

Empresas Familiares (EF): Los recursos humanos (PRIMERA PARTE)

Existe amplia bibliografía e información sobre la gestión de la Empresa Familiar, pero todo lo publicado se refiere a la dirección y a la relación entre los integrantes de la familia.

Casi nada se ha estudiado sobre la problemática de los Recursos Humanos en la Empresa Familiar, los que trabajan en la empresa sin ser familiares ni accionistas.

El trabajar en este tipo de organizaciones tiene algunas ventajas y varias desventajas, las cuales se acrecientan o disminuyen dependiendo del grado de profesionalización de la gestión de la empresa.

Las ventajas que manifiestan frecuentemente los trabajadores de una EF son:

- Confianza
- Trato familiar
- Relación con jefes y dueños
- Poca o ninguna burocracia
- Rapidez en las decisiones

Pero cuando la dirección entra en conflicto, estos se reflejan en los trabajadores e influyen en el clima laboral y como consecuencia en el rendimiento y aporte de estos.

Como en todo lo que hablamos referente a empresas y sobretodo las EF, insistimos en la ausencia de recetas, nunca generalizamos, cuando decimos que en la mayoría de las empresas las cosas son de determinada manera, no decimos "en todas las empresas", cada empresa es única y cada familia es única.

A fin de enmarcar el presente trabajo vamos a enumerar los problemas que se generan en los recursos humanos de una EF cuando no se utilizan las herramientas habituales para evitar las fuentes de conflicto más comunes en este tipo de organizaciones.

Estas fuentes son:

- Falta de una visión compartida
- Ausencia de los órganos de gobierno
- La falta de planificación del proceso de sucesión
- Crisis de cada etapa de crecimiento

Estas cuatro causas de conflictos fueron extensamente estudiadas, pero siempre en relación de los problemas que generan entre los miembros de la familia y en la

gestión efectiva de la empresa, desde la dirección. Nunca explicando las consecuencias de estos en el personal de la organización.

Este trabajo está basado en la experiencia de trabajo de consultoría de varias empresas familiares.

Vamos a presentar los problemas mas comunes que se presentan antes, durante y después de utilizar las herramientas para disminuir los inconvenientes.

Visión compartida

Antes:

La falta de una visión compartida genera, en los familiares que trabajan, diferencias en cuanto a cultura y formas de conducción del personal.

Como explicamos cada familiar se siente dueño y tiene su propia visión de la empresa, y cada uno siente que está haciendo lo mejor, y en realidad lo hace, pero para “su” empresa, no para la de todos.

Esto genera diferencias de criterio y de culturas.

Entonces el personal se encuentra con varios superiores cada uno con estilo de liderazgo distinto, y con culturas distintas, por lo que está continuamente recibiendo indicaciones contradictorias.

Al no tener dirección, no existen planes de carrera ni política salarial

Además al no conocer la visión de la empresa, ya que esta no está declarada, se le hace imposible aportar ideas o sentirse parte de algún equipo, se limita a cumplir órdenes, hacer lo que le dicen. Como en las organizaciones militares la última orden es la que vale, y la única forma de sobrevivir es hacerse notar lo menos posible.

Las consecuencias de no definir una visión compartida se refleja en:

- Ordenes contradictorias
- Culturas distintas
- Falta de aporte de ideas
- Trabajo rutinario
- Pasar desapercibido
- Futuro incierto
- Retribución aleatoria
- Falta de reglas claras

Después

El definir una visión alinea y ordena los objetivos y la cultura de todos los que dirigen.

Esto se transmite en alineación del personal, al conocer los objetivos puede aportar ideas y proponer mejoras en la tarea.

Siente que está un barco con destino.

Al definir la visión queda definida, de por sí, la cultura de la organización, así que todo el mundo sabe que se premia y que se castiga.

Disminuye notablemente los conflictos entre los dirigentes, lo que se transmite en una mejora del clima laboral.

Ing. Santiago Antognolli