

Cuando la Empresa Familiar es una Enfermedad.

Autor: [Kenneth Kaye](#)

Traducción: Javier Macías

When the Family Business is a Sickness (1996) *Family Business Review*, 1996, Vol. IX, pp. 347-368. (Reprinted in [The Dynamics of Family Business.](#)) **Editorial:** iUniverse, Inc. (June 9, 2005) **ISBN-10:** 0595357083

Cuando un negocio compartido retrasa el desarrollo del Ciclo Vital de ambas generaciones, puede no ser posible para los consultores “restaurar” su sistema de salud como empresa familiar, porque ya es insalubre para estas familias estar todos juntos en la empresa. Fantasías como salvar su empresa familiar, o realizar una sucesión a la siguiente generación, están equivocadas. El autor argumenta que cuando el desarrollo del ego de los padres es inadecuado, la individuación normal les provoca a ellos y a sus hijos una ansiedad tal que hace que la empresa funcione como una adicción. El rol primario para el consultor será reconocer estos casos, diagnosticarlos con cuidado e intervenir de forma que motive a la siguiente generación a explorar un amplio abanico de opciones.

Terapeutas de empresas familiares así como asesores financieros y legales confían en contribuir mutuamente al entendimiento de estas familias y no a contradecirse en las recomendaciones del otro. Aún así todavía miran el territorio con ojos diferentes. El último grupo mencionado enfoca más el éxito en términos de ganancias, crecimiento del patrimonio accionarial y reparto de la riqueza; los terapeutas (entre los que me incluyo) miran el éxito en términos de desarrollo individual y familiar.

Más allá de nuestras profesiones, sin embargo, mucha de la retórica acerca de empresa familiar asume que el deseo de la siguiente generación de entrar en el negocio y, eventualmente, ponerse al frente de la empresa de sus padres, es algo bueno. Sus empresas y sus familias se describen proclives a sufrir fuerzas internas y externas de estrés, que desafortunadamente interfieren en su éxito.

El “mantra” de la industria de la empresa familiar es: “sólo un tercio de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación; al menos dos tercios fracasan en este traspaso generacional y cinco de cada seis empresas fracasan en el traspaso a la tercera generación”. Resaltamos las presunciones de valor que reforzamos cada vez que utilizamos palabras como *éxito*, *sobrevivir* y *fracasar*. Nadie ha calculado cuántos de los fracasos fueron realmente verdaderas historias de éxito, creando liquidez que abrió nuevos caminos llenos de oportunidades para la siguiente generación, o al contrario, cuántos de los exitosos traspasos generacionales dejaron atrapados a sus sucesores en la miseria.

Nosotros terapeutas hemos “comprado” estas presuposiciones no menos que los consultores de empresa y asesores legales. Nosotros mismos nos dirigimos a problemas como el perfeccionismo, la naturaleza de control de los empresarios que hace difícil que

otros tomen iniciativa; la frustración que sienten los sucesores al tratar de establecer su competencia y credibilidad bajo la sombra de un progenitor fuerte; los efectos en sus relaciones conyugales, entre los hermanos y con los familiares políticos cuando un subconjunto de miembros familiares interactúan frecuente e intensamente; la confusión entre legitimación como propietario (presente o futura) y las expectativas como directivo; etc. Resaltamos que cada uno de estos problemas es asumido para afligir un sistema que tiene valor intrínsecamente “fijando y preservando”. Estos son los problemas que tratamos de resolver para capacitar a nuestros clientes a tener éxito en mantener sus negocios dentro de la familia, en lugar de fracasar en su traspaso generacional.

Cuando surge un problema serio, la empresa familiar es tratada, para todos los propósitos prácticos, como un paciente. Contables, abogados, financieros, terapeutas y consultores de empresa se colocan al borde de la camilla como un equipo de doctores, atribuyendo la condición del paciente a una combinación de causas desafortunadas y trabajando heroicamente para restaurar la salud del paciente. Se prescribe un tratamiento para mejorar los procesos de toma de decisiones y los compromisos de largo plazo por todas las partes implicadas con la ayuda de expertos en la planificación sucesoria. Nosotros, los expertos (independientemente de la disciplina profesional) tendemos a asumir que el paciente -la condición familiar en el negocio- debe ser salvada. Dado que la empresa familiar es intrínsecamente buena para sus propietarios, empleados, clientes y su comunidad, debe estar lo suficientemente sana como para sobrevivir.

Esta imagen retórica debe ser consistente con los sueños de nuestros clientes, pero no siempre es verdad. Por el contrario, en muchos casos la empresa familiar no es el paciente, sino que existe una enfermedad que aflige a la familia. Estos son casos en los que continuar con el negocio familiar significa mantener la enfermedad de la familia. Estos propietarios utilizan sus negocios para retardar el desarrollo normal de sus hijos y de sí mismos. Su salud, así como la del negocio familiar, no puede ser restaurada porque para ellos no es sano ser una empresa familiar.

La primera parte de este artículo describe familias que se relacionan con sus empresas de forma insalubre, como si ello fuera una adicción. Por ello, ofrezco una explicación de este fenómeno en términos de desarrollo psicológico y de la teoría de sistemas familiares específicamente argumentando que los padres cuyo propio ego es inadecuado, tienden a crear aprehensiones compartidas en la familia sobre la diferenciación individual y así puede que se inclinen a utilizar el negocio (inconsciente y trágicamente) como una droga que retarda el crecimiento. En la sección final se discute la consultoría en estas familias.

Dado que estos casos no son raros, el primer rol del consultor es ser capaz de reconocerlos, diagnosticar el problema e intervenir para motivar la exploración de un amplio abanico de opciones para la siguiente generación. De no ser así, la familia propietaria del negocio puede capacitar a una familia disfuncional a mantener su disfunción durante décadas, a lo largo de generaciones; resistiendo los esfuerzos individuales para conseguir roles y relaciones más saludables, negando y distorsionando adicciones químicas o procesos adictivos (como por ejemplo el juego); perpetuando el conflicto, justificando la explotación y excusándose en la incompetencia. Padres imprudentes e hijos consentidos pueden utilizar el negocio familiar para cubrir una multitud de pecados, especialmente el pecado de reclamar impotencia y victimización en la cara de lo que es realmente su propio comportamiento autodestructivo. Así, como una droga adictiva, la empresa familiar crea un “globo” con ilusiones de grandeza y poder, lo cual crea un mercado para servicios que explotan estas ilusiones que consecuentemente y desafortunadamente alimentan la adicción.

Desde luego, que también existen muchas familias sanas en empresas. Conseguir ser una empresa de éxito, divertirse juntos en la gestión y utilizar el patrimonio beneficiosamente, excita a sus miembros en una causa común y en una plenitud personal que trasciende generaciones. No son ni adictos ni ahogados por sus empresas -pero este artículo no se refiere a estas familias.

Contexto

Tres direcciones me influenciaron a la hora de mirar los casos donde las empresas familiares son como una enfermedad. Una fue la serie de espectaculares declaraciones experimentados por consultores de empresa familiar acerca de la alta incidencia de abuso de sustancias entre sus clientes. Por ejemplo, Fredda Herz Brown (1994) remarca que virtualmente todos sus clientes tenían uno o más miembros con problemas de abuso de sustancias. Leslie Dashew (1995) dijo que si no eran el alcohol o las drogas, era el juego o cualquier otra adicción y que estaba presente en todos los casos. Tom Hubler (1995) destaca que “la empresa familiar es el capacitador definitivo” de todos los tipos de adicciones y dependencias. Tales comentarios me hicieron entender porqué uno de los pioneros en nuestro campo, David Bork (1986), colocó el alcoholismo con coraje en el centro de su libro *Family Business, Risky Business* utilizando en este a una familia alcohólica como caso práctico.

Nadie todavía ha conseguido recopilar datos si el abuso de sustancias tiene más incidencia en las empresas familiares que en la sociedad estadounidense en general. Sea como sea, una vez que en una empresa familiar encontramos a un miembro con un problema de abuso de sustancias, ¿nos encontramos ante la causa de un problema, o ante un resultado sintomático de la familia y los problemas con su empresa?. En mi experiencia, es la misma empresa la que actúa como la droga primordial de la familia y después le siguen otro tipo de dependencias.

