

PALABRA DE EXPERTO

AGENDA

Constelaciones familiares, en foco pyme

Especialista en consultoría sistémica, el psicólogo peruano Julio Príncipe Portocarrero propone un abordaje novedoso para repensar el funcionamiento de las pequeñas y medianas compañías.

POR LAURA MAFUD

En los últimos años, las constelaciones familiares -un método terapéutico que analiza dinámicas e implicancias transmitidas de una generación a otra- lograron ganar atención mediática. Aplicado al mundo corporativo, también dueños de empresas, gerentes y empleados pueden beneficiarse. De hecho, uno de los especialistas que mejor trabaja esta cuestión es el consultor peruano Julio Príncipe Portocarrero, autor del libro *Constelaciones organizacionales. Historias de la consultoría sistémica* (Empresa Activa). "Al inicio, mi consultoría era un poco más dura. Luego empecé a ser más vivencial, hasta que me encontré con las constelaciones familiares, gracias a personas de la Argentina. Empecé a traducir los principios de las constelaciones al trabajo que hacía dentro de las empresas, comencé a diseñar esta forma de consultoría sistémica y me especialicé en constelaciones organizacionales específicamente", comparte Portocarrero durante una entrevista con *Pyme*.

¿Qué es una constelación?

Es la exteriorización del mapa inconsciente que tenemos sobre cualquier tema. Para hablar en términos generales, un problema o un proyecto. La constelación nos permite poner afuera ese mapa de relaciones y, a partir de ahí, entender las dinámicas que aparecen, los puntos ciegos, quiénes están más cerca, quiénes están más lejos y me doy cuenta de que la situación que tengo no es una situación con una sola respuesta. Una constelación es simplemente una técnica de mapeo espacial de las situaciones.

¿Cómo se traslada este concepto a la vida organizacional?

Funciona de modo muy similar. Claro, no tienes esos vínculos genéticos o de crianza pero cuando alguien pone una empresa, pone mucho de sí. En la forma de organizar y dirigir el negocio hay una serie de relaciones que luego van quedando como una especie de marco inconsciente que los grupos tienden a aprehender. El fundador tiene mucho peso en esa creación y las personas con las que crea su empresa y hace crecer su negocio van creando una especie de respuestas que, a lo largo del tiempo, se convierten en patrones que tienden a repetirse. Usualmente los llamamos resis-



Antonio García

JULIO PRÍNCIPE PORTOCARRERO, autor del libro *Constelaciones organizacionales* (Empresa Activa).

tencia al cambio: cuando quieres hacer algo distinto, tienes en la cabeza que ese cambio es lo más lógico, pero sientes que hay algo más grande que hace que el cambio no ocurra.

¿Es como si estuviera regulado por patrones implícitos?

Sí, que son creados o bien para la supervivencia del negocio o bien para su expansión. Cuando el grupo se da cuenta de que esa supervivencia lo ayudó a sobrevivir o a tener éxito, inconscientemente, es como si dijera "esto funciona, mantengámoslo". Por eso es difícil cambiarlos, a menos que entiendas al servicio de qué están esos patrones.

¿Cómo se pueden trabajar esas situaciones con pymes y firmas familiares, donde la impronta del jefe está tan fuertemente arraigada?

Lo que ocurre es que son organizaciones más centradas en la persona, entonces, en algún momento de la evolución de la empresa, vista como un ser vivo, necesitan aprender a regularse para poder sostenerse en el mercado. Llega un momento en el que ya se organiza. En las pymes, suelen llamar la etapa de profesionalización del negocio. Cuando hablan de la profesionalización del negocio buscan organizar o tener acreditaciones internacionales. Y eso no siempre funciona en la práctica. Es decir, tienen un manual en el papel pero en la práctica es distinto. Es porque

en este proceso de expansión tal vez ha habido un juicio de valor. Es como desvirtuar o descalificar todo lo que el empresario dice. Puede que sean ya los hijos o nietos los que están a cargo. Pero tienes esa impronta puesta en la gente. Más aún, si tienes gente que trabaja y tiene 40 años fabricando lo que fabricaba el fundador, es difícil hacer un cambio. Es muy difícil tener resultados si piensas que la empresa es una máquina que simplemente cambias una pieza.

¿Cómo se aborda?

