
LA FAMILIA

Centro de Capacitación de los Gerentes Efectivos

Por Arnoldo Arana

Abril 2013

“Pensaríamos que los mejores gerentes vienen de alguna gran escuela de gerencia. Lo cierto es que la formación de un gerente de perfil, comienza por su casa. El gerente viene de su triángulo familiar: padres, hermanos, quienes conforman el sistema primario, importante laboratorio de aprendizajes para la vida.”

Manuel Barroso

Quien no tiene raíces en una familia, carece de un elemento importante no sólo dentro de sí mismo, sino para los demás. Y es que la vida en familia es la experiencia más definitoria e influyente en la vida de un individuo, por encima de otras influencias de cualquier institución o grupo social. Según Manuel Barroso, “La familia deja su huella indeleble en la vida y esencia de todo individuo. La sanidad y funcionalidad o la insanidad y disfuncionalidad, el desempeño productivo y efectivo o no, tienen que ver con lo vivido y aprendido en el laboratorio familiar. La experiencia en familia produce el impacto más decisivo y permanente en la vida de las personas”, porque la familia lo es todo. En palabras del mismo Barroso, “La familia es estructura, contenido y proceso, vida e historia de cada quien”.

La familia: La escuela más fundamental para el desarrollo de gerentes exitosos.

No hay otra escuela, ni laboratorio más determinante para la capacitación de los futuros gerentes que el triángulo familiar (padre-madre-hijos). Privar al individuo de la posibilidad de experimentar la vivencia de ser y crecer en familia, es anti-ecológico y viola las leyes naturales propias del desarrollo del ser humano; negarle a un ser humano la vida en familia es arrebatarle el derecho legítimo a iniciar su vida de crecimiento “con el pie derecho”, con la mejor opción disponible. Manuel Barroso comenta que “Una persona no puede vivir ni crecer sino dentro de sus contextos de crecimiento que son los laboratorios naturales de aprendizaje”. Ni la escuela, ni la universidad, ni

ningún otro centro educativo pueden sustituir la riqueza, potencialidad y versatilidad que proporciona la vida en familia. El triangulo familiar representa la mejor oportunidad que tiene disponible el individuo para lograr un crecimiento sano y funcional.

La familia es, por excelencia, la escuela que modela el estilo de gerenciamos a nosotros mismos y a las organizaciones que lideramos. El hogar representa el contexto más fundamental y definitorio donde los lideres aprenden a ser efectivos; donde los futuros gerentes aprenden las competencias esenciales: relacionales, perceptivas, cognitivas, emocionales, conductuales y organizacionales que los hacen exitosos.

La educación formal (escuela, universidad, etc.) aporta los elementos técnicos y que habilitan para la vida laboral - productiva en las organizaciones, pero es el contexto familiar el que sienta las bases fundamentales para el desempeño futuro de las personas. Podemos decir que los aprendizajes y tipos de contactos que experimentamos en nuestra vida de familia son los que sientan las bases de nuestro estilo de gerenciar; son la plataforma donde se montan los conocimientos y aprendizajes que proporciona la educación académica. Si los cimientos (los aprendizajes en familia) son débiles, toda la estructura sobreedificada es débil, carente de estabilidad, enfoque y efectividad.

Por otra parte, es en el contexto de la familia donde los futuros gerentes desarrollan su cosmovisión, su marco conceptual y cultural de referencia, que da lugar a su filosofía de vida. La vida en familia provee la información que da lugar a los mapas (valores y normas) de vida que orientarán la acción de los futuros gerentes. La vida en familia proporciona el contexto cultural que sirve de guía para los futuros emprendimientos.

La familia moldea la personalidad del futuro gerente

La personalidad del individuo es modelada mayormente en el contexto de la familia. Es en el núcleo familiar donde se aprenden las definiciones personales, la forma de contactarse con otros, el manejo de las diferencias, las actitudes y comportamientos de efectividad, y los mapas de éxito. La vida en familia es el ambiente natural donde los gerentes son capacitados para su desempeño en los futuros emprendimientos y roles que llevarán a cabo dentro de las organizaciones.

