

Y la culpa es de...

Por Lic. Néstor Rabinovich
Consultor en Ventas, Marketing y
Creatividad
www.rabinovichasesor.com.ar



“Y el ganador es...” suele ser la introducción a la presentación del ganador en una terna, por lo general en un evento relativo a la actividad artística.

“Y el culpable es...” podría ser una manera de presentar, en las empresas familiares, a quien se señala, con mayor o menor claridad, con más o menos consenso, y sin intencionalidad, a aquel que se puede considerar como responsable de los males que aquejan al negocio de familia. Un chivo expiatorio.

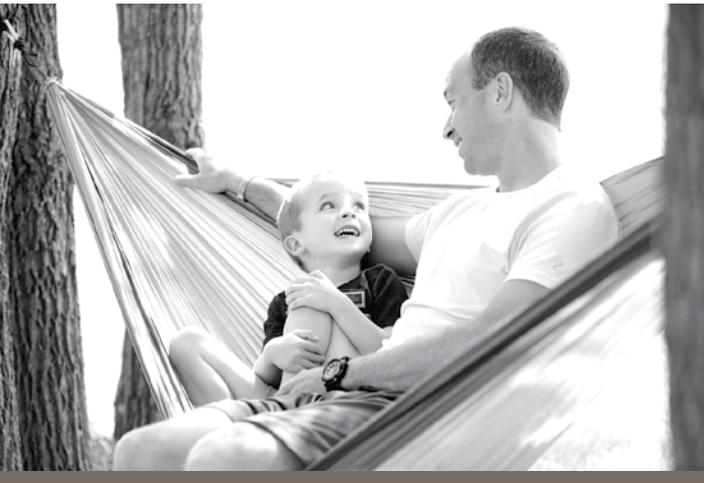
Es como si se hubiera llegado a un acuerdo implícito: “los problemas que tenemos, en el funcionamiento, la organización, la rentabilidad, la proyección futura, son consecuencia del modo de ser

y actuar de una persona, y esa persona es...”. Y esa persona puede ser...:

- » El hijo de un socio, puede considerar otro socio: “Es la fruta en mal estado que destruye al resto”.
- » Un hermano de cuatro es exhibido como quien, por su desorden personal, desorganiza la empresa, genera protestas de proveedores, y demás dificultades, e impide un funcionamiento orgánico de la empresa.
- » Un hijo es sindicado como responsable del maltrato en los empleados. Su carácter impulsivo, explica a las claras que sea imposible coordinar acciones de mejora en el plantel que desempeña sus tareas en la empresa, y productor de mal clima interno.

A veces se escucha decir: “Si no asumen responsabilidades los hijos, es porque el padre quiere que se hagan las cosas como él dice. No deja espacios para que nos involucremos. Es su culpa”, o “Si los familiares políticos, en particular maridos y esposas, hablaran menos, todo marcharía sobre rieles”, e incluso “Se la pasa queriendo abrir nuevos negocios.





Cree que somos unos estáticos y conservadores. Avanza por su cuenta, nos va a llevar a la ruina. No lo podemos frenar”.

A esta breve lista, cada uno puede agregar lo suyo. Es uno de los dilemas que enfrentamos en el trabajo con empresas familiares. La búsqueda que se hace de alguien a quien nombrar culpable de los males, y encontrar un equilibrio que permita trabajar los temas en juego, para proyectar un mejor futuro. Algunas reflexiones:

- » **Conversar:** es todo un desafío. Salir del clima de acusaciones, y encontrar una vía de conversación, a partir de mínimos consensos, que no deriven siempre en cargar de responsabilidad a un solo miembro, más allá de lo que le corresponde.

- » ¿Hay culpables? En una familia con historia que asumió el compromiso de gestionar y hacer crecer un emprendimiento en familia, ¿puede una sola persona ser responsable de sus males? Quizás, la capacidad de salir de la búsqueda de un culpable y transformar esta situación en un intento de pensar temas sin cargar las tintas en uno solo aporte algún grado de racionalidad y permita construir un futuro común.
- » **Buscar soluciones:** mirar hacia atrás o reprocharnos lo que hacemos mal no conduce a nada, salvo enrarecer el clima de trabajo. La empresa familiar requiere armonía en el nivel de la familia y concretar la rentabilidad en lo empresarial. Por lo tanto, el foco debe estar en la búsqueda de soluciones y no en reprocharnos el pasado, que solo debe ser útil para aprender cómo hacer las cosas mejor, no para destruirnos.
- » **Fijar reglas:** si no definimos reglas comunes, cada uno se va a manejar por su cuenta. Es como si en vez de conformar un equipo como empresa familiar, fuéramos un conjunto de monotributistas donde cada uno hace lo que le parece. En ese sentido, el protocolo de familia es un enorme aporte, no solo por lo que se resuelve, sino porque incita a conversar, lo cual es en sí mismo saludable.

Y la culpa es de... Sin dejar de lado las responsabilidades de cada uno y sus características, que pueden propiciar aportes negativos o positivos, entiendo que lo significativo es transformar esto en un tema de conversación; tratando de no poner énfasis en las personas, sino en esos mismos temas, para encontrar soluciones de mutuo acuerdo; intentando que el funcionamiento no se reduzca a un mundo de buenos o malos, que solo genera estereotipos. Necesitamos una flexibilidad mínima, y la capacidad de comunicarnos con libertad, confianza y respeto, para nosotros y las generaciones que vienen. Porque se predica con el ejemplo. ■