

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**

**FACULTAD DE PSICOLOGIA**

Trabajo presentado a la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata como requisito para obtener el grado de Licenciado en Psicología según O.C.S. 143/89

**"Empresas Familiares Disfuncionales"**

perteneciente a: **BRAS HARRIOTT María Clara**

supervisor: **Lic. REDONDO Ana**



N° CLASIFICACION:	ADQUISICION:
F-29	<i>[Signature]</i>
	N° INVENTARIO:
	446

*PC- Modelo sistémico  
PC- R- para p-riticos*

El presente trabajo es propiedad de la alumna BRAS HARRIOTT María Clara de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Mar del Plata, y no puede ser publicado en todo o en parte, o resumirse, sin el consentimiento escrito de la autora.



Trabajo aprobado por:

Supervisor: Lic. REDONDO Ana



---

firma

**Lic. Ana Isabel Redondo**  
**Prof. Titular Regular**  
**Psicología Laboral**

---

aclaración

Fecha: 15/8/00

Trabajo aprobado por el Comité de Investigación

-----

firma

-----

aclaración

Fecha:

## **Prólogo:**

Estamos transcurriendo un momento de marcada influencia del mercado y la economía en los diferentes aspectos que hacen a nuestra vida. Muchas instituciones sociales se ve afectadas por esta influencia y este es el caso de la Familia. En este caso particular se abarca como objeto de indagación a la Empresa Familiar.

Este tipo de organización económica surge de la conjunción de la empresa y la familia, es una realidad social en la que se superponen procesos económicos y familiares. La empresa es el ámbito de producción de bienes y servicios en relación a cierto mercado. Mientras que la familia posee, como institución primaria, valor humano- social y afectivo.

Las disfuncionalidades manifestadas en el entorno de la familia, son trasladadas a la empresa. Es importante poder diferenciar y reconocer esta doble identidad, para lo cual se propone plantear los rasgos principales del diagnóstico que surge de los modelos sistémicos integrados, teniendo presente sus diferentes variables y aspectos, para lo cual se plantean como necesarios los modelos de interacción, estructura y construcción de la realidad.

La meta propuesta es poder lograr detectar la disfunción familiar, para que en la superposición con lo laboral, se puedan lograr futuras intervenciones exitosas.

## **Indice General:**

Página de advertencia	II
Aprobación del supervisor	III
Aprobación del Comité de Investigación	IV
Prólogo	1
Indice General	2
Introducción	3
Marco Teórico	5
Empresas Familiares	8
Objetivos organizacionales y funcionamiento	14
Enfoque integrado de los modelos sistémicos	21
Modelo estratégico u orientado hacia el proceso	26
Modelo estructural	28
Modelo orientado hacia la construcción del mundo	30
Conclusión	33
Bibliografía	37

## Introducción:

La Empresa Familiar puede ser un medio muy eficaz de producción o explotación de bienes y servicios. Si los miembros de la familia que controlan la empresa y que desempeñan tareas desde los puestos directivos conocen bien sus obligaciones y responsabilidades, sus relaciones mutuas son armoniosas, las decisiones pueden adaptarse mucho más rápidamente que en ningún otro tipo de organización ya que los interesados se conocen desde la infancia, no ignoran los méritos y defectos de cada uno, y pueden adoptar sus decisiones con un mínimo de trámites formales.

Además una empresa familiar, puede crear una atmósfera o adquirir una personalidad propia mucho más fácilmente que una empresa que no sea de esta índole, por carecer de continuidad y tradiciones compartidas, hay toda una trama familiar y de mitos propios de la familia que funda la empresa que le dan su matiz personal.

Varias familias de trabajadores siguen al servicio de la empresa por diferentes generaciones, de forma que el ambiente "familiar" se refuerza acentúa la fidelidad y responsabilidad por parte de la empresa como de sus trabajadores.

El control de la empresa familiar puede confiarse a un miembro de la familia que se designa como "director", pero en numerosos casos los demás miembros de la familia también desempeñan tareas en cargos importantes y con gran poder de decisión en el devenir de la organización; aunque no sean ellos mismos los directores actúan como una especie de dirección colectiva.

Toda esta nueva y particular configuración empresarial, está determinada en gran medida por las características de la empresa, las relaciones que se dan dentro de la familia, las jerarquías que derivan de ella y por una cierta comunicación que se establece entre sus miembros.

Desde el ámbito de la cínica, el modelo de enfoque que aborda las problemáticas familiares denominado Modelo Sistémico, permite comprender que el resultado se debe a la interrelación de los diferentes componentes del sistema



Así por lo tanto y desde esta perspectiva teórica, es necesario poder comprender y elaborar un adecuado diagnóstico de la familia ya que su estructura y forma de relación es trasladada al campo de la empresa, y de allí se derivan las modalidades de conducción y sus problemáticas que llevan en ciertos momentos a una disfuncionalidad, entendida esta en términos de eficacia y eficiencia.

No todas las familias son iguales, ni se da una sola perspectiva de diagnóstico. Es importante poder establecer una integración de los diferentes abordajes sistémicos para luego del calificado diagnóstico, se pueda elaborar la mejor y más productiva forma de abordaje de la problemática empresarial. Es necesario poder conocer bien a la familia su proceso, estructura y construcción de la realidad, ya que sobre estos principios compartidos o modalidades de ser es que se proyecta cierta especificidad y acontecer en el campo del mercado y de las empresas. Un buen diagnóstico permite diagramar las más eficaces estrategias de intervención y puntos de estancamiento para el cambio. Hoy la flexibilidad es una de las características más importantes del mercado. Por lo tanto es imprescindible poder ayudar a estas organizaciones y sus miembros a que comprendan cuales son las estrategias de mayor relevancia que se deben de adoptar para poder continuar en el alto mercado competitivo que hoy enfrenta el mundo. Pero siempre mostrando que el cambio no hará perder la esencia de la empresa ni de la familia que tanto esfuerzo llevó en su fundación.

## **Marco Teórico:**

El funcionamiento de las organizaciones sociales es una realidad basada en la capacidad de los sistemas de producir y mantener por sí mismos los componentes y las relaciones que ellos necesitan para seguir operando sin pérdida de identidad. La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y diferente a las demás. Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación.

Todas las organizaciones sociales evolucionan en el tiempo, y este cambio evolutivo se produce alrededor de ciertos rasgos invariantes que distinguen a dichas organizaciones como singulares y únicas. La identidad no pasa necesariamente por los propósitos o los productos de la organización.

El concepto de identidad, no es considerado como una variable organizacional sujeta a cambios internos, no es un recurso o factor productivo. Se trata de una meta concepto ubicado en el nivel del sistema y cuyos rasgos especifican el dominio en el cual la organización existe como tal.

La estructura se considera como la materialización en el aquí y ahora concretos de la identidad de la organización. La estructura pasa a ser el modo como se presenta una organización frente a cada circunstancia de su devenir.

En la composición de una estructura, suponemos que los elementos que la construyen pueden ser agrupados en tres grandes dominios. En cada uno se ubican elementos de igual naturaleza y que cumplen funciones homogéneas respecto del sistema. Se distingue entonces:

Relaciones entre participantes de la organización, articulados por un sistema de roles.

1. Propósitos, espacio en el que se expresa la intencionalidad de la organización.
2. Capacidades existentes que son recursos, memorias, tecnologías y cultura disponible en la organización.

La intervención del operador y sus prácticas de transformación deben de entenderse como propósitos. La intervención del operador implica un manejo de los recursos, del poder que él dispone y orienta hacia el logro de un orden absoluto o permanente.

Durante los intercambios con el medio ambiente, el sistema es afectado por las perturbaciones del contexto, no predecibles. Estos eventos externos, en conjunción con los estados internos del sistema, determinan distintas clases de efectos sobre la estructura interna y los modos de funcionamiento de la organización.

