Cuando el ejemplo se vuelve espejo: un fenómeno que todo consultor de empresa familiar debe conocer

Por Leonardo Correa Rodríguez

En la consultoría con familias empresarias, hay un fenómeno que se repite con notable frecuencia. Ocurre en salas de juntas, en reuniones familiares, en talleres de construcción de acuerdos familiares. No importa el tamaño de la empresa ni el nivel de sofisticación de la familia: aparece una y otra vez, y si el consultor no lo identifica a tiempo, puede descarrilar una sesión entera.

Para ilustrarlo, tomemos un caso representativo.

Durante el proceso de construcción del protocolo familiar con una familia empresaria, uno de los hijos había manifestado en sesiones previas su respaldo a establecer reglas claras sobre lealtad empresarial. Era, en sus propias palabras, una condición necesaria para que la empresa pudiera perdurar. El tema no era nuevo para él, y su posición parecía firme.

En una sesión posterior, planteé un escenario hipotético para avanzar en la redacción de esa cláusula: *¿qué pasaría si uno de los integrantes de la familia decidiera crear una empresa que compitiera directamente con el negocio familiar? ¿Qué consecuencias debería establecer el protocolo?*

El ejemplo era ficticio. Una herramienta de trabajo, construida deliberadamente a partir de un perfil que se asemejaba al de ese hijo, precisamente porque él ya había validado el principio. La lógica era simple: si alguien que comparte la regla la examina desde adentro del ejemplo, el análisis debería ser más rico, más honesto, más cercano a la realidad de la familia.

Lo que ocurrió fue lo contrario.

El hijo mayor comenzó a matizar. A defender. A buscar excepciones. No porque

hubiera cambiado de posición en abstracto, sino porque algo en su psicología lo había colocado en el rol del personaje del ejemplo. Se había visto en él. Y desde ese lugar, ya no estaba evaluando una norma: estaba, sin saberlo, defendiéndose a sí mismo.

El caso era ficticio. Él lo sabía. Su acuerdo previo con la regla era genuino. Y aun así, los mecanismos de defensa ya estaban activos.

¿Qué ocurre psicológicamente?

Este fenómeno tiene nombre en la literatura de psicología social y mediación: se conoce como **contaminación del rol**, y es una expresión del **sesgo de identidad in-group**. Cuando una persona percibe, consciente o inconscientemente, que un relato la describe o podría describirla, deja de evaluar la situación desde afuera y pasa a habitarla desde adentro.

Ya no es el árbitro de la norma. Es el destinatario de ella.

Lo que hace especialmente revelador este fenómeno es que no requiere que la persona tenga intención real de hacer lo que el ejemplo describe. No es necesario que el hijo mayor esté pensando en crear una empresa competidora. Basta con que el ejemplo active algo en su identidad, su rol dentro de la familia, su historia, sus aspiraciones no declaradas, o simplemente su intuición de que los demás podrían verlo en ese personaje, para que la reacción defensiva aparezca de forma automática e involuntaria.

Este desplazamiento ocurre con particular intensidad en el contexto de la empresa familiar, precisamente porque en estas organizaciones las identidades personales, familiares y empresariales están profundamente entrelazadas. Un ejemplo sobre "el miembro que emprende por su cuenta" no es un caso abstracto para quien lleva años sintiendo tensión entre su autonomía y su pertenencia a la empresa familiar. El escenario hipotético aterriza sobre una realidad emocional que ya existía antes de que el consultor construyera el ejemplo.

Y eso lo cambia todo.

Por qué esto importa en la consultoría con familias empresarias

El trabajo con familias empresarias exige construir acuerdos sobre situaciones

que, por naturaleza, son incómodas: la sucesión del fundador, la salida de un socio familiar, el manejo de conflictos entre ramas, los límites entre el rol de familia y el rol de accionista. Para abordar estas conversaciones, el consultor recurre frecuentemente a casos hipotéticos, precisamente para crear distancia emocional y facilitar el análisis racional.

