

## Negocios y familias: promoviendo recursos\*

Dora Fried Schnitman<sup>1</sup> y Eva Rotenberg<sup>2</sup>

Este artículo propone comprender y abordar la compleja relación empresa-familia distinguiendo dos modalidades de funcionamiento: la **empresa familiar** y la **familia empresaria**, sus diferencias, las características positivas, vulnerabilidades y desafíos de cada una.

Las **familias empresarias** utilizan criterios que priorizan el crecimiento de la empresa y las cuestiones vinculadas al manejo de la dirección de la economía, sin embargo también necesitan considerar la inclusión de lo familiar. Las **empresas familiares**, en cambio, priorizan las problemáticas y dinámicas afectivas y vinculares de las familias sobre las empresariales. Ambas constituyen modelos y dinámicas en los que se entrelazan los temas familiares con los empresariales de maneras diferentes. Algunas empresas se acercan más a una modalidad de funcionamiento que a otra.

Deseamos remarcar que estas modalidades **no son estáticas** sino que constituyen **estados** en los que una misma empresa puede oscilar, desplazarse y en ocasiones superponerse.

Tanto la empresa familiar como la familia empresaria **comparten** historias de relaciones familiares y laborales donde conviven lealtades, necesidades y demandas diferentes que unas veces convergen y otras

---

\* En I. Fernández (comp.) (en prensa), *Innovaciones en psicología de las organizaciones*. JC Sáez Editor.

<sup>1</sup> Ph.D. in Psychology. Fundadora y directora de la Fundación Interfas, Buenos Aires, [www.fundacioninterfas.org](http://www.fundacioninterfas.org) y Co-Directora de la Red para Diálogos Productivos, [www.dialogosproductivos.net](http://www.dialogosproductivos.net) Co-dirige DE, Recursos para Empresas Familiares. Profesora de la Facultad de Psicología y de la Carrera de Especialización en Administración de Empresas en Crisis de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Profesora invitada de la Maestría en Psicología de las Organizaciones, Universidad Adolfo Ibáñez, Chile. [dschnitman@fibertel.com.ar](mailto:dschnitman@fibertel.com.ar)

<sup>2</sup> Licenciada en Psicología, UBA (título homologado en España). Realizó estudios de Antropología y Sociología en la Universidad de Ramat Aviv, Israel. Miembro Didacta de la Asociación Psicoanalítica Argentina, Miembro Titular de la Asociación Psicoanalítica Internacional. Especialista en Niños y Adolescentes, y en Familia y Pareja. Fundadora y directora de la Escuela para Padres [www.escuelapapadpadres.net](http://www.escuelapapadpadres.net) Co-dirige DE, Recursos para Empresas Familiares. [evarot@gmail.com](mailto:evarot@gmail.com)

constituyen dilemas problemáticos. Las empresas integradas por familias cuentan con **características positivas**, como son la confianza, la pertenencia, la historia común, los vínculos preexistentes, la cooperación efectiva o posible, el diálogo entre personas confiables, las experiencias comunes previas cuando pueden apoyar la gestión. Las características que pueden volverse **disfuncionales** son la rigidización de los roles, la dificultad para considerar puntos de vista alternativos, los conflictos fraternos, la demora en la identificación de las crisis, la confusión entre los bienes personales, familiares y empresariales, una cierta inercia para promover cambios, los obstáculos a las necesidades de profesionalización, la relación entre miembros de la familia y profesionales externos a la familia. La articulación entre lo familiar y lo empresarial puede actualizarse en momentos específicos y circunstancias diversas positiva o disfuncionalmente. Algunas de estas condiciones –tanto positivas como problemáticas– pueden convertirse en una base favorable al desarrollo o una “trampa invisible” que impide el crecimiento y la viabilidad de la empresa.

En su búsqueda de posibilidades y soluciones, los miembros de estas empresas necesitan desarrollar recursos específicos para afrontar desafíos, dilemas y situaciones críticas, protegiendo tanto el buen funcionamiento de la empresa y su continuidad, como los vínculos familiares. Si bien las problemáticas de la relación familia-empresa son recurrentes también son específicas, cada familia las atraviesa de manera singular según su propia idiosincrasia, las particularidades de la empresa y el contexto (Leach, 1993; Rosenblatt y otros, 1985).

De los múltiples aspectos que pueden estudiarse en la relación empresa-familia, **este capítulo se ocupa centralmente de las articulaciones y dilemas entre los contextos familiar y empresarial, y de la calidad de las conversaciones y los recursos para potenciarlos positivamente**. Cubre temáticas recurrentes de estas empresas y familias, y ofrece ejemplos y recursos para la gestión de situaciones difíciles y el reconocimiento de las oportunidades para reorganizarse, ubicándose en el presente-futuro.

En cuanto a la **interconexión entre los contextos empresariales y familiares**, es conveniente que las personas puedan distinguir qué situaciones deben ser abordadas en uno y cuáles en otros. La distinción de contextos y perspectivas, los motivos y valores que las guían, las convergencias y diferencias entre las personas, los aportes positivos de cada contexto, las soluciones posibles a las que puedan arribar conjuntamente, permitirán sintetizar y desarrollar agendas empresariales y familiares que incluyan los objetivos comunes.

Las competencias personales y grupales para sostener **buenas conversaciones** permiten mejores gestiones empresarias y familiares. La posibilidad de sostener buenas conversaciones se apoya en competencias

orientadas a promover relaciones de comprensión recíproca, la construcción de marcos comunes y el desarrollo e implementación de agendas de trabajo.

Las competencias para la conversación incluyen la capacidad de escuchar y ser escuchado, expresarse con claridad, comprender a los otros, apreciar la diversidad como fuente de recursos y no como amenaza frente a posiciones encontradas, desarrollar vínculos de respeto, reconocer los aportes positivos, focalizarse, sintetizar las diferentes posiciones para la construcción de agendas y el diseño de cursos de acción comunes.

Los asesoramientos jurídico y contable como marco para la empresa y como información para los miembros son particularmente necesarios, no considerarlos es una de las falencias más habituales. Sin embargo, no resultan suficientes, también se requiere un abordaje que abarque la multiplicidad de relaciones que tienen lugar en este tipo de empresa y su interjuego en diferentes momentos de la historia familiar y empresaria.

