

***1.- Empresa familiar,
cambio y terapia familiar***

MUCCI, Ottorino Oscar

“Lo que el hombre puede imaginar,
lo puede crear”

John F. MEE

Resumen

Los problemas estructurales derivados del crecimiento de las pequeñas y medianas empresas y, por asimilación, de las empresas familiares, suponen la inserción de proyectos de envergadura para lograr su supervivencia.

En este trabajo, además del saber de las Ciencias Económicas y de Administración, se propone la utilización de técnicas y conocimientos psicológicos –concretamente la Terapia Familiar- como medio de unión y apertura hacia formas de Desarrollo Organizacional que permitan viabilizar cambios trascendentes, sin los cuales peligraría la existencia de aquellas.

La inclusión del tema de las Empresas Familiares en el área VI – I “Impacto en la organización en la organización ante la crisis de crecimiento” merece un breve párrafo de apoyo y justificación. Si bien este tipo de empresas no tiene una identificación clara como grupo, su conformación estructural permite afirmar que – en su mayoría - pueden considerarse pequeñas y medianas empresas. Es por ello que entendemos perfectamente válida la incorporación de estas organizaciones al tema pre-citado, por cuanto asumen todas las ventajas e inconvenientes de las Pyme, pero además le suman una serie de problemas propios que nos llevan a una configuración muy particular y de mucho interés para su estudio.

1. - *Introducción*

En los últimos años, hemos asistido a una revalorización de los estudios e investigaciones sobre las denominadas Empresas Familiares que, contra lo sostenido de manera insistente, han subsistido e incluso crecido pese a los variados problemas que anticipamos y que, más adelante, analizaremos.

En virtud de ello, nos proponemos un abordaje múltiple que nos permita un encuadre conceptual que contenga, por lo menos, una caracterización genérica a los efectos de posibilitar una apertura de canales superadores de los problemas referenciados. En especial, ante la necesaria e impostergable adecuación a los cambios.

2. - *Conceptualización*

Algunos autores hablan de “Empresa de capital familiar” cuando parte o todo el capital pertenece a un núcleo familiar, pero en donde se han establecido procesos de dirección formalizados, sistemas de control e información adecuados y en donde no pesa en exceso el criterio estrictamente familiar. En cambio, atribuyen la forma de Empresa Familiar, cuando existe una confusión de poder y propiedad y se aprecia una marcada diferencia de funciones y cultura organizacional con las anteriores.

Desde otra perspectiva, se afirma “Una compañía se considera empresa familiar cuando ha estado identificada, por lo menos durante dos generaciones con una familia y cuando esta vinculación ha ejercido una influencia mutua sobre la política de la compañía y sobre los intereses y objetivos de la familia” (1). En una idea

aproximada, "Es la que ha estado en manos de grupo familiar, por lo menos durante una generación existiendo una relación dinámica entre los miembros de una familia y los ejecutivos de la empresa, con marcada influencia sobre la política de éstas" (2). Finalmente, para Martínez Nogueira "Es la empresa nacida por impulso de un fundador y que logra sobrevivir a lo largo de varias generaciones de miembros de la familia, algunos de los cuales se suceden en la dirección y otros participan en la gestión cotidiana" (3).

3. – Características

En verdad, son numerosas las características que pueden encontrarse en las Empresas Familiares. En algunos casos, se dan en forma coincidente; en otros, aisladamente. Es más, puede que algunas se den en forma parcial o total. Pero, lo que interesa, es la aproximación que se intenta en esta enunciación.

1. - Mantienen un marcado estilo autocrático de Dirección, que las hace resistente a los cambios.
2. - Muchos miembros de la familia, ocupan cargos directivos.
3. - Se aprecia una excesiva rigidez en el liderato, lo que impide el desarrollo de otras personas para acceder a puestos claves.
4. - La experiencia aparece como un valor casi irremplazable y motivo de escasa discusión.
5. - No se admite el cuestionamiento del poder.
6. - Se valora mucho más la fidelidad que la habilidad.
7. - Existen dificultades o se traba la incorporación de extraños expertos.
8. - Por lo general, son pequeñas y medianas empresas.
9. - Tienden a familiarizar todas las relaciones, incluyendo las que existen con proveedores y clientes.
10. - Los antepasados surgen, en ocasiones, como mitos intocables y altamente idealizados.
11. - La sucesión directiva, deviene de la posición familiar.
12. - La elección del futuro, por parte de los jóvenes, está en relación directa con las expectativas de la Empresa – Familia.
13. - Existe una marcada identificación de los valores organizacionales y familiares.

