

Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria

Amalia Correa Young, Lucia Restrepo de Giraldo¹ y Victoria Eugenia Acevedo
Pontificia Universidad Javeriana - Cali (Colombia)
Grupo de Investigación Estudios en Cultura, Niñez y Familia

Recibido: 10/10/07 Aceptado: 27/11/07

Resumen

Se plantea un marco conceptual y metodológico sistémico para la comprensión y acompañamiento a familias empresarias con algún tipo de dificultad. Se ofrece una distinción entre empresas familiares y familias empresarias, proponiendo una discusión sobre la importancia de reconocer, comprender y abordar las características de organización y estructura de las familias. Se impulsan procesos reflexivos centrados en las fortalezas familiares y empresariales, atendiendo integralmente aquellas dificultades que afectan el desarrollo y la viabilidad de los negocios. Se describe un trabajo de asesoría empresarial sistémica en Cali (Colombia) con una familia cuyo negocio a pesar de ser próspero, estaba afectado por las dificultades entre sus miembros; se trabajaron las relaciones entre familia, negocio y entorno para lograr continuidad, crecimiento, y enfrentamiento proactivo de los desafíos económicos y sociales del país. Finalmente se brindan conclusiones y recomendaciones para estimular una dinámica en la familia hacia el mejoramiento de sus relaciones interpersonales, la resolución colaborativa de conflictos, la toma de decisiones incluyente, y la necesidad de trascender el protocolo de familia; se plantean algunas opciones para el trabajo del asesor empresarial sistémico enfatizando en los sistemas familiar, de propiedad y del negocio, abriendo puertas hacia prácticas sistémicas de asesoría a familias empresarias.

Palabras clave: familias empresarias, practicas sistémicas empresariales, asesor empresarial sistémico.

¹ Dirección de correspondencia:
E-mail: luciarestrepo@puj.edu.co

Abstract

The purpose of this study is to offer a conceptual and methodological systemic framework to comprehend and accompany families who own businesses in difficulty. A distinction between family businesses and families who own businesses as well as a discussion about the importance of recognizing, understanding and addressing organizational and structural characteristics of families is offered. Reflexive processes focused on businesses and families' strengths are promoted. There is a description of a systemic business consultation in Cali, Colombia with a family whose business, in spite of being prosperous, was affected by difficulties among its members. Issues addressed were related to the relationships among family, business and context to achieve continuity and growth, facing new economic and social challenges in the country. Finally, conclusions and recommendations are provided to transcend the family protocol and to delineate new systemic practices applied to family companies.

Key words: family companies; systemic business practices; systemic business advisor.

Resumo

O objectivo deste estudo é oferecer um quadro conceitual e metodológico sistémico para compreender e acompanhar as famílias profissionais que possuem alguma dificuldade. Oferece-se a distinção entre empresa e família empresarial, bem como uma reflexão sobre a importância do reconhecimento, a compreensão e a tratar de abordar a organização e estrutura famílias. Impulsionam-se processos reflexivos que incidam sobre os pontos fortes das empresas e as famílias atendendo integralmente a aquelas dificuldades que afectam o desenvolvimento e a variabilidade dos negócios. Existe uma descrição de um negócio de consulta sistémica em Cali, Colombia, com uma família cuja actividade, apesar de serem prósperas, foi afectado por dificuldades entre os seus membros. Foram abordadas questões relacionadas com as relações entre família, das empresas e o contexto para alcançar continuidade e crescimento, e enfrentamento proactivo dos novos desafios económicos e sociais do país. Finalmente, as conclusões e as recomendações são fornecidas para transcender à companhia da família de acordo a ideia de por em prática novas aplicações práticas sistémicas dirigidas às empresas familiares.

Palavras chave: família empresas; sistémica práticas empresariais; sistémica negócio orientador.

Introducción

Entender las particularidades de las familias empresarias, trabajar con ellas y reconocer la importancia de la persona del asesor empresarial sistémico, son aspectos clave que guían la reflexión propuesta en este trabajo y que se fundamentan conceptualmente en el pensamiento y las prácticas sistémicas contemporáneas (Comella, Bader, Ball, Wiseman y Sagar, 1996; Bowen, 1989; Borzsomenyi-Nagy y Spark, 1973;

Ceberio y Linares, 2005; Carter y McGoldrick, 1999; De Shazer, 1992; Estrada, 1997; Framo, 1992; Imber-Black, 2000; Madanes, 1997; Manrique, 1994; Okun, 2001; Schützenberger, 2002) incluyendo ideas y experiencias derivadas del trabajo clínico y de orientación, consultoría y educación con familias, que a su vez se integran con elementos de índole organizacional (Hiburt-Davis y Giba Dier, 2003; McClendan y Kadis, 2004; Whiteside, Craig y Ward, 2005) que

incluyen el desempeño y las competencias de una empresa de clase mundial.

El interés de las autoras por acercarse al tema del acompañamiento a las familias empresarias surge en los últimos años en el marco de la Especialización en Familia de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali, Colombia, como un resultado de sus múltiples procesos reflexivos alrededor de los aspectos contextuales que afectan la vida de las familias con las que trabajan estudiantes, docentes y egresados. Si bien es cierto que en el mundo el 90% de las empresas son de propiedad y manejo de familias, y que en Colombia, el 68% de las empresas son de carácter familiar, generan el 65% del empleo y aportan al 20% de las exportaciones, siendo la ciudad de Cali, la de mayor participación con el 86% (Gaitán y Castro, 2001), no lo es menos que el momento actual de la economía mundial a la cual Colombia no es ajena, ha incrementado la creación de empresas dentro de estas categorías como producto de la contracción económica que como consecuencia de fusiones y adquisiciones de grandes conglomerados ha implicado que personas con experticias en muchos campos de la economía hayan quedado cesantes y hayan enfocado sus habilidades en organizaciones dentro del contexto de pequeñas y medianas empresas, surgiendo entonces la necesidad de brindar un acompañamiento profesional especializado para ayudarles a concretar sus iniciativas, no solo desde el ámbito económico, sino relacional en el nuevo contexto familiar empresarial en que se encuentran.

En general, el trabajo de acompañamiento y ayuda a estas familias se ha venido dando desde una postura teórica a partir de la cual la realidad es entendida y analizada de manera lineal, lo que implica un modo específico de acercarse a ellas y comprenderlas, dándole prioridad a las relaciones causa-efecto desde las que se marcan los significados y el valor de los hallazgos; así las cosas los asesores parten de un deber ser sin considerar las relaciones e interacciones en el sistema de la familia empresaria, de manera que prima entonces el conocimiento del «experto»,

quien busca «movilizarlo» a fin de lograr «cambios» que generalmente no logran el impacto esperado por no ser congruentes con la estructura del sistema (Correa, 2005).

Este artículo se propone mostrar un trabajo con las familias empresarias, en el que se concibe al asesor empresarial sistémico como alguien que forma parte del sistema, está incluido, lo impacta y es impactado por él, funcionando de manera autorreferencial, en cuanto a reconocer que hay aspectos con los cuales resuena y lo mueven. Se trata a lo largo de estas páginas, de caracterizar un asesor que comprende los sucesos de la vida de las familias empresarias desde lo relacional, entendiendo los problemas como algo recursivo, en un entorno que fluctúa entre la estabilidad y el cambio y que, por ende, afecta el funcionamiento del sistema.

De otro lado la elaboración de un protocolo familiar como instrumento esencial para impulsar procesos que apunten al mejoramiento de las relaciones familiares y empresariales, se ha constituido en el instrumento de regulación. Este trabajo invita a una reflexión respecto a la elaboración y utilización de dichos acuerdos, en tanto los negocios de las familias empresarias están atravesados por interacciones entre personas con vínculos afectivos complejos; por lo tanto, hay que tener en cuenta aspectos relacionados no solo con funciones y reglamentos que generalmente se consignan en el protocolo en donde se incluyen responsabilidades, obligaciones, situaciones legales y compromisos de actuación; es importante reconocer a, cada uno de los miembros de la familia sus intereses, expectativas, necesidades emocionales, sistemas de creencias. Se trata de aclarar qué sucede, cómo se originan las dificultades y cómo interfieren las situaciones que se presentan en el desarrollo de los negocios, a fin de impulsar aquello que los mueve, que los une y que los convoca a estar juntos.

Se espera que los lectores interesados en el tema, amplíen su mirada respecto al trabajo con una familia empresaria pues no solamente se precisa de un entendimiento comprensivo de ésta y del negocio, es necesario poder construir un

acople familia-asesor que contribuya a generar un ambiente de confianza, seguridad y confidencialidad. Se trata de impulsar espacios de conversación como escenarios para comenzar la resolución de viejas heridas y conflictos, de observar las interacciones entre los miembros de la familia y de acompañar a reconciliar las diferencias y rupturas que han contribuido a la generación y mantenimiento de conflictos, a la pérdida de la confianza que ha arriesgado el desarrollo exitoso de los negocios, trabajando con el «haber» por encima del déficit.