La segunda influencia vino a mi pensamiento a través de consultores que cuestionaron las razones por las que algunas personas entran en el negocio familiar. Por ejemplo, John Messervey escribe:

Muchos entran en la empresa como una forma de resolver asuntos familiares relativos al poder, al control, a los conflictos y a la intimidad. Éstos pueden incluir conflictos entre padre-hijo, rivalidades no resueltas entre hermanos, asuntos de pareja y docenas de retos que plagan la familia. De este modo, la empresa familiar se convierte en la arena para las expectativas desesperadas de cambio, para los repetidos patrones de comportamiento y para representar los conflictos familiares no hablados (Messervey, 1996)

“Expectativas desesperadas de cambio” llevan naturalmente a decepciones experimentadas con enfado. La introspección de Bernie Leibowitz ha descrito muy bien a muchos de mis clientes:

A través de su asociación en FOB ambos, padre y descendencia parecen tener una conspiración silenciosa para no permitir que los conflictos ocultos emerjan y se resuelvan, aunque cuando ellos han comenzado, todos ellos esperaban que hubiera una solución satisfactoria para cada uno. (Leibowitz, 1986)

Leibowitz observó que las empresas familiares están a menudo compuestas por gente que trata de resolver un problema en su relación con un familiar en particular o arreglar una disfunción en todo el conjunto familiar. Trágicamente, esto no funciona. Sólo contribuye a perpetuar el problema y, en ocasiones, lo empeora.

La tercera influencia fue my background como psicólogo evolucionista, lo que me llevó a interpretar esta tragedia en las familias como un asunto de una inadecuada diferenciación o individuación. El desarrollo humano exitoso es un equilibrio entre los apegos familiares y la formación de la idea de uno mismo (self). El apego familiar es un fuerte motivo instintivo que actúa en contra de la individuación.

Las tres líneas de pensamiento que convergen en este artículo, están inherentemente emparentadas porque la adicción (en los sistemas familiares) se puede entender como un fracaso de la diferenciación. La sobre identificación con el negocio es un ejemplo del proceso adictivo. Lo que comienza como una búsqueda desesperada de soluciones, más tarde se convierte en un problema más grande. La empresa en sí misma se convierte en la droga elegida, con toda la familia adicta a mantener a algunos de sus miembros en el negocio a toda costa.

A diferencia de algunos de mis colegas, veo pocas familias libres de dependencias químicas problemas con el juego u otras adicciones. No puedo ni siquiera decir que veo adictos al trabajo en cada caso . Aunque ellos nunca vendrían a mí si no tuvieran un conflicto, muchos son dedicados empresarios con fuertes valores centrales y familias cohesivas -a veces demasiado cohesivas. A veces veo en la adicción una sobre-identificación con el negocio, ambas generaciones se aferran a él como si fueran químicamente dependientes de ella, incluso cuando les desgarran.

Más adelante en este artículo, retorno al problema de las familias demasiado cohesivas y a la idea de que la gente podría extraer en el negocio familiar con la esperanza de solucionar problemas interpersonales. Argumentaré que cuando un negocio familiar se convierte en un proceso adictivo, puede ser un síntoma de control parental y resistencia a la individuación de los hijos. Primero, sin embargo, necesitamos hacer un listado de las características que el proceso adictivo comparte con las dependencias químicas en las familias.

Similitud preocupante

Schaef y Fassel (1988) destacan que una organización adictiva tiene esencialmente los mismos síntomas que los individuos adictos en sus familias. La Tabla 1 es un resumen de los propósitos de la discusión sobre los comportamientos tipo que ha sido ampliamente observados en individuos adictos y en sus familias. Alcoholismo es la enfermedad más investigada y las características de la Tabla 1 serán familiares a todos aquellos que hayan trabajado con familias alcohólicas. Sin embargo, también son características de otras adicciones no químicas como la anorexia nerviosa, la bulimia o la ludopatía.

Tabla 1. Características de la Adicción

1.	Dependencia progresiva y tolerancia
2.	Negación
3.	Defensiva, proyección, juicios, invalidación de las ideas de otros, pensamiento dual (blanco o negro), ego-centrismo, aislamiento, visión de túnel, olvidadizo.
4.	Perfeccionismo y obsesión
5.	Deshonestidad, secretos, deterioro ético, bancarrota espiritual
6.	Grandiosidad, seducción, des-información manipuladora
7.	Estrés crónico, depresión crónica, crisis de orientación, negativismo, miedo, sentimientos congelados, referencias externas (no hay percepción de sentimientos propios).

Dejo al juicio del lector si alguna de estas características son verdad o no en las empresas familiares que el (o ella) conocen.

Dependencia progresiva y tolerancia son las características definitorias de cualquier adicción. Se considera que las personas son adictas a una sustancia o a un proceso, cuando no pueden evitar consumir incluso aunque ello esté arruinando sus vidas. Tolerancia significa que toleran más de ello que a otra persona “media” -ni siquiera les afecta. La palabra progresiva se refiere al hecho que necesita incrementar las dosis para obtener “globo” u otro resultado que busquen. Co-dependientes son gente que hace posible que el/la adicto/a mantenga su adicción.

La dependencia suele ser el asunto central en muchas empresas familiares. La incapacidad para irse es el símbolo más seguro de que el negocio es una adicción más que una empresa sanamente compartida. Uno se convierte en alcohólico cuando beber ya no es un placer sino una necesidad; uno es adicto a la empresa familiar cuando, sin placer ni plenitud, uno persiste en el dolor. El camino de salida parece más terrorífico que lo herida que deja la dependencia. Describo los hijos de algunos empresarios como “los prisioneros del negocio familiar” (Kaye, 1992), pero en realidad tanto sus padres, como sus hermanos y cónyuges, están igualmente atrapados.

La Negación es el mecanismo de defensa más utilizado por los humanos en la vida mental. Es utilizado todos los días por gente “normal”, saludable y optimista. En la personalidad adictiva, predomina sobre el juicio realista, no sólo para proteger la enfermedad sino también para garantizar su progresión. La fuerza de la negación lleva al pensamiento confuso y a un enfrentamiento ilógico por parte de cualquiera que trate de confrontar a los adictos racionalmente.

Todas las familias están involucradas en la negación de alguna forma. Las familias de adictos al trabajo pueden negar su enfermedad fácilmente, porque la adicción al trabajo no está penalizada socialmente. Pero su enfermedad progresa y hasta que la

organización no se enfrente a la realidad, el individuo no puede comenzar su recuperación. Similarmente, los prisioneros de la empresa familiar sufren las negativas de sus amigos y familiares acerca del problema.

El tercer punto de los síntomas de la Tabla 1 (la lista que comienza con “defensiva”) tiene que ver con acallar la información que puede amenazar la adicción. El adicto y otros miembros familiares co-dependientes son rápidos para culpar, criticar y juzgar a otros del mismo modo que ellos defienden vigilante y proactivamente su propia crítica de ellos mismos. A menudo, en empresas familiares, la norma es atribuir problemas interpersonales a “conflictos personales”, lo cual implica que nada es fundamentalmente equivocado en el sistema. Entonces sus miembros no se podrán beneficiar de los puntos de vista conflictos como oportunidades de cambio para ellos mismos ni promoverán el continuo crecimiento adaptativo (Kaye, 1994).

El ego-centrismo y la visión de túnel, son comunes en adictos tan pronto como sintonizan posibles amenazas a su status quo y a su droga elegida subsume su mundo. De forma similar, muchos fundadores y sucesores tienen una remarcada estrecha visión del mundo. Las constantes presiones competitivas en una economía de mercado les inclina naturalmente a ver los gobiernos y los sindicatos como sus enemigos, la herencia como el único título legítimo y el patrimonio en sí mismo como una prueba de predestinación. Aquellos preceptos pueden llegar a ser enredado con su fe, o incluso para algunos funcionar como unos principios religiosos. Lo bueno y lo demoniaco: La propiedad del negocio y evadir impuestos se consideran valores familiares, mientras que el bienestar social y la regulación implican decadencia moral. El proteccionismo de mercado es una virtud patriótica, pero algunos patriotas abogan por el libre mercado cuando se trata de mano de obra barata en alta mar.

Cuando las conferencias y los boletines de empresa familiar alcahuetean sobre el exitoso sentido de superioridad moral del empresario, lo que hacen es un deservicio a su familia y a la sociedad.

