

# **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR**

## Modulo 2

### Órganos de Gobierno y Comunicación.

**Organiza y certifica:**



**Auspicia:**



Desde 1866 al  
servicio de la  
seguridad jurídica

**Buenos Aires, 05 de Octubre de 2012**

# Comunicación en la Empresa Familiar

Ing. Carlos Srebrow  
[carlossrebrow@fibertel.com.ar](mailto:carlossrebrow@fibertel.com.ar)  

---

[www. carlossrebrow.com.ar](http://www.carlossrebrow.com.ar)

# Cultura del silencio Vs. Cultura de la palabra

“De lo que no se puede hablar mejor es callarse la boca”

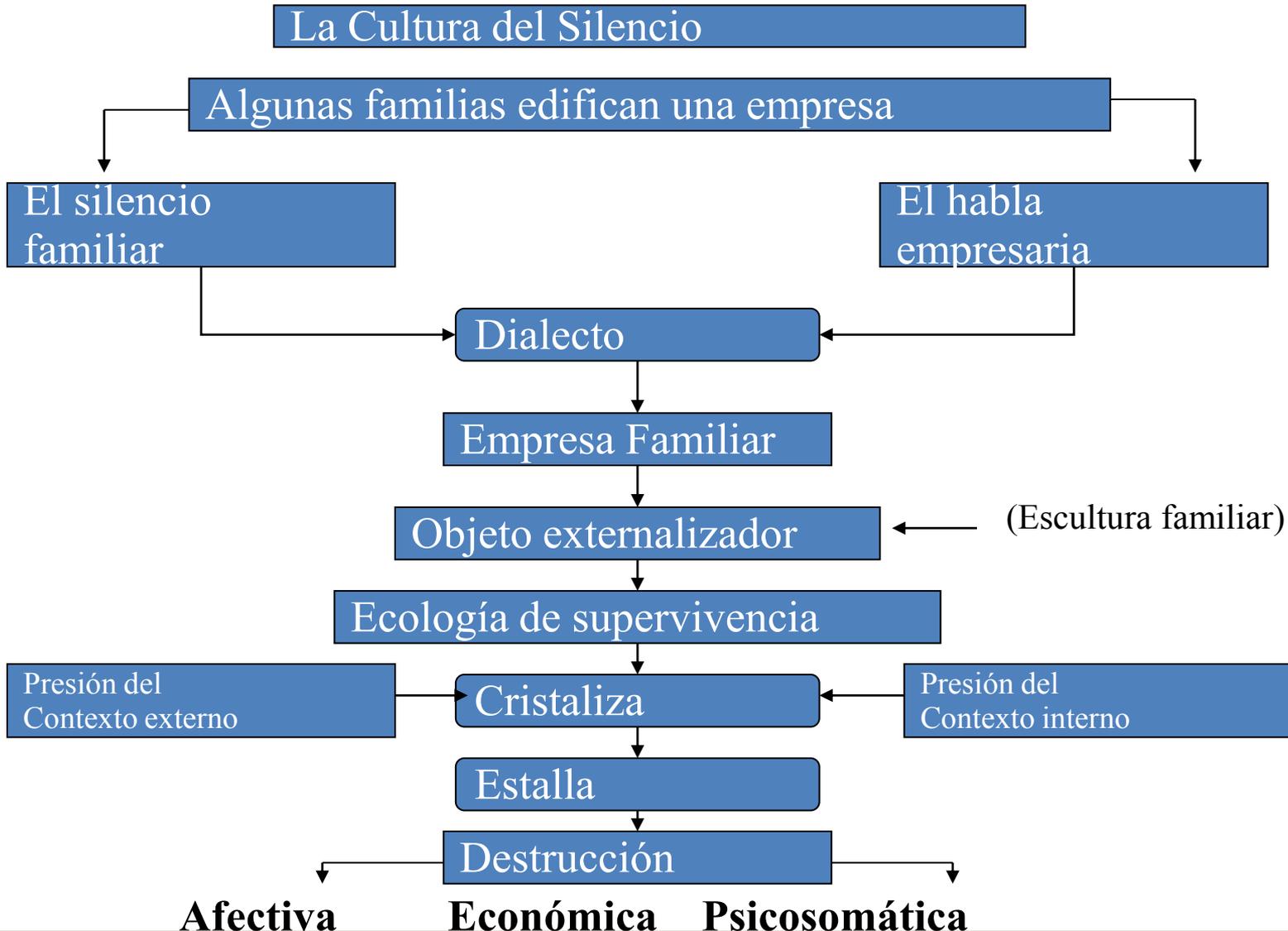
L. Wittgenstein.

- ¿En el lugar adecuado?
- ¿En el momento adecuado?
- ¿Nunca?
- ¿Y si no hablan porque tienen prohibido hablar: cómo actuarán?
- ¿Qué dialecto utilizarán?

