

Familia y empresas familiares: reflexiones e interrogantes

**Families and family businesses: some reflections and questions**

**Familia e empresas familiares: reflexões e interrogantes**

Myriam Alarcón de Soler<sup>1</sup>  
Carmen Elisa Torres<sup>2</sup>

**Resumen:** La asesoría de empresas familiares y la consulta de familias o parejas- que tienen empresas familiares-, plantean cuestiones específicas (para el análisis clínico y el diagnóstico empresarial). La dinámica inconsciente de los vínculos familiares atraviesa las empresas familiares y marca derroteros que posibilitan o entorpecen su desarrollo. Dicha dinámica se refleja en el funcionamiento de la familia EN la empresa y DE la empresa misma. A partir de un ejemplo clínico hemos desarrollado algunos ejes de análisis que consideramos pertinentes para profundizar en las características de una empresa familiar. A saber: el lugar del padre, con sus correlatos de autoridad-autoritarismo, modalidades de poder; el lugar de la madre en sus funciones de sostén y amparo de la familia, el vínculo de hermanos, y las condiciones de rivalidad, competencia, o cooperación, que se ven reflejadas en la dinámica de la empresa. Analizamos los modelos que circulan en la empresa familiar, como reflejo de mitos y modelos familiares, que se remiten a lo transgeneracional. Aspectos como lo endogámico vs lo exogámico darían cuenta de la inclusión o exclusión de personal ajeno a la familia en el trabajo de la empresa. En el caso analizado, la presencia de un padre omnipotente y temido, ha impedido la construcción de vínculos de cooperación. La empresa se quedó estancada en un modelo empresarial obsoleto que mantiene vigente -aunque agónica- la empresa soñada por el padre. Los hermanos, impotentes y detenidos en una etapa de disyunción- conjunción se ven imposibilitados de continuar con una empresa viable y próspera.

**Palabras-clave:** empresas familiares; modelo de negocio.

**Abstract:** Some specific questions arise when advising family businesses and during consultations with families who have such businesses. The dynamics of family relationships pose particular challenges and opportunities that affect the development of their family enterprises. A family business case study allowed us to draw attention to some analytic areas and the characteristic relationships embodied in a family business. These are: the father figure, his authority, power and style of wielding power; the mother figure and her roles in sheltering and maintaining the family; the siblings, whose fraternal relationships are marked by rivalry, competitiveness or cooperation. The models that are stamped on the business may be a reflection of family myths and models that are transmitted through generations. Certain aspects, such as endogamous or exogamous functioning may explain the difficulties they

---

<sup>1</sup> Grupo de Estudio y Profundización en Terapias Vinculares, Bogotá. [myriam.alarconj@gmail.com](mailto:myriam.alarconj@gmail.com)

<sup>2</sup> Grupo de Estudio y Profundización en Terapias Vinculares, Bogotá. [ctorresvaldivieso@gmail.com](mailto:ctorresvaldivieso@gmail.com)

## Artigos

experience when trying to incorporate advice and counsel from external sources. In this case, the presence of a feared and authoritarian father has made it difficult to construct cooperative sibling relations. The company remained stuck and agonizing while it struggled to maintain his obsolete business model, he siblings, locked in a largely competitive style of relationship, are impotent to continue the development of a successful enterprise.