14. - Los conductores, por una parte, pretenden imponer la continuidad incorporando a los jóvenes pero, por otra, rechazan sus sugerencias e ideas.

15. - Existe un alto compromiso con algún producto o servicio que forma parte de la tradición y que se lo identifica con el "apellido" familiar, lo que obstaculiza la desactivación de los mismos y su análisis estratégico. Incluso, se puede decir lo mismo de ciertos estilos o tecnologías de producción.

4. – Sistema empresa y sistema familia

Nos hemos referido hasta ahora a la Empresa Familiar. Pero, en este punto, creemos conducente puntualizar aspectos que hacen a los dos conceptos que –en última instancia- conforman el objeto de nuestro estudio. Ello, nos permitirá incorporar factores de carácter interno y externo que posibiliten una coherencia integradora. Y lo haremos partiendo de la definición de Sistema como "Un todo organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables, de su ambiente o suprasistema"(4). Corresponde ahora, descomponer el objeto en sus términos y analizarlos por separado.

4. 1. - La Empresa

Está comprendida dentro de las Organizaciones, entendidas éstas como "Unidades sociales deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar fines específicos" (5). El mismo autor, las caracteriza en base a:

A. La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de la comunicación, planeadas explícitamente.

B. La presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos para conducirlos al logro de fines.

C. La sustitución de personal, lo que implica la eliminación de personas que no satisfagan y su reemplazo por otras.

Así pues, el objeto de nuestro estudio es una organización, con la típica restricción que subyace en la ganancia. El componente que denominamos Utilidad, forma parte de los objetivos distintivos empresariales, diferenciándose de aquéllas

en la formulación del proceso político, que conduce a la formación y expresión de los objetivos.

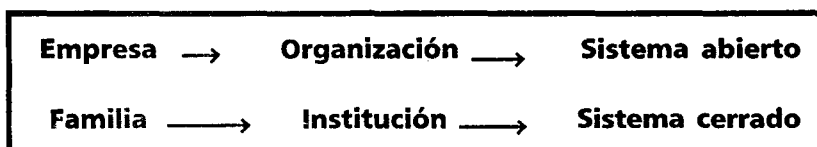
Finalmente, desde el punto de vista sistémico, la organización o, en nuestro caso, la empresa, configura un sistema abierto toda vez que tiene intercambio de energía con el contexto.

4. 2. – La Familia

Así como incorpora expresamente al concepto de organizaciones a las corporaciones o empresas, Etzioni excluye de la misma manera a las familias.

Pero, bien podemos enfocarlas desde el punto de vista de las instituciones, entendidas como una configuración de roles garantizada por la autoridad. Estamos entonces frente a la "Institución Familiar" en donde se realizan funciones determinadas, actos y operaciones que garantiza una autoridad. Por eso y con razón, se afirma que si bien todas las organizaciones son instituciones, no todas las instituciones son organizacionales. Porque por ejemplo, la sustitución de personal que caracteriza a las organizaciones, no es de aplicación a las familias, salvo algunas excepciones.

Por otra parte, y desde el punto de vista operativo, la familia es un sistema cerrado o parcialmente cerrado, lo que provoca escasos o nulos intercambios con su contexto. Resumiendo.



Encontramos enfrentados dos sistemas heterogéneos, aunque "confundidos", con todas las consecuencias que ello trae aparejado. Por un lado, la superposición de roles provoca conflictos, al enfrentar la racionalidad – aunque limitada - de la empresa, con la afectividad que permea a la familia. Y por el otro, la profundización de problemas, en el crecimiento, ante la falta de homogeneidad.

"Este conflicto que se exterioriza tanto dentro del ámbito interno como en su relación con el medio adquiere características de mayor severidad cuanto mayor es el desarrollo de las operaciones y el tamaño de las organizaciones, así como cuando más extendidas resulten las relaciones con el contexto"(6)

Como consecuencia de ello, se agudiza la falta de discriminación, que desemboca en conflictos o fracturas definitivas, al producirse y multiplicarse los desencuentros en el comportamiento, incoherencia en el o en los estilos de gestión, estructuras inadecuadas, etc. que se ahondan y que, lamentablemente, precipitan las grandes crisis, especialmente, en las etapas de crecimiento.

5. – *Metamorfosis de la empresa familiar*

Un conocido aforismo popular sostiene que “El abuelo la funda, el hijo la disfruta y el nieto la funde”. Lejos de pretender una convalidación, aprovecharemos la referencia escalar, porque creemos imprescindible una referencia a su evolución. Y, por sobre todo, a su desarrollo temporal.