Entender sistémicamente a la familia empresaria

Se entiende la familia empresaria como un grupo humano en evolución y cuyos vínculos siempre están influenciados por situaciones contextuales intra y extra sistémicas, vinculados por la sangre, la habitación, la historia, los significados compartidos, las creencias y además hacen parte de una empresa lo cual implica compartir bienes (Craig y Ward, 2005), lealtad y productividad de los miembros de la familia beneficia la empresa, la historia mencionada determina la cultura administrativa y las dificultades normales propias de las relaciones humanas adquieren un carácter más intenso y estresante que en otro tipo de relación. Como familia cumple la función de ser transmisora de cultura agregándose la necesidad de crear mecanismos para además construir valores empresariales que respalden el desarrollo del negocio.

Es relevante el hecho de que compartir el futuro económico cuando las personas son dueñas de una empresa, los convoca a vivir los mismos éxitos y dificultades, del mismo modo que comparten una historia llena de significados, de sucesos a veces positivos y otras estresantes y de difícil manejo. El asunto es que la conjunción de estos elementos, en particular el trasegar de la familia, dejan una huella profunda en la empresa; es por esto que las empresas familiares se ven más influenciadas que las no familiares por las diferencias, percepciones, creencias y búsqueda de todos y cada uno de los miembros de ella (Whiteside, Craig y Ward, 2005).

En algunas empresas familiares, la familia controla tanto la propiedad como el manejo de la empresa, implicando una participación directa que determina preponderantemente el comportamiento de esta. En otros casos, la familia empresaria mantiene el control de la propiedad pero contrata directivos y administradores externos o no, vinculados o no con la familia, que facilitan que aquella se involucre y participe en la junta directiva a fin de establecer las estrategias del negocio traducidas en objetivos y metas. De lo anterior, se deduce que existen oportunidades para el trabajo con estas familias empresarias para desarrollar con ellas intervenciones encaminadas a darles viabilidad en el tiempo y sobrevivencia en manos de futuras generaciones. Hay que recordar que en la actualidad únicamente el 13% de los negocios familiares se mantienen en la tercera generación y un poco más de la mitad pasan la segunda generación (Martínez, 1999).

Mucho se habla de las causas de liquidación de este tipo de empresas; de allí que se hayan considerado aspectos relacionados con los cambios que ha venido enfrentando el país (Colombia) en materia económica, destacando entre ellos expectativas frente al TLC, posibilidades de obtener financiación y por ende la posibilidad de realizar reconversión industrial con sus consecuencias en la competitividad en mercados internos y externos. Sin embargo, aunque estos factores influyen, hay que resaltar que las discusiones que en muchas ocasiones se tienen que afrontar por conflictos y desacuerdos entre los miembros de la familia hacen perder oportunidades de permanencia en el mediano y largo plazo (Raigoso, 2004).

El devenir de los negocios de la familia empresaria no es ajeno a los cambios que se suscitan al interior de esta, ellos surgen acompasadamente con las transiciones familiares, a partir de las cuales se generan eventos de diversa naturaleza como duelos, formación de nuevas parejas, nacimiento de hijos, separaciones etc. Lo dicho implica mirar a la familia como un sistema humano integrado dentro de un gran sistema social del cual la familia y sus miembros

hacen parte, de allí que los cambios en una parte del sistema afectan a cada uno de los elementos y a la totalidad en un proceso recursivo de sistematización y de segregación.

Hablar de la familia empresaria como un sistema exige ir más allá del concepto tradicional de entender este como «un conjunto de elementos interrelacionados entre sí, y que juntos constituyen una totalidad» (García, 2005, p. 106.), se trata de entrar en la complejidad de las interrelaciones entre los diferentes elementos, en las conexiones que surgen a partir de ellas y que confluyen en la configuración de una organización que da identidad y sentido al modo como el sistema se relaciona, crece y se desarrolla.

La organización puede definirse como una disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja, que transforma, reúne y mantiene al sistema (Morin, 1993 citado por García, 2005). El concepto de organización puede ser bastante útil para entender a la familia empresaria, invita a pensar en una confluencia permanente entre las partes y el todo. Las partes se complejizan a partir de sus relaciones con los diferentes elementos, así mismo sus funciones y roles se articulan con el todo, del mismo modo el todo (léase Familia-Empresa) irá introduciendo a sus características originales elementos novedosos y así en un continuum van añadiendo elementos nuevos, fortaleciendo los ya existentes y desechando aquellos que dejan de ser útiles para los fines del sistema. La parte y el todo confluyen en procesos morfo genéticos y morfoestáticos que invitan al cambio y a la persistencia. Lo morfoestático sostiene y da sentido a la estructura y a las reglas que apoyan la unidad. Lo morfo genético reconoce lo dialógico, la coexistencia de los opuestos y la posibilidad de converger, conectar, crear y recrear circunstancias, procesos, vínculos, redes, relaciones internas y externas que mantienen permanentemente el circuito: organización, orden y desorden.

La familia empresaria puede verse como una unidad compleja. Funciona como una totalidad en donde el cambio en una de las partes llámese

empresa o familia o miembros de ella, afecta las otras partes y afecta la totalidad entendiendo que el modo como las circunstancias impactan a cada uno de los elementos es idiosincrática y por lo tanto las respuestas serán variables y concomitantes con las características de cada uno. Puede verse un interjuego permanente de la independencia a la totalidad y de la totalidad a la independencia.

El binomio empresa-familia es relativamente autónomo (Luhmann, 1996). Como todo sistema tiene la capacidad de generar sus propios límites y hay que decir que el asunto de la rigidez, claridad, amalgamamiento, ambigüedad, flexibilidad de los límites de un sistema es una cuestión que tiene que ver con el observador, con el ángulo desde el cual mira, el cual está matizado por sus sistemas de creencias, paradigmas, constructos personales y sus mapas de vida. Esto implica reconocer que el observador en este caso el asesor de empresas familiares, «toma decisiones» acerca de la unidad con la cual se relacionará, la lente con la cual la mirará y las interrelaciones en las cuales pondrá el acento, no se puede olvidar que un sistema forma parte del mundo físico y material que lo ubica en el mundo de las cosas o realidad y que a su vez contiene un aspecto formal o conceptual que lo ubica en el mundo de las ideas. El sistema solo podrá darse en la medida en que lo formal y lo real se articulen e integren (García, 2005).

Los límites claros y explícitos sirven de soporte y regulación a los procesos emocionales de la familia y permiten a los individuos y grupos crecer en diferenciación. Los límites difusos, suelen generar en las familias dificultades para el desarrollo de una percepción individual de los problemas, su alto nivel de reverberación de las situaciones los lleva a generar unos conflictos de lealtad tales que las familias difícilmente pueden afrontar sus disensos y contratiempos de manera concertada, clara y verbal. Las familias con límites difusos al funcionar centrípetamente no desarrollan habilidades necesarias para confrontarse y resolver productivamente las situaciones, la evasión es el mecanismo por excelencia y esto hace que los problemas se

encapsulen y se tornen tóxicos a lo largo del tiempo. Así mismo las familias con límites rígidos enfrentan dificultades dado que los espacios interpersonales son muy amplios, conocen poco los unos de los otros y tienen dificultades para pedirse ayuda. Tal vez requieren de situaciones extremas para unirse por lapsos de tiempo controlados, esto es mientras dura la emergencia.

Las familias empresarias tienen entonces la oportunidad de ser exitosas cuando los límites están bien definidos, la estructura jerárquica es clara, los roles se han designado de manera explícita, son reconocidos y asumidos por el grupo familiar, se han logrado integrar las expectativas, las actividades relativas a estos y las relaciones, se ha definido bien el grado de reciprocidad esperado y hay equilibrio de poder y manifestaciones afectivas congruentes con los lazos que los unen (Bronfenbrenner, 1987). Hay claridad en cuanto a los niveles de participación y democracia en la toma de decisiones.

La estructura familiar provee seguridad cuando al interior es sólida y a la vez genera externamente una capa protectora. Sin embargo, existen en la vida de la familia empresaria situaciones de manipulación y dominio que se ejercen entre los miembros de la familia, siendo éstas formas de violencia privada que resultan de comportamientos basados en el sometimiento, en el abuso de la autoridad y en la represión frente al desacuerdo, que producen en el o los afectados inseguridad y vulnerabilidad. Es el injusto uso de los vínculos emocionales y jerárquicos para tomar ventaja de la confianza que deposita una persona como parte del sistema. No se debe olvidar el valor emocional del dinero, hablar de dinero es hablar del poder y de la manera como este circula y se distribuye, hablar del dinero es poner sobre el tapete logros, tradiciones y cambios, también de resentimientos que se acumulan. En nuestra cultura capitalista el dinero como manifiesta Coria (2005) es un alcahuete del poder, así es que en las familias empresarias este elemento atraviesa los afectos, las decisiones, los sueños, la provisión del dinero y a veces es equitativo pero otras veces reedita diálogos desiguales: desiguales en tamaño, desiguales en recursos y desiguales en poder.

La estructura si bien debe ser clara, debe también ser flexible y abrirse lo suficiente para acomodarse a variadas circunstancias de la misma familia y del negocio a través del tiempo (McClendon y Kadis, 2004).

En las familias empresarias el control sobre el dinero, la posición, la aprobación, el status y las relaciones se encuentran muchas veces en manos de pocas personas y cuando estas muestran poca disposición a la negociación la dominación puede ser la regla, presentándose efectos negativos a largo plazo. La naturaleza de la opresión es relacional y por lo tanto hay situaciones en que los oprimidos se encuentran relegados por factores de género, orden de nacimiento, favoritismos, habilidades o desmedida ambición.

