



### **El gestor capturado: cuando la empresa familiar es una máquina de impedir**

Osvaldo Bonano

Diego Bercovich

Raquel Bozzolo

Marta L´Hoste

Graciela Ventrici

(Integrantes del Equipo de Análisis Institucional de la AAPPG)

[secretaria@aappg.org.ar](mailto:secretaria@aappg.org.ar)

Reseñamos en este escrito una intervención realizada a lo largo de 2011 por el Equipo de Análisis Institucional de la AAPPG (EAI) en Fatorusso, una empresa mediana familiar de primera y segunda generación, vinculada a la construcción, con cinco décadas de trayectoria en el gremio, y con un prestigio aparentemente bien ganado en cuanto a la calidad de sus trabajos.

**La empresa:** Fatorusso fue fundada hace 50 años por tres hermanos y un cuñado. Hoy permanecen dos hermanos: A y B, de 73 y 70 años respectivamente. En el período en que se produjo la intervención, la empresa se componía de dos generaciones de la misma familia: A y B, más tres hijos de A (A1, A2 y A3), y uno de B (B1), con edades entre 45 y 35 años. Todos comenzaron a trabajar en la empresa alrededor de los 14 años. A1, A3 y B1 tienen títulos técnicos, A2 tiene un título universitario en Administración, y los cuatro ocupan las posiciones gerenciales. Hay un directorio integrado por A, B, A1, A2, A3 y B1, donde los dos primeros son presidente y vicepresidente. La empresa cuenta con alrededor de 50 operarios y empleados.

La empresa ya había realizado tres procesos de reingeniería y una consulta de terapia “familiar-organizacional”, motivadas por las dificultades ya señaladas. Ninguna de estas consultorías tuvo los efectos esperados, todas fueron abortadas antes de culminar y en todos los casos fueron gestionadas, seguidas y enfatizadas por A1, llamado de aquí en adelante, *gestor*, pues él fue quien solicitó también esta intervención.

**La intervención** se desplegó a lo largo de más de un año, entre Diciembre 2010 y Marzo 2012, si contamos las primeras y últimas comunicaciones. En ese lapso se realizaron en total siete encuentros o módulos de trabajo, que incluyeron cuatro reuniones plenarias con los seis y tres con entrevistas individuales. Desde este punto de vista, fue una intervención efectiva y efectuada; pero desde el punto de vista de los “resultados”, casi nula, al menos hasta el momento de retirarnos.



La problemática empresarial fue sintetizada por el cliente de este modo:

- Una evolución del negocio de las instalaciones, en la que mientras Fatorusso sigue siendo una “*empresa muy tradicional*”, otras firmas, que acaso no trabajen con tan buena calidad como ella, le ganan lejos en las cotizaciones, generando en Fatorusso menor competitividad y una progresiva disminución del volumen de trabajo.
- El costo de mano de obra llega a un 70% del total, y si para cumplir con los tiempos no se otorgan adicionales no presupuestados, el personal de obra se planta.
- Fatorusso sigue tratando a los empleados como siempre, pero resulta que éstos ya no se ponen la camiseta como antes.
- La insuficiencia y/o inexistencia de mecanismos de decisión gerencial que salven la inercia o la parálisis cuando hay opiniones discrepantes sobre decisiones que ya no corresponden al área que cada uno maneja, sino, justamente, a lo general y con ello el tema de una gerencia general, bajo la forma que sea.

Hubo otros hermanos, cuñados e hijos y implicados en la empresa en el decurso de varias décadas. No hace tantos años se produjo con algunos de ellos una fractura sobre la que los viejos tienden un manto de silencio evasivo y los más jóvenes algo dicen pero con sordina y en reserva, señalando que había sido muy doloroso para sus padres. Las marcas que dejaron estas rupturas y “traiciones” llevaron a una especie de pacto -o más bien mandato- para que todo fuera “*de común acuerdo*” (palabras de los viejos que los jóvenes repetían). Tal ‘común acuerdo’ oscurecía los conflictos de sucesión y herencia, y obturaba una mayor movilidad de roles y ocupación de funciones, que por otra parte se reclamaba como necesaria para afrontar las dificultades lógicas de una empresa de este tipo, afectada por los cambios de los mercados y por la alteración de las predisposiciones laborales respecto de la vieja fidelidad de aquellos operarios que acompañaron a los viejos en la fundación de la empresa y que se formaron con ellos.

