Conversaciones incómodas en la familia empresaria: por qué no se tienen y cómo habilitarlas

Anatomía, costo y arquitectura de las conversaciones que sostienen — o erosionan — la continuidad intergeneracional

Por Leonardo Correa Rodríguez

SUMARIO

> *Las conversaciones que más importan para la continuidad de una empresa familiar son, casi por definición, las que la familia evita tener. Este artículo examina la naturaleza de las conversaciones incómodas propias de la segunda y tercera generación, el costo compuesto de su aplazamiento y la arquitectura de gobierno que las vuelve posibles sin destruir el vínculo. A través del caso hipotético de Industrias Valderrama S.A.S., se proponen un catálogo de ocho conversaciones recurrentes, un diagnóstico de las dinámicas familiares que las bloquean, y un protocolo que el consejo de familia — con asistencia externa — puede adoptar para que los asuntos difíciles se tramiten en el foro adecuado, con el vocabulario adecuado, antes de que se vuelvan ingobernables.*

Palabras clave: *empresa familiar, gobierno corporativo, consejo de familia, comunicación, conflicto intergeneracional, sucesión, asesoría, mediación.*

I. El silencio en casa Valderrama

Industrias Valderrama S.A.S., fundada en Cali en 1978 por don Fernando Valderrama como ensambladora de componentes eléctricos, celebra este año sus cuarenta y ocho de operación. En la foto del aniversario sonríen tres generaciones: el fundador, sus tres hijos — Andrea, Roberto y Daniel — y dos nietos que empiezan pasantías de verano en planta. Desde afuera, la imagen

transmite continuidad. Desde adentro, cuatro meses llevan sin poder cerrar el acta de la última sesión del consejo de familia.

El consejo de familia de Valderrama no se reúne para decidir. Se reúne para no decidir sobre lo que todos saben. Fernando, setenta y dos años, olvida esta semana lo que discutieron la anterior, mezcla nombres de proveedores con los de sus hijos y a veces, en conversaciones informales, duda del año en que vivimos. Nadie ha pronunciado las palabras “deterioro cognitivo” en ninguna reunión. Andrea, cuarenta y cinco, CFO desde hace nueve años, lleva dos llevando en la gaveta de su escritorio una carta de renuncia que no se atreve a entregar porque su salida implicaría aceptar que su hermano menor no está listo para asumir lo que ella deja.

Roberto, cuarenta y dos, COO, sabe que su hermano Daniel — treinta y ocho, vicepresidente comercial — lleva tres trimestres por debajo de meta y que el equipo comercial ha aprendido a no dirigirse a él para decisiones de fondo. Marcela, esposa de Roberto y desde hace dos años directora de talento humano, ha acumulado reclamos silenciosos de la primera línea gerencial que ni ella ni su esposo saben cómo trasladar al consejo de familia sin abrir un frente que involucre a la familia completa.

Conviene fijar desde ahora una distinción que atraviesa todo el artículo. Valderrama, como toda empresa familiar medianamente estructurada, tiene dos órganos de gobierno distintos y complementarios. La junta directiva — prevista en los estatutos de la sociedad — vigila la marcha del negocio, acompaña a la administración ejecutiva y responde ante la asamblea de accionistas; la integran Fernando y Andrea por la familia, dos independientes con experiencia sectorial, un accionista minoritario y, como invitado con voz y sin voto, el asesor externo del despacho. El consejo de familia, en cambio, no dirige la empresa: es el órgano de la familia frente a la empresa, integrado exclusivamente por parientes, y se ocupa de políticas de empleo familiar, sucesión accionaria, formación de la siguiente generación, protocolos de ingreso y salida, y conflictos intrafamiliares. En Valderrama lo integran Fernando y su esposa, los tres hijos y, desde hace un año, Marcela en calidad de invitada no votante. Muchos de los atascos que se describen en este artículo nacen, antes que de un problema de personas, de confundir qué asunto corresponde a cuál órgano.

Hay doce conversaciones pendientes en casa Valderrama y ninguna ha ocurrido. El asesor externo que acompaña a ambos órganos escucha, al cierre de la última sesión del consejo de familia, una frase que resume el diagnóstico mejor que cualquier informe: “Aquí todos sabemos lo que pasa. Lo que no sabemos es cómo decirlo.” Esa frase — dicha por Andrea, con la serenidad de quien ya no espera que la conversación se dé espontáneamente — es el punto de partida de este artículo.