La estructura de la familia empresaria como la de cualquier familia responde al proceso de relaciones que se han ido construyendo en el transcurso de la vida, entre los individuos, generaciones, entre familiares y no familiares. Las relaciones familiares no son estáticas; cambian cuando cambian las personas en razón de su ciclo vital individual, modificando la naturaleza de sus relaciones, cuando por el trasegar de la vida familiar esta va generando diferentes condiciones y así mismo se replantea la empresa, piénsese por ejemplo en los momentos de transición generacional. Esta es una realidad que se presenta entre familiares y también en el escenario de la empresa, en donde los participantes responden de diferentes maneras de acuerdo al momento y a las circunstancias, traslapándose en algunas ocasiones los ciclos de vida de los individuos, del negocio y de la propiedad.

El negocio se desarrolla en muchos casos en forma paralela a los cambios en la familia y en otros se muestran contradictorios, como cuando el crecimiento de la empresa coincide con la época de preparación de las generaciones para llevar a cabo el retiro y sucesión de los fundadores. Se presentan así fuerzas de cambio que impactan el sistema en cuanto a las pautas habituales de funcionamiento que lo han mantenido en equilibrio. El enfrentar cambios en la organización y estructura genera situaciones

que en ocasiones llevan al desorden, caos y ruptura en las relaciones. Los procesos del ciclo de vida agregan complejidad al camino que recorre la familia empresaria. Las necesidades de la familia y de los individuos entran en una dinámica y son diferentes a medida que transcurren las diferentes etapas, desde la adultez temprana, separación de la familia de origen, conformación de la pareja, llegada de los hijos, crecimiento y adolescencia, desprendimiento de los hijos y formación de sus parejas, reencuentro, vejez y muerte pasando por diferentes momentos de permanencia y cambio (Estrada, 1997).

En los distintos momentos del ciclo de vida y bajo circunstancias especiales los procesos emocionales pueden ser más o menos intensos. Todos estos cambios tienen efectos en los negocios, generándose movimientos frente a las expectativas, intereses y necesidades de los miembros de la familia. Ejemplos de estas situaciones se presentan en momentos en que ingresan nuevos miembros a la familia por motivos del matrimonio de los hijos, envejecimiento de los padres y fallecimiento de los mismos; momentos estos en los que se requiere asumir nuevos roles y responsabilidades frente a la familia y la empresa. Con estas reflexiones adquieren vigencia los planteamientos sobre sistemas emocionales del médico psiquiatra y terapeuta familiar Murray Bowen (1989) quien acuña el concepto de diferenciación del self para referirse al proceso por medio del cual los individuos adquieren la capacidad para entender y distinguir los sentimientos y los pensamientos, y no ser presas del mundo emocional así como la capacidad relacional de los seres para ser parte de sistemas amplios sin perder autonomía y sana dependencia

Las variaciones entre los individuos y sus patrones básicos de respuesta se describen mediante el concepto de la escala de diferenciación. Patrones de respuesta en el sistema emocional de la familia nuclear muestran pequeñas variaciones entre los miembros de la familia. El nivel de diferenciación de los hijos estará basado en los niveles de diferenciación de los padres, así, la intensidad de las respuestas

está en función de situaciones emocionales no resueltas por cada uno de los padres respecto a sus familias de origen. Este concepto se describe como un proceso emocional multigeneracional, en el cual entre cada dos generaciones se esperan pequeñas variaciones, independientes de las circunstancias de vida (Comella, Bader, Ball, Wiseman y Sagar, 1996).

Dentro de la evolución del individuo, hay que considerar cómo cada persona desde la infancia va construyendo significados que va incorporando para entender el mundo y construir relaciones a lo largo de su vida los cuales posteriormente emergen como parte de su identidad, haciéndose evidentes en su sistema de creencias y en sus interacciones con otros así como en las decisiones que tome en las diferentes circunstancias en las que se mueva e interactúe.

Desde la teoría de Bowen (1989) se puede analizar cómo las emociones están presentes en los individuos, produciendo intensas y prolongadas tensiones, que conllevan a distanciamientos difíciles de conciliar entre los miembros de la familia, generando ansiedad y crisis con el consecuente involucramiento de terceras personas que entran a formar parte del sistema emocional dando paso a las triangulaciones.

Observar el sistema familiar permite reconocer cómo las personas que lo conforman están relacionadas entre sí y cómo entran en acción recursivamente, generando necesidades de autorregulación en su funcionamiento para evitar situaciones que impidan su evolución hacia formas de diferenciación e integración que faciliten enfrentar los retos y oportunidades impuestos por el entorno en que operan.

Adicionalmente, Bowen (1989) plantea «el triángulo» como una configuración emocional conformada por tres personas, la cual se hace presente en la familia o en cualquier otro escenario donde confluyan más de dos personas. Cuando un sistema de dos personas o más entra en conflicto envuelve a una tercera a fin de encontrar la «calma». En la familia empresaria, esta configuración emocional se genera en el momento en que una relación de dos se torna ansiosa incluyendo a un tercero que va a moderar

la situación. Sin embargo, este involucramiento de un tercero puede incluir a otros creándose sucesivamente triángulos interrelacionados (McCullough, 2006).

El éxito de la familia empresaria y la fluidez con la que funcione depende del modo como las partes interactúan en el tiempo. Las familias tienen su propia estructura, sus propios procesos y un contexto dentro del cual han sobrevivido y prosperado. El éxito depende entonces del funcionamiento de los elementos organizacionales y relacionales. Si en una estructura esos elementos no operan adecuadamente y sus desviaciones no son corregidas oportunamente el negocio posiblemente se va a ver abocado al fracaso (McClendon y Kadis, 2004).

Poder reconocer cómo operan los diferentes sistemas en lo personal y en la vida de trabajo de las familias que tienen negocios, es un reto para los asesores quienes tienen la oportunidad de acompañarlos y ayudarlos a reestructurar las interacciones, dentro del ámbito familiar y empresarial, entendiendo el funcionamiento de la familia como una unidad, en la que cada miembro se relaciona con la familia completa y con cada uno de sus miembros como un sistema.

Por lo tanto, visualizar a la familia empresaria desde el enfoque sistémico, permite considerarla como un sistema interactuante en donde confluyen conexiones, totalidades y pautas relacionales familiares complejas, que se han de sumar con elementos culturales, de educación y género, siendo este último de gran importancia en especial cuando en ocasiones se le asigna al hombre independiente de sus capacidades, el rol de liderazgo y a las mujeres papeles secundarios en cuanto a su participación y toma de decisiones. Estos roles genéricos, tradicionales y estereotipados propician diferencias que conllevan a actitudes machistas y a comportamientos discriminatorios en la dinámica organizacional y familiar.

De la misma manera que la cultura se inserta en el devenir del sistema familiar, es importante reiterar que las emociones fluyen como ingrediente fundamental en la evolución de la familia empresaria, y es aquí donde la carga

emocional de los eventos corrientes puede disparar situaciones del pasado que se manifiestan en el presente con todo el peso e intensidad. Las emociones son un factor relevante en la operación del sistema en la familia y negocio así como pieza fundamental en el análisis del asesor sistémico que trabaja con ellas.

La familia empresaria, desde una perspectiva sistémica, permite mirar cuidadosamente cómo se tejen entre sus miembros narraciones y relatos que se hacen evidentes en los patrones de interacción, observándose una danza que gira alrededor de las expectativas y de la búsqueda de reconocimiento de unos y otros. Las circunstancias que se generan alrededor de un evento y las respuestas que se dan entre los participantes pueden fluir fácilmente, pero cuando se malinterpretan aparecen las dificultades (McClendon y Kadis, 2004).

La persona del asesor empresarial sistémico

La relación intersubjetiva que se construye entre pacientes y terapeutas, consultantes y consultores, asesores ha generado interés a lo largo de la historia del trabajo en contextos de ayuda. Autores como Elkaïm (2000), han aportado elementos para entender sistémicamente los procesos transferenciales y contratransferenciales. Él habló de la «resonancia» para hacer alusión al impacto que hacen en el mundo interno del terapeuta los relatos, las emociones, las demandas de los consultantes; el mismo autor alude también a los procesos de ensamblaje los cuales muestran de qué manera se imbrican en algún punto, en este caso, las historias de asesores y consultantes.

Este proceso de ensamblaje está supeditado a una serie de variables personales que forman parte integral de la vida del asesor: Su cultura, mitos, valores, creencias los cuales deben ser relativizados para ser usados de manera flexible y respetuosa con la familia. La ideología política del asesor, su filosofía de pensamiento y de manera importante el momento del ciclo vital por el cual atraviesa, sus crisis, sus cambios, su historia. Las experiencias de vida, las figuras más

significativas, sus experiencias con su familia de origen, en la cual con seguridad se ha ido estructurando cognitiva, emocional y pragmáticamente, sus características personales y relacionales que influyen en su manera de construir las relaciones y de manejar sus emociones. No son de olvidar factores como el entorno sociocultural en el cual el asesor se mueve, la clase social a la que pertenece, las características de la empresa y de cada uno de los miembros que solicitan ayuda y las dificultades por resolver (Ceberio y Linares 2005).