Del relevo de crónicas quedaba claro que ellos se habían convertido en co-productores de lo mismo de que se quejaban y cómplices de aquello que debilitaba la empresa. El Equipo se preguntaba si una muy proclamada unidad en los valores de la empresa -la calidad de su trabajo- era un tema con consenso por parte de la segunda generación, que cuando podía sugería otros valores, pero sin poder sostenerlos abiertamente, como oportunidad de negocios que se perdían, por caso.

En la primera reunión con los seis, la casi totalidad de la conversación se hizo con la segunda generación, y el silencio de la primera, acompañado por *gestos* muy expresivos pero mudos. La escena fue incómoda, densa y difícil de sostener (recordamos en su mo-



mento la película *Padre Padrone*, de los Taviani). Ya indicaba que la primera generación no se posicionaba como demandante de la intervención solicitada, sino más bien como desconfiada controlante.

En ese punto se instala en nuestro equipo la duda: ¿tenemos cliente?, duda que nunca se disipó y que fue deviniendo en una variedad de operaciones apuntadas a diferenciar *encargo* de detección/construcción de *demanda* efectiva y a distinguir entre *gestor* y *cliente*. Nos dispusimos a orientar la operación para que al menos unos más fueran demandantes de la intervención y dejar de algún modo abierto que se pueda trabajar con los que quieran y no con un conjunto informe (claro que en un momento más avanzado nos percatamos de que era un “conjunto” con formas *demasiado* determinadas). Nos propusimos implementar comunicaciones y operaciones direccionadas al posible cliente y no al gestor, en el sentido de la composición de un acoplamiento distributivo de varios, capaz de instituirse en sujeto de la demanda institucional, lo cual conecta, como es lógico, con las relaciones de poder efectivas.

En un primer informe de situación, presentado oralmente por el equipo de campo al cliente en la segunda reunión plenaria, de Marzo 2011, tratamos de enunciar los problemas que se presentaban en palabras y giros expresados por ellos, y lo decíamos así:

- *Nuestro equipo hizo un análisis de la situación y perfil actuales de la empresa y advertimos que existe un cierto riesgo de fracaso de nuestra colaboración. En términos de la primera reunión, “que la cosa quede en palabras y discusiones, y no haya resultados”.*
- *Se trata de abordar un nudo problemático en esta empresa, que es la causa de muchas de las cuestiones que surgieron o, si no es causa, opera como un obstáculo para resolverlas, cual muro contra el cual Uds. chocan una y otra vez y hasta ahora no pueden traspasar. Resolver ese nudo es vital para destrabar el funcionamiento de la empresa. ¿Cuál es el nudo en el que están atrapados?: la demora en instituir con claridad la sucesión de la conducción de la empresa. Esto conlleva la cuestión de cuál es la última instancia en la toma las decisiones de la empresa.*
- *Tal vez hace 50 años, o 30, cuando había que decidir algo, A y B (y otros que estaban en la empresa en aquella época), lo hacían, sin tantas palabras ni deliberaciones. A décadas de aquella época, hoy existe una estructura de la organización en la cual hay una primera generación de socios fundadores sobrepuesta a la segunda generación, sin que se haya producido una clara y completa transferencia del poder de decisión de una a la otra, si es que tal es la idea que los anima. Por lo demás, no se sabe con certeza si eso es algo*



*que vaya a suceder ahora o dentro de 30 o 50 años, como en parte en broma, y bastante en serio, se dijo en la reunión pasada.*

- *De nuestra parte, estamos dispuestos a trabajar con ustedes sólo si hay decisión explícita de actuar sobre este nudo que los tiene trabados y enredados. Si no fuera así, sostenemos que no vale la pena que ustedes y nosotros perdamos tiempo y gastemos palabras en cuestiones secundarias o en que se expliciten discrepancias sin que Uds. decidan un modo de resolverlas y actuar en consecuencia. No estamos dispuestos a trabajar sin que haya resultados, pero esos resultados dependen de ciertas decisiones, y esto requiere abordar las trabas que se registran en la toma de decisiones.*