Algunas perturbaciones generan fluctuaciones internas momentáneas en el comportamiento de ciertas variables críticas para la continuidad de la organización. Estas variaciones pueden ser reabsorbidas por la acción de los mecanismos de regulación del propio sistema, sin afectar la continuidad en el modo de relaciones establecidas. Este modo de comportamiento se enmarca en el proceso de cambio estable.

Existen otros eventos emanados del entorno que por su naturaleza la organización no puede diluir, y sus efectos por lo tanto se convierten en un conflicto incorporado a la vida organizacional, aun cuando la perturbación como agente externo desaparezca. La reacción del conjunto, que en apariencia resuelve la situación conflictiva en realidad relega el problema a un estado de latencia, hasta que una nueva perturbación la exhibe o pone de manifiesto.

Los conflictos que surgen en el devenir de la organización pueden diluirse, integrarse a las relaciones internas, desencadenar un estado de crisis o también provocar una transformación estructural. El estado recibe el calificativo de crisis

cuando en la propia estructura vigente se encuentran los mecanismos para solucionarlo, sin que ello signifique una transformación del sistema. Los efectos de la crisis incluyen el riesgo de regresión del sistema en el sentido de la pérdida de variedad en las respuestas o, por el contrario, pueden brindar al sistema nuevas oportunidades de progreso en su funcionamiento. Las crisis se manifiestan siempre en el dominio de las relaciones, cuya etiología puede provenir de cualquiera de los otros dominios, pero su manifestación, abordaje y resolución pasa siempre por los modos de relación entre las personas que componen la organización, y más concretamente predomina en estas situaciones la lógica del poder.

## **Empresas Familiares:**

Empresa Familiar es cualquier empresa en la que más de un miembro de una familia asume la dirección o responsabilidad activa de la propiedad. La esencia es que sus miembros tienen en común los lazos de sangre, trabajo y propiedad de la firma. Es una realidad social en la que se superponen procesos económicos y familiares. Es la conjunción de dos instituciones, la empresa y la familia. La empresa es una institución económica, vinculada a la producción de bienes y servicios destinados a la satisfacción de necesidades humanas. Es un ámbito para la realización de actividades dentro de un marco de división social del trabajo y un medio para la coordinación de esfuerzos sobre la base de la cooperación. La familia por su parte es una institución previa a la empresa, de significación humana y social más amplia, con proyección a través de la acción procreadora y educativa. Permite y promueve la identidad social del individuo constituyendo una comunión de personas en las que estas participan en forma plena a través de lazos y relaciones fundamentalmente afectivas.

Las empresas familiares no se identifican con un tamaño específico, ni con una modalidad particular de gestión. Constituyen una categoría analítica de suma relevancia por la presencia de una referencia a la familia en su identidad pública, en la determinación de sus políticas, afectando esa relación a la propia vida familiar.

Hay dos tipos principales de empresas familiares, las unigeneracionales e intergeneracionales, para el propósito de este trabajo se tomará solamente las unigeneracionales donde un miembro insta a otro de la misma familia de su generación a fundar una empresa, la pauta más frecuente es la de la empresa como propiedad de un matrimonio a la que luego se incorporarán los hijos dentro del negocio. Los cónyuges no solo trabajan juntos sino que tienen una responsabilidad compartida. Tienen sus propios problemas, el de separar el trabajo y la vida personal, evitando la competencia y los conflictos destructivos. Las empresas intergeneracionales por su parte aparecen en una etapa posterior,

cuando la generación fundadora considera que la compañía ha crecido y puede acomodar a la generación siguiente. Su complejo carácter radica en que deben afrontar dos tareas esenciales: transformar la relación padre- hijo en dos que trabajan juntos, y a su vez el preparar a la generación siguiente para asumir el liderazgo.

La empresa familiar es tan antigua como la sociedad misma. Es una micro empresa con pocas o tan solo uno o dos empleados dirigida por un matrimonio o familia que la pone en marcha inicialmente en su propio domicilio. Por lo general estas empresas son más eficientes, lo que se debe a sus cualidades particulares. El público identifica a la familia y empresa como entidad única e indisoluble.

Las empresas familiares tienden a tener una cultura fuerte y comportamientos sociales basados en un explícito conjunto de valores concernientes a la manera de conducir los negocios, valores que hacen hincapié en la calidad, lealtad hacia los empleados, fijación de metas a largo plazo y estrecha relación con el cliente. Todos valores que tienen que ver con la excelencia. Hay sentido de continuidad y conexión con su propia historia y dirigen sus empresas motivados por algo más que la mera obtención de utilidades.

La empresa familiar constituye un sistema abierto, es decir, está organizada como sistema y está en permanente intercomunicación con el medio. Existe una entrada al sistema, por la que circulan los aportes fundamentales para el funcionamiento de la organización (capitales, equipamientos, materias primas, personas). Hay una salida a partir de la cual se vuelcan al medio los servicios prestados o productos terminados. Entre la entrada y la salida, al interior de la organización se verifican los procesos de transformación mediante los cuales se pone en acto la producción, son tres actividades:

1. Logro de objetivos de la organización( producción de bienes o servicios)
2. Actividades de mantenimiento del sistema interno, donde se incluye el nivel de satisfacción que facilita la obtención de objetivos
3. Actividades orientadas a la adaptación al entorno y anticiparse a los cambios del medio en que está inserta.

En la medida en que la empresa familiar constituye un sistema integrado por diferentes subsistemas que guardan relaciones de interdependencia entre sí, de manera que cualquier modificación en uno de los subsistemas necesariamente afecta a los otros, la observación de los efectos de estas satisfacciones o frustraciones es importante por cuanto los mismos circulan por los diferentes subsistemas como aportes positivos o negativos respectivamente y funcionan como capitalización o descapitalización.

Las organizaciones empresariales configuran su sistema real sobre la base de un sistema formal y un sistema informal. El sistema formal define los objetivos de la empresa, especialización de las tareas, coordinación de las funciones, reglas de orden, criterios de autoridad, etc. Es el organigrama y funcionograma de las organizaciones. El sistema informal, son los comportamientos no previstos en la distribución de roles y funciones. Son afectos, sentimientos, alianzas y rechazos en la organización. Lo que se busca es la adecuada articulación y equilibración de ambos sistemas.

Existe una dinámica de los roles con características particulares en la empresa familiar, se suelen proyectar los roles familiares sobre los laborales. La persona que asume la depositación familiar, se convierte en el principal responsable de las dificultades empresariales. Se necesita una discriminación de ambos espacios.

Las relaciones de autoridad se ven teñidas por la dinámica de los vínculos que se establecen en el ámbito de la familia. Ya que en el seno de la familia es donde se gesta el concepto de autoridad, que junto a otros criterios son vehículo para futuras adaptaciones sociales. Pero hay una diferencia entre la estructura familiar y la empresarial, en la primera la autoridad está referida a lo afectivo, son grupos pequeños y de relaciones cara a cara. La empresa en cambio, es un grupo secundario de relaciones vinculares con características mucho más racionales y las llamadas contractuales. Esto puede derivar en problemas en mecanismos de toma de decisiones o se derive en una autoridad patriarcal que no se actualiza, sin competencias ni capacidades técnicas. Se pasa a un poder carismático sin

capacidades de rendimiento y eficacia adoptado a las nuevas modalidades del mercado en producción, distribución y comercialización.

La empresa familiar es una red comunicacional. Toda empresa supone intercambio de mensajes, información, órdenes, informes de tareas. Hay dos tipos de contenidos de comunicación, centrados en la tarea que aluden a contenidos de trabajo o a los trabajos mismos; y los contenidos centrados en las necesidades psicológicas de los individuos y grupos, hace referencia a sentimientos, opiniones, percepciones y motivaciones respecto del trabajo, de sí mismos y otros aspectos de la vida humana. La confusión de roles en la empresa familiar puede conducir a ruidos en el sistema comunicacional de la empresa. La eficiencia de una organización está determinada por la eficiencia de sus comunicaciones.

