La sociedad va al diván

Una tendencia que crece: analistas que toman técnicas de las terapias de familia para fortalecer los vínculos entre socios. Un periodista de *Pymes* transitó la experiencia.

POR **PABLO WINOKUR**

FEDERICO DE ROSSO

ALFREDO MARTÍNEZ

"Tres sectores: lo que te cae bien de tu socio, lo que ves que no funciona y tus ideas para mejorarlo."

INGRID ASTIZ

DAMIÁN REVELLI

Algunos empiezan por una crisis personal. Otros, por problemas en las relaciones. Otros, por diferencia de "visión" sobre el rumbo de la empresa. Están los que buscan mejorar la comunicación y los que buscan mejorar las tareas cotidianas. Algunos quieren arreglar los cortocircuitos con sus socios; otros quieren transitar acompañados el camino al divorcio.

Con distintas búsquedas y orientaciones, la "terapia de socios" es una opción para trabajar los problemas de relación que puedan aparecer entre socios de una compañía. Las usan psicólogos, psiquiatras, filósofos, psicólogos organizacionales y *coachs*: apelan a las tradicionales técnicas de las terapias de familia, o de pareja, para ayudar a los socios a transitar distintos procesos.

Pymes se metió en la intimidad de dos "tratamientos" de dos empresas muy diferentes entre sí. En el primer caso, presenció una única sesión de una compañía joven cuyos socios se están preparando para una nueva etapa; el segundo caso, se reconstruyó –a partir de entrevistas con sus miembros y con el profesional que los acompañó– el proceso que vivió una empresa de familia, de muchos años, que busca mejorar la comunicación.

Aquí, las historias.

APRENDER A SER SOCIOS

La sesión empieza cuando los socios traen unos tés. El lugar es una oficina chica con una mesa redonda, un pizarrón y un exhibidor tipo stand con imágenes de los servicios que ofrece la empresa; el tratamiento es *in company*.

Los socios son Damián Revelli y Federico de Rosso, dueños de Remodelatucasa, un estudio de arquitectos que hace proyectos de refacción

llave en mano: "Desde el diseño, la contratación de los proveedores, hasta la limpieza final de la última manija".

La "terapeuta" es Ingrid Astiz, filósofa especializada en temas de "inteligencia emocional" y relaciones humanas. Asesora a empresarios pyme a mejorar el entorno laboral, las maneras de tomar decisiones; a generar cambios organizacionales y mejorar la comunicación, entre otras "buenas" prácticas. En este esquema, los vínculos entre los socios son fundamentales.

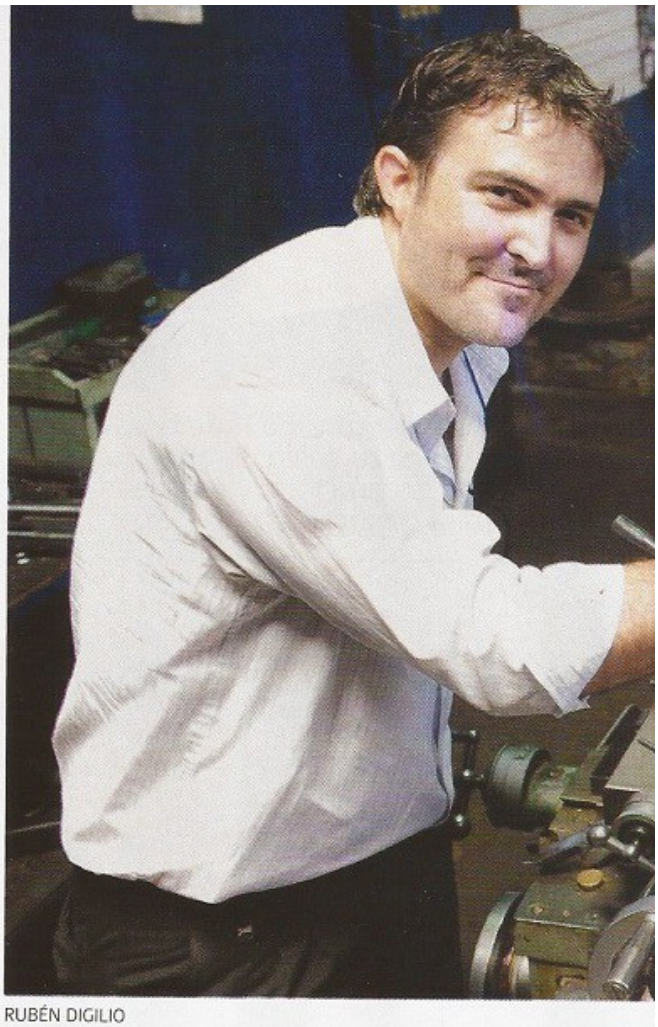
Antes de empezar la sesión, Ingrid sugiere hacer un *check in*: "Cada uno tiene que decir una frase sobre cómo está hoy, que nos permita situarnos y ponernos en sintonía". Los dos socios cuentan que están contentos, de buen humor y con ganas de encarar la sesión. Buen comienzo. Ingrid invita al cronista a participar de la experiencia. "Estoy afuera", dice el cronista para enmarcar la situación y, como para resaltarlo, se ubica a un costado a observarlos.

