

## Los IN y los OUT en las familias empresarias

Archivado en: Columnistas · M. Pía Bartolomé V.

Pía Bartolomé | Jueves, 4 de febrero de 2021, 07:45

Compartir 6

Twitter

Es tan natural, como nociva, la práctica del ser humano que hace distinciones para separar en vez de unir. En esa dinámica dividimos, etiquetamos y muchas veces excluimos a algunos integrantes de la familia con lo que se produce no solo daño, sino también, una gran pérdida de posibilidades.

En muchos sistemas, organizaciones y familias existe ese sitio de honor, esa posición o atributo deseable que pocos logran ocupar; ya sea por mérito personal, por habilidades de algún tipo, por obligación o porque no hay otro más calificado. De esta manera, los que están en esos lugares están "in" y los que no, lamentablemente, "out". Lo mismo sucede en las familias empresarias: algunos están dentro porque son parte de la gestión y/o dirección del negocio, y otros, simplemente fuera de él.

De la experiencia de años asistiendo a miembros de familias empresarias en sus procesos y de la adaptación de Grant Gordon del Institute of Family Business (RU) a la publicación de Aronoff y Ward (2002) acerca de cómo ser un accionista/socio efectivo, comparto algunas pistas que nos pueden ayudar a integrar. Observamos que los "afuerinos" se suelen quejar de no sentirse parte, de estar menos informados, porque los "interinos" -por estar tan metidos- no reparan en lo que aquellos no saben y quisieran saber, y de sentirse pasados a llevar por los que están en la gestión, los que suelen percibirlos como una interferencia. Por el otro lado, "los interinos" que tienen poder y estatus para tomar decisiones importantes -provocando celos en los "afuerinos"- son los que llevan una pesada carga, muchas veces en solitario y poco reconocida por estos que ni se enteran del martirio, que dicen, les toca vivir. Unos, naturalmente, quieren más libertad de acción y otros, más control, generando algunas tensiones.

Dependiendo del lugar del observador, ubicamos "villanos" o "víctimas", pero eso solo profundiza una falsa polarización. Así que ¡basta! Es imperativo comprender que todos somos igualmente valiosos, importantes y necesarios. Cada uno, como las partes del cuerpo, aporta para que funcione como un todo e incluso nos sorprenda en la forma en que lo hace.

Es maravilloso constatar que no hay ningún integrante de la familia igual a otro. Sus diferencias en temperamento, competencias, intereses e historia son las que enriquecen este complejo sistema. Hemos identificado que los afuerinos suelen estar más orientados a la familia y en tomar decisiones emocionales o relacionales; mientras que los interinos suelen estar más orientados al negocio y toman decisiones más racionales y económicas. Ambos aspectos son muy importantes. Los problemas surgen cuando alguno no encuentra su lugar, o más de uno quiere la misma posición o cuando alguno se siente obligado a ejercer un rol que no quiere.

Es cierto que algunos miembros parecen brillar más públicamente que otros, pero todo en la vida es de dulce y de agraz y cada rol tiene sus pros y contras, sus derechos y obligaciones de las que tenemos que hacernos cargo. Entonces, seamos generosos de hacer lo que esté en nuestras manos para que todos se sientan parte y tengan su oportunidad y también conscientes de encontrar nuestro propio lugar de honor. Un comienzo es reconocer que no hay un único sitio: filantropía, trabajo con comunidades, innovación, sostenibilidad, contener y unir a la familia, son solo unos pocos y valiosos ejemplos de otros énfasis que nutren los negocios. ¿Cuántos conflictos nos evitaríamos si comprendiéramos que somos complementos de los otros? Y cuánto más asombrosos seríamos, como familia, si lo pusiéramos en práctica.

Por último, no olvidar que los que están "fuera" han cedido en los que están "dentro" algún rol de liderazgo en el negocio, pero no el negocio y la propiedad y, nunca, el parentesco que los une.

M. Pía Bartolomé V.  
Psicóloga, Máster en Comportamiento del Consumidor  
Gerente de Proyectos Proteus