El proceso de formación de las competencias básicas del gerente para la vida laboral, social y organizacional, se forja, pues, a través de la vida de familia, y se puede comparar al proceso de edificación de una casa. La familia pone los cimientos: valores o anti-valores, acceso a la conciencia de sí mismo (necesidades) y de otros o negación de las propias necesidades, orientación

sana y funcional, o neurótica; y luego otras personas significativas como maestros y familia extendida, sin despreciar el impacto de los medios de comunicación y otras instancias de la sociedad, sobreedifican sobre los cimientos, construyendo paredes, puertas y ventanas. Ahora bien, los cimientos no experimentan muchos cambios radicales a lo largo de la vida.

Las partes de la casa sobreedificadas a partir de los cimientos que constituyen la vida en familia, sobre todo las visibles (conductas, actitudes), pueden experimentar muchos cambios. Por ejemplo, cuando se le añade a la casa una habitación o se pinta o se arboriza, pero los cimientos aún siguen intactos. Por lo que los cimientos: la experiencia de ser familia o la vivencia del abandono, la triangulación familiar o la ausencia del triángulo, representan o una ventaja o un hándicap difícil de soslayar, que juega en contra en la carrera hacia el éxito, la productividad, y la efectividad personal y organizacional del futuro gerente.

La familia moldea las competencias y el estilo gerencial de los futuros gerentes

El triángulo familiar representa el ambiente: espacio – tiempo, donde los gerentes son modelados, habilitados y canalizados para crecer y expresar todo su potencial o, por el contrario, la ausencia de un triángulo familiar sano y funcional, es el contexto donde los futuros gerentes son desempoderados, deshabilitados y deformados; esos son los gerentes con un “sí mismo” débil, que tienen la vida interior alienada, cuya acción se proyecta en represión, maltrato y uso abusivo del poder.

El triángulo del hogar provee la infraestructura (cultura familiar) para formar a los gerentes efectivos. Esta es conformada por los padres y la vida relacional con los hermanos desde el aprecio expresado, la valoración prodigada, el respeto manifestado, el cuidado provisto, el ejemplo modelado y la identidad forjada como parte de una familia. Y es el estilo de formar o deformar adoptado por el padre y la madre, lo que coadyuva a que los valores se interioricen como mapas metabolizados, que sirven de referencia para la satisfacción de necesidades y comportamientos de efectividad, o como mapas introyectados, que desintegran y escinden la personalidad; a que el contacto con el otro sea percibido como una amenaza, o que sea percibido como una oportunidad para el crecimiento, la satisfacción de necesidades, la contribución y el logro.

Las carencias de contacto, enseñanza y modelaje en el contexto familiar, se instalarán como debilidades e incompetencias, que darán forma a nuestro estilo de gerenciar. Hijos que no fueron triangulados, o que experimentaron el abandono o el rechazo, o que fueron maltratados, se manifiestan luego en gerentes inseguros, prepotentes, controladores, conflictivos, autocráticos a

ultranza, con un yo inseguro y débil, que se proyecta en manipulación, uso coercitivo del poder e injusticia.

Cuando el hogar no provee una adecuada estructura familiar, bien sea por el rompimiento de los triángulos familiares, o por la ausencia (falta de presencia) de los padres, el resultado es hijos desarraigados, inseguros, desvalorizados, sin una identidad clara; lo cual deviene en futuros gerentes desubicados, sin la habilidad para ubicarse contextualmente; sin arraigo y, por consiguiente, con la sensación de no pertenecer a la organización para la cual trabajan, sin el poder y la energía para conseguir los resultados propuestos, porque carecen de la autoestima que los impulse con efectividad hacia logros y realizaciones.

