

# EL SECRETO DEL ÉXITO

## EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

*Dr. Raúl C. Pardo*

Todavía perduran en mí, recuerdos de la niñez en el negocio del abuelo o en la inauguración del de mis padres. Ellos empezaron como muchos emprendedores, llevando en el corazón un sueño, mucha voluntad y perseverancia y, por supuesto, muy poco dinero.

Así comienzan muchas Empresas Familiares en nuestro país. Algunos en el garaje de la casa, otros en un pequeño local y desde ahí con el acompañamiento de un grupo de colaboradores que cree en el proyecto, y con mucho esfuerzo, comienzan a crecer.

¿Que hace que tanto esfuerzo y coraje desemboque muchas veces en una crisis que las lleva a la muerte?

En nuestro país, sólo una de cada tres Empresas Familiares llegan a la tercera generación de descendientes.

Las Organizaciones nacen del mundo de las ideas, el mundo de lo invisible (o el mundo espiritual según la concepción platónica) Surgen de una idea o un impulso, casi siempre noble, de una persona o un grupo de personas que vislumbran una necesidad que necesita ser satisfecha y hacia ella se orientan.

Elas se constituyen como organismos vivos en continuo proceso de desarrollo. A diferencia de los seres vivos físico-orgánicos, ellas no necesitan atravesar la muerte. Su vida puede transcurrir como un continuo proceso de transformación en la medida en que las personas que las dirigen estén al servicio de ese proceso y observen los órdenes que, en esencia, regulan la relación entre las personas que las conforman.

¿Que obstaculiza este proceso de transformación en las Empresas Familiares?

Las Organizaciones, como otros seres vivos, crecen y se diferencian. En su desarrollo, la salud de su vida relacional depende de ciertos órdenes. Estos mismos los encontramos en nuestra vida laboral cotidiana, sea cual sea la actividad en la que nos desempeñamos.

Algunos de estos órdenes son los mismos que rigen en la vida familiar. Sin embargo, dentro del ámbito laboral y organizacional se manifiestan en forma diferente.

Bert Hellinger describe en "Felicidad Dual" que en todos nuestros sistemas relacionales existe una compleja interacción de necesidades fundamentales.

Entre estas cuentan:

- La necesidad de vinculación o pertenencia
- La necesidad de mantener un equilibrio entre dar y tomar.
- La necesidad de encontrar seguridad en acuerdos sociales que hacen previsibles nuestras relaciones.

Cuando estas necesidades son satisfechas de forma adecuada, en el seno de la familia, el amor fluye en las relaciones con toda su grandeza. Estas necesidades arquetípicas y su satisfacción en el marco de la vida familiar fueron definidas por Bert Hellinger como Los Órdenes del Amor.

En la experiencia cotidiana, observamos que estos órdenes también se manifiestan en otros sistemas relacionales: como las Empresas Familiares. Sin embargo, su satisfacción en esos ámbitos es diferente a lo que ocurre en la familia. Y por esta delgada línea de diferencia entre lo que ocurre en la familia y en la empresa, transcurren las posibilidades de éxito o fracaso a la hora de capitalizar las crisis y dificultades de la empresa familiar.

Veamos algunas de estas diferencias:

La primera necesidad se satisface en el momento de nuestro nacimiento; desde el primer contacto con nuestros padres nos unimos a ellos con la fuerza de un amor que no cuestiona nada y que todo lo acepta. No somos concientes de metas u objetivos. Pertenecemos por el hecho de ser sus hijos sin importar para ello más que el vínculo que, a través de la sangre, nos une mutuamente y de por vida.

Las Organizaciones nacen al mundo con una meta u objetivo. El tenerla da razón a su existencia. Por ende, la pertenencia a ellas está mediada por la capacidad que tenemos o no de colaborar con el alcance de esas metas. En las familias todos tienen derecho a pertenecer, sean cuales sean sus capacidades, mientras que en la vida laboral están llamados a participar aquellos que tienen mayor capacidad para alcanzar los objetivos empresariales. Cuando en la Empresa Familiar los hijos ocupan cargos (pertenecen) en función del lugar que tienen en la familia y no de su capacidad, se transgrede este orden.

La segunda necesidad a nivel familiar se ve satisfecha cuando se respetan las diferencias entre padres e hijos. Los padres dan y los hijos reciben, y el primer regalo que tienen para tomar es la vida. Ellos no tienen posibilidad de devolver aquello que reciben; sólo pueden volver a entregarlo hacia delante, a sus propios hijos.

Esto deja claro un nivel diferente de jerarquía entre el nivel de los padres y el de los hijos. A esto podemos agregar que también dentro del nivel de los hijos hay una diferencia entre ellos en función del lugar que ocupan según el momento de nacimiento de cada uno. Esto establece una diferencia de antigüedad en el tiempo entre el hijo mayor y sus hermanos y entre cada hermano por el orden de nacimiento.

En las Empresas, de este orden se desprenden la Jerarquía, los desniveles entre dar y tomar en la Organización y la antigüedad en el tiempo. Los fundadores de las Empresas ocupan, en este sentido, un lugar similar al de los padres en la familia. Ellos crean algo no sólo para sí sino también para otros. Ocupan, por ende, el nivel jerárquico más alto y esto tiene también validez para determinar los diferentes lugares entre socios cuando hay más de un fundador.

El que tuvo la idea ocupa el primer lugar y luego vienen los otros. Cuando estos órdenes no son tenidos en cuenta desde un principio, surgen los conflictos con posterioridad. Lo más frecuente es que se tienda a establecer el orden entre socios a partir del aporte de capital, sin tener en cuenta estos principios que mantienen saludables las relaciones entre la personas.