En la dinámica de la empresa familiar, un dueño o gerente con personalidad fuerte le impone a la organización ciertas características particulares en función de su estructura comportamental. Hay diferentes estructuras de personalidad que se prolongan como estilos empresariales. La empresa saludable es la que tiene una mezcla de los distintos tipos de personalidad y rasgos de comportamiento diverso.

El fundador de una empresa familiar la considera casi automáticamente como algo importante que vale la pena traspasar a su descendencia. Representa el legado de la familia, tiene un significado especial que es la esencia de esta.

En el hecho de trabajar con un familiar cercano, ambos confían el uno en el otro, se conocen bien y pueden trabajar duramente para beneficio mutuo. La principal ventaja de la empresa familiar es el compromiso y la confiabilidad de los familiares. En este tipo de empresas se manejan dos tipos diferentes de relaciones con la misma persona y a veces estas están en pugna. Las relaciones familiares hacen hincapié en lo afectivo, la aceptación y el crecimiento, mientras que las empresariales se basan en los resultados y la productividad. La empresa agrega presión urgencia a los requerimientos universales de cada miembro de la familia. Debido a las diferentes tareas y requerimientos de la familia y la empresa, se suele comprobar que no pueden trabajar juntos aunque conviven perfectamente



en el seno del hogar. Lo que funciona para una familia, puede asfixiar a una empresa o viceversa.

Cuando familiares fundan una empresa comenten dos errores:

1. Creen que el afecto mutuo basta para que puedan enfrentar los problemas comunes inherentes a la puesta en marcha de una empresa.
2. Creen que una empresa familiar se parece a cualquier otra empresa. El eficaz manejo de relaciones laborales- familiares, exige conocimientos especiales, cuidadosa comunicación y esfuerzo extremo.

Dentro de la familia que es dueña de una empresa suele haber luchas e inconvenientes, dificultades comunicacionales, rivalidades y expectativas frustradas, tener que enfrentar un rápido crecimiento, equilibrar la empresa con la familia y traspasar la compañía a la generación siguiente. En una empresa familiar, las relaciones sanas empiezan por crear una estructura para organizar a la familia y contactarse con lo que cada persona quiere, lo que la familia representa y lo que espera de su empresa. La separación de la empresa y la familia, como la claridad de las normas que rigen el funcionamiento de la empresa es característica de las empresas familiares exitosas.

Las características principales de este tipo de empresas son que sus dueños se preocupan profundamente unos por otros y estas relaciones afectivas se transmiten a todo el personal. Se inculca el espíritu de la familia a todos los empleados. Hay identificación con los valores de la familia fundadora, solidaridad mutua y respeto por los ejecutivos, que hacen los aspectos más importantes de la excelencia, sentimiento que extienden a los clientes. Hay mayor involucramiento en el servicio a los clientes estableciendo relaciones fuertes y positivas. Las políticas personales que aplican tienden a recompensar y valorar el compromiso a largo plazo con sus empleados. Otras cualidades son el foco centrado en la calidad, producto apellido y clientes. Hay paternalismo, compromiso y lealtad, se utilizan muchas metáforas familiares, sentimientos de familia con los empleados. La estabilidad y el foco centrado a largo plazo, otorgan fidelidad con la calidad y coherencia en ganancias a largo plazo. Pero la resistencia al cambio y la

desconfianza en los nuevos métodos son factores débiles que las afectan, al igual que culturas paternalistas, el entorno político y las personas claves.

El predominio y éxito reside en que la estrecha vinculación y mutuo entendimiento es un poderoso recurso en el mundo de los negocios. Comparten una historia y sentido de identidad. Se conocen íntimamente, conocen sus capacidades y debilidades y saben que representan. Hay lealtad y compromiso con el bienestar y futuro del grupo familiar. Utilizan un lenguaje especial, tienen jerarquías establecidas. La presencia de estas cualidades familiares en una empresa contribuye a formar un equipo de trabajo altamente confiable, unido y muy eficaz. Pero llega al llegar a un grado extremo estas cualidades pueden provocar conflictos o dificultades al ignorar la necesidad de cambio y el control compartido.

No se puede comprender la naturaleza de una empresa familiar sin comprender a la familia que la ha creado. Para comprender a la empresa se debe examinar los valores, significados compartidos, aspiraciones y estilo personal de la familia. Las empresas familiares se basan en el valor del esfuerzo. Sus principales motivos de conformación se deben a que la empresa es una prolongación especial de la estrecha relación de los miembros de la familia y momentos que comparten. Es a su vez, un medio para que la familia haga algo significativo, importante y de carácter público. Asegura a todos una sólida posición económica. Los miembros de la familia tienen más libertad, creatividad y autonomía en el trabajo y en sus vidas. La familia pasa a ser conocida en la ciudad o medio en el que desenvuelve, dándoles status y orgullo. Al mismo tiempo estas empresas ofrecen a las mujeres especiales oportunidades de asumir responsabilidades en el manejo y administración empresarial. Se complace y satisface los deseos respecto del futuro familiar.

## **Objetivos organizacionales y funcionamiento:**

La organización puede definirse como la suma de componentes proyectados para alcanzar un objetivo particular de acuerdo a con un plan determinado. Toda organización requiere alguna finalidad, algún concepto del porqué de su existencia y de lo que va a realizar. Deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan los participantes, de las que dependen para alcanzar sus fines. Si no se sabe cuál es la finalidad y que dirección se sigue, se corre el riesgo de ir a la deriva y serán las condiciones del momento las que determinen que hacer y no lo que ella defina.

Las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos, su razón de ser es servir a los objetivos. Para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse, los objetivos empresariales tienen muchas funciones:

1. Se refieren a una situación futura
2. Son fuente de legitimidad que justifican las acciones de una empresa y su existencia
3. Sirven como patrón modelo para comparar y evaluar el éxito de una organización, el rendimiento y la eficacia
4. Son unidad de medida para verificar y comparar la productividad

La empresa no tiene solo un objetivo, debe satisfacer varios requisitos y exigencias que impone tanto el ambiente externo como sus miembros. Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución alternando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas) y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros.

Toda organización debe considerar la eficacia y la eficiencia de manera simultánea. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados, la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso. *En términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad*

de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de productos (bienes o servicios), en tanto que la eficiencia es una relación técnica entre las entradas y las salidas. Por tanto eficiencia es una relación entre los costos y beneficios, de modo que está enfocada hacia la búsqueda de la mejor manera en que las cosas deben hacerse o ejecutarse (métodos), con el fin de que los recursos (personas, máquinas, materias primas) se utilicen del modo más racional posible. La eficiencia se preocupa por utilizar los medios, métodos y procedimientos más adecuados y debidamente planeados y organizados para asegurar un óptimo empleo de los recursos disponibles. La eficiencia no se preocupa por los fines sino por los medios. El logro de los objetivos previstos no es competencia de la eficiencia, sino de la eficacia.

Pero la eficiencia y la eficacia no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficiente pero no eficaz, o viceversa. Puede también ocurrir que no sea ni eficiente ni eficaz, el ideal es una empresa eficiente y eficaz. Puesto que la eficiencia se preocupa por hacer correctamente las cosas y de la mejor manera posible, hace énfasis en los métodos y procedimientos internos. La eficacia se preocupa de hacer las cosas correctamente para atender las necesidades de la empresa y del ambiente que la rodea. La eficacia se ciñe al éxito en el logro de los objetivos y vuelve la atención a los aspectos extremos de la organización.

Como sistemas abiertos, las organizaciones solo sobreviven si solo son capaces de mantener entropía negativa importando una cantidad de energía mayor que la que se devuelve al ambiente convertida en productos. La razón es que una parte de la entrada de energía se transforma en salida organizacional, y la organización consume la otra. La organización necesita ser creada, recibir energía y mantenerse para realizar el trabajo de transformación; tal necesidad se refleja en la pérdida inevitable de energía en el proceso de entrada y salida. Desde esta perspectiva, la eficiencia tiene que ver con cuánto de lo que entra en una empresa sale convertido en producto y cuanto absorbe el sistema; se relacionaba con la supervivencia de la empresa. La eficacia empresarial se refiere a como hacer óptimas las formas de rendimiento, lo cual está determinado por la

combinación de la eficiencia empresarial como sistema con el logro de condiciones ventajosas en la obtención de las entradas que necesita. La eficiencia busca el mejoramiento mediante soluciones técnicas y económicas, en cuanto la eficacia busca que el rendimiento en la empresa sea máximo a través de medios técnicos y económicos y también por medios políticos.

