

**Duarte Zamboni, Renata Belén**

---

**Modalidad conversacional y  
procesos de aprendizaje  
organizacional: un análisis  
en el equipo de conducción  
de una empresa familiar**

**Tesis para la obtención del título de  
grado de Licenciada en Psicología**

Director: Montenegro, Gustavo

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial-Sin  
Obra Derivada 4.0 Internacional.](#)



**UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD  
LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA**

## **TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

**MODALIDAD CONVERSACIONAL Y PROCESOS DE  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:  
UN ANÁLISIS EN EL EQUIPO DE CONDUCCIÓN  
DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

AUTORA: Duarte Zamboni, Renata Belén



**MODALIDAD CONVERSACIONAL Y PROCESOS DE  
APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:  
UN ANÁLISIS EN EL EQUIPO DE CONDUCCIÓN DE  
UNA EMPRESA FAMILIAR**



## **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

### **LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA TRABAJO INTEGRADOR FINAL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

#### **MODALIDAD CONVERSACIONAL Y PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL:**

#### **UN ANÁLISIS EN EL EQUIPO DE CONDUCCIÓN DE UNA EMPRESA FAMILIAR**

AUTORA: Duarte Zamboni, Renata Belen

NÚMERO DE ALUMNA: 1908184

DIRECTOR: Dr. Gustavo Montenegro

CODIRECTORA: Esp. Ivana Schroeder

## AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no hubiera sido posible sin el acompañamiento y el sostén de todas aquellas personas que, de una u otra manera, dejaron su huella en este recorrido. A cada uno de ellos, mi más profundo agradecimiento.

A mi familia, y en especial a mis padres, Carla y Mauricio por ser el pilar fundamental en mi vida, por su apoyo incondicional y por enseñarme, con el ejemplo, la importancia del esfuerzo y la perseverancia.

A mis amigas de la facultad, con quienes compartí noches de desvelo, incontables horas de lectura, momentos de estrés y también momentos de felicidad, risas y alegría compartida, haciendo de este trayecto académico una experiencia maravillosa.

A mis amigos y hermanos de la vida, por estar presentes en cada momento, acompañándome con amor, alentándome a seguir adelante y celebrando mis logros, al mismo tiempo que me sostuvieron en los momentos difíciles.

A mis mentores, Gustavo e Ivana, quienes con generosidad compartieron su conocimiento y me inspiraron con su pasión y su compromiso profesional, dejando en mí una profunda huella formativa.

A mi terapeuta Florencia, por su acompañamiento en este último tramo de la carrera, sosteniéndome y ayudándome a transitarlo con mayor claridad, fortaleza y confianza en mí misma.

A Simón, que hoy no está físicamente, pero vive en mi corazón y me acompaña con su recuerdo.

Finalmente, a la Universidad Católica de Córdoba, por brindarme la oportunidad de formarme académicamente y por ser el espacio donde pude crecer tanto en lo profesional como en lo personal.



## ÍNDICE GENERAL

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 SOBRE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN QUE DA MARCO A ESTE TRABAJO INTEGRADOR FINAL.....</b>	<b>10</b>
<b>1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN QUE ORIGINA ESTE TRABAJO INTEGRADOR FINAL.....</b>	<b>11</b>
<b>1.3 LA EXPERIENCIA DE PRÁCTICA.....</b>	<b>13</b>
<b>1.4 TEMA Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>2. OBJETIVOS.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1 GENERAL.....</b>	<b>18</b>
<b>2.2 ESPECÍFICOS.....</b>	<b>18</b>
<b>3. MARCO CONCEPTUAL.....</b>	<b>19</b>
<b>3.1 PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2 MODALIDAD CONVERSACIONAL COMO CATEGORÍA RELEVANTE EN PROCESOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>21</b>
<b>4. METODOLOGÍA.....</b>	<b>26</b>
<b>4.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....</b>	<b>27</b>
<b>4.2 PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>28</b>
<b>4.3 CONSIDERACIONES ÉTICAS.....</b>	<b>30</b>
<b>5. ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>31</b>
<b>5.1 ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA MODALIDAD CONVERSACIONAL DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO A LO LARGO DE DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO.....</b>	<b>32</b>
<b>5.2 OTROS ASPECTOS RELEVANTES OBSERVADOS EN EL EQUIPO DURANTE EL PROCESO DE CONSULTORÍA PROFESIONAL.....</b>	<b>45</b>
<b>5.3 RECURSOS E INTERVENCIONES DEL PSICÓLOGO.....</b>	<b>51</b>
<b>6. CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>56</b>
<b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

## **1.1 SOBRE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN QUE DA MARCO A ESTE TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

El Trabajo Integrador Final aquí presentado es producto de una práctica de investigación realizada en el marco de una línea de investigación sobre procesos de cambio y aprendizaje organizacional en pequeñas y medianas organizaciones de Córdoba.

Dicha línea de investigación tiene por propósito aportar a la inteligibilización de los aspectos dinámicos y estructurales de la cognición organizacional que participan de manera significativa en los fenómenos de cambio y aprendizaje organizacional. Para su abordaje, considera teóricamente relevante la puesta en diálogo de las perspectivas del Aprendizaje Organizacional, con los aportes que en las últimas décadas tienen lugar en el campo de los estudios sobre Cognición – en particular la Cognición Distribuida – y Sistemas Complejos. El diseño metodológico de carácter cualitativo, integra principios de la Teoría Fundamentada, la Investigación-acción, la Epistemología de la práctica y la Perspectiva Constructivista de sistemas complejos, y está anclado en el seguimiento sistemático de procesos de cambio a nivel organizacional, vincular e individual (Montenegro y Schroeder, 2024). Tales procesos de cambio son acompañados por consultoría profesional que, a partir de circunstancias iniciales de malestar y bloqueo generalizado difuso que originan la demanda de asistencia, mutan hacia circunstancias de superación y mejora en base a procesos sistemáticos de aprendizaje organizacional sistémico (Montenegro y Schroeder, 2023).

El proceso investigativo llevado adelante por el equipo de investigación ininterrumpidamente desde 2010, ha posibilitado avanzar en la modelización de los aspectos estructurales, dinámicos y funcionales que hacen a las entidades organizacionales, vinculares e individuales como sistemas complejos en desarrollo. Asimismo, a identificar circunstancias en las que la disposición de los sujetos y los equipos frente a la tarea de resolver situaciones problemáticas y desafiantes varía entre manifestaciones de apertura explorativa sistémica, confianza y actitud cooperativa, o bien manifestaciones de clausura y bloqueo defensivo que, no solo dificultan la resolución eficaz sino que afectan considerablemente su bienestar y posibilidades futuras (Montenegro y Schroeder, 2021; 2020; 2019a; 2019b; 2019c). En cada

una de esas circunstancias intervienen elementos de naturaleza comunicacional, emocional, representacional y decisional.

En ese contexto de antecedentes, este Trabajo Integrador Final se integra a una línea de objetivos particular, orientada a caracterizar fenomenológicamente los estados relevantes que asume la dinámica interaccional y la gestión del talento en equipos de conducción (actual Proyecto de Investigación UCC 2023-2025). En este sentido, este trabajo pone en foco la modalidad conversacional como categoría central de observación y análisis, como a las intervenciones profesionales llevadas a cabo por el equipo de profesionales en el marco de un proceso de consultoría profesional a una empresa familiar con más de 30 años de trayectoria en la ciudad de Córdoba.

A continuación, se anticipa la estructura del trabajo: en primer lugar, presenta la contextualización del problema de investigación, la experiencia de práctica profesional llevada a cabo, y los objetivos que guían este estudio. Luego, se desarrolla el marco conceptual que fundamenta teóricamente el abordaje del caso, seguido por la descripción metodológica adoptada y las consideraciones éticas contempladas. Luego el análisis y sistematización de los datos obtenidos y las consideraciones finales.

## **1.2 CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN QUE ORIGINA ESTE TRABAJO INTEGRADOR FINAL**

Resulta pertinente señalar que el concepto de empresa familiar ha sido definido de múltiples maneras, lo que refleja la diversidad de enfoques desde los cuales puede ser abordado su estudio. Para Martínez Nogueira (1981) se trata de aquella organización nacida por impulso de un fundador, que logra mantenerse a lo largo de varias generaciones, con miembros de la familia involucrados tanto en la gestión cotidiana como en los procesos de dirección. En una publicación posterior, el autor amplía esta definición al considerar como familiar a toda empresa que, durante al menos dos generaciones, ha estado identificada con

una familia que ejerce una influencia recíproca tanto sobre las decisiones estratégicas de la organización como sobre los objetivos del grupo familiar (Martinez Nogueira, 1984).

Diferentes instituciones académicas han planteado criterios específicos para definir a la empresa familiar. La Escuela de Economía de Estocolmo (Kamei, 2008) sostiene que este tipo de organizaciones se caracterizan por:

- a) Contar con al menos tres miembros de la familia trabajando activamente en la empresa.
- b) Estar bajo el control de la familia durante, al menos, dos generaciones.
- c) Los miembros de la familia que ejercen dicho control de la empresa manifiestan la intención de transmitirlo a la siguiente generación”.

En la misma línea, la Universidad de Bocconi propone que se trata de una empresa familiar cuando cumple con al menos uno de las siguientes criterios (Kamei, 2008):

1. Criterio Administrativo: La mayoría de personas que integran la junta de directores de la compañía pertenecen a la familia.
2. Criterio Patrimonial: Una familia posee la mayoría de las acciones con derecho a voto de la empresa.

Por su parte, Dodero (2002) enfatiza la dimensión cultural, entendiendo a la empresa familiar como aquella cuya cultura organizacional constituye un reflejo de los valores, creencias y prácticas propias del grupo familiar. Es decir, cuando la cultura familiar impregna y condiciona a la cultura organizacional.

La sociedad contemporánea está marcada por un contexto dinámico donde los avances tecnológicos y la globalización actualizan constantemente los desafíos que enfrentan las organizaciones. En el caso de las empresas familiares, dichos desafíos se complejizan por las particularidades propias del vínculo interpersonal de la familia. De este modo, se configura un entramado de relaciones laborales y familiares que coexisten y se influyen mutuamente, generando un espacio donde los conflictos interpersonales tienden a intensificarse por la superposición de los lazos afectivos y las responsabilidades laborales (Montenegro y Schroeder, 2014).

En este sentido, Montenegro y Schroeder (2010) señalan que entre los elementos que originan y sostienen las descoordinaciones entre áreas, tensiones interpersonales, y malestar generalizado tiene bases en dificultades en los procesos comunicacionales. De allí deriva la relevancia que tienen la comunicación y las conversaciones como herramientas centrales para favorecer el entendimiento, el aprendizaje y la innovación.

Según los autores, el diálogo generativo adquiere particular interés como dispositivo que facilita tanto la efectividad organizacional como la construcción de sentidos compartidos. Este fenómeno implica dimensiones que subyacen de manera no consciente a todo vínculo humano, ya sea familiar, equipo de trabajo o en la organización. Las tensiones y diferencias son inherentes a la vida organizacional, pero es la manera de abordar los problemas lo que puede derivar en crisis y conflictos, o bien al entendimiento mutuo. Esta resolución depende de la modalidad con la que se tramitan o gestionan las conversaciones. En este sentido, la modalidad de conversación que adopte un equipo de trabajo, incidirá en la posibilidad de superar los quiebres y situaciones problemáticas (Montenegro y Schroeder, 2010).

### **1.3 LA EXPERIENCIA DE PRÁCTICA**

Dentro del campo de la Psicología, tengo un profundo interés por la Psicología Organizacional y Laboral. Este interés comenzó a gestarse en los primeros años de la carrera y se consolidó al cursar la materia específica. Al momento de elegir mi práctica profesional supervisada, me encontré con este Proyecto de Investigación, que despertó mi atención desde un inicio por su relevancia en esta área. A partir de esta experiencia, surgió en mí la necesidad de comprender con mayor profundidad los procesos que influyen en el comportamiento humano dentro de las organizaciones, lo que me permitió reflexionar sobre la importancia del rol del psicólogo organizacional como agente de prevención e intervención en favor de la salud mental, orientado a promover entornos de trabajo más saludables, colaborativos y eficientes.

Durante el desarrollo del proyecto de investigación participé en seminarios de formación interna centrados en la Psicología Multifocal, con especial énfasis en el desarrollo de personas, vínculos y organizaciones. Además, colaboré en tareas de análisis y sistematización de encuestas, revisión de bibliografía especializada, tareas de desgrabación y transcripción de entrevistas, así como en el análisis de registros de reunión de equipos de conducción.