Proponemos una forma de consultoría organizacional que venimos trabajando con un enfoque sistémico en la cual constelaciones organizacionales es uno de los métodos que utilizamos. El abordaje es el mismo *setting* de la consultoría. Tenemos reuniones con las gerencias, con los trabajadores, apoyamos equipos de trabajo. Al tener un enfoque más de sistema vivo, no hacemos planes que sean super detallados. Lo que hacemos es entender y ayudar al equipo y a la organización a que entiendan cómo han cocreado juntos sus patrones de solución, cómo pueden cocrear juntos nuevas formas de respuesta ante una situación. Lo que antes nos tomaba consultorías de uno o dos años, hoy lo hacemos en intervenciones más cortas. Las constelaciones las trabajamos dentro de la organización con los mismos trabajadores, gerentes, con el mismo grupo como una forma de socializar los mapas que tienen de la situación que quieren abordar. Otra es trabajando en sesiones de consultoría de *coaching* o con los gerentes, en sesiones individuales, con figuras, que pueden ser post its o muñequitos. Con cuatro o seis sesiones ya es suficiente. Y también, la forma más clásica de hacer constelaciones, es en talleres abiertos.

HOJA DE RUTA

Julio Príncipe Portocarrero estudió Psicología y cuenta con una maestría en Psicología de las Organizaciones por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Es consultor sistémico y trainer en constelaciones organizacionales. Desde 1999, se desempeña como consultor en Desarrollo Organizacional, brindando *coaching*, capacitación y asesoramiento a empresas públicas y privadas.

Enero

10 Reunión informativa

La Universidad de San Andrés invita a participar de este espacio de intercambio en el que Mary Teahan (directora) y Andrés Piacentino (coordinador académico), de la Maestría en Marketing y Comunicación, brindarán detalles sobre el programa y atenderán las consultas de los presentes. De 18 a 20, en 25 de Mayo 586, Ciudad de Buenos Aires.

Más información:
4312-9499 Int. 12

11 MBA de cara a 2017



La Universidad Torcuato Di Tella convoca a la reunión informativa que realizará para explicar los detalles sobre la Maestría en Dirección de Empresas. Se realizará a las 19.30 en Av. Figueroa Alcorta 7350, CABA.

Más información:
5169-7357 / 359

Febrero

9 Wedding Planner

La Universidad Nacional de San Martín (Unsam) presenta el curso de Wedding Planner, que brindará a todos los participantes las herramientas y conocimientos necesarios para que puedan trabajar como organizadores de bodas, con capacidad, competencia y arte e interpretar fielmente el estilo de cada cliente.

Más información:
4580-7250 interno 107

FRANQUICIA DE LA SEMANA - ICELAND



Fundada en 1997 en Luján, provincia de Buenos Aires, Iceland es una empresa familiar dedicada a la fabricación y comercialización de helados artesanales y pastelería. La compañía, que comenzó a dar sus primeros pasos gracias al empeño de Diego García Lizziero, Hernán Caubu y un grupo de familiares, opera a través de 16 sucursales, entre locales propios y franquiciados, distribuidas Ituzaingó, General Rodríguez, Pueblo Nuevo, Mercedes, Moreno, Merlo (provincia de

San Luis), Avellaneda, Pilar y la Ciudad de Buenos Aires (Villa Urquiza, Palermo Hollywood, Palermo Soho y San Telmo), entre otros.

Desde 2013, la empresa cuenta con la certificación de la norma ISO 9001:2008, que garantiza la calidad en la elaboración y comercialización de sus cremas heladas, convirtiéndola en la primera empresa de helados artesanales que logra esta certificación en el país.

A la espera de seguir expandiéndose a través del sistema de franquicias, Iceland ofrece manual de operaciones y entrenamiento del franquiciado. Es una franquicia exportable y el recupero de la inversión deberá calcularse en 24 meses, aproximadamente.

LA FICHA

- Año de fundación: 1997.
- Lugar de fundación: Luján, provincia de Buenos Aires.
- Sector: heladería, pastelería, café.
- Locales propios: 7.
- Locales franquiciados: 9.
- Dimensiones mínimas del local: 60 m².
- Manual de operaciones: sí.
- Fee de ingreso: \$ 100.000.
- Inversión total: \$ 950.000.
- Oficina corporativa: Barnech 450, Luján.
- Royalty: -.
- Canon de publicidad: 1% sobre las ventas.
- Recupero de inversión: 24 meses.
- Franquicia exportable: sí.
- Entrenamiento del franquiciado: sí.

CONTACTO: franquicias@icelandhelados.com