Autores como Bader (1996) piensan que en la práctica consultiva el asesor debe entender sus propios cambios y su postura respecto a su familia de origen, lo cual genera cambios y experiencias en las relaciones con los clientes y en el trabajo con ellos. Se trata de observarse a sí mismo en las interacciones con la familia, adquiriendo además las habilidades de observación del sistema familiar de los clientes, dando respuestas menos ansiosas, más flexibles, más consideradas y congruentes en situaciones de stress. Se trata de entender que el propio cambio produce nuevas visiones del rol del asesor al poder integrar las bases teóricas con las posturas personales.

Kerr y Bowen (1988) citado por Comella (1994) usan la teoría de los sistemas familiares para plantear nuevas alternativas de comprensión integral del self, la familia y las organizaciones. El papel del asesor bajo esta mirada está encaminado al trabajo desde los procesos emocionales que se dan en el sistema familiar, definiendo estos como las interacciones automáticas que se producen entre los elementos del sistema, incluyendo dentro de esta dinámica los procesos emocionales del asesor y cómo esos cambios personales tienen influencia en el desarrollo de las habilidades propias de él, puesto que también él hace parte del sistema poniendo lo mejor de sí mismo en momentos en donde surgen sus propias creencias, prejuicios, expectativas, valores, responsabilidad, ética y empatía que le permitirán hacer evidente su humanidad para conectarse con los miembros de la familia y tener una mirada que haga posible el

entendimiento de ellos como un sistema humano y no solamente desde una mirada tradicional de experto, en donde se incluyan las interacciones y atributos entre todos los elementos del sistema y se propicie el respeto a las personas.

Bader (1996) desde su teoría sostiene que el tener en cuenta el funcionamiento individual abre caminos que probablemente producirían cambios en el sistema. De allí que el proceso de diferenciación que realice cada uno de los miembros puede llevar a modificaciones en la forma en que se relacionan e interactúan. Para que este enfoque sea efectivo los miembros de la familia empresaria deben querer llevarlo a cabo e implementarlo.

Esta nueva opción en el abordaje de la práctica consultiva requiere de una disposición y apertura mental de todos los involucrados así como de consideraciones y reflexiones que sirvan a la organización en momentos en donde la ansiedad y el cambio se hacen presentes en el lugar de trabajo. La postura del asesor sistémico hace la diferencia frente al experto en la resolución de problemas ya que este se incluye en el funcionamiento de la familia empresaria y de la organización. El proceso de diferenciación que él también vive es un nuevo conocimiento de aplicación en el campo de la asesoría.

El asesor de empresas familiares tendría que contar con un bagaje teórico práctico del cual pueda disponer para acompañar a la familia. Sus referentes teóricos deben estar bien estructurados y su modelo de trabajo necesita ser congruente con las características de sus consultantes y las técnicas que utilice tendrán que ser probadamente eficaces para lograr los cambios que se precisan (Ceberio y Linares, 2005).

El asesor sistémico de empresas familiares además de sus conocimientos teóricos y técnicos ha de tener un particular interés y compromiso con el trabajo con este tipo de empresas, habrá desarrollado su capacidad para entenderlas y reconocer de qué manera funciona la familia y el binomio familia-empresa. Es «curioso» para conocer las características de ellas, se interesa por estudiar la organización y por acercarse a

los intereses y necesidades de todos y cada uno de los miembros de la familia, se acerca a su historia, valores y cultura y es confiable. En el trabajo con familias empresarias la aceptación del asesor por parte de todos los miembros de la familia es condición *sin ne qua non* para el éxito de cualquier proceso que se emprenda. Finalmente el asesor sistémico actúa de manera flexible, es proactivo, creativo, empático, firme y claro para acompañar a la familia (Craig y Ward, 2005; Suárez, 2002).

Whitaker y Bumberry (1988) hablan sobre la persona del terapeuta o en este caso del asesor como alguien que se utiliza a sí mismo y dicen «la búsqueda de mí mismo, por consiguiente, es fundamental para poder utilizarme a mí mismo. Uno de los primeros indicios sobre la manera en que podré trabajar con determinada familia es la medida en la que puedo verme a mí mismo en ellos» (p.51).

Método

Participantes

Se trabajo en un proceso de asesoría sistémica con la familia Toro (Véase Figura 1). Esta familia fue seleccionada tanto por sus características estructurales como organizacionales, que permitieron dibujar de manera clara el modo cómo se configura y permanece en el tiempo una familia empresaria.

La familia Toro es una familia extensa conformada por Juan de 75 años y María de 68 y dos hijas mujeres de 47 y 45 años Camila y Martha respectivamente y dos hijos varones: Pedro de 43 y Alberto de 41. Socioeconómica y culturalmente la familia se ubica en un estrato 6. La empresa manufacturera fundada por Don Juan y Doña María cuenta 48 años, a lo largo de los cuales ha enfrentado diversas crisis como consecuencia de condiciones internas y externas que afectaron sus procesos de desarrollo y crecimiento. Esta familia de origen antioqueño conserva tradiciones y modos de relación propios de sus ancestros. Los padres han enfrentado hace mas de 15 años nido vacío en virtud no

solamente del matrimonio de tres de sus hijos y de la salida de un cuarto hijo ha vivir independiente. En la tercera generación hay 5 nietos y tanto estos como los abuelos y los padres han trabajado en el negocio y han contribuido con sus aportes a la competitividad de la empresa en el sector en el cual se desempeña.

La empresa fundada por los padres organizacionalmente está conformada por la asamblea de accionistas, junta directiva, gerente general, financiero, contador, área de producción, área de ventas y revisoría fiscal, esto en lo referente al primer nivel. La organización cuenta con 140 empleados y oficinas en las principales ciudades del país y del exterior. A nivel de productos y mercados por ser estos especializados requieren que permanentemente se efectúen análisis e investigación y mejoras tecnológicas a fin de mejorar su posicionamiento en el sector y su competitividad nacional e internacional. En consecuencia y evaluando los cambios que exigen los ciclos de los negocios la empresa se ha venido preparando y emprendió un proceso de certificación en el área técnica que los llevó a alcanzar el sello de calidad.

Instrumentos

Entrevistas Semiestructuradas

Las entrevistas incluyeron recolección de información sobre el sistema familiar, sistema empresarial y el sistema de gobierno; de la misma manera se trabajó alrededor de la historia y estructura familiar, de las relaciones, vínculos y roles, ciclo de vida y comunicación. Se indagó también la historia de la empresa, misión, estructura, mecanismos para la toma de decisiones y la comunicación y sus perspectivas futuras (Véase Anexo 1).

Genograma familiar

Se utilizó el genograma familiar (McGoldrick y Gerson, 2003) como herramienta útil para profundizar el entendimiento de las relaciones familiares desde una perspectiva histórica y emocional, analizando las diferentes conexiones y relaciones entre los miembros de la familia

teniendo en cuenta las triangulaciones, uniones y distanciamientos existentes entre ellos.

Procedimiento

Se trabajó un proceso de asesoría empresarial sistémica de doce (12) sesiones entre los meses Febrero y Junio de 2005. Se inició con una entrevista con el gerente de la compañía y un miembro de la junta directiva con quienes se definieron las posibilidades de trabajo, basadas en las necesidades de la familia que explicitaba su deseo de encontrar alternativas para consolidar sus relaciones intrafamiliares y los objetivos y metas como grupo consanguíneo y como empresa, para darle continuidad a esta en el tiempo. Se establecieron objetivos de trabajo, tiempo, y recursos necesarios para el desarrollo del proyecto. Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas individuales. También es importante mencionar en el acompañamiento a esta familia la manera cómo se fue desarrollando con cada uno la empatía, conocimiento y claridad, generándose espacios de conversación en un entorno de confianza, seguridad y confidencialidad protegiendo su intimidad para que pudieran hablar con tranquilidad de sus historias personales y familiares. En las entrevistas con cada uno de ellos se les invitó a tener una mirada al futuro en donde se pensara sobre los desafíos como familia y empresa en el sentido de explicarse la situación actual y la manera como habían construido las relaciones y la forma en que estas incidían en las dinámicas familiar y del negocio. Se desarrollo una propuesta de trabajo en cuatro fases denominada Emociones, Reflexiones y Acciones (ERA).

Resultados

A continuación se describen los aprendizajes sobre la familia Toro y su empresa, a partir del proceso de asesoría sistémica, en el que se resalta el papel fundamental del asesor, quien además de su formación profesional básica requiere de una mirada interaccional, de una posibilidad de comprender los vínculos, las conexiones y las

pautas que conectan los sistemas. La familia es propietaria desde 1958 de una empresa manufacturera fundada por los padres y se encuentra en la segunda generación, la compañía ha tenido un desarrollo creciente, sin embargo durante la crisis que vivió la economía Colombiana a mediados de los años 90 resultado de la disminución del producto interno bruto y de otros factores, la empresa vio afectado su desarrollo teniendo que acudir a esquemas de reestructuración de su deuda, actualmente se encuentra en recuperación de su capacidad de generación interna y penetración en nuevos mercados.

Una de las características clave de esta familia empresaria es que ésta controla la propiedad y el manejo de la empresa siendo clara la guerra psicológica a partir de la cual las mujeres fueron siendo marginadas, a pesar de ser competentes y conocedoras del negocio en especial una de ellas. Podría esto verse como abusos de poder en donde los hombres fueron revalorizados independientemente de sus competencias y habilidades personales y profesionales (Hirigoyen, 2006). La tensión laboral que esto generó atravesó las relaciones familiares las cuales de por si ya estaban fisuradas como resultado de situaciones producto de la historia de la familia.