Este recorrido me permitió estudiar posibles patrones de comportamiento asociados a la aparición de quiebres en los vínculos organizacionales, así como de reconocer estructuras invisibles y dinámicas disfuncionales presentes en tales vínculos. Asimismo, me permitió profundizar en la comprensión de la relevancia que adquiere la calidad comunicacional en los entornos laborales, considerándola un eje central para poder construir vínculos saludables y eficaces.

En este marco, el Trabajo Integrador Final se focalizó en el análisis de las modalidades conversacionales en un caso de estudio protagonizado por el equipo de conducción de una empresa familiar con más de treinta años de trayectoria, ubicada en la ciudad de Córdoba, conformado por dos hermanos —referentes de las áreas Comercial y de Operaciones—, quienes representan la tercera generación al frente de la organización.

Este contexto de práctica no solo me permitió adquirir herramientas de análisis y de intervención, sino también confirmar mi interés en el campo de la Psicología Organizacional y en el acompañamiento de procesos de transformación que fortalezcan la comunicación.

## 1.4 TEMA Y PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

La temática abordada en el presente trabajo integrador final es:

*“La modalidad conversacional en el equipo de conducción de una empresa familiar de Córdoba”.*

## 1.5 PREGUNTAS PROBLEMA QUE ORIENTAN ESTE TRABAJO

*¿Cuáles son las modalidades de conversación operantes en el equipo de conducción de una empresa familiar de Córdoba, posibles de identificar en el marco de un proceso de consultoría profesional?*

*¿De qué manera estas modalidades conversacionales inciden en las posibilidades del equipo para resolver situaciones problemáticas en la organización?*

*¿Cuáles han sido las estrategias y recursos apelados por el profesional psicólogo en la intervención sobre las modalidades de conversación a fin de que éstas resulten generativas y favorecedoras de entendimiento y aprendizaje eficaz?*



## 2. OBJETIVOS

## 2.1 GENERAL

Identificar las modalidades conversacionales del equipo de conducción, en el marco de un proceso de consultoría profesional a una empresa familiar.

## 2.2 ESPECÍFICOS

1. Caracterizar las modalidades conversacionales manifiestas por el equipo de conducción durante el proceso de consultoría profesional, desarrollada entre octubre de 2023 y mayo de 2024.
2. Identificar otros aspectos que en interrelación con las modalidades de conversación resultaron relevantes de observar en los procesos de tratamiento de situaciones problemáticas.
3. Precisar los recursos e intervenciones del psicólogo en torno a las modalidades de conversación que resultaron relevantes para el logro de mejoras y aprendizajes compartidos en el equipo de conducción asesorado.

### 3. MARCO CONCEPTUAL

### 3.1 PROCESOS DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Desde la perspectiva adoptada en esta investigación, el aprendizaje organizacional es entendido como una circunstancia y proceso de superación y prevención de quiebres a través de su transformación en innovaciones de diseño organizacional, acompañados de notable mejora en la efectividad específica, y de una sensible disminución o desaparición de incidentes críticos, malestar y tensiones interpersonales asociadas (Montenegro y Schroeder, 2019a). Se trata, por lo tanto, de un proceso indispensable para el desarrollo de las organizaciones, porque implica la capacidad de enfrentarse a los problemas compartidos que se presentan y construir soluciones de manera colaborativa.

El aprendizaje organizacional ha sido señalado como un proceso que depende de la presencia de condiciones organizacionales específicas que lo propicien, como la presencia de una cultura organizacional que tienda a la conexión para compartir conocimiento y la construcción de soluciones, la formación de los trabajadores, la claridad estratégica y el soporte organizacional (Castañeda, 2015).

En las últimas décadas, en el campo de la teoría organizacional se han ido consolidando enfoques teóricos que entienden a la organización como un organismo o sistema vivo, de naturaleza cognitiva y creadora de conocimiento. En estos sistemas se van presentando situaciones problemáticas — o quiebres — que irrumpen en la dinámica y generan tensión entre los individuos. Ante la aparición de estos quiebres, según los patrones de interacción cognitiva, pueden desencadenarse dos procesos contrapuestos. Por un lado, un Aprendizaje Organizacional Sistémico (AOS), que implica justamente la superación de los quiebres y mejora de la eficacia; por otro, un estado de Bloqueo Generalizado Difuso (BGD) que se caracteriza por la persistencia de quiebres que conducen a una disminución de la eficacia, malestar y tensión (Montenegro, 2022). En general, es cuando se consolida este último estado que se genera la demanda de consultoría que da inicio al proceso de asesoramiento técnico (Montenegro y Schroeder, 2023).

Dentro de este marco, los aspectos lingüísticos y conversacionales adquieren un lugar central, ya que constituyen el medio desde el cual los equipos afrontan los quiebres. El modo en que se sostienen las conversaciones incide directamente en la posibilidad de transformación: mientras ciertas modalidades conversacionales clausuran el diálogo y

refuerzan los bloqueos, otras habilitan la exploración conjunta y la construcción de soluciones innovadoras y eficaces (Montenegro, 2022). En este sentido, el aprendizaje organizacional no puede comprenderse sin considerar a las conversaciones como los dispositivos fundamentales para el cambio y la generación de confianza.

### **3.2 MODALIDAD CONVERSACIONAL COMO CATEGORÍA RELEVANTE EN PROCESOS DE CAMBIO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Desde una perspectiva clásica, la comunicación fue estudiada como un proceso lineal y sencillo de transmisión de información o descripción de la realidad. Se ponía énfasis en la estructura de esta transmisión, conformada por los elementos emisor, receptor, mensaje y canal, y en la eficiencia de la codificación y decodificación del mensaje. Sin embargo, no se abordaba la complejidad del fenómeno comunicacional, porque no consideraba los aspectos contextuales y sociales del lenguaje (Shannon y Weaver, 1949).

Austin (1982) introdujo una nueva concepción del lenguaje que irrumpió con la visión tradicional porque aborda el enunciado como un acto lingüístico y no como una mera descripción de la realidad. Con esto quiere decir que la comunicación no es una simple transmisión de información sino que es un proceso que transforma la realidad. Así, empieza a considerarse la influencia del contexto y lo social.

Siguiendo con esta línea, Habermas (1981) plantea la acción comunicativa como aquella interacción entre dos o más personas, con la capacidad de comunicarse mediante el lenguaje, que se orienta al consenso y entendimiento compartido, para crear una relación interpersonal. Este autor estudia la comunicación desde un enfoque más complejo, como un medio para alcanzar el entendimiento mutuo.

En consecuencia de estos antecedentes, en las últimas décadas se siguieron produciendo cambios significativos en el estudio de la comunicación. Desde perspectivas hermenéuticas, las conversaciones no son concebidas como mero instrumento de transmisión

de información, sino como un centro articulador de los problemas y acciones humanas. Constituyen la exteriorización del pensamiento individual, vincular y organizacional (Montenegro, 2022). Es por esto que hablamos del carácter transformador del lenguaje como creador de realidades, modelador de identidad y de posibilidades. La manera en que se producen las conversaciones tiene gran impacto en la resolución de tensiones en los vínculos, porque dependiendo la manera en que se producen pueden atender adecuadamente la tensión o derivar en crisis y conflictos (Montenegro y Schroeder, 2010).

Montenegro y Schroeder (2010) distinguen modalidades conversacionales diferenciadas, cada una con un juego interaccional particular que permiten la apertura o clausura a posibilidades de resolución de las tensiones y conflictos. Estas modalidades son: 1) confrontativa, 2) cortés, 3) de subgrupalidad, 4) ingenua, 5) exploratoria y 6) experta. El destino del problema que se presenta va a depender de la modalidad conversacional que se implemente.

A continuación se detalla cada una de las modalidades conversacionales:

***Modalidad confrontativa:***

La intención es imponer la propia posición suponiendo los demás puntos de vista equivocados, logrando obstaculizar el diálogo desde la confrontación. El foco está puesto en mostrar el error del otro y validar la propia verdad, lo que puede llevar al uso de expresiones generalizadoras, juicios e interpretaciones que distorsionan u omiten información.

***Modalidad diplomática:***

Presenta un juego diplomático donde se evita expresar ideas, puntos de vista, información o emociones en pos de “cuidar la buena relación”. Obstaculiza el diálogo desde lo que no se dice, lo que se omite, que cuando se instala resulta clausurante de posibilidades. Se evita tener conversaciones de ciertos temas con las personas que corresponde tenerlas.

***Modalidad de subgrupalidad***

Producto de las conversaciones confrontativas y diplomáticas, se generan divisiones internas sostenidas en conversaciones de subgrupalidad que afectan a los vínculos, la

confianza mutua y disminuyen la efectividad. Cada subgrupo construye su propia narrativa de “héroes y villanos, que resultan auto validantes.

### ***Modalidad ingenua***

Puede verse en vínculos que aparentan una confianza y predisposición a afrontar los problemas, pero presentan una pobreza operacional, una “ingenuidad” con la que se da por sentado la comprensión y el acuerdo mutuo. Esto puede resultar en confusiones, malos entendidos y expectativas no cumplidas.

### ***Modalidad exploratoria***

Se concibe en términos de generatividad, entendida como la capacidad de establecer conversaciones productivas, reflexivas y orientadas a la exploración y al esclarecimiento de procesos mentales y puntos de desacuerdo. Este tipo de diálogo potencia la inteligencia compartida y se basa en una actitud consciente y genuina de escucha activa, intercambio de perspectivas y apertura a la exploración conjunta de alternativas posibles. En estas conversaciones se configura un espacio donde dos o más sujetos construyen cooperativamente sentidos en torno a un tema o problema que los involucra.

### ***Modalidad experta***

La modalidad exploratoria puede ser enriquecida y optimizada mediante el uso de herramientas de pensamiento grupal para implementar rutinas de tratamiento de problemas y habilidades de coordinación conversacional.

## **Subcomponentes de la modalidad conversacional**

Los avances de la investigación que da marco a este Trabajo Integrador Final, han permitido identificar cuatro subcomponentes de la modalidad conversacional que resultan relevantes en los procesos de cambio estudiados. Estos elementos son: a) calidad de intersubjetividad, b) conciencia reflexiva, c) sistematicidad de tratamiento, d) pertinencia de actos lingüísticos (Montenegro, 2022). Cada uno de ellos se describe a continuación:

### **Calidad intersubjetiva**

Hace referencia a los posibles grados de conciencia compartida entre los sujetos involucrados en una interacción. Construir una visión en común sobre información relevante y explicitar los marcos explicativos que antes se encontraban de manera tácita e implícita.

### **Conciencia reflexiva**

Alude a aquella capacidad de identificar y discriminar los aspectos que conforman los propios trasfondos de acción, observación y decisión que operan en una determinada circunstancia interaccional. Requiere competencias emocionales y lingüísticas para discriminar entre lo que se percibe, lo que se siente, lo que se quiere, lo que se piensa y lo que se hace.

### **Sistematicidad de tratamiento**

Refiere a la abarcabilidad de las inquietudes que dan lugar a la conversación y los elementos que condicionan la posible resolución de los quiebres para producir niveles de entendimiento intersubjetivo y alternativas de acción relevantes a la situación problema. Incluye desde el planteo del problema, a las explicaciones y soluciones ideadas.

### **Pertinencia de actos lingüísticos**

Hace referencia al carácter de las manifestaciones comunicativas, no sólo en relación al aspecto semántico, sino en el sentido intencional que conlleva y el efecto que produce. La pertinencia de las expresiones lingüísticas implica, por ejemplo, la distinción entre: hacer un pedido, un planteo, un reclamo, dar una consigna, solicitar información y también el reconocimiento a la tendencia natural de emitir juicios y opiniones.

En síntesis, la modalidad conversacional puede adoptar dos estados generales: un estado *clausurante-defensivo*, asociado a los procesos de Bloqueo Generalizado Difuso, donde predominan modalidades confrontativa, diplomática, de subgrupalidad e ingenua y que presentan debilidades en las subdimensiones de intersubjetividad, conciencia reflexiva, sistematicidad y la pertinencia de los actos lingüísticos; y otro estado más bien *exploratorio y*

*generativo* vinculado al Aprendizaje Organizacional Sistémico, donde prevalecen conversaciones exploratorias y expertas, en el cual se registran fortalezas en la calidad de dichas subdimensiones.

