



“Equipos” en Empresas Familiares

Los equipos en las empresas familiares pueden aprender mucho de los grandes equipos deportivos. Un consultor que ha trabajado con ambos explica como las familias pueden aplicar técnicas que algunos equipos deportivos – los más estratégicos y exitosos - utilizan para mejorar su eficacia. Las familias tienen cuatro tareas principales: establecer valores fundamentales, realizar una declaración de su misión, diseñar un plan estratégico y crear equipos especiales para abordar temas pendientes o urgentes.

Introducción

Existe una cierta energía emocional, una intensidad que caracteriza a los equipos deportivos más exitosos. La energía emocional existe también en el corazón de las Empresas Familiares. En la lealtad, devoción y compromiso que los familiares comparten, radica la causa del éxito de muchas Empresas Familiares. Tienen valores fundamentales que influyen en su toma de decisiones, focalización y amistad con los clientes y la integridad. Y en ocasiones sus empleados dicen "sentirse como parte de la familia", parte del equipo.

La analogía también funciona a la inversa. Los equipos deportivos que se comparan con una familia son a menudo los que se convierten en campeones. Los miembros de equipos que demuestran un alto grado de cohesión social suelen, a la larga, lograr niveles de éxito consistentes. El ejemplo más brillante de la dinámica descrita es el equipo de fútbol femenino de los EEUU, ganador del Campeonato Mundial de Fútbol Femenino de 1999. En numerosas entrevistas antes y después de la consecución del título ante China, miembros del equipo insistieron repetidamente en atribuir gran parte de la victoria al hecho de sentirse como parte de una gran familia. Las jugadoras comían juntas regularmente, iban de compras, iban de fiesta e incluso aparecían en sesiones fotográficas juntas, con lo que restaban importancia al estrellato individual promoviendo un mayor impacto del equipo en su conjunto.

Dado el paralelismo con los grandes equipos deportivos, no parece extraño que las familias empresariales puedan aprender de sus colegas atletas. Según consultores que han trabajado tanto con ambos colectivos, la principal lección reside en como mejorar el rendimiento del equipo, ya sea que el equipo familiar esté en fase de formación o que hayan estado trabajando juntos (quizás sin demasiada suavidad) durante algún tiempo.

Muchos atletas y entrenadores profesionales y olímpicos han utilizado a psicólogos para ayudarles a mejorar su rendimiento. Muchas universidades han dedicado grandes cantidades de tiempo y recursos para incrementar sus conocimientos sobre la mejora del rendimiento en los entrenamientos. El concepto mismo de mejora del rendimiento deriva de las teorías de la motivación y el logro de la psicología tradicional. A medida que la presión de la competencia en el mundo de los negocios va aumentando con creciente regularidad, la mejora del rendimiento de los empleados y la importancia del desarrollo de buenos equipos, se han convertido en la principal estrategia de supervivencia en el mundo de las grandes empresas multinacionales. Las grandes empresas destinan cada vez mayores recursos a la formación de sus líderes y empleados en los campos de la comunicación, el liderazgo y la capacidad de trabajo en equipo. A ello se suma una creciente "conciencia estratégica".



El punto que tienen en común los equipos deportivos y las Empresas Familiares en cuanto a la mejora del rendimiento de los equipos, es el deseo de ganar. En los negocios, ganar significa lograr o superar determinados parámetros voluntariamente elegidos, como un incremento de los beneficios o de la participación de mercado. Pero en las Empresas Familiares existe todavía un objetivo más elevado: mejorar la cohesión de la familia para que la empresa pueda seguir estando ahí para las generaciones venideras.

Por dónde empezar.

El primer requisito para una familia que desee mejorar el rendimiento de su equipo es una buena comunicación. Una familia debe tomar en consideración los hábitos de comunicación existentes en su empresa. Muchas familias tienen sistemas cerrados. Los familiares guardan la información financiera y estratégica para sí mismos. Consideran que todo lo referente a la información es muy delicado, y que sólo puede compartirse con unos pocos elegidos, como el contador de toda la vida, el abogado, o un miembro del Directorio (si es que existe) de confianza.