En la primera reunión plenaria los viejos se habían retirado antes de que ésta finalizara; a esta segunda no asistieron. Algunas voces que siguieron a nuestra presentación:

A2: *"la ausencia de A y B puede implicar un voto de confianza... o de desconfianza total hacia nosotros... el diagnóstico de ustedes está bueno, sin embargo, en los hechos esta intervención es una muestra de que algo está operando: A delegó las obras a A3; en cambio B sigue manejando el dinero"; "los viejos se quedaron sordos, (se encuentran afectados por una sordera progresiva, de etiología genética); eso dificulta las reuniones"; "A y B van a transferir el poder de decisión sólo a alguien que sea igual a ellos: como B1, que tiene el mismo carácter que su padre: autoritario, frío, esquemático."* [B1 estaba ausente cuando se dijeron estas palabras].

A3: *"no hay mucho para cambiar, las cosas están más o menos bien... y el barco sigue andando".*

A1: *"más o menos, hay un problema vincular que no se puede abordar, si yo fuera el gerente la cosa ya se hubiera terminado, pero -como dice A2- A y B no van a designar a nadie que no sea igual a ellos, pero lo importante es unir-integrar la empresa"; "la consultoría anterior se cortó porque me dejaron afuera, yo era la mano derecha del consultor, y B dijo 'dejámelo a mí, yo me voy a ocupar', después no se supo nada".*

A2: *"muchas decisiones se toman sólo de a dos, siempre alguien queda afuera"; (y dirigiéndose a A3, quien es el director de obras) "estuve un año preparando la nueva política de recursos humanos y me la volaste en un mes!".*

A3: *"pero si nadie quiere agarrar lo de B; para que haya una transferencia hay uno que deja y el de abajo recibe y tira: yo agarré más de lo que nos daban".*

Para la tercera reunión habíamos enviado a las casillas de mail de cada uno una minuta escrita, con una serie de apreciaciones. Tal había sido demandada por A1, para que se la mandemos a él y que la repartiría a los demás... En esa reunión B se dedicó a hacer una



serie de puntuaciones, explicaciones y “correcciones” a ese escrito, que había traído prolijamente subrayado con resaltador, ante el silencio no sólo de su hermano, que se limitaba a asentir de cuando en cuando con la cabeza, sino de todos los demás. Esto agudizó nuestro interrogante acerca de la capacidad del agrupamiento conjugado de transformar algo de su textura, de sus relaciones, y de aliviar los padecimientos de algunos.

Estaba claro que no había un “nos piden”: el que encargaba algo era A1; en ese momento supusimos que a A3 no le interesaba la intervención, como no le interesaron las otras, porque la inercia lo llevaría a ser quien dirigiría de hecho la empresa en algún tiempo, por ser el director de obras. Si en una primera aproximación, como mostramos, el esquema pasaba por el pasaje de mando de la primera a la segunda generación, fuimos discriminando que la estructura y las líneas de tensión de la cosa eran más complejas.

Además del control desconfiado de los padres, en cuanto a la segunda generación, de los cuatro gerentes, dos no demandaban la intervención; en todo caso la toleraban, más por la tozuda insistencia de A1, el gestor, que por propia aspiración. Por distintos motivos, A3 y B1 no estaban interesados en efectuar el pasaje tal como lo esperaba o reclamaba A1, y muy desalentadamente lo anhelaba A2, bien sea porque para A3 la cuestión ya se había consumado de acuerdo a sus aspiraciones, y desde su puesto de responsable de obras – que por muchas décadas había sido ocupado por su padre A- se mostraba conforme, incluso con la sobrecarga de trabajo que su función implica; por su parte B1 insistía en que no había mucho para cambiar, tal vez porque –como lo comprendimos tardíamente- él era el *príncipe* en la línea sucesoria efectiva. Como se ve, el problema vincular entre ellos era la pantalla visible pero a la vez enigmática donde se refractaba la ocupación de lugares de poder en la empresa y se reflejaba la estructura jerárquica de filiaciones, fidelidades y sometimientos en lo familiar.

