



Aimetta
y asociados
Empresas familiares

**CUARTO SEMINARIO INTERNACIONAL PARA
CONSULTORES DE EMPRESA FAMILIAR**



Organiza y certifica:



Colabora:



Buenos Aires, XX de Marzo de 2015

Miembro del Equipo Docente: JUAN CARLOS AIMETTA

Cargo: DOCENTE INVITADO

Email: juancarlos@aimettayasociados.com.ar

Objetivos:

- Reconocer las características típicas de una empresa familiar agropecuaria.
- Presentar ideas sobre cómo hacer consultoría con ellas.

Índice de los temas a trabajar.

Sociedad de hermanos	1
1. ¿Socios voluntarios o encadenados?.....	1
2. La ilusión del remedio formal que lo cura todo.....	3
3. ¿Esforzado o Es - Forzado?.....	4
La consultoría de procesos	6
Consultoría Tradicional VS Consultoría de Proceso.....	7
Uso de herramientas en consultoría de proceso	8
1. Introducción.....	8
2. Uso de las herramientas.....	9
3. Razón y emoción.....	10
4. La palabra.....	11
5. Escuchar al que escucha.....	11

Sociedad de hermanos.

Extractado de "TRABAJANDO CON LA EMPRESA FAMILIAR" de Juan Carlos Aimetta.

En la segunda generación lo emocional todavía prevalece sobre lo jurídico, pero en la tercera lo jurídico prevalece sobre lo emocional, por eso los hermanos son más hermanos que socios, pero los primos son más socios que primos.

1. ¿Socios voluntarios o encadenados?

Más del 60% de las empresas familiares que conozco son sociedades de hermanos que provienen de la muerte de su fundador. O sea que los socios no son socios voluntarios, sino socios encadenados; es decir son socios porque son hermanos que – posiblemente- no se hubieran elegido libre y voluntariamente como socios.

Aunque él no lo sepa, la presencia del fundador funciona como un poderoso mecanismo regulador de los conflictos entre sus hijos; mientras él vive, puede que se las ingenie para mantener la paz entre sus hijos por las buenas o por las malas, hablándoles o a través de un chantaje emocional basado en promesas y amenazas. Algunas veces, después de desaparecido el padre, la paz se mantiene "por amor a la madre", pero cuando faltan ambos, si la empresa no ha planeado la convivencia entre los hermanos/socios y no ha dejado abierta alguna compuerta para que los que se quieren ir, puedan irse pacíficamente, la situación puede complicarse. Las sociedades comerciales legalmente constituidas formadas entre hermanos que no quieren estar juntos en los negocios pueden producir una especie de Cromañón o (para los menos jóvenes) un efecto "Puerta 12".

Una cosa es ser socio de mi hermano y no trabajar con él y otra muy distinta es ser socio de mi hermano y trabajar juntos. Por eso creo que las dos primeras preguntas en una sociedad de hermanos podrían ser:

- ¿Elegiría a su hermano como socio?
- ¿Quiero (o puedo) trabajar con él? Y el ¿quiere (o puede) trabajar conmigo?

CASO: "Yo no tengo ningún problema con mis hermanos y no quiero tenerlos, pero tengo otros planes; por eso cuando falte mi padre, yo no quiero ser socio de mi hermano por obligación. Además a mi por "el lado participativo", la empresa no me interesa y por "el lado de la renta", tampoco". (Quiere decir que no le interesa ni trabajar en la empresa de su familia, ni ser socio de sus hermanos para ganar una renta).

Aun cuando dos o más hermanos trabajen juntos conviene pensar ¿quién tiene la última palabra en las decisiones importantes y por cuanto tiempo? Porque no hay que olvidar que **los hermanos son iguales por naturaleza, (son hijos del mismo padre y de la misma madre), iguales por derecho (todos son herederos o son socios) y por eso mismo –salvo en raras ocasiones- tienden a no aceptar la desigualdad de poder y de ingresos que supone la jerarquía de una empresa familiar o no familiar.**

En las empresas familiares **los acuerdos de hoy sobre quién manda y quién es el mandado evitan los desacuerdos de mañana porque, en las empresas familiares, la armonía es hija dilecta de la claridad.**

2. La ilusión del remedio formal que lo cura todo.

A veces **las familias quieren saber como se resuelve un problema de cuyas causas nada quieren saber.** Algunos tienen la ilusión que todo se arreglará con un organigrama nuevo y con una buena división de tareas, y demoran en darse cuenta que – generalmente- no es así, que detrás de los conflictos laborales siempre hay algo emotivo escondido, guardado o dormido pero no muerto; y lo emotivo es mucho más intangible y mucho menos gobernable que lo racional porque –como decía el poeta- el corazón entiende razones que la razón no entiende”.