Porque como bien se ha sostenido “Los aspectos de la Empresa Familiar que conviene resaltar están vinculados con su proyección en el tiempo y con la continuidad en su conducción lograda por la participación de varias generaciones” (7). La variable “Tiempo” aportará con claridad características y dificultades propias, que las envuelven. Su correcto análisis, constituye un elemento que permitirá observar la unión y consolidación en una organización, que llamamos Empresa Familiar, de dos instituciones o elementos distintos. Y a través del mismo, observar las serias derivaciones que surgen cuando se trata de delimitar espacios y aún dentro de los comunes, diferenciar criterios y políticas.

En nuestro país, y en particular en nuestra región, son escasas las empresas familiares que provienen del siglo pasado. Es más, en el caso de Mar del Plata, las que pueden ubicarse en esa dimensión, en lugar de crecer, han tenido que reducirse, fusionarse o aceptar la incorporación mayoritaria de capitales extra-familiares para subsistir. Las restantes, nacieron con posterioridad y, fundamentalmente a partir de la década de 1930, respondiendo a la necesidad de subsistir importaciones y a cubrir una demanda de productos cada vez más crecientes. Sintéticamente, podríamos intentar establecer las siguientes etapas (8):

1. - *Etapas Voluntarista*

En esta etapa, hay una vinculación total o casi total entre familia y empresa, tanto sea en el plano directivo como operativo. Además, es frecuente observar que un porcentaje elevado de miembros familiares labore en la empresa.

2. – Etapa de la ruptura o formalización

Ya no se reproducen en forma textual los atributos positivos o negativos de la familia. Pero, los límites todavía permanecen confusos. Se presentan, en este caso, posibilidades de ruptura o de formalización. Con todo, esta situación puede permanecer durante años en un estado de letargo que de no asumirse como dramático llevará a la empresa a una muerte segura.

3. – Etapa de proyección

Aún cuando pueda mantener características de empresa familiares, se producen cambios sustanciales, vía formalización de estructuras, modificación de sistemas de dirección, etc. Barry (9) plantea que la única posibilidad de permanecer en el mercado está dada por los siguientes cursos de acción

A. Mantenerse como propiedad familiar, manejada por los miembros de la familia. Posibilidad futura: indirecta.

B. Permanecer como propiedad familiar, pero confiar la administración a profesionales.

C. Incorporar nuevos socios, pero tratar de mantener la administración dentro del ámbito familiar.

D. Transformarse en una empresa formalmente organizada, lo que puede traer como consecuencia la pérdida de control familiar.

Las situaciones que pueden presentarse desde el punto de vista de las tres etapas, las planteamos gráficamente en la figura 1.

Empresas familiares

Etapas	1° Etapa	2° Etapa	3° Etapa
Atributos			
Objetivos	Difusos e improvisados	Mayor especificidad	Definición precisa
Políticas	Criterios intuitivos	Formulación conyuntural	Establecidas y escritas
Planificación	Escasa	Difusa y poco utilizada	Precisa y selectiva
Información	Atención solo al presente	Previsiones a corto plazo	Anticipación al futuro
Proceso decisorio	Concentrado en una sola persona	Incorpora asesores para cubrir legalidad	Descentralización
Control y evaluación	Sobre la tarea	Se incorporan algunas normas estandar	Según planificación
Estilos de dirección	Autocrático	Paternalista	Participativo
Estructuras	Rígidas y descompensadas	Rígidas y uniformes	Flexibles y adaptativa
Competencia	No se considera	Comienza a estudiarse	Implantación estrategias

Figura 1

6. – Crecimiento y cambio

La etapa de transición que hemos denominado de “ruptura o formalización” es una realidad organizacional en muchas empresas familiares. “Si logran superar las crisis de crecimiento habituales, permanecen como tales o se transforman en empresas medianas, pero también hay una alta mortalidad en este tipo de organizaciones, acompañado obviamente por un alto índice de surgimiento de las mismas”. (10)

En nuestro país, la confusión cualitativa entre crecimiento y desarrollo, ha llegado a desconcertar a los conductores de las empresas familiares. Apenas si tomaron conocimiento de los síntomas de la enfermedad, engañados tal vez por el lozano aspecto exterior. Por esa misma causa, lejos de buscar los orígenes del mal, continuaron ayudados por la pendiente del impacto inflacionario que cubrió los desfases internos. Y éstos, en lugar de superarse, se enraizaban de manera tal que no dejaron lugar para eventuales recuperaciones.

El mero planeamiento inercial, hoy no sirve. En un mundo donde el cambio es común denominador y, por sobre todo, constante de increíble rapidez, las organizaciones que no alcanzan a adaptarse, tienden a la desaparición. Y es la realidad, quien nos marca un cuadro real.