Los primeros tres puntos de los síntomas listados en la tabla 1, probablemente nos llevan al cuarto y quinto punto. Perfeccionismo y obsesión resultado de un sentimiento de escaso amor, respeto o dinero (un sustituto para el amor y el respeto). El hijo joven piensa: “Si fuera más perfecto, mis padres estarían felices y me valorarían”. El hijo crecido piensa: “Si consigo la perfección (en mi peso, en mi trabajo, en mi estatus social, en la limpieza de mi casa, o en lo que sea), entonces tendré valor para ser amado”. Muchos adultos que no son adictos, pero fueron hijos de alcohólicos, sufren de perfeccionismo, excesiva auto crítica, adicción al trabajo y rigidez.

De nuevo, hay un paralelo con la empresa familiar: la escasez de la atención y la aprobación del padre lleva a algunos hijos adultos de empresarios a la adicción al trabajo y a la perpetua insatisfacción con ellos mismos. Esto subraya muchos conflictos entre hermanos en las empresas familiares. Muy poco de lo que ellos necesitan de uno o de los dos padres en la infancia crea hermanos que, de adultos, estarán crónicamente desconfiados y celosos los unos de los otros. (“Tú fuiste siempre el favorito”). Esto explica por qué incluso algunos adultos extraordinariamente ricos, disputan como niños por asuntos de poco dinero.

Muchos de los síntomas en la tabla 1 están relacionados con la necesidad de control. Por ejemplo, los hijos adultos de alcohólicos tienen dificultades en el trabajo en equipo, de acuerdo a Schaef y Fassel, porque escuchan poco, tienen dificultad tanto para realizar

como recibir críticas y tienen una excesiva necesidad de control. Llevar el bagaje de una experiencia dolorosa en la infancia a las relaciones profesionales, la ansiedad alrededor de las figuras de autoridad toma la forma de resistencia o desafío, a menudo en formas pasivo-agresivas. De forma similar, vemos el comportamiento pasivo agresivo en no pocos hijos de empresarios autoritarios.

Los co-dependientes, por otro lado, escuchan con sensibilidad, compatibilidad y deseo de escuchar. “Los co-dependientes preferirían cuidar de alguien en una forma que llevara a la muerte de esa persona”, así escribieron Schaef y Fassel (1988), “que arriesgarse a ver y decir la verdad y posiblemente ofender a esa persona”. En algunos negocios familiares el favorecido sucesor puede ser el miembro menos dispuesto a cuestionar las normas disfuncionales.

El quinto punto, incluye deshonestidad y deterioro ético así como la bancarrota espiritual del adicto, lo cual ha sido discutido explícitamente por Hubler (1995) entre otros consultores de empresa familiar. La fe religiosa no es equivalente a la fortaleza espiritual. Casi lo contrario: la religión puede ser un proceso adictivo en sí mismo, especialmente si los padres son dogmáticos y autoritarios en lugar de apoyar el crecimiento individualizado de cada hijo en carácter y en espíritu.

La ilusión de control a través de secretos en algunas (no todas) empresas familiares es también una característica de los adictos y sus familias.

Tanto las tendencias perfeccionistas, como las tendencias deshonestas, están probablemente involucradas en la creación del sexto set de características en la literatura. La grandiosidad es frecuentemente una característica de los adictos. Dado que viven en el borde de la grandeza, la promesa de una hazaña espectacular o una gran fortuna les mantiene distraídos para no ver cómo están malgastando sus vidas. La promesa del futuro distrae la atención de los problemas cotidianos, niega los sentimientos actuales y devalúa la idea de uno mismo (self). Cuanto más inalcanzable y más elevada sea la promesa, más probabilidad habrá de que la organización se convierta en un sistema de negación grandioso y rígido:

El hecho de tener objetivos frecuentes puede ser suficiente para convencer a los empleados de que todo está bien en la organización. La misión es como la casa de dios. Mientras esté en su santuario, la organización está protegida, incluso si lo que está haciendo tiene muy poco que ver con la misión establecida. (Schaef y Fassel, 1988)

La grandiosidad compartida juega en la seducción registrada por los consejeros en adicciones así como por los consultores de organizaciones adictivas:

La lealtad a la organización se convierte en un embrollo cuando los individuos se preocupan por mantener la organización. Cuando la lealtad a la organización se convierte en un sustituto para vivir la propia vida, entonces la empresa se ha convertido en una sustancia adictiva de elección... El asunto ya no son los beneficios per se, sino que la forma en que la organización y los individuos la utilizan para estar en el centro de la vida de los trabajadores y consecuentemente para prevenir que la gente se mueva de un lado para otro y haciendo lo que ellos necesitan hacer. (Schaef y Fassel, 1988)

La seducción a menudo toma la forma que podríamos definir como desinformación manipuladora. Los miembros están atrapados en el negocio familiar, por ejemplo, asegurando que lo pueden dejar cuando quieran. A los familiares se les hace creer que se les han prometido puestos de gestión o recompensas financieras que nunca llegan, entonces más adelante se acusa a un malentendido.

Finalmente, todo lo anterior, combinado con una desesperación y unas expectativas poco realistas naturalmente desembocan en un estrés crónico, en depresión, etc. Los dependientes están en una situación de riesgo para la adicción al trabajo (cuyo ranking se encuentra entre las adicciones más resistentes al tratamiento) y consecuentemente, úlceras, colitis, dolor de espalda, hipertensión, trastornos alimentarios. Sentimientos congelados y referencias externas significan desconocer lo que uno siente excepto en términos de lo que otros quieren o esperan que uno sienta. Desaparecen las fronteras de uno mismo (self) y consecuentemente no hay verdadero reconocimiento de los otros como personas únicas, con distintos sentimientos, percepciones y deseos.

A mucha de esta gente le gustaría estar haciendo algo diferente. Cuando les retamos para explorar otras oportunidades responden que no se lo pueden permitir. No podemos perdernos el mensaje real aquí: ... ellos no pueden permitirse asumir el riesgo de estar completamente vivos. (Schaef y Fassel, 1988)

Schaef y Fassel escribieron acerca de la adicción al trabajo en empleados de empresas pero, ¿no podrían haber descrito también a los prisioneros de las empresas familiares?.

Seguramente que podemos identificar algunos, sino todos los comportamientos problemáticos listados en la tabla 1, en muchos sistemas empresario familiares. Es incluso más claro cómo es de similar el dolor en las empresas familiares y en las familias con dependencia química si describimos el curso progresivo de la adicción al negocio familiar. El declive está descrito en la tabla 2, finalizando en un abismo desesperanzador.

Dibujé las fases crónicas y cruciales en esta tabla (sólo cambiando algunas palabras) de un poster ampliamente utilizado por consejeros en el abuso de sustancias, llamado la tabla de Jellinek. Lo utilizan para ayudar a miembros de familias adictas a reconocer cuan lejos ha progresado su enfermedad, y a dónde están abocados si continúan ignorando el problema. Al principio, en lo que llamamos la fase alivio, la empresa podría estar siendo utilizada como el bebedor social, completado con la presión de sus coetáneos (peer). Apuntar que los factores de riesgo para la adicción a un negocio familiar son idénticos que aquellos para el abuso de sustancias. (Volveremos a las fases de recuperación de la tabla de Jellinek más adelante en este artículo).

Tabla 2. Fases en la Adicción a la Empresa Familiar

1.	Factores de riesgo	Autoestima inadecuada Habilidades inadecuadas Permiso para diferenciarse (ser individuo) denegado
2.	Fase de alivio	“Presión de los colegas”: motivado por hermanos y/o padres. “Escape”: la empresa familiar es una forma de evitar competir en el mundo real. Tolerancia que se convierte en dependencia Culpa que se convierte en negación y excusas

3.	Fase crucial	Remordimiento, fracaso en las resoluciones Grandiosidad, comportamiento agresivo Pérdida de otros intereses Problemas de dinero, negar su responsabilidad, culpa. Estilo de vida inflado para compensar el vacío que atrapa al miembro familiar en la dependencia de la empresa.
4.	Fase crónica	Pérdida de la tolerancia (demasiado tarde) "Intoxicaciones" de larga duración: obsesión con el negocio. Deterioro físico y moral. Odio hacia sí mismo que lleva a la desesperanza.
5.	"Toca Fondo"	

La función de la parentalidad es desarrollar una descendencia con auto-estima e independiente. En la psicología del desarrollo, prestamos atención al progreso de los hijos hacia la diferenciación o la individuación (términos utilizados indistintamente).