Siempre se puede cambiar un organigrama. Pero los organigramas están habitados por personas y es mucho más fácil cambiar un organigrama que cambiar a una persona, entre otras cosas porque **el cambio personal es una puerta que sólo se puede abrir del lado de adentro.** Por eso las sociedades de hermanos que saben trabajar “si se llevan bien, funcionan bien”, (aunque no tengan un organigrama perfecto); en cambio las sociedades de hermanos que se llevan mal nunca funcionan todo lo bien que podrían funcionar, (aunque tengan el mejor consultor y el mejor organigrama del mundo). Lo que hay que cambiar, en esos casos, es algo más de fondo y no sólo el organigrama, porque un buen organigrama, por lindo y prolijo que sea nunca puede curar las heridas humanas de una relación.”

Es un error intentar solucionar aplicando herramientas de gestión, problemas emocionales que no se deben a la falta de herramientas de gestión.

Algunas familias consultan en la creencia que la simple reorganización del trabajo “adentro de la empresa familiar” resolverá de la noche a la mañana todos los problemas entre los hermanos, pero los enojos sin resolver no se evaporan solos. Si los hermanos que no mantienen una buena relación empiezan a trabajar juntos, lo más probable no es que solucionen sus conflictos sino que usen a la empresa como un nuevo campo de batalla, donde dirimir sus diferencias de poder; en ese caso, cualquiera de ellos que gane, perderá la empresa.

Lo que es vital para el proceso curativo es que ambas partes sean conscientes de sus diferencias y de las dificultades que tienen para afrontarlas. Para esto se requiere sinceridad en lugar de secretismo. "Aunque no todo se puede decir, siempre es mejor lo dicho que lo no dicho". Es necesario ayudar a los hermanos en conflicto a hablar de lo que habitualmente no pueden hablar, aceptar los desacuerdos y decidirse a enfrentar abiertamente los asuntos en lugar de sabotear los esfuerzos del otro u obligar a otros miembros de la familia y a los empleados a posicionarse a favor de uno de ellos"

"Lo que yo no puedo enfrentar no es la venta de la sociedad sino el conflicto con mi hermano. Por el tema nunca es el tema solo, es el tema y sus circunstancias. Yo ya me veo trabajando solo y Mario también, pero nos cuesta mucho poder hablarlo".

Hay que intentar resolver los problemas emocionales de fondo porque en tanto estés escapándote de tu problema, continuarás encontrándote con él disfrazado de forma distinta en cada recodo del camino.

3. ¿Esforzado o Es - Forzado?

ES-FORZADO: Caso 1:

El hermano mayor dijo que todos hemos hecho mucho esfuerzo por solucionar los problemas de la empresa familiar, pero no hemos logrado nada.

Ese es precisamente el problema porque ESFORZADO quiere decir precisamente que esto de trabajar juntos en la empresa de la familia ES-FORZADO. Porque es forzado quedarse cuando uno se quiere ir, es forzado callarse cuando uno quiere hablar y es forzado irse cuando uno se quiere quedar. La paradoja es que esta forma de cuidar la paz ES-FORZADA y por eso puede hacer estallar la guerra, porque el que traga demasiados sapos, inevitablemente algún día vomitará dragones.

Otros suelen decir: "Yo no tengo ningún problema que mi hermano trabaje en la empresa. Pero si Ud. realmente quiere que alguien esté en un lugar, le tiene que ofrecer un lugar para que pueda estar. ¿Dónde te parece mejor que Manuel se ubique en la estructura? ¿Cuál te parece a vos que es la mejor posición que él podría ocupar? ¿Dónde te parece que podría ser más útil? ¿En qué puesto se aprovecharían mejor sus capacidades? ¿Dónde podría generar menos problemas? ¿En qué tipo de trabajos crees que rendiría más?"