Los criterios para determinar la eficacia administrativa son:

1. Capacidad de la administración para encontrar fuerza de trabajo calificada
2. Moral de los empleados y satisfacción en el trabajo
3. Rotación de personal y ausentismo
4. Buenas relaciones interpersonales
5. Buenas relaciones entre departamentos o subsistemas
6. Percepción respecto de los objetivos de la empresa
7. Utilización adecuada de fuerzas de trabajo calificada
8. Eficacia empresarial para adaptarse al ambiente externo

La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Tres condiciones necesarias se requieren para lograrla:

1. Alcance de objetivos empresariales
2. Mantenimiento del sistema interno
3. Adaptación al ambiente externo

En una empresa familiar, las relaciones sanas empiezan por crear una estructura destinada a organizara la familia y contactarse con lo que cada persona quiere. A fin de lograr una empresa eficiente, es necesario establecer un sistema que asegure una buena comunicación entre los miembros de la familia. Deben aprender a enfrentar los conflictos, asumir sus respectivas responsabilidades y trabajar con metas claras y compartidas. Deben aprender a manejar las previsible crisis de crecimiento de una familia a lo largo de las crisis comerciales. La presencia de cualidades familiares en una empresa contribuye a conformar un equipo de trabajo altamente confiable, profundamente unido y muy eficiente.

La administración de estas empresas adopta como metas primarias la supervivencia y rentabilidad, a menudo las empresas familiares trabajan estas

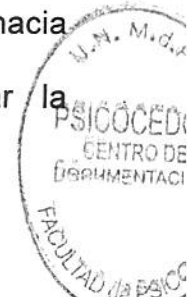
metas primarias junto a otras adicionales que pueden ser como perpetuar el manejo de la empresa por parte de la familia, conservar los bienes para la familia y mantener la solidaridad familiar. Es de vital importancia que las metas de la familia, cuando coinciden con las de la empresa, sean reconocidas, expresadas y diferenciadas separadamente. En la administración de la empresa familiar, una de las tareas consiste en organizarse para abordar los conflictos de metas presentes. Lo que exige la expresión articulada de las metas presentes. No se trata que prevalezca la empresa o la familia, sino que las consideraciones gerenciales deben basarse en una percepción de la diferencia entre lo que hace a la familia y lo que hace a la empresa.

La división de tareas se necesita y es un aspecto muy importante. Lo que hace cada cual puede estar claramente especificado desde el principio. Cuando tal estrategia existe y se la mantiene con eficacia, los conflictos surgen con menos frecuencia y los involucrados tienen incentivos más claros para desempeñarse en zonas de seguridad perfectamente definidos. Con una clara división de tareas es más fácil evaluar los desempeños. Pero es necesario que junto a esta división de tareas halla una descripción detallada de las posiciones y puestos que todos pueden entender, así se evitarán serios conflictos. En cuanto a la supervisión de parientes, quien dirige la empresa debe seguir la buena práctica gerencial de equilibrar la crítica con el elogio y el aprecio.

Todo esto conduce a que el manejo de conflictos es una estrategia muy importante, y más aún en las empresas familiares. Se debe permitir el disenso con apertura al cambio y su consideración. El modelo de una relación abierta para las personas de una empresa y también para las personas de una familia, supone individuos autónomos que se respetan entre sí. Otra estrategia fundamental es saber comunicarse para lo que se necesita saber decir y saber escuchar. Los desacuerdos deben considerarse normales, hay que vivir con el desacuerdo y tolerar las diferencias. Hay que impedir que los conflictos se extiendan a otras relaciones.

Las empresas familiares atraviesan etapas evolutivas de desarrollo. Una de las fuerzas impulsoras de estas empresas es el ciclo de vida del producto. En cada etapa cambian las características del negocio, por lo tanto, cada etapa requiere un nuevo estilo gerencial y revisión del énfasis estratégico. El pasaje de una etapa a otra, está impulsado por diferentes fuerzas, que combinan las influencias del ciclo del producto con la evolución de la industria. Incluye el crecimiento y tamaño del mercado, ingreso de productos competitivos y la agresividad con que lo hacen, los deseos y el nivel de satisfacción de las comunidades.

El ciclo comienza cuando la empresa se halla en etapas iniciales, entonces el producto o servicio es nuevo. Al comienzo de la vida del negocio, la demanda del mercado supera la oferta del producto. Precios y utilidades son elevados y las exigencias competitivas escasas. Luego al madurar el mercado y surgir la competencia, la oferta supera a la demanda. Para incrementar su capacidad competitiva, cada empresa aumenta su inversión de capital a fin de bajar los costos y elevar la producción total. Con el transcurrir del tiempo, algunos competidores quiebran o salen del mercado. Aparecen mejores propagandas, estrategias de venta, etc., creadas por compañías emprendedoras y comienza así un nuevo ciclo vital. Esta fase final es difícil para las empresas familiares ya que actúan en campos en donde hay otras empresas familiares que tienen sus intereses puestos en un solo aspecto del negocio o en una sola línea de productos y sus dueños quieren prolongar la existencia de su empresa familiar. La extensión del ciclo depende de la actividad. A medida que una industria y sus productos recorren su ciclo vital, también lo hacen las formas de organización empresarial pertenecientes a esa industria. La organización evoluciona en parte porque el crecimiento requiere un mayor número de empleados y empresas más grandes tienen características más complejas. En cualquier etapa, la actividad gerencial es un proceso destinado a lograr la eficiencia y eficacia de la organización. Sus instrumentos incluyen el establecer los objetivos, orientar esfuerzos hacia enfoques de la organización, determinar quién dice qué, estructurar la



organización, escoger la manera de evaluar el desempeño, establecer sistemas de compensación y decidir como lograr la gestión para lograr los resultados buscados.

En los fracasos de las empresas familiares, las causas son diversas. Hay empresas que cumplen su ciclo, cambian los mercados y la tecnología; desapareciendo la demanda de ciertos servicios y productos. Los dos problemas más frecuentes en las empresas familiares son respecto a la cuestión de la sucesión donde los sentimientos filiales de gran carga emocional hacen que se adopten soluciones que distan de ser las más racionales y adecuadas. Por otro lado está el tema de la expansión de la empresa, donde aparecen los celos y rivalidades, la familia proyecta sus conflictos, toda su constelación afectiva sobre el desempeño empresarial, la organización ve afectados sus niveles de eficiencia, rendimiento y competitividad. Se hace necesario resolver los conflictos por vía de la intervención, alguien que estando mediatizado de la conflictiva organizacional pueda analizar lo más objetivamente posible los nudos problemáticos de la empresa y establecer conjuntamente con el colectivo humano integrante del sistema afectado las líneas de acción necesarias para optimizar el desenvolvimiento de la empresa.

Independientemente de las típicas dificultades que acechan en todos los negocios, los familiares enfrentan desafíos particulares. El fundador explota un mercado o diseña un producto que es anticuado, lo que no da herencia a los hijos. Hay negativa por reconocer la necesidad de cambio, no se introducen innovaciones o se niegan a adoptar el estilo tradicional a las nuevas demandas de la realidad. La energía inicial y la dedicación flaquean, por lo que la empresa envejece a la par de sus fundadores. Las necesidades de la familia priman por sobre el adecuado funcionamiento de la empresa. No se saben comunicar o hacer frente a los problemas, por lo que se impide el normal funcionamiento del negocio y así la productividad declina. La familia dirige la empresa como a la familia por lo que se hace de manera errática, se institucionaliza cierta manera de hacer las cosas, lo que trae aparejada cierta endeble organizativa que arrastra hacia abajo

a toda ala empresa. Los roles en el hogar y en el trabajo están en pugna, el trato de los miembros es como se da en la casa, no se pueden separar los espacios. Siguen en los puestos por lazos de parentesco y no en beneficio de la empresa. Siempre hay signos que revelan ciertas áreas de tensión o dificultad. Ciertas cualidades son necesarias para lograr un buen desarrollo en eficiencia y eficacia, para lo cual se necesita mantener tanto el sistema familiar como el empresarial en forma sana.