Desde el principio hubo alusiones constantes a los achaques y decrepitud de los viejos, no sólo la sordera progresiva, sino artrosis y otras propias de la edad; promediando la intervención nos enteramos que a B le habían detectado una grave enfermedad. La tensión respecto de estas cuestiones era evidente, pero la denegación también. Comenzamos a sospechar que la parálisis funcional y organizativa se correspondía con la presencia de un tiempo congelado, al servicio de la denegación de la muerte de los viejos.

Fue difícil enterarnos con claridad respecto de la composición accionaria, pero promediando la intervención y en base a preguntas bien puntuales y palabras pronunciadas a medias pudimos inferir que no hubo transferencia de acciones de padres a hijos, que éstos no eran propiamente accionistas, que la primera generación conservaba completamente en



sus manos la propiedad de la empresa, y como ya iba quedando claro, el control efectivo de sus resortes clave. La proclamada intención de pasaje entre generaciones oscilaba entre un *“ya se consumó”* y la promesa de su efectuación proyectada hacia un tiempo indefinido (la *“broma”*, lanzada en la primera reunión de que a los viejos les quedaban treinta o cincuenta años). Con su lucidez impotente así retrataba A2 esta cuestión: *“Alguna vez charlamos entre los tres hermanos (A1, A2 y A3) la redistribución el paquete accionario entre los cuatro de la segunda generación (ellos más B1), pero nunca llegamos al punto de plantear el tema abiertamente, por que se correría el riesgo de la ruptura empresarial → familiar”*. Vemos aquí claramente los efectos deletéreos del *pacto denegativo* que los maniató e impotentizó.

En cuanto a la primera generación, si bien se movían en bloque, el bastonero era B; su hermano, pese a ser el mayor, se limitaba a repetir lo que el otro decía, además de reiterar una y otra vez detalles nimios de los *“viejos y buenos tiempos”*. B, por lo demás, conservaba férreamente en sus manos las finanzas y la caja, al punto que invalidaba de inmediato cualquier intento de A2 –formalmente, gerente administrativo y jefe de personal– de tomar cartas en el asunto. Aquí se podría recordar aquello de *“es la caja, estúpido”* y no la dirección de obras el resorte clave del control. Se fue haciendo evidente que A, por su parte, obedecía más a las fidelidades filiales horizontales que a la defensa de sus descendientes. Fue impactante constatar su incapacidad o desinterés en defender a sus propios hijos, toda vez que alguno de ellos expresaba ante él y los demás su malestar y sufrimiento por la distribución de las cosas en la empresa.

Cabe interrogar acerca de la *“educación sentimental”* que llevó a la constitución de estas subjetividades. Cuando A2 era poco más que un niño y quería ir a jugar fútbol, no podía hacerlo si había que participar en la construcción de alguna de las casas de la familia extensa, que estaban –y siguen estando– una al lado de la otra (y el local de la Empresa también); si hacía algún gesto de rebeldía se ligaba un capirotazo de su padre que le decía: *“¡obedecé lo que dice la tía Antonia!”*, hermana que parece haber ocupado cierto lugar autocrático en el orden familiar... Fatorusso, la empresa, era y es la joya de esa familia, pues hay otros que no han tenido tanta fortuna. Como bien dijo A2: *“de los hermanos de la primera generación, claramente los triunfadores hoy por hoy son A y B, en tanto dirigen una empresa exitosa”*. Este enclave narcisista de A y sobre todo de B, de cara a sus filiales horizontales y tal vez verticales ascendentes, fue acaso el obstáculo insuperable para los anhelos y deseos de la segunda generación. Por lo dicho no había homogeneidad en las posiciones de los integrantes de la segunda generación, en lo que fuera ser investi-



dos como herederos pero a la vez discriminados de esa viscosidad paralizante y mortificante.