# “De lo que no se puede hablar mejor callarse la boca”

Ludwing Wittgenstein

- ❖ ¿Se acabaron las palabras? Elegir otra vía.
- ❖ ¿Hablar en el momento oportuno?
- ❖ La negociación de la negación: un doble cierre
- ❖ ¿En qué otros espacios constituirán su lenguaje para eludir la prohibición?



## Pérdida de Confianza

### Sistema Disfuncional

- El control se hace persecutorio
- Olvida su estrategia
- Gasta energía en internas
- No capta la autodestrucción
- Pierde adaptación al contexto

↓  
La violencia esconde intolerancia y depresión frente a lo inmodificable.

↓  
Finalmente el sistema abandona su ética, su equidad y su capacidad de negociar.

↓  
La sociedad pierde razón de existir, se destruye el effectus – societatis.

**Finalmente: Lo que no se habla se actúa fuera de lugar y de tiempo.**

# Herramientas de gobernabilidad de las Empresas Familiares:

- La cultura de la palabra en lugar de la cultura del silencio.
- Las reuniones familiares
- La creación del consejo de familia.
- La redacción de la Constitución Familiar, normas y reglas.
- Los protocolos como instrumentos preventivos de conflicto.

Copyright,C. Srebrow

## El terapeuta familiar italiano Fabrizio Bercelli mira a la familia bajo dos vectores generadores:

- La familia como Organización que se genera.
- La familia como Novela que se va escribiendo.

*“Cada familia es una Organización en el sentido más estricto de la palabra: ella cumple una serie de funciones para los miembros singulares, así como para la comunidad y la sociedad, que los miembros no podrían cumplirla por sí solos (o podrían hacerlo a un costo muy elevado) y las cumple mediante una distribución de tareas y por ende, de roles, más bien detallada y establece en base a un juego de reglas que une a todos aún cuando existen problemas extensos y agudos”.*

Copyright, C. Srebrow

# La Familia como organización

Las conductas FUNCIONALES reciben aprobación y dan pertenencia al miembro.

Las conductas TRANSGRESORAS despiertan la amenaza de la marginación del corazón de la familia.

Hay muy pocos grupos sociales en los cuales el cumplimiento de las funciones sean tan importantes para sus miembros singulares, que la distribución de tareas sea tan encarnizadamente negociada y establecida.

En este sentido, cada familia es una organización muy rígida y dotada de un núcleo más duro que cualquier organización profesional.

Copyright, C. Srebrow

# La Familia como novela

La familia no es solamente una organización. Es una siempre y continuada representación dramática, con momentos:

- Épicos
- Cómicos
- Trágicos
- Didácticos
- Líricos
- Elegíacos

En lo que toda la familia son autores y actores.

Copyright, C. Srebrow

## **“Sistema y estructura para dirigir y controlar la Empresa y responder por ello; así como para asegurar su viabilidad económica y su legitimidad”**

Aspectos adicionales para una E.F:

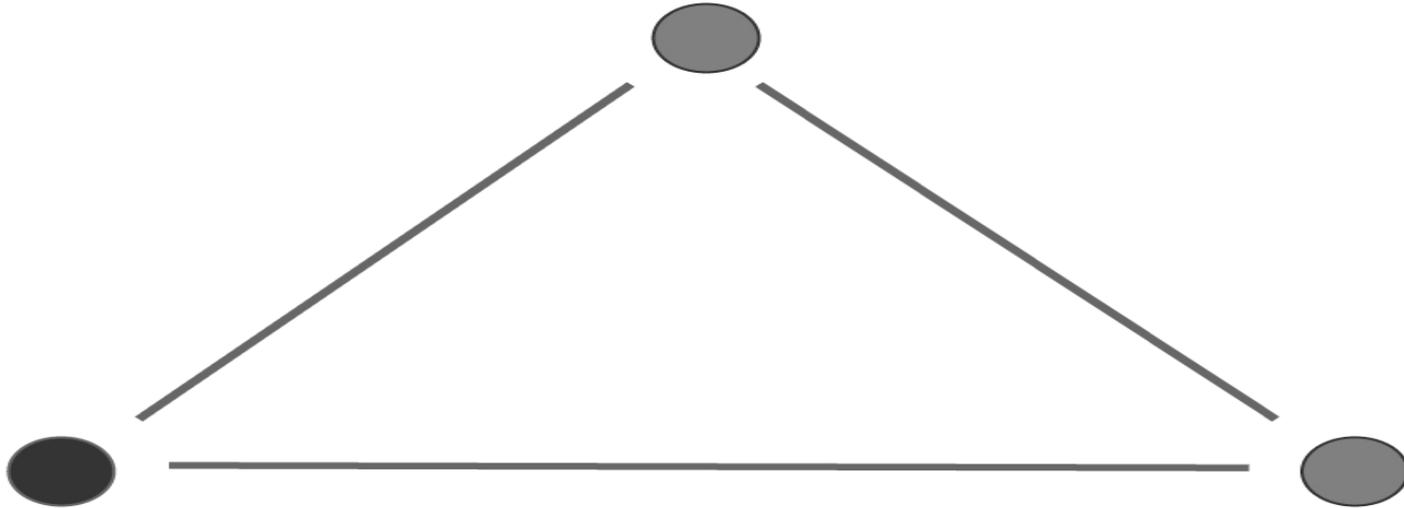
- Las posiciones, los roles familiares y organizacionales.
- La línea de autoridad.
- La circulación del poder en la toma de decisiones.
- Su mayor o menor grado de verticalidad o participación democrática.
- La nitidez o la difusión de las responsabilidades y los límites.
- La forma de encarar la crisis.
- El grado de resistencia frente a las catástrofes: resiliencia.
- La cooperación y la solidaridad con el medio interno y externo.
- El grado de adhesión entre sus miembros.
- Los valores y la ética.