Deben, pues, buscarse soluciones. Construir el puente que una la idealidad con la realidad, aún cuando en el esfuerzo imaginativo deban transitarse caminos que obliguen a oscilaciones tentativas. Pero, a nadie escapa la necesidad de buscar estrategias de interrelación técnicas, humanas y organizativas que posibiliten una salida exitosa.

Pero, debemos tener perfectamente claro que aún las estrategias más valiosas y mejor dirigidas, puedan fracasar ante la oposición consciente e inconsciente que el conductor o grupos adscriptos opongan a las mismas. En este caso, nos referimos concretamente a la "Resistencia a los cambios"

A. Niveles de Resistencia al cambio

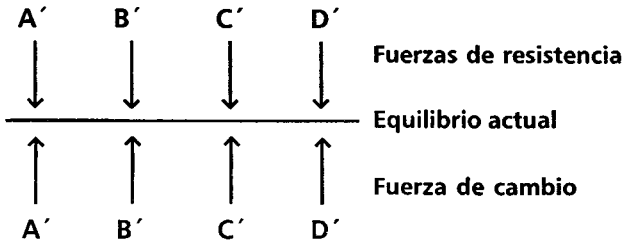
Tomando el concepto de Kurt Lewin (11) diremos que "la resistencia al cambio está medida por el gradiente de las fuerzas existentes en las cercanías de un punto de equilibrio".

Desde el punto de vista de los niveles, Escandell (12) los plantea en dos instancias.

1. En la organización como fenómeno total.
2. En grupos internos de la misma y en los individuos.

Agrega, además, que se da una situación dual, ya que las organizaciones, por un lado, son agentes activos de cambio social y, por otro lado, aparecen como muy resistentes a los cambios. Desde un enfoque microeconómico, observaremos una puja dentro de las organizaciones entre fuerzas opuestas. Un avanzar y retroceder coincidente. Y retomando a Lewin, con un comportamiento organizacional,

trabajando en direcciones opuestas que resultan no de un hábito de patrón estático, sino que por el contrario, son consecuencia de un dinámico balance o equilibrio de fuerzas. Gráficamente lo podemos ver así:



Como puede apreciarse, los cambios se iniciarán, cuando se produzca un desequilibrio entre la suma algebraica de las fuerzas de cambio y de resistencia. Este desbalanceo "descongela" el modelo y genera un período de inestabilidad en el cual, las fuerzas continúan activadas hasta lograr un nuevo equilibrio que se ubicará por encima del nivel anterior.

Claro está que este fenómeno no es lineal y ni secuencialmente ordenado, sino que sigue movimientos oscilatorios que requieren periódicas acciones de reforzamiento.

B. Marco referencial

Una segunda cuestión se plantea frente al área a abarcar. Siguiendo con la postura lewiniana, se parte de la premisa que el comportamiento humano deriva de la totalidad de hechos que coexisten entre sí y que esos mismos hechos, tienen el carácter de un "campo dinámico" donde cada parte depende de la interrelación con las otras. Este modelo, nos permitirá ligar lo concreto y lo abstracto, la acción y la teoría social. Desde el punto de vista matemático, podríamos representarlo con la siguiente ecuación:

$$C = f(P, M)$$

en donde el comportamiento -C- es resultado o función -f- de la interrelación entre las personas -P- y su medio -M-.

Esa "totalidad" de la que hablamos, comprende tres conceptos:

1. La topología, en función del espacio hodológico, que Lewin tomó del griego "hodos" que significa, camino o sendero.
2. La Psicología Dinámica, en tanto represente la interacción de los individuos.
3. Las "fuerzas del cambio" para indicar la interacción de los sistemas de tensión del individuo y las presiones que emanan de los campos circundantes.

Estos tres conceptos se incorporan al denominado "Diagrama Topológico" que facilita una conceptualización clara de las fases necesarias para alcanzar los objetivos y si los mismos, son admisibles dentro de las variables contextuales que, a su vez, deben enmarcarse dentro del espacio vital "como totalidad de factores que determinan la conducta en un momento dado" (13).

Además, nuestro acercamiento a la Teoría del Campo, se cimienta en que "abarca los campos del Psicoanálisis, de la Antropología cultural y de la Psicología Social" (14) aspectos indispensables para observar las conductas de las empresas familiares. Esa es nuestra intención, con todas las limitaciones de nuestra formación profesional, en relación a dichas disciplinas.

C. Estrategias de cambio planificado

Resulta evidente que la tarea a realizar es amplia. Las necesidades de cambio, acompañadas o contrapuestas por las resistencias que genera y ambas en un amplio marco referencial, inclinan nuestro enfoque hacia el Desarrollo Organizacional.

