



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

El Espíritu de Navidad

Ing. Santiago Antognolli

Empresas Familiares: El espíritu de Navidad

“El primer paso en un “Programa de Cambio Organizacional RADICAL”!!, es obvio – Cambio personal Radical ;!! . (LH/RG)

Diciembre. Época de reflexión y balance, de revisar lo realizado y de plantear y organizar las próximas realizaciones.

Es bueno aprovechar “El espíritu de Navidad” para reflexionar sobre los cambios que debiéramos realizar en nosotros mismos.

Mi trabajo diario con Pymes de Familia consiste, normalmente, en trabajar sobre todo con los empresarios y mandos medios en cambios de hábitos y actitudes. Si se logran esos cambios toda la organización parece acomodarse. Siempre insisto en que cada empresa es un ente único e irrepetible, y que no se puede, nunca, generalizar sobre recomendaciones y prácticas sin conocer a fondo la cultura de la misma.

Siempre esa cultura, forma de hacer las cosas, de encarar los problemas, de esencia en la forma de ser de las empresas, es una copia de la personalidad de quien dirige.

Por eso quiero aprovechar el espíritu tan especial de estos días, para ayudar a reflexionar sobre esas actitudes que hacen que seamos la solución y la causa principal de muchos de los problemas que tenemos que enfrentar día a día en la dirección de las Pymes de Familia.

En todos mis seminarios insisto con la reflexión sobre tres temas, que son, en mi opinión, claves para poder llevar adelante la empresa.

Hábitos del empresario

Es imposible definir una personalidad patrón para gerenciar una empresa, lo que si se pueden definir son hábitos que se destacan en todos aquellos que tienen cierto éxito en esa tarea.

Estos hábitos son.

- Comenzar con un fin en mente.
- Pro-actividad.
- Manejos del tiempo.
- Pensar en ganar – ganar.
- Centrarse en principios.

Mucho se ha escrito sobre cada uno de ellos y el nombre de cada uno encierra en sí el contenido del mismo. (Ver en este mismo sitio “Empresas Familiares: Pensamiento Estratégico: primera parte”).

Si ejercemos estos hábitos tendremos un objetivo, las acciones a llevar a cabo para alcanzarlo, la velocidad a la que queremos llegar, cómo nos relacionamos con el medio y el rumbo que vamos a seguir, el de los principios.

Actitudes del empresario

Siempre les explico a los empresarios ***“todo lo bueno que tiene su empresa es generado por usted, y, lamentablemente, todo lo malo también es generado por usted”***.

Muchos empresarios no son concientes de las consecuencias de sus actitudes. Cuando tenemos gente a cargo, tenemos la responsabilidad de comportarnos de acuerdo a lo que queremos generar en nuestro personal.

Un empresario me dijo una vez. – “Estos (refiriéndose a su personal) no entienden que yo, como dueño, puedo dejar las herramientas tiradas cuando termino de trabajar. Pero ellos tienen la obligación de juntarlas.”

Por supuesto llevaba años peleando con todos los operarios, que encontraban mil excusas para no guardar las herramientas.

Tenemos que ser concientes de que ***“Todo lo que hacemos, educa; y todo lo que no hacemos, también educa”***.

Si mentimos, no esperemos honestidad; si no somos respetuosos, no esperemos respeto; si somos irascibles, no esperemos calma; si somos desordenados, no esperemos orden; si somos deshonestos, no esperemos lealtad;..... Y así infinitamente.

Podemos hacer también una lista de las actitudes correctas del empresario:

- **Determinación:** Es lo que diferencia lo imposible de lo posible. Estoy aquí para llegar no para “tratar de llegar”
- **Preparación, planificación y capacitación:** El orden indispensable para llevar a delante cualquier misión.
- **Resiliencia:** (Este término viene de la Física y se aplica a aquellos materiales que tienen la capacidad de volver a su estado original después de haber estado sometido a muy altas presiones.) La mayor dimensión del hombre no se encuentra en los momentos de confort y conveniencia, se encuentra estando en tiempos de desafío y controversia.
- **Trabajo en equipo:** Es necesario elevarse por encima del beneficio personal cuando se toman decisiones.
- **Promover diversidad de personalidades y habilidades, valores comunes y objetivos compartidos.**

Relación con el personal

Trata a una persona como quieres que sea y así se comportará.

En una de las empresas que me tocó ayudar, al preguntar por el personal las respuestas eran del tipo:

- No, Víctor, no es bueno para nada. Susana sabe facturar pero no le pidas otra cosa. Angélica no tiene capacidad, no se le puede pedir nada.

Lo peor es que esta gente era la que estaba en contacto con los clientes, por supuesto con sueldos muy bajos y tratados como el dueño creía que ellos eran. Con esas actitudes querían ser competitivos.

Siempre insisto que el salario no es la principal causa de descontento de los empleados. A nadie le alcanza con lo que gana. (Siempre que los salarios estén por debajo del mínimo). Cuando alguien recibe un aumento de salario, al tiempo eleva su nivel de vida y otra vez se muestra desconforme, si no se cambiaron las verdaderas razones del descontento.

Además nadie quiere ganar buenos sueldos a costa de un trabajo que no es valorado.

Lo que hace a la gente respetar a la empresa es:

- **Reglas de juego claras.** Los empleados deben saber exactamente que se premia y que se castiga en la organización, y esas reglas deben ser explícitas.
- **Justicia.** Las mismas reglas para **todo el mundo** dentro de la empresa, inclusive el dueño.
- **Reconocimiento.** Decía Freud que todos hacemos las cosas bien para que los demás perciban que las hacemos así, que no basta con ser bueno si los demás no lo reconocen.

Y lo que hace al personal alinearse con los objetivos, es seguir la regla de oro de las relaciones humanas en la empresa:

Premiar y reconocer en público, reprender y corregir en privado.

Conclusión

Estos temas no son de tratamiento habitual en los manuales y libros de Dirección de empresas.

Pero mi experiencia con las Pymes de familia es que si conseguimos que los dueños tomen conciencia y cambien su actitud, los resultados son asombrosos. Es mi intención hacer reflexionar a los dueños de Pymes sobre estos temas que influyen tanto en el éxito y el clima de trabajo.

Las transformaciones se producen casi sin esfuerzo, el personal inmediatamente percibe, si el empresario consigue cambiar las actitudes, la diferencia de clima y bajan en forma notable el ausentismo y las impuntualidades.

Aprovechen este “Espíritu de Navidad” para reflexionar y preguntarse:

- ¿Es lo que más me molesta de mi gente mis propios defectos?
- ¿Cuánto hace que no felicito a nadie por un logro o un trabajo bien realizado?
- ¿Cuándo fue la última vez que les dije gracias por todo el esfuerzo que ponen en la empresa?
- ¿Cuándo fue la última vez que les pedí perdón por haberme equivocado?
- ¿Cuánto se, acerca de la vida privada de mis empleados, si tienen problemas, si necesitan apoyo moral por algún tema? ¿Qué se de su familia?

Lo bueno de estos cambios es que no generan aumento de costos y sí enormes beneficios.

Les sugiero aprovechar este “Espíritu de Navidad” para organizar una reunión con todo el personal y hacer un brindis, agradecerles el trabajo aportado, pedirles disculpas por los errores y felicitarse mutuamente por haber llegado donde están, sea donde sea, porque estoy seguro que a partir de ese momento van a estar todos, absolutamente todos, un poco mejor.

Ing. Santiago Antognolli