En ese sentido, la intervención sobre la dinámica conversacional constituye una herramienta estratégica para acompañar procesos de consultoría y potenciar el aprendizaje organizacional, en tanto las conversaciones funcionan como organizador central de los procesos deliberativos y de toma de decisiones en un equipo u organización.

## 4. METODOLOGÍA

#### **4.1 ESTRATEGIA METODOLÓGICA**

La metodología de este Trabajo Integrador Final sigue la estrategia metodológica del proyecto de investigación en el cual se inserta. Es de enfoque cualitativo, y se plantea bajo la modalidad de estudio de caso (Fassio, 2018). El estudio tiene alcance descriptivo, y se focaliza en el análisis detenido de las prácticas de consultoría profesional. La modalidad de consultoría está orientada al cambio y la mejora a nivel de las dinámicas individual, vincular, operacional, interaccional y organizativa.

La selección del caso en estudio se ha realizado considerando dos aspectos. Por un lado, la accesibilidad en virtud de los acuerdos entre el equipo de investigación, el profesional consultor y el equipo demandante, en torno a la posibilidad de seguimiento longitudinal del proceso de consultoría. Por otro lado, la relevancia particular que el caso seleccionado presenta en relación con la categoría central de este trabajo, la modalidad conversacional.

Cabe mencionar que el caso seleccionado, en consonancia con otros, presenta una circunstancia de bloqueo inicial (Montenegro y Schroeder, 2019b). Una parte esencial de la estrategia investigativa se ha basado en el registro sistemático de los cambios significativos que se van produciendo durante el proceso de consultoría profesional.

Dado el desafío metodológico que significa la observación y tangibilización de los elementos cognitivos e interaccionales que juegan en el afrontamiento de situaciones problemáticas, y el conjunto de elementos subjetivos y objetivos que operan como condiciones de tales procesos, la investigación apela a recursos de reflexividad sistemática asentados en fundamentos de metacognición, antecedentes de la ciencia acción y la epistemología de la práctica (Argyris y Schon, 1978; Schon, 1992). Es así que la indagación empírica se realiza mediante un modelo de entrevista en profundidad, con foco particular en aspectos metacognitivos (Montenegro y Schroeder, 2020).

## 4.2 PROCEDIMIENTO

El material empírico que sustenta este trabajo proviene del registro y desgrabación de entrevistas personales y sesiones de trabajo en grupo realizadas con el equipo de conducción, conformado por la responsable del Área Comercial, el responsable del Área de Operaciones y la directora general. Así también de entrevistas en profundidad al equipo de profesionales asesores. El corpus empírico está constituido por 18 entrevistas, distribuidas del siguiente modo:

- 7 registros de reunión con la participación conjunta de la responsable de Comercial, el responsable de Operaciones y el equipo de intervención.
- 6 entrevistas individuales con la responsable de comercial
- 4 entrevistas individuales con el responsable de Operaciones
- 1 sesión grupal de trabajo con la directora general

Todas estas instancias se desarrollaron en el marco del proceso de consultoría profesional.

Las entrevistas y sesiones de trabajo con el equipo demandante se llevaron a cabo en cuatro momentos diferenciados del proceso de consultoría:

- 1) Etapa diagnóstica, destinada a relevar la situación inicial y las principales problemáticas.
- 2) Etapa de avance y desarrollo, centrada en la implementación de estrategias.
- 3) Abordaje de abordaje de dificultades emergentes, orientada a trabajar sobre impedimentos y tensiones que surgieron en el proceso.
- 4) Etapa de logros, en la que se registraron avances, acuerdos y aprendizajes alcanzados.

Todas las entrevistas han sido grabadas con el consentimiento informado de los participantes, y posteriormente desgrabadas para su análisis. Como resguardo ético y de confidencialidad, se preserva la identidad de las personas entrevistadas así como de la empresa asesorada. El análisis cualitativo de los datos y el desarrollo categorial se llevó a cabo bajo principios de la teoría fundamentada (Strauss y Corbin, 2002), lo que permitió

identificar patrones de interacción, modalidades conversacionales y otros aspectos relevantes para el proceso de consultoría.

### 4.3 CONSIDERACIONES ÉTICAS

En el campo de la Psicología, el compromiso ético constituye un pilar fundamental que orienta la práctica profesional y garantiza el respeto por los derechos, la dignidad y la integridad de las personas. En el marco de esta práctica de investigación se contemplaron los principios éticos establecidos en el Código de Ética Profesional del Psicólogo (FePRA, 2013), así como la responsabilidad que implica intervenir y producir conocimiento en contextos organizacionales.

En primer lugar, se destaca la obtención del consentimiento informado por parte de los participantes. Este requisito se sustenta en el principio de respeto por la autonomía, entendiendo que es válido cuando la persona lo otorga de forma voluntaria, con capacidad para comprender los alcances y fines de su participación. En este sentido, los entrevistados fueron debidamente informados sobre el carácter académico del estudio, de los objetivos de la investigación y del uso exclusivo con fines académicos de las grabaciones realizadas.

Asimismo, se garantizó en todo momento la confidencialidad y resguardo de la identidad, tanto de los participantes como de la organización involucrada, a fin de proteger su privacidad y asegurar el respeto de quienes formaron parte de este proceso. Tal como establece el Código de Ética Profesional del Psicólogo FePRA (2013), los psicólogos deben preservar y respetar el derecho a la intimidad, evitando toda forma de exposición o de uso indebido de la información recolectada.

Otro aspecto central fue la consideración del principio de no maleficencia y beneficencia, procurando que la práctica investigativa no generará ningún tipo de perjuicio a los participantes y, al mismo tiempo, buscando que la experiencia aporte beneficios en término de aprendizaje, reflexión y desarrollo organizacional.

Finalmente, se reconoce la importancia de sostener una actitud ética reflexiva y crítica durante todo el proceso investigativo. Esto implica no solo el cumplimiento formal de normas, sino también la responsabilidad de evaluar las consecuencias de cada decisión metodológica, atendiendo siempre al bienestar de los participantes y a la producción de conocimiento en los contextos organizacionales.

## 5. ANÁLISIS Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS

A continuación, se presenta el análisis y la sistematización de los resultados obtenidos. El propósito de este apartado es comprender de qué manera se configuraron las modalidades conversacionales en el equipo de conducción a lo largo del proceso de consultoría, al mismo tiempo que las intervenciones del Psicólogo Organizacional, y otros aspectos relevantes, identificando sus implicancias para el aprendizaje organizacional.

## ASPECTOS SIGNIFICATIVOS DE LA MODALIDAD CONVERSACIONAL DENTRO DEL EQUIPO DE TRABAJO A LO LARGO DE DIFERENTES ETAPAS DEL PROCESO

Para el presente análisis se han tomado en cuenta dieciocho entrevistas al equipo de conducción, de las cuales 10 son entrevistas individuales y 8 son registros de reuniones entre dos o más personas del equipo, todas dirigidas por el psicólogo organizacional a lo largo de un proceso de acompañamiento. Mediante el enfoque cualitativo adoptado, se identificaron fragmentos que presentan indicios de las modalidades de conversación operantes entre los miembros del equipo de dirección analizado que inciden en los procesos de afrontamiento de quiebres. La selección de los fragmentos representativos se realizó teniendo en cuenta los momentos más significativos del proceso, como lo son la etapa diagnóstica, dificultades, avances y logros, con el propósito de dar cuenta del progreso en el vínculo entre los referentes.

Cabe destacar que la organización analizada es una empresa familiar que atraviesa actualmente un proceso complejo de traspaso de mando, donde se encuentran involucradas tres generaciones. Es importante tener en cuenta que la particularidad de las empresas familiares es que la vida organizacional sucede entramada con la dinámica familiar. Es así que ante momentos de crisis empresarial pueden aparecer reforzadas tensiones de los vínculos familiares, o cuando se presenta una crisis en la familia puede repercutir en el funcionamiento organizacional (Montenegro y Schroeder, 2014). Una de las principales problemáticas propias de las empresas familiares es el cambio generacional, proceso de cambio donde los miembros de la siguiente generación relevan la dirección de la empresa (Schumacher, 2015). Este

contexto da lugar a una dinámica particular en las conversaciones que se producen, ya que las relaciones familiares y las crisis organizacionales condicionan los modos de comunicación. En el caso analizado, la primera generación está conformada por los abuelos quienes fundaron la empresa y que siguen teniendo injerencia en las decisiones. La segunda generación se conforma por su hija, quien es a la vez la madre de los actuales responsables del área comercial y de operaciones, pertenecientes a la tercera generación.

Sabemos que la manera en que se producen las conversaciones tiene gran impacto en la resolución de tensiones en los vínculos, porque va a depender de la manera en que se produzcan para atender adecuadamente la tensión, o por el contrario para derivar en crisis y conflictos. Para el análisis se han considerado las modalidades de conversación y sus subcomponentes desarrollados en el marco teórico de este trabajo: confrontativa, diplomática, de subgrupalidad, ingenua, exploratoria y experta. Mientras que los subcomponentes son la calidad intersubjetiva, la conciencia reflexiva, la sistematicidad de tratamiento y la pertinencia de los actos lingüísticos. Desde la perspectiva de aprendizaje organizacional, el diálogo cobra particular importancia como dispositivo facilitador de elaboración conjunta de sentidos y confianza (Montenegro y Schroeder, 2010).

Resulta pertinente retomar los registros de las entrevistas tomadas a los profesionales que llevaron a cabo la asistencia técnica, en las cuales se detalla cómo se encontraba el equipo de conducción al momento de la demanda. En esta primera instancia de relevamiento diagnóstico, el psicólogo advierte que el equipo de conducción presentaba grandes dificultades en la comunicación, acompañadas de sensaciones de agotamiento, cansancio y resignación, lo que permite inferir la presencia de un estado de Bloqueo Difuso Generalizado. Según Montenegro y Schroeder (2019b), este estado se caracteriza por la aparición de quiebres y dificultades en el plano operacional de manera aguda y naturalizada, lo cual impacta directamente en los planos comunicacional, vincular y estructural, afectando el bienestar organizacional. En los registros del diagnóstico y de la asistencia técnica se evidencian manifestaciones de malestar interaccional, vincular y operativo, sostenidas por la naturalización de la tensión y del conflicto interpersonal. Estas condiciones favorecen la estabilización de modalidades conversacionales defensivas y la instalación de representaciones de desconfianza.

Continuando con el proceso y ubicándonos en un segundo momento, que corresponde a la implementación, el psicólogo realizó entrevistas individuales con los responsables de las áreas de comercial y de operaciones. También se realizaron reuniones en conjunto, dirigidas por el consultor. En la primera de estas reuniones, el psicólogo propuso pensar en conjunto

cuáles son los desafíos que enfrentan actualmente en la gestión. En un primer momento, la responsable de comercial comenta que le preocupa el tiempo que dedica a conversar con los clientes cada día, señalando que considera que esta práctica es fundamental porque esa cercanía con los clientes es parte de la esencia de la empresa. El referente de operaciones responde que, si bien reconoce parcialmente esa idea -"puede ser que sea parte de la esencia"-, no lo percibe como una tarea que les corresponda a ellos hacer. Agrega que, aunque pueda tener aspectos positivos hablar con los clientes, para su rol es necesario cuidar el tiempo: "10 minutos valen oro y si uno se pone a hablar 10 minutos con aquel, 10 minutos con este otro, se va todo el día hablando boludeces" (Registro de reunión 1, p.5, 2023).

En este fragmento de la entrevista se observan rasgos propios de la modalidad de conversación *confrontativa*. Cuando ella plantea que dedica tiempo a conversar con los clientes porque lo considera relevante para la esencia de la empresa, el referente de operaciones si bien reconoce parcialmente el argumento de ella, contrapone su propia visión de manera que reduce el valor de esta práctica, utilizando expresiones que minimizan y menoscapan su aporte -"hablar boludeces"- e impone cambios en su conducta -"hay que tener autoconciencia de cuando hacerlo"- (Registro de reunión 1, p.5, 2023). Este tipo de expresiones si bien se presentaron en un tono conversacional respetuoso, mantiene el foco en señalar lo que se considera un error por parte del otro y en priorizar el propio punto de vista. En las conversaciones de modalidad confrontativa, la intención es ganar o imponer un punto de vista por sobre otro que se supone equivocado. La necesidad de validar la propia posición lleva al uso de expresiones generalizadoras, juicios o interpretaciones parcializadas. El uso de estas expresiones descalificadoras sobre la referente de comercial constituyen un indicador de esta modalidad.