<b><u>EFICIENCIA</u></b>	<b><u>EFICACIA</u></b>
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer las cosas correctamente	Hacer las cosas correctas
Resolver problemas	Lograr objetivos
Salvaguardar los recursos	Utilizar recursos de manera óptima
Cumplir tareas y obligaciones	Obtener resultados
Capacitar a los subordinados	Proporcionar eficacia a los subordinados
Cómo se hacen las cosas y de que modo se ejecutan	Para qué se hacen las cosas, cuáles resultados se persiguen y cuáles objetivos se logran.

- **Enfoque integrado de modelos sistémicos:**

Modalidades terapéuticas centradas en procesos interpersonales, fenómenos estructurales y en la construcción de la realidad, son tres orientaciones básicas del enfoque sistémico no excluyentes. El eje fundamental que orientó el desarrollo de la terapia familiar y le dio su identidad fue la formalización progresiva de un conjunto de modelos básicos que llegaron a ser identificados como orientaciones o escuelas, y alrededor de los cuales se organizaron buena parte de los escritos e ideas en dicho campo. Estos modelos proporcionaron una fundamentación conceptual para la pragmática de estrategias y técnicas para lograr el cambio en la familia. Los modelos aunque resulten básicos para escuelas específicas de terapia familiar, son construcciones a nivel medio emplazadas entre paradigmas generales y técnicas aplicadas. Son "traducciones" del amplio paradigma sistémico a hipótesis, variables y observables que son específicamente relevantes en el área de la terapia familiar. La situación de la terapia familiar sistémica, puede entonces ser interpretada en términos de varias colecciones no-excluyentes de variables y construcciones, o sea, un conjunto de aquellos modelos intermedios, todos ellos con claras raíces en la cibernética y que por esa razón poseen el potencial de estar ricamente articulados el uno con el otro. En el curso del desarrollo de sus propias premisas y de la distinción de su propio conjunto de observables y variables específicas, cada uno de estas operacionalizaciones desarrolló su propia jerga y generó su propio conjunto de intervenciones.

El primer objeto de estudio de la cibernética fue los procesos de comunicación y control en sistemas naturales y artificiales y el de la Teoría General de los sistemas, la correspondencia o isomorfismo entre sistemas de todo tipo

La cibernética apareció en los albores de la ingeniería de comunicación y de las ciencias de la autoformación y de la computación como un esfuerzo tendiente a establecer los principios generales de regulación de sistemas de todo



tipo. Los primeros trabajos en cibernética, incluyendo los aportes centrales de Norbert Wiener, se centraron en los procesos de corrección de la desviación, en la retroalimentación (feedback) negativa, postulando como los sistemas operan para mantener su organización. La negentropía era el principio ordenador; más allá de la entropía positiva yacía el caos y la destrucción del sistema. Los procesos centrales develados eran los de neutralización de la desviación, es decir, los procedimientos que optimizan el logro de un objetivo dado, la homeostasis, en el sentido de procesos auto correctivos. La noción de familia como sistema y por ende la terapia familiar, debe su origen al impacto transdisciplinario de estas ideas. Los trabajos en el campo de la terapia familiar de ese primer período reflejan el énfasis negentrópico: reglas familiares, mitos familiares, patrones interactivos, etc. La segunda etapa en el desarrollo de la cibernética, el énfasis se desplaza a los procesos de amplificación de la desviación, la retroalimentación positiva, y los procesos sistémicos de cambio. El énfasis conduce a una visión homeodinámica, en contraste con la homeostática, de los procesos sistémicos, subrayando la dialéctica estabilidad cambio.

Las desviaciones o fluctuaciones de parámetros de un sistema evocan procesos tendientes a neutralizarlos. Si estos procesos neutralizadores se encuentran debilitados o las desviaciones adquieren o mantienen intensidad por razones contextuales o evolutivas, ocurre en el sistema una bifurcación o salto cualitativo que establece nuevas líneas de base, y nuevos procesos neutralizadores, reproduciéndose así, en una nueva etapa evolutiva del sistema, la vieja batalla entre stasis y génesis. En el campo de la terapia familiar, esta voluntad epistemológica permitió la descripción de actividades terapéuticas que hasta entonces habían sido solo definidas como estilísticas o de las que no se hablaba o escribía por simple carencia de lenguaje conceptos. Aparecen así intervenciones generadoras de crisis, movimientos desequilibrantes y actividades provocativas destinadas a empujar a la familia más allá del umbral y desencadenar cambios cualitativos. El curso de las ideas de la cibernética experimentó un cambio radical cuando la fascinación por el estudio de los procesos recursivos condujo a incluir a

la misma cibernética entre los objetos de estudio. Se tituló "Cibernética de la cibernética" luego se cambió la denominación por Cibernética de segundo orden o Cibernética de los sistemas observantes; en contraste a la Cibernética de los sistemas observados o de primer orden.

En este nuevo punto de vista el observador es parte de y necesariamente afecta, lo que observa, y toda descripción acerca de observaciones y modelos es necesariamente una descripción acerca de quien genera esa descripción. El terapeuta familiar no es un terapeuta que opera sobre una familia cambiándola, sino que es un participante educado en un proceso de transformación colectiva de significados. La actividad terapéutica puede ser descrita como una actividad dialógica más que como una actividad interventiva de un agente sobre un sujeto individual o colectivo; en la que de manera activa el terapeuta busca insertarse en una visión del mundo aportada por la familia para generar propuestas de puntos de vista alternativos y/o de nuevas connotaciones con los que el colectivo (familia- terapeuta) desarrolla nuevas perspectivas que no traen consigo comportamientos sintomáticos o problemáticos. La sesión de terapia parece más bien una conversación con un especialista en ver más lados de las cosas, que sabe acompañar al grupo para que el conjunto familia- terapeuta vislumbre la naturaleza holográfica, de múltiples perspectivas, de las cosas o incorpore al menos puntos de vistas alternativos que permitan resoluciones originales de problemas crónicos. Los descubrimientos y los cambios que resultan de la conversación terapéutica son necesariamente propiedad de la familia consultante, son el resultado de su propia participación única en la co evolución de las ideas que se fueron dando a lo largo del curso de la entrevista.

Hay un vaivén entre modelos de primer y segundo orden. Con frecuencia el terapeuta alterna entre pensar acerca de la familia "afuera" (define patrones reiterativos, fronteras intergeneracionales como atributos intrínsecos del sistema familiar que él está observando o propone un curso de preguntas circulares para desafiar ciertas áreas de silencio) y sumergirse en el diálogo

terapéutico para ir a la deriva junto con la familia en la construcción colaborativa de descripciones, historias y sus significados.

Los modelos que comparten una raíz sistémica son aquellos que se centran fundamentalmente en el proceso, la estructura y en la construcción del mundo. De los tres modelos intermedios puede decirse que las conductas sintomáticas-problemáticas están contenidas y ancladas por su propia participación en patrones interaccionales circulares, auto perpetuantes por su función como reforzadores y recordatorios de los rasgos estructurales que contribuyen recurrentemente a mantenerlos, y por su participación en la construcción del mundo que, a su vez, proporciona la ideología que los sostiene.

Proceso y estructura forman una pareja dialéctica en tanto que la construcción de la realidad, aunque está conectada con los otros dos, se refiere a un nivel semiológico y lógico diferente. Sin embargo cada nivel de análisis permite la descripción de recursividades, que dan cuenta del mantenimiento de conductas sintomáticas o problemáticas.