Las familias que deseen mejorar el rendimiento de su equipo deben compartir la información, y consecuentemente deben determinar cuán cómodos se sienten haciéndolo. Para que los miembros de la familia, así como empleados clave, puedan funcionar como miembros efectivos de un equipo, deben tener acceso a la información y deben estar dispuestos a compartirla. Si los miembros de la familia son reticentes a aceptar este hecho, harían bien en abandonar cualquier intento de fortalecer y promocionar a su equipo.

Si los miembros de la familia son capaces de llegar a un acuerdo sobre qué tipo de información están dispuestos a compartir, entonces pueden seguir adelante con el proceso. Todos los familiares que sean propietarios o desarrollen algún tipo de labor directiva deberían estar involucrados en el esfuerzo de fortalecer y promocionar al equipo.

Una vez que todos están preparados, hay cuatro pasos que pueden darse para establecer la base de un buen rendimiento del equipo:

- Revisar o (re)establecer los valores fundamentales de la familia.
- Realizar una declaración de la misión.
- Diseñar un plan estratégico que incluya los objetivos generales de la empresa así como los de los departamentos y los individuos. Para este proceso, la metodología de la ESC[©] y en especial de Top 5 Clienting-Profit-Strategy es de implementación rápida y eficaz.
- Crear equipos especiales para la resolución de conflictos o "cuellos de botella" en la empresa.

Establecer los valores fundamentales.

Es muy fácil olvidarse de porqué hacemos lo que hacemos. Los miembros de una Empresa Familiar que se toman el tiempo de explorar el porqué están juntos en la empresa, tienen la capacidad de recrear la esencia y el significado no sólo del propósito de su trabajo, sino también de las relaciones que comparten. Esto es el corazón de cualquier equipo.

Los valores fundamentales de una Empresa Familiar guían su estrategia, su táctica, su marketing (...mejor aún "clienting") y sus operaciones. Adherirse a ellos consistentemente ayuda



a ver las cosas con claridad y a la toma de decisiones. Sin unos valores fundamentales consensuados aumentan las posibilidades de conflictos y de decisiones incoherentes. Por ejemplo, una empresa de medios de comunicación se basó en su valor fundamental de "integridad" para deshacer una decisión que hubiera causado problemas con sus clientes. Algunos de los directivos familiares habían tenido la idea de reducir el precio de ciertos servicios para clientes nuevos, manteniéndolo para los preexistentes. La dirección de la empresa estaba un poco confundida con esta política, pero decidió darle luz verde. Pero entonces los familiares se echaron atrás diciendo: "¿Saben qué?, Que esto va en contra de nuestro valor fundamental de integridad." Bajaron el precio para todos y al final vendieron más que si hubieran mantenido la doble estrategia de precios.

Las familias podrían seguir ocho pasos para definir sus valores fundamentales:

1. Conseguir que todos los miembros de la familia activos en la empresa participen en el proceso de definir los valores fundamentales.
2. Considerar la participación de directivos no familiares.
3. Reservar tiempo para reunirse semanalmente. Probablemente serán necesarias tres o cuatro reuniones de dos horas. Asegúrense de que las reuniones transcurran sin interrupciones.
4. Utilizar tanto técnicas de solución de problemas como de brainstorming para conseguir una discusión abierta sobre los valores fundamentales.
5. Cuando todo el mundo esté listo, empezar a reducir la lista de posibles valores hasta los cuatro o cinco más importantes para los participantes.
6. Establecer para cada valor un principio que lo englobe. Redactar para cada valor una declaración que defina, por ejemplo: "Integridad: Nuestro compromiso de ser consistentes y justos en todas nuestras decisiones empresariales".
7. Considere la posibilidad de mantener reuniones con pequeños grupos de empleados para discutir la validez de los valores desde el punto de vista del trabajo diario.
8. Procure integrar los valores en el día a día. Pregunte a los participantes como debería hacer la empresa para discutir los valores con los empleados. Algunas familias establecen un foro abierto en el que los líderes proponen los valores y explican como se llegó a ellos. Otros ponen una memoria en circulación y los cuelgan a la entrada de la empresa; otros incluso los imprimen en las tazas de café.