La lógica es correcta. El problema es que esa distancia no siempre funciona como se planea.

Lo que debía ser un instrumento de análisis se convierte en un detonador de defensas. Y lo que debía ser una conversación técnica sobre reglas y acuerdos se transforma, sin que nadie lo declare abiertamente, en una conversación sobre personas concretas que están sentadas en esa misma sala.

El consultor que no reconoce este mecanismo se encuentra de pronto en medio de un debate cuyo verdadero tema no es el ejemplo, sino algo mucho más personal que ninguno de los presentes está dispuesto a nombrar directamente. La sesión pierde el hilo. Las posiciones se endurecen. Y la familia termina más lejos del acuerdo de lo que estaba al comenzar.

Esto no ocurre en casos excepcionales. Ocurre con regularidad, en distintas familias, en distintos momentos del proceso. Es parte de la naturaleza del trabajo.

Cómo convertirlo en una herramienta

Reconocer este fenómeno no es una razón para abandonar los ejemplos hipotéticos. Es una razón para usarlos con mayor conciencia y precisión.

Hay un nivel de lectura de este fenómeno que cualquier consultor puede aplicar: cuando alguien reacciona defensivamente ante un caso ficticio, no está simplemente siendo irracional. Está revelando información que difícilmente habría compartido de otra forma. Su lugar en la dinámica familiar, sus miedos no declarados, su percepción de cómo los demás lo ven, su anticipación de conflictos que quizás ya están latentes. Está mostrando, con precisión involuntaria, exactamente aquello que el proceso necesita conocer para ser útil.

Pero hay un segundo nivel, que corresponde a una técnica deliberada.

Un consultor experimentado puede construir el ejemplo con intención: elegir como

personaje hipotético a alguien cuya posición frente al tema ya conoce, precisamente para observar cómo reacciona cuando se ve en él. No para exponerlo ni confrontarlo, sino para obtener información que de otra manera permanecería oculta. La reacción defensiva de alguien que racionalmente apoya una regla revela la distancia real entre su posición declarada y su posición vivida. Y esa distancia es, frecuentemente, el verdadero punto de trabajo.

La clave técnica está en sostener el ejemplo como ficticio en todo momento, nunca personalizarlo de forma directa ni señalar la identificación abiertamente, mientras se trabaja con la emoción que emergió. Preguntas como "*¿qué creen que siente ese miembro de la familia ante una regla así?*", "*¿qué condiciones harían que esa sanción fuera percibida como justa?*" o "*¿en qué circunstancias podría alguien llegar a esa decisión?*" permiten que quien se identificó con el personaje hable de su propia experiencia a través de él, sin quedar expuesto ante el resto de la familia.

Con el tiempo, el consultor aprende a leer estas reacciones como señales. La intensidad con que alguien defiende a un personaje ficticio revela la intensidad de su propia posición frente al tema real. La velocidad con que alguien busca excepciones a una regla hipotética anticipa las resistencias que aparecerán cuando esa regla se discuta en serio. El silencio de quien normalmente opina dice tanto como las palabras de quien reacciona con vehemencia.

Una reflexión final

En la consultoría con familias empresarias, los ejemplos no son solo herramientas pedagógicas. Son, si se saben construir y leer, instrumentos de diagnóstico entre los más precisos que tiene el consultor.

La forma en que cada miembro reacciona ante un escenario hipotético, especialmente cuando ese escenario fue diseñado con intención, revela más sobre la dinámica real de esa familia que muchas horas de entrevistas directas. Revela no solo lo que piensan, sino lo que sienten. No solo lo que dicen apoyar, sino lo que temen perder.

El reto del consultor no es evitar que el ejemplo se convierta en espejo. Es aprender a construir ese espejo con precisión, a leer con honestidad lo que refleja, y a usar esa información para llevar a la familia hacia conversaciones más

auténticas, acuerdos más sólidos y una empresa que pueda perdurar más allá de las tensiones del momento.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.