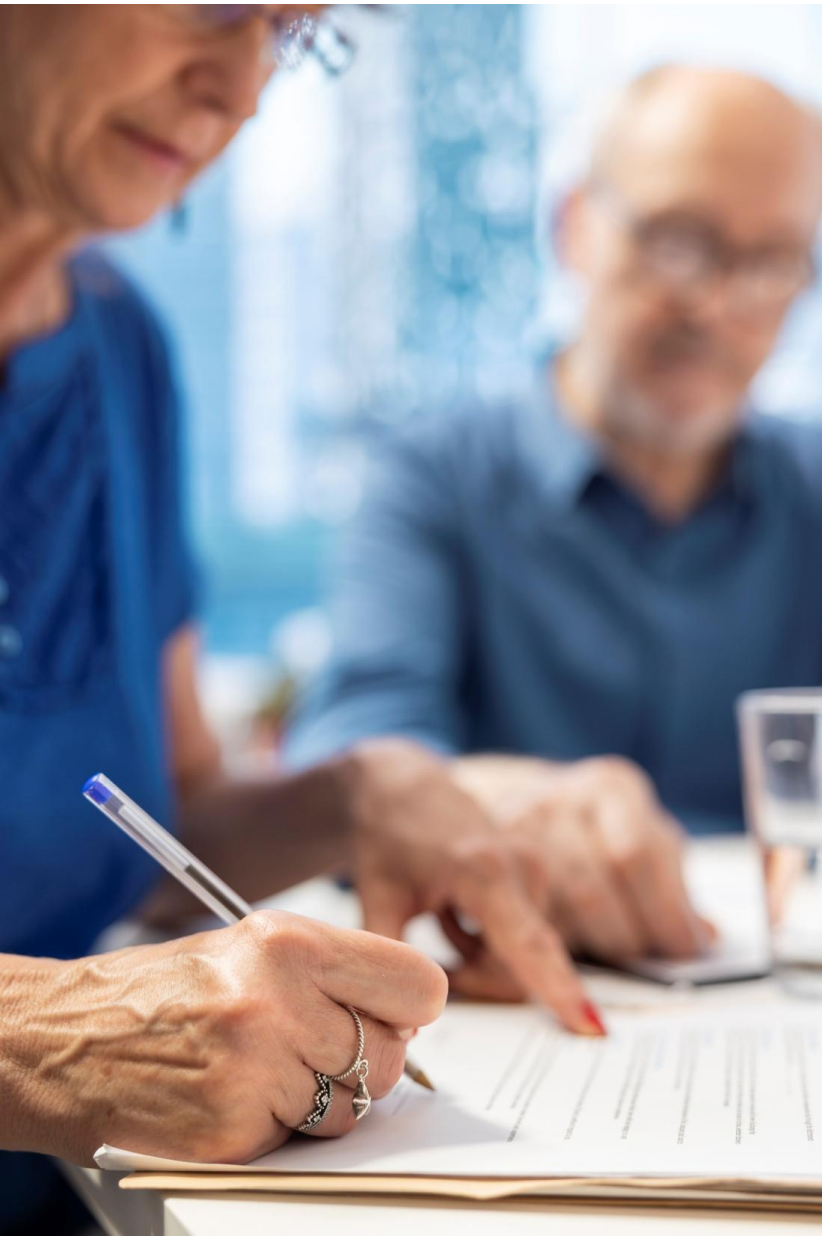


Ámbitos de autonomía y de interdependencia entre empresa y familia

- Definición de actividades en competencia
- Pautas y tiempos de exclusividad
- Acuerdos de confidencialidad
- Mecanismos de Responsabilidad Familiar Empresaria

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



06 El Protocolo empresario-familiar

Instrumento formal con valor **legal** y **moral** que contiene los acuerdos de una **familia empresaria,** respecto de:

- Los modos de **participación familiar** en el **trabajo**
- Los dispositivos de **dirección** de la empresa
- El régimen de **propiedad**, actual y futuro
- Los mecanismos para prevenir y resolver **conflictos**
- Los ámbitos de **autonomía** y de **interdependencia** entre empresa y familia

© Dr. Leonardo J. Glikin

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS
RIO URUGUAY SEGUROS



Mejores vínculos

Mejor organización

Incorporación del Protocolo a la cultura empresario-familiar

© Dr. Leonardo J. Glikin



«Lo que de tus padres has heredado,

adquiérelo para que sea tuyo»

Goethe

© Dr. Leonardo J. Glikin

¡MUCHAS GRACIAS!

¿PREGUNTAS / DEBATE?

Cadena de Valor
Consultora Integral de Empresas

SOCIO ESTRATÉGICO
ASEGURADORA OFICIAL
RUS®
RIO URUGUAY SEGUROS

www.cadenadevalorparana.com.ar