Entendido como "Una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo" (15). Analizaremos las características esenciales:

1. Una estrategia educativa que se toma, a fin de lograr un cambio planeado. Y que, como tal, debe puntualizarse sobre el factor humano, sin perjuicio de otros intereses.
2. Los cambios deben estar ligados al "pedido" de la organización. Y aunque, el mismo no se presente explícito en ocasiones, puede surgir de las dificultades de desenvolvimiento. Es lo que Bennis denomina "Crisis de Destino" de aplicación más que contundente en nuestras Empresas Familiares.

3. La estrategia educativa a la que hemos hecho referencia debe enfocar la importancia del comportamiento experimentado.

4. Las agentes de cambio, son extraños a la organización, lo que provocará niveles de resistencia.

5. Pero, a su vez, el Desarrollo Organizacional, trae consigo una actitud que pueda ir permeando las capas más retraídas.

6. La actitud de los agentes de cambio debe plasmarse en una "Filosofía" – producto de una escala de valores organizacionales distinta a la empresaria - que deberá inculcarse en la misma.

Este punto instrumental, puede viabilizar la aplicación de conocimientos y técnicas apropiadas para acompañar al crecimiento en cambios.

7. – Actitud frente al cambio

Cualquier inconveniente o problema, para ser superado, debe antes ser conocido. Por eso, interesa ubicar los momentos o las áreas en donde se encontrará oposición para luego obrar en consecuencia. Sin entrar en detalles que excedan el marco de nuestro trabajo, encontraremos resistencia que:

- a.- Emergen al ubicar las necesidades de cambio.
- b.- Emergen al comenzar el proceso de cambio.
- c.- Emergen al definir el sentido del cambio.
- d.- Emergen durante el proceso ya encaminado.

Los cambios a seguir, tendientes a vencer obstáculos, son variados. Así, Suárez (16) lo globaliza en un proceso integrado que incluye las siguientes etapas:

- 1.- Etapa de pre-diagnóstico.
- 2.- Etapa del diagnóstico organizacional.
- 3.- Etapa de la planificación estratégica del cambio.
- 4.- Etapa de la intervención.
- 5.- Etapa de la evaluación.

Nuestro criterio difiere del anterior, por cuanto preferimos dos fases, perfectamente diferenciadas.

En la primera, se habrá de preparar la instancia del Desarrollo Organizacional que postulamos a continuación. En otros términos, se busca un “eslabón” perfectamente delimitado y preciso, en cuanto a contenidos y alcances. Adoptamos en ese período, como sostiene Mazzuca (17) el criterio de práctica psicoanalítica para “Utilizar los procedimientos esenciales del método psicoanalítico, esto es, las reglas fundamentales, la interpretación como instrumento específico y la orientación en el manejo de la transferencia”.

En tal tesitura, nos encontramos con la:

a.– Etapa de apoyo terapéutico

En este estado, se requerirán acciones de reforzamiento ante los movimientos oscilatorios de la inestabilidad de los cambios y requerirá una tarea sistemática para generar cambios de actitudes, mayor predisposición al diálogo, ruptura de alianzas internas, etc. En resumen, generar áreas de apertura que posibilitarán la asimilación de los cambios que se proponen en la siguiente fase.

Recordamos que “El cambio, o la obtención de discernimiento o entendimiento, no son suficientes por sí mismas; permiten simplemente que el individuo alcance un estado de frustración más sofisticado. El hecho positivo es que a menos que cambie la estructura, el cambio de actitud tiene efectos poco duraderos y los cambios estructurales traen consigo la alteración sistemática de la organización humana mediante el control de sus técnicas culturales y costumbres” (18)

En este estado, la Terapia Familiar, aparece como un elemento transformador de actitudes, tanto sean individuales como grupales que permitirán encarar la siguiente etapa con una actitud optimista y con una predisposición favorable.

b.– Etapa del Desarrollo Organizacional

Ya hemos hecho referencia somera a su contenido e incluso, por las características que nos planteamos en el trabajo, creemos innecesaria una profundización del tema. Lo que importa, es que se puedan sentar las bases de un cambio institucional y no meramente ritualista. Esa internalización, dará congruencia al sistema de valores a implementar y al propio sistema de la Empresa Familiar. Y esas metas deben intentarse – vía terapia familiar - con los miembros de mayor nivel de la Empresa Familiar.

8.- Terapia familiar

En este punto, la unidad de análisis, pasa a ser la familia, como un conjunto de interacción, organizado de manera estable y estrecha en función de necesidades básicas, con una historia y un código propios que le otorgan singularidad; un sistema cuya cualidad emergente excede la suma de las individualidades que la constituyen para adquirir características que le son concretas y específicas.