**Keywords:** family businesses; business model.

**Resumo:** O aconselhamento das empresas familiares e a consulta das famílias e casais (que têm empresas familiares), levantam questões específicas. A dinâmica dos vínculos familiares atravessa as empresas familiares e marca roteiros específicos que possibilitam ou dificultam seu desenvolvimento. Esta dinâmica reflete no funcionamento da família na empresa e da empresa. A partir de um exemplo clínico temos desenvolvido algumas análises que consideramos pertinentes para aprofundar as características de uma empresa familiar. Ao saber: o lugar do pai, com seus correlatos de autoridade-autoritarismo, modalidades do poder; o lugar da mãe e suas funções de apoio e amparo da família, o vínculo dos irmãos, e as condições de rivalidade, competência, a cooperação, que se vem refletidas na dinâmica da empresa. Analisamos os modelos que circulam na empresa familiar, como reflexo de mitos e modelos familiares, que se remetem ao transgeracional. Aspectos como endôgamica vs. Exogâmica, representariam a inclusão e exclusão do pessoal alheio à família no trabalho da empresa. No caso analisado, a presença de um pai onipotente e temido, tem impedido a construção dos vínculos de cooperação. A empresa permaneceu presa a um modelo empresarial obsoleto que mantém vigente – embora agonizante- a empresa sonhada pelo pai. Os irmãos, impotentes e detidos numa fase de disjunção-conjunção não conseguem continuar com uma empresa viável e próspera.

**Palavras-chave:** empresa familiar; modelo de negócio.

## Introducción

La asesoría de empresas familiares y la consulta de familias o parejas -que tienen empresas familiares-, plantean cuestiones específicas. Los asesores de empresas familiares aconsejan a las familias “propender a un equilibrio entre empresa y familia”. La clínica y la asesoría de empresas familiares nos muestran la dificultad de implementar estas prescripciones.

La dinámica de los vínculos familiares y su sustrato inconsciente atraviesan las empresas familiares y marcan derroteros específicos que posibilitan o entorpecen su desarrollo. La dinámica de los vínculos familiares se refleja en el funcionamiento de la familia EN la empresa y DE la empresa misma.

## Artigos

Este trabajo tomará como punto de partida un material clínico de una empresa familiar, y su análisis nos llevará a desarrollar algunos ejes teóricos que podrían esclarecer los funcionamientos de la misma.

### **Una Empresa Familiar**

Un consultor en desarrollo estratégico de una empresa familiar marroquinera contacta a una de nosotras para brindar una asesoría a la familia González. Comenta que la empresa ha pasado varios momentos económicos difíciles que les han venido quitando privilegios económicos a los miembros de la familia. Se contrataron gerencias externas cuyas gestiones no dieron los resultados esperados. Hace un año aproximadamente Don José, el fundador nombró a Juana, la menor de las hijas como gerente. Como consecuencia de estas situaciones y otros cambios, se ha dado una situación de tensión creciente entre los miembros de la familia. Además la empresa está padeciendo severos problemas financieros, que hacen temer por su viabilidad futura. El consultor propone que la asesoría psicológica les “ayude a recomponer los lazos familiares”. El consultor se ha venido reuniendo con Maria Elena, hija mayor del fundador y directora del Consejo de Familia quien está preocupada por las relaciones familiares. Observa la superposición de las relaciones familiares y la dinámica de la empresa.

### **La Familia y la Empresa Familiar**

El fundador de la empresa fue Don Jose (90) (así se refieren a él sus hijos, especialmente el mayor) un hombre de empresa, que empezó trabajando en la confección de artículos de cuero. La madre, Ofelia, murió hace 35 años a la edad de 54 años, de un derrame cerebral. El padre se volvió a casar tres años después con Elena, una mujer más joven, que hoy día tiene 73. Son en total seis hijos, cinco del primer matrimonio, y uno del segundo: Jose Luis (62), Javier (60), Maria Elena (58), Blanca (56), Juana (45) (a quien todos llaman Juanita) y Victor (34). Todos los hermanos, a excepción de Victor (quien vive con sus padres, no trabaja y “es el que más va a heredar”, han trabajado en la empresa familiar en distintos cargos, y han continuado vinculados de diversas maneras en diferentes momentos. José Luis fue gerente, con muy escasos resultados, Javier fue jefe de taller, Ma. Elena estuvo a cargo de una sucursal en otra ciudad, Blanca a cargo del diseño de calzado, y Juana gerente desde

## Artigos

hace un año. Hoy día Blanca vive lejos y “no quiere saber nada de la empresa”. Los demás siguen trabajando o vinculados de alguna manera al negocio familiar.