### **Empresa familiar y familia empresaria**

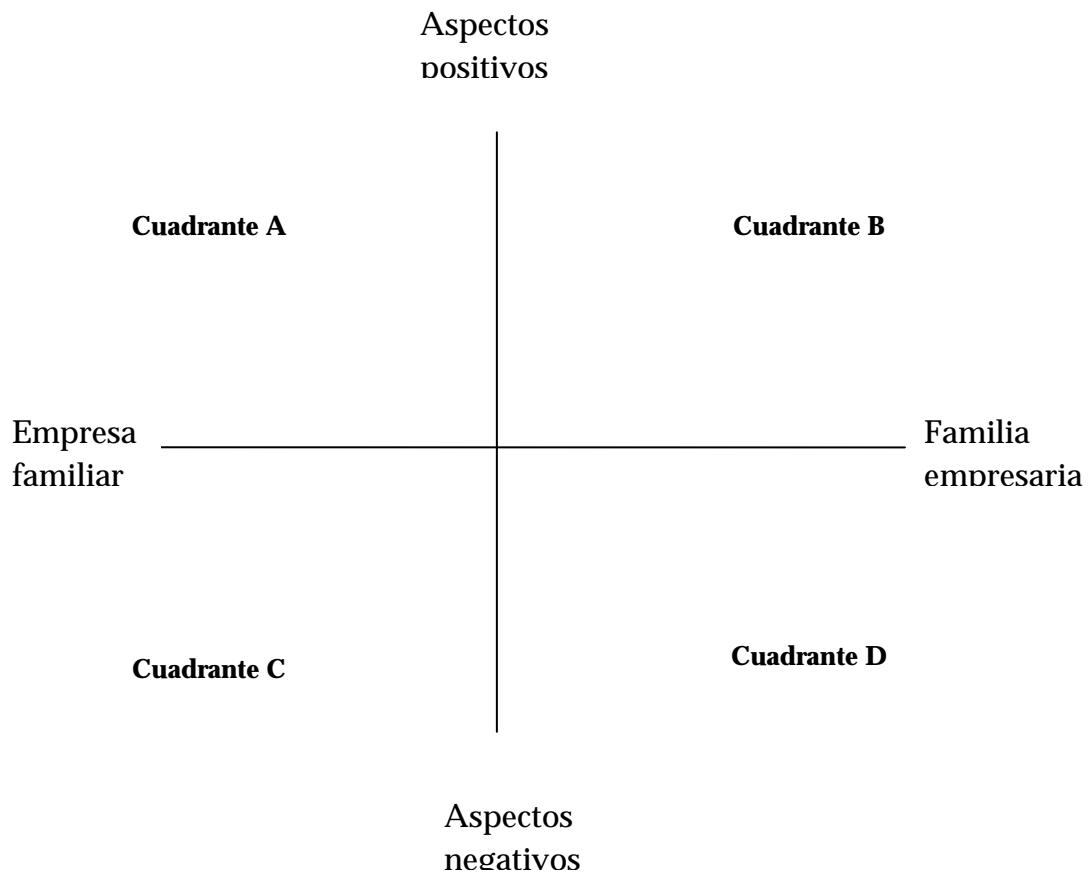
Entendemos las *empresas familiares* y las *familias empresarias* como modalidades de funcionamiento en los extremos de un continuo; estas modalidades pueden ser funcionales o disfuncionales, útiles o problemáticas en diferentes momentos, según favorezcan o no a la familia y a la empresa y, como ya dijimos, pueden transformarse. Las distinciones que proponemos, nunca son puras, más bien son tendencias.

<b>Modalidades de funcionamiento</b>	
<b>Empresa familiar</b>	<b>Familia empresaria</b>
Base emocional-vincular.	Base empresarial.
Decisiones que priorizan los vínculos, valores y creencias familiares sobre los empresariales.	Decisiones que priorizan el desarrollo de la empresa. Los aspectos emocionales, vinculares y familiares potencian los criterios empresariales.
Mayor dificultad para afrontar los cambios. Lugares y funciones preasignados según criterios emocionales, culturales o sistemas de creencias familiares.	Mayor flexibilidad y asignación de puestos y funciones según criterios relacionados con las aptitudes adecuadas a las circunstancias.
Se opera según preferencias, obligaciones, creencias y factores emocionales.	Posibilidad de reflexión y reconocimiento de las capacidades para las necesidades específicas.
Reuniones personales.	Reuniones de directorio.
Marco familiar.	Marco empresarial.
Preponderancia de las relaciones	Formación profesional y experiencias.

familiares y de género.	
Retiro de dinero de acuerdo a las necesidades personales.	Retiro acordado.
Dificultad para desarrollar estrategias en las que, frente a las circunstancias o los cambios, la familia tenga que ajustarse a las necesidades de la empresa.	Desarrollo de estrategias de acuerdo al problema en contexto.
La mayor inercia demora la toma de decisiones.	Mayor agilidad en la toma de decisiones.
Falta de reconocimiento de crisis y de la iliquidez; respuesta lenta.	Manejo empresarial y respuesta más rápida frente a crisis.
Se asignan recursos personales sin necesariamente solucionar la crisis o ponderar los emprendimientos.	Mejor distinción de los recursos disponibles y su adjudicación.

Proponemos un diagrama de valor heurístico en el que se puede mapear el estado de funcionamiento de una empresa en diferentes momentos incluyendo presente, pasado y futuro, sus estancamientos, las estrategias y la dirección del cambio considerado óptimo. Reiteramos que estas modalidades no son estáticas porque las empresas oscilan entre ambos estados, en especial en los momentos de crisis.

**Figura 1. Diagrama de mapeo del funcionamiento de una empresa**



### **Desafíos relacionales compartidos**

Ambas modalidades **comparten** aspectos específicos de este tipo de empresa y comunes de la relación empresa-familia: el crecimiento de los hijos que desean o no incorporarse, la relación entre el fundador y las sucesivas generaciones, los diferentes estilos de gestión, los criterios para la incorporación de miembros consanguíneos o políticos, el ingreso o no de los cónyuges, las vicisitudes de los divorcios y nuevas uniones, la dinámica de los vínculos fraternos y filiales, el reconocimiento del momento evolutivo de la empresa y su impacto, la decisión de los miembros que prefieren encarar emprendimientos diferentes, la distribución del poder de decisión y las responsabilidades, y la incorporación de las nuevas generación y el proyecto de la sucesión, son algunos de los desafíos y temas evolutivos o puntuales a tratar en ambas. Es necesario desarrollar recursos estratégicos que contemplen esta doble pertenencia frente a la cual surgen diferentes modalidades de funcionamiento en la relación familia-empresa. Tomando uno solo de los tema mencionados, los *diferentes estilos de gestión*, nos encontramos con las siguientes modalidades: la

familia fusionada con la empresa, una posición central para el fundador, un consejo directivo familiar, la gestión profesionalizada para aspectos específicos, una gestión más orientada a lo empresarial o a lo familiar, una combinación entre un consejo familiar y una gestión totalmente profesionalizada, entre otros

En la historia compartida se albergan las creencias, los valores y los modos de operar establecidos y coordinados. Sin embargo, en esa historia compartida también se albergan posibilidades que pueden activarse o proveer recursos potenciales para el cambio, nuevas adaptaciones, el aprendizaje y la capacidad de innovar dando lugar a alternativas inéditas. Cuando tienen lugar procesos de cambio o crisis, la recuperación o recreación de la historia previa, y el diseño de nuevas maneras de comprender y conversar, permiten una exploración de alternativas diferentes a las habituales. Remitimos como ejemplo de recreación histórica y posterior innovación a la implementada por la empresa del ejemplo 4: divorcio de uno de los socios, influencia en la empresa.

### **Diagnóstico: una orientación para abordajes e intervenciones**

Las posibilidades de éxito y perdurabilidad de una empresa de orden familiar y las de la familia son mayores cuando los vínculos familiares y empresariales pueden tratarse y gestionarse en contextos adecuados. En la modalidad de funcionamiento de *familia empresarial* las emociones y vínculos familiares devienen herramientas para aprovechar mejor los criterios necesarios para la dimensión empresarial. En este caso es importante reconsiderar el impacto en la familia. En los casos en que lo emocional-vincular tiñe las decisiones empresariales el funcionamiento como *empresa familiar* prioriza los lazos familiares; es importante reconsiderar el impacto en la empresa.

Las *transformaciones y crisis vitales* de la familia, de la empresa y del contexto exterior se impactan recíprocamente. En situaciones de cambio o crisis –contextuales o evolutivas– tanto las empresas como las familias comienzan a funcionar con dinámicas alejadas de las formas habituales: aunque hay un esfuerzo visible por mantener el funcionamiento habitual –a veces mediante sistemas rígidos de control– la inestabilidad puede conducir a cambios significativos en la familia o grupo. En estas condiciones los procesos familiares y empresariales se vuelven particularmente sensibles a las influencias externas y la singularidad de las circunstancias; pueden irrumpir procesos totalmente nuevos o diferentes que no tienen antecedentes en la historia familiar o empresarial; pueden tener lugar diferentes procesos que, en algunos casos, incluyen nuevas alternativas y, en otros, una cronificación de la crisis o una crisis terminal (Fried Schnitman, en este volumen; Prigogine y Stengers, 1979). Remitimos como ejemplo de crisis a la crisis desarrollada en el ejemplo 3: vínculo entre hermanas y empresa.