Por su parte, con respecto a la pregunta inicial del psicólogo acerca de los desafíos que enfrentan, el responsable de operaciones plantea que su principal inquietud está relacionada con la interacción con su abuelo - perteneciente a la primera generación de la empresa familiar-, y comenta que le "toca mucho pelear con él", mientras que a la responsable de comercial "no tanto" (Registro de reunión 1, p.8, 2023), ante lo cual ella asiente. Esta comparación podría interpretarse como un indicio de la modalidad conversacional de *subgrupalidad*, la cual se caracteriza por una división interna en donde cada subgrupo va construyendo su propio relato perdiendo la posibilidad de entendimiento mutuo, en la medida que él se posiciona en un subgrupo que enfrenta más directamente a la primera generación, diferenciándose de la referente de comercial quien tendría un contacto mucho menos

conflictivo. El gesto de asentimiento que ella hace podría reforzar esta distinción implícita entre los roles asumen frente a la misma persona.

Asimismo, el modo en que él caracteriza a su abuelo presenta rasgos propios de la modalidad conversacional confrontativa. Afirma que “se va a seguir manejando como lo hizo siempre y nunca lo vamos a poder cambiar” (Registro de reunión 1, p.10, 2023), lo que podría indicar una clausura a la posibilidad de diálogo o a la modificación de la conducta, así como una visión fija sobre el otro. Además, el uso de la expresión “te saca cagando” para describir la reacción del abuelo al invadir “su espacio” (las finanzas) añade un tono descalificante, por parte del responsable de operaciones, característico de este tipo de modalidad y una clausura a otra posición, imponiendo la propia (Registro de reunión 1, p.11, 2023).

Este fragmento puede dar cuenta de la coexistencia de elementos propios de la modalidad de sub grupalidad y de la modalidad confrontativa. Se puede observar que se obstaculiza el diálogo desde la confrontación y la rivalidad, lo que parece contribuir a una narrativa de oposición y distancia o clausura respecto a la primera generación.

En el registro de otra reunión con ambos hermanos, el psicólogo inicia preguntando cómo se encuentran las cosas en el equipo. A lo que la responsable de comercial responde de manera breve “bien”, pero ante la repregunta del psicólogo “¿qué quiere decir bien?” ella amplía: “bien, yo en el negocio y él en la oficina”. Esta aclaración permite observar como, desde el inicio de la conversación establece una delimitación explícita en cuanto a los ámbitos de trabajo. Ella continúa: “aunque hoy vino al negocio, ¿por qué viniste?” y él responde con un tono que podría interpretarse como sarcástico: “Porque me mandaste una torre de mensajes (...) y a mi no me gusta leer mensajes así que dije mejor voy para el negocio”. Ella con un tono amable y lejos de confrontar con esa ironía replica: “es que yo trato de ponerlo al tanto de todo, contarle los avances” (Registro de reunión 2, p.5, 2023).

En este intercambio podemos reconocer en él un uso del sarcasmo y de una descalificación indirecta de la conducta de su compañera, lo cual constituye recursos propios de la modalidad confrontativa, ya que esta modalidad tiende a señalar errores o actitudes del otro desde un lugar de oposición, cerrando las posibilidades de exploración conjunta y reforzando un clima de tensión. La ironía de su comentario no se limita a expresar un desacuerdo, sino que lo hace de manera que invalida la acción de ella de mandarle mensajes.

Contrariamente, en la respuesta de la responsable de comercial se observa un esfuerzo por sostener la comunicación fluida y el intento de garantizar que el responsable de operaciones sea informado acerca de los avances y novedades del negocio. Su intención de “mantenerlo al tanto de los avances” podemos pensar que refleja una postura más bien

orientada a la apertura, en tanto que habilita el diálogo. Así, podemos observar en una misma interacción diferentes modalidades de conversación.

En otro registro, la responsable del área comercial plantea una inquietud vinculada a la distribución de responsabilidades dentro del equipo de conducción: “¿todo el personal me va a quedar a mí?”. Esta pregunta introduce un tono de preocupación respecto a la sobrecarga en las tareas. Frente a este planteo, el responsable de operaciones responde de manera contundente: “no, porque el depósito está a cargo mío”, reforzando con firmeza la delimitación de tareas en los espacios de acción de cada uno. Este señalamiento sobre qué le corresponde a quién, sugiere que es un tema que a pesar de ser de alta significatividad para ambos, no ha sido abordada con suficiente claridad, por lo que podemos pensar que hay una conversación exploratoria pendiente en la que se pueda resolver de manera colaborativa los roles y las responsabilidades de cada uno.

Esta conversación continúa con un tono que podemos interpretar como de tensión. Ella ejemplifica esta preocupación: “pero hoy por ejemplo cuando te pregunte lo de (...), me dijiste ‘bueno, no sé, fíjate. El área de facturación es tuya’”. En esta respuesta de él, vemos que desplaza la responsabilidad hacia ella, sin apertura a resolver la situación de manera colaborativa, lo que también puede ser leído como una expresión de modalidad confrontativa. Además, podríamos inferir que este tema acerca de la distribución de áreas y del personal a cargo es un tema que se viene abordando desde una modalidad de conversación ingenua, porque no se detalla ni se explica. Por lo que sería necesario abordarlo desde una conversación exploratoria para poder definirlo de manera generativa.

Frente a esta postura del responsable de operaciones, finalmente ella contraargumenta: “pero los que pagamos sueldos somos los dos” (Registro de reunión 2, p.25, 2023), señalando la necesidad de corresponsabilidad entre ambos para esa tarea porque es de incumbencia de los dos. Desde un enfoque conversacional, se puede pensar que en su discurso hay un intento de reconducir la conversación a una modalidad más generativa en tanto apela a una tarea compartida y podría abrir la posibilidad de pensar el problema conjuntamente.

Otro registro de reunión inicia con la responsable de comercial exponiendo una inquietud estratégica: la necesidad de incorporar dos nuevos facturadores al equipo de trabajo ante el proyecto de apertura de una futura sucursal. Ella explica al psicólogo y al referente de operaciones que aún no quiere que el personal conozca esta información de la futura sucursal, tanto para evitar generar ansiedades internas como para resguardar la estrategia comercial frente a la competencia. Y plantea que no sabe bien cómo solicitar este refuerzo de personal

sin revelar los motivos a los empleados. Ante esto, el responsable de operaciones responde en un tono que podría interpretarse como impaciente y descalificador: “no hace falta que des tantas explicaciones, decile que querés dos facturadores más y ya está” (Registro de reunión 3, p.2, 2023).

Este diálogo resulta de gran interés en términos de modalidades conversacionales. Por un lado, la intervención de ella evidencia una modalidad de rasgos más bien *exploratorios* porque expone los criterios que le son relevantes considerar y abre el espacio para hablar juntos las implicancias que tiene el pedido que ella quiere hacer, lo cual refleja un intento de sostener una visión integral en las tomas de decisiones. La modalidad conversacional exploratoria es aquella que se caracteriza por la actitud consciente de explorar conjuntamente alternativas y posibilidades, preservando el diálogo generativo. Por otro lado, la respuesta de él representa un cierre a esa apertura, al minimizar la necesidad de dar una explicación a los empleados y reducir la complejidad de la situación sin justificación alguna, tomando una posición más confrontativa. Esta interacción podría ser evidencia de la dificultad del equipo de conducción para sostener la construcción común y por lo tanto, el afrontamiento de quiebres conjuntos en la vida organizacional.

En un segundo momento de este encuentro, el responsable de operaciones responde a una pregunta del psicólogo acerca de qué espera él del área de comercial: menciona la necesidad de la “sistematización del depósito de entrega” y explica que “dió por hecho” que esta tarea sería responsabilidad de la referente de comercial. Y luego agrega que “quedó en un gris” y finalmente afirma, en un tono que podría interpretarse de resignación, que “si no lo hace ella, lo haré yo” (Registro de reunión 3, p.6, 2023). Este fragmento permite identificar rasgos de distintas modalidades conversacionales. En primer lugar, al decir que “dió por hecho” que la tarea corresponde al área de comercial, se evidencia la ausencia de explicitación y de acuerdo previo. Este tipo de presuposiciones son propias de la modalidad conversacional *ingenua*. En este tipo de conversaciones se da por sentado la comprensión y el acuerdo mutuo con cierta ingenuidad, porque cada persona se lleva una versión personal respecto a lo que se habló en una reunión, las decisiones que se tomaron y a quienes les corresponde llevar a cabo determinadas acciones, por lo que termina siendo este tipo de conversación la fuente de malentendidos, confusiones y conflictos.

En segundo lugar, el responsable del área de operaciones reproduce una modalidad de subgrupalidad. En la frase final “si no lo hace ella, lo haré yo”, parece expresar la disposición a hacerse cargo, pero al mismo tiempo refuerza esta idea de que “no le corresponde”, reafirmando esta lógica de segmentación y clausurando la posibilidad de trabajar

colaborativamente. Esta manera de conversar continúa consolidando decisiones unilaterales que definen fronteras entre el trabajo de cada uno. En tercer lugar, cabe destacar que la forma en que desplaza la responsabilidad a la referente de comercial evidencia indicios de confrontación, porque el foco podría estar puesto en mostrar el error de ella -no hizo la sistematización de depósito-. En este fragmento, por lo tanto, se observa cómo pueden coexistir simultáneamente rasgos propios de modalidades ingenua, confrontativa y de subgrupalidad dentro de una misma conversación.

Durante esta etapa de implementación del proceso de cambio, a pesar de que no se presentan de forma lineal, se comienzan a observar transformaciones en las modalidades conversacionales en el equipo de conducción. Si bien encontramos una predominancia de modalidades conversacionales que obstaculizan las posibilidades de transformación de tensiones en oportunidades, propias del estado de bloqueo difuso generalizado que atraviesan, es en los espacios de asesoría profesional en donde se promueve la conversación y el intercambio, donde comienzan a aparecer indicios de expresiones de modalidad exploratoria en las conversaciones.

En una reunión entre la responsable general -perteneciente a la segunda generación- y los referentes actuales de las áreas comercial y operativa -tercera generación-, se desarrolla la siguiente conversación: “El abuelo sabe perfectamente que si nos hace la mitad de lo que te han hecho a vos, nosotros nos vamos”. El psicólogo interviene señalando: “Tenemos elementos para pensar también que vos le pusiste el cuerpo. Fuiste la primera, que quedó en ese lugar haciendo un experimento realmente con cómo eran tus padres. Creo por lo que hemos charlado que hoy la situación con los chicos que están a cargo es menos expuesta y más protegida, no pasan muchos de los acontecimientos que cuando te tocó a vos eran de todos los días” (Registro de reunión 8, p.6, 2023).

La responsable general continúa relatando situaciones de sus etapas iniciales en la empresa: “me enojaba tanto a mí, pasaba algo en el negocio y yo sabía que les preguntaba a todos menos a mí. (...) Pregúntame a mí, no a los demás. Es algo de lo que me acuerdo y me molesta. (...) Yo se lo decía. Pero no, no lo entendía, no cambiaba” (Registro de reunión 8, p. 6, 2023). Más adelante, sobre su desvinculación de la empresa comenta: “yo creo que mi mamá está muy enojada (...) siente una total deslealtad de mi parte. Siente como una traición el hecho de que yo me haya ido” a lo que la referente de comercial responde: “es super raro lo que pasa porque a mí lo que ella me dice es que ella espera que vuelvas” y el referente de operaciones agrega, haciendo referencia a su abuelo: “él también. (...) él busca echar la culpa

a quien sea, a quien tiene a mano". La referente de comercial cierra: "me parece que son muy orgullosos con vos, entonces no son capaces de decir te estamos esperando. Yo pienso también que lo viven con mucho dolor porque es un error de ellos" (Registro de reunión 8, p. 7, 2023)

Este fragmento permite identificar rasgos de la modalidad de sub grupalidad. La forma en que se estructuran los relatos evidencia la delimitación comunicacional marcada por la pertenencia generacional: la responsable general construye una narrativa que enfatiza el incumplimiento de acuerdos y la falta de consulta en las tomas de decisiones por parte los otros, mientras que la primera generación elabora un discurso que, si bien reconoce tensiones, evita abordarlas. La modalidad de sub grupalidad se sostiene en narrativas que refuerzan la lógica del "nosotros" frente a "los otros", de "héroes vs. villanos", lo que genera alianzas y rivalidades. Esto se observa en la tensión que se generó a partir de la desvinculación: la primera generación la interpreta como un acto de deslealtad, mientras que para la responsable general es una consecuencia de la falta de escucha y de reconocimiento de su rol. La ausencia de espacios para la conversación produce que las responsabilidades se atribuyan siempre al "otro". Cabe destacar que esta modalidad de sub grupalidad no solo se manifiesta en las interacciones de la actualidad, sino también se sostiene en relatos históricos que siguen operando en el presente. Hay una acumulación de experiencias previas que condicionan las conversaciones actuales. Un ejemplo se puede ver en el caso de la compra del terreno pese a la oposición de ella (Entrevista personal 1, p.5, 2023). El análisis de este fragmento permite pensar que las modalidades conversacionales presentes podrían ser configuraciones históricas que se van reeditando con el tiempo.