De A1 nos parece ya hemos indicado sus rasgos y posicionamiento sobresalientes, así como sus aspiraciones, por ejemplo, en convertirse en Gerente General. Tenía el apoyo más o menos explícito de A2, tal vez por reconocerlo como hermano mayor, pero los otros cuatro le tenían poca valoración y respeto: sostenían que A1 perdía el tiempo en detalles irrelevantes y no se ocupaba de lo que verdaderamente importa, lo cual es posible, dados ciertos rasgos de su carácter, exacerbados por la situación. En cuanto a A2 ya señalamos que quizá fuera quien tenía la visión más lúcida y precisa de la situación, pero su demanda para nosotros era que nos encargáramos de cambiarle la cabeza a B, B1 y al resto. Pese a que anhelaba que B y B1 dejaran de creerse los capitanes y abran el juego a los tres de la segunda, sostenía con ese sometimiento lúcido y acaso masoquista que cuando B no esté, será B1 quien los dirija, y los tres hermanos se someterán, ya que A1 no tiene fuerza para imponerse, por más que esté siempre buscando indicios de apoyo o refuerzos, que a A3 sólo le interesa laburar en las obras. En cuanto a sí mismo se había asignado la misión que no se rompa la unión familiar. ¿Por qué tanta inquietud al respecto?; es que A2 no puede tener hijos, y sus sobrinos son su vida: si se rompiera la familia, y él dejara de ver a sus sobrinos, sería terrible, perdería todo. Y esto vale más que el costo de someterse, hoy a B, y mañana a B1... Aquí parece que A2 hubiera introyectado las vivencias de su padre A en ocasión de rupturas familiares y traiciones varias que ya habían sucedido.

En el equipo se agudizó la interrogación acerca de la capacidad intrínseca o de la potencia del agrupamiento para producir alguna transformación significativa, tanto en el plano de la organización de la empresa misma como en el entramado de vínculos familiares, que mostraban haber funcionado como impedimento absoluto para mejoras organizativas y funcionales y también para disminuir los montos de sufrimiento registrados. Estos posicionamientos que fuimos entendiendo, llevaron a que en la última reunión concibiéramos que era, precisamente, la última, cuando en medio de una discusión un tanto acalorada y con la carga de agresividad necesaria, A2 abandona la reunión y anuncia que no volverá hasta tanto no cese la escena. Comprendimos que allí no había o no quedaban recursos con el mínimo de potencia para transformar las cosas.

**Un gestor atrapado.** Desde un primer momento en el Equipo surgieron muchas dudas sobre la factibilidad de esta intervención y también advertencias de estar atentos a los intentos de alianza del gestor, ya que podía ser, como tantas otras veces, un obstáculo si la cosa no se encaminaba hacia lo que el gestor anhelaba. Se trataba de tener cuidado en



no caer en la trampa en que está ubicado el gestor, no subordinarnos a su agenda, sobre todo teniendo en cuenta que A1, mayor y primogénito de los hijos de A, no dirige ni va a dirigir en el futuro, y todo el tiempo trataba de utilizar apoyos profesionales como los nuestros para aumentar su poder y torcer ese destino.

**El objetivo de la intervención.** La pregunta *¿Hay cliente?* tomó una dimensión lógicamente anterior y permanente en el proceso de intervención, ubicando de otra manera los *objetivos* de la intervención, en el sentido de alertar acerca de no sustituir con intenciones propias del espíritu del interventor los objetivos y capacidades del agrupamiento en la inmanencia de su plano de constitución. La dificultad en que se produzca el desvanecimiento de la posición de gestor, para devenir uno más en el grupo cliente, se nos presentó como un fuerte indicador de la ausencia de eficacia de la intervención.