ES-FORZADO: Caso 2:

Betania (48) es la menor de tres hermanos y trabaja en la empresa de su familia con un desempeño pobre. Uno de sus hermanos la definió como “la malcriada de la familia” y el otro como “la polizón de nuestro éxito”.

Pero ella dijo en una entrevista privada:

“Desde que murió mi padre TUVE que empezar a venir a trabajar y participar en todas estas reuniones. A mi me cuesta mucho todo esto porque yo siempre he acompañado, pero nunca he trabajado en serio. Lo que yo más quiero es sacarle el cuerpo a todo esto. Te juro que sería la mujer más feliz si pudiera sacarle el cuerpo a esto. Tengo la mente en blanco, si me preguntas sobre lo que pasó en la reunión con mis hermanos cuando llegue a la esquina, te juro que no me acuerdo de nada. Nunca me he metido en la empresa, mi posición es muy cómoda y ahora, con el tiempo, todo se me ha hecho más difícil y estoy tratando de sacarle el cuerpo, pero ESTOY OBLIGADA A PONERLO, me resulta muy difícil y me siento acobardada”.

En esta familia, los mandatos familiares son muy fuertes y nadie quiere decir esta verdad incómoda y –sobre todo- nadie puede escucharla, Betania no quiere trabajar, no le gusta, no lo siente y no lo necesita pero se siente obligada a hacerlo para no ser mirada como la oveja negra de su familia o como desagradecida Nadie puede ser obligado a ser lo que no es, ni a querer lo que no quiere; a veces no tiene sentido insistir porque **“el que juega por necesidad, pierde por obligación”**.

Otra caso interesante de las sociedades de hermanos es el supuesto conflicto entre “un hermano creativo” y “un hermano ordenado”. No hay tan antinomia, porque la empresa familiar los necesita a ambos, porque **el orden administra lo que el desorden crea**.

Juan Carlos Aimetta – Aimetta & Asociados – juancarlos@aimettayasociados.com.ar

La consultoría de procesos.

Extractado de "TRABAJANDO CON LA EMPRESA FAMILIAR" de Juan Carlos Aimetta.

"La consultoría de procesos es muy diferente a la consultoría tradicional porque un consultor tradicional es un experto al que acudes porque tienes un problema para que él te lo solucione diciéndote qué tienes que hacer, mientras que un consultor de procesos es un facilitador del funcionamiento del equipo que no te dice lo que hay que hacer, sino que te ayuda a descubrirlo por vos mismo.

En la consultoría tradicional el consultor es el líder del grupo y el motor de la acción según su modelo teórico supuestamente bueno, probado y útil. Así la familia eleva al consultor al rol de maestro que sabe lo que su cliente necesita y lo que cada uno tiene que hacer; el consultor tiene la receta, él conoce, el "sabe" y las familias deben hacer lo que él dice. El consultor enseña y después evalúa, si no lo están haciendo, "reta", si lo están haciendo bien "aprueba" y si lo están haciendo mal "aplaza".

En la consultoría de proceso, en cambio, no hay soluciones mágicas teóricamente perfectas aplicables a todas las empresas y a todas las familias como una receta ideal, cada familia va tejiendo su propia solución trabajando juntos y en equipo. Hay un compromiso interno de la familia con su propio futuro, con la construcción de un proyecto común. Así solucionar algo de una determinada manera nunca es una exigencia del consultor; las soluciones van apareciendo espontáneamente, surgen del trabajo del equipo, transformándose así en una experiencia positiva que –poco a poco– va mejorando la comunicación entre todos. El consultor de procesos ayuda al coordinador del equipo, arma la agenda de trabajo a partir de las inquietudes del propio equipo, desarrolla dispositivos de funcionamiento grupal, ordena (le da "un orden", no da "una orden"), orienta, la discusión, modera el debate y mantiene al equipo funcionando a través del tiempo. Su función es ayudar al equipo a diagnosticar sus propios problemas y a generar sus propias soluciones. A veces comenta como otros han resuelto problemas parecidos y propone alternativas, pero en ningún caso "baja línea". Como el médico que no puede prometerle al enfermo que se curará o el abogado que no puede prometerle a su cliente que ganará el caso, el consultor de proceso no puede prometerle a la familia que solucionará el problema que originó la consulta.

