

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

Órganos de gobierno

Antes

La ausencia de los órganos de gobierno genera la mezcla de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa.

Las responsabilidades no están definidas, lo que genera que todos hacen de todo y a la vez son responsables de todos, y esto implica que nadie es responsable de nada.

Los problemas de familia se trasladan a la empresa lo que influye en el clima laboral general.

Al no definir objetivos de cada sistema no se premia el resultado del trabajo, si no la actitud del trabajador, se premia al que parece que trabaja mucho y no al que mejor resultados consigue.

No se definen las áreas y los responsables de cada una así el personal tiene más de un superior.

Las consecuencias de no definir órganos de gobierno son:

- Indefinición de responsabilidades
- Poca orientación a resultados
- Problemas familiares
- Problemas de Clima laboral
- Falta de objetivos claros
- Muchos jefes

Después

La definición y puesta en marcha de los mecanismos de control de gestión, exige responsabilidades definidas, orientación a los resultados, y premios y castigos acorde al cumplimiento de objetivos.

Cada uno se hace responsable de un área, lo que genera una línea de autoridad definida.

Esto disminuye los problemas familiares lo que influye en el clima laboral.

La sucesión

Antes

La sucesión es una de las etapas más conflictivas en la vida de las EF. Si no es encarada desde el inicio de la empresa, como un proceso necesario que debe ser gestionado como parte del negocio, genera dificultades en toda la estructura de la organización.

Entra en conflicto el que se va, ya que debe dejar el trabajo y comenzar una nueva vida.

Entra en conflicto el sucesor, ya que debe asumir responsabilidades nuevas.

Entra en conflicto la familia, ya que sus integrantes están pasando por un momento de crisis que repercute en las relaciones.

Entra en conflicto todo el personal porque:

- Cambia el estilo de liderazgo
- Cambia la cultura de la empresa
- Incertidumbre sobre el nuevo/s directivos
- Falta de información sobre nuevos objetivos

Por otro lado el proceso sucesorio también genera decepción sobre el futuro ya que, normalmente, la sucesión recae en los familiares cercanos de los directivos, lo que pone un límite a la carrera, sobre todo, de los mandos medios.

Durante

El sucesión es un proceso y, como tal, debe ser planificado y llevado a cabo durante un tiempo prolongado.

Para que se desarrolle en forma eficiente el personal de la empresa debe estar involucrado en el mismo.

Si este participa en la elección y preparación del sucesor, disminuyen la incertidumbre y se sienten tenidos en cuenta.

Esa participación se siente, sobre todo en el personal más antiguo como un renacimiento de la empresa del cual forman parte, tal como lo sintieron cuando trabajaron junto a la generación anterior.

Ing. Santiago Antognolli