



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Generación de cambios a distintos niveles en la familia empresaria

Javier Macías

Generación de cambios a distintos niveles en la Familia Empresaria

Los cambios que produce la incorporación de un profesional externo en la empresa de la familia, repercute directamente en la “psicología de la familia empresaria”. Atender correctamente el factor psicológico de la familia, facilita la introducción de cambios en la estructura de su organización empresarial.

Introducción de operarios => cambio de conductas familiares

Cuando el profesional externo es un operario, los miembros familiares experimentan aprendizajes en la forma de dirigir a sus subordinados. De producirse un cambio, se produce en el nivel de las conductas, lo cual no requiere grandes cuestionamientos personales. La familia puede aceptar con facilidad este nuevo reto.

Introducción de técnicos => cambio de capacidades familiares

Cuando el profesional externo es un técnico, el conjunto de la empresa familiar aumenta su capacidad experta. El profesional técnico resulta ser un excelente complemento para las capacidades de emprendeduría familiar. Se establecen sinergias rápidamente. La familia empresaria percibe la influencia externa como una oportunidad y es probable que integren al nuevo profesional sin problemas.

Introducción de directivos => cambio de valores familiares

La incorporación de directivos comporta cambios en la forma de hacer las cosas: los procesos cobran importancia, el trabajo se orienta a resultados y los departamentos ganan autonomía. Se producen los primeros enfrentamientos entre profesionales familiares, no familiares y los que son “como de la familia”. Esta nueva forma de “ver” la empresa provoca cambios en un nivel más profundo: “los valores de la familia”. El cambio de valores sí provoca cuestionamientos personales y, con ello, las primeras resistencias.

Introducción de un director general => cambio de creencias familiares

La intensidad emocional aumenta cuando el profesional propuesto para la dirección general es un externo, o cuando al profesional familiar se le exige una competencia al margen de su linaje. Asistimos a cambios en niveles más internos de la psicología familiar: “las creencias familiares”. Nuestro sistema de creencias nos sirve para interpretar el mundo. Si las que tenemos dejan de ser útiles, nuestro sentido de la orientación entra en crisis. Las resistencias en este nivel superarán en intensidad a las anteriores.

Introducción de externos en el gobierno corporativo => cambio de identidad familiar

Al avanzar de una estructura de gobierno corporativo informal a otra cada vez más formal (ej: incorporando externos), podemos estar alterando el punto de gravitación central de la familia propietaria: “su identidad familiar”. Una crisis de identidad sin resolver puede resultar una grave amenaza para la estabilidad psicológica tanto de la familia como de la empresa. Consejeros externos, asesores externos, consultores y todos aquellos que influyen directa o indirectamente en el gobierno corporativo, son conscientes de la importancia que sus acciones tienen para la identidad de la familia propietaria.

En resumen, a medida que introducimos cambios en los niveles jerárquicos de la empresa a través de profesionales externos, nos adentramos en el sistema psicológico de la familia propietaria. Cambios en el nivel de operarios corresponden a cambios superficiales, sólo involucrarán cambios en las conductas familiares. Sin embargo, cambios en el nivel de gobierno corporativo implican un cambio más profundo: modifican la identidad familiar.

Los cambios en la estructura de la empresa (ej: contrataciones de profesionales) se producen a mayor velocidad que los cambios en la “psicología de la familia” (ej: generar una nueva identidad). Por ello, si presionamos a la familia con cambios veloces corremos el riesgo de provocar el efecto contrario, despertando conflictos y resistencias en la familia que impedirán avanzar en los cambios que necesita la empresa. Por ello, quizá lo más aconsejable sea generar primero los cambios en la “psicología de la familia” y sólo después introducir los cambios que requiere la empresa para el correcto desarrollo de sus actividades.

Javier Macías