La consultora empieza a sacar materiales: papel *stick* (autoadhesivo) y cinta aisladora de colores; arma un pequeño panel dividido en tres partes. A la primera parte le pone una carita sonriente; a la segunda, una carita triste; y, a la tercera, una lamparita. "Vamos a hacer un ejercicio que sirve para pensar la relación entre ustedes. Cada uno va a tener un bloc de papeles y tiene que escribir cosas que les hayan gustado de este vínculo y cómo impacta en la empresa. Eso lo pegan en el primer lado del pizarrón; en el segundo tercio, tienen que poner emociones desagradables; y en el tercero, ideas para mejorar", explica Ingrid.

Enseguida, los socios se concentran como si estuvieran solos. Desaparecen virtualmente de la sala, y pareciera que nadie más hay alrededor; ni Ingrid ni mucho menos el cronista que observa todo desde atrás. Cada uno tiene un color de papeles: Damián, el azul; Federico, el amarillo.

Los siguientes 10 minutos permanecerán todos en silencio, mientras ellos anotan y pegan. "Esto muestra el nivel de madurez del equipo. A ellos les tirás una consigna y exponen. Se les ocurren un montón de temas. Fluye, no tengo que motivarlos. Pueden estar en silencio y concentrados, y hacer un análisis detallado", explicará Ingrid más tarde, al analizar lo que pasó en la sesión. "Esta técnica sirve para evitar el radio pasillo. Ellos descargan en silencio, hacen momento de introspección. Si tienen algo guardado, es más fácil romper el silencio con un *post it*. Es una herramienta que facilita la conversación", explica. El principal objetivo, entonces, es lograr que los socios se comuniquen entre sí.

Damián y Federico no fueron socios siempre. Aunque hace más de 10 años que son amigos, desde que ambos eran docentes en una cátedra



RUBÉN DIGILIO

de la Facultad de Arquitectura. Damián fundó Remodelatucasa en 2008, después de varios fracasos como emprendedor. Empezó en un cuarto de la casa de su madre ofreciendo el servicio de remodelación llave en mano. "No somos 'arrimagremios'. Ofrecemos un servicio de alta gama", explica. La idea empezó a crecer y tomó una empleada *part time* (Ivana Mitolo; hoy, la tercera socia). Luego, convocó a Federico como vendedor. La propuesta creció, sus empleados se involucraron mucho y Damián los asoció de manera minoritaria. Hace un tiempo, Damián decidió irse a vivir al interior, con lo cual su presencia física en el emprendimiento es menor. Eso encierra múltiples desafíos que decidieron trabajar junto a una "terapeuta" externa. Ingrid fue la elegida para el proceso y en eso estamos...

Llega el momento de exponer lo que habían estado escribiendo. Ingrid los invita, primero, a decir las cosas buenas, las que le gustan del otro; empezar por lo bueno, ayuda a evitar las tensiones de entrada. Damián decide romper el hielo: "Nos conocimos en la Facultad, siendo docentes. Somos muy distintos, opuestos en muchas cosas. Son gente que nada que ver

conmigo", dice y se ríe. "Pero puedo hablar cosas muy complejas. No importa si no estamos de acuerdo". Ambos habían anotado en sus respectivos papeles la palabra "complemento".