Cuando una empresa familiar atraviesa un proceso de traspaso de mando es importante que puedan llegar a un acuerdo en la elección de objetivos compartidos por la familia y pensar el desarrollo de un plan de sucesión que promueva una visión conjunta del futuro. Si la familia no logra llegar a un consenso acerca de cómo se va a hacer este proceso, es probable que surjan conflictos que lleven a impedir el éxito en el proceso de traspaso, retrasando o haciéndolo imposible (Schumacher, 2015). Frente a este complejo proceso que el equipo de conducción se encuentra atravesando, podemos observar que se presentan dificultades para conseguir una estrategia ordenada de traspaso de gestión. El responsable de operaciones y la responsable de comercial en reiteradas ocasiones manifiestan que existe una ambigüedad en las decisiones de la primera generación: "constantemente él tiene un doble mensaje. Dice que decidamos nosotros, pero después se opone cuando tomamos una decisión" (Registro de

reunión 4, p.16, 2023); “El te dice que sí, pero después hace lo que se le canta” (Registro de reunión 3, p.19, 2023). El responsable de operaciones sigue diciendo con respecto a su abuelo fundador de la empresa: “que se clarifique mi abuelo, que diga qué quiere, cuáles son sus prioridades y objetivos porque si no tenemos que estar adivinando que quiere para el negocio” (Registro de reunión 4, p.32, 2023). La responsable de comercial manifiesta: “tenemos un nuevo proyecto y no sabemos quién se va a hacer cargo (...) quiero poder decirles ‘¿que quieren ustedes?’, ¿cómo quieren que clarifiquemos si ellos nos dicen una cosa y luego toman decisiones diferentes? (Registro de reunión 4, p.28, 2023).

En estas expresiones se evidencia cómo las dificultades comunicacionales y la falta de definiciones claras por parte de la primera generación se traduce para los demás integrantes del equipo de conducción como un “doble mensaje” que converge en dificultad para el entendimiento mutuo. Este tipo de intercambios se puede leer como indicios de una modalidad conversacional ingenua, ya que predomina la ausencia de acuerdos explícitos. Cuando manifiestan que “dice que decidimos nosotros, pero después se opone” (Registro de reunión 4, p.19, 2023), se da cuenta de esta falta de explicitación y de la contradicción en el mensaje. También podemos observar indicios de conversaciones *diplomáticas o corteses* ya que podríamos interpretar que la primera generación no expresa su punto de vista ante temas que le resultan difíciles de conversar, para evitar decir aquello que cree que el otro no quiere escuchar, por lo que obstaculiza el diálogo desde lo que no se dice por temor a herir o a quedar expuesto a una situación incómoda.

Desde un nivel más profundo, se observa cómo las dificultades comunicacionales y decisionales, y de construcción de acuerdos entre todos los miembros de la familia empresaria, erosiona la confianza mutua. Como señalan Montenegro y Schroeder (2010), la confianza no es un atributo individual aislado, sino que se trata de un fenómeno narrativo anímico que se construye en los patrones de interacción y se configura como una expectativa de coherencia en las acciones del otro. En este caso, podemos pensar que la brecha entre las expectativas y la falta de coherencia en los mensajes de la primera generación genera las condiciones para que se reproduzcan las modalidad confrontativas e ingenuas. Asimismo, sabemos que en las organizaciones existen comportamientos defensivos que se utilizan como estrategias protectoras ante la posibilidad de experimentar situaciones incómodas. La tendencia que tiene la primera generación a evitar hablar de ciertos temas que tienen que ver con la estrategia de traspaso de mando y la ambigüedad en los mensajes, podrían ser indicios de comportamientos defensivos ante la situación incómoda que debe enfrentar: formalizar la transferencia del liderazgo. Eludir situaciones incómodas o percibidas como peligrosas,

impiden al aprendizaje organizacional y naturaliza juegos conversacionales confrontativos y narrativas disfuncionales (Montenegro y Schroeder, 2019b)

Para los referentes de la tercera generación, esta dificultad alimenta la percepción de la “falta de transparencia” (Registro de reunión 4, p.28, 2023) y refuerza rasgos propios de modalidades conversacionales confrontativas: expresiones como “después hace lo que se le canta” o “tenemos que estar adivinando qué quiere” podemos pensar que transmite indicios de un juicio negativo, de quejas y una descalificación hacia la primera generación, clausurando la búsqueda de entendimiento mutuo y erosionando la confianza. Podemos pensar que la ausencia de confianza, entendida como relato anímico que constituye un eje central para las modalidades conversacionales, genera frustración en la tercera generación, que a su vez conlleva a actuar y conversar de manera defensiva, resultando en la obstaculización para el proceso de sucesión de mando.

En las frases “el abuelo te ningunea, como que vos estas boludeando (...) desestima lo que haces bien y lo que propones. Te invalida” y “por ejemplo una vez, un día le fui a explicar el balance que hice y dijo que era una boludez. Desvalorizó el trabajo que realicé. Y cuando algo sale bien, no te dice nada” (Registro de reunión 4, p.33, 2023), se sigue observando cómo las interacciones se configuran a partir de dinámicas de desvalorización, que impacta en las modalidades conversacionales y en la erosión de la confianza. El referente de operaciones señala explícitamente que el abuelo “ningunea” y “desestima” sus aportes a la empresa familiar, lo que demuestra indicios de confrontación. Podemos ver que se repite el término “boludez” como una descalificación al trabajo del otro, en tanto niega el esfuerzo y el resultado obtenido y por lo tanto clausura posibilidades de diálogo. Al mismo tiempo, la ausencia de reconocimiento cuando algo sale bien resulta en un obstáculo para sostener modalidades más exploratorias de conversación. Esta dinámica de invalidación sistemática resulta crítica para la confianza, erosiona el vínculo y refuerza modalidades confrontativas. Además, podemos pensar que esta dinámica continúa perpetuando la modalidad de subgrupalidad, ya que el fundador, al posicionarse desde ese lugar descalificante y juzgador, se distancia de la tercera generación.

Podemos observar hasta el momento que existe una predominancia de juegos conversacionales que clausuran la posibilidad de trabajo conjunto y colaborativo, lo cual es característico del estado de bloqueo general difuso que atraviesa el equipo de conducción, en las primeras instancias de inserción diagnóstica del proceso de asesoría. En el plano comunicacional se registran dificultades recurrentes para sostener diálogos productivos, lo que deriva en una creciente insatisfacción anímica entre los integrantes, que observamos

manifestado en frustración y resignación. A su vez, hay una naturalización de narrativas disfuncionales que refuerzan patrones de interacción cerrados, en los cuales vemos que se reproducen indicios de modalidades conversacionales confrontativas, ingenuas y de subgrupalidad, que erosionan la confianza y dificultan el entendimiento mutuo. En el plano operativo se identifican zonas difusas, carece de sistematicidad y continuidad. Finalmente, en el plano decisorio podemos inferir la presencia de un ciclo de control unilateral (Montenegro y Schroeder, 2010; 2019) por parte de la primera generación, posiblemente reforzada por barreras defensivas que evitan abordar directamente los temas críticos que requieren ser conversados, lo que incrementa las tensiones. Hasta este momento del proceso entonces, se evidencia que las modalidades conversacionales predominantes en el equipo no habilitan procesos de aprendizaje organizacional ni apertura a la transformación.

Ante este complejo contexto organizacional y continuando en el proceso de consultoría, gracias a la intervención del psicólogo consultor, se pensó de manera conjunta con los referentes del área comercial y área de operaciones, algunas posibles alternativas para potenciar la gestión y establecer una conversación saludable y productiva que permita resolver y definir los desafíos actuales. El hecho de que hayan podido elaborar juntos alternativas de acción implica una apertura al trabajo colaborativo, y por tanto un avance en este proceso de consultoría, a lo que el psicólogo les hace notar: “ustedes dos tienen una conexión impresionante, una unidad para ver el problema, pensar como funciona, que podría pasar” (Registro de reunión 5, p.9, 2023). Esto podría dar cuenta de una mejoría en la calidad intersubjetiva en tanto hay una conciencia compartida que ha permitido la construcción de una visión compartida, y un desarrollo en la sistematicidad de tratamiento, en tanto se producen niveles de entendimiento intersubjetivo y se buscan alternativas de acción. Finalmente se optó por invitar a una reunión conformada por la primera, segunda y tercera generación y por el equipo de consultoría, en donde se pudo plantear y tratar las inquietudes y generar el espacio para tener una conversación generativa en un marco saludable.

En una reunión posterior, entre los responsables del área comercial y de operaciones junto con el equipo de consultoría, se expuso lo hablado en el encuentro que se produjo con todo el equipo de dirección incluidas todas las generaciones. El registro de esta entrevista permite observar un cambio respecto a los primeros momentos del proceso de consultoría, en tanto se evidencian aperturas hacia modalidades conversacionales más exploratorias. La referente de comercial expresó: “me pareció bien, pudimos hablar y mi mamá se fue conforme” (Registro de reunión 6, p.2, 2023) lo que sugiere que se logró generar un espacio en donde las voces de las distintas generaciones fueran escuchadas, mejorando la calidad

intersubjetiva, a diferencia de antes que las dinámicas que predominaban eran de clausura y de unilateralidad. También expresó: “yo creo que es un desafío, tenemos muchas cosas por pulir y reestructurar (...) pero si podemos acomodarnos y organizarnos” (Registro de reunión 6, p.3, 2023), lo que muestra indicios de apertura al trabajo conjunto. Asimismo, el referente de operaciones dijo: “los temas iban surgiendo, hablábamos y lo íbamos resolviendo a lo largo de la reunión” (Registro de reunión 6, p.1, 2023), lo que permite identificar indicios de que se abrió la posibilidad a atender los problemas de manera conjunta.

En términos de modalidades conversacionales, se observa un incipiente pasaje de modalidades confrontativas y de subgrupalidad hacia modalidades más exploratorias, lo que podría conducir al entendimiento mutuo, el acuerdo compartido y a la construcción de confianza como relato anímico. En este espacio de diálogo que se generó se puede inferir que predominó una actitud consciente y genuina de escuchar al otro y una predisposición a explorar conjuntamente alternativas y posibilidades a los problemas que involucran a todos..

En un tercer momento, el cual corresponde a la circunstancia de seguimiento del proceso de asesoría, y sobre los avances del equipo de conducción el psicólogo introduce la problemática acerca del futuro propietario de la empresa y propone a los responsables de comercial y operaciones abrir un espacio de conversación con la segunda generación y con la asistencia técnica: “¿cuán dispuestos están a explorar un camino saludable para el desarrollo de la empresa y de ustedes? Propongo conversar exploratoriamente, sistemáticamente y asertivamente (...) tener una conversación donde se pueda negociar cada perspectiva con lo que cada uno quiere” (Registro de reunión 7, p.5, 2024). Esto constituye un punto crucial en este proceso, porque refleja la intención explícita de desplazar las modalidades conversacionales clausurantes hacia modalidades exploratorias. La introducción de los términos “sistemáticamente” y “asertivamente” podemos pensar que aporta un marco de trabajo que fortalece la sistematización del tratamiento y la calidad intersubjetiva, subcomponentes que resultaban deficitarios en las etapas anteriores, especialmente al inicio del proceso de consultoría. De esta forma, se apunta no solo a trabajar un tema tan importante como el de la sucesión, sino que además instala una práctica conversacional más saludable, colaborativa y generativa. El consentimiento por parte de ambos referentes ante esta propuesta, puede interpretarse como un indicio de mayor disposición a sostener diálogos productivos y a consolidar aprendizajes organizacionales, en tanto la conversación deja de girar en torno a la queja y la descalificación, y se orienta a la construcción de futuro compartido.