Lo más importante es que los principios fundamentales estén vivos en las operaciones diarias de la empresa. Un proceso de establecimiento de los valores fundamentales exitoso termina cuando tanto familiares como empleados se sienten seguros gracias a una filosofía de empresa clara y sólida.

Vale la pena remarcar que el ejercicio de definir los valores fundamentales tiene el potencial de unir a familiares y empleados no familiares. Los valores fundamentales declaran explícitamente aquello que se siente y se hace en la empresa implícitamente. Así mismo, permite que familiares y empleados reconozcan cuando están pisando terreno inseguro. La propia tarea de establecer los valores fundamentales mejorará el sentimiento de unidad en el equipo, y por lo tanto, su rendimiento.



Realizar una declaración de la misión.

El proceso de escribir el borrador de una declaración de la misión es similar al de los valores fundamentales. Los participantes suelen ser los mismos y los requerimientos en cuanto a tiempo son similares. Lo interesante de este ejercicio es que da a los empleados la oportunidad de identificar aquello en lo que la empresa debe concentrarse. Muchas Empresas Familiares tienen éxito porque han sido capaces de encontrar un espacio en el que sus talentos y servicios son altamente apreciados y merecedores de confianza, en lugar de dedicarse a perseguir oportunidades al azar u objetivos a corto plazo. Eso lo denominamos singularidad. Los equipos de Baseball que ganan las World Series no se concentran en ganar solamente el partido de la semana que viene. Asimismo intentan no distraerse con comparaciones entre equipos o incluso luchando por títulos menores. Su misión es la de intentar jugar bien regularmente y permanecer concentrados en aquello que mejor saben hacer. Pero...para un grupo objetivo bien definido: su público incondicional, que vienen a ser los "Clientes Ideales" de la Empresa Familiar.

Muchas empresas tropiezan por querer ser demasiadas cosas para demasiada gente. En ESC[®] eso lo llamamos dispersión o "empapelamiento". Crear una declaración de la misión que pueda aplicarse en el trabajo permite que la Empresa Familiar se concentre en aquello que hace bien y en el porqué. Igualmente permite que los empleados no familiares entiendan claramente la misión de la empresa en la que trabajan.

Diseñar un plan estratégico.

Las estanterías de muchas empresas familiares están adornadas con los restos de planes estratégicos incompletos o que no se han llevado a la práctica. Incluso cuando el crearlos costó mucho tiempo y dinero, estas obras maestras son como tesis doctorales, solo leídas por sus autores. Lo ideal es que un plan estratégico sea un documento de trabajo activo, más aún, un mapa de trabajo para la Empresa Familiar. Para mejorar el rendimiento del equipo hay dos áreas de la planificación estratégica que deben ser tenidas en cuenta: cohesión en el trabajo y cohesión social.

En el mundo de los deportes ha quedado bien demostrado que para que un equipo siga teniendo éxito a través del tiempo hay dos atributos que deben estar presentes: cohesión en el trabajo y cohesión social. Cohesión en el trabajo significa desarrollar objetivos y estrategias determinadas sobre las que todos los participantes están de acuerdo y a las que todos se adhieren. La cohesión social tiene que ver con el proceso o con la atmósfera en la que estos objetivos de trabajo deben llevarse a cabo.

Un buen ejemplo de ello nos lo proporciona el equipo masculino de hockey sobre hielo de la Universidad de Boston del año 95. Al inicio de la temporada jugadores y entrenadores se reunieron y acordaron que su principal tarea era ganar el campeonato de la NCAA. A lo largo de la temporada, un partido perdido o la lesión de un jugador nunca les hizo dejar de estar concentrados en ese objetivo mayor.

Aunque el equipo había ido muy bien el año anterior, se incorporaron una serie de nuevos procesos para modificar el ambiente en un intento de una mejor cohesión social. El equipo se reunía a menudo, no ya para patinar sobre la pista de hielo sino para charlar sobre cómo trabajar mejor juntos. Así mismo, cada jugador se comprometió a dar todavía un poco más de sí mismo en cada entrenamiento y en los partidos. Estas actividades de grupo y compromisos personales crearon una mayor cohesión social. A medida que avanzaba la temporada, los jugadores de



mayor edad que habían estado en el equipo del año anterior coincidían en que "se sentían más cerca de este grupo de chicos". Al final, el equipo ganó el campeonato.