II. ¿Qué hace a una conversación “incómoda”?

No toda conversación difícil en la empresa familiar lo es por la misma razón. El término “incómoda” designa, en realidad, una categoría heterogénea de intercambios que comparten un rasgo: la palabra que debería decirse entra en colisión con el vínculo que la pronuncia. Es útil, para el asesor y para el consejo, distinguir tres niveles.

Primero, conversaciones de contenido difícil. Aquí la incomodidad proviene de los datos mismos: un trimestre malo, un contrato perdido, una liquidez apretada. Son incómodas pero tramitables; la empresa familiar promedio suele manejarlas bien cuando el foro es claro. Segundo, conversaciones de juicio sobre personas. La incomodidad crece porque lo que está en juego ya no son cifras sino evaluaciones: un familiar no se desempeña, un cónyuge incomoda al equipo, un heredero ambiciona un cargo para el cual no ha sido formado. Tercero — y es aquí donde la empresa familiar suele quebrarse — conversaciones que ponen en discusión la identidad, los valores, la permanencia o la competencia para ejercer el rol que uno mismo tiene.

En la literatura anglosajona, Douglas Stone, Bruce Patton y Sheila Heen, del Harvard Negotiation Project, sistematizaron en 1999 la estructura tripartita de toda conversación difícil: hay una “conversación del qué pasó” (hechos e interpretaciones), una “conversación de sentimientos” (lo que se vive y rara vez se nombra) y una “conversación de identidad” (lo que el intercambio revela sobre quién uno es). En la familia empresaria, los tres niveles operan simultáneamente y tienden a activarse al mismo tiempo, haciendo muy difícil aislarlos. Decirle a Daniel que sus resultados no alcanzan no es solo una conversación sobre cifras: es una conversación sobre su lugar en la familia, sobre la mirada del padre, sobre la expectativa que cargó desde niño.

La consecuencia práctica es que las conversaciones incómodas en la empresa familiar rara vez son estrictamente sobre lo que aparentan. La pregunta técnica — "¿cómo resolvemos este trimestre?" — suele ocultar una pregunta mucho más honda: "¿qué lugar tiene cada uno en este proyecto común?". El asesor que no entiende esto, y trata los asuntos como si fueran estrictamente técnicos, acompaña años enteros de deliberaciones estériles.

> *"La pregunta técnica casi nunca es la verdadera pregunta. Debajo, siempre, late la pregunta sobre qué lugar ocupa cada uno en el proyecto común."*

III. El costo compuesto del silencio

Los consejos que hemos acompañado nos han enseñado que el silencio en la familia empresaria opera con una lógica similar al interés compuesto: crece. Una conversación aplazada seis meses es, en rigor, más difícil que la misma conversación tenida a tiempo; y una conversación aplazada cinco años se ha vuelto, a menudo, estructuralmente imposible.

Tres mecanismos explican este fenómeno. El primero es la acumulación de tácitos. Cada día que Roberto no dice nada sobre el bajo desempeño de Daniel, la organización aprende que ese bajo desempeño es tolerable; la primera línea gerencial ajusta su comportamiento en consecuencia, algunos cubriendo, otros buscando sus propios caminos alrededor del área de Daniel , y el asunto deja de ser simplemente el desempeño de Daniel para convertirse en un problema de cultura organizacional que ya involucra a cuarenta personas.

El segundo mecanismo es la pérdida de ángulo. Mientras Andrea no entrega su carta de renuncia, asume simultáneamente dos roles, el que desempeña y el que quisiera dejar, y pierde legitimidad para hablar con claridad desde cualquiera de los dos. No puede desarrollarse con ambición en su cargo porque internamente ya lo ha dejado; no puede negociar una salida digna porque nadie sabe que la está buscando. El tiempo transcurrido no suma información útil: acumula incoherencia.

El tercero, y tal vez el más caro, es la erosión de la confianza interna. El silencio familiar no es percibido por el resto de la organización como delicadeza sino, con razón, como evasión. Los empleados no familiares que intuyen las disfunciones y ven que el consejo no las aborda, concluyen, normalmente en privado, que la

familia no está dispuesta a hacer lo que la empresa necesita. Algunos se van; otros, más nocivos, se quedan adaptándose al vacío de autoridad. La moneda reputacional que la familia creía estar protegiendo mediante el silencio se devalúa, paradójicamente, por el mismo silencio.

