



## Empresa Familiar Agropecuaria

# “La familia Unita”.

## El cambio en una empresa rural

Lelio Daniel Colavita<sup>1</sup>

Ayelén Stettler<sup>2</sup>, Graciela Wiertz<sup>2</sup>

<sup>1</sup> INTA, Estación Experimental Agropecuaria Balcarce

<sup>2</sup> www.clavescreativas.com

Historia de ficción de una empresa rural familiar.



José es el mayor de los hermanos que ha sido nombrado administrador de la Estancia, heredada de abuelos inmigrantes, construida con mucho esfuerzo y con historias que se transmiten de generación en generación, que ubican al abuelo Osvaldo como un héroe incansable, implacable con él mismo y con su gente y que su vida fue de entrega total a la sangre familiar, que hoy usufructúa la pequeña gran fortuna familiar.

Su madre, María, que aún vive, es una mujer ya entrada en años, que toda la familia venera y cuida de no ofender y que, ante la realidad presente, suele hacer comentarios con cierta desigualdad y llenos de nostalgia del pasado que fue glorioso y glamoroso en manos de Osvaldo, que ya no está.

José, además tiene hermanos, herederos del mismo porcentaje que él, más el porcentaje de María. Son cinco en total y, por distintas cuestiones, la vida les ha ido marcando diferentes caminos. Pedro el menor, preferido de la madre, es artista, bohemio y poco interesado en las cuestiones de la empresa familiar, tiene y encara proyectos que poco tienen que ver con lo rural y la generación de recursos. Josefina es arquitecta y poco entiende de campo, se limita a cobrar lo que le corresponde de las regalías de la estancia. Mario es el único que está involucrado y vive a la sombra de José y sus decisiones, prefiere callar y no decir lo que realmente piensa porque desea y necesita vivir en paz. Javier es empresario, independiente y ha sabido realizarse sin depender de la familia, pero tiene interés en la empresa familiar, su opinión suele ser importante a la hora de decidir. Pero no le pone el “cuerpo” como José.

¡Muchos son los desafíos que enfrenta José con “su empresa rural familiar”! Él aprendió de su padre a manejar la estancia, de manera inconsciente repite patrones que en su momento sirvieron, los tiempos cambiaron, pero la forma de gestionar y de hacer las cosas no tanto.

Además, se le suman los problemas emocionales y de vinculación con la familia, su mamá que muchas veces toma decisiones “sentimentales”, favoreciendo a los ojos de José, de manera arbitraria al más pequeño de la familia y preferido de ella. Lo que José no sabe es que su madre quedó traumada porque Pedro nació prematuro, su salud fue muy frágil y la pasó muy mal, eso se ve reflejado en las decisiones que su mamá toma con respecto al dinero familiar.

Los años pasan, José se está poniendo mayor, están apareciendo algunos problemas de salud y ganas de disfrutar de otras cosas. El mundo del negocio ha cambiado, muchas recetas que su abuelo y su padre aplicaban ya no dan resultados y los números, que en algún momento fueron generosos, comienzan a disminuir. Nuevos desafíos, nuevas decisiones, nuevo modelo de gestión se presentan ante los ojos de José y de su familia, que, salvo Mario, el resto se mantiene ajeno.

### ¿Cuáles son los caminos que tienen por delante José y su familia?

La empresa familiar rural, conformada por la familia tiene dos caminos:

Uno, el más fácil, no innovar, seguir como están y de a poco el final anunciado: la empresa terminará desintegrándose.

El segundo, comenzar un cambio, que, si bien es difícil y en una empresa familiar se suman más condimentos, puede llevarlos al éxito.

### Algunos tips que pueden ayudar o clarificar el inicio de un cambio:

- El deseo, la necesidad, la energía necesaria para iniciar un proceso de cambio.
- Comprender que hay que asumir de manera “protagonista” el cambio, no

esperar que ajenos y extraños inicien el proceso. Se puede pedir asistencia, acompañamiento, asesoramiento externo, pero la decisión inicial y final debe encontrar a la familia como protagonista.

- Honrar, respetar y entender el mandato fundador.
- Entender que la familia y sus integrantes desarrollan una trama familiar de vínculos que muchas veces queda atrapada en cuestiones que no se han sanado y que el diálogo es la única herramienta que lleva a la comprensión de las “injusticias” que los miembros suelen cometer.
- Pensar que las personas actúan “a propósito”, para dañar a la familia es un pensamiento que daña, más que aporta soluciones. Que las personas hacen lo que pueden con los recursos que tienen, y poder generar la comprensión del accionar de cada uno es el camino para la toma de decisiones y disminuir el resentimiento originado por enojos no resueltos oportunamente.
- Establecer la situación inicial de disconformidad y la situación deseada.
- Iniciar reuniones formales donde la comunicación pueda favorecer la transmisión de información que ayude a comprender el propósito del cambio y tomar decisiones al respecto.
- Destinar tiempo para esta actividad, programarlo con anticipación, no resolverlo en una cena familiar ocasional. Es un tema que excede lo familiar y debe ser tratado con una mirada profesional. En otras palabras, no sirve hacerlo al pasar, así como se hacen las tareas específicas diarias, esta tarea es de gerenciamiento del cambio.
- Promover en conjunto la toma de decisiones y si eso no es posible, sí hay que establecer los criterios que usarán los miembros que tomen decisiones.