En relación a la tercera necesidad vemos que las transgresiones de los acuerdos sociales, en el marco de la familia, no ponen en riesgo la pertenencia. En la Empresa, sin embargo, la transgresión de los acuerdos que regulan las relaciones de las personas entre sí y con la Organización sí pone en riesgo la pertenencia. Aquí sí se puede perder la pertenencia.

Cuando los órdenes que hacen fluir el amor en la familia se confunden con los que deben regir la vida Empresarial, la Empresa se ve amenazada.

### Caso 1 ""

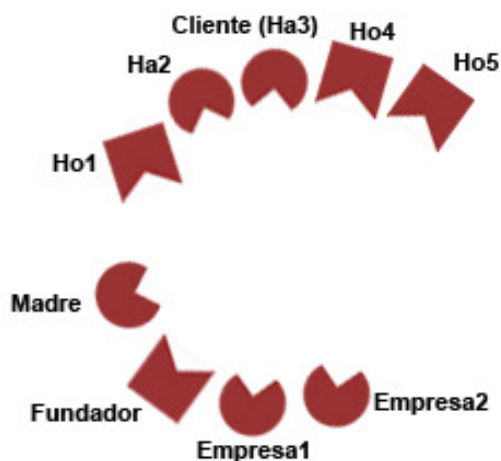
Veamos el caso de una Empresa Familiar, donde es posible repasar algunos conceptos expresados antes. La cliente, tercera de cinco hermanos (Hs), consulta por la situación deficitaria en que han entrado desde hace dos años las Empresas que conduce la familia. Su fundador (padre de la familia) ha fallecido hace cinco años sin designar antes su sucesión. La Madre tomó la conducción y todos los hijos trabajan en la Empresa y son a la vez accionistas por partes iguales entre los hermanos. La Madre conserva un porcentaje mayor.

La primera imagen que vemos cuando la cliente posiciona a su Madre, sus hermanos y ella misma: da cuenta del lugar familiar que cada uno ocupa todavía no de su lugar en las Empresas 1 y 2. Y por otro lado, se observa una diferencia de agrupamiento en dos fracciones: la Madre y H1 por un lado y el resto de los hijos por otro. La Madre también mira al hijo menor con atención. Las preguntas aquí podrían ser: ¿Estará bien posicionada la Madre en su lugar de Directora? Por qué el hijo mayor está tan separado del resto y tan cerca de ella ¿Puede sostener su diferencia jerárquica con él? Qué significa la mirada sobre el hijo menor y qué significado tiene para las Empresas.



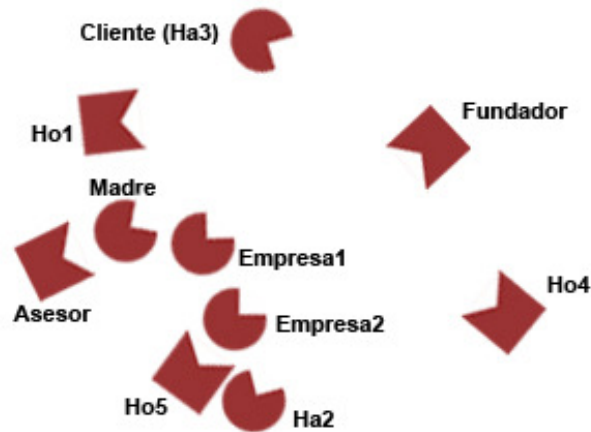
Puede ocurrir en las Empresas Familiares que el hijo mayor pretenda un lugar destacado en la misma en virtud del lugar que ocupa en la familia. Esto podría ser posible si además tiene la capacidad que la empresa necesita. Aquí se vio que no era el caso.

Cuando se colocan representantes para el Fundador y las Empresas, la Madre y el Fundador miran al hijo menor y una de las Empresas también. Ahora el hijo mayor se acerca a sus hermanos. La Madre dice sentirse mejor con el Fundador a su lado y los dos hablan del potencial que tiene el hijo menor para las Empresas.



El hecho de que la actual Directora se sienta mejor con la presencia del Fundador nos habla de su necesidad de apoyo para sostener su actual posición jerárquica y más adelante pude comprobarlo. Esto explica el intento del Ho1 de acercarse a ella (Madre) para participar de la conducción. Este acercamiento es vivido por la Madre como amenazante y es difícil para ella separar su función de Directora del de mamá.

Al finalizar la Constelación pudimos observar la siguiente imagen:



Vimos que el hijo menor (Ho5) tiene potencial, a desarrollar, para dirigir la Empresa2 junto a su hermana (Ha2), mientras que la Madre continúa con la Empresa1. Pudimos retirar al representante del Fundador cuando colocamos detrás de la Madre a un Asesor para acompañar este proceso y respaldarla. Ho1 se desplazó más alejado de ella.

De esta manera, la configuración final muestra quiénes pueden dirigir y quiénes tienen que mantener su lugar de accionistas sin que eso afecte el lugar que tienen en la familia como hijos.

Las Constelaciones Organizacionales y Laborales son una metodología de trabajo que nos permite observar en imágenes espaciales cuáles son los pasos necesarios para restaurar el orden en lo Familiar, en lo Empresarial y en lo Laboral.

Sobre ese cauce fluye el amor en la familia, la sinergia en la Empresa y la satisfacción en la vida laboral.

#### Bibliografía:

- *Felicidad Dual* Bert Hellinger y su psicoterapia sistémica. Gunthard Weber (ed.) Editorial Herder.
- *El Espíritu Transformador* Jair Moggi y Daniel Burkhard Editorial Antroposófica.