Cada una de los tres modelos provee una racionalidad conceptual a un conjunto específico de intervenciones. Repuntuaciones, prescripción de síntomas, predicción de fracasos, prescripción de conductas y tareas para vencer el patrón de mantenimiento del síntoma, derivan claramente en un enfoque interaccional. El realineamiento de acuerdo a los límites generacionales y la jerarquización de las facultades parentales, frecuentemente transmitidas mediante la actuación en la misma sesión, pueden ser identificadas con el enfoque estructural. Una organización alternativa de la historia familiar y connotaciones positivas de conductas colectivas, pueden ser adscriptas al énfasis en la construcción de la realidad.

Proceso, estructura y construcción del mundo son niveles de análisis de los fenómenos interpersonales, no excluyentes y dialécticamente relacionados. Cada cambio sistémico puede ser discutido en términos de parámetros interaccionales, estructurales y de construcción del mundo. La correspondencia dialéctica entre secuencia y contexto, entre patrón y organización de la realidad, hace posible el

cambio de los patrones mismos cambiando los valores que se correlacionan con ellos y viceversa, pueden destruir cierto juego de valores, cambiando los patrones interaccionales que los apoyan y les otorgan credibilidad.

Los profesionales que adoptan cualquiera de los modelos sistémicos, se caracterizan por la equidistancia o neutralidad. Se toma esta posición sea negándose prudentemente a tomar partido, sea colocándose sistemáticamente de lado de todos los participantes. Para llegar al resultado final mismo: un no-alineamiento que aumenta el poder del profesional y su habilidad para percibir puntos de vista aparentemente conflictivos presentados por los miembros de la familia. Se necesita una posición neutral y equidistante para retener una meta perspectiva.

Al definir su base sistémica común se expande enormemente el repertorio de herramientas conceptuales y técnicas del investigador, del docente y del terapeuta familiar, ya que les otorga la facultad de elegir dentro de la amplia gama de variables familiares, hipótesis e intervenciones mutuamente potenciadoras.

## **Modelo estratégico u orientado hacia el proceso:**

El modelo estratégico no es una concepción o una teoría particular, sino un nombre para aquellos tipos de intervención en los que el profesional asume la responsabilidad de influir directamente en las personas. Se sigue la formulación y sistematización de Erickson desde una perspectiva interaccionista o de la pragmática de la comunicación; el modelo estratégico nace en realidad de una síntesis evolutiva entre las teorías sistémicas, de estudio de la familia y la comunicación realizado por el grupo de Palo Alto, dirigido por Bateson y Jackson, y el trabajo clínico y estudio del fenómeno hipnótico llevado a cabo por Milton Erickson. Este último es a quien hay que remitirse para las estrategias de aplicación clínicas y para la modificación en breve tiempo de las situaciones disfuncionales.

El modelo pone el énfasis en el "proceso" establece que los síntomas, conflictos y problemas, es decir, conductas de naturaleza repetitivas que son molestas o malsanas para la gente, son retenidas y fijadas en patrones interpersonales más amplios y recurrentes, o sea, que son segmentos de secuencias de interacciones que tienden a auto perpetuarse. Estas secuencias recursivas están compuestas por conductas sintomáticas, como también por conductas que son claramente definidas por los participantes como no sintomáticas. Estos patrones autoperpetuantes, esta constricción de la variedad, limitaciones que aumentan notablemente la posibilidad de que se dé una determinada secuencia de conducta, se llaman "reglas de la familia". Si se observa la reiteración de estos patrones en una familia determinada, se puede decir que la familia actúa siguiendo la regla. Las regularidades son atributos sistémicos naturales que hacen a la "familiaridad" o sea la similitud de una familia en presencia de un contexto social siempre cambiante.

Las intervenciones terapéuticas se centran en esas secuencias recurrentes que contienen conductas sintomáticas o problemáticas. Las estrategias dirigidas a desordenar o bloquear estos patrones específicos, se diseñan e implementan por

intermedio de prescripciones del síntoma y/o la prescripción o proscripción de conductas no sintomáticas pertenecientes a esa secuencia. La interrupción de la naturaleza "necesaria" de la secuencia, libera las conductas sintomáticas o no, que fueron capturadas en la órbita del "juego sin fin".

Las opciones que son cruciales para este punto de vista son los conceptos de patrón, de puntuación de la secuencia de interacción y de reglas familiares.

Algunas de las preguntas que se hacen regularmente quienes operan desde este modelo son:

1. ¿Cuál es la secuencia de conductas del individuo y de los otros que el síntoma desencadena o suprime?
2. ¿Cuál es el conjunto que precede a la conducta sintomática?

Ese es el marco en el cual los patrones interaccionales pueden ser reconstruidos con el propósito de idear estrategias para bloquearlos. El operador podrá deducir las reglas que rigen ciertos procesos interpersonales a las que están anclados los síntomas mediante la activación de otra construcción intermediaria, aquella centrada en la estructura con referencia específica a problemas de límites y jerarquías.

El abordaje que propone este modelo es entendido como un cuidadoso estudio de la comunicación interpersonal dirigido a modificar, por medio de acciones o prescripciones directas a veces paradójales o sin lógica, el sistema de relaciones disfuncionales operante en un grupo determinado de personas.

En la perspectiva del MRI, el problema está determinado por el mecanismo de acciones y retroacciones desencadenado y mantenido por las "soluciones ensayadas" que se han utilizado al hacer frente a los trastornos o síntomas actuales. El profesional debe hacer una clara descripción del problema o soluciones ensayadas y de las reacciones al mismo; para luego estudiar la estrategia de intervención basándose en los datos del diagnóstico y de acuerdo con la idiosincrasia del sujeto o sujetos.

## Modelo estructural:

El modelo estructural encara el proceso de feedback entre las circunstancias y las personas implicadas, los cambios impuestos por una persona sobre sus circunstancias y la forma en que los feedback en relación con estos cambios afectan su acción posterior. Una mutación en la posición de una persona en relación con sus circunstancias constituye una modificación de sus experiencias. La terapia de familia recurre a las técnicas que alteran el contexto inmediato de las personas de tal modo que sus posiciones cambian. Al cambiar la relación de una persona con su contexto familiar en que se mueve, se modifica consecuentemente su experiencia subjetiva. La familia al modificarse, ofrece a sus miembros nuevas perspectivas frente a sus circunstancias.

El profesional confía en algunas propiedades del sistema. En primer lugar una transformación de su estructura permitirá al menos una posibilidad de cambio; en segundo lugar el sistema de la familia está organizado sobre la base del apoyo, regulación, alimentación y socialización de sus miembros y en tercer lugar, el sistema de la familia tiene propiedades de auto perpetuación.

Los procesos se pueden reflejar temporariamente en las estructuras. Las correlaciones de las reglas interaccionales respecto de ciertos atributos sistémicos, pueden describirse y delinear en términos de variables estructurales específicas, centralmente límites (reglas de participación) y jerarquías (reglas de poder). El profesional explora y delinea indicadores de manejo de los límites y deduce aquellas reglas que rigen este manejo. Se pone especial atención en ciertas cualidades normativas de las transacciones entre subgrupos dentro de la familia así como también entre la familia y el exogrupo:

1. si las reglas que rigen los límites son claras o confusas
2. si son predecibles o demasiado variables
3. si son adaptativas o demasiado rígidas o demasiado imprecisas
4. si los límites son selectivos pero permeables o excesivamente permeables o impermeables



5. si las reglas son apropiadas para la tarea correspondiente a la etapa específica de desarrollo de cada familia determinada
6. Si el diseño resultante está equilibrado o desnivelado.

Se asume que las conductas sintomáticas, vistas como anclajes y recordatorios de los patrones familiares, contribuyen al mantenimiento de las reglas interaccionales referentes al manejo de los límites. Dialécticamente estos estereotipos referentes a los límites contribuyen a su vez a mantener la conducta sintomática. El diseño de la familia en términos de límites puede ser discutido en términos de distribución y manejo del poder y de la autoridad, variables que requieren y reflejan, infraestructuras específicas de límites.