IV. Los cuatro guardianes del silencio

¿Por qué, si todos saben, nadie habla? La pregunta admite respuestas técnicas, ausencia de foro, de protocolo, de mediador, pero hay también una anatomía emocional que conviene nombrar. En los consejos que acompañamos hemos identificado cuatro roles familiares que funcionan, muchas veces sin quererlo, como guardianes del silencio.

El protector del padre. Uno de los hermanos, a menudo el primogénito, se constituye, implícitamente, en la persona que "no puede" plantear ciertos asuntos al fundador: el deterioro, el relevo, el conflicto entre hermanos, la crítica a una decisión histórica. Lo hace por lealtad, por temor a herir, a veces por gratitud real. El efecto lateral es que el fundador, protegido, nunca recibe información completa sobre la empresa y la familia que preside.

El mediador cansado. Frecuentemente es la madre, a veces una tía, a veces un hermano conciliador. Su función es amortiguar. Su costo es la pérdida progresiva de su propia voz: termina diciendo lo que cree que puede decirse en lugar de lo que piensa. La familia interpreta su prudencia como sabiduría, cuando a menudo es agotamiento.

El ausente estratégico. Uno de los integrantes, el que trabaja fuera, el que emigró, el que se desmarcó del negocio, desarrolla el hábito de no pronunciarse sobre asuntos familiares "para no interferir". Esta abstención, aparentemente respetuosa, priva al sistema de una voz que podría decir lo que los internos no pueden, precisamente porque no está capturado por la trama. La familia termina decidiendo sin su perspectiva y, después, le reprocha no haber participado.

El que ya no espera. El integrante más joven o más nuevo, a menudo una nuera, un yerno, un sobrino incorporado recientemente, que inicialmente intentó plantear asuntos y aprendió, después de dos o tres intentos fallidos, que el foro no estaba dispuesto. Se retira, se profesionaliza hacia afuera, o acepta un papel técnico limitado. La familia interpreta esa retirada como desinterés, cuando es,

con frecuencia, el resultado de no haber encontrado oído.

Estos cuatro papeles no son rasgos de carácter sino posiciones sistémicas: la misma persona puede ocupar uno en una familia y otro en otra. Nombrarlos en el consejo, con cuidado, sin psicologizar, suele producir alivio inmediato: ocupar un papel reconocido es menos costoso que habitarlo en soledad.

V. La arquitectura de la conversación difícil

Si el silencio se sostiene sobre roles y ausencia de foro, habilitar la palabra exige intervenir sobre ambos. El consejo de familia que aspira a tramitar conversaciones incómodas no puede hacerlo con los mismos mecanismos con los que resuelve la agenda ordinaria. Requiere, creemos, cuatro elementos de arquitectura.

Foro dedicado. Las conversaciones incómodas no se tienen de improviso al final de una reunión ordinaria ni “mientras tomamos un tinto después del consejo”. Requieren una sesión convocada expresamente, con agenda publicada, con tiempo suficiente y con la advertencia explícita de que ese es su propósito. Y requieren, además, es un punto que se subestima, elegir el órgano correcto: no es lo mismo una sesión de junta directiva, donde se discute desempeño ejecutivo, estrategia y resultados con presencia de independientes y de la administración, que una sesión de consejo de familia, donde se tramitan políticas de empleo familiar, sucesión accionaria, incorporación de cónyuges y valores del propietario. Enviar la conversación al órgano equivocado es una causa frecuente y silenciosa de que nada se decida: la junta evita abrir un asunto que lee como “de familia” y el consejo de familia evita entrar en lo que lee como “competencia de la directiva”. El truco aparentemente menor de llamar a la reunión por su nombre, “sesión de consejo de familia sobre la continuidad del rol de Fernando”, “sesión de junta directiva sobre el desempeño de la vicepresidencia comercial”, “sesión conjunta consejo–junta sobre la política salarial familiar”, ya reduce el costo emocional a la mitad, porque asigna objeto, órgano y límite al intercambio.

Preparación asistida. La incomodidad disminuye cuando quien debe llevar la voz ha tenido la oportunidad de pensar, fuera de la mesa, qué quiere decir y qué no. En los consejos que asesoramos ofrecemos sesiones individuales previas, con cada integrante, por separado, en las que se ayuda a distinguir hechos, interpretaciones y sentimientos, y a preparar formulaciones que no sean

acusatorias ni evasivas. Esa preparación, confidencial, suele ser la diferencia entre una sesión útil y una sesión que lastima.