Para un consultor de proceso, el protocolo familiar no es un producto enlatado provisto por el consultor, ni un documento redactado por él y firmado por todos los miembros de la familia, sino un producto generado paso a paso por la propia familia a través de un proceso de micro-pactos basado en la buena comunicación entre todos, conociendo las opiniones y las expectativas de cada uno y empezando a hablar de lo que habitualmente no se habla.

Es un proceso que se sabe cuándo empieza, pero no se sabe cuándo termina, porque eso depende de cada familia en particular. Algunas familias abortan el proceso porque "están tan ocupadas en ahogarse que no tienen tiempo de aprender a nadar".

CONSULTORÍA TRADICIONAL	VS	CONSULTORÍA DE PROCESO
Trabaja con objetos		Trabaja con sujetos
Los clientes son empresas		Los clientes son familias
Trabaja para el cliente		Trabaja con el cliente
Da respuestas		Hace preguntas
Resultado/Contenido		Proceso
Es un punto de llegada		Es un punto de partida
Tiene un informe final		No tiene un informe final
Es una "obligación de resultados"		Es una "obligación de medios"
Énfasis en lo racional		Énfasis en lo emocional
Se valora el conocimiento del consultor		Se valora el vínculo emocional y las cuestiones afectivas
Pretende transformar "lo observado"		Pretende transformar "al observador"
Se concentra en la capacitación		Se concentra en el aprendizaje
Está orientada a satisfacer las necesidades del consultor		Está orientada a satisfacer las verdaderas necesidades del cliente.
Se parece al "subterráneo"		Se parece al "surf"

Juan Carlos Aimetta – Aimetta & Asociados – juancarlos@aimettayasociados.com.ar

Uso de herramientas en consultoría de proceso.

Extractado de "TRABAJANDO CON LA EMPRESA FAMILIAR" de Juan Carlos Aimetta.

1. Introducción:

Hay una diferencia entre "tener un piano" y "ser un pianista". Saber las herramientas de consultoría no lo transforma a uno en consultor, por la misma razón que tener un piano no lo transforma a uno en pianista. "Lo importante no es tener la raqueta de Roger Federer, sino jugar como Roger Federer".

¿Cuáles son las herramientas que un consultor debería conocer?

Hay tantas herramientas como consultores. Por eso Leonardo Schvarstein afirma: "Digámoslo sin tapujos: **no sólo hay tantas metodologías como practicantes, sino que un mismo practicante va modificando su método con cada nuevo caso.** Nuestras intervenciones están fuertemente signadas por nuestro propio dominio de experiencias. Es cierto que el método se construye la práctica, y la práctica hace al método; es cierto que hay una relación dialéctica entre teoría y práctica. Pero es también cierto que, a nivel individual nos resulta difícil establecer una relación de correspondencia entre nuestros marcos teóricos y nuestros esquemas metodológicos. Siendo esto así para cada uno de nosotros, obviamente como comunidad de practicantes no tenemos una teoría de la técnica ni una metodología instituida".

"En la literatura los términos "herramientas" y "técnicas" se suelen emplear indistintamente; pero a nuestros efectos, nos parece más útil diferenciarlos. Cuando hablamos de herramientas, nos estamos refiriendo a instrumentos, como, por ejemplo, un estetoscopio. Son innumerables las herramientas que el coach puede añadir a su "kit", entre las que se incluyen instrumentos, herramientas de evaluación, ejercicios de "desafío" y ejercicios de relajación".

"El término "técnicas" –en cambio- se refiere al modo en el que se utilizan las herramientas, y deriva del griego "techne", que significa arte, y también del latín "performare", que significa dar forma. Así pues, una técnica será el arte de usar una herramienta, o lo que es lo mismo, la forma en que se la utiliza".¹

"Como profesionales responsables, es imperativo que los consultores comprendan y sean competentes en el uso de las técnicas y herramientas de cambio conductual; pero es necesario aclarar que esas técnicas no están diseñadas a modo de recetas culinarias que se pueden añadir sin más a un recetario de cocina".