La modificación de las reglas sobre límites y sobre el manejo del poder y la autoridad en la familia, tiene un profundo impacto sobre una variedad de transacciones esenciales incluyendo la ruptura de aquellos patrones interaccionales que contienen y mantienen a los síntomas.

Un foco centrado en las variables estructurales puede ser muy pertinente cuando una primera búsqueda de patrones interaccionales detecta características invariables, cíclicas y estables en la interacción, puesto que los relativamente fijos evocan patrones de mantenimiento relativamente fijos.

La información interaccional surge de las diferencias, no de la monotonía. El trazado de mapas estructurales, en cambio se basa en la invariabilidad.

## **Modelo orientado hacia la construcción del mundo:**

Este modelo se apoya en la construcción que cada uno de nosotros es una reproducción del mundo, cada uno de nosotros lleva dentro de sí mismo estructuras de creencias que no solo organizan la realidad sino que organizan nuestras conductas sobre la base de suposiciones, algunas de las cuales toman la forma de ideologías, otras las de convicciones y muchas más de atribuciones que funden percepciones y preconceitos en nociones sobre "como son las cosas". Todos los actos de comunicación ( discurso como acción) suministran el acceso directo a la percepción del mundo, organiza la interconexión entre el individuo y su entorno.

En nuestra cultura occidental orientada hacia el contenido, la realidad es percibida como intrínsecamente válida y "allí afuera", y el proceso estructura se percibe como incluido bajo una realidad que les da forma. La naturaleza dialéctica de la interrelación entre construcción del mundo, percepción, conocimiento y comunicación en la interacción humana, es rescatada por lo que se conoce en filosofía como el "enfoque constructivista".

Los parámetros y normas para construir la realidad están fijados en cada macro y micro cultura mediante un conjunto específico de palabras claves, símbolos e historias que condensan prescripciones y proscripciones de conductas, órdenes y límites, y reglas interpersonales en general. Son envolturas circundantes que agregan niveles de significado y dan continuidad a todas las interacciones.

En la familia, las interacciones son siempre enmarcadas por un contexto simbólico rico y relativamente estable, específico de la condición humana, que recuerda como debe ser construida la realidad, y crea, fija y les recuerda las reglas de la familia. Cada miembro de una familia se define como tal, como miembro de una familia determinada, porque comparte con las demás una manera bien específica de organizar la realidad o ideología. La sensación de los miembros de la familia de pertenencia a un ente colectivo, proviene de la experiencia de

consonancia derivada de la construcción compartida por los miembros de la familia. En forma recursiva la performance de cualquier patrón interaccional evoca el concepto de construcción del mundo subyacente. Estos acuerdos están sintetizados y actualizados repetidamente por regularidades interaccionales autoperpetuantes, por creencias convalidadas por consenso, por estilos y retórica compartidas por la familia, y en realidad por su participación en la construcción de la realidad conocida como historia familiar.

El anecdotario o historia de la familia puede describirse como construcción común o una mitología, un acuerdo acerca del orden y significados atribuidos a los hechos experimentados conjuntamente, que constituyen una organización ad hoc de momentos o anécdotas consideradas memorables porque encierran acuerdos pasados y presentes sobre la realidad presente, sobre tópicos contractuales, consensos acerca de valores, objetivos, rótulos, etc. Parte de todo eso puede ser prehistoria, o sea, elementos de la historia de la familia de origen de los miembros, que persisten a través del tiempo, ya que siguen simbolizando y actualizando acuerdos establecidos, volviéndolos a presentar, manteniéndolos presentes. De este modo la historia compartida es un reservorio de reglas de interacción y un manual con códigos sobre como construir la realidad que se activa cada vez que un fragmento correspondiente de aquella historia es activado.

Las conductas sintomáticas tienden a ser rápidamente incorporadas como parte de la organización global de la realidad familiar, y su activación prontamente activa o de define (reglamenta) los roles. Los síntomas y los correspondientes comportamientos complementarios de miembros no sintomáticos, constituyen así poderosas indicadores que contribuyen a representar, reconfirmar y reactualizar los acuerdos familiares acerca e puntuaciones, puntos de vista, valores y normas. También son importantes agregados a historias y anécdotas. Es en este sentido que se puede hablar del "ajuste" entre los síntomas, estilo familiar e historia familiar. Este ajuste y esta relación bidireccional entre el "aquí y ahora" y el pasado, permite también porqué un cambio inducido por el terapeuta en los valores atribuidos a la actual conducta sintomática tiene el poder de sacudir la

base de estos valores, y porque un cambio estratégicamente elegido en el orden de los elementos o el valor de un fragmento significativo de la historia familiar, puede, a su vez, desbaratar un patrón interaccional mantenedor de un síntoma que estaba imbricado en el anterior sistema de creencias del mundo sostenido por él.

Las intervenciones terapéuticas basadas en la construcción de la realidad alternativas capitalizan en conocidas propiedades sistémicas. La intervención apuntará a cambiar selectivamente la organización de los fragmentos específicos de la realidad familiar que proveen apoyo ideológico a aquellos patrones interaccionales que contienen conductas sintomáticas, a fin de conmocionar el patrón y desalojar los síntomas. Esto se logra generalmente de la siguiente manera:

1. Connotando, remarcando positivamente algunas conductas o hechos rotulados por la familia como negativos.
2. Connotando positivamente conductas connotadas previamente como positivas por la familia misma.
3. proponiendo una organización alternativa, igualmente posible de la realidad pasada o presente, de modo tal que torne innecesaria la retención de la conducta sintomática

Este estilo de intervención terapéutica es frecuentemente presentado por el terapeuta como un "descubrimiento" más que como una construcción, o como una forma evidente en que los datos proporcionados por la familia se organizan por sí mismos.

## **Conclusión:**

Para finalizar el desarrollo de toda la información recabada y expuesta a lo largo del informe, se concluye que la Empresa Familiar es cualquier empresa en la que más de dos miembros de una familia asumen la dirección o responsabilidad activa de un emprendimiento, su esencia se debe a que sus miembros tienen en común lazos de sangre, trabajo y propiedad de la firma. Realidad social en la que se superponen procesos económicos y familiares, así como conjunción de dos instituciones, la familia y la empresa.

La identidad es el concepto que permite distinguir a cada organización como singular, particular y diferente de las demás. Todas las organizaciones sociales evolucionan en el tiempo, pero ciertos rasgos invariantes se mantienen y estos son los que dan lugar a la identidad de la empresa que no pasa necesariamente por los propósitos o el producto que se genera. Deben definirse las metas, los objetivos y el ambiente interno que necesitan sus participantes, de lo que dependen para alcanzar sus fines.

La organización necesita ser creada, recibir energía y mantenerse para realizar el trabajo de transformación natural por el que atraviesa todo sistema abierto. Durante los intercambios con el medio ambiente, el sistema es afectado por las perturbaciones del contexto, no predecibles. Estos eventos externos, en conjunción con los estados internos del sistema, determinan las diferentes clases de efectos por sobre la estructura empresarial y su modo de funcionamiento. Los conflictos que surgen en el devenir de la organización pueden diluirse, integrarse a las relaciones internas, desencadenar un estado de crisis o también provocar una transformación estructural. La crisis surge cuando en la propia estructura vigente se encuentran los mecanismos para solucionarlos, sin que ello signifique una transformación del sistema.