Reglas de conversación publicadas. Antes del intercambio, el consejo reafirma por escrito un conjunto breve de pactos: una persona habla a la vez; nadie interrumpe; los juicios se formulan sobre conductas, no sobre personas; los hechos se separan de las interpretaciones; cada integrante puede pedir una pausa de quince minutos cuando lo necesite; lo dicho en sesión no se usa fuera de ella. Estas reglas, aparentemente obvias, cambian la textura del intercambio porque reducen la impredecibilidad.

Tercero autorizado. El asesor externo no es un invitado pasivo ni un notario. Su rol, en una conversación incómoda, es triple: contener el intercambio cuando escala; garantizar que las voces silenciadas aparezcan, el mediador cansado, el ausente, el que ya no espera; y nombrar lo que la familia no puede nombrarse. Esta última función, la más delicada, exige un asesor con voz propia y con legitimidad acumulada, y es una de las razones por las cuales la relación del despacho con la familia empresaria se construye en plazos que no se miden por año fiscal.

Esta arquitectura no elimina la incomodidad; no es su propósito. Su propósito es volverla productiva: convertir la fricción en decisión. Las conversaciones bien tramitadas no dejan a nadie contento; dejan a todos informados, respetados, y con una base compartida para los próximos meses.

VI. Ocho conversaciones que toda familia termina teniendo

Aunque cada familia es distinta, el catálogo de conversaciones que la práctica profesional produce es limitado. Listar aquí las ocho más recurrentes no agota el universo, pero sí permite al consejo de familia y a la junta directiva anticiparlas, prepararlas y no ser tomados por sorpresa cuando se presentan. Indicamos al final de cada una el órgano principal donde se tramita; en la mayoría la conversación atraviesa más de un foro, y la clave está precisamente en asignar a cada órgano el tramo que le corresponde.

1. **La continuidad del fundador.** ¿Cuánto tiempo más, en qué rol, bajo qué condiciones? Cuando el deterioro físico, cognitivo, estratégico, ya es perceptible para el entorno, la conversación no se puede seguir aplazando.

El formato útil es un cronograma explícito, negociado con el fundador y protegido por el acuerdo de familia.

Foro: consejo de familia — la voluntad de la familia sobre el rol del fundador como paterfamilias y accionista. Junta directiva — la transición del rol ejecutivo. Asamblea — ratificación de movimientos accionarios cuando existan.

2. **El desempeño de un familiar.** ¿Qué hacemos con un familiar cuyos resultados están por debajo del estándar exigido al resto de la organización? El criterio sano es aplicar el mismo metro que a un ejecutivo no familiar, pero acompañarlo con una red de conversación y acompañamiento que reconozca la particularidad del vínculo.

Foro: junta directiva — es desempeño ejecutivo, se evalúa como cualquier otro. Consejo de familia — acompañamiento emocional y protección contra lecturas personales; nunca sustituye la evaluación de la directiva.

3. **Diferencias salariales entre familiares y no familiares.** ¿Por qué mi primo gana treinta por ciento más que un gerente con el doble de experiencia y mejor desempeño? Este es, quizás, el tema menos tratado y más corrosivo. La política salarial de la familia empresaria debe ser explícita, defendible y aplicable por un tercero.

Foro: consejo de familia — define la política (rangos, criterios, transparencia). Junta directiva — aprueba la compensación individual de cada familiar ejecutivo dentro de esos criterios.

4. **La incorporación de cónyuges.** ¿Entran? ¿A qué roles? ¿En qué condiciones? ¿Qué pasa si el matrimonio termina? El caso Valderrama lo ilustra: Marcela ingresó sin que el consejo de familia discutiera los términos y hoy su salida o permanencia es inseparable de la relación de pareja.

Foro: consejo de familia — fija la política de incorporación de cónyuges (si entran, a qué roles, bajo qué condiciones, qué ocurre ante ruptura). Junta directiva — aprueba el ingreso ejecutivo concreto cuando corresponde.

5. **Dividendos versus reinversión.** Es la conversación intergeneracional por excelencia. Los mayores, descapitalizándose de la empresa, suelen preferir

dividendos; los más jóvenes, con horizonte más largo, prefieren reinversión. La familia que no la tiene explícitamente termina teniéndola en versión degradada: como queja pasivo-agresiva en mesa de domingo.