¹ ZEUS Perry- SKIFFINGTON Suzanne: "Coaching práctico en el trabajo". Ed. McGraw-Hill. 2004. Pag. 85

“El coaching trata del cambio, y el cambio es, básicamente, un proceso psicológico en el que intervienen emociones, pensamientos, motivaciones y acciones. Así, por ejemplo, trabajar con emociones, desafiar creencias y superar una actitud de resistencia son áreas particulares en las que el coach necesita supervisión de la mano de un psicólogo capaz de asegurar que las técnicas se utilizarán apropiada y correctamente”.²

2. Uso de las herramientas.

“Naturalmente que un buen consultor debe conocer las “herramientas”. Pero no debería incurrir en la ilusión de que su intervención no requiere más que conocer un puñado de técnicas; debería quedar bien claro que el tratamiento anímico de un cliente es una relación en la que el consultor está tan implicado como el cliente. Un verdadero tratamiento anímico sólo puede ser individual, y la mejor de las técnicas sólo tiene un valor relativo. Tanto mayor es la importancia de la actitud general del consultor, que debe conocerse muy bien a si mismo para no atacar en su intervención los valores de cada familia, sean éstos cuales fueren”.³

“Cuando comencé mi práctica como consultor trabajaba sobre todo basándome en la intuición. Esto resultaba a la vez estimulante y atemorizador. Resultaba estimulante cuando mis conjeturas daban en el blanco. Me atemorizaba cuando no podía hallar un respaldo teórico para lo que hacía o cuando temía abarcar más de lo que en realidad podía manejar. Por lo tanto, a menudo quedaba paralizado por el temor a cometer un error”.

“Después descubrí que podía utilizar a la vez mi intuición y mi conocimiento. Podía concebir mis propias ideas, entusiasmarme con ellas y, a la vez, escoger seguir las o mantenerme apartada de ellas. Poco después de haber realizado ese descubrimiento, cambié mi estilo de intervención para dar cabida tanto a la intuición como a la información”

“Trato de evitar el uso de técnicas prefabricadas y obtengo mejores resultados si permito que la que elijo fluya espontáneamente de las exigencias de cada situación. Creo que la técnica es “facilitadora” cuando emana exclusivamente del encuentro singular con cada cliente. El curso de cada intervención consiste en respuestas o técnicas pequeñas o grandes generadas espontáneamente que son imposibles de programar por adelantado”.⁴

² ZEUS Perry- SKIFFINGTON Suzanne: “Op. Cit”. Pag, 85

³ Adaptado de JUNG Carl Gustav: “Op. Cit.”: Pag. 76

⁴ YALOM, Irvin D. 2002. El Don de la Terapia. Buenos Aires : EMECE Editores, 2002. Pag. 53.

Soy asistemático de manera intencional. Para mí, frente al individuo existe únicamente la comprensión individual. Cada familia es un mundo y cada cliente necesita un abordaje diferente, por eso el consultor debe aprender a mirar “la teoría desde el caso”, y no “el caso desde la teoría”.

"Para mí las herramientas se pueden comparar con las semillas; pueden ser buenas o malas, según su origen y su calidad intrínseca. Independientemente de ese aspecto, el terreno donde van a ser plantadas es fundamental. Si es un terreno bien preparado y si se siembran en el momento adecuado, el éxito será mayor. Con todo, por encima de estos factores siempre prevalecerá el más relevante: la calidad del agricultor." ⁵

3. Razón y emoción.

El pensamiento técnico tiende a creer que “un proceso racional” puede dominar a “un proceso afectivo”, pero la mayoría de las veces sucede al revés.