**La producción de deseo.** Nuestra colaboración para que ellos pudieran superar sus dificultades se mantuvo, pese a severas advertencias, a lo largo de un año. Las razones de nuestra permanencia nos siguen interrogando, aunque hoy tenemos un poco más claro que acaso ese resultado fue producto de la obstinación y un cierto grado de receptividad en algunos de ellos. Pero cabe reconocer que también fue efecto de las intenciones diversas que expresábamos los integrantes del equipo con algunas discrepancias pero también con convergencia: *deseábamos* continuar con la intervención, pese a no tener grupo-cliente, y ayudar a aquellos que más padecían la situación empresarial/familiar. Este aspecto va más allá de lo particular de esta intervención y concierne a ciertos tópicos conceptuales que trabajan entre nosotros. En este caso se lo puede enunciar como *producción de deseo* en el plano de consistencia del equipo en cuanto tal. Es entonces apropiado interrogarse acerca de la legitimidad de ese vector en la composición de una *situación*; es preciso pensar no sólo la producción de deseo, sino también los procesos de *antiproducción de deseo*, que se registraban en este campo, o en todo caso de captura territorializada de todo deseo en el marco hiper reductivo de las filiaciones y jerarquías familiares. Se nos presentó la ominosa figura de una máquina *tritadora* de deseos. Se nos hizo evidente la formidable capacidad de una lógica familiar para impedir la producción y circulación de deseos en una empresa familiar, que tiene el plus de tramitar la muerte de una manera más evidente, menos enmascarable que cualquier organización no familiar.

**Configuración de la intervención.** A diferencia de anteriores intervenciones, la configuración del Equipo varió producto de un proceso de revisión de los modos de intervención. De la configuración *equipo interventor + supervisor + EAI* (configuración similar a la de terapeuta - supervisor típica de la clínica), se pasó a una donde el EAI jugaría el rol de



*equipo interventor*, asumiendo la responsabilidad por la intervención, y donde las dos personas que antes conformaban el equipo interventor ahora conformarían el *equipo de campo*. Este movimiento dio lugar a una intervención mucho más rica y mejor documentada, facilitando la elucidación de la posición del equipo de campo frente al cliente y situando a todo el equipo en posición analítica. Dicho funcionamiento se efectuó en presencia en las reuniones del EAI y por vía electrónica en el intercambio de crónicas y argumentos ad-hoc.

**El todos distributivo.** A lo largo de la intervención se dieron varios momentos donde el directorio de la empresa se espejaba con el equipo interventor, y el gestor de la demanda con el equipo de campo. Por ejemplo, la pregunta sobre si habría cliente, pregunta permanente ya que el encargo nunca terminaba de coagular, se correspondía con la presión del gestor hacia sus compañeros del directorio para definir un proyecto de revisión institucional. Uno de los objetivos del EAI respecto de su funcionamiento, ha sido construir un modo de funcionamiento que entendemos al modo en que M. Lazzarato describe el *todos distributivo*: uno que permita alojar las multiplicidades, y donde las disparidades tengan un acople mutuo de reciprocidad. Este todos distributivo, que no enmascare las diferencias y los múltiples posicionamientos, empezó a constituirse también en una toma de posición respecto de la intervención, en tanto la empresa estaba inmovilizada en el concepto molar del “común acuerdo”, un modo que no permitía alojar las multiplicidades. Este blindaje, bajo el equívoco nombre de *común acuerdo*, ocultaba un claro sometimiento a la voluntad de los hermanos fundadores, liderados por B.

*Integrantes del EAI al momento de la intervención: Esther Beliera, Diego Bercovich, Osvaldo Bonano, Marcela Brzustowski, Raquel Bozzolo, Norma Efron, Marta L’Hoste, Anne Saint Genis, Jimena Sánchez de la Vega, Irene Spivacow y Graciela Ventrici.*

**Edición:**

*Cátedra I de Psicología Institucional y Secretaría de Extensión, Cultura y Bienestar Universitario.  
Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires.*

**Fecha de Publicación:**

*Agosto de 2012*

[http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion\\_adicional/obligatorias/144\\_psico\\_institu1/trabajos.php?a=12](http://23118.psi.uba.ar/academica/carrerasdegrado/psicologia/informacion_adicional/obligatorias/144_psico_institu1/trabajos.php?a=12)

*Universidad de Buenos Aires - Facultad de Psicología - Psicología Institucional Cát. I - V.H. Schejter  
Hipólito Yrigoyen 3242, Ciudad de Buenos Aires, República Argentina, CP:C1207ABQ*

**Teléfono: 4931-6900, int. 145**