En ambas modalidades, *la consideración del transcurso del tiempo* y los contextos cambiantes es esencial para la supervivencia de la empresa. La opción deseable consiste en reconocer y ajustarse a las sucesivas circunstancias mediante proyecciones, previsiones, una distinción adecuada de los recursos, una previsión para el traspaso generacional y la organización de una sucesión, etcétera. Sin embargo la más frecuente es que se actúe como si la empresa y la estructura actual fueran a permanecer iguales a sí mismas “congeladas en el tiempo”, y que quienes están hoy pudieran controlar la gestión y el progreso de la empresa por siempre, desestimando la posibilidad de un cambio favorable o desfavorable. Esta atemporalidad ficticia genera dificultades para la empresa; en unos casos es una de las razones que traba las previsiones necesarias para una sucesión, en otros impide registrar los cambios, la crisis o la iliquidez. Evidentemente sería más beneficioso trabajar en un cambio evolutivo como el traspaso generacional o las crisis; pero habitualmente se llega tarde a este punto. El funcionamiento *familia empresaria* provee de mejores recursos para el manejo de la temporalidad; pero aun una familia que trabaje con esta modalidad puede “congelarse” en el tiempo (ver ejemplo 1).

Otro desafío que ambas modalidades de empresas necesitan afrontar es la claridad de los criterios que se utilizan en la *distribución los recursos y responsabilidades*, por ejemplo, las diferencias en el aporte laboral, la participación empresaria, la gestión, la distribución del paquete accionario, etcétera (ver ejemplo 1).

Un tercer aspecto a considerar es la importancia de balancear las dimensiones empresariales y familiares adecuándolas a las necesidades de la empresa, los miembros y los procesos de gestión necesarios, por ejemplo la constitución de un consejo de dirección integrado o no, según necesidades, por profesionales externos, que complemente la profesionalización de la empresa, la profesionalización de la familia u otros (ver ejemplo 2).

Un cuarto aspecto a considerar para un buen funcionamiento de la empresa y la familia es que quienes asumen la dirección de la empresa tomen la responsabilidad de dar cuenta de su gestión, así como quienes son socios –participen o no–ejerciten su responsabilidad de estar informados.

Finalmente, la delimitación de quiénes integran la empresa –vínculos privilegiados de acuerdo a valores, creencias, cultura, educación e ideología– y quiénes la familia promueve alianzas y recursos, no necesariamente operativos (ver ejemplo 3).

A menudo se consideran premisas del tipo de no generar peleas o desigualdades entre los miembros, o respecto de quiénes deben o no participar, pero no se tiene en cuenta el aporte laboral de cada uno –ya sea en horas de trabajo o nivel de capacitación– o en calidad de qué y en qué forma se distribuye el dinero y otros beneficios –por ejemplo, anticipos de herencia, ingreso por su trabajo, distribución de dividendos, entre otras. Si bien la estrategia de no generar peleas o desigualdades en apariencia puede resolver

las situaciones en lo inmediato, es un caldo de cultivo para conflictos y rupturas a veces irreparables, tanto a nivel familiar como empresarial.

Es importante que las decisiones que se toman a nivel empresario o familiar puedan ser revisadas cuando resulte necesario, con aclaraciones suficientes para evitar resquemores o malestares.

En ambos casos el abordaje debe considerar ayudarlos a reflexionar acerca de las situaciones difíciles que pueden generarse y avanzar hacia decisiones que contemplen un panorama integrado, evalúen los desafíos y riesgos de la empresa ponderando las consecuencias de las diferentes opciones, y el impacto de las decisiones en la familia tanto en el presente como a futuro.

Si se desea perdurabilidad en una empresa sus miembros necesitan construirla tanto en la gestión como en la proyección a futuro.

Si se desea la perdurabilidad de la familia resulta importante distinguir las dimensiones familiares y empresariales.

Este tipo de reflexión requiere un clima en el que los miembros participen orientados a la preservación de lo mejor que poseen promoviendo buenas gestiones, una proyección de la empresa en el tiempo, una conciencia clara de la importancia de organizar la sucesión y un afrontamiento de las situaciones de crisis. Frente a las señales iniciales de una crisis o cambio, estas empresas suelen aplicar medidas puntuales que operan como paliativos pero no siempre modifican su modo de funcionamiento con la agilidad adecuada. Si bien registran las señales de la crisis no las reconocen como indicadores de un cambio necesario. Es importante, entonces, que reconozcan los indicadores y puedan afrontar las encarar la reorganización necesaria.

A continuación incluimos nuestra segunda herramienta diagnóstica como guía para la distinción de modalidades de funcionamiento:

<b>Plantilla para facilitar el diagnóstico</b>	
Cómo se comprende y aborda la problemática empresa-familia.	
Posibilidades, recursos, dilemas y puntos críticos que motivan la consulta.	
Características positivas, vulnerabilidades y desafíos para la familia y sus miembros.	
Características positivas, vulnerabilidades y desafíos para la empresa.	



Composición de la empresa (relaciones consanguíneas, políticas, profesionales, afinidad de propósitos) y distribución de cargos y responsabilidades.	
Relaciones entre los miembros. Naturaleza de las asociaciones/alianzas entre personas.	
Características de la empresa. Posibilidades y vulnerabilidades presentes y futuras	
Dimensiones en el diagnóstico de la empresa-familia: relacionales, económico-financieras, momento evolutivo, aspectos que favorecen o no su crecimiento y fortaleza, etcétera.	
Forma de manejo de las dimensiones económicas, relacionales y afectivas de la empresa.	
Diagnóstico relacional: recursos, conflictos, capacidad de gestión y manejo de las dificultades y las diferencias, liderazgo positivo y negativo.	
Estilo de manejo de conflictos: cubierto o encubierto.	
Diferentes versiones y aspectos existentes en la empresa en los abordajes: económico-empresarial, relacional, contractual, etcétera.	
Curso de vida. Sucesión, crisis y nuevas generaciones. La empresa y la familia en el contexto y en el curso del tiempo. Previsiones existentes o no.	
Identificación y gestión de recursos.	
Diagnóstico de los conflictos: identificación focalizada en lo relevante. Recursos que poseen que son útiles para el afrontamiento.	
Manera en que las personas se gestionan a sí mismas.	

## **Abordajes e intervenciones: buenas conversaciones y distinción de contextos como herramientas útiles para los profesionales**

Esta sección ofrece un conjunto de herramientas para los profesionales y también para las empresas. Estas herramientas favorecen distinciones más precisas y efectivas de aquello que se considera significativo en los contextos familiares y empresariales en cada caso particular, y permiten así promover mejores conversaciones, emociones positivas, condiciones para el emprendimiento, la recuperación de recursos y diseños de relación más productivos. Cuando los miembros pueden sostener buenas conversaciones éstas les permiten desarrollar estrategias más adecuadas, coordinar eficientemente y aun reconocer las señales de una crisis para actuar a tiempo. Estas herramientas dinamizan las que ya presentamos.

Denominamos *buena conversación* a aquella en que las personas pueden sostener una disponibilidad reflexiva y flexible, tienen la capacidad de escuchar, de apreciar e incluir los aspectos positivos del enfoque del otro, de formular comentarios positivos, de diferir reflexivamente y sin confrontar, de aprender en el decurso de una conversación, de evaluar reflexivamente y sostener un adecuado clima interno sin olvidar el problema o el contexto, de realizar síntesis adecuadas.

