

Empresas familiares - Familias de empresa

Dr. Emiliano G. Montero ⁶³

Comúnmente se las denomina, “pequeñas y/o medianas empresas” (PYMES).

En términos muy generales podríamos decir que las empresas familiares constituyen una fuente de recursos potenciales de la más diversa índole. En muchos casos resultan organizaciones sumamente expansivas, tanto para los miembros que la componen como para su descendencia.

Con cierta frecuencia uno se encuentra en el trabajo en nuestro consultorio que en el transcurso de las primeras entrevistas el consultante resulta ser parte de una familia empresaria, donde trabajan uno o más de sus miembros en la misma. Acto seguido comienzan a agregarse a los primeros motivos de consulta problemáticas que entrelazan los límites de la familia y el trabajo. Suele ser que uno de esos momentos críticos correspondan a la incorporación de los hijos, el ingreso de otros familiares, los parientes políticos, quien será el sucesor del fundador, etc.

Por lo general, los problemas que suelen presentar estas empresas han sido enfocados y abordados pensando en que las causas que las afectan son del orden de lo funcional administrativo de sus economías, como suele suceder con las empresas de capital, dejando de lado aquellos aspectos de orden afectivo vincular familiar. Es por esto que la denominación de PYMES, a mi entender, no se ajusta a las razones de fondo que desde lo organizacional las tornan disfuncionales. Es que desde sus orígenes se configuró como un “emprendimiento que incluyó a la

familia”. Por lo tanto, para entender los problemas que las afectan, y planificar su abordaje, previamente, es necesario conocer la estructura de la misma y las reglas de su funcionamiento.

Una característica inevitable es que los problemas que surgen en el “negocio” se trasladan al seno familiar, se debaten y solucionan en la “mesa familiar” hasta tornarse en un vaivén bidireccional.

La hipótesis operacional consiste en que conociendo las particularidades de la estructura disfuncional el terapeuta puede transformar estas disfuncionalidades en el motor de sus potencialidades para su desarrollo y crecimiento.

Citaré un caso con el fin de ilustrar una de las tantas variantes presentadas.

Se trata de una empresa conducida por el hijo del fundador fallecido.

En el momento de la consulta se hayan incluidos en la empresa dos miembros que representan entonces a la tercera generación: el hijo mayor y una segunda hija contadora. El menor interviene erráticamente por estar aún en la etapa escolar y por el desacuerdo de la madre para que este hijo intervenga ya en la empresa. Por lo tanto amenaza con convertirse en un miembro futuro problemático. A la opinión de la madre alrededor de él se suman y contraponen las opiniones de su padre que quisiera ver ya resuelta las indefiniciones adolescentes de este hijo, y de la abuela paterna, quien ve en este nieto al verdadero sucesor, encarnando según ella, los mismos rasgos del abuelo. Los hijos mayores intentan

plantear las dificultades en el funcionamiento de la empresa que amenazan con llevarla a una situación muy crítica al no atender las cuestiones coyunturales correspondientes a la economía vigente. El padre sale al encuentro invocando los modos que el incorporó del propio cuando lo vio hacer crecer su emprendimiento, frenando toda posibilidad de cambio y agravando las diferencias generacionales. Suele decir: “Si lo que hicimos con papá dio resultado para qué lo vamos a cambiar...” Vemos en esta breve semblanza varios de los conflictos de los que nos debemos ocupar: el entrelazamiento entre problemas del funcionamiento de la economía empresaria y la familia, las dificultades para reconocer las ideas renovadoras que las nuevas generaciones pueden aportar, la dificultad para delegar, quien podrá ser el sucesor ocupando el lugar directivo, la fuerte influencia de las opiniones de miembros familiares que no intervienen directamente en la empresa pero si en la familia, tal como la madre y la abuela.

Los fundadores de un emprendimiento familiar anhelan, aunque no lo hayan explicitado, la continuidad de la empresa a través de las generaciones. Dicho de otro modo que la empresa lo sobreviva. Con ello dan por hecho la convalidación de su proyecto y la trascendencia personal con un cierto anhelo de inmortalidad. Esperan de sus sucesores, lealtad y fidelidad. Los hijos a su vez, suelen responder motivados por diferentes ocurrencias: que el padre los necesita, la familia los llama, siente que se trata de saldar alguna deuda, redimir la relación con los padres, ser

reconocidos. Acá nos encontramos con una serie de motivaciones que representan cada una un mayor o menor nivel de conflictividad.

En términos de la perspectiva sistémica estructural los padres, hijos y hermanos desarrollan a partir de ciertas reglas de interacción la conformación de subsistemas. Estos subsistemas son: **el sub-sistema conyugal**, constituido por los padres, con exclusión de los hijos, que sirve a las funciones de modelaje, de autoridad, solución de conflictos, tolerancia al estrés. **El sub-sistema parental**: que está constituido por los padres e hijos y sirve esencialmente a las funciones de educación, socialización, guía, protección y control. **El sub-sistema fraterno**: que es el primer sistema de pares, brinda a través esencialmente de su interacción, aprender a competir, colaborar, negociar, etc.