La terapia familiar, no es un método de tratamiento, sino una orientación clínica que abarca distintos enfoques que se enfrentan con una conducta sintomática que proviene de la relación entre dos o más personas y en donde se tratará de cambiar esa clase de relaciones.

La familia, entonces, se plantea como un sistema interpersonal, semejante en muchas formas a otras sistemas. Pero, a su vez, se plantea como del tipo no lineal apareciendo como resultado relaciones variadas y cíclicas, de donde se desprenden secuencias interaccionales de conducta. La interferencia de la madre frente a una discusión padre-hijo, en el hogar, podemos llevarla a la producida por otro miembro de la familia –empresa en un Directorio o, simplemente, en una reunión en donde se discuten aspectos de comercialización, de producción o crediticios.

Por encima de los distintos enfoques de las escuelas terapéuticas un objetivo compartido "es cambiar la secuencia disfuncional de conductas exhibidas por las familias que presentan problemas"(19).

Fijemos aquí nuestra mirada, porque el terapeuta actúa como Agente de Cambio y debe establecer los objetivos de la terapia que, reiteramos, en nuestra concepción deben ser limitados tratando de cambiar reglas, creencias y estructuras.

Para ello, deberá "encontrar" la solución al o los problemas que plantea la familia-empresa ante los resquemores y dudas que sufren y que, probablemente, profundizará la segunda etapa del Desarrollo Organizacional. Pero, para que pueda existir un real avance, la decisión y la responsabilidad de la misma, debe "pasar" por la familia; en otras palabras, los cambios deben ser motorizados por aquellos mismos que asumían los resquemores y las dudas.

En resumen, en nuestro concepto, la Terapia Familiar se constituye en un "puente", en una "palanca" que puede mover el mundo familiar de la empresa, aunque la intervención aparezca como un cuerpo extraño. Y en este aspecto tenemos amplia experiencia los profesionales de las Ciencias Económicas, porque en muchas

oportunidades se acepta nuestra intervención "como un mal necesario" aún, en la más buscada de Asesor Impositivo.

a.- *Identificando el problema*

Hemos hablado de la "confusión" empresa-familia. Desde esa situación y la que produce la fusión, se pueden observar cuestiones para analizar desde tres niveles distintos:

1.- La familia fundando y desarrollando una empresa que, a su vez, es transformada en escenario apto para el juego de su dramática interna y como plataforma para el abordaje del mundo externo no familiar.

Aquí se produce un avance de la familia sobre la empresa, a efectos de transformarla en una "totalidad" que satisfaga todas las alternativas posibles a sus miembros.

2.- La familia desarrollando una estructura socioeconómica y desde allí, generando su división vertical y horizontal.

La interrelación entre la estructura social y tecnológica, se ve sometida a fuertes influencias de los actores familiares con consecuencias graves en pérdidas de esfuerzos y energías. En esta esfera, muchas de las salidas dependerán de la racionalidad interna del sistema.

3.- La familia conformando una totalidad organizacional a partir de la cual aparecen los manejos de dominación, la búsqueda de su racionalidad y eficiencia.

Comprende el nivel de la organización como un todo en donde pueden surgir como variantes subsistemas menores, de importancia para el proceso de familiarización.

En función de estos niveles Srebrow, aconseja un abordaje múltiple para:

1.- Construir un vínculo entre el asesor y el grupo, lo suficientemente fuerte para reproducir una racionalidad no familiar dentro de la organización.

2.- Realizar una acción de aprendizaje de disociación entre lo emocional y lo operacional, sobre la base de incorporar la racionalidad burocrática, tomando distancia frente a los elementos disociadores.

3.- Buscar una mayor eficiencia organizacional que redundará sin duda en mayores beneficios económicos, sociales y operacionales.

Ese intento amplio está justificado porque "...la familia en la empresa se da un lugar para la ilusión familiar a perpetuidad y esta puede ser creativa, atrapante o autodestructiva..." (21).

Y si visualizamos los casos en que hemos intervenido en forma directa o indirecta, concluiremos en que existen zonas y momentos en que se juega la vida institucional, sin que vislumbre salida. Y en donde nuestras herramientas, no alcanzan.

Pero, la relación-empresa o la conformación de sus respectivos sistemas, no se plantea como interferencia o deslizamiento de uno sobre otro, sino como la generación de un espacio del que se apropia la familia para jugar sus conflictos.