Los hijos adultos sanos son personas separadas, gente diferente entre sí -incluso aunque ellos disfruten de numerosas e interdependientes conexiones entre ellos y con los miembros de otras generaciones de su familia extensa. En el campo de la terapia de familias empresarias ha evolucionado ahora hasta el punto donde podemos dibujar una conclusión poderosa: Contrariamente al curso del desarrollo del ciclo vital normal, las familias que gestionan empresas frecuentemente utilizan a éstas para resistir la diferenciación y el desarrollo de los hijos que ingresan en el negocio, e incluso de aquéllos que no llegan a hacerlo.

Estoy diciendo que la individuación y la empresa familiar están en desacuerdo. Esta conclusión va directamente opuesta a la literatura de empresa familiar, que asume que los procesos de individuación en familias sanas minimiza el conflicto destructivo e incrementa las oportunidades de una buena sucesión, ayudar a sus miembros a individualizarse debería ser una buena medicina para las empresas familiares menos sanas. Por el contrario, me preocupa la forma en que la sucesión en la empresa familiar en una familia menos sana puede ser los medios de una resistencia a la diferenciación -inadaptadamente. En aquellos casos, la individuación de sus miembros amenaza más que apoya el sistema de la empresa familiar.

La literatura, desafortunadamente, a menudo equipara éxito con sucesión. Para el propósito de esta discusión, no asumiremos que la sucesión de la siguiente generación significa que la empresa familiar ha tenido éxito. Por el contrario, la sucesión muchas veces ocurre como el resultado de un fracaso del desarrollo familiar y a la inversa, un producto de éxito para una empresa familiar, puede algunas veces involucrar una decisión de disponer de él. Estamos interesados en la relación entre individuación y el éxito en la empresa familiar -no necesariamente sucesión.

¿Qué es individuación?. "Individuación" es un proceso de desarrollo que se da a lo largo de la vida, que comienza en el primer año de nuestra vida tan pronto como el infante comienza a aserir apegos a personas determinadas. El infante comienza a darse cuenta que las relaciones con padres, hermanos y otros cuidadores son vitales para la

supervivencia física y emocional. Esto se traslada a la importancia de ser necesitado y valorado por aquéllos cuidadores, lo que nos lleva a la pregunta: “¿Quién soy y cómo soy yo diferente a esta gente, qué relaciones tenemos y cuáles son sus expectativas sobre mí?”. Al final del segundo año, con el florecimiento del lenguaje, la pregunta se manifiesta en la etapa que los padres llaman “los terribles meses”, que en realidad es el comienzo de la cuestión vital acerca del equilibrio entre el apego y la individuación.

Teorías acerca de la idea de uno mismo (self) son casi tan antiguas como el campo de la psicología: alrededor de 100 años. Desde los primeros escritores como James (1890), Cooley (1902), y Mead (1934) hasta Maslow (1954) y más recientemente Loevinger (1976) y Kegan (1982), así como la escuela de psicoanálisis llamada la psicología del self (Kohut, 1971; Glatzer-Levy y Cohler, 1993), virtualmente todas las teorías entienden el self como una derivación tanto de la dependencia de los “otros significantes” y su necesidad de diferenciación de los demás. En otras palabras, uno necesita por un lado ser una persona independiente y por otro ser miembro de una familia / grupo / comunidad / profesión / organización.

En uno de los primeros documentos en el campo de la terapia de familia, Bowen (1972) escribió acerca de esta batalla para diferenciarse sobre su propia familia que ocurría en su propio negocio. Bowen era el único de los hermanos que no se había quedado o retornado a casa para trabajar en el negocio familiar. Aunque tenía éxito en su carrera como psiquiatra, se encontraba a sí mismo incapaz de evitar ser absorbido en los conflictos de su familia alrededor de sus roles en la empresa y de su fracaso en el propio desarrollo como individuos.

Demasiada diferenciación no sería adaptativa para el desarrollo humano. Somos una especie social, y la familia es nuestra unidad económica y social básica. Es nuestra molécula. Tal y como las moléculas están compuestas de átomos, las familias están compuestas por gente individual; pero es la estructura y la naturaleza de los lazos que conectan esta gente y las fuerzas dinámicas que operan entre ellos, las que les hacen ser quienes son. Más allá, lo que constituye un sano equilibrio entre la diferenciación individual y la cohesión familiar varía de una sociedad a otra y entre las culturas dentro de una misma sociedad -hecho que necesitaremos tener en mente cuando lleguemos a la sección del tratamiento más adelante.

Por otro lado, demasiada resistencia a la diferenciación es igualmente una desadaptación. Sin la libertad y sin el apoyo de la propia familia para luchar por los sueños y talentos personales, la creatividad y el crecimiento están ahogados. El conflicto se vuelve crónico. La gente pierde la flexibilidad para adaptarse a las demandas cambiantes de su entorno económico. Sólo por esta razón, un negocio que funciona para retardar el desarrollo de sus propietarios no es uno cuya propiedad familiar debe ser motivada.

¿Qué es el éxito? limitándonos a la empresa familiar inter-generacional, definimos éxito, en el largo plazo, cuando:

- 1.- Ambas generaciones sienten que la generación más joven ha realizado contribuciones significantes al negocio.
- 2.- Han pasado el bastón de mando o han vendido el negocio, trabajando juntos en cualquiera que sea el caso para maximizar su valor.

3.- El proceso de llegar donde fuera, fue personalmente recompensado por ellos, individual y colectivamente.

4.- No hubo serias bajas personales a lo largo del camino.

Un ejemplo de fracaso en el primero de los criterios sería una familia cuyo negocio nunca ha servido para que los hijos se sintieran valorados como adultos y apreciados por sus padres.

El segundo tipo de fracaso podría caracterizar un negocio cuyo valor accionarial se mantuvo a la baja debido a una historia de pobre trabajo en equipo, pobre liderazgo o una pobre gestión de sus recursos familiares.

Un ejemplo del tercer tipo de fracaso es donde el éxito financiero se ha conseguido a expensas de la satisfacción personal de sus miembros, de disfrutar de las relaciones o de sus valores morales.

El cuarto tipo de fracaso podría encontrarse en las empresas familiares que hicieron felices a sus propietarios y a la mayoría de sus hijos, pero que contribuyeron al “arresto” del desarrollo de uno de sus miembros, a su dependencia química u otro tipo de alienación vital.

Las familias que llamaría adictas a sus empresas han fracasado en la mayoría, sino en cada uno de los cuatro criterios mencionados.

Un conjunto de casos

Mi formación y experiencia tiende a atraer más de lo normal a clientes cuyas empresas familiares están en crisis, o a aquellos que quieren evitar una crisis inminente. Por tanto, no diría que el número de familias que veo, en las cuales los miembros de la segunda generación están atrapados en el negocio para su detrimento, es una muestra representativa; tan sólo que estos casos no son raros.

En el momento en que estoy escribiendo este artículo, he realizado un compromiso de consultoría con 64 empresas familiares de segunda generación durante un tiempo suficiente como para llegar a una categorización de las mismas. (Esto excluye equipos de gestión corporativa, socios en negocios no familiares, propietarios autónomos y algunos miembros de familias de segunda generación que me consultaron brevemente sin incluir otros miembros clave). Siguiendo el criterio antes mencionado, en el inicio de la consultoría sólo un cuarto de estas 64 empresas familiares aparecían como historias de éxito en sus relaciones familiares. La tabla 3, indica cuántas de ellas (a lo largo de la consultoría, o después de ésta) o bien llegaron a una sucesión prometedora en la siguiente generación, o bien tomaron una decisión con la que se sintieron a gusto para vender el negocio.

Una nota cautelosa en referencia a los datos de la tabla 3: la clasificación refleja las evaluaciones subjetivas del autor más que un esquema de codificación ciego. Más aún, muchas de estas familias están todavía en proceso de hacer frente a sus problemas, o conmigo o con otro tipo de asesores; algunos les hacen frente tan pronto como salen a la luz; otros, sin embargo, espero , hagan pasos positivos después de haber perdido el contacto con ellos. De ninguna manera, presento mis mejores pronósticos como un

estímulo para otros consultores: ¿en cuántos de mis caos siento que mis esfuerzos tuvieron éxito?. La tabla 3. responde a esta cuestión sólo para este consultor. De nuevo enfatizo que esta tabla no es representativa de la población de empresas familiares.