Más avanzado el proceso de consultoría, el psicólogo invita a una reunión de seguimiento con el objetivo de poder identificar avances y le pregunta a la referente de comercial como viene el trabajo entre los tres -haciendo referencia a la segunda y tercera generación-, ya que vienen de un tiempo de integración en el que se están reorganizando muchas cosas. En su devolución, el psicólogo dice que actualmente son un equipo orgánico, en el cual ya se manifiesta cierta salud organizacional, lo que sugiere una transformación en los patrones interaccionales respecto a las etapas previas del proceso. La respuesta de la referente de comercial constituye un indicio de este cambio, ya que describe cómo se resolvió un desacuerdo con la segunda generación respecto a la tercerización de la publicidad: “Estábamos en desacuerdo con el tema de tercerizar lo que es la publicidad, pero luego de conversar dos veces ella, lo revisó y aceptó que se terciarice, y nos pusimos de acuerdo en ciertas condiciones que ella quiere que la nueva empresa de publicidad cumpla” (Entrevista personal 5, p.2, 2024). Este relato da cuenta de indicios que podrían corresponder a una modalidad conversacional exploratoria, lo que constituye un indicador de aprendizaje organizacional, al aplicar la construcción nuevas prácticas conversacionales más colaborativas y orientadas a objetivos comunes.

Además, en este último fragmento se observan indicios de que el equipo fortaleció los subcomponentes en torno a la modalidad conversacional, que permiten construir acuerdos claros. Podemos percibir que hubo una mejora en la calidad intersubjetiva, ya que la referente de comercial relata como la segunda generación revisa su postura inicial, y luego de conversaciones exploratorias acepta la otra postura pero manteniendo ciertas condiciones. Este resultado podría ser un indicio de que ha sido posible una construcción de una visión común sobre este tema. Podemos pensar que hubo también cierto nivel de competencia emocional y lingüística, que podemos identificar como conciencia reflexiva, que colaboraron para que el desacuerdo inicial no derive en una confrontación, sino en la revisión consciente de los argumentos, demostrando apertura. La sistematicidad de tratamiento refiere a la calidad de avance y abarcabilidad de la conversación que pueda producir diversos niveles de entendimiento intersubjetivo. En este fragmento podemos inferir que se introduce esta sistematicidad de tratamiento porque el tema problema fue conversado en más de una ocasión, lo que demuestra que se dio lugar a un proceso de diálogo que llegó a ciertos niveles de entendimiento intersubjetivo. Finalmente, se identifica pertinencia en los actos lingüísticos en relación a la calidad del tratamiento del problema, porque la conversación incluye la explicitación de las condiciones que la segunda generación desea.

## OTROS ASPECTOS RELEVANTES OBSERVADOS EN EL EQUIPO DURANTE EL PROCESO DE CONSULTORÍA PROFESIONAL

Durante el proceso de consultoría profesional, se identificaron aspectos significativos que inciden en las dinámicas del equipo de trabajo, más allá de las modalidades conversacionales en sí mismas.

Las disposiciones anímicas son patrones autoorganizados que operan como trasfondo para actuar e interpretar, es decir que conforman el marco desde el cual un sujeto interpreta su experiencia e interviene en ella (Montenegro, 2022). Al igual que las modalidades conversacionales, las disposiciones anímicas constituyen un componente relevante en los procesos de aprendizaje organizacional, en tanto participan en la construcción de relatos y sentidos que estructuran la percepción. Al ser inherentes a la existencia humana, las posibilidades de conversar, escuchar y actuar de un grupo se encuentran condicionadas por el estado de ánimo que predomina en su dinámica. Según la perspectiva teórica que da marco a esta investigación, son cuatro los estados de ánimo -estado de resentimiento, estado de resignación, estado de aceptación y paz, y el estado de ambición (Montenegro y Schroeder, 2010)- que configuran cada uno a una narrativa particular: a) disposición anímica de pesimismo, b) disposición anímica de resentimiento, c) disposición anímica de paz, y d) disposición anímica de optimismo activo y confianza (Montenegro, 2022).

### *Disposición anímica de resentimiento*

Se configura a partir de emociones tales como el enojo y la ira, y frecuentemente surge cuando los individuos presentan sensaciones de traición o injusticia. Podemos evidenciar esta disposición en diversos fragmentos a lo largo de este proceso de consultoría, especialmente en las primeras etapas. La situación de conflicto entre la primera y segunda generación, en donde

la segunda generación menciona haber recibido un mal trato por parte de la primera y que durante muchos años no se sintió escuchada: “Es algo de lo que me acuerdo y me molesta” (Registro de reunión 8, p. 6, 2023). A su vez, describen que la primera generación siente su desvinculación de la empresa como una “deslealtad, una traición que se haya ido del negocio” (Registro de reunión 8, p.7, 2023). En estos fragmentos podemos observar sensaciones de malestar, enojo e ira, propios de la disposición anímica de resentimiento.

Otro momento en el que se manifiestan indicios de esta disposición es en el relato del responsable de operaciones acerca del trato recibido por parte de su abuelo: “el abuelo desestima lo que haces bien y lo que propones” (Registro de reunión 4, 2023, p. 31). Esta desvalorización de los aportes y la ausencia de reconocimiento cuando las cosas salen bien, configuran un escenario en el cual la emoción predominante podemos pensar que es el enojo frente a la injusticia percibida. El arquetipo narrativo de esta disposición, asociado a la traición, se refleja en el modo en que los referentes experimentan el vínculo con la primera generación: sienten que sus esfuerzos no son reconocidos y que incluso son desestimados, lo que no solo erosiona la confianza, sino que también refuerza modalidades conversacionales confrontativas, en tanto se clausura la posibilidad de diálogo.

### *Disposición anímica de pesimismo*

Se caracteriza por la presencia de emociones como la angustia, la impotencia y la ansiedad. El arquetipo narrativo que la sostiene se construye a partir de la interpretación de las circunstancias como amenazantes o injustas, de modo que los acontecimientos son vividos bajo la percepción de una dificultad permanente. En este proceso, se observan indicios de esta disposición anímica en diferentes momentos del proceso. Un ejemplo aparece cuando el responsable de operaciones comenta acerca de la segunda generación: “yo ya sé la postura de ella, ya la conozco, por ende ya se cual va a ser la decisión”. Frente a lo que el psicólogo le pregunta: “¿Cabrían otras posibilidades acerca de la decisión que va a tomar ella?”, responde: “es que yo ya sé lo que ella piensa” (Registro de reunión 7, p.2, 2024). Este fragmento refleja una postura clausurada, en la que se asume como inevitable lo que el otro hará, reforzando una actitud de resignación que debilita la capacidad de acción. Con respecto a la primera generación, el responsable de operaciones dice que “mientras que este el abuelo en la empresa, no habrá claridad”

### *Disposición anímica de paz*

Se caracteriza por la presencia de emociones vinculadas a la satisfacción y confianza, donde el arquetipo narrativo que la sostiene se basa en la interpretación de las circunstancias no como amenazas, sino como realidades con las que es posible reconciliarse, aun cuando no se pueda transformar por completo. Desde esta disposición, los sujetos pueden aceptar la realidad sin que implique resignación. Podemos ver indicios de esta disposición ante la afirmación “me pareció bien, pudimos hablar y mi mama se fue conforme” (Registro de reunión 6, p.2, 2023) porque podemos interpretar que refleja una sensación de satisfacción, ya que lo central no fue eliminar los desacuerdos, sino habilitar el espacio de conversación saludable. Otro momento en el que se pueden observar indicios de esta disposición anímica de paz es cuando el responsable de operaciones dijo: “los temas surgen, hablábamos y se iban resolviendo a lo largo de la reunión” (Registro de entrevista 6, p.1, 2023). Se podría interpretar cierta satisfacción y confianza en tanto reconoce que los problemas pueden ser tratados y procesados sin derivar necesariamente en confrontaciones. Esta disposición anímica favorece el pasaje hacia intercambios exploratorios, porque se sostiene en narrativas que permiten reconciliarse con las circunstancias y reconocer avances aun en contextos complejos.

### *Disposición anímica de optimismo activo y confianza*

Esta disposición anímica se manifiesta cuando predominan emociones de confianza y entusiasmo y el futuro se interpreta de manera que hay posibilidades alcanzables de cambio. A diferencia de la disposición de resentimiento y pesimismo, esta se sostiene en la actitud de exploración y búsqueda orientada a la acción y logro de metas. Podemos observar rasgos de esta disposición cuando la referente de comercial expresó: “yo creo que es un desafío, tenemos muchas cosas por pulir y reestructurar (...) pero si podemos acomodarnos y organizarnos (Registro de reunión 6, p.3, 2023). Aquí la preocupación inicial se transforma en un relato de confianza en la capacidad para afrontar el futuro colaborativamente.

Otra dimensión significativa para el análisis de las modalidades conversacionales de este proceso de consultoría corresponde a la dinámica decisional (Montenegro, 2022), entendida como el modo en que se definen las acciones a seguir y quien asume la responsabilidad de tomarlas y llevarlas a cabo. Este aspecto de la interacción involucra factores como la participación en las decisiones, los estilos de liderazgo y las formas de vinculación cotidiana. En este sentido, pueden identificarse distintas modalidades de decisión: a) decisión unilateral o dirigista, b) decisión consultiva, c) decisión consensual y d) decisión delegatoria.

### *Decisión unilateral o dirigista*

Es aquella forma de tomar decisiones que se caracteriza porque una sola persona asume el control y define sin involucrar ni contemplar a los otros en la toma de decisión. Al momento de comunicarlo, el contenido central de la decisión ya está definido de antemano, sin someterse a discusión, y suele ser comunicada sin explicaciones ni justificaciones que la respalden. En las primeras etapas del proceso de consultoría, observamos que predomina este estilo, particularmente en la primera generación. Así lo vemos reflejado en los testimonios: “en primer lugar nos dice que decidimos nosotros, pero después cuando queremos tomar una decisión dice ‘no, ustedes van a poder decidir cuando yo ya no esté’” (Registro de reunión 4, p.5, 2023) y “le propones algo y te dice ‘eso no sirve, vamos a hacer lo que yo digo’” (Registro de reunión 4, p.5, 2023). Frente a estas manifestaciones, el psicólogo interviene señalando que la modalidades de toma de decisiones de la primera generación se configuran de manera unilateral (Registro de reunión 4, 2023, p.6). Esto podría sugerir que la ausencia de instancias compartidas de deliberación, limitan la apertura conversacional y la posibilidad de aprendizaje.

### *Decisión consultiva*

En este estilo aunque la decisión final recae en una persona o en un grupo reducido, si existe un proceso previo de deliberación con los demás. La consulta con el resto de las personas puede no ser determinante en la decisión, pero hay un espacio de diálogo en el que pueden ser escuchados y considerados. Cuando el referente de operaciones expresa: “Nos

pregunta qué opinamos, pero después hacen lo que ellos quieren” (Registro de reunión 7, p.4, 2023), podemos observar cómo la consulta aparece, pero sin incidencia real en la definición de decisiones, lo cual genera frustración y erosiona la confianza. Sin embargo, también se pueden observar situaciones en las que la consulta adquiere mayor valor, como cuando la responsable de comercial relata: “le llevamos la propuesta de reorganizar facturación, escuchó lo que planteamos, pidió aclaraciones y después dijo que iba a evaluarlo antes de dar una respuesta” (Registro de reunión 7, p.7, 2023). En este caso, aun cuando la decisión final quedó en manos de la primera generación, se reconoce que la consulta abrió un espacio de escucha y consideración de los argumentos de la tercera generación.

### *Decisión consensual*

Este tipo de decisión implica un proceso en el que todos los actores relevantes participan de manera activa en la definición de un curso de acción, construyendo en conjunto acuerdos que integran las diferentes perspectivas. Es una modalidad más generativa, que podemos asociar con las modalidades conversacionales de tipo exploratorias, donde el entendimiento mutuo y la corresponsabilidad cobran importancia. En el proceso de consultoría observamos un desplazamiento hacia este tipo de modalidad decisional. Por ejemplo, cuando la responsable de comercial relata: “estábamos en desacuerdo con el tema de tercerizar lo que es publicidad, pero luego (...), aceptó que se terciarice, y nos pusimos de acuerdo en ciertas condiciones que ella quiere” (Entrevista personal 5, p.2, 2024). Este fragmento muestra cómo, a través del diálogo, se logró integrar las diferentes posturas de cada una, para llegar a un acuerdo que contemplara las necesidades de las partes. Esta posibilidad de consensuar es de gran importancia porque no solo legitima las opiniones de los participantes, sino que también fortalece la confianza y habilita modalidades exploratorias.