Junto con la familia se elaboró el genograma familiar con el propósito de profundizar en las relaciones familiares desde una perspectiva histórica y emocional, analizando las diferentes conexiones y relaciones entre los miembros de la familia (Correa, 2005). Al nombrar la historia se pudo crear un diálogo que permitió ir construyendo una idea de futuro mas promisorio.

En este proceso un punto nodal fue la expresión de las injusticias y la contabilidad de deudas emocionales que influían de manera importante en las relaciones interpersonales y en el desempeño de los roles. El tejido emocional de la familia estaba deteriorado así como los patrones de relación interpersonal lo que afectaba el desempeño de los diferentes roles y generaba enormes distanciamientos y una pobre disposición al cambio.

La estructura de la familia se caracterizaba por límites rígidos siendo permeable al exterior e impermeables al interior, esto produjo amplios espacios interpersonales, pobres lazos de solidaridad, mucha hostilidad, intolerancia y dificultad para establecer una convivencia íntima y armoniosa. Definían la relación padre-madre en un vínculo víctima-victimario y una postura ambivalente con respecto a los hijos que se movía del autoritarismo a la permisividad. Los hijos desde hace muchos años asumen el papel de moderadores en los conflictos de la pareja. Primaban los secretos familiares y los conflictos de lealtades. El secreto, lo no-dicho generó en este caso un contexto para la vida familiar, se convirtió en un sufrimiento que al no ser llevado a la palabra, al ser un hecho incuestionable llevo a los miembros de la familia a actuar, a crear dualidades, a crear facciones, siendo el padre el depositario de las críticas, de la desconfianza, del distanciamiento, de la confusión, creándose entonces una incongruencia en la jerarquía familiar, debilitándose los subsistemas conyugal, parento-filial y fraterno quedando así asuntos sin resolver como pareja y familia (Correa, 2005).

Como los niveles de diferenciación eran bajos y primaba lo emocional, las triangulaciones ocurrían frecuentemente y los relatos fraternos se escuchaban cargados de resentimiento, rivalidades, críticas, desunión, rabia y envidia. Al perpetuarse los conflictos y desacuerdos ha sido difícil trabajar juntos en la estrategia y planeación del negocio haciendo complicado el buscar posibilidades que les permitieran proyectarse y fortalecer su posición en el mercado. Como dirían Watzlawick, Beavin y Jackson (1998) en esta familia los miembros tenían dificultad para aceptar la «mismidad» del otro y para propiciar el respeto y la confianza mutua que permitieran una confirmación realista y recíproca del self.

Finalmente, se encontró una familia transitando por una fase de reorganización, consolidación y transformaciones que incluían el envejecimiento de los padres quienes se enfrentan hoy por hoy a pérdidas biológicas relacionadas con enfermedades y disminución de la vitalidad, psicológicas por insatisfacciones y resentimientos

producto de un conflicto conyugal no resuelto y sociales en donde se incluyen amigos, familiares e intentos de retiro laboral inherentes a esta etapa de la vida, en donde el padre ve amenazada su posición de autoridad. Estas circunstancias estuvieron matizadas por la entrada y salida en la familia y en el negocio de nuevos participantes: yernos y nueras algunos de los cuales ocuparon posiciones en la compañía, siendo posteriormente retirados de sus cargos, lo que motivó desestabilización del sistema con los consecuentes distanciamientos y dificultades en las relaciones familiares.

El ciclo de la familia ha ido en paralelo con el desarrollo de la empresa encontrándose en este momento en una etapa, por la edad de los fundadores, de preparación para enfrentar cambios generacionales. Se trata entonces de poder visualizar el camino como familia empresaria siendo necesario reencontrarse, renegociar y reconstruir las relaciones entre padres e hijos y por otro lado, fortalecer y consolidar la relación de esposos, buscando un acercamiento que les permita reconciliarse, recuperar la confianza frente a situaciones del pasado y así poder comenzar a consolidar el papel que tienen frente a la empresa (Correa, 2005).

La empresa organizacionalmente al momento de la asesoría estaba conformada por la asamblea de accionistas, junta directiva, gerente general, financiero, contador, área de producción, área de ventas y revisoría fiscal, esto en lo referente al primer nivel. La organización cuenta con 140 empleados y 10 oficinas en las principales ciudades del país y del exterior. Desde lo empresarial algunos miembros manifestaron falta de claridad en sus roles laborales, además de sentir que no era valorada y reconocida la labor realizada y los aportes en beneficio de la compañía. Consideraban también que no eran tenidos en cuenta para comunicarles cambios, proyectos y decisiones. No eran claras las funciones ni las líneas de reporte lo que afectó la toma de decisiones, la comunicación y el ambiente empresarial. No había un subsistema ejecutivo que organizara y tuviera poder sobre los integrantes del grupo familiar. En

consecuencia, se hicieron evidentes luchas de poder, prestigio y dinero que generaron rabia, resentimiento y frustración. De igual manera surgieron insatisfacciones por las expectativas que los padres tuvieron respecto a los hijos con relación al ejercicio profesional de cada uno.

A partir de las entrevistas con la familia, el estudio del genograma y la visita a la empresa se encontraron una serie de elementos que permitieron comprender cómo funcionan estos sistemas complejos y cómo los movimientos de la familia impactan el funcionamiento de la empresa. Por lo tanto para el análisis interesa el contexto y significado de las situaciones que se dan en las relaciones, teniendo en cuenta una percepción global del funcionamiento familiar.

Para finalizar es importante decir que si bien la familia ha realizado aproximaciones lideradas por varios miembros de la familia para crear un protocolo necesario para establecer mecanismos de gobernabilidad, esto no ha sido posible pues aún no se ha creado un escenario de conversación en el cual los individuos puedan diferenciar sus pensamientos de sus emociones, reconocer y aceptar las diferencias individuales, asumir las responsabilidades personales en la creación y mantenimiento de los conflictos y no se han sanado las viejas heridas ni reparado los daños sufridos. Hasta que esto no ocurra la familia tendrá dificultades para visualizarse a futuro como un grupo con intereses comunes y un destino común.

Discusión

La propuesta fundamental de este artículo es por una parte mostrar una forma de trabajar sistémicamente con la familia empresaria, más allá de la elaboración de un protocolo familiar y por otra, resaltar la importancia de la persona del asesor empresarial sistémico. Como se había dicho en párrafos anteriores hablar de familia empresaria, es hablar de un conjunto ya sea nuclear, extenso o recompuesto, es un grupo que da vida a creencias, valores, legados, secretos y expectativas. Esto implica que el asesor empresarial sistémico de manera estructurada

necesita acercarse a la familia conocerla y entenderla como un todo. Como producto del trabajo con la familia empresaria en mención y con otras a quienes se ha acompañado en un proceso de reflexión y crecimiento intra y extra familiar, se plantea una posibilidad de trabajo que se apoyó en el espíritu básico de este artículo, cual es, sustentar la importancia del acercamiento a nivel emocional, cognitivo y pragmático, que asegure procesos de crecimiento y desarrollo de las familias empresarias, denominado emociones, reflexiones y acciones (ERA) que se detalla a continuación.

Emociones, Reflexiones y Acciones (ERA)

En la estructuración del trabajo con familias empresarias, como la familia Toro, han sido guía los planteamientos de muchos pensadores sistémicos (Ceberio y Linares, 2005; De Shazer, 1992; Fernández y Rodríguez, 2001; Framo, 1996; Imber-Black, 2000; Manrique, 1994). Cuando una persona, una pareja y/o una familia buscan una ayuda profesional en un contexto clínico o no clínico, generalmente pretenden modificar condiciones de su vida que la perturban, y es trabajo de quien la acompaña impulsar procesos serios de cuestionamiento, haciendo uso de todas las posibilidades cognitivas, emotivas y conductuales de los consultantes y del asesor. El contexto de ayuda es un contexto de aprendizaje y de construcción bilateral en el que las subjetividades entran en juego y se conectan para construir un sistema eficaz de ayuda.

Fase I - Conocer a la Familia Empresaria

Con la ayuda del genograma familiar fue posible acercarse a una representación tanto afectiva como visual del «árbol genealógico familiar» con sus características, acontecimientos generales de la vida, diferentes tipos de relaciones, vínculos, «injusticias» y repeticiones. Se resaltan los planteamientos de Schützenberger (2002) poniendo en evidencia lo dicho y lo no dicho, los vínculos y relaciones socioafectivos presentes y pasados. Se trabajó la comunicación no verbal y lo expresado, los «baches» y los «olvidos», las rupturas, los quiebres, las «fracturas

del alma», las sincronías y coincidencias de fechas de nacimiento, de muerte, de separación, de accidentes, de aparición de enfermedades, de fracasos en exámenes, acercamientos, los aniversarios o fechas importantes del mundo personal de los sujetos, de su mundo familiar y de su entorno socioeconómico, la realidad familiar psicológica para que las personas comprendan mejor su vida y puedan darle sentido. Nombrar su historia, aportó para crear un diálogo tendiente al acompasamiento de sus intereses, y a la búsqueda de sinergias a fin de comenzar a reconstruir conjuntamente la confianza en el futuro.