Foro: junta directiva recomienda, asamblea de accionistas decide. El consejo de familia, aguas arriba, construye la posición común de la familia para que no llegue fragmentada a la asamblea.

6. **La salida voluntaria de un integrante.** Un hermano, una hermana, un hijo que quiere dejar la empresa. Este tema, tratado como deslealtad, puede tramitarse como elección legítima si el acuerdo de familia prevé mecanismos de salida patrimonial justos y no estigmatizantes. Retener a alguien que ya se fue emocionalmente es, en el mediano plazo, mucho más costoso que diseñar una salida digna.

Foro: consejo de familia — acompaña la decisión humana y cuida el vínculo fraterno. Junta directiva — gestiona la salida ejecutiva, si la hay, y el plan de reemplazo. Asamblea de accionistas — resuelve la salida patrimonial con arreglo al protocolo familiar.

7. **La venta parcial o total de la empresa.** ¿Qué pasa si aparece un comprador estratégico? ¿Qué pasa si la familia ya no quiere seguir? La mera posibilidad de que el tema se plantee ilícitamente en corrillos, en hijos contra padres, es razón suficiente para que sea abordado antes de que ocurra.

Foro: la conversación de fondo — ¿queremos seguir siendo dueños? — pertenece al consejo de familia. La evaluación técnica de una oferta, a la junta directiva. La decisión final de vender, a la asamblea de accionistas. Saltarse el primer foro es la causa más frecuente de fracturas familiares en procesos de venta.

8. **El propósito de la empresa en la siguiente generación.** ¿Para qué estamos reunidos? ¿Qué queremos ser en veinte años? Esta conversación, aparentemente filosófica, es la única que previene las otras siete: la familia que sabe a dónde va puede discutir con menos dramatismo los asuntos del camino.

Foro: consejo de familia, por excelencia. Es la única conversación de esta lista que

no admite ser tercerizada a la junta directiva; allí se define el mandato que la junta luego ejecutará.

Un gobierno familiar maduro, consejo de familia y junta directiva trabajando en coordinación, cada cual en su ámbito, no espera a que estas conversaciones se impongan por crisis. Las agenda proactivamente, una o dos por año, con preparación y tiempo, y las incorpora como parte del ciclo ordinario de gobierno. Parte del trabajo silencioso de esa madurez consiste, precisamente, en saber a qué mesa llevar cada tema.

VII. El asesor externo como tercero autorizado

La familia empresaria, aun la mejor ordenada, no puede tramitarse a sí misma. No porque carezca de sabiduría, muchas veces la tiene en abundancia, sino porque el vínculo mismo la inhibe cuando más la necesita. El asesor externo ocupa, en esta arquitectura, un lugar que vale la pena caracterizar con precisión.

El asesor no es el que sabe más que la familia sobre la familia. Eso sería una presunción ridícula. Es, en cambio, el tercero que la familia autoriza formalmente a decir lo que los internos no pueden decirse. Esa autorización tiene forma contractual, mandato, honorarios, carta de compromiso y también tiene forma simbólica: el asesor entra al foro con una legitimidad que proviene del acuerdo explícito y no de su relación con ningún integrante individual.

Ese lugar impone tres exigencias éticas. La primera es neutralidad real, no declarada. El asesor que se deja capturar por la opinión del fundador, o por el cariño de un heredero, pierde inmediatamente la única herramienta que le permite ser útil. La segunda es voz propia. Un asesor que solo dice lo que la familia quiere oír es, en términos profesionales, inútil; su valor reside en su disposición a incomodar cuando corresponde, y esa disposición es incompatible con la búsqueda de aprobación. La tercera es permanencia. La confianza que permite tramitar conversaciones difíciles se construye en plazos largos. El asesor que rota con cada administración o cada ciclo de facturación no alcanza a acumular la legitimidad que su oficio requiere.

En casa Valderrama, el asesor que acompaña el consejo lleva once años. Ha visto pasar dos crisis comerciales, un matrimonio, un divorcio, tres incorporaciones y una renuncia. Esa historia compartida es, paradójicamente, su principal activo

profesional: le permite decir, cuando hace falta, cosas que un recién llegado no podría decir sin fracturarse. Lo que el despacho aporta a la familia no es solo conocimiento jurídico y de gobierno corporativo; es el tiempo acumulado de haber estado presente.