Hogares descalificadores producirán gerentes inseguros en la toma de decisiones. Hogares con comunicación indirecta o escasa – de poco contacto, darán lugar a gerentes aislados y desconectados. Hogares con normas rígidas y coercitivas, generarán gerentes autócratas. Hogares sobreprotectores concebirán gerentes paternalistas. Hogares que practicaron el abandono, llenarán las organizaciones de gerentes controladores. Hogares con padres ausentes físicamente o que hicieron vida nominal, sin genuino contacto y vínculos, dan lugar a gerentes descontextualizados. Por el contrario, cuando en el hogar: semillero de los buenos o malos gerentes, los padres actúan amorosamente, producen gerentes que aprecian; padres cercanos forman hijos autónomos y con arraigo; padres presentes, dan lugar a gerentes centrados.

El gerente negocia, toma decisiones, administra recursos (humanos, financieros, etc.), gestiona procesos desde su fortaleza o pobreza interior, desde la claridad o ignorancia de sus procesos personales. Nos basta con conocer los procedimientos, métodos e información técnica para gerenciar con efectividad. Se requiere de la calidad de su interioridad para ser efectivo. En este sentido Manuel Barroso comenta que “La gerencia que no comienza por el mundo interior del gerente, la gerencia de no contacto consigo mismo, inconsciente de sus necesidades y sentimientos, termina siendo no sólo inefectiva sino perjudicial”. Esta calidad de aprendizaje está muy influida por el contexto familiar origen de los gerentes. La calidad de la vida interior y la conciencia de las propias necesidades, no se puede aprender en la universidad, o realizando un curso de gerencia, o de autoayuda, o de crecimiento personal. Por el contrario, se aprende en el triángulo familiar, en la vida de contactos y experiencias en familia. Nace de la experiencia de ser familia. Ninguna universidad o academia puede proveer el arraigo, la identidad, la vida de contactos y vínculos que la familia haya negado; nadie puede enseñar o transferir su vida interior.

Un gerente efectivo, que se evidencia en sus competencias para tomar decisiones acertadas, moverse con flexibilidad a los cambios del entorno, relacionarse afectivamente con otros, asumir riesgos y manejar la incertidumbre, empatizar y respetar a los demás, resolver problemas o negociar, entre otras; es producto de aprendizajes de mapas (normas, valores) y comportamientos de efectividad adquiridos a través de la experiencia en familia, que se instalaron desde su infancia, aprendidos en la cotidianidad de la vida familiar, a través de modelajes y enseñanzas de padres y vida relacional con hermanos.

Es en el contexto familiar donde el gerente aprendió a trabajar en equipo con papá, mamá y hermanos para cumplir una tarea doméstica, a manejar y administrar dinero en la economía del hogar, a resolver conflictos eficazmente en medio de desacuerdos con otros miembros de la familia, a negociar recompensas y privilegios con los hermanos y padres (vivenciando cómo papá y mamá negociaban), a priorizar objetivos personales y organizacionales como familia en función de la disponibilidad de recursos (tiempo dedicado por los padres, información aportada por padres y hermanos, dinero, etc.), a vencer retos y desafíos aun en medio de circunstancias familiares adversas, a respetar los límites y espacios de padres y hermanos, y a reconocer los suyos propios, a comprometer un esfuerzo para alcanzar las metas de una familia con la cual se identifica y se siente parte, a comunicar necesidades propias o a reconocer necesidades de otros miembros de la familia. Estas competencias son difíciles (no imposibles) de adquirir en los contextos donde se recibe la educación académica. Comenta Manuel Barroso: "Los gerentes que provienen de una familia funcional y sana, se muestran más efectivos en tomar riesgos, en solucionar problemas, en comunicarse, y son los que están más atentos a tomar en cuenta las necesidades propias y las de los otros y serán efectivos en la solución de los problemas".