Las autoras consideran útiles los conceptos introducidos por Bozsormenyi-Nagy y Spark (1973) y resaltados por Schützenberger (2002) de lealtad invisible, justicia y contabilidad de deudas y meritos para empezar a conocer a la familia empresaria. Cuando un ser se convierte en adulto, se diferencia hasta llegar a ser libre lo que implica fluir en el desempeño de sus roles y en sus relaciones interpersonales, lo que invitó a pensar que en esta familia era preciso restaurar la justicia y reparar los daños sufridos como camino para reelaborar un tejido emocional en el cual surgieran la confianza, el mérito, el compromiso y la acción. Para esto fue necesario tener claro cuál es la lealtad propia de esa familia en particular.

De otro lado, fue importante conocer las reglas tanto implícitas como explícitas del sistema familiar, las creencias, los sistemas de valores, los mitos y los ritos, el modo como éstos se construyeron. Además, reconocer el modo como se desempeñaban los diferentes roles, los patrones de relación interpersonal, la coherencia con las expectativas asociadas con ese rol y que correspondían tanto a la conducta de la persona que lo desempeñaba como a las expectativas de los demás miembros de la familia con respecto a esa persona. Estos elementos junto con las funciones, triangulaciones, uniones y distanciamientos, disposición al cambio y las habilidades y energía que tienen los miembros de la familia empresaria fueron tenidos en cuenta en la búsqueda de compromiso para la resolución

de problemas, el fortalecimiento y conexión como individuos y familia.

El trabajo de asesoría empresarial sistémica con esta familia resalta la importancia de poner la lupa en el haber y no en la deficiencia, dejar atrás los síntomas para enfocarse en la dinámica de los sistemas permitiendo dirigir la mirada a los procesos emocionales de diferenciación que surgen en la vida familiar, en donde los individuos aprendan a entender y liberarse de los conflictos generacionales de la familia de origen, buscando conectarse emocionalmente, adquiriendo coherencia consigo mismos y mayores niveles de diferenciación entre generaciones.

Fue útil un acercamiento a la dinámica de la familia Toro, apoyándose conceptualmente en miradas ecológicas, evolutivas y de análisis de por lo menos tres sistemas interactuantes complejos: la familia, la empresa familiar y otros sistemas más amplios en los cuales los anteriores están insertos (el mercado, las políticas, las estrategias del negocio, los procesos operativos y de estructura y los aspectos financieros entre otros). Así mismo, fue necesario considerar que en estas interacciones confluían además diferentes experiencias, visión y energía para el manejo de los problemas, toma de decisiones y capacidad para enfrentar los retos que imponía el ciclo de vida de la familia y del negocio.

ERA es una propuesta que introduce una mirada alternativa para la intervención con la familia empresaria, entendiéndola desde sus procesos de funcionamiento entre los que se incluyen, la manera en que se organizan, se comunican, enfrentan, resuelven sus problemas y van construyendo la forma cómo significan y desarrollan el devenir de sus vidas; así pues, una mirada que integre y tenga en cuenta los vínculos familiares y los sistemas de creencias de quienes hacen parte, alteran y moldean el desarrollo y la resiliencia de este tipo de empresas.

En ese orden de ideas el entendimiento de la dinámica familiar y empresarial adquiere importancia significativa en el manejo e intervención de las dificultades a las que se enfrenta la familia empresaria, dando pautas para establecer un modelo estructurado que facilite

las relaciones no siempre fluidas y armónicas entre las distintas personas y las necesidades emocionales de cada uno de sus miembros. Considerando los planteamientos enunciados se presentan posibilidades de ayuda para muchas familias empresarias que les permitan organizarse para alcanzar su crecimiento, desarrollo y competitividad, contribuyendo también a consolidar las mejoras en las relaciones e interacciones de sus miembros en las cuales se apoyen en el futuro los cambios generacionales sin que se afecte la evolución y viabilidad económica del negocio.

Fase II - Crear lazos

En el primer momento de la experiencia, se trató de generar un acoplamiento entre el asesor y los consultantes (familia Toro), fue necesario establecer una definición del problema aceptada por todos y construir con ellos un contrato de trabajo que les permitiera a la familia saber en que consiste el proceso (G.E.P, 1993 citado por Manrique, 1994). Se hizo necesario entonces dejar claros los propósitos, los cuales fueron planteados por la familia Toro, el asesor puso en acción su capacidad de escucha, su compromiso y su responsabilidad para organizar los planteamientos hechos por los asistentes y desde allí hacer una devolución que los convocó, la cual fue evaluada a fin de asegurarse de que la propuesta coincidiera con los intereses, expectativas y búsquedas de todos y cada uno de los miembros de la familia, en procura de defender los intereses de ellos y de la empresa.

Se trató en esta instancia, de abordar el presente, y de convertir los planteamientos que se hicieron acerca de la situación que los inquietaba en algo susceptible de ser manejado a través de la relación de ayuda, para generar un consenso a cerca de la definición de la o las dificultades a resolver.

Se hicieron precisiones que permitan proteger el contexto de confidencialidad y respeto, asumiendo que no hay verdades únicas ni absolutas, y por lo tanto no existe una mejor respuesta., para todos será claro que su voz es importante, que el eje de la sesión no era ni el

asesor, ni quien se contactó con el, sino que todo lo que ocurra será de responsabilidad de todos los presentes. Quedó claro que el hablar de las dificultades de la familia empresaria puede generar momentos difíciles pero que el principio que guía este esfuerzo es mejorar las relaciones familiares y empresariales (Framo, 1996).

Fase III – Derribar Muros

En la familia empresarias, así como en la familia Toro, se encuentran el amor y el compromiso de desarrollar juntos un trabajo productivo, de allí que el éxito dependa de lograr reconciliar mediante procesos de comunicación y cooperación las diferencias, rupturas y heridas que se han ido construyendo a lo largo de la vida y que han llevado a la desunión y pérdida de confianza, arriesgando e interfiriendo en el desarrollo exitoso de los negocios.

Se trató en el proceso de reconciliación que los miembros de la familia empezaran a restablecer los vínculos para trabajar juntos hacia el logro de objetivos y metas, para ello fue necesario empezar a reconocer dentro de la dinámica relacional del sistema los patrones de interacción que impactan negativamente el negocio y la familia e impulsar estrategias que lleven a cambiar el sistema de relaciones.

Dentro del proceso de acompañamiento a esta familia, se tuvieron en cuenta los cuatro aspectos, planteados inicialmente por McClendon y Kadis (1998) que son: «construir y preservar la confianza, fomentar la colaboración, establecer políticas y procedimientos de reconciliación y crecer en el manejo de las interacciones familiares» (p.100). Se buscó apoyar a la familia en la construcción de la cohesión y organización como grupo de trabajo, que se empezó a hacer dinámico en el tiempo.

Para ello resultó útil permitir la expresión de sentimientos acerca de posibles daños causados entre padres e hijos o entre hermanos impulsando conversaciones reflexivas que contribuyeron a acercarse a una comprensión mutua y a poder pensar en las diferencias como posibilidades y no como deslealtades.

En general, abordar los acontecimientos de la historia familiar, los antiguos conflictos y las diversas opiniones respecto a ellos, permitió producir una lectura más precisa de las acciones de cada cual y facilitar la reinterpretación de sucesos del pasado, lo cual las autoras consideran puede curar viejas heridas, al corregir malentendidos, falsas impresiones y poner sobre el tapete los mitos familiares para descifrarlos y neutralizarlos.

Fase IV – Sellar los Cambios

Con esta propuesta se espera que los cambios importantes en la familia repercutan de manera directa en la empresa. Con la familia Toro, se trabajó en torno a la aceptación de las diferencias como un elemento que forma parte de la vida, y fue un paso inicial para conciliar los disensos y entrar en procesos para la resolución conjunta de problemas.

Teniendo en cuenta planteamientos de Ward (2005) surge la posibilidad de pensar que el haber reconocido los sistemas de creencias, los valores, los mitos, las reglas y haber resuelto los resentimientos, permitirá definir la misión, la visión y la estrategia de la empresa. Podrán pensar que sus familias y sus empresas no son solo fuente de conflicto mutuo sino de beneficio mutuo. El crecimiento generado intra e intersubjetivamente facilitará la construcción de una cultura organizacional que incluya «puntos de encuentro», respeto de cada uno por los demás, claros planes de negocios que apunten al crecimiento con base en las fortalezas existentes.

Se considera que experiencias de asesoría empresarial de este tipo, facilitarán la búsqueda de soluciones empresariales creativas, sólidas, confiables y sostenibles. En palabras de Ward (2005) «con todas sus debilidades potenciales, las familias siguen siendo la unidad social con mayor capacidad de generar confianza mutua en situaciones de interés económico compartido» (p. 33).

Aunque con la familia Toro, sujeto de este trabajo solo se llegó parcialmente a esta instancia, lo que se busca con este trabajo es poder desarrollar un código de conducta familiar,

liberándose de conductas indeseables del pasado y reforzando aquellos patrones multigeneracionales de éxito que han tenido resultados satisfactorios. Reconocerse y entenderse son factores que permiten un mejor control y autocontrol en las acciones y reacciones de una familia (Whiteside, Craig y Ward, 2005). Otro producto sería el protocolo familiar tan en boga actualmente, el cual respaldado por el proceso emocional, conversacional y relacional hasta ahora descrito ya no será letra muerta sino más bien un punto de partida y de regreso que permitirá no estar improvisando y hacer dinámico el proceso a medida que transcurren los diversos momentos del ciclo vital individual, familiar y empresarial, englobando los factores emocionales, reflexivos y de acción.

