

La profesionalización en las empresas familiares y sus capacidades para el desarrollo

Autor: Mtro. Marco Antonio Morales Castro, Profesor De Tiempo Completo, Administración De Empresas, UDLAP.



Espacio en el que ha aparecido el artículo y fecha en que ha sido publicado: e-consulta (08-02-17).
Categoría: Negocios y finanzas

Las empresas familiares, en muchos casos, logran su arranque y desarrollo inicial, con base en el compromiso y la participación de colaboradores cercanos y leales, muchas veces miembros de la familia o amigos de mucha confianza. Pero el crecimiento y el control del mismo, con frecuencia requieren hacer un alto en el camino para revisar la profesionalización de la organización.

¿Se cuenta con los órganos de gobierno y con las personas adecuadas por su capacidad para enfrentar las demandas de eficacia y eficiencia de un ambiente organizacional cambiante?, ¿se han generado compromisos laborales con parientes y/o amigos que empiezan a dificultar el desarrollo de la organización?, ¿estamos dispuestos a detenernos y analizar estas condiciones teniendo en mente las necesidades de nuestros clientes?

Cuestionamiento como los anteriores se vuelven complejos para contestar, dado que la dinámica del crecimiento y, en algunas ocasiones la atención a fallas, provocan falta de tiempo para el análisis de la situación y la planeación de alternativas para intentar resolverlas.

Desde la perspectiva de los órganos de gobierno, la protocolización ayuda para determinar las funciones que un consejo familiar realiza. Entre otras, el consejo familiar declara y da seguimiento al cumplimiento de las ideas rectoras, como son la misión, visión y valores dentro de la organización. Esto permite regular las contrataciones y participación de los miembros de la familia, asegurando que haya congruencia y equidad en la contratación del personal adecuado y la generación de desempeño de la organización.

Por otro lado, el Consejo de Administración procura que asegurar que se cuente con una planeación y dar seguimiento en el cumplimiento de la misma, observando la legalidad de las operaciones y diseñando estrategias de desarrollo y control para la empresa.

Fuera ya de protocolo, pero de gran relevancia, surgen los comités de operación, en los que los líderes de la organización aseguran la coordinación interdepartamental, compartiendo requisitos de calidad y acordando formas operativas de lograr los objetivos en conjunto de la organización.

Analizar si los individuos son la persona adecuada que se necesita para cada puesto en particular, es un tema delicado, pero necesario y minucioso. Pueden ser familiares o amigos queridos que están siendo observados. Pero es necesario distinguir si las capacidades con que cuenta nuestros gerentes, son las requeridas para el buen funcionamiento y el crecimiento de la organización. No quiere decir lo anterior, que sea necesario removerlos, pero si ubicar con claridad la congruencia entre puesto y persona. En algunos casos habrá que realizar movimiento o, tal vez, programas de capacitación para asegurar que se tenga a la mejor persona disponible, en el puesto adecuado.

El diseño y la claridad de los puestos es indispensable, enfocándose al valor que agregan a los procesos de la organización. De inicio, es importante estar seguros de que las personas de la empresa saben con detalle que es lo que se espera de ellos. En el caso de nuestros gerentes, esto es fundamental porque facilita la comprensión de acuerdos y la identificación de sus responsabilidades y acciones alineadas con los objetivos de la organización y con los cambios del ambiente.

Habilidades conceptuales y de diagnóstico que permitan que las decisiones se enfoquen a causas raíz y desarrollo enfocado a la estructura del sistema y formas de pensar y no solamente decisiones reactivas por la presencia de ciertos síntomas aislados. Capacidad para pensar en lo abstracto y poder desarrollar, en cualquier puesto, “olfato empresarial” relacionado con el negocio en particular.

Habilidades relacionales que permitan un desarrollo efectivo del liderazgo y la construcción de equipos de trabajo. En general capacidades conversacionales que permitan llevar los juicios y diseños a la acción coordinada entre e inter departamentales. Este es un tema complejo que requiere formación muy bien seleccionada sobre las habilidades conversacionales. Uno de los problemas recurrentes en las organizaciones es la comunicación y por ellos es necesario una formación suficiente que ayude, no sólo a comprender el proceso, sino a diseñar estrategias efectivas para transformar nuestras conversaciones en acción.

Y finalmente habilidades técnicas relacionadas con los conocimientos específicos del puesto y del proceso. Conocimientos que ayuden a una interpretación y toma de decisiones sustentadas y alineada con los demás procesos e ideas rectoras de la empresa.

La profesionalización puede ser un factor determinante para el desarrollo de una organización y en particular en las empresas familiares porque implica una observación detallada de las decisiones que esto pueda implicar en la relación con los miembros de la familia. Establecer reglas de ingreso, desde el inicio o a través de la protocolización, pueden ser de gran utilidad para diseñar oportunamente un desarrollo profesionalizado de nuestra organización. Desarrollar capacidades en nuestros gerentes ayudará a que el crecimiento esté sustentado en el compromiso y responsabilidad con conocimiento de nuestros colaboradores más cercanos.

Tags: Profesionalización, desarrollo, órganos de gobierno, CIEF, Centro de Investigación de Empresas Familiares, UDLAP, Universidad de las Américas Puebla, Marco Antonio Morales Castro.

Acerca del autor: El Mtro. Morales, estudió su licenciatura en Ingeniería Industrial, su maestría en Administración de Empresas y el Diplomado en Calidad Total en la Universidad de las Américas, Puebla. Ha participado en programas de actualización sobre: Aprendizaje Organizacional en SOL Boston (The Learning Circle of MIT), Formación de Equipos de Trabajo en Georgia Tech y Florida State University, Liderazgo Transformacional en Louisiana State University, Administración de Procesos en Texas A&M University y Fundamentos Biológicos del Conocimiento en el Instituto Matríztico de Chile. Actualmente se encuentra realizando su proyecto de Investigación titulado “Diseño de ambientes de aprendizaje que generen relaciones éticas entre los participantes”, para obtener el grado de Doctor en Educación de las Ciencias, Tecnología e Ingeniería. Participa como miembro de la Sociedad de Aprendizaje Organizacional (SOL), es miembro fundador de los fractales Latinoamérica y México de esta misma sociedad de aprendizaje. En los últimos 25 años, ha laborado en diferentes empresas de los sectores: comunicaciones, textil y actualmente educativo en la Universidad de las Américas, Puebla, donde se desempeña como profesor de tiempo completo de la Escuela de Negocios. Ha desarrollado proyectos de capacitación y consultoría a través de BCC, UDLA-Consultores, la compañía Global Knowledge Enterprise y Grupo MIX Formación y Treinamiento (Brasil), en empresas como Grupo ADO, Volkswagen de México, Pemex, Telmex, Bancomer, HSBC, Tamsa, Abbott Laboratories, Laboratorios Elly Lilly, Corporativo Pollo Feliz, UNIMED (Brasil), Colegio de Bachilleres Tlaxcala, , Colegio de Postgraduados, Universidad Rafael Landívar en Guatemala y otras organizaciones mexicanas y del extranjero, aplicados en áreas como: educación, dirección, producción y recursos humanos. El enfoque principal de estos proyectos se ha fundamentado en la generación de valor agregado a través la participación basada en el compromiso y respeto hacia de los seres humanos.