Cuando no se dan esas condiciones, la conversación puede resultar la fachada de una lucha por el poder oculto en lugar de un intento para encontrar una solución mutuamente conveniente y adecuada a las circunstancias que enfrentan (Fried Schnitman, 2005 y en ese volumen).

Entendemos que cada conversación en la familia y en la empresa forma parte de un conjunto de conversaciones interconectadas, conformadas por relatos sobre las personas, relaciones y episodios de la vida personal, familiar y empresarial. Suceden dentro de secuencias que en ocasiones fluyen y otras veces reverberan en dilemas problemáticos en la interconexión entre contextos.

Ciertas formas de preguntar a las que denominamos *indagación generativa* ayudan a la tarea:

¿Qué empresa y qué familia estamos creando juntos? ¿Qué necesitamos para optimizar los recursos? ¿Qué necesitamos para trascender conflictos productivamente? ¿Qué necesitamos para liderar fortalezas individuales y de equipo? ¿Qué necesitamos para comunicarnos y aprender a negociar?

Éstas son preguntas prácticas que guían tanto al consultor como a la familia y sus miembros para promover las mejores cualidades; utilizamos este procedimiento en las secciones siguientes integrándolo con conceptos derivados del Manejo Coordinado de Significado (CMM) (Fried Schnitman, en prensa, 2008, 2004; Fried Schnitman y Schnitman, 2000a-b, Pearce, 1989, 2001).

**Distinción de contextos familiares y empresariales:** Quien habla y quien/es escucha/n está/n involucrado/s simultáneamente en múltiples conversaciones que pueden remitir a diferentes contextos de la vida familiar y/o empresarial.

Sostener una visión que contemple los diferentes contextos de estas empresas y su articulación facilita que los procesos de gestión se ubiquen en el contexto adecuado; aclara las diferencias y convergencias para encuadrar los cursos de acción.

La reflexión acerca de las divergencias permite comprender los conflictos, dilemas y dificultades para la acción y eventualmente resolverlos. Para esto es importante identificar los contextos de referencia para los diferentes interlocutores, reconocer qué valores ponen en juego para clarificarlos, y reconocer qué conversación privilegiar en cada instancia y de acuerdo a cada contexto. Algunas preguntas útiles que podemos formular/nos con este propósito:

- Cuando se habla o escucha ¿qué contexto se toma como referencia, el personal, el/los familiar/es o el empresarial? ¿Se lo considera en el pasado, el presente o el futuro?
- ¿Desde qué aspecto específico de lo cultural, empresarial, familiar o personal se habla o escucha?
- ¿Qué otro/s contextos podría/n proveer nuevos significados o posibilidades?
- ¿Hay contextos superpuestos? ¿convergen o divergen? ¿qué cursos de acción se derivan de cada uno y/o del conjunto?
- ¿Sería posible o necesario agregar nuevos contextos para construir otras realidades?
- ¿Qué valores condicionan el contexto y no son relevantes para la conversación que tiene lugar?
- ¿Qué valores significativos para la conversación que tiene lugar no están presentes en los contextos disponibles?
- ¿Qué aspectos personales y relacionales se ponen en juego?, ¿cuáles otros podrían activarse?
- ¿Qué aspectos vinculados a la relación entre la familia y quienes no son miembros de la familia resulta necesario considerar?

Todas estas preguntas resultan muy útiles para diferentes situaciones y son muy evidentes en el ejemplo 2: transformación sociocultural y económica en China.

**Interconexión de contextos.** En una familia-empresa hay una interconexión entre los diferentes contextos (personal, familiar, empresarial, cultural, otros). En este tipo de empresas todo aquello que se dice o hace puede tener lugar e impacto en varios contextos. Este concepto es de utilidad para

comprender algunas situaciones problemáticas pero también para posibilitar la elaboración de múltiples versiones y visiones, reconocer qué contexto se está privilegiando y por qué, considerar otros, y producir síntesis inéditas. Algunas preguntas que podemos formular/nos:

- ¿En qué contexto esa situación es así?
- ¿Cómo resultaría esa situación considerada en otro contexto o con otra óptica?
- ¿Qué condiciones favorecerían esta situación si se produjeran?
- ¿Qué contexto/s ofrecería/n mejores condiciones para esa situación específica?
- ¿Es posible considerar otro/s contexto/s más favorable/s, presente/s o futuro/s?
- ¿Bajo qué circunstancias la misma acción produciría mejores resultados?

### **Distinción e interconexión de contextos personales e interpersonales**

- ¿Qué lugar ocupa X en el contexto familiar y cuál en el empresarial?
- ¿Cómo es la historia familiar? ¿cómo es la historia de la empresa?
- ¿Qué subgrupos de personas existen en la familia y en la empresa? ¿cuáles son las relaciones específicas dentro y entre esos subgrupos?
- ¿Cuál es el orden de los hermanos? ¿quiénes participan en la empresa? ¿quiénes participan y no desean seguir haciéndolo? ¿quiénes no participan y desean hacerlo?
- ¿Qué cambios significativos se han producido en la vida personal de las personas? ¿cuáles en la familia? ¿cuáles en la empresa? ¿cuándo? ¿se han constituido nuevas familias?
- ¿Cuáles son los roles asignados a las diferentes personas en el ámbito familiar? ¿cuáles los asignados en la empresa?

La interconexión de contextos tiene lugar en toda empresa y está bien ejemplificada en el ejemplo 1, traspaso generacional en curso. La distinción y la interconexión de contextos son importantes para distinguir qué aspectos corresponden a la familia y cuáles a la empresa, y priorizar lo relevante para cada una frente a situaciones específicas.

La atención a las secuencias que se suceden en una conversación ayuda a entender de qué manera cada persona organiza la información relevante. Los **episodios** son segmentos de una conversación que tienen comienzo y fin para una o varias personas –los diversos participantes pueden tener una versión diferente, seleccionar otro comienzo y otro fin. Pueden pertenecer y ser interpretados en diferentes contextos. Si bien las personas o grupos tienen la certeza de que su descripción refleja la realidad, existe una diversidad de perspectivas; sobre la base de acuerdos en dichas perspectivas se puede construir una “objetividad” común. Las percepciones y emociones de las personas acerca del episodio en el que están participando pueden ser diferentes

por razones idiosincrásicas pero también generacionales, de rol, etarias, de género, etcétera.

En ocasiones tienen lugar discusiones respecto de cursos de acción que se apoyan en perspectivas diferentes; en estos casos es de utilidad comprender qué se toma como relevante y revisar si efectivamente lo es en el contexto en que se está trabajando, y realizar luego revisiones y síntesis adecuadas. Un ejemplo clásico son las diferencias entre el fundador y los sucesores. Algunas preguntas que podemos formular/nos:

- ¿Qué aspectos y en qué orden vamos a tomar en cuenta para considerar diferentes versiones para un episodio?, ¿cuántas versiones, cuántas descripciones de episodios?
- ¿Qué otros elementos son importantes y no estamos considerando? ¿cómo jerarquizarlos?
- ¿Qué elementos innecesarios nos distraen del tema central?
- ¿Cómo ponderar las diferencias y promover acciones individuales y coordinadas?
- ¿Qué elementos se podrían cambiar o agregar para favorecer un avance?

El uso del concepto de episodio está bien ejemplificado en el problema y resolución de ejemplo 4: divorcio de uno de los socios, influencia en la empresa.