Estos conceptos suponen que para que una familia funcione armoniosamente, lo importante es que las **fronteras estén claras**; y cuando digo "que las fronteras estén claras" me refiero a las reglas que determinan **quien participa en cada sub-sistema y cómo lo hace**. Pongamos por caso en aquella familia monoparental donde uno de los hijos es **parentalizado** es decir que tienda a sustituir al padre faltante. Lo disfuncional es la doble pertenencia a sub-sistemas en situaciones no claramente definidas. Si está claramente establecido como parte de una situación de excepción, no es disfuncional

Otra condición importante referente a la funcionalidad, es el de la **flexibilidad**, en el sentido de que las fronteras tienen que estar, no solamente claras, sino que tienen que ser flexibles.

Es también determinante la **proximidad o distancia** que guardan los miembros entre sí y que éstos espacios sean calibrados en relación al estadio del desarrollo en que se

encuentran y a las relaciones de los miembros de la familia entre sí.

Trabajar con un progenitor puede crear tensiones provenientes de la oposición y el resentimiento que parte del hijo ante su temor a ser atrapado en su camino hacia su independencia. Así como existe la amenaza contraria si un hijo se acomoda a esta situación postergando o deteniendo el camino hacia su autonomía. Esto de alguna manera puede también verse como un problema más abarcativo en tanto se trata de la individuación entre los diferentes miembros del grupo familiar. Es decir no solo hijos o hijas que quieren lograr una separación suficiente de sus padres sino hermanos entre hermanos e incluso entre marido y mujer.

Es tarea del terapeuta asesor discernir las diferentes conflictivas que se entretajan en los diferentes vínculos. Este sabe que la forma particular en que una familia que consulta se organiza, incluye a un **síntoma**, que se ha vuelto intolerable para la misma- A veces la precipitación del síntoma puede estar dada por un acontecimiento en el mundo externo o a veces se da de acuerdo al modo en que una familia reacciona ante un hecho del ciclo vital. (La salida o el ingreso de un miembro a la familia, la entrada de un hijo en la adolescencia, etc.)

Hay una controversia acerca de si un síntoma constituye una función morfofostática o morfogenética; con esto quiero decir si el síntoma sirve para mantener a la familia igual o tiende a favorecer que evolucione hacia un estadio diferente del desarrollo. De todas maneras el síntoma y el sistema están relacionados entre sí de tal manera que se prestan servicio uno al otro. Entonces, depende de la habilidad del terapeuta, el poder definir la naturaleza de ésta **reciprocidad**, de manera que sea terapéuticamente útil. En éste sentido **estabilidad y cambio**, no son más que dos caras de una misma moneda.

Gregory Bateson, dice al respecto: "**todo cambio es un esfuerzo a mantener la constancia y toda constancia, se mantiene a través del cambio**". Si nosotros entendemos a la familia, como un **sistema de "autorregulación"**, y entendemos al síntoma como un **"regulador"**, ocurre que si eliminamos el síntoma, el sistema queda temporariamente desregulado. Pensemos que cuando una familia concurre a la consulta, **ha separado el síntoma y considera que la familia es ajena al mismo**. Es decir, ha desconectado el síntoma y lo que nos piden a los terapeutas, es que cambiemos el síntoma y que el sistema quede igual. Entonces, una vez más, la habilidad del terapeuta es poder **definir la relación entre el síntoma y el sistema**, en función de que no puede cambiar uno sino cambia también el otro. A la vez, con respecto a esto mismo es importante agregar que **todo cambio se da en una estructura, en este caso una estructura familiar** por lo que nuestro trabajo como terapeuta familiar, será tratar de que el sistema cambie como totalidad.

Finalmente los síntomas que llevan a la terapia a una familia empresaria no son diferentes a los de cualquier otra familia pero el compromiso con la empresa complica estas dificultades. El terapeuta con experiencia en el tema puede vislumbrar cuando un cambio propuesto puede afectar a la empresa y ser por lo mismo resistido.

De esta manera la intervención terapéutica apunta a restituir si la hubo o ayudar a instalar aquellas condiciones de los vínculos familiares que han hecho y siguen haciendo que estas empresas se nutran de ellos como un árbol de sus raíces.

Para finalizar, se hace impostergable tener en cuenta las variantes de organizaciones familiares que hoy coexisten con los modelos tradicionales y así poder inferir los alcances y derivaciones en las organizaciones empresarias que de ellas dependen. Es un desafío



entusiasmante que nos obliga a ser también los terapeutas quienes estemos dispuestos al cambio, a los cambios en nuestros puntos de vista y nuestras propias concepciones.

Resumen:

El trabajo ofrece una introducción a la temática de las empresas familiares abordando la manera en que las dinámicas familiar y empresarial se entrecruzan y configuran una problemática específica. Conocer y

operar sobre este corredor bidireccional permite destrabar su potencialidad de desarrollo.

Descriptor: EMPRESA FAMILIAR
SISTEMA - SUBSISTEMAS
ESTABILIDAD - CAMBIO - SÍNTOMA.

Bibliografía:

- Bateson, Gregory: "Pasos hacia una ecología de la mente" Carlos Lohlé (1972)
Bork D. y otros: "Como trabajar con la empresa familiar" Granica (1995)
Jaffe, Dennis T.: "Trabajar con los seres queridos" El Ateneo (1995)
Minuchin, S.: "Familias y terapia familiar" Gedisa (2009)
Minuchin S. y Fuishman H. Ch.: "Técnicas de terapia familiar" Paidós (1984)
Montero, Emiliano: "¿La empresa familiar tiene futuro? " (2000)
"El sistema familiar hoy y su correlación con otras instituciones" (2002)
"Lo trascendente de ser el conductor de una empresa para la posteridad" (2005)