Se ofrecen algunas recomendaciones para el ejercicio del rol del asesor empresarial sistémico. Este, entre sus recursos intelectuales debe contar con un esquema conceptual, referencial y operativo que le permita entender la empresa, en sus aspectos propios: organizacional, financiero, mercadeo y producción entre otros.

Es importante que el asesor empresarial sistémico pueda reconocer e integrar las características del entorno que comparte la organización con el medio en el cual esta inserta, la valoración social de su trabajo, los roles que se desempeñan, las rutinas y los ritos que no están escritos, las redes de comunicación que conectan a los miembros de la empresa no solo por razones laborales sino también por razones emocionales, el sistema de valores, mitos y creencias en la familia y en la empresa.

El asesor empresarial sistémico tendrá los referentes conceptuales, referenciales y operativos para acercarse a la familia, deberá haberse entrenado en el trabajo con sistemas emocionales, sabrá entrevistar de una manera estética, reflexiva y creativa, introduciendo movimientos, comentarios, preguntas que permitan una reflexión interactiva y desde lo pragmático deberá proponer trabajos fuera de reunión que convoquen a la familia a redefinir sus modos de funcionamiento. Dicho asesor trabajará en función del cambio.

El asesor empresarial sistémico necesita de la formación y el entrenamiento que le permita reconocer su subjetividad, las emociones que le mueve la familia, los retos que esta le propone, debe reconocer la perspectiva que le generan sus propias experiencias y cuales son sus preferencias personales para trabajar. Debe ser cuestión de permanente análisis el grado de compromiso, el logro de los objetivos, la capacidad de convocatoria, esto es el poder que la familia le ha dado para entrar a formar parte del sistema como miembro activo del sistema de ayuda.

El asesor empresarial sistémico esta capacitado para llevar a cabo prescripciones de comportamiento y/o de contexto. Podrá hacer intervenciones de tipo emocional en las cuales pueda hacer uso de si mismo en beneficio de las relaciones familiares. Podrá trabajar con las experiencias, explicaciones y significados que la familia empresaria plantea y construirá con ellos conversaciones en las que el entrará como un participante entrenado.

Para el asesor empresarial sistémico los procesos tendrán prioridad sobre los contenidos y dará prioridad a las necesidades de la familia, lo que generalmente produce un interés importante de esta para apoyar el bienestar del negocio.

El asesor empresarial sistémico tendrá la flexibilidad necesaria para trabajar, diseñando alternativas únicas, reconociendo las particularidades de cada familia y acompañándola a que pueda ser lo mejor que ella pueda dentro de sus circunstancias específicas.

Debe recordarse que la lealtad del asesor será con todos y cada uno de los miembros de la familia, para lo cual deberá realizar «prescripciones de contexto» que aseguren a todos los participantes en el proceso, que no habrá triangulaciones con el asesor, que su voz y sus ideas serán escuchadas y que está en un ambiente contenido, seguro y confiable.

En el trabajo con la familia no debe olvidarse que para todos debe ser claro que en este espacio se hablará de las relaciones entre todos y de todos con la empresa, ahora bien, si los miembros de la

familia deciden no revelar o abordar algún tema, reconociendo las dificultades de esto el asesor deberá respetar su decisión. Las sesiones de familia no son espacios para criticarse, ni el asesor debe sumarse a los ataques de los hijos adultos a sus padres. Es importante tener en cuenta aspectos de tipo étnico, roles sexuales, ideológicos, de genero etc.

En la familia empresaria «pensar la familia» es esencial dada la complejidad y profundidad de sus interacciones y la manera como éstas se enlazan en la operación del negocio. El camino para entender el sistema familiar implica observar a la familia en tantas situaciones y circunstancias como sea posible, uniendo e integrando para determinar al interior de la misma, quienes participan y de qué manera lo hacen.

Otro instrumento de evaluación para ayudar a los individuos en sus procesos de diferenciación y separación de sus familias de origen, es el genograma familiar que permite entender a la familia desde una perspectiva histórica y emocional. Con el uso del genograma se analizan las diferentes conexiones y relaciones entendidas como triangulaciones, fusiones, uniones y distanciamientos que se dan entre los miembros de la familia.

Mirar la familia como un sistema sienta las bases para desarrollar con ellos un proceso que lleve a la reconciliación y reconstrucción de las relaciones buscando fortalecer la cohesión entre los integrantes de ella. Un modelo de reconciliación puede mover las relaciones de la familia empresaria de una posición de ruptura y enfrentamiento a una de confianza y colaboración partiendo del reconocimiento y entendimiento de las complejas relaciones interpersonales.

En la fase II, crear lazos, es importante identificar las áreas de mayor dificultad e invitarlos a descubrir los recursos que tienen como familia a fin de que hagan posibles los cambios. Esto permitirá al asesor reconocer y entender la disposición al cambio o la resistencia al mismo a fin de convocar a la familia a llevar a cabo acuerdos que les recuerden sus objetivos y metas a fin de que juntos bajo una misma sombrilla trabajen en la búsqueda de un propósito común.

En la fase III, derribar muros, se prepara a la familia a fin de lograr la participación de ellos en los esfuerzos de reconciliación, los cuales tendrán dos partes: Por un lado compartir una visión del contexto y animarlos a que elaboren para si mismos desde su estructura lo que han escuchado y por el otro construir ambientes que les garanticen confidencialidad y seguridad. En este momento cobra especial importancia el rol del asesor como facilitador de la expresión de pensamientos, sentimientos y recuerdos en presencia de los otros miembros de la familia, lo que contribuye a interesarse en ellos entendiendo y manejando sus propias reacciones emocionales.

La familia empresaria se encuentra enfrentada a múltiples retos emocionales, pero también contextuales y del mercado, se trata entonces de acompañarla para que sea viable en ambos contextos. Al analizar la evolución de la práctica consultiva aparecen en el entorno grandes retos para el abordaje con familias empresarias ya que las intervenciones en ambientes organizacionales a veces parten de un deber ser, primando el poder y conocimiento del experto, dejando de lado los saberes que las familias tienen sobre si mismas, dirigiendo el sistema a fin de lograr «cambios», que generalmente no logran el impacto esperado por no ser congruentes con la estructura del mismo.

De igual manera es importante para la familia sentir que el asesor genera una nivelación en la comunicación y se neutraliza el poder que unos pueden querer generar en otros por razones como trayectoria profesional, cargo en la empresa entre otros. El encuadre que el asesor sistémico haga con cada uno de los miembros de la familia en cuanto a la manera de interactuar con ellos, manejo de la confidencialidad, desarrollo de las sesiones con presencia de todos y el hacer explícito el acuerdo de no tener conversaciones individuales, genera en los miembros de la familia tranquilidad, seguridad y respaldo.

Las conversaciones que se generan desde una propuesta sistémica llevan a los participantes mas allá de los contenidos, es decir generan reflexiones personales y filosóficas en torno a la historia personal y de la familia, que les abren la

posibilidad de reconocer fortalezas y valores familiares y de entender el transcurrir de la vida familiar, aspectos que van a ser fundamentales en el proceso de construcción de una propuesta de «acuerdo de entendimiento familiar y estrategia empresarial» para la gestión del negocio, que podría sintetizarse en el protocolo familiar.

Un protocolo familiar así construido, respaldado emocionalmente por la familia, apoyado en una comprensión y análisis realistas de la empresa, sus fortalezas, sus necesidades y los objetivos y metas de crecimiento y desarrollo del negocio con toda seguridad será un instrumento eficaz y útil a través del tiempo tanto para la familia como para el futuro de la empresa. Este protocolo es dinámico y constituye la base actual y futura para los diferentes contratos y recontractos que se generan en la vida de los sistemas.

Mirar y reconocer los logros que se han tenido como familia y empresa en los años que llevan consolidándose como empresarios y los beneficios que este emprendimiento esta dando para ellos y cada uno, así como el aporte social al generar empleo y contribuir al desarrollo del país, es algo que genera orgullo y sentido de pertenencia.

Referencias

- Bader, J. (1996). *The emotional side of organizations*. Washington, DC: Georgetown Family Center.
- Bronfenbrenner, U. (1987). *La ecología del desarrollo humano. Experimentos en entornos naturales y diseñados*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Borzsomenyi-Nagy, I. y Spark, G. (1973). *Lealtades Invisibles*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Bowen, M. (1989). *La terapia familiar en la práctica clínica*. Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Comella, P. (1994). A brief summary of Bowen family systems theory. *Family Center Report*, 15, 2-4.