En este sentido, la experiencia de ser familia es única, irremplazable y decisiva en la vida y formación de los futuros gerentes. Por ello es necesario reevaluar el rol protagónico y el potencial de influencia de la familia sobre los aspectos más decisivos de la vida de los futuros gerentes, de todo ser humano y, en general, de toda nación. Como lo plantea Bernardo Kliksberg, "La familia es la unidad fundante del tejido social y que puede cumplir un rol central en la gerencia social, en la ética para el desarrollo, en el capital social y también en la responsabilidad social empresarial". Invertir en la familia es la política más rentable en el largo plazo para una nación. Así lo han entendido países como Noruega y Finlandia. Kliksberg cita la experiencia Noruega en este respeto: "Noruega es un país donde las madres tienen una licencia post-parto de nueve meses y los padres tienen una licencia post-parto de dos meses. Porque la idea es que los dos cónyuges tienen que recibir al niño. Es un buen comienzo porque es decisivo de lo que va a

sucedir después. Está indicado por todos los avances en ciencias médicas. Protegen a la familia”. Y concluye Kliksberg, en relación con los resultados de esta política que “Los niveles de competitividad, calificación, productividad de la mano de obra noruega educada desde este buen comienzo van a ser muy superiores a los de los otros países del mundo. Se trata de una inversión que la sociedad está haciendo en sus niños para después tener una de las manos de obra más competitivas del mundo. Y de allí que una sociedad pequeña, como la de Noruega o como la de Finlandia, con inversiones de este tipo han logrado encabezar todas las tablas mundiales de progreso tecnológico, de competitividad internacional, entre otras.”

En resumen, la familia es el contexto donde las personas reciben la información esencial para su desempeño efectivo, donde aprenden a valorar y respetar a las personas, a comunicarse asertivamente con otros, a resolver problemas, a tomar y asumir compromisos, a manejar riesgos, a ser flexibles para enfrentar los cambios, a resolver problemas, a ser flexibles para poner límites y respetar los límites de los otros, a trabajar con creatividad, a tomar decisiones efectivas, a desempeñarse con disciplina y responsabilidad, a orientarse al crecimiento, a desarrollar la conciencia de las propias necesidades y las de los demás. La familia es, por excelencia, el centro de capacitación de los gerentes efectivos.

Bibliografía

1. Barroso Manuel, Meditaciones Gerenciales, 2005.
2. Barroso Manuel, Autoestima: Ecología o Catástrofe, 1987.
3. Barroso Manuel, Ser Familia, 2006.
4. Kliksberg Bernardo, Entrevista realizada por Norma Domínguez, Mayo 2006.
5. Arana Arnoldo, El poder de la educación en el hogar. Degerencia.com, 2009.

Resumen Curricular del Autor

Arnoldo Arana @arnoldoarana



Doctorado en Consejería de Rhema University. Maestría en Gerencia de Empresa y Licenciatura en Contaduría Pública de la Universidad del Zulia. Es certificado como facilitador en Procesos Personales – Psicoterapeuta y Dinámicas de Grupo por el Centro de Aprendizaje e Investigación en Facilitación Gestaltica (CENAIIF). Tiene un diplomado en facilitación en Terapia Psicocorporal de la Universidad Gran Mariscal de Ayacucho. Tiene una certificación (diplomado) como Coach avalado por la firma Future Achievement International y la Universidad Iberoamericana de Liderazgo. Es Coach de Liderazgo certificado por Liforming Leadership Coaching. Se ha desempeñado como profesor universitario en instituciones tales como la Universidad del Zulia (LUZ), la Universidad de Carabobo (UC) y la Universidad de la Tercera Edad (UTE). A la fecha se desempeña como docente en la Universidad de Carabobo. Así mismo ha ocupado posiciones gerenciales en importantes empresas de Venezuela. Ha recibido capacitación con John C. Maxwell. Ha sido conferencista y facilitador/consultor en temas relacionados al Liderazgo y la Gerencia, para diversas empresas e instituciones en el país y en el exterior. Ha publicado artículos en variados medios como revistas, periódicos y web. Es coautor del libro “El Carácter: Factor Clave en el Liderazgo”. Es editor del blog e recursos para el liderazgo integral www.ellidercristiano.blogspot.com, con más de 45.000 clicks mensuales. Es Director/Consultor de Global Leadership Consulting (www.glcconsulting.com.ve).

Para más información y/o contrataciones para conferencias, adiestramiento, coaching o consultoría contáctenos: +58 (241) 8245803 o info@glcconsulting.com.ve

Suscríbese a nuestro boletín en www.glcconsulting.com.ve