

Opinion

**Los cambios en las empresas familiares**

Tomás Salazar Rodríguez  
tsalazar@cableonda.net

La siguiente historia relata las vivencias de una empresa familiar, dedicada a los servicios tecnológicos por más de 30 años en el mercado global, poseía buenos indicadores económicos, era rentable, con colaboradores de vasta experiencia, y políticas de incentivo en relación con el cumplimiento de las fechas de entrega.

El secreto de esta empresa estaba basado en sus objetivos, misión y visión, apoyándose en el concepto "Justo a tiempo", reconociendo el papel de los colaboradores. El presidente de la empresa conocía tanto a su personal que sabía el comportamiento de cada unidad en los momentos críticos, cuando alguno tenía problemas familiares, económicos o de cualquier tipo. Eso se logró por su carisma, tenacidad, saber escuchar, convivir y compartir. Aplicaba la templanza en sus decisiones cuando se requería.

Como en las mayorías de las empresas familiares, los dueños se preocupan por la educación de sus hijos y de enviarlos a estudiar a universidades de prestigio en el exterior. Igual ocurrió en la empresa de servicios tecnológicos; el padre pensando en el futuro, planteó una estrategia para traspasar la administración de la empresa a su hijo. Así fue, se realizaron los cambios y el escenario de la empresa cambió.

El nuevo presidente empezó a aplicar todos los modelos matemáticos aprendidos, cambiaron las políticas de incentivos, los objetivos, misión y visión, los cambios fueron tan profundos que afectó la calidad del servicio, la fecha de entrega de los repuestos, hasta hubo salidas de colaboradores con vasta experiencia. Los colaboradores hicieron varios intentos en explicarle al nuevo presidente la cultura de sus clientes y la logística del negocio.

Ellos sabían que a él le faltaba la experiencia de su padre, adquirida con el pasar de los tiempos. La disciplina, lealtad y responsabilidad de los colaboradores se perdió; pedían permiso para explorar nuevas oportunidades, algunos faltaban y llevaban certificados médicos, varios se fueron por la competencia, otros no avisaban que faltarían. Todo eso afectaba a la empresa en la entrega de los repuestos. Los incentivos establecidos por la anterior administración fueron eliminados, lo que afectó las relaciones laborales. ¡Fue la receta para un desastre!

En consecuencia, los cambios generan resistencia, pero es importante, que los colaboradores se involucren para que el cambio funcione, hay que hacerlo por etapas, poco a poco y midiendo los resultados, explicarles la importancia de estos cambios. Es vital aprovechar las experiencias de los colaboradores para que ayuden al cambio, ellos conocen las necesidades particulares de cada cliente, conocen el mercado, poseen conocimientos técnicos y lo principal que hay que aprender es a escuchar a los colaboradores para conservar la relación a todos los niveles. Esto permitirá que no exista resistencia, logrando con esto retener al personal de la empresa; al mismo tiempo, ellos sentirán que todavía forman parte de una empresa con futuro, así se mantiene la armonía, la estabilidad que requiere todo colaborador.

En el libro del Dr. Imanol Belausteguigoitia Ruis "Empresas Familiares: Su Dinámica, Equilibrio y Consolidación" - 2006. Se describe el proceso de sucesión como un fenómeno muy complejo, que puede durar de 10 a 15 años. Desde el punto de vista práctico, se inicia a partir de la concepción de los hijos del fundador. Él explica que deben ser cinco pasos para lograr el cambio que son: Hacer diagnóstico de la empresa, su planificación, entrenamiento, transferencia y por último la culminación que es el proceso de pasar el mando.

-El autor es Doctor en Ciencias Empresariales-.