Claramente, entre aquellos clientes que no tuvieron un conflicto paralizante cuanto buscaron mi ayuda como un facilitador en la planificación de su transición, todos aquellos que yo llevaba la cuenta de los progresos realizados. Fui menos efectivo con familias quienes, en mi propia opinión, necesitaron crear una alternativa para uno o más miembros porque aquellos miembros infelices, faltos de preparación realista, y/o con comportamiento sintomático creaban un serio detrimento para el equipo profesional. Alrededor de un tercio de este grupo alcanzaron lo que me pareció un saludable resultado para todos los miembros. Fui muy ineficiente con padres cuyo mejor curso de acción (de nuevo en mi opinión) era no pasar la antorcha a sus hijos. Sólo dos de ellos, decidieron no hacerlo (11%).

Para responder la pregunta expresada con anterioridad, más del 40% de los casos (21 de 53 conocidos) tomaron decisión -de sucesión o de venta- para la satisfacción de todos sus miembros. Sin embargo, de los 32 casos que quedaron estancados a medida que se deterioraban sus problemas, podemos concluir que esa infelicidad, deficiente colaboración familiar mostraba una gran resistencia para alterar su inercia incluso trabajando con un consultores que cándidamente aireó sus dudas acerca de la prospección de la sucesión de su negocio familiar.

En cualquier caso, cómo de sesgada pueda resultar esta muestra particular, otros consultores seguro que encuentran familias de este estilo. Por tanto necesitamos una teoría sobre cómo llegaron allí y qué es lo que les mantiene estancados.

Tabla 3. Clasificación de 64 Empresas Familiares de Segunda Generación en Consultoría

Tipo de Caso	La idea de éxito del Consultor	Resultados a día de la fecha
16 casos (25%)	Sucesión	
Al menos una persona de negocios capacitada en la generación sucesora, con intereses y habilidad para llevar hacia delante la empresa Y confianza mutua entre los miembros familiares que trabaja en la empresa	Planificación efectiva de la sucesión del negocio y una eventual disposición de los activos de los padres en una forma que satisface las necesidades y deseos de ambas generaciones.	12 de 12 casos (100%) hicieron un excelente progreso hacia la sucesión. 4 casos desconocido.
26 casos (41%)	Libertad y Sucesión	

Tipo de Caso	La idea de éxito del Consultor	Resultados a día de la fecha
Al menos una persona de negocios capacitada en la generación sucesora, a quien se le puede pasar el bastón de mando, PERO una o más personas o relaciones son un obstáculo significativo para el trabajo en equipo familiar o profesional.	Es difícil imaginar que el negocio familiar pueda funcionar rentable o armoniosamente, a menos que el miembro infeliz es liberado de una forma justa y constructiva	7 de 22 casos (32%) tuvieron buenos resultados hacia la “libertad en la sucesión”. Al menos 3 de 22 acabaron en una ruptura catastrófica. 4 resultados desconocidos
22 casos (34%)	Venta	
No hay ningún gestor capacitado en la siguiente generación, por el tamaño y la complejidad de la empresa O las capacidades de sus miembros son nulas por relaciones familiares disfuncionales.	Desde el punto de vista de la armonía familiar y el desarrollo individual, estas familias probablemente deberían vender sus negocios cuando la generación presente esta preparada para retirarse	Sólo 2 de 19 casos (11%) realizaron un progreso adecuado hacia la planificación de la venta a empleados o externos. Al menos 8 casos acabaron en una ruptura catastrófica. 3 resultados desconocidos.

Individuación en familias emprendedoras

Es incorrecto decir que el éxito de una empresa familiar depende de una buena diferenciación. Casos anecdóticos reportan una muy pequeña evidencia estadística de que estas dos variables estén positivamente correlacionadas (i.e: Swogger, 1991; Kaye, 1992; Lansberg y Astrachan, 1994). Sin embargo, inferir de ello una relación causa-efecto lineal (una inadecuada individuación lleva a problemas en la empresa) sería una falacia. Probablemente la dirección de los efectos sería en dirección contraria. Lansberg (1996) rompe radicalmente el punto de vista en nuestro campo (ej. Friedman, 1991; Swogger, 1991) cuando escribe: “Una empresa familiar exitosa puede, de hecho, retrasar el proceso de individuación”. Mi sugerencia es incluso más inquietante: “Algunas personas traen su descendencia al negocio o los llevan a trabajar con sus padres para retardar la individuación”.

¿Deberíamos relacionar el problema de la individuación de los hijos como un accidental producto de una organización económica? No, porque la familia es un sistema social. Lo que sí parece un resultado accidental es, creo, el propósito de un sistema disfuncional. La individuación es un problema para estas familia porque los padres traen a sus hijos al negocio esperando (quizá inconscientemente) retrasar su individuación. La tabla 4 muestra, donde estoy de acuerdo y dónde en desacuerdo con el punto de vista de la literatura de la empresa familiar sobre la individuación.

Tabla 4. Relación sistémica entre Individuación y Conflicto en la Empresa Familiar

Sabiduría aceptada (mezcla entre lineal y sistémica)	Nueva Teoría (sistémica)
1. Los emprendedores por naturaleza pueden tener una tendencia a sobrecontrolar así como a construir una auto-estima o auto-confianza deficiente en sus hijos. Por encima de todo, gestionar el negocio lleva a los padres a ser negligentes con las necesidades de individuación de sus hijos.	1. La gente que no está conforme con la individuación de sus hijos encuentra atractiva la receta de traerlos a la empresa familiar. Así pueden utilizar el sistema de la empresa familiar para mantener una excesiva cohesión o conexiones sin tener que satisfacer las necesidades del desarrollo de los jóvenes adultos.
2. Cualesquiera que sean las razones de una pobre individuación, crea problemas cuando la siguiente generación tiene que trabajar juntos, resolver conflictos, terminar carreras, elegir líderes, etc.	2. La familia verbaliza en raras ocasiones sus miedos sobre lo que podría ocurrir a sus miembros o en sus relaciones, si se permite a la individuación ir más allá. El conflicto tiene una función de no permitir la diferenciación y de encerrarlos en ciclos que mantienen el problema y así protegerlos de los riesgos del cambio.
3. Los problemas mencionados se convierten en obstáculos para los padres para dejar ir. Añadido a la propia resistencia de los padres de separarse del negocio, la resistencia sistémica mantiene a los que serán los sucesores en bajos niveles de desempeño y de responsabilidad.	3. (Igual que la sabiduría aceptada en la parte izquierda)
4. La mayoría de los miembros familiares no están satisfechos con su falta de progreso hacia la sucesión.	4. La mayoría de los miembros familiares están resignados a mantener su doloroso pero familiar equilibrio.

El paso III en las dos teorías es el mismo postulado sistémico; el proceso es circular, la inmadurez o la inadecuación de los hijos confirma la baja opinión que los padres tienen de ellos.

El paso II en la vieja teoría, sin embargo, es una causa-efecto lineal que se infiere de la aparente correlación entre los problemas de individuación y los problemas de la empresa familiar. La nueva teoría rechaza esta inferencia en favor de los presupuestos que van desde el paso I al IV: Algunas familias son tan rígidas para involucrar a sus hijos, hijas y otros parientes en su empresa familiar que parece como si estuvieran intentando prevenir un crecimiento individual saludable y una adaptación familiar.

En los términos de la teoría de sistemas: Todos los sistemas abiertos, incluyendo el sistema social humano, asimilan energía y acontecimientos de su entorno que mantienen

el equilibrio con la energía que gastan. Algunas veces cambian adaptándose para resistir la entropía (resistirse a romper y perder el valor informacional que comparten entre ellos como sistema). Pero los sistemas no siempre se gestionan para hacer ésto. Algunas veces las demandas del entorno son mayores que su capacidad de adaptación, así que intentan salvarse de la destrucción resistiéndose al cambio rígidamente.