Vivimos dentro de **redes de obligaciones, deberes, lealtades y compromisos que también son afectivos**. Las personas involucradas en una conversación pueden sentir que “deben”, “necesitan”, “pueden” o “no” actuar de cierta manera. Ese sentido de deber, necesidad, lealtad, compromiso u obligación puede estar impulsado por creencias acerca de cómo deberían ser las cosas, cuál es la perspectiva adecuada, cuáles son las acciones indicadas, etcétera. Algunas veces sucede lo que otro acaba de hacer, otras cómo deseamos que el otro responda, los afectos y compromisos en juego o el efecto que deseamos dar a nuestra acción en el contexto en el que tiene lugar. Resulta útil reconocer a qué fuerzas responden: los diferentes valores, obligaciones y circunstancias que inciden en las decisiones, así como la intensidad con que lo hacen. Cuando la intensidad es débil podemos elegir con mayor libertad el curso de nuestras acciones, otras veces la lógica o el significado de una acción es muy fuerte y sentimos que no nos deja opción sin importar cuán desagradable – para nosotros o para los otros– o cuán lamentables sean las consecuencias de nuestra acción. También inciden otras circunstancias, por ejemplo lo que otro acaba de hacer, qué se espera en una situación específica, cómo deseamos que otro/s responda/n, o el efecto que deseamos dar a nuestra acción en el contexto donde ocurre.

Es importante reconocer las diferentes circunstancias que inciden en las decisiones/acciones, explorar otras maneras posibles de afrontar la situación y evaluar las implicaciones. Algunas preguntas que podemos formular/nos:

- ¿Qué lo/s impulsa a actuar de esa manera? ¿Qué otras posibilidades consideraría/n? ¿Qué lo/s impulsaría a cambiar el rumbo?
- ¿Consideraría formular o actuar de otra manera? ¿Qué perspectivas diferentes podría encontrar en esas circunstancias? ¿Qué lo impulsaría? ¿Qué fuerzas entran en conflicto? ¿Cómo superarlas?
- ¿Qué circunstancias deberían cambiar para poder decir o actuar de otra manera?
- ¿Qué posibilidades no consideradas aún podrían cambiar esas circunstancias?
- ¿De qué no se pudo hablar y sería importante poder hacerlo?

Las redes de obligaciones, deberes, lealtades y compromisos se ven claramente en los ejemplos 1; traspaso generacional en curso, y 2: transformación sociocultural y económica en China.

**Innovar/recuperar.** Todo aquello que sucede en el devenir de los acontecimientos tiene más dimensiones que las que se captan o se elige jerarquizar en el momento. Las experiencias que vivimos tienen aspectos que no necesariamente incluimos en nuestros relatos: hay historias que escuchamos o conocemos pero no registramos y hay historias que desconocemos. También hay historias contadas por algunos participantes pero no escuchadas por otros, historias conocidas por algunos pero no contadas de manera que otros puedan escucharlas, e historias desconocidas.

Podemos innovar o recuperar aspectos de las situaciones vividas, reconocer qué historias son relevantes para la situación, pensar otras maneras posibles de narrarlas, considerar aspectos que no fueron escuchados o registrados y podrían ser importantes para la historia, y qué nuevas posibilidades podrían ofrecer historias que pudieran incorporarse. Algunas preguntas que podemos formular:

- ¿Qué más sucedió, qué le preocupó, qué sabía y no dijo en ese momento?
- ¿Qué más podía estar pasando en ese momento para que las cosas se plantearan de esa manera?
- ¿Podría recordar qué dijo o hizo él/la en esa circunstancia?
- ¿De qué otra manera podría narrarse la historia incorporando la información que no tenía o recordaba?
- ¿Qué nuevas posibilidades se despliegan a partir de esta información?

### **Construyendo alternativas en la relación**

Atender las vacilaciones de la interacción familiar/empresarial; comprender cuáles acciones propias o de otras personas constituyen cada aspecto del mundo social de los participantes, y de qué manera; reconocer y experimentar qué nuevas acciones podrían generar otras posibilidades y

cambiar determinados episodios o incidir en ellos de mejor manera promoviendo alternativas. Algunas preguntas que podemos formular:

- ¿Qué significa para usted lo que él/la dice o hace?
- ¿Significaría algo diferente para usted si los otros participantes lo hubieran considerado de otra manera?
- ¿Sostendría su decisión si supiera que otro/s la van a considerar de esa manera?
- ¿De qué manera debería plantear la situación para que otros no se sientan afectados?
- ¿Qué nuevas propuestas podría ofrecer/recibir para que se generen otras posibilidades?
- ¿Cuáles son las conversaciones difíciles?, ¿cómo podría/n abordarlas?

A continuación ofrecemos ejemplos en los que resulta sencillo identificar el marco teórico propuesto (en algunos casos se incluyen pequeñas observaciones para ejemplificar el tipo de análisis que realizamos).

### **Ejemplo 1. Traspaso generacional en curso**

Este ejemplo presenta una familia empresaria que debe ir modificándose en base al crecimiento de la empresa, el desarrollo profesional de los hijos y la formación de nuevas familias a partir de sus casamientos. El crecimiento de los hijos desencadena desafíos evolutivos de diversa naturaleza que se procesan de acuerdo a la singularidad de cada grupo familiar (Rotenberg, 2008).

La empresa fue generada por un hombre inmigrante que había comenzado como empleado en una firma; por su empuje y creatividad se independizó y formó su propio emprendimiento.

En el ínterin este hombre se casa y tiene un hijo varón y tres hijas mujeres. Treinta años más tarde posee una empresa floreciente con filiales en los países limítrofes. Algunos hijos estudian economía y administración de empresas.

En esta familia, a pesar del gran afecto por los hijos y el buen vínculo matrimonial, hay una división invisible (una fuerza) entre qué se espera de los hombres y qué de las mujeres. Si bien aparentemente todos tienen las mismas oportunidades, esta división determina la posibilidad de tomar decisiones y de ejercer la conducción a un nivel mayor. La familia se maneja con un código no verbalizado según el cual “pertenecer” (otra fuerza) implica valores que incluyen lealtad absoluta a la familia con roles diferenciados. Las mujeres deben ocuparse de cualquier tema que surja en el hogar de cualquiera de ellos –aun los de los hermanos casados que viven de manera independiente. El varón debe estar disponible para cualquier dificultad laboral, aunque no sea el único hijo que trabaja en la empresa familiar.

La hija mayor, casada y con hijos pequeños, trabaja medio día y su interés está repartido entre la empresa y la familia, pero no tiene presión ni

exigencia porque su inserción responde a las expectativas familiares incluyendo las relativas al género.

La segunda hija es escritora, desvinculada de la empresa por propia decisión, eligió un curso de vida totalmente diferente. Esta elección que la desvincula de la empresa no es cuestionada por la familia, por el contrario se considera un aporte a la familia en tanto agrega una veta cultural y social que valoran y reconocen como un plus. Con el apoyo de los recursos familiares puede tener mejores oportunidades para presentar su obra y formarse con los maestros que elige.

El hijo varón es el tercero en el orden de los hijos, por su edad pudo incorporarse a la empresa antes que su hermana menor. Por ser varón su ingreso a la empresa familiar coincidió con las expectativas marcadas por la ideología familiar.

La hija menor afronta una situación totalmente diferente a la de sus hermanos. Estudia administración de empresas y su expectativa es incorporarse a la empresa familiar con un lugar claro de responsabilidad. Sin embargo su condición personal –hija menor y mujer– entra en colisión con la ideología familiar –sólo los varones son aptos para dirigir la empresa– y enfrenta dilemas complejos en la construcción de su futuro. Para cumplir sus objetivos tendrá que construir un lugar inédito y transformar la cultura familiar y empresarial. Como estrategia comienza su carrera en otra empresa donde trabaja durante tres años con mucha responsabilidad desplegando su capacidad profesional y personal; esto se confirma por la obtención progresiva de ascensos con aumentos de sueldo y asignación de nuevas responsabilidades. Esta decisión implicó enfrentar la ideología familiar que requiere incondicionalidad.