Los valores elegidos para el futuro de la empresa - familia son apoyo, comunicación, equidad, aceptación, confianza, de tal manera “que la familia tenga un direccionamiento común que apoye el desarrollo de la empresa familiar”, valores que parecerían más adecuados para la familia que para la empresa.

### **La Dinamica Familiar<sup>3</sup>**

#### **Motivo desencadenante de la consulta**

Pensamos que las ansiedades actuales de la familia giran principalmente alrededor de la muerte del padre y las consecuencias que esta muerte puede traer en la empresa y en la familia.

#### **El lugar del padre**

Don José construyó una empresa muy exitosa, que le proveyó a él y a su familia de bienestar económico y de un patrimonio considerable. Sin embargo, su gestión en la empresa y su lugar como padre estuvieron superpuestos. El bienestar de la empresa significaba para él que todos sus hijos trabajaran allí, y aquel que no lo hiciera quedaba excluido de la pertenencia familiar. Así, la obediencia a “su” ley se transformó en condición de ser reconocidos como hijos. “Están con El o contra El o aténganse a las consecuencias...” El dominio del padre ha venido acompañado con la humillación y falta de reconocimiento. Los méritos son suyos y sus hijos “no son dignos de amarrarle los zapatos”. Le “deben todo a él, porque no tienen ningún mérito propio”. La expresión “perro amarrado” (referido al marido de una de las hijas) y estar amarrados” son significantes que remiten al sometimiento y a la humillación. Son hijos que han perdido su potencia y aparecen como castrados, porque como dicen fueron educados para “obedecer y no para dirigir”. El poder heterárquico del padre ha impedido la circulación de un poder en paridad.

---

<sup>3</sup> Debido a las limitaciones de espacio no incluiremos apartes de material clínico sino las hipótesis que surgieron a partir del mismo.

## Artigos

Los hijos, sujetos al deseo del padre, se han visto limitados en la posibilidad de vivir su propia vida. La muerte del padre, temida y deseada a la vez, aparece como la única posibilidad de “ser yo”, de tener vida propia, proyectos donde puedan ser sujetos autónomos. Quizás el fracaso final de la empresa tiene relación con esta dinámica. Liberados del yugo de la empresa, pueden empezar a pensar en proyectos propios.

### **El lugar de la madre**

La madre aparece como un personaje desdibujado. Estuvo “al servicio de” un marido que la violentaba de diferentes formas y la desconocía en su lugar de esposa. Sus hijos la defendían de la violencia de José, y así había de ser protegida, en lugar de proteger. Muere muy joven dejando hijos pequeños. Con su muerte la familia se atomiza, y la empresa empieza a cumplir la función de familia. La sensación de orfandad continúa en el presente de esta familia, y M. Elena asume el lugar de madre de sus hermanos, a tal punto que le preocupan más estos que sus propios hijos.

### **El vínculo fraterno**

Las relaciones entre los hermanos se vehiculizan a través de la fábrica, de tal manera que podríamos hablar de una comunicación radial, no directa entre ellos. Su relación fraterna se caracteriza por la rivalidad y la competencia.<sup>4</sup> El padre estimulaba la competencia entre ellos, de tal manera que cada uno buscaba ser el favorito del padre. Los hermanos están divididos en los aliados del padre, y los excluidos que están sometidos y se sienten castrados. Así mismo, Juana, siendo la menor, y habiendo sido nombrada como la gerente de la empresa, queda atrapada en un lugar de privilegio aparente, pero también es el *centro del odio y envidia de algunos de sus hermanos que se han sentido desplazados*.

El proceso de diferenciación e individuación a que están abocados se dificulta por los mandatos inconscientes del “lealtad” hacia la familia, donde para pertenecer han de continuar trabajando juntos bajo el yugo del padre y sin cuestionar sus mandatos.