Este aspecto, es vital desde nuestra óptica. Porque en ese "espacio" se aprecian los conflictos y las resistencias que – vía agentes de cambio externos o aún interno - se intentan superar (Podríamos denominarlos catalizadores a los segundos para diferenciarlos con mayor claridad).

"Esta visión de la organización como fruto de una particular forma familiar de enfrentar al mundo externo y debatir su mundo primario, descentra la mira psicosocial de las relaciones interpersonales hacia su particular relación de cada integrante con los objetos, los objetivos y con la organización como objeto total" (22).

b.- Hacia un diseño específico

Resulta claro que, como hemos afirmado, el encuentro de un sistema abierto con uno cerrado o parcialmente cerrado, producirá una estructura de organización atípica donde se confundirán causas y efectos, relaciones grupales e individuales. Y si la familia pretende "crecer" como organización debe plantearse un diseño organizacional que permita, por un lado, una separación precisa para evitar interferencias y, por el otro, una comunión lo suficientemente fuerte que le permita marchar hacia objetivos más diferenciados.

Esa estructura formal, puede delinearse entre la fase de la Terapia Familiar y la del Desarrollo Organizacional,, en forma descriptiva.

c.- Estrategia

Para enfocar esta cuestión, se sugieren dos cambios.

Por un lado, la restitución del diálogo que es superador no solo de la relación individual o grupal , sino que actúa como conexión con la organización, con su cultura. (En nuestro concepto, muy cerca de los postulados de la Antropología cultural).

Por el otro, mediante la apertura de espacios organizacionales en donde cada individuo o grupo actuará con un concepto gestáltico.

Ello permitirá analizar los niveles formales existentes, los presunto y, fundamentalmente, los requeridos que es donde se establecerán las bases de acuerdo mínimas para actuar, frente a las condiciones emergentes.

d.- Fase a descongelar

Haciendo un paralelo con las etapas globalizadoras del Desarrollo Organizacional, tendremos las siguientes fases:

- 1.- Descongelar (Reconocer la necesidad de cambio).
- 2.- Desplazar (Decisión y acción de cambio).
- 3.- Congelar (Consolidar).

Y es en la primera etapa, donde el refuerzo provendrá del engarce de la restitución del diálogo con la apertura de los espacios organizacionales. Tal vez, para ser más precisos, diríamos que se trata de "preparar" la primera etapa; lograr que se acepten las premisas del cambio planificado.

"Probablemente todo ocurra merced a la instalación de una nueva ilusión, la de la reparación, de la que la intervención no escapa sino que es parte protagónica. Es a partir de esta ilusión que logramos instalar algunos mecanismos que actúan como alarmas para evitar fracturas y acortar los desencuentros; algunas alarmas protectoras de los espacios racionales alcanzados" (23).

En otros términos, la utilización de la Terapia Familiar, es el puente que permite – en las crisis de crecimiento - pasar de una situación de real peligro, a otra más racional en donde quedarán los surcos abiertos para una nueva tarea: la de promover los cambios indispensables a cargo del Desarrollo Organizacional.

9.- Conclusiones

Dijo la Reina Roja: "Aquí para permanecer en el mismo lugar debes correr mucho. Si quieres ir a otro lugar tienes que correr por lo menos dos veces más rápido"

LEWIS CARROL

Las Empresas Familiares, reúnen en su mayoría las características de las P.Y.M.E. y le agregan otros elementos que la problematizan más aún. Si a estas referencias le

agregamos los inconvenientes que el crecimiento organizacional conlleva, nos enfrentaremos con situaciones complejas y que necesariamente deben superarse para evitar su desaparición.

Porque, desde el punto de vista de sus posibilidades, presentan aspectos sumamente positivos. Entre ellos, podemos destacar su capacidad de rápida reacción, aún sin disponer grandes medios; su flexibilidad para generar empleos con bajas inversiones, valiosa variable a considerar en zonas del interior; su facilidad para adecuarse a nuevos mercados y tecnologías, aún cuando lo hagan en calidad de periféricas; etc.

Pero, estos puntos favorables se desdibujan cuando en su accionar comienzan a aparecer problemas como los expuestos, que surgen de la superposición de los sistemas empresario y familiar, con sus complejas consecuencias.

Este acercamiento a conocimientos y técnicas ajenas a nuestro quehacer profesional, es el resultado de algunas experiencias personales en empresas a las que se ha asesorado. Pero también el reconocimiento que, ante la creciente complejidad organizacional, es indispensable la incorporación de nuevos esquemas cognitivos. Y éstos, por una parte, deberán ser específicos; pero, por otra, serán aportes de las ciencias del comportamiento que nos llevarán cada vez más, a la realización de estudios e investigaciones interdisciplinarias que combinen el macro y microenfoque organizacional, con una cosmovisión totalizadora. Porque como sostienen Katz y Kahn (24) ... el macroenfoque en sí carecerá de una formación precisa sobre la dinámica motivacional que explique a fondo la conducta de la gente dentro de las organizaciones... El microenfoque, por sí solo, carece de una dirección y podrá manejar demasiado pocas variables o variables inadecuadas..."