La diferenciación es un aspecto del desarrollo del ego. (Ego es la capacidad internalizada de una regulación propia así como la experiencia de uno mismo como persona). No es sólo un concepto psicoanalítico; otras disciplinas le dan la misma importancia bajo diferentes nombres. Por ejemplo, el filósofo Macmurray (1957) discutía el desarrollo como un agente propio, más que como un objeto de los otros. Hay una progresión evolutiva, desde los primitivos objetivos y las primitivas formas de apego a los otros, hasta el apego equilibrado y los objetivos más elevados de la individuación del self (Maslow, 1954, Loevinger, 1976; Vaillant, 1977; Kegan, 1982). Vaillant mostró que los tipos de defensas que utiliza la gente pueden ser jerarquizados y correlacionados con un amplio rango de medidas de éxito. Todos los autores clásicos del concepto del self o del desarrollo del ego (volviendo hasta James, 1890) están de acuerdo con una jerarquía en el desarrollo. Un objetivo primitivo individual incluye la búsqueda por pertenecer, y soportar las normas de un grupo; whereas la actualización del self es más alta, más desarrollado está el objetivo.

Similarmente a la conexión con el grupo provee de la condición necesaria para el desarrollo, pero:

Es tan amplia la diferenciación de los otros que reta y determina nuestra actividad...
Es como si cada individuo sintiera su significado solo por contratarse a sí mismo con los otros. (Simmel, 1950 traducción)

Desde luego, todos aquellos autores clásicos fueron del oeste, mayoritariamente autores americanos. La actualización del self es un concepto americano, y se podría argumentar que los "baby boom" y nuestros hijos estamos excesivamente preocupados con ello. Este artículo no considera otras culturas; pero incluso si el punto de equilibrio entre individuación y motivos de apego es desplazado por diferentes culturas, existen ambos motivos: La necesidad de encontrar el correcto equilibrio es universal en el desarrollo humano. Dentro de cada set de normas culturales, algunas familias encuentran más comfortable el equilibrio que otras.

Desarrollo del ego, individuación y la adicción a la empresa

La tabla 3 indica que entre 48 clientes que, yo sentía, que necesitaban liberar al menos un miembro (si no a la siguiente generación por entero) de la empresa, al menos dos tercios no lo gestionaron para llevarlo a cabo, o lo gestionaron para no llevarlo a cabo. ¿Qué proceso familiar de largo plazo hizo su que su empresa se enredara más como adicción que como placer?.

Necesitamos probar un poco más lejos en la psicología evolutiva por una teoría sobre los procesos causales en familias que eventualmente llegarán a estar estancadas en el negocio familiar.

He dicho que los síntomas de la dependencia a la empresa familiar son similares a los de la dependencia química (Tabla 1) y que su etiología es similar (Tabla 2). La dependencia química comienza primero con una razón para utilizar la droga -presión de los iguales,

una forma e evitar enfrentarse a algo, o ambos. Gradualmente, la tolerancia (la dosis requerida) y la dependencia aumenta. Ocurre lo mismo en la dependencia a la empresa familiar: comienza con la presión familiar o con la evitación de los retos que hay fuera de la familia, o ambos. Entonces la tolerancia (el nivel de recompensa o privilegios que se necesitan de la empresa para creerse que uno mismo está satisfecho) se incrementa. El joven comienza a estar atrapado en la empresa, al tiempo que se cierran otras puertas para planes de carrera alternativos.

Es fácil entender lo que motiva a hijos e hijas (o parientes políticos) cuyos padres, a través de una combinación de manifiestos y sutiles mensajes, y quizá un paquete financiero que no pueden rechazar, les presionan para venir a trabajar a la empresa. Pero, ¿qué motiva a los padres? ¿Un deseo de darle a sus hijos unas excelentes oportunidades?. Seguramente esto es una parte de ello, pero las oportunidades son tan estrechamente definidas que uno sospecha que son motivos más egocéntrico. ¿Es la necesidad de una ayuda en quien se pueda confiar? ¿o el miedo de que directivos no familiares les robarán?. Algunas veces. A menudo, sin embargo, un motivo parece ser el de mantener a los hijos y nietos cerca, o traerlos a casa de nuevo después de un periodo de experiencias viviendo lejos de casa.

Si alguno de estos egocéntricos motivos son los que están funcionando, tenemos que postular un desarrollo pobre del ego de los padres. El permiso para que los hijos puedan diferenciarse de una forma saludable y segura individualmente, requiere el correcto desarrollo del ego de sus padres. Ellos tienen que dejar ir.

En otros casos, no es padre, sino el hijo el que instiga y presiona para entrar en la empresa, sobrepasando las reservas de sus padres. El escenario del “empleo de último recurso” ocurre cuando el hijo o la hija han fracasado en otros trabajos, o se han abandonado ante el miedo de fracasar. Una falta de autoestima severa puede a menudo llevar atrás a la infancia, cuando los padres no hicieron todo lo que podían para construir la confianza en las habilidades de sus hijos para conseguir lo que quisieran en el mundo exterior.

Es necesario destacar que la auto-estima varía, hasta cierto punto, congénitamente. Aunque los padres pueden influenciarla, no todos los hijos tienen la misma facilidad para equiparse con auto-estima. Seamos conscientes aquí, sin embargo, de aquellos padres que hicieron significativamente menos de lo que podían por la auto-estima de sus hijos antes de que estos entraran a trabajar en la empresa. De nuevo podemos postular un pobre ego en el desarrollo de los padres. No todos los adultos son suficientemente maduros para dedicarse ellos mismos a construir una auto-estima individualizada en sus hijos. Algunos necesitan mantener sus hijos dependientes y relativamente indiferenciados.

Esto nos lleva a una teoría “testable”: “Prisioneros” o “adictos” de la empresa familiar - hijos, hijas, o políticos, permanecen en le negocio al margen de manifestar su infelicidad, precario desempeño, encerrados en un conflicto crónico y quizá sin agradecimiento- no sólo tienen una baja auto-estima y una inadecuada diferenciación adulta de sus familias, sino que también tienen padres o suegros con un pobre desarrollo de su ego quienes se resisten a una diferenciación de sus hijos.

Desafortunadamente, no he encontrado literatura acerca del desarrollo del ego de los emprendedores. La teoría esbozada in la tabla 4 (mano derecha de la tabla) sugiere la hipótesis: si los consultores pudieran hacer una auditoría familiar, asesorando sobre el desarrollo del ego de los padres, tendríamos que ser capaces de predecir el éxito de la

sucesión en las empresas familiares. En otras palabras, hipotetizaría que los destinos de mis clientes indicados en las diferentes celdas de la tabla 3 podrían haber estado pronosticados de acuerdo a un buen test del desarrollo del ego de los padres.

¿Es la individuación sólo un asunto para los hijos en las empresas familiares? No. Es un asunto en el desarrollo normal que parece especialmente difícil en este contexto. Todos nosotros trabajamos en nuestra relación con nuestros padres durante toda nuestra vida, pero en la empresa familiar podemos forzar a un grado arriesgado de solapamiento. Cuando la presión por un buen desempeño nunca termina, es duro equilibrar amor y deber contra una auto-actualización individual.

Implicaciones de la teoría evolutiva

Resumo las implicaciones de este argumento, antes de entrar en la perspectiva del tratamiento.

1. La individuación es necesaria para las empresas familiares en transición en las sociedades occidentales (El negocio familiar es tan viejo como el “homo sapiens”, donde la individuación es especialmente problemática tanto en los tiempos modernos como en América. Los miembros sanos de cualquier sociedad se deben individualizar hasta un grado considerable, pero también sufrimos del mito del individualismo, que glorifica la autonomía excesiva y niega la primacía del trabajo en equipo, organización y familia.
2. Los sistemas de empresa familiar, por su naturaleza, funcionan con el riesgo de resistirse a la individuación.
3. Tal resistencia lleva al conflicto que incrementa los miedos acerca de la individuación.
4. Desafortunadamente, la resistencia puede estar justificada, porque la individuación puede poner en peligro la transición de la empresa familiar.
5. Sólo en aquellas empresas familiares que no lo tienen que hacer, tendrán éxito a lo largo de generaciones. En otras palabras, familias cuyos miembros tienen otros caminos en los que ellos pueden tener éxito son las únicas con la capacidad de thrive en el negocio juntos por generaciones.
6. Muchas de las empresas que no pueden traspasar sus empresas con éxito a la siguiente generación, son esas familias que no se lo pueden permitir (porque sus hijos no están suficientemente preparados para tener éxito en ningún sitio).
7. El rol del terapeuta familiar como consultor de empresa familiar, no debería ser incrementar el número de familias involucradas en un proceso de sucesión, sino limitar el número sólo a aquellas para las que las razones saludables para ser una empresa familiar pesan más que los motivos insalubres.