- Comella, P., Bader, J., Ball, J. Wiseman, K. y Sagar, R. (1996). *The emotional side of organizations. Applications of Bowen Theory*. Papers presented at the Georgetown Family Center's Conference on Organizations, April 22-23, 1995.
- Correa, A. (2005). *Más allá del protocolo de familia: un abordaje sistémico con la familia empresaria*. Trabajo de Grado no publicado. Cali. Especialización en Familia. Pontificia Universidad Javeriana.
- Craig, A. y Ward, J. (2005). *Consultores para empresas familiares. Como elegir y aprovechar al mejor*. Ciudad de México: Editorial planeta.
- Carter, B. y McGoldrick, M. (1999). *The changing family life cycle: a framework for family therapy*. Boston, MA: Allyn and Bacon.
- Ceberio, R. y Linares, J. (2005). *Ser y hacer en terapia sistémica. La construcción del estilo terapéutico*. Buenos Aires: Paidós.
- Coria, C. (2005). *Las negociaciones nuestras de cada día*. Buenos Aires: Paidós.
- De Shazer, S. (1992). *Claves en psicoterapia breve: una teoría de la solución*. Barcelona: Gedisa.
- Elkaïm, M. (2000). *Si me amas, no me ames: psicoterapia con enfoque sistémico*. Barcelona: Gedisa.
- Estrada, L. (1997). *El Ciclo Vital de la Familia*. Ciudad de México: Editorial Grijalbo.
- Framo, J. (1996). *Familia de origen y psicoterapia. Un enfoque intergeneracional*. Buenos Aires: Paidós.
- Garciandía, J. (2005). *Pensar sistémico una introducción*. Bogotá: Editorial Pontificia Universidad Javeriana.
- Gaitán, A. y Castro, J. D. (2001). *Sociedades de familia en Colombia*. Bogotá: Superintendencia de Sociedades.
- Hiburt-Davis, J. y Giba Dier, W. (2003). *Consulting to Family Bussinesses. A Practical Guide to Contracting, Assessing and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass/Peiffer.
- Hirigoyen, M. (2006). *Mujeres maltratadas: los mecanismos de la violencia en la pareja*. Buenos Aires: Paidós
- Imber-Black, E. (2000). *Familias y sistemas amplios. El terapeuta familiar en el laberinto*. Buenos Aires: Editorial Amorrortu
- Luhmann, N. (1996). *Introducción a la Teoría de Sistemas*. Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.
- Madanes, C. y Madanes, C. (1997). *El significado oculto del dinero*. Barcelona: Ediciones Juan Granica, S.A.
- McClendan, R. y Kadis, L. (2004). *Reconciling Relationships and Preserving The Family Business*. New York: The Haworth Press, Inc.
- McCullough, P. (2006). Implicaciones clínicas de la teoría de Bowen (pp. 270-284). En A. Roizblatt (Ed.), *Terapia familiar y de pareja*. Santiago de Chile: Editorial Mediterráneo.
- McGoldrick, M. y Gerson, R. (2003) (3ª edición). *Genogramas en la Evaluación Familiar*. Barcelona: Gedisa
- Manrique, R. (1994). *La psicoterapia como conversación crítica*. Madrid: Libertarias-Prodhufi.
- Martínez, J. (1999). *El desafío de mantener viva una empresa familiar*. Bogotá: Foro Revista Dinero.
- Minuchin, S. (2003). *Familias y terapia familiar*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Raigoso, A. (2004). *El 71% de las sociedades en liquidación es familiar*. Bogotá: Diario La República.
- Schützenberger, A. (2002). *¡Ay, mis ancestros!*. Buenos Aires: Edicial.
- Suárez, M. (2002). *Mediando en sistemas familiares*. México, DF: Paidós
- Okun, B. (2001). *Ayudar de Forma Efectiva, Counseling. Técnicas de terapia y entrevista*. Buenos Aires: Paidós.
- Ward, J. (2005). *El éxito en los negocios de familia*. Bogotá: Editorial Norma.
- Watzlawick, P., Beavin, J. y Jackson, D. (1998). (2ª edición). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, Patologías y Paradojas*. Barcelona: Editorial Herder.

Whitaker, C. y Bumberry, W. (1988). *Danzando con la Familia*. Buenos Aires: Paidós.

Whiteside, M., Craig, A. y Ward, J. (2005). *Como trabajan juntas las familias en sus empresas*. Ciudad de México: Editorial Planeta.

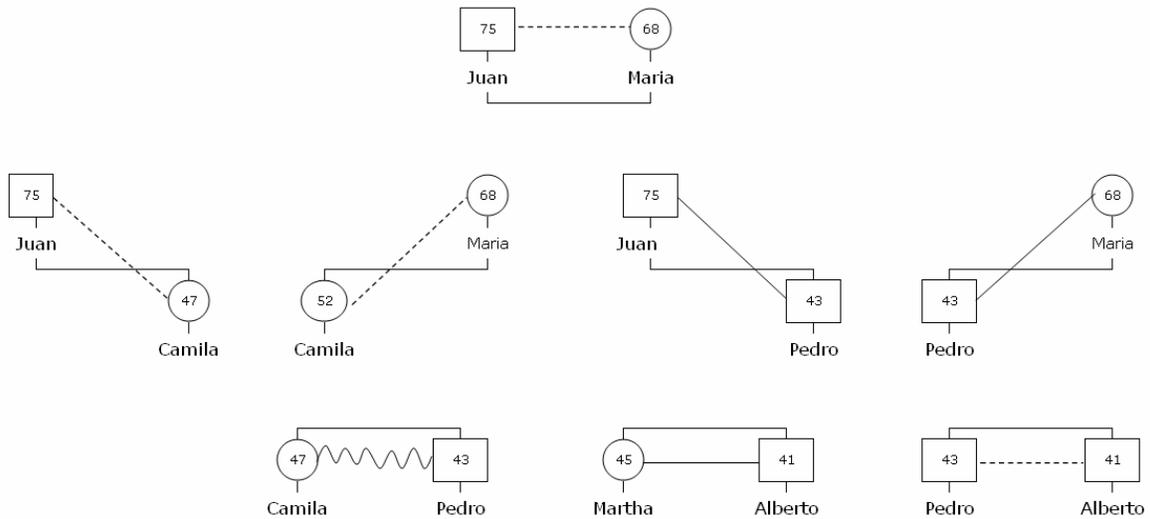


Figura 1. Genograma familia Toro

Anexo 1

Guía de Entrevista

La Familia

1. Estructura Familiar
 - a. Estructura—lugares y fechas de nacimiento, niveles educativos, lugar de residencia, eventos familiares nacimientos, muertes etc, asuntos que marquen la vida familiar.
 - b. Diagrama vincular-este elabora después de realizar las entrevistas y teniendo en cuenta que cada uno porta un diagrama vincular. Es importante analizar como se van a relacionar estas percepciones.
2. Historia de la Familia
 - a. Organización de la vida familiar, actividades familiares, apoyo entre los miembros de la familia, percepción de la familia sobre ellos mismos.
 - b. Fortalezas, debilidades, crisis o eventos estresantes, manejo de las crisis, manejo de las diferencia entre los miembros de la familia.
3. Relaciones, Vínculos y Roles
 - a. Definir relaciones y vínculos familiares (fusión, distancia, conflicto, corte emocional, triángulos, etc.)
 - b. Relaciones de pareja, padres e hijos, hermanos, cuñados(as), nietos. Legados familiares, creencias, secretos, cultura familiar.
 - c. ¿Quién (es) tienen la mayor autoridad? ¿Cómo se comunican? ¿Cómo hacen acuerdos?
 - d. ¿Qué roles y funciones tienen cada uno de los miembros de la familia? ¿Cómo ven sus roles? ¿Cuál quisiera que fuera su rol?

- e. ¿Qué metas tiene como miembro de esta familia en lo personal y en lo empresarial?
 - f. Identificar relaciones cooperativas, competitivas o conflictivas.
 - g. Manejo de la confianza.
4. Ciclo Vital
 - a. Identificar las etapas del ciclo de vida de la familia y de la empresa.

La Empresa Familiar

5. Historia de la Empresa
 - a. ¿Cómo era el entorno familiar y del país cuando se inició la empresa?
 - b. ¿Cómo se decidió la conformación de la participación accionaria? ¿Siempre ha sido igual?
6. Estructura de la Empresa
 - a. ¿Hay reuniones periódicas de la empresa? ¿Cómo ha sido hasta ahora la participación de los hijos en la empresa? ¿Cuáles son las políticas en materia de contratación y compensación? ¿Cómo ve su rol actual en la empresa? ¿Cuál quisiera que fuera su rol a futuro en la empresa?
7. Funcionamiento de la empresa
 - a. ¿Qué fortalezas tiene la empresa en el sector donde se desempeña? ¿Qué fortalezas tienen los directivos de la empresa? ¿Sobre que metas cree que se debería de enfocar la empresa en las actuales condiciones económicas? ¿Cómo planean el futuro de la empresa?

Los Desafíos de la Familia Empresaria

8. ¿Como describirían la situación actual?
¿Como Familia? ¿Como Empresa?
9. ¿Cómo se explican lo que esta pasando?
10. ¿Cómo afectan estos sucesos las relaciones entre ustedes? ¿Como cree que afecta esta situación empresarial a las relaciones familiares? ¿Cómo cree que las relaciones familiares afectan el desarrollo de la empresa?
11. ¿Qué intentos de solución han intentado hasta ahora? ¿Han funcionado?
¿Qué creen que ha sucedido?
12. ¿Qué creen que tiene que pasar para que las relaciones mejoren?
13. ¿Cuáles son sus mayores preocupaciones y esperanzas respecto a la familia y a la empresa en un futuro?
14. ¿Tiene algunas ideas, fantasías y/ expectativas respecto a la realización de este proyecto?