### *Decision delegatoria*

Este estilo decisional se configura cuando una persona o grupo de personas confía en otro para asumir la responsabilidad de definir y ejecutar una acción. Delegar supone reconocer explícitamente las competencias y la legitimidad del otro, y constituye un acto de confianza hacia quien recibe esa responsabilidad, ya que implica ceder poder y habilitar

autonomía. A diferencia de la decisión unilateral, la responsabilidad no queda centralizada, lo que marca un movimiento hacia modalidades conversacionales más abiertas y colaborativas.

En el caso analizado, podemos observar indicios de esta modalidad en las instancias en las que los referentes de la tercera generación comenzaron a asumir responsabilidades específicas dentro de la organización. Por ejemplo, cuando se acuerda que la referente de comercial se ocupe de los procesos vinculados a los clientes y la comunicación, mientras que el referente de operaciones asume el control del depósito y la logística (Registro de reunión 6, p.9, 2023). Esta delimitación de funciones refleja un proceso incipiente de delegación, en tanto se distribuyen responsabilidades de manera más clara y se reconoce la capacidad de gestión de los nietos por parte de la primera generación. Asimismo, hay una intención por parte de la tercera generación de seguir clarificando la estructura de operación, con el objetivo de profesionalizar el equipo, por lo que deciden asignar sub-referentes de cada área para delegar ciertas responsabilidades (Registro de reunión 6, p.9, 2023).

Desde el marco teórico de la investigación, esta modalidad puede vincularse a los subcomponentes de sistematicidad de tratamiento y calidad intersubjetiva. La delegación, cuando es clara y explícita, contribuye a organizar la toma de decisiones con mayor coherencia y continuidad, evitando las ambigüedades propias de modalidades conversacionales ingenuas. Además, refuerza la confianza en tanto relato anímico, ya que otorga legitimidad al otro, habilitando modalidades conversacionales más exploratorias.

En síntesis, el análisis de las disposiciones anímicas y de la dinámica decisional permitió ampliar la comprensión de las modalidades conversacionales observadas en el equipo de conducción. Ambas dimensiones operan como marcos que condicionan la manera en que los integrantes del equipo se vinculan, interpretan los acontecimientos y definen cursos de acción. Mientras que las disposiciones anímicas configuran el trasfondo emocional y narrativo desde el cual se desarrollan las conversaciones, las modalidades de decisión expresan la forma en que se distribuye el poder y autoridad en el grupo, reforzando o delimitando la confianza.

En las primeras etapas, la combinación de disposiciones anímicas clausurantes y estilos de decisión unilateral consolidó el uso de modalidades de conversación defensivas y clausurantes. Sin embargo, a lo largo del proceso de consultoría, se produjo un pasaje hacia disposiciones anímicas más abiertas, que junto con modalidades decisionales consensuales y delegatorias, habilitaron un desplazamiento hacia intercambios conversacionales más

exploratorios. En este recorrido podemos interpretar que el psicólogo organizacional no solo apuntó a intervenir en las modalidades conversacionales, sino también en las disposiciones animicas y en los procesos decisionales, en tanto se tratan de dimensiones interdependientes que inciden directamente en la salud organizacional y en la posibilidad de enfrentar con éxito los quiebres de la vida organizacional y el complejo proceso de traspaso de mando que se encontraban transitando.

Cabe señalar que tanto la modalidad conversacional, como la disposición anímica y la dinámica decisional, conforman un patrón a nivel de la dinámica deliberativa (Montenegro, 2022). Este patrón puede asumir el estado de clausura cognitiva —caracterizado por bloqueos y modalidades defensivas— o bien de un estado de sinergia innovativa, en el que se potencia la apertura y construcción conjunta. En este sentido, dicho patrón condiciona directamente la manera de abordar los conflictos, así como las posibilidades de generar aprendizajes organizacionales significativos. La intervención del psicólogo organizacional adquiere entonces gran importancia para facilitar el desplazamiento desde estados clausurantes hacia modalidades más exploratorias y generativas, que favorezcan la emergencia de un patrón de sinergia innovativa y, por ende, una transformación positiva en la dinámica organizacional.

## RECURSOS E INTERVENCIONES DEL PSICÓLOGO

En este apartado se presenta un análisis de las intervenciones llevadas a cabo por el psicólogo consultor en el marco del proceso de acompañamiento al equipo de conducción de la empresa familiar, en donde se constituyen modos recurrentes de interacción que incluyen modalidades conversacionales confrontativa, diplomática, ingenua, de subgrupalidad, exploratoria y experta. Las intervenciones no buscan imponer cambios ni dar soluciones prefijadas, sino que tienen por objetivo introducir nuevas dinámicas comunicacionales que habiliten posibilidades de transformación y crecimiento conjunto. Como explica el psicólogo en la entrevista 11, su función es de “andamiaje” porque sostiene durante el proceso de consultoría, con el objetivo de que logren incorporar las herramientas necesarias para una

comunicación generativa y productiva, y que al finalizar el proceso puedan haberse apropiado de estas competencias.

En la primera instancia del proceso se realizó un relevamiento diagnóstico, donde el psicólogo consultor advierte que estaban atravesando una circunstancia de interacción crítica en donde se encontraban naturalizadas situaciones de tensión y conflicto vincular, comunicacional y estructural. Esta circunstancia que podemos inferir que se trata de un estado de bloqueo difuso generalizado se presenta como una dificultad para el logro de aprendizajes organizacionales eficaces, de ahí la importancia de asistencia e intervención (Montenegro y Schroeder, 2019b). Este estado favorece la estabilización de modalidades conversacionales defensivas y la instalación de representaciones de desconfianza.

El psicólogo tomó entrevistas individuales con cada referente y creó instancias de reunión entre ambos donde en cada encuentro se habilitaba el espacio para que puedan conversar. Las preguntas disparadoras del psicólogo fueron cruciales para guiar estas instancias de conversación, siendo algunas de ellas: “¿Qué cosas aparecen como desafíos y son fuente de problemas actualmente?” (Entrevista 10, p.4, 2023); “¿Qué preocupaciones tienen actualmente?” (Entrevista 10, p.5, 2023); “¿Cómo andan las cosas en el equipo?” (Entrevista 11, p.4, 2023); “¿Qué espera cada uno de la otra área?” (Entrevista 12, p.5, 2023). Habilitar estos espacios fue vital en la intervención frente a este equipo de conducción que estaba atravesando un estado de bloqueo general difuso, porque para el tratamiento de estas situaciones, un principio de gran incidencia es el reconocimiento de los tipos de conversación que se utilizan, lo que habilita las posibilidades de transformación de los quiebres en soluciones innovadoras eficaces (Montenegro y Schroeder, 2010).

En un nivel vincular la intervención se orienta a explorar las dinámicas interpersonales y transformar aquellas que tienen características de clausura. Se busca generar las condiciones para que todos los integrantes del equipo puedan clarificar sus roles, explicitar expectativas mutuas y revisar supuestos. Esto se observa con claridad en momentos en donde el psicólogo aborda directamente la distribución de funciones y expectativas mutuas. Se observa que el foco de intervención está puesto en una actividad donde los responsables de las áreas comercial y operaciones deben pensar, escribir y compartir lo que espera cada uno del área del otro, logrando hacer explícitas las expectativas mutuas (Registro de reunión 3 y 4), . A partir de esto pudieron revisar conjuntamente las responsabilidades y roles lo que habilita la transformación de aquellas conversaciones de tipo ingenuas en conversaciones más bien exploratorias orientadas al esclarecimiento de procesos mentales, expectativas, desacuerdos y supuestos, lo que potencia la inteligencia compartida.

Otro foco de acción se presenta ante la problemática con respecto a la falta de claridad de responsabilidades por parte de la primera generación. Los responsables de comercial y operaciones ponen en manifiesto su molestia y malestar por los patrones de comunicación clausurantes que existen. Cuando el responsable de operaciones expresa que se encuentra “en el medio” entre su abuelo y su mamá, ya que hablan a través de él y lo colocan en un lugar de agente de comunicaciones. También expresa que la primera generación constantemente tiene un “doble mensaje” porque expresa una postura pero cuando toma decisiones hace otra cosa y toma decisiones de manera unilateral. Ante la postura de resignación que el psicólogo reconoce en el referente de operaciones, interviene con el propósito de ayudarlos a poner un marco saludable de conversación entre todos los integrantes del equipo, incluyendo a todas las generaciones. Propone un plan de acción que consiste en tener en primer lugar conversaciones individuales y luego una reunión grupal con la finalidad de generar un espacio saludable para conversar de manera generativa sobre ciertos temas con la asistencia del equipo profesional.

Al retomar las inquietudes con los referentes del área comercial y operaciones, el psicólogo pregunta: “¿Que hacemos respecto a estas inquietudes?” y continúa: “sería de gran importancia tomar decisiones estratégicas con respecto a la gestión, coordinación y organización... pero es indispensable que pueda entablarse un diálogo” (Entrevista 14, p.5, 2023). Esta intervención fue muy importante porque introdujo el espacio para pensar en conjunto- referente de comercial, de operaciones, y el equipo de asistencia- posibles alternativas para generar conversaciones generativas en un marco saludable (Entrevista 13, p.21, 2023). Fueron cuatro las alternativas de acción que se pensaron: en primer lugar reunirse todos-primera, segunda y tercera generación- de manera casual en una cena y que los referentes de comercial y operaciones introduzcan el planteo acerca de sus inquietudes. En segundo lugar, plantear que quieren tener una reunión los cinco para conversar. La tercera alternativa es la de solicitar una reunión entre todos que pueda ser orientada por el psicólogo. Como cuarta opción pensaron en pedir entrevistas individuales entre la primera generación y el psicólogo para luego implementar una reunión en grupo. Finalmente, optaron por organizar una reunión entre todas las generaciones orientada por el psicólogo consultor.

Una vez tomada la decisión del próximo paso en el proceso de implementación, el psicólogo asesoró a los referentes del área comercial y de operaciones para organizar los temas de incumbencia y prioridad de urgencia de ser tratados. “Sugiero que se le de trato a estos cuatro temas centrales que estuvimos hablando” y propuso pensar una “agenda de conversación” (Entrevista 14, p.11, 2023). Son cuatro grandes temas interrelacionados los que urgen de ser conversados. Un problema emergente es acerca del proyecto del nuevo local;

clarificar los roles en este contexto de traspaso generacional; la construcción de un protocolo familiar; y mejorar los procesos tanto en el plano comunicacional como en el decisorio.

La intervención del psicólogo de organizar una “agenda de conversación” es muy importante en términos de modalidades conversacionales, porque introduce una sistematicidad y explicitación para trabajar aquella ausencia de acuerdos claros que suele sostenerse en las modalidades ingenuas y confrontativas. Esta agenda de conversación no solo orienta y organiza los temas urgentes de ser tratados, sino que también configura un dispositivo que habilita conversaciones más ordenadas, colaborativas y orientadas a la resolución conjunta.

Según los registros del encuentro, podemos inferir que resultó fructífero. El psicólogo dijo con respecto a esta reunión que “hubo una legitimación del lugar que ustedes ocupan en la empresa” (Registro de reunión 6, p.7, 2023). Esto sugiere que hubo un desplazamiento hacia una modalidad conversacional exploratoria, ya que esta legitimación implica el reconocimiento de los aportes que realizan y esto refuerza el reconocimiento mutuo.

La afirmación del psicólogo consultor: “la potencia y la salud de esta organización es proporcional hoy a la claridad con que cada uno se pueda proyectar y decir de qué manera quiere vivir y qué quiere lograr los próximos dos, cinco años” muestra la relación entre las modalidades conversacionales y el aprendizaje organizacional porque al invitar a los referentes a proyectarse y explicitar expectativas, se estimula la construcción de narrativas de futuro compartidas, desplazando los patrones de clausura y defensivas. De esta manera, el pasaje hacia modalidades más exploratorias se convierte en una condición para el desarrollo organizacional y para afrontar el proceso de sucesión de manera saludable y generativa.