Desde el punto de vista empresarial la **construcción del lugar inédito para una mujer** fue laboriosa pero positiva integrándose finalmente a la empresa desde otro lugar. A pesar de su incorporación exitosa, el padre continúa operando con su ideología de género: frente a la sucesión plantea distribuir el paquete accionario de modo diferencial otorgando la mayoría al hijo varón porque considera que las mujeres no tienen condiciones necesarias para dirigir una empresa. Esta perspectiva del padre le impide considerar la sucesión y el vínculo entre hermanos en el mismo lugar de importancia. Es decir, en el proyecto de una sucesión sostiene como criterio las diferencias de género: mujeres y varones tendrían diferente participación en la distribución del paquete accionario y en la conducción de la empresa sin confiar en las competencias profesionales más allá del género. Las diferencias de género actúan también en las mujeres condicionando y generando una visión del mundo particular.

Si bien el padre está dispuesto a dejar al hijo varón como sucesor mayoritario y con poder de decisión cuando él no esté, mientras dirige la empresa y desde su posición de fundador, no considera la posibilidad de reflejar en las *retribuciones económicas* actuales su trabajo, innovaciones y



aportes. Distribuye un monto similar a los cuatro hijos, aunque dos participan activamente y dos no participan.

El padre manifiesta su voluntad de organizar la sucesión en el marco de su ideología, no sabe cómo hacerlo de modo que distinga la participación laboral presente y futura, la distribución del paquete accionario y dividendos. No sabe cómo hacerlo de un modo que sea equitativo en relación con los bienes y diferenciado en cuanto a la participación profesional. Un riesgo importante es que la imagen familiar y empresaria puede llegar a quedar congelada en el tiempo afectando el desarrollo futuro de la empresa, el potencial de sus miembros y sus aportes, y los vínculos familiares, creando las condiciones para conflictos a nivel familiar y empresarial. La ausencia de solución hipoteca a las futuras generaciones. A pesar del buen vínculo entre hermanos ya comienza a crearse un malestar entre ellos. Los hermanos piden una consulta a la que concurre toda la familia.

En la consulta se observa que el padre no puede evaluar que el hijo varón haya entrado antes a la empresa por la edad y por la determinación de género, si bien el hijo aportó trabajo y desarrolló nuevas áreas, *no hay criterios* para determinar el *reconocimiento* por sus logros. Tiene la misma dificultad para tener en cuenta que el crecimiento profesional de la hija –con una maestría en finanzas– puede en un futuro compensar o superar los aportes de sus hermanos. Esto necesita ser contemplado en la sucesión y afecta la relación entre los hermanos porque se plantea una distribución desigual de la herencia en detrimento de quienes llevan la empresa adelante. Esta problemática puede deslizar la situación de una empresa familiar pujante a la de una familia empresaria en la cual los conflictos internos pueden generar estancamiento y conflicto.

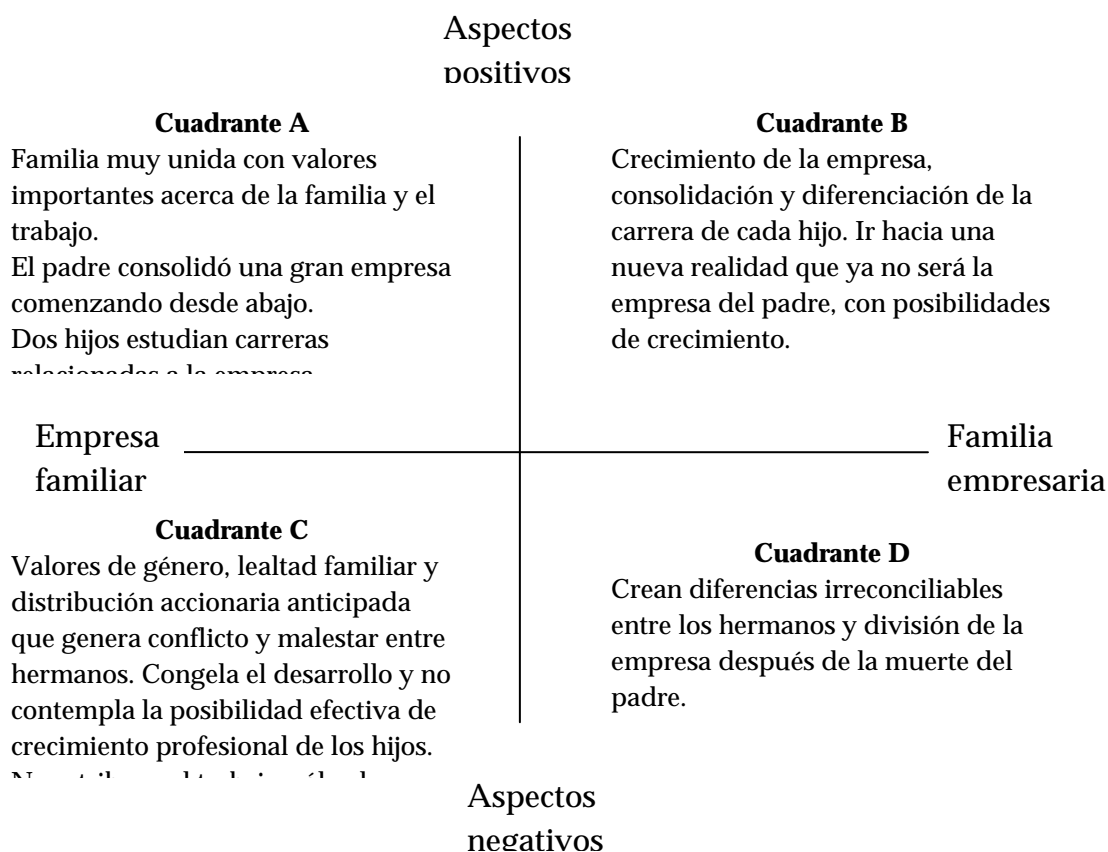
En la distribución desigual del paquete accionario y los ingresos que se considera no se ponderan los cambios que pueden producirse en el futuro promovidos por el crecimiento profesional, ni futuras oportunidades para la empresa, los miembros de la familia e incluso para los nietos. Es importante diferenciar la herencia –o anticipos de herencia–, los dividendos provenientes del paquete accionario y la retribución económica mensual o anual como compensación por el trabajo aportado.

Frecuentemente, la *falta de parámetros claros* para ponderar cómo incide el aporte de cada uno tiene efectos sobre la familia y la empresa. Hay diferentes posibilidades que se pueden considerar en estos casos: distribuir acciones, dividendos, asignar un sueldo que contemple el cargo, generar nuevas empresas con división de tareas, anticipo de herencia, son algunas opciones a considerar.

Ésta es una familia empresaria que comenzó siendo funcional pero luego, con el crecimiento e ingreso de los hijos, manifestó síntomas que indicaban que se perdía de vista la dimensión empresarial en la transición generacional y se complicaba por la cultura familiar. A través de la consulta pudieron revisar sus

criterios y valores, encontrando otros más adecuados para esta etapa y para diseñar un futuro, aunque no fue fácil.