La misión del FFI y las misiones de muchas empresas que sirven a propietarios explícita o implícitamente sugieren que su propósito es la sucesión por la sucesión. De hecho,

palabras como “éxito” (success) y “sucesión” (succession) son frecuentemente utilizadas como sinónimos. Decimos que ahora por una planificación fiscal, todavía somos culpables de una ceguera comparable: nuestra devota misión parece guiada por la sucesión más que por la salud. En lugar de ello, deberíamos estar en el negocio de ayudar a los empresarios a descubrir si su solapamiento de los roles de la familia y el negocio produce más ventajas que desventajas (Tagiuri y Davis, 1982). Y deberíamos ayudar a las familias a liberarse del miedo de la diferenciación (Kohut, 1971; Pinsky, 1995).

Tratamiento

Las siguientes secciones han destacado la fuerte parecido entre sistemas de empresas familiares disfuncionales y el proceso de la adicción, y explican cómo la empresa familiar se puede convertir en su droga.

Esta perspectiva puede parecer pesimista, pero he llegado a esta conclusión después de haber disfrutado de 10 años de trabajo satisfactorio con familias propietarias de empresas. Incluso el 50% de mis clientes que todavía tienen serios problemas han conseguido algunos cambios de los que nos podemos sentir orgullosos.

Por ello, soy positivo acerca de la mayoría de la gente que están en empresas familiares y optimista acerca de nuevas perspectivas. La razón por la que me siento optimista acerca de los resultados de su trabajo conmigo es que no intento ayudarlos a mejorar sus relaciones de forma que puedan continuar juntos en la empresa. Más a menudo, el resultado más saludable es que la empresa familiar asista al menos a uno de sus miembros, sino a todos ellos, en una carrera equivalente a un programa de recuperación.

El modelo de tratamiento de una familia alcohólica puede ser el modelo más apropiado para utilizar con muchas empresas familiares. Como las bebidas alcohólicas, la empresa familiar no es venenosa si se toma con moderación. De hecho, la empresa familiar fue la forma normal de supervivencia durante la evolución de nuestra especie y para la mayoría de la historia humana, y todavía es la norma fuera de los países industrializados. Pero , como la dependencia del alcohol, una vez que llega a ser sintomático, uno se tiene que referir a él como una patología: “Ningún otro tipo de problemas serán tratables si se ignora la adicción”.

Tal y como una familia alcohólica necesita ser informada de que su preocupación (por ejemplo) acerca de los fracasos escolares de los hijos o los trastornos alimentarios no pueden ser tratados constructivamente, hasta que ellos se enfrenten a la verdad sobre la adicción de los padres, así un consultor de empresa familiar necesita decirles a sus clientes que su deseado plan sucesorio sería una pérdida de tiempo y una farsa si ellos rehusan enfrentar la dolorosa verdad acerca de las co-dependencias, autodestructiva expectativa de legitimación, obsesiones adictivas con su trabajo, mentir o grandiosas fantasías sobre el futuro. A menos que su empresa represente una vida saludable para sus sucesores, el consultor de empresa familiar es como un camarero, escuchando simpáticamente las historias de los “bebedores del dolor” mientras continúan “sirviendo” al sistema. Una adicción sin tratar es progresiva y fatal.

Los lectores familiarizados con el cuadro de Jellinek, mencionado anteriormente, reconocerán que la tabla 5 corresponde literalmente con la otra cara de aquel cuadro, que muestra el la dificultad de llegar a la recuperación.

El proceso del tratamiento es difícil, frustrante y no siempre satisfactorio, pero las oportunidades son mejores con los siguientes principios guía:

1. Tener en cuenta de los factores de riesgo. Lo más pronto que el consultor pueda reconocer los factores de riesgo de la tabla 2, mejores serán sus oportunidades para ayudar al sistema familiar a entrar en un proceso de recuperación.

Tabla 5. Fases de la Recuperación (Individuos y Familia)

1. "Toca fondo"	
2. Reconocimiento	Deseo honesto de ser ayudado. Aprende que la adicción puede resultar en arrestos. Deja la empresa familiar. Conciencia de vacío espiritual.
3. Pensamiento Realista	Ve posibilidades en una nueva forma de vida. "Nutrición": explora nuevas formas de satisfacción personal. Disminuyen los miedos sobre el futuro desconocido. Autoestima comienza (o vuelve). No hay más deseos de escapar. Sueño y descanso naturales. Familia y amigos aprecian sus esfuerzos.
4. Apreciación	Nuevo círculo de amigos estables Desarrollo de nuevos intereses Aplicación de valores reales Incrementa el control emocional Cuidado por la apariencia personal Terapia y el grupo de apoyo continúa con un Incremento de la introspección en su pasado. Identidad personal ilustrada.

2. Respetar las personas, no el negocio. No asumir que nuestro trabajo es salvar la empresa familiar. Ayuda a los clientes a examinar si está desempeñando un rol saludable en sus vidas. Si no, entonces un resultado de éxito puede ser sacar a uno o más miembros del negocio; posiblemente ayudando a toda la familia a ver que finalizar sus relaciones laborales no es sinónimo de "fracaso". Si están o si no están en la empresa, es nuestro trabajo ayudarles a explorar todas sus opciones de forma más realista.

3. No patologizar el enredo. Una falta de diferenciación, o un alto grado de subordinación individual a las necesidades de la familia, no es necesariamente disfuncional. En cierto modo es como la sexualidad: Lo que ocurre entre los adultos en la privacidad de sus casas no es asunto de nadie. Como consultor, entonces, uno no puede asesorar la salud de la empresa familiar basado en algún tipo de puntuación sobre la individuación.

El concepto debería aplicarse sólo donde las personas experimentan infelicidad y frustración en la empresa familiar. La persona A puede estar menos individualizada de su familia que la persona B; pero supongamos que la persona A es feliz con su vida. Supongamos que es culturalmente apropiado, en su mundo, construir una identidad dentro de la familia de origen que fuera de ella; supongamos que ello encaja en su personalidad. El nivel de individuación de la persona B, aunque mayor que el de la persona A, puede estar frustrado por una sistema familiar que apoya los mensajes de una sociedad individualista sobre conseguir cosas, pero al mismo tiempo, disfuncionalmente, sabotea los intentos individuales de conseguirlo. Sólo en el caso B, y no en el A, hay una razón para considerar la empresa familiar como un posible entorno insalubre.

4. No hacer de menos la crisis. Ello creó el motivo y la oportunidad para un cambio radical. Mantener el sentido de urgencia, para conseguir el reconocimiento sincero de los clientes de su enredo en un sistema co-dependiente. Retar su negación. Ellos tienen que querer ayudarse a sí mismos; dejar de mentirse a ellos mismos, entre ellos y a otros; y ser capaces de someterse el dolor. Schaefer y Fassel dicen “el mito de que las reglas aliviarán la enfermedad de un sistema adictivo.” (1988). Una de las citas de su libro en este artículo muestra la pregunta inquietante de si nosotros como consultores a veces nos urge establecer la misión, las reglas, y las estructuras co-dependientes -en nuestra propio intento fallido de crear una ilusión de control. Miembros familiares querrán evitar dolores históricos y cuestiones emocionales sobre lo que les lleva a vías autodestructivas en un primer lugar. Ellos preferirán hacer pequeños cambios en sus actuales roles. A menudo pequeños cambios son los mejores pasos hacia una resolución, pero a veces son sólo “tiritas” sobre heridas infectadas o sobre hemorragias internas. Mantener viva la cuestión si ser una parte del negocio es realmente bueno para cada miembro -hasta que la cuestión es definitivamente respondida. Esto no quiere decir que objetivos, misión y procedimientos racionales son malas cosas para urgir a nuestros clientes. Esto puede tener importancia en el diagnóstico para ver si el sistema será capaz de implementar reglas consistentes. Rara vez (o nunca) ello constituirá la cura definitiva.
5. “Re-encuadrar” el problema. Cuando ofrecemos opiniones, debemos estar seguros de que no suenen como juicios, lo cual únicamente elicitará conductas defensivas. Es crucial no estigmatizar a la gente. Si la personalidad de los padres defiende mecanismos u obstinación emprendedora que ha llevado a la familia a tener problemas, reconozcamos que su intención consciente fue buena. Ello también ha llevado al éxito de la empresa. También ayuda destacar cómo estos problemas están difundidos en nuestra sociedad. Mucha gente ha hecho el entendible error humano de contratar a un miembro familiar en la esperanza de ofrecer a esa persona un nuevo comienzo; o de formar una sociedad empresarial en la esperanza de convertir una mala relación en algo mejor. Mucha gente ha caminado la carretera de la recuperación, también, con gran éxito.
6. Crear un entorno seguro para el cambio. Responsabilizarse de la consultoría, no del resultado. Nuestra responsabilidad es crear las condiciones para que los miembros del sistema alberguen constructivos discursos acerca de sus preocupaciones. Si sus discusiones les llevan a que alguno de ellos quiera dejar la empresa, necesitará un contexto seguro donde tratarlo. (Esperaríamos síntomas severos de retirada en una

persona recuperándose de una dependencia química, no es alejado de la realidad ver el abandono de la empresa familiar como un equivalente a la desintoxicación).