Federico agrega: "Puedo pensar en voz alta para evitar el sobreestrés que te obliga a jugar al ajedrez todo el día. Yo viví en entornos laborales de dependencia donde pasaba eso. Acá no hay que ocultar información", asegura.

Federico (F): –Priorizamos los acuerdos de largo plazo.

Damián (D): –Hay cosas que se resuelven solas.

F: –Una frase nuestra: "Errado, pero hecho".

D: –Yo puse otra: "Avance incesante".

F: –Y "Nadie reprocha".

D: –Las decisiones grandes son ágiles de tomar.

Ingrid (I): –Yo veo que hay admiración mutua. Y esto es clave en el éxito de las sociedades...

F (interrumpe): –Es importante tener claro qué nos da el otro. Él me aporta el pensamiento lateral. Yo soy el racional del equipo.

D: –Pero eso también nos crispa. Por ejemplo, cuando empezamos, yo le ofrecí laburo y él dio mil vueltas.

F: –Hice un decálogo de pros y contras para ver qué me convenía...

D: –...Le ofrecí más guita, más libertad y crecimiento y él me dice "Lo tengo que pensar".

La charla sigue y eso lleva a las "experiencias negativas", el segundo costado del pizarrón. En este caso, empieza Federico: "Damián tiene mucha informalidad en la manera de manejar los emprendimientos. Una liviandad que a veces está buena, pero muchas veces me alejo y veo que estamos esquivando los temas. Si yo insisto mucho en que tratemos algo que él no quiere, me termina tirando todo a mí. Él deja que los otros hagan, pero no hace".

Damián es el intuitivo y creativo. Federico es el analítico y, en la charla, dejan entrever que aceptan sus diferencias. "Muchas relaciones de sociedades fracasan por las relaciones narcisistas. Ustedes se eligieron desde la diferencia. Miran más el afuera que el adentro", señala Ingrid.

D: –Nuestra relación se basa en la diferencia...

F: –Amistad es distinto que amor. No nos miramos la cara.

I (encarrila la charla): Volviendo al no nos gusta...

D: –No me gustan las vueltas en las decisiones.

F: –A veces, quedo en el rol de mediación con los clientes y eso no está bueno. También es un problema en Damián la administración discrecional de recursos. (*Nota del redactor*: Recordar que, hasta hace poco, Damián era el único dueño de la empresa). Antes, iba sacando la plata de la empresa, como entraba. Hasta que Damián cedió el manejo de la caja. Estaba muy mezclada la vida privada y la empresarial.

Llega el turno de las ideas. Y empieza Damián: –"Que todo el equipo salga adelante con un fuerte crecimiento".

F: –Queremos generar una expansión territorial. Hay que repensar los roles, ahora que Damián no vive acá.

I: –Hay baches que uno podría ocupar sin el consenso del otro y eso generaría malestar. Lo importante es que veo que en cada cambio ustedes van viendo los roles de manera explícita y consensuada.

El tiempo de la sesión se agota. Ingrid propone hacer un *check out*; es decir, expresar cómo se sintió cada uno después del ejercicio. "Me gustan estos momentos, porque los vivimos parecidos. No está bueno si uno está muy contento y el otro lo quiere matar", dice Damián. Federico agrega: "Son charlas confirmatorias de que todo está bien".

En su propio *check out*, Ingrid se encarga del cierre. "Esta confianza entre ustedes se fue haciendo cada vez más gordita. Ahora, vos sos socio (mira a Federico) y se están animando a ser cada vez más socios", dice. Damián agrega: "Antes, el motor era yo. Ahora, somos tres. Ése es el umbral de la abundancia".

Ingrid Astiz

Estudió filosofía y se especializa en temas de "inteligencia emocional" y relaciones humanas. Trabajó casi 20 años en desarrollo de software. En 2010 fundó su propia consultora Fuerza Tres. Su metodología, describe, "integra un cambio cultural de paradigma con metodologías ágiles de gestión".