Un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse. Estos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución alternando las relaciones de la empresa con el ambiente y con sus miembros y son evaluados y

modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros. La eficacia es una medida normativa para alcanzar resultados, la eficiencia es una medida normativa para la utilización de recursos en ese proceso. La eficacia administrativa lleva a la eficacia empresarial. Para ello son necesarias tres condiciones: alcanzar los objetivos de la empresa, mantener su sistema interno y adaptarse al ambiente externo

Existe una dinámica de los roles con características particulares en la empresa familiar, se suelen proyectar los roles familiares por sobre los laborales. La persona que asume las depositaciones familiares, se convierte en el principal responsable de las dificultades empresariales. Se necesita una discriminación de ambos espacios. Dentro de estas empresas, suele haber luchas e inconvenientes, dificultades comunicacionales, rivalidades y expectativas frustradas, tener que enfrentar un rápido crecimiento, equilibrar la empresa con la familia y traspasar la compañía a la generación siguiente. En una empresa familiar las relaciones sanas empiezan por crear una estructura para organizar a la familia y contactarse con lo que cada persona quiere, lo que la familia representa y lo que espera de su empresa. La separación de la empresa y la familia, como la claridad de normas que rigen el funcionamiento de la empresa es característica de las empresas familiares exitosas. No se puede comprender la naturaleza de la empresa sin conocer la naturaleza de la familia que la ha creado. Para comprender a la empresa se debe examinar los valores, significados compartidos, aspiraciones y estilo personal de la familia. Independientemente de las típicas dificultades que acechan en todos los negocios, los familiares enfrentan desafíos propios.

Los fracasos de las empresas familiares son de variadas causas. Hay empresas que cumplen su ciclo, cambian los mercados y la tecnología; desapareciendo la demanda de ciertos servicios y productos. Los dos problemas más frecuentes son respecto a la cuestión de la sucesión donde los sentimientos filiales de gran carga emocional hacen que se adopten soluciones que distan de ser las más racionales y adecuadas. Por otro lado está el tema de la expansión de la empresa, donde aparecen los celos y rivalidades, la familia proyecta sus

conflictos y constelación afectiva por sobre el desempeño empresarial, así la organización ve afectada su eficiencia, rendimiento y competitividad. La familia dirige la empresa como a la familia, se institucionaliza cierta manera de hacer las cosas, lo que trae aparejada cierta endeble organizativa que arrastra abajo a toda la empresa.

Ciertas cualidades son necesarias para lograr un buen desarrollo en eficiencia y eficacia, para lo cual se necesita mantener tanto el sistema familiar como el empresarial en forma sana. La intervención del operador y sus prácticas de transformación deben de entenderse como propósitos. La intervención del operador implica un manejo de los recursos, del poder que él dispone y orienta hacia el logro de un orden absoluto o permanente. Se alterna entre pensar la familia desde afuera, definiendo patrones reiterativos, fronteras intergeneracionales y hasta preguntas circulares para desafiar ciertas áreas de silencio; pero también se puede introducir en un diálogo para ir a la deriva junto con la familia en la construcción colaborativa de descripciones, historias y sus significados compartidos. No se trata de que prevalezca la empresa o la familia, sino que las consideraciones gerenciales deben basarse en una percepción de la diferencia entre lo que hace a la familia y lo que hace a la empresa. Modalidades centradas en procesos interpersonales, fenómenos estructurales y en la construcción de la realidad, son las tres orientaciones básicas del enfoque sistémico no excluyentes. Son modelos que comparten una raíz sistémica, se centran fundamentalmente en el proceso, la estructura y en la construcción de la realidad. De los tres modelos puede decirse que las problemáticas están contenidas y ancladas por su propia participación en patrones interaccionales circulares, autoperpetuantes por su función como reforzadores y recordatorios de los rasgos estructurales que contribuyen recurrentemente a mantenerlos, y por su participación en la construcción del mundo, que a su vez, proporciona la ideología que los sostiene. Cada uno de los tres modelos provee una racionalidad conceptual a un conjunto específico de intervenciones. Al definir su base común se expande enormemente el repertorio de herramientas conceptuales y técnicas,

ya que otorga la facultad de elegir dentro de la amplia gama de variables familiares, hipótesis e intervenciones mutuamente potenciadoras. Lo que deriva en la elaboración de un completo diagnóstico del cual se parta y sirva como base de futuras intervenciones a realizar.

## **Bibliografía:**

BONANTINI y RYAN "Las características psicológicas de las Empresas Familiares"

CASABIANCA y HIRSCH "Cómo equivocarnos menos en terapia" Ed. Universidad Nacional del Litoral.

CHIAVENATO "Administración de los Recursos Humanos" Ed. Mac Grawhill 1997.

DENNIS JAFFE "Trabajar con los ser queridos" Ed. El Ateneo 1995.

ETKIN y SCHAVARSTEIN "Identidad de las Organizaciones" Ed. Paidós 1994.

FISHAMN y ROSMAN "El Cambio Familiar: desarrollo de modelos" Ed. Gedisa 1988.

FRIED SCHMTMAN "Paradigma y Crisis familiar" Rev. Psicoterapia y Familia, vol 2, nro 2, 1989.

HALEY "Terapia no convencional" Ed. Amorrortur 1991.

HALEY "Terapia pa resolver problemas" Ed. Amorrortur 1999

MARTINEZ NOGUEIRA "Empresas Familiares" Ed. Machi

MINUCHIN "Familias y Terapia Familiar" Ed. Gedisa 1999

MINUCHIN y FISHMAN "Técnicas de Terapia Familiar" Ed. Paidós 1997

MUGNANA y TRUCCO "Empresas Familiares" ficha de cátedra de Psicología Laboral UNMDP

PALAZZOLI "Al frente de la Organización" Ed. Paidós 1986.

SCHEIN "Psicología de la Organización" Ed. Prentice Hall 1982.

SCHLEMONSON "La perspectiva ética en el análisis organizacional" Ed. Paidós 1992.

SLUZKI "Cibernética y Terapia Familiar, un cambio mínimo" Rev. Sistemas Familiares 1987.

SLUZKI "Proceso, Estructura y Construcción del mundo: hacia un enfoque integrado de los modelos sistémicos en Terapia Familiar" Rev. Family Process, vol 22, nro 4 1983.

UMBARGER "Terapia Familiar Estructural" Ed. Amorrortur 1992.

WATZLAWICK "El arte del Cambio" Ed. Herder 1992.

WATZLAWICK, WEAKLAND y FISCH "Cambio" Ed. Herder 1999

WATZLAWICK, WEAKLAND y FISCH "Teoría de la Comunicación Humana" Ed. Herder 1997.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE MAR DEL PLATA**  
**ESCUELA SUPERIOR DE PSICOLOGIA**

**PROYECTO DE INVESTIGACION-REQUISITO CURRICULAR**

**PLAN DE ESTUDIOS O.C.S. 586/85 - O.C.S. 143/89**

**NOMBRES Y APELLIDO:** María Clara BRAS HARRIOTT

**MATRICULA Y AÑO:** 3301/95

**CATEDRA O SEMINARIO DE RADICACION:** Psicología Laboral

**SUPERVISOR:** LIC. REDONDO Ana

**CO-SUPERVISOR:**

**CONSIGNAR SI EL PROYECTO FORMA PARTE DE UNO MAYOR EN DESARROLLO:**  
SI.....NO :

**TITULO DEL PROYECTO:** "Empresas Familiares disfuncionales"

**PALABRAS CLAVE (hasta cinco):** Abordaje sistémico de empresas Familiares, disfuncionalidad.

**DESCRIPCION RESUMIDA (Antecedentes, Marco Teórico, Finalidad, en no más de 120 palabras, escrito a máquina o P.C. y luego pegado):**

La empresa familiar surge de la conjunción de la empresa y la familia, realidad social en la que se superponen procesos económicos y familiares. La empresa es el ámbito de producción de bienes y servicios en relación a cierto mercado. Mientras que la familia posee, como institución primaria, valor humano- social y afectivo.

Las disfuncionalidades manifestadas en la familia son trasladadas a la empresa. Su diagnóstico surge de los modelos sistémicos de interacción, estructura, construcción de la realidad, ciclo vital e identidad complementaria.

La meta es poder detectar la disfunción familiar, para que en la superposición con lo laboral se puedan proponer futuras intervenciones.