**Figura 2. Empresa familiar que puede evolucionar hacia una situación positiva (B) o negativa (D) (Ejemplo 1)**



### **Ejemplo 2. Transformación sociocultural y económica en China**

En un viaje a China consultó una mujer viuda y dueña de una empresa textil muy importante. Esta señora, a quien llamaremos Li Yuan, es madre de un único hijo y varón, a quien llamaremos Chu.

En la consulta Li Yuan transmitió su desconcierto porque había atravesado, y continuaba atravesando, la transformación socio-económica de su país –los cambios no se han detenido–, sin tener plena conciencia de los efectos que habían producido en su persona, sus vínculos familiares y en el peso de la tradición. Cabe recordar que en China, si bien era la mujer quien hacía los trabajos frecuentemente, no tenía un lugar social reconocido y dependía de su marido o su padre.

Los padres de Li Yuan vestían a la usanza tradicional china y trabajan en un campo de arroz. Li Yuan y su marido fueron dirigentes comunistas en una fábrica donde se desempeñaron primero como obreros y luego como capataces. Cuando comenzó la transformación política de China comunista, se dio a los

dirigentes la oportunidad de asociarse con el gobierno y ser parcialmente dueños de las empresas en un primer momento y luego pudieron ser totalmente dueños, en la medida en que generaran negocios para las empresas y puestos de trabajo.

A partir de la revolución tecnológica y político-económica china de las últimas décadas, las necesidades fueron variando los esquemas empresariales y económicos que obviamente produjeron cambios familiares; sin embargo, la manera de pensar el mundo, los valores, el lugar de las personas, los roles en la familia y las tradiciones tuvo un proceso mucho más lento para poder transformar las categorías mentales acerca de lo permitido o prohibido, lo correcto o incorrecto, qué define como aceptable o punible según las categorías sociales, culturales, de género, etcétera.

No es sencillo darse cuenta que aquello que se piensa “que es así”, podría ser “de otra manera”, dado que se trata de una construcción cultural, social, relacional y subjetiva. La manera misma de pensar la realidad está constituida simultáneamente por ciertas posibilidades y barreras que la limitan y quizá detengan la velocidad de los cambios, justamente por la dificultad para pensar otras variables posibles.

Li Yuan dirigía personalmente su empresa exportadora, en especial luego de la muerte de su marido. Chu, de 30 años, trabajaba con ella y, a pesar de haber estudiado en una universidad en USA, no era él quien tomaba las decisiones trascendentes para la empresa. El conflicto interno de Li Yuan consistía en que, como mujer, se sentía menos calificada que Chu. Al mismo tiempo no podía reconocer el conocimiento implícito que ella había adquirido y ejercitado durante años exitosamente respecto de la empresa y la gestión empresarial en condiciones cambiantes en todas las transiciones que había atravesado.

Chu ayudaba a su madre en la empresa, tomaba ciertas decisiones y disfrutaba de una solvencia económica impensable años antes en China comunista. Tenía su coche último modelo, viajes, muchas salidas y cenas en lugares muy costosos, que eran un modo de canalizar toda la excitación que le despertaba esa vida, incluyendo el consumo de droga y una vida sexual muy activa. Como hombre sentía la exigencia de “tener que poder” que ejercitaba en todas estas áreas pero no en la empresa.

En suma, el motivo de la consulta fue el desconcierto y la confusión de Li Yuan: si bien ella dirigía la empresa de manera activa, internamente sentía el mandato de obedecer a su hijo. Chu, a su vez, se sentía sobre exigido a ocupar un rol para el que no estaba preparado aún y consumía cocaína para “animarse a tomar el mando”. [Ejemplo de una interconexión de contextos que genera dilemas problemáticos.]

La intervención consistió en trabajar con ella distinguiendo los significados según los diferentes contextos en que tenían lugar. Los significados válidos en un contexto podían no ser compatibles en el otro, no siempre eran

congruentes y conducían a caminos que bloqueaban el curso de acción. Esto le generaba dilemas y paradojas que la tenían trabada y empezaban a influir en la empresa.

La tarea se orientó a que Li Yuan pudiera reconocer su teoría interna sobre la diferencia de género, sustentada por la cosmovisión social y cultural de su país. También a que pudiera diferenciar la superposición de la tradición ancestral con sus vivencias personales, producto de la sociedad emergente, más la influencia de Occidente a partir de la apertura económica y la posición en la que se encontraba. Descubrió sus barreras internas y que, si bien había afrontado exitosamente cada uno de los cambios, no podía quedarse tranquila consigo misma y exigía a Chu tareas para las que él aún no se sentía capacitado, no sólo porque la madre era quien había estado desde el inicio de la empresa, sino también porque, de alguna manera, él sentía la influencia de los vertiginosos cambios sociales transgeneracionales y del paso de una sociedad arrocera a una globalizada en la que tenía que aprender a manejarse.

Li Yuan necesitaba “poder pensar” el cambio de la sociedad tradicional a la sociedad actual, el pasaje de ser empleada a dueña, de estar casada a ser viuda, de ser mujer y subordinada a tomar decisiones respaldada por el partido comunista y luego a tomar decisiones por su cuenta y riesgo, de tener un sueldo a ser millonaria en poco tiempo.

Los numerosos cambios externos a los que pudo responder no son fáciles de procesar interna ni familiarmente; si esto no se elabora, produce consecuencias tanto en la nueva generación como en la empresa. Este ejemplo nos sirve para mostrar que, frecuentemente, es necesario pensar los cambios en diferentes contextos:

- Social
  - articulación de los valores tradicionales al contexto actual,
  - transformaciones y cambios en las necesidades de las diferentes generaciones.
- Familiar y empresarial
  - dilemas y necesidades de ajustes o cambio que presenta la situación actual,
  - entrecruzamientos entre familia y empresa.
- Personal
  - cómo se ve a sí misma y gestiona sus recursos a la luz de los diferentes contextos.

Así mismo, nos permite pensar acerca de otros casos de familias de inmigrantes o de quienes hacen un proceso importante de transición de ascenso o descenso en una generación pero que afecta a dos o tres generaciones. También nos habla de la necesidad de actualizar y distinguir diferentes perspectivas, tradiciones, contextos, asignación de responsabilidades y poder. Seguir pensando de acuerdo a patrones culturales del pasado en una situación

presente quizá produzca malestar y confusión en los hijos, quienes pueden verse imposibilitados de afrontar las demandas paternas y de la empresa.

### **Ejemplo 3. Vínculo entre hermanas y empresa**

Dos hermanas iniciaron un emprendimiento comercial dejando ambas sus profesiones de lado; comenzando con expectativas diferentes. Para A., casada con un hombre de muy buena posición económica, este trabajo implicaba un hobby. Para B., divorciada y con un hijo, representaba su única fuente de ingresos. B. alquilaba un local desde hacía años donde operaba con otro rubro.

B. aporta el local y A. el dinero para la mercadería. Ambas se comprendían muy bien, compartían el proyecto y la confianza entre ellas era absoluta. La empresa, inesperadamente, crece mucho y pasa a ser un negocio importante con varios empleados a cargo. En un momento dado, contratan asesoramiento para mejorar la calidad de la atención de los clientes, convirtiéndose en un emprendimiento de punta en su rubro.

Todo funciona muy bien hasta que surgen dos cuestiones que generan un conflicto entre ellas, que no pueden resolver y se va incrementando.

1. B. quiere agrandar el negocio interviniendo en licitaciones en tanto A., que no tenía necesidades económicas, se sentía presionada por su marido para que trabajase menos y pudieran viajar.
2. B. comienza una relación con una pareja importante para ella a quien desea introducir en el negocio.