### **La empresa y los modelos familiares**

---

<sup>4</sup> Cuando las dos hermanas mayores se casan, el padre les regala dos casas cerca una de la otra. Los domingos el padre revisaba las neveras (heladeras) para ver cuál estaba mejor surtida.

## Artigos

Don José, un hombre trabajador como sus ancestros, unido a una madre dominante, tuvo a su cargo la crianza de sus hermanos y el mantenimiento de su madre y de sus tías. El modelo familiar impuesto por el padre es el sacrificio de todos en “aras de la empresa”, una empresa que ha hecho las veces de familia. Los lazos familiares se mantienen y sostienen a través del trabajo de cada uno dentro de la empresa.

Es difícil diferenciar las relaciones de la empresa y las relaciones con la familia. Los vínculos se superponen, se confunden, se entrelazan, como si la empresa y la familia fueran Una. Tanto en la familia como en la empresa circula un modelo endogámico. La familia se ha cerrado sobre si misma, y la salida exogámica es problemática. Los esposos de las hijas “no valen para el padre”. Dos de los hijos varones no tienen pareja. Se espera de todos que expresen su lealtad hacia la empresa, trabajando por ella, sin que haya una remuneración adecuada, en aras del “sacrificio”.

Si los ancestros fueron buscadores de oro, el mito familiar de esta empresa está teñido hoy por esta búsqueda.

### **A Manera de Conclusion**

Hemos planteado algunas hipótesis sobre el funcionamiento de una familia y su incidencia en la dinámica de la empresa. Hemos propuesto algunos ejes de análisis que pueden enriquecer la mirada y permitir una ampliación diagnóstica de su funcionamiento que pueda servir de modelo para el análisis de otras empresas familiares.

En cuanto a la orientación del tratamiento de esta familia plantearíamos la necesidad de promover la caída de la idealización del padre, aceptando su decadencia y muerte cercana; orientar hacia la salida exogámica que permita el trabajo- en la empresa o fuera de ella-, que permita a los hijos tener proyectos de vida propios y construir pareja o familia de manera autónoma; trabajar hacia un proceso de diferenciación de los hermanos, hacia una alianza más allá del padre; reorientar la concepción de poder que circula en la empresa y la familia, desde un “poder abusivo” hacia un “poder-capacidad de logro”, cimentado en un poder en paridad y trabajo en equipo.

### Referências

- Beramendi, A. Matus, S. (2006). Adoptándose como hermanos. *Jornadas de la AAPPG*.
- Freud, S. (1914). Tótem y tabú. In *Obras Completas*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Kaes, R. (2006). Transmisión de la vida Psíquica entre generaciones. In Faimberg, H. *Eltelescopage de las generaciones*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Gomel, S. (2007). *Transmisión generacional*. Buenos Aires, Argentina: Lugar Editorial.
- Kaslow, F. (2006). *Handbook of Family Business and Family Business Consultation*. Horsham [UK]: International Business Press.
- Kilburg, R. (2000). *Executive coaching: developing managerial wisdom in a world of chaos*. Washington, D.C.: APA.
- Losso, R. y Parciarz Losso, P. Repetición Transgeneracional, Elaboración transgeneracional.
- Matus, S. Las peleas entre hermanos. Vínculo fraterno: entre la rivalidad y la alianza.
- Matus, S. Moscona, S. Trabajo sobre Hermanos. [s.d.]. Entre pares: anudamientos y desanudamientos de la subjetividad.
- Mauer, S. Moscona, S., & Resnizky, S. (2005). Alianza fraterna completa.
- Puget, J. (2001). Solidaridad como producción vincular. XVII Jornadas anuales de AAPPdeG.
- Puget, J. (2006). El lugar de los ancestros. Lo transgeneracional en las terapias psicoanalíticas de pareja y familia. Deuxième Congrès International De Thérapie Familiale Psychanalytique, Montreal, Québec, Canadá.