VIII. Volver a los Valderrama

Si los Valderrama decidieran adoptar esta arquitectura y distribuir cada conversación en el órgano que le corresponde, la salida del impasse de los últimos cuatro meses tiene forma concreta. No resuelve todos los problemas, ninguna arquitectura lo hace,pero instala las condiciones para que los problemas encuentren procesamiento en la mesa adecuada.

La primera sesión se convocaría como consejo de familia, con un propósito declarado: acordar, no resolver, qué conversaciones corresponde tener, en qué orden y en qué órgano. Se nombraría abiertamente la lista: la continuidad del rol de Fernando; el desempeño de la vicepresidencia comercial; la salida de Andrea; la posición de Marcela; la política salarial de la familia. Para cada una se definiría qué parte pertenece al consejo de familia (el vínculo, el relato, la legítima expectativa), qué parte a la junta directiva (el rol, el desempeño, la remuneración) y qué parte, cuando aplique, a la asamblea de accionistas (lo patrimonial). El solo acto de enumerar y asignar en un documento que todos firman reduce la densidad emocional del silencio acumulado, porque visibiliza que los temas no están condenados a discutirse todos de una vez y por las mismas personas.

Se asignaría un orden basado no en urgencia percibida sino en prelación lógica. Antes que cualquier otra conversación, la continuidad del fundador: el consejo de familia tramita la dimensión humana ,reconocimiento, identidad, relevo del líder histórico y prepara a la familia para que la junta directiva, a su turno, pueda resolver con limpieza el rol ejecutivo y la posición en el órgano societario. Mientras este punto esté abierto, toda discusión de sucesión operaría sobre arena. A continuación, y solo a continuación, se abriría la conversación sobre la posición que Andrea quiere dejar: primero en consejo de familia, qué significa su movimiento para la fraternidad y para la señal que se envía al resto, y luego en junta directiva, donde se define el plan de transición de la CFO. En paralelo, no después, la junta directiva iniciaría el acompañamiento al desempeño de Daniel, con evaluación externa y plan escrito, para que la familia separe diagnóstico de

decisión; el consejo de familia recibiría periódicamente información del avance, sin sustituir el juicio técnico de la junta.

Se acordarían formatos: cada conversación tendrá sesión dedicada, preparación individual previa, reglas publicadas, acta con compromisos y fecha de revisión, y constancia expresa del órgano que la sesiona. Se reconocería, por escrito, que la confidencialidad sobre estas sesiones es absoluta ni el consejo de familia filtra a la junta directiva ni viceversa, salvo lo que expresamente se acuerde trasladar, mientras que los formatos y cadencias son iterables.

Hay una última cosa que conviene decir, y que no cabe propiamente en la teoría del gobierno corporativo. Las conversaciones incómodas no se tienen porque el foro esté bien diseñado. Se tienen porque alguien, en algún momento, decide tenerlas. Toda la arquitectura que este artículo propone el foro, la preparación, las reglas, el tercero autorizado, sirve para que esa decisión sea menos costosa. No la reemplaza.

En el fondo, lo que una familia empresaria encuentra en las conversaciones difíciles es una oportunidad de elegir qué tipo de familia quiere ser: una que trata a sus miembros como adultos capaces de sostener palabras difíciles, o una que los protege de ellas al precio de erosionar silenciosamente el proyecto común. La segunda opción es, a corto plazo, más fácil. La primera es, a largo plazo, la única que permite la continuidad.

Los Valderrama, como las familias que acompañamos, no necesitan que alguien les resuelva su problema. Necesitan que alguien les sostenga el espacio para decírselo. Ese es, en última instancia, el oficio que este artículo ha intentado describir.

Nota metodológica. *La familia Valderrama e Industrias Valderrama S.A.S. son construcciones hipotéticas elaboradas a partir de patrones recurrentes observados nuestra practica. No reproducen ningún cliente actual ni pasado. Este texto tiene fines de divulgación profesional y no constituye asesoría jurídica, psicológica ni terapéutica específica.*

Referencias sugeridas. *Stone, D., Patton, B. & Heen, S. (1999). Difficult Conversations: How to Discuss What Matters Most. Nueva York: Viking. · Lansberg, I. (1999). Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in*

Business. Boston: Harvard Business School Press. · Ward, J. (1987). Keeping the Family Business Healthy. San Francisco: Jossey-Bass. · Kenyon-Rouvinez, D. & Ward, J. (Eds.) (2005). Family Business: Key Issues. Palgrave Macmillan. · Kerr, M. & Bowen, M. (1988). Family Evaluation. Nueva York: Norton.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.