Copyright,C. Srebrow

# El trípode de toda sociedad (affectus - societatis)

**ética**

(Ciencia del Comportamiento  
de los hombres en sociedad)



**equidad**

(Ecuanimidad. Igualdad de ánimo.  
Fallar por el sentimiento del  
deber o la conciencia antes que  
por la inflexibilidad de las leyes.  
Justicia natural en lugar de la  
justicia positiva.)

**confianza**

(Esperanza firme que se tiene de  
una persona o cosa. Esperanza.  
Seguridad. Familiaridad en el trato)

# “¿Qué es una familia fuerte?”

**Stinett y Defrain estudiaron 3000 familias en 1995.**

*"La familia fuerte tiene un alto grado de felicidad marital, una relación padres e hijos que resulta satisfactoria para todos y necesidades comunes satisfechas"*

## ¿ Cuáles son los vectores afines encontrados en estos estudios?

- Compromiso mutuo (resulta la base de la construcción del resto)
- Aprecio mutuo.
- Pasan tiempo juntos.
- Poseen un bienestar espiritual.
- Fortaleza para hacer frente a las dificultades de la vida.

Copyright,C. Srebrow

## **En 1993, R. Skyner, Presidente del Instituto Británico de Terapia Familiar describió las características de una familia “sana”.**

- 1. Una actitud positiva hacia el encuentro humano.
- 2. Un juego flexible en el par “suelto-apretado”.
- 3. Tienen una comunicación eficiente.
- 4. Hay un componente de control.
- 5. Trabajan para una coalición entre sus miembros.
- 6. Hay una disposición hacia el cambio.

# 1. Una actitud positiva hacia el encuentro humano.

- Son acogedores con los miembros de la familia y con los de afuera.
- Se preocupan por los demás y son amables y colaboradores en sus relaciones.
- Buenos vecinos y ayudan a la colectividad en la que viven.

## 2. Un juego flexible en el par “suelto – apretado”

- Esto significa un manejo dentro de una situación paradójal.
- Los miembros tienen una gran intimidad y cercanía, y para ellos es un gran valor la fidelidad.
- No están asfixiadamente unidos y pueden actuar con independencia y mantener la identidad individual.
- Pueden ser felices y esperar la oportunidad de disfrutar de la reunión familiar.

## **3. Tienen una comunicación eficiente.**

- Buscar la oportunidad para comunicarse en forma abierta, clara, directa y franca.
- Disfrutan conversando; las discusiones pueden ser acaloradas, pero la ética sigue siendo el interés por los demás, aún cuando no están de acuerdo.

## **4. Hay un componente de control.**

- No es un lugar en donde cada uno hace lo que le place.
- En la crianza, los padres ejercen un fuerte control y explican sus razones.
- Siempre que puedan consultan con sus hijos y tratan de contemplar la necesidad de todo el mundo.

## 5. Trabajan para una coalición entre sus miembros.

- Logran una especial forma de manejo del poder.
- Trabajan para una coalición entre sus miembros que comparten el poder en una forma igualitaria.
- El reparto del poder se considera natural y se establece con facilidad y de manera natural.

## 6. Hay una disposición hacia el cambio.

- Los cambios son algo natural y se debe contar con ellos.
- Tienen fortaleza para enfrentar la muerte de un ser querido.
- Las relaciones positivas construidas dan mucha fuerza para enfrentar la adversidad.
- Suelen tener una amplia red social que los aprecia y están dispuestos a ayudarlos.
- Tienen un sistema de valores que trasciende del yo y de la familia, y un código moral y ético, que facilita la aceptación del cambio con relativa serenidad.

# MUCHAS GRACIAS

