

El peso de las dinámicas fraternas (entre hermanos)

Archivado en: Columnistas

Pía Bartolomé | Martes, 3 de septiembre de 2024, 07:51

G Compartir 0



Hace unos días, Bernardo Larraín Matte puso de relieve la mirada de largo plazo que caracteriza a las empresas familiares, cuyo horizonte no se fija en años sino en, al menos, décadas. Algunas de las claves que sustentan esa proyección son el orgullo y sentido de pertenencia del negocio familiar, la responsabilidad con que los miembros asumen los desafíos, una cultura o esencia que perdura y, por supuesto, la capacidad de tomar decisiones efectivas antes que rápidas. Es la dinámica propia de la empresa familiar la que permite precisamente ese sentido de futuro, de ir más allá. Pero, también, las relaciones entre sus integrantes nos plantean importantes desafíos para una adecuada convivencia de largo plazo.

Los académicos Jian Bai Li y Henning Piezunka nos ofrecen el concepto de multiplexidad como marco teórico útil para entender cómo las dinámicas familiares inciden en la forma en que ejecutivos trabajan, interactúan y cooperan impactando en la gestión y rendimiento del negocio.

empresa. Cuando esos elementos que se transponen son de confianza, de amistad profunda, dedicación, apoyo mutuo, cooperación, de valores altruistas, compañerismo, complicidad, lealtad, diversión, complemento, aliento y jerarquías saludables, el funcionamiento es óptimo y maravilloso. Sin

embargo, cuando predominan los celos, las envidias, las divisiones (conflictos y disputas), las competencias destructivas, los favoritismos, las críticas, el nepotismo, las sospechas de conflictos de interés, donde las aspiraciones y perspectivas individuales se imponen sobre las del otro y del grupo, generan un daño considerable en el negocio, además de profundizar el conflicto a nivel personal. En nuestra experiencia asesorando a familias empresarias, hemos observado que las historias que

También proponen el término transposición para explicar que el tipo de relación que dos miembros de una familia han mantenido históricamente en el ámbito familiar tiende a trasladarse al empresarial cuando deben trabajar juntos. Esto resulta en la repetición de patrones similares de interacción, donde los elementos de su relación familiar se manifiestan en el contexto de la

marcaron la infancia de algunos de sus miembros pueden convertirse en factores emocionales de alto impacto -tanto positivo como negativo- en la relación que estos mantienen durante la gestión del negocio.

Es lamentable, pero las dinámicas familiares tóxicas, inconscientes y no resueltas entre dos hermanos pueden activarse cuando les toca trabajar juntos. Pueden perturbar a tal grado el

sistema empresarial que incluso miembros muy competentes y valiosos por su aporte prefieren renunciar a sus cargos para evitar más conflictos dolorosos; o aislarse del contexto empresarial para evitar los roces con otro miembro. Es común que algunos busquen representantes en los

crítica constante terminan siendo más fuertes que su deseo de continuidad. Revivir estas emociones tóxicas en el contexto empresarial no hace más que traer a la memoria los peores recuerdos del bullying infantil del que fueron víctimas, o la frustrante sensación de que nada de lo que hagan resolverá el sentimiento de victimización del otro. A pesar de sus esfuerzos por superar vieias rencillas, no logran ayudar a su hermano o hermana a superar el trauma,

perpetuando así un ciclo de tensión y conflicto. ¿Qué se puede hacer en estos casos? La solución es tan sencilla, como compleja: que los hermanos involucrados en la empresa aprendan a gestionar este proceso de transposición como

un "semáforo emocional", siendo muy selectivos. Que enciedan luz roja para los elementos negativos, limitando su impacto, y luz verde para los positivos, permitiendo un perfecto acople en la relación laboral. Lamentablemente, lo más común es observar que ninguno de los dos logra

sanar ni sobreponerse al histórico vínculo tóxico, ni menos seleccionar los aspectos positivos para sacar adelante la empresa.

distintos órganos donde tienen derecho a participar, porque la competencia, la descalificación y la

asume con buena voluntad y amor el rol de mediador en los conflictos. Sin embargo, si ese familiar que actúa de puente no existe, la familia empresaria deberá buscar una asesoría que vaya más allá de los aspectos meramente administrativos y de gestión del negocio. Una con la habilidad suficiente para considerar y manejar las cargas emocionales de los miembros involucrados, las que muchas más veces de lo que pareciera, pueden convertirse en factor de división y de constante desgate en la empresa familiar. Recomendamos considerar una intervención terapéutica para aquellos directamente afectados.

En estos casos suele surgir otro familiar que, sin participar en la propiedad ni en la gestión,

Pía Bartolomé