Puede que una Empresa Familiar tenga, por poner un ejemplo, los programadores informáticos más brillantes y con talento de su sector, pero si no se llevan bien o no trabajan bien juntos debido a la competitividad o a sus grandes egos, quizás acaben anteponiendo sus intereses personales sobre los de la empresa. En poco tiempo los individuos ejercen tal influencia sobre la empresa que algo tiene que cambiar. El ambiente se vuelve tóxico y los empleados se marchan. Lo menos que puede pasar si la cohesión en el trabajo y social no son tenidas en cuenta es que los trabajadores se sientan confundidos por cierta ambivalencia en el lugar de trabajo. Ellos vendrán a trabajar sólo por el salario, y su contribución será completamente mediocre.

En los negocios, la cohesión en el trabajo se reduce a establecer objetivos financieros y técnicos. Éstos son más efectivos si se tejen junto con la estrategia global de la empresa.

Para lograr en forma metodológica la cohesión en el trabajo y la social, ESC[©] pone a disposición de las Empresas Familiares diversas herramientas, las cuales se materializan en forma de consultorías, talleres, intervenciones con grandes grupos o coaching.

Los siguientes cinco pasos llevados a cabo por familiares y empleados no familiares pueden ser de utilidad:

1. Establecer reuniones de formación para todos los empleados para que puedan asimilar y comprender qué es lo que los objetivos financieros y técnicos significan para ellos.
2. Animar a los directivos para que organicen reuniones de planificación estratégica con miembros de su departamento para establecer objetivos departamentales, que a su vez, refuercen los objetivos globales.
3. Hacer que los directivos establezcan programas de revisión del rendimiento de sus departamentos para que los empleados puedan, individualmente, establecer sus objetivos personales reforzando así los del departamento y los globales de la empresa.
4. Realizar sesiones mensuales de seguimiento de la planificación estratégica para determinar en qué puntos lo planificado funciona y en qué otros queda corto.
5. Que los directivos informen mensualmente a los empleados de su departamento sobre temas relacionados con su rendimiento.
6. Dado el caso que no se produzcan los avances esperados, es recomendable buscar consejo en un especialista en ESC[©]

Crear equipos especiales para abordar temas pendientes o urgentes.

Una empresa Familiar es un sistema complejo. La mayor parte de la jornada laboral transcurre ocupándose de problemas empresariales, pedidos o quejas de los clientes, o problemas relacionados con el lugar de trabajo, como necesidades de los empleados, productividad o vacaciones. No obstante, existen muchos temas que no se tocan nunca porque parece que nunca hay tiempo. La moral de los empleados, la resolución de problemas técnicos y el tema de la comunicación, son ejemplos típicos de cuestiones que pasan a la recámara para ser tratadas "más adelante". Los equipos especiales para abordar temas pendientes o urgentes son una gran forma de encontrar tiempo y recursos para resolver ese tipo de cuestiones que, dejadas de lado, pueden minar la cohesión social, la misión de una empresa e incluso sus valores fundamentales.



Un equipo para abordar temas pendientes o urgentes se crea por un período de tiempo limitado y para resolver un tema específico.

Esta es una pequeña guía para crear un equipo para abordar temas pendientes o urgentes:

1. Limite el equipo a cinco o seis personas que sean expertos en la materia. Incluya a algún miembro de la familia si lo cree adecuado a la vista del tema de que se trate.
2. Ponga juntos a individuos de diferentes áreas que sean capaces de entender la cuestión desde diversos puntos de vista.
3. Limite las reuniones a una hora.
4. Lleguen a un acuerdo en el número de reuniones que hubieran sido necesarias para desarrollar un plan o propuesta para la dirección.
5. Controlen el tiempo y hagan un seguimiento de los pasos a dar, incluyendo fechas límite y nombres de los responsables.
6. Nombre un portavoz para cuya misión sea mantener a la dirección de la empresa informada sobre las evoluciones y progresos del equipo.
7. Anime al