El conocimiento siempre se puede comprar, pero la confianza no tiene precio. Mientras se sienta el contacto, la atmósfera de confianza natural, no habrá peligro; e incluso si hay que mirar a los ojos al terror de la locura o a la sombra del suicidio, subsiste esa esfera de fe humana, esa certeza de comprender y ser comprendido, por más negra que sea la noche.⁶

El punto central es que me encuentro como ser humano frente a otro ser humano. El análisis es un diálogo al cual pertenecen dos socios. El consultor y su cliente están sentados mirándose frente a frente. El consultor tiene algo que decir, pero el cliente también.⁷

Nunca hay que considerar al cliente como un ser subordinado que viene desesperado en busca de su ayuda, mientras uno se sienta detrás del escritorio como un dios que deja de vez en cuando salir una palabra. También hay que evitar, en lo posible, cualquier sugestión de problema insoluble. El cliente tiende de todas formas hacia esa dirección, le gustaría refugiarse en el problema. “...Uno al final se rinde, no tengo más que cerrar, esto no tiene solución, no tengo más salida...”. La enfermedad es también una forma de solución para acabar con el problema de la vida: “¡Tengo problemas muy graves, Ud. tiene que ayudarme!” Como consultor no puedo ser ingenuo y creerme esa apelación a mi ego. Salvo en las personas con diagnósticos de esquizofrenia, bipolaridad, etc., hay que tratar al cliente como a una persona normal.

⁵ CARVALHO Rubens P.: EL METODO FENIX ¿Cómo sacar a su empresa de las cenizas? Ed. NORMA. Colombia. 1992. Pag. 51

⁶ Adaptado de JUNG Carl Gustav: “Op. Cit.”. Pag. 74

⁷ Adaptado de JUNG Carl Gustav: “Op. Cit.”. Pag. 73

Yo diría que como a un igual. Esto ofrece una base sana para empezar una relación de consultoría. A veces vienen a verme personas con la esperanza de que yo produzca un acto de magia. Se desilusionan cuando los trato como personas normales y me comporto como una persona normal. Nada es más importante que esto: hay que tomar a cada hombre realmente como tal, y por lo tanto tratarlo de acuerdo con su singularidad.⁸

Una familia del interior del país –por ejemplo- agobiada por los conflictos con sus hijos y entre sus hijos, y sobre todo por las repercusiones económicas que esos conflictos podrían tener sobre la empresa familiar me recibió en su casa y la madre me dijo: - “Me dijeron que Ud. es como un Dios. “No señora le contesté, le han informado mal, Él y yo tenemos varias diferencias, para empezar, yo no hago milagros y además cobro honorarios”.

4. La palabra.

La “materia prima” del trabajo del consultor, es “la palabra”, pero también debe ser sensible a las señales no verbales emitidas involuntariamente por las personas porque las palabras pueden mentir, pero los gestos siempre dicen la verdad.

Las palabras dichas (y/o escritas) son la materia prima del proceso de trabajo (sobre todo las dichas); sin palabras o con pocas palabras es imposible trabajar bien, en un sentido estricto, un cliente que viene y se sienta sin hablar está saboteando consciente o inconscientemente su propio proceso de mejora, en la práctica es como si no hubiera venido a la reunión.

Aunque no todo se puede decir, siempre es mejor lo dicho que lo no dicho. “Adicto” viene del latín, A-DICTO, LO NO DICHO. A veces hay algo muy profundo que existe en la mente de la persona que NO PUEDE SER VERBALIZADO, o sea que NO SE PUEDE PONER EN PALABRAS.

5. Escuchar al que escucha.

Alguien debe escuchar al que escucha. El consultor debería tener la supervisión de una tercera persona, de manera tal que adquiera otro punto de vista. El mismo papa tiene un confesor. Siempre les aconsejo a los analistas: “¡Tened un ‘confesor’ o una ‘confesora!’”. Las mujeres están especialmente bien dotadas para ello.

⁸ Adaptado de JUNG Carl Gustav: “Op. Cit.”. Pag. 75

Tienen con frecuencia una intuición sobresaliente y ejercen una crítica certera, y pueden descubrir a los hombres y eventualmente también sus intrigas anímicas. Perciben facetas que el hombre no percibe.⁹

Juan Carlos Aimetta – Aimetta & Asociados – juancarlos@aimettayasociados.com.ar

⁹ Adpatado de JUNG Carl Gustav: “Op. Cit.”. Pag. 76