Ese camino, nos proponemos andar.

Bibliografía

1. -DONNELLEY, Robert G. citado por Roberto Martínez Nogueira "Empresas familiares, Análisis Organizacional y Social". Ed. Macchi, Buenos Aires, 1984, pág. 34.
2. -DAILEY, Roberto; REUSHLING, Thomas y DE MONG Richard "La Empresa de Familia en los EE.UU.". Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo VIII, pág. 783.
3. -MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto "Las Dimensiones Técnicas y Sociales en el Análisis de la Empresa Familiar". Revista Contabilidad y Administración, Buenos Aires, 1981, Tomo IX, pág. 936.
4. -KAST; Fremont y ROSENZWEIG, James "Administración de las Organizaciones". Ed. Mc Graw Hill, México, 1985, pág. 107.
5. -ETZIONI, Emilio J. "Organizaciones Modernas". Ed. U.T.E.H.A., México, 1972, pág. 4.
6. -BERTONI, Emilio. "El Comportamiento de la Pequeña y Mediana Empresa". Ed. El Coloquio, Buenos Aires, 1975, pág. 30.
7. -MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto -op. cit. 3- pág. 936.
8. -Se recomienda la lectura de HERMIDA, Jorge, en sus artículos:
 - A.- "La crisis de estructura en la pequeña empresa"
 - B.- "La crisis de estructura en la pequeña empresa"Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, Tomo IX, pág. 396 y Tomo IX, pág. 769, respectivamente.
9. -BARRY, Bernard "La Empresa de Familia". Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, 1976, Tomo VII, pág. 589.
10. -KARPF, Luis y NOVICK, Marta "Pautas Diagnósticas para la Pequeña Empresa Familiar", incluido en Ensayos sobre Psicología Institucional. Ed. de Belgrano, Buenos Aires, 1982, pág. 128.
11. -PAGES, M. "La Intervención Psicosociológica: Aspectos Teóricos y Metodológicos" incluido en Técnicas Modernas de Gestión de Empresas de Henri HIERCHE. Ed. Aguilar, Madrid, 1968, pág. 209.
12. -ESCANDELL, José "El Cambio en la Organización". Revista Administración de Empresas, Buenos Aires, 1987, Tomo XVII, pág. 197.
13. -GIBSON, Mark "La Teoría del Campo y la Conducta Empresaria" incluido en "La Conducta Empresaria, Estudios Interdisciplinarios". Ed. Hobbs Sudamericana, Buenos Aires, 1971, pág. 196.
14. -GIBSON, Mark -op. anterior- pág. 203.
15. -BENNIS, Warren "Desarrollo Organizacional, su Naturaleza, sus Orígenes y sus Perspectivas". Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1973, pág. 2.
16. -SUAREZ, Francisco "El Diagnóstico Organizacional" en "Ensayos sobre Psicología Institucional". Ed. de Belgrano, Buenos Aires, 1982, pág. 75 y sig.

Empresas familiares

17. -MAZZUCA, Roberto " Un Esquema Freudiano para el diagnóstico " en " Ensayos sobre Psicología Institucional, Buenos Aires, 1982, pág. 114.
18. -CHAPPLE, Elliot " Antropología Industrial " recopilado por el Dr. Eduardo GROBA, Cátedra de Administración de Personal, Facultad de Ciencias Económicas, U.B.A., Buenos Aires, 1980, pág. 12.
19. -STANTON, Duncan " Una reseña de los Abordajes Comprensivos – Estratégicos a la Terapia Familiar ". Revista " Sistemas Familiares ", Buenos Aires, Año, 2, N° 1, Abril de 1986, pág. 37.
20. -SREBROW, Carlos. " Familia y Empresa. Conflicto y Cambio en Organizaciones Familiares. Del Grupo a la Institución ". Revista Terapia Familiar, Buenos Aires, N° 13 / 14, Junio de 1985, pág. 33 y sig.
21. -SREBROW, Carlos, op. cit., pág.38.
22. -SREBROW, Carlos, op. cit., pág.40.
23. -SREBROW, Carlos, op. cit., pág.44.
24. -KATZ, Daniel y KAHN, Robert " Psicología Social de las Organizaciones ". Ed. Trillas, México, 1983, pág. 20.