Podemos pensar que los problemas que se han presentado son de diferente naturaleza. Por un lado hay un dilema evolutivo-empresarial que requiere decisiones que pueden cambiar la dimensión del negocio. Y por otro, hacen mella los diferentes proyectos de vida y relaciones personales de cada una. Son dos contextos no diferenciados. Estos dos contextos no diferenciados y operando simultáneamente casi siempre promueven movimientos difíciles en la empresa y la familia e impiden la toma de decisiones consensuadas. Fue imposible reformular los intereses actuales y alcanzar un acuerdo entre ambas.

En estos casos puede crecer el conflicto hasta llevar a una ruptura o se encuentra algún modo de distinguir, flexibilizar y reformular los objetivos aceptando e incluyendo diferentes propuestas, o separándose. Si el conflicto no se resuelve porque cada socio se estanca en su posición, se puede llegar a una separación consensuada o crítica, como en este caso.

Una disolución consensuada puede abarcar sólo la empresa, pero una disolución crítica comprendería tanto a la empresa como al vínculo.

En este ejemplo hubo dos circunstancias que ameritaban una distinción de contextos, una reflexión y una evaluación de las interconexiones que estaban

estableciendo. El intento de B. de incorporar al novio y la imposibilidad de A. para considerar un mayor crecimiento empresarial –obstaculizado por la interferencia del marido– fueron dilemas que no pudieron distinguir, afrontar o dirimir.

#### **Ejemplo 4. Divorcio de uno de los socios, influencia en la empresa**

Un laboratorio medicinal que funciona a nivel internacional, con una facturación anual millonaria en dólares, consulta porque Peter, uno de los socios, atraviesa la separación de su segunda esposa con quien no tiene hijos. Si bien el divorcio apunta a un nivel personal, la mujer quiere obtener una cuantiosa suma y lo amenaza con hacer intervenir el laboratorio, no sólo por las autoridades del país de residencia sino también con las de otros tres países europeos proveedores de materias químicas.

Manifiestan que aunque el laboratorio trabaja a nivel legal, los socios no desean tolerar una intervención que no se sabe cuánto tiempo puede durar, ni qué consecuencias puede traer aparejadas para el funcionamiento habitual de la empresa.

Esto genera un conflicto entre los tres socios porque Peter atraviesa una crisis existencial importante y no comprende ni acepta que sus socios quieran participar de las tratativas con los abogados por su divorcio. Los socios tampoco quieren disolver una empresa muy exitosa que desean poder traspasar, en algún momento, a los hijos. A su vez, los socios sienten que el divorcio de Peter los involucra a ellos y al futuro de la empresa. [Interconexión de contextos personales, familiares, relacionales y empresariales.]

Se realizan diez entrevistas, algunas entre los tres socios y otras incluyendo a los abogados e hijos mayores que participan de la empresa.

Peter se siente atacado por todos los frentes, sus socios quieren que acuerde con su ex mujer una suma de dinero que ella acepte, como para terminar con el conflicto y el riesgo para la empresa.

Peter sostiene que si sus socios quieren intervenir, también deben participar económicamente. Si bien su propuesta resulta bastante ilógica para los socios, no pueden moverlo de esta posición. Ninguno puede cambiar de idea y están estancados sin posibilidad de asumir nuevos emprendimientos que van surgiendo, debido a la crisis entre ellos.

En las reuniones se trabajó remarcando la historia vincular societaria, las posibilidades empresariales futuras y cómo diferenciar un conflicto personal que incidía en lo empresarial. Peter pudo reflexionar acerca de estos puntos y los socios, por su parte, colaboraron prestándole por unos meses parte del dinero que precisaba para afrontar el divorcio sin tener que descuidar otras inversiones ya realizadas. De este modo Peter no sólo se sintió acompañado en lo económico, sino que la actitud de sus socios también le hizo sentirse parte de un sostén afectivo-empresarial, pudiendo compartir las decisiones.

En un primer momento Peter había imaginado que sus socios querían aprovechar las circunstancias de su divorcio para que él les vendiera su parte. Refería que por primera vez se había sentido muy vulnerable, como si todos quisieran “deshacerse de él”, y no sólo su esposa. El pedido de divorcio había movilizado afectos primarios de su infancia; a medida que se estabilizó su éxito empresarial había olvidado esas sensaciones tan dolorosas de aquellos años. La actitud de los socios, aceptada por los hijos de ambos, devolvió a Peter la confianza que precisaba y que no “creía sólo con las palabras”, necesitó un acto concreto y comprometido y una solución innovadora. [Episodio de innovación personal y empresarial.]

### **La creación de mejores mundos familiares y empresariales**

Las empresas integradas por familias representan más del ochenta por ciento de las empresas establecidas en el mundo (las cifras varían entre 78% y 90%), entre la primera y la segunda generación sobreviven el 24%, y entre la segunda y la tercera el 12% (Leach, 1993).

Si bien en cualquier empresa pueden surgir situaciones problemáticas de diversa naturaleza, en las empresas familiares éstas pueden despertar conflictos y crisis que afecten la vida familiar y empresarial presente y futura, dañando relaciones constitutivas de vínculos humanos importantes, como los que tienen lugar en la familia, o coartando posibilidades de desarrollo empresarial. Es importante que los miembros de estas empresas cuenten con recursos para afrontar los conflictos que puedan desencadenarse y evitar su escalada.

A menudo las emociones involucradas despiertan procesos muy intensos y rupturas dolorosas que pueden llevar a fracturas irreparables, a la repetición de viejas formas de dominación de los demás a través de la fuerza, al abordaje de los conflictos por la vía de la confrontación como modo de comunicación privilegiada, a la distribución arbitraria de la riqueza, la explotación de los recursos sin evaluar las consecuencias, en ocasiones dinámicas caracterizadas por la mentira, el secreto y la culpa.

Un buen balance entre lo familiar y lo empresario facilita la ponderación de diversos recursos –económicos, personales, relacionales, familiares y empresariales– para llevar adelante una administración adecuada, crear oportunidades, disponer de la conjunción entre ellos y nutrir la propia vida.

### **Referencias bibliográficas**

Fried Schitman, D. (2004), Generative instruments of CMM. *Human Systems: The Journal of Systemic Consultation & Management*, 15 (1-3), 153-164. Número especial: W. B. Pearce y J. Kearney (Eds. Invitados), “CMM: Extensions and Applications”.

- Fried Schnitman, D. (en prensa), Diálogos generativos e indagación apreciativa: perspectivas y herramientas para el diálogo en/entre organizaciones. En B. Schmukler (coord.), *Co-construyendo el espacio de la cooperación: evidencias de la evolución en el vínculo Academia-OSC*. México: W.K. Kellogg, 2009.
- Fried Schnitman, D. (2008), Diálogos generativos y su aplicación a organizaciones. *Psicología Organizacional Humana*, 1 (1), 101-115.
- Fried Schnitman, D. (2005), Afrontamiento de crisis y conflictos: una perspectiva generativa. *Sistemas Familiares*, 21 (1-2), 98-118.
- Leach, P. (1993), *La empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- Pearce, W.B. (1989). *Communication and the human condition*. Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Pearce, W.B. (2001), Introducción a la teoría del Manejo Coordinado del Significado. *Sistemas Familiares*, 17 (2), 5-16.
- Prigogine, I. y Stengers, I. (1979), *La nouvelle alliance: métamorphose de la science*. París: Editions Gallimard.
- Rosenblatt, P.C.; de Mik, L.; Anderson, R.M. y Johnson, P.A. (1985), *The Family in Business*. San Francisco-Washington-London: Jossey-Bass Publishers.
- Rotenberg, E. (2008), *Hijos difíciles-padres desorientados, padres difíciles-hijos desorientados*. Buenos Aires: Lugar editorial.