Ante este nuevo panorama, el psicólogo expresa a los referentes de comercial y operaciones: “creo que ahora ha cambiado el panorama, ahora sería importante armar una estructura, teniendo en cuenta las funciones, atributos y proyecciones de cada uno, para consolidar el equipo” (Registro de reunión 6, p.3, 2023). Además, pone énfasis en “discriminar las funciones, horarios, remuneraciones y armar un protocolo familiar que sea saludable” (Registro de reunión 6, p.9, 2023). Esta intervención del psicólogo pone de manifiesto la necesidad de avanzar hacia acuerdos explícitos que reduzcan la ambigüedad que venía imperante en la dinámica organizacional. Hace referencia al “contrato psicológico”, que evidencia la importancia de clarificar no sólo los aspectos operativos de la organización, sino también de hacer explícitas las expectativas, continuando en esta línea de desplazamiento hacia modalidades conversacionales más exploratorias que permitan pensar y construir reglas

compartidas. En este sentido, esta intervención del psicólogo organizacional se enfoca no solo en asistir en la organización de lo operativo, sino en impulsar el aprendizaje organizacional.

En este sentido, el proceso de consultoría organizacional funcionó como una instancia de trabajo que posibilitó tanto la identificación como la transformación progresiva de las modalidades conversacionales presentes en el equipo de conducción. El análisis realizado permite observar cómo estas modalidades conversacionales fueron variando a lo largo del proceso –desde la etapa inicial de demanda y relevamiento diagnóstico hasta la fase de implementación y avances–, aunque no de manera lineal ni absoluta. En términos generales, se transitó desde la predominancia de modalidades conversacionales clausurantes-confrontativas, ingenuas, diplomáticas y de subgrupalidad- hacia la emergencia de modalidades más exploratorias, que abrieron posibilidades para la construcción conjunta y colaborativa, el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento de la confianza.

En síntesis, podemos interpretar que los recursos del psicólogo se expresaron en sus competencias profesionales para la escucha activa, la capacidad de generar un clima de confianza y la lectura de las dinámicas vinculares, así como la habilidad para sostener conversaciones en contextos de tensión. Estos recursos fueron la base sobre la cual fue posible desplegar las distintas intervenciones, entendidas como las acciones concretas implementadas durante el proceso de consultoría: la formulación de preguntas disparadoras, el señalamiento de los patrones de comunicación clausurantes, la propuesta de agendas de conversación, la clarificación de roles y la orientación a la construcción de acuerdos explícitos. Es gracias a la complementariedad entre los recursos y las intervenciones que podemos pensar que el psicólogo ha logrado acompañar el desplazamiento progresivo de modalidades conversacionales clausurantes hacia modalidades exploratorias, lo que posibilita el aprendizaje organizacional y el fortalecimiento del equipo de conducción.

## 6. CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo general de este trabajo fue identificar los aspectos significativos de las modalidades conversacionales en el equipo de conducción de una empresa familiar a lo largo del proceso de consultoría profesional. Para alcanzar este propósito, se trabajó con entrevistas individuales y registros de reunión del equipo de conducción, los cuales fueron analizados y sistematizados con el fin de identificar las diferentes modalidades conversacionales presentes en las interacciones entre sus integrantes.

El primer objetivo específico consistió en caracterizar las modalidades conversacionales presentes en el equipo de conducción durante el proceso de consultoría. A partir del análisis de las entrevistas, se pudo observar que los integrantes manifestaron rasgos de diferentes modalidades conversacionales, que abarcaron desde modalidades no generativas, como la confrontativa, ingenua y diplomática, hasta modalidades más generativas como la exploratoria. Este hallazgo resulta relevante porque muestra que las conversaciones del equipo no se mantuvieron estáticas, sino que transitaron entre distintos modos de interacción, lo que refleja tanto las tensiones propias del estado de bloqueo difuso generalizado que presentaban al momento de la demanda, como la posibilidad de apertura hacia dinámicas más constructivas. En este sentido, el pasaje paulatino hacia modalidades exploratorias constituye un indicador clave de aprendizaje organizacional y de la capacidad del equipo para ensayar nuevas formas de vincularse que habilitan procesos de transformación.

El segundo objetivo se orientó a identificar otros aspectos que, en interrelación con las modalidades de conversación, resultaron relevantes de observar para el tratamiento de situaciones problemáticas. En este marco, las disposiciones anímicas y las modalidades decisionales adquirieron especial importancia para comprender el funcionamiento del equipo, dado que se encuentran estrechamente relacionadas con las modalidades conversacionales. Se constató que las modalidades conversacionales no operan de manera aislada sino que se ven directamente condicionadas por la disposición anímica y la modalidad deciosional predominante en cada momento del proceso.

En relación con el tercer objetivo, cabe destacar el análisis de los recursos e intervenciones implementados por el psicólogo organizacional en torno a las modalidades conversacionales, los cuales resultaron determinantes para favorecer mejoras y aprendizajes en el equipo. Su participación resultó fundamental al orientar, contener y promover los procesos de transformación. Estas intervenciones propiciaron condiciones que influyeron de manera directa en las modalidades conversacionales del equipo.

En términos académicos, considero que este trabajo constituye un aporte al campo de la Psicología Organizacional en tanto visibiliza la relevancia de la conversación como núcleo constitutivo de las dinámicas de aprendizaje organizacional y de transformación en los equipos de trabajo. El análisis de las modalidades conversacionales y la relevancia de las disposiciones anímicas permite comprender los procesos de cambio y captar no sólo las formas visibles de interacción, sino también los trasfondos emocionales y narrativos que las sostienen.

En un plano práctico, los hallazgos permiten destacar la importancia de generar espacios de diálogo orientados a modalidades conversacionales exploratorias, especialmente en organizaciones familiares que se ven atravesadas por procesos tan complejos como es el de la transición generacional y la profesionalización. Comprender que la disposición anímica del equipo condiciona las formas de conversar adquiere importancia central para quienes ejercen la consultoría, ya que posibilita el diseño de intervenciones acertadas y eficaces.

Puedo decir que este Trabajo Integrador Final me permitió pensar que el rol del psicólogo organizacional trasciende lo teórico y lo técnico para convertirse en un agente que habilita posibilidades: de encuentro, de confianza y de construcción colectiva.

A modo de cierre, considero pertinente destacar que este trabajo integrador final se construyó a partir de una experiencia de investigación en el marco de mi práctica profesional supervisada, la cual marcó un hito significativo en mi recorrido académico y personal. A lo largo de esta experiencia, no solo pude profundizar en el análisis de las modalidades conversacionales y su incidencia en los procesos de cambio en las organizaciones, sino también descubrirme a mí misma en mi interés por la psicología organizacional y por el acompañamiento en procesos de transformación.

Este recorrido me permitió comprender con mayor claridad la relevancia del rol del psicólogo en el ámbito organizacional, especialmente en escenarios atravesados por tensiones, crisis y conflictos propios de las dinámicas vinculares. Observar cómo la comunicación puede actuar tanto como obstáculo -cuando se sostiene en modalidades clausurantes- como también como recurso generativo -cuando habilita la exploración y construcción conjunta- fue una enseñanza central en este proceso.

En esta práctica aprendí acerca de las posibilidades que pueden abrirse cuando el psicólogo interviene como facilitador y como sostén de la conversación, lo que me inspiró y me ayudó a confirmar mi vocación de acompañar grupos humanos en sus procesos de cambio. Entendí la potencia transformadora que tienen las conversaciones cuando son guiadas hacia modalidades exploratorias, y el modo en que impactan no solo en la efectividad y eficacia de lo operacional, sino también en el bienestar y salud psicológica de las personas que integran el grupo.

Finalmente, puedo decir que este trabajo no solo constituye un aporte a mi recorrido académico, sino que también es un momento de síntesis personal. Representa un punto de llegada en mi formación universitaria de esta carrera que amo, pero también un punto de partida hacia nuevos desafíos. Me quedo con la certeza de que este camino reafirma mi compromiso con la psicología y el deseo de generar, desde mi futuro rol profesional, espacios de comunicación más saludables, colaborativos y transformadores.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning*. Addison-Wesley.
- Austin, J. L. (1982). *Cómo hacer cosas con palabras*. Paidós.
- Castañeda-Zapata, D. I. (2015). Condiciones para el aprendizaje organizacional. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 123–134. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.09.003>
- Dodero, S. (2002). *El secreto de las empresas familiares exitosas* (1.<sup>a</sup> ed.). El Ateneo.
- Fassio, A. N. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. *Ciencias Administrativas*, 12, 73-84. <https://doi.org/10.24215/23143738e028>
- Habermas, J. (1981). *Teoría de la acción comunicativa* (Vol. 1). Taurus.
- Ley N° 7.106. (1984). *Ley de disposiciones para el ejercicio de la psicología. Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de [https://fepra.org.ar/wpcontent/uploads/2021/06/Cordoba\\_Ley-7106.pdf](https://fepra.org.ar/wpcontent/uploads/2021/06/Cordoba_Ley-7106.pdf)
- Martínez Nogueira, R. (1981). Las dimensiones técnicas y sociales en el análisis de la empresa familiar. *Contabilidad y Administración*, IX.
- Martínez Nogueira, R. (1984) "Empresas familiares. Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2024). Un modelo metodológico para el estudio situado de los procesos cognitivos en las organizaciones. Articulaciones entre sistemas complejos, teoría fundamentada e investigación acción (313-342). En L. Rodríguez Zoya (Comp.), *Rolando García y los sistemas complejos* (pp. 313-342). Comunidad Editora Latinoamericana.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2023) Consultoría y cambio organizacional: una modelización desde la perspectiva de sistemas complejos. En A. Pujol & M. I. Gutiérrez (Eds.), *Actas CIAPOT: Psicología del trabajo y de las organizaciones en Iberoamérica* (pp. 45-60). Casal Pujol Editores. <https://drive.google.com/file/d/12nGZ7oPRQj-jI4I4GpxDmDyHXLhKS50e/view>
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2020). Inteligencia de equipos: La entrevista metacognitiva acordada como estrategia metodológica para el estudio de los procesos cognitivos en la organización. *Memorias 55 Asamblea Anual CLADEA –*

- Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración.  
[https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA\\_2020\\_paper\\_41.pdf](https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA_2020_paper_41.pdf)
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019a). Procesos de Aprendizaje Organizacional: Un análisis interpretativo desde la perspectiva de Sistemas Complejos. *Revista Gestión y Estrategia*, 56, pp. 9-22.  
<https://doi.org/10.24275/uam/azc/desh/gye/2019n56/Montenegro>
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019b). El estado de Bloqueo Difuso Generalizado: Un obstáculo interaccional a los procesos de aprendizaje en la organización. *Debates actuales en Psicología y Sociedad*, 2(2), 30-52.  
[https://doi.org/10.22529/daps.2019.2\(2\)03](https://doi.org/10.22529/daps.2019.2(2)03)
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2019c). Clausura cognitiva y debilitamiento organizacional: Un estudio desde la perspectiva de sistemas complejos. *Memorias 54 Asamblea Anual CLADEA – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración*. Lima, Perú.  
[https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2019\\_paper\\_379.pdf](https://cladea.org/wp-content/uploads/2021/12/CLADEA2019_paper_379.pdf)
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2014). Inteligencia organizacional en la empresa familiar. En *la sucesión en la empresa familiar. Relevo generacional, cambio en el liderazgo y transmisión de la propiedad* (157-177). Editorial Ad-Hoc.
- Montenegro, G., & Schroeder, I. (2010). Diálogo y confianza en contextos de crisis: Aportes de la investigación organizacional contemporánea. En N. Liarte Vejrup (Ed.) *Compromiso y responsabilidad de los actores sociales* (pp. 55-66). EDUCC.  
<https://digesto.unc.edu.ar/bitstream/handle/123456789/531138/Anejo%201102836.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Montenegro, S. G., (2022). *Las organizaciones como sistemas complejos de cognición distribuida: Un modelo teórico y metodológico para la investigación empírica del aprendizaje organizacional* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Córdoba].
- Montenegro, S. G., & Schroeder, I. K. (2021). Dinámica emocional, confianza y aprendizaje organizacional: Un estudio desde los sistemas complejos. *Psicología para América Latina*, 35, 45-60.  
[https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1870-350X2021000100005](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-350X2021000100005)
- Schön, D. A. (1992). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.

- Schumacher, A. J. (2025). *Éxito en la sucesión de empresas familiares. Factores de influencia*. [Tesis doctoral, Universidad de La Rioja].
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.
- Strauss, A., y Corbin, J. (2002). *Basado en la teoría fundamentada: Técnicas y procedimientos para la investigación cualitativa*. Ediciones Morata.