7. No les estás diciendo nada que no sepan. Tan sólo le das voz al mensaje que los clientes trajeron para escuchar lo que dice un experto. Decir lo que tiene que decirse acerca del camino en el que se encuentran, incluso si es triste o asusta contemplarlo.
8. No actuar como el “salvador”. Tal y como White y Whiteside (1995) advirtieron consultores que trabajan con familias alcohólicas, tener cuidado con la presión del sistema sobre el consultor / terapeuta para sobre involucrarse, hiper-responsabilizarse, elevar su talonario hasta estar fuera de control, lo cual des-responsabiliza a los miembros. El respeto de nuestros clientes por nuestro conocimiento y experiencia, es seductor porque queremos ser héroes; este aspecto de nuestra personalidad nos llevó a nuestras profesiones en un primer momento. Pero rescatar a los otros, incluso aunque ello fuera posible, los des-responsabiliza. No estamos al cargo de sus vidas.
9. Necesitan otro apoyo (coetáneo o profesional). La recuperación es un proceso, no un solución instantánea. Por tanto, finalizando el agente adictivo (en este caso, la empresa familiar) es sólo el primer paso para el miembro o miembros involucrados. El consultor que facilite este paso, como el que facilita la intervención en casos de alcoholismo, necesita ser diferente de aquél que continúe con el seguimiento de la recuperación. Pero seguramente será nuestro trabajo hacer todo lo posible para que el cliente en proceso de recuperación, avance en una relación con un consejero de carrera profesional, terapeuta, grupo de auto-ayuda, o cualquier otro recurso que parezca apropiado y que esté en línea con el curso de la recuperación.
10. El cambio de comportamiento no será suficiente sin un mayor entendimiento. Tal y como el adicto necesita explorar y desarrollar su historia personal (“¿por qué soy adicto?”, “¿Qué ha hecho la adicción por mí?”, “¿Qué me ha hecho la adicción?”), así nuestros clientes necesitarán un cambio cognitivo. Seamos escépticos con las decisiones de actuación tomadas demasiado rápidas.
11. Hábitos saludables sustitutos. Las buenas noticias es que cuando una empresa familiar está en adicción, es una adicción a un proceso (como la bulimia, o la ludopatía) más que una adicción a una sustancia como el alcoholismo. Es curable, no sólo tratable. La cura consiste en sustituirla por hábitos saludables, en este caso una nueva carrera profesional para el individuo o un nuevo camino para definir su identidad como familia.

Conclusiones y Advertencia

Muchos pacientes tratados por adicciones a procesos (así como sus sistemas familiares) se recuperan. Tal y como sugiere la tabla 5, la recuperación de un sistema de empresa familiar, o la recuperación individual de un miembro de la empresa familiar, pueden usualmente moverse a una mejor vida como una persona individualizada. Ya no

languidecen por los conflictos y ansiedades de su su vida precedente en la empresa familiar.

Por otro lado, de una forma importante la enfermedad de la empresa familiar es más peligrosa que otras adicciones: El mundo de los adictos a la empresa familiar es atractivo y recompensado para el consultor. El mismo dinero que puede seducir a la persona joven lejos de su propio plan de carrera independiente y un estilo de vida personalmente pleno, puede también cooptar a un consultor para hacer todavía más firmes las creencias ilusorias de su cliente, así como su sistema auto-destructivo de negación. No son sólo los asesores legales y financieros a quienes reto a considerar si la atracción pecunaria de sus clientes a veces les lleva a alimentar el sistema de negación en vez de confrontarlo. Incluso algunos de nosotros que actuamos como terapeutas, con años de experiencia clínica en la terapia familiar, puede fácilmente hacernos caer en la trampa de tratar a esta empresa familiar como nuestro paciente adinerado cuya vida es preciosa. En casos en los que el negocio no es el paciente, sino la enfermedad en sí misma, esto es inexcusable.

Referencias

Bork, D. (1986). *Family Business, Risky Business*. New York: AMACON

Bowen, M. (1972). On the Differentiation of Self in teh Family. In Bowen, M., *Family Therapy in Clinical Practice* (pp. 467-528). New York: Jason Aronson.

Carroll, R. (1988). Siblings and the Family Business. In Kahn, M. and Lewis, K., eds., *Siblings in Therapy: Life-span and Clinical Issues* (pp. 379-388). New York: Norton.

Cooley, C. (1902). *Human Nature and the Social order*. New York: Scrbner's.

Dashew, Leslie. (1995). Personal communication.

Herz Brown, Fredda (1994) Personal communication.

Friedman, S. (1991). Sibling relationships and intergenerational sucesion in family firms. *Family Business Review*, 4 (1), 3-20

Galatzer-Levy, R and Cohler, b. (1993). *The Essential Other: A Developmental Psychology of the Self*. New York: Basic Books.

Hubler, T. (1995) "Obstales to family change: our role in discovering them, naming them, and working with them". Paper presented to the conference on Psychosocial Dynamics of Family Business, Evanston, Illinois.

James, W. (1890). *The Principles of Psychology* (Vol. 1). New York: Holt

Kaye, K. (1985). toward a developmental psychology of the family. In L'Abate, L., ed., *handbook of Family Psychology and Therapy* (Vol. I, pp. 38-72). Homewood: Dow Jones-Irwin, 1985.

Kaye, K (1991). Penetrating the cycle of sustained conflict. *Family Business Review*, 4 (1), 21-44

Kaye, K (1992). The kid brother. *Family Business Review*, 5 (3), 237-256.

Kaye, K (1994). *Workplace Wars and how to end them: turning personal conflicts into productive teamwork*. New York: AMACOM.

Kegan, R. (1982). *The eVolving Self*. Cambridge: harvard university press. Kohut, H. (1971). *The Analysis of the Self*. New York: International Universities Press.

Lansberg, I. (1996). *Managing Succession and Continuity in Family Companies*. Cambridge: Harvard Business School Press.

Lansberg, I and Astrachan, J. (1994) Influence of family relationships on succession planning and training: the importance of mediating factors. *Family Business Review*, 7 (1), 39-60.

Leibowitz, B. (1986). Resolving clonflict in the family owned business. *Consultation*, 5(3), 191-205.

Loevinger, J. (1976). *Ego Development*. San Francisco: Jossey-Bass.

Macmurray, J (1957). *The Self as Agent*. London: Faber and Faber.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.

Mead, G. H. (1934). *Mind, Self, and Society*. Chicago: university of Chicago Press.

Messervey, John. (1996) Personal communication (letter to author)

Pinsof, W. (1995). "An integrative problem centered approach to family business problems". Paper presented to de conference on Psychosocial Dynamics of Family Business, Evanston, Illinois.

Schaef, A. And Fassel, D. (1988). *The Addictive Organization*. New York: Harper-Collins.

Simmel, G. (1950). *The Sociology of Georg Simmel*. tr. and ed. by Kurt Wolff. New York: Free Press.

Swogger, G. (1991). Assessing the successor generation in family businesses. *Family Business REview*, 4 (4), 397-411.

Tagiuri, R. And Davis, J. (1982) bivalent attributes of the family firm. Working Paper, Harvard business School. Reprinted 1996, *Family Business Review*, 9 (2), 199-208.

Vaillant, G. (1977). *Adaptation of Life*. Boston: Little, Brown.

White, C. and Whiteside, M. (1995) "Alcohol and the Family Business: An uneasy partnership". Presentation to the Family Firm Institute, St. Louis.