



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Empresas Familiares: La consultoría

Ing. Santiago Antognolli

Empresas Familiares: La consultoría

Gestionar el cambio

El objetivo básico de la Consultoría de la Empresa familiar es ayudar a la familia empresaria a alcanzar el parámetro de éxito de este tipo de empresas: Rentabilidad y Armonía Familiar.

Si bien siempre decimos que la Empresa Familiar es problemática por naturaleza, también es cierto que toda Familia Empresaria tiene dentro de su estructura, escondido, un tesoro, que, si lo encuentra, puede transformarla en una organización invencible.

El trabajo del consultor es ayudarle a encontrar ese tesoro, que es la relación ideal de esa familia empresaria y esa empresa familiar, y decimos “esa” porque será distinta y única en cada familia

El camino para llegar a esto es impulsar el cambio de percepción y relación que la familia empresaria tiene con la empresa.

Como sabemos, conseguir cambios en las personas, de cualquier tipo, no es tarea fácil, sobre todo si no hay conflictos o si la familia empresaria está atravesando un período de comodidad.

Este es el primer desafío que debemos enfrentar, lo ideal es que el proceso se lleve a cabo cuando no hay conflictos, para que no juegue la emoción en la transformación. Pero si todos están cómodos para que cambiar?. Entonces es cuando debe entrar en juego la concientización empresaria, que es la tarea esencial de nuestra profesión, lograr que la Familia Empresaria se adelante a los conflictos.

Para gestionar ese cambio, el consultor de Empresas familiares debe entender que hay una condición esencial para que ocurra y que cuenta con herramientas para ayudar a que ocurra.

La condición esencial es que la Familia Empresaria quiera cambiar, si no contamos con esta intención es imposible llegar a buen puerto, nadie cambia a nadie que no quiera cambiar, “la puerta del cambio se abre desde adentro”.

Para esto es imprescindible concientizar y mantener una relación de confianza y respeto con la familia empresaria. Una vez concientizada, es decir que entiende porque y para que debe cambiar, la familia empresaria debe confiar absolutamente en el consultor, y la única forma de conseguir esto es “siendo confiable”, no vamos a abundar en este detalle ya que todos, de una forma u otra, entienden que implica esto.

Es muy importante también el nivel de relación que el consultor sostiene con la familia empresaria, este nivel debe ser de igual a igual, deben ver en el consultor a un guía con mayor experiencia que ellos y que confían en que los lleve a descubrir ese tesoro interior.

Hasta aquí los pasos son: mostrar a la familia empresaria el mapa del tesoro, convencerla de que el tesoro existe y que confíe en nosotros.

Las herramientas para el cambio

Existen niveles de posibilidades de cambio, y en cada uno de estos conseguimos cambiar características propias.

La primer herramienta de cambio es **el entorno**. Modificando el entorno o generando un entorno propicio podemos conseguir que las personas presten mayor atención, escuchen, hablen y modifiquen algunos comportamientos.

La segunda herramienta la utilizamos para generar cambios en las **actitudes y comportamientos**, para esto definimos y elaboramos **normas e incentivos**. Es decir fijar reglas para generar cambios, “ a partir de hoy, esto se hace de tal manera, y todos lo hacemos igual” o “ si hacemos esto de esta manera conseguiremos este beneficio”.

El tercer nivel de cambio es el de las **aptitudes y conocimientos**, para modificar esto tenemos que **capacitar**, mediante charlas, seminarios, clases especiales, reuniones, los consultores debemos capacitar a la familia empresaria en aquellos temas que no conocen o que malinterpretan.

A medida que avanzamos en estos niveles la resistencia al cambio es mayor.

Así llegamos al cuarto nivel que es hasta donde podemos nosotros, desde nuestro rol de consultores, trabajar para tratar de modificar.

El cuarto nivel es **valores y creencias**, estos son nuestras convicciones, todos estamos inmersos en nuestros valores y creencias pensando que eso es el mundo. Es muy difícil conseguir que alguien, incluidos nosotros, cambie en algo sus valores y creencias.

El consultor debe tener mucho cuidado en como maneja este nivel, si nos oponemos o cuestionamos los valores y creencias de alguien dejamos de ser confiables para esa persona y fracasamos en la consultoría.

La manera de trabajar aquí, si la familia empresaria se mueve dentro de algún valor o creencia que atenta contra el objetivo a alcanzar, no debemos nunca oponernos abiertamente, el modelo debe ser “.- Estoy de acuerdo con ustedes, pero no les parece.....?”, “.-Tienen razón, pero y si lo ven de esta manera.....?”.

El error mas común que cometemos es creer que todo el mundo tiene o debe regirse por nuestros valores y creencias, por eso es esencial conocer e interpretar con que valores y creencias se rige la familia empresaria con la que estamos trabajando, y podemos asegurarles que cada una tiene los suyos propios y que son siempre distintos a otros.

No vamos a hablar de los otros niveles de cambio mas profundos porque no es terreno de nuestra consultoría, el quinto es **la personalidad**, campo donde se deben mover los psicólogos y el último **la espiritualidad**.

Debemos utilizar estas herramientas para conseguir cambios en los niveles posibles.

Esto es generar un entorno de comunicación, mediante las reuniones de los distintos órganos de gobierno, definir normas para cambiar actitudes e incentivos de resultados para modificar comportamientos, a la vez que vamos capacitando a la familia empresaria en cuestiones legales, de gestión, de liderazgo y las que necesiten, en cada reunión.

Y ver, si es posible, sin enfrentarlos de cambiar algo de esos valores y creencias que atentan contra el descubrimiento de ese tesoro que ocultan en su naturaleza.

Ing. Santiago Antognolli