

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

Etapas de crecimiento

Las empresas son sistemas complejos que dependen de infinidad de variables (mercado en el que se desarrolla, forma legal, cultura de los fundadores, visión, valores, etc), por lo que resulta muy difícil generalizar en cuanto a que comportamientos y estrategias son los adecuados. Un mismo problema se resuelve en cada organización en forma distinta y generalmente con buen resultado en todas.

Pero todas, a medida que van creciendo, pasan por etapas de evolución que son muy similares en la mayoría. Tal como las personas pasan por la infancia, adolescencia, madurez y ancianidad, y en cada una de esas etapas se comporta y piensa de manera distinta, y cada una llega en tiempos diferentes, lo mismo ocurre con las organizaciones, con la única diferencia que las empresas, si se transforman en forma correcta, pueden sobrevivir a sus fundadores.

En cada una de las etapas el cambio se produce como consecuencia de una crisis, y esta puede ser más o menos corta, o más o menos traumática, si se conocen los motivos que la producen y se tiene orientación en cuanto a las primeras acciones a llevar a cabo.

Dependiendo de la cultura reinante en la organización, si es proactiva o reactiva, se pueden tomar acciones antes de que se produzca la crisis, o una vez desencadenada, al conocer las causas, tomarla con más calma y menos angustia y realizar los cambios necesarios.

En cada etapa, junto con los cambios de organización, se debe evolucionar en la forma de liderazgo y en la cultura de la empresa, y estos pueden ser objetivos buscados ó comportamientos emergentes como consecuencia de la crisis atravesada, y, muchas veces, ambas cosas, donde los cambios influyen sobre la crisis y es esta la que produce los cambios.

Primera etapa – Etapa emprendedora

El fundador acompañado con un grupo, generalmente pequeño, de colaboradores que están muy motivados resuelve todos los problemas que aparecen. Todo es nuevo, el nivel energético es muy alto. A esta etapa se la conoce también como CAOS CREATIVO, todos hacen de todo, todos saben a donde van, cada uno puede resolver casi sin preguntar el como porque conoce la Visión, el norte.

No hace falta un control estricto porque la empresa es pequeña y fácil de manejar.

El personal, normalmente, está motivado y aporta soluciones, casi no hay jerarquías, todos se alinean detrás del fundador.

Segunda etapa – síntomas de crisis

La cantidad de gente aumenta, y los nuevos no reciben la comunicación porque todos están muy ocupados. Estos comienzan a trabajar sin una Visión global, pero con mucha energía y se genera entonces una subcultura RUTINARIA, estos nuevos no pueden resolver muchos de los problemas que se presentan. No hay tiempo para pensar. El Gerente tiene que ocuparse de todo, no puede delegar, un poco porque no sabe como y otro poco porque el personal que no tiene la Visión no resuelve nada sin preguntar.

Comienza la sensación de que faltan controles, la información generada no es suficiente, todo depende del Gerente, que, lógicamente, no puede estar en todo.

El entusiasmo cae y comienzan a separarse los dueños del personal.

En esta etapa debe comenzar a “profesionalizarse” la gestión, generar mandos medios y comenzar a incorporar personal con experiencia en las áreas estratégicas que se van ampliando en tamaño y que antes lideraba el dueño.

Tercera etapa – Reinos

Generalmente en esta etapa las crisis se producen por cambios en el entorno cuando el Gerente no pudo delegar completamente la rueda operativa y dedicarse a la gestión desde afuera de la misma.

Si en la segunda etapa no se realizaron los cambios necesarios, la empresa trabaja continuamente solucionando problemas.

El personal se desmotiva y no tiene contacto con los directivos ni objetivos estratégicos claros, se limita a hacer lo que le dicen y trata de cubrirse y no ser responsable de los problemas.

Cuando entran los hijos del fundador aparecen los reinos donde cada uno trata de gerenciar según su propia cultura y aparecen los síntomas de la primera fuente de conflictos, la falta de una visión compartida.

Mandos medios

Quisiera hacer una mención especial a las características de los problemas de los mando medios en la EF.

En mi experiencia, los fundadores de empresa, (emprendedores) son muy trabajadores y son capaces de crear una empresa donde antes no había nada.

Pero tiene la característica de que todo lo hace el personalmente, tiene seria dificultades para delegar y, normalmente, pretende que las cosas se hagan, si la hace otro, exactamente como él las hace. Esto hace que nunca esté conforme con el trabajo de los demás.

Esta característica, que es imprescindible en la etapa creadora, se transforma en una carga cuando la empresa crece.

En general los emprendedores se rodean de personal sumiso y con poco aporte de ideas, es el que no le discute y hace lo que le dicen.

Si el emprendedor no se transforma en empresario el destino de los mandos medios es aceptar y hacer lo que le ordenan sin cuestionar ni aportar, que es la forma de subsistir.

El emprendedor tiene que aprender a delegar y controlar resultados de la tarea, concentrarse mas en que, que en el como.

Si no se realiza este cambio, el propio empresario es el que frena el crecimiento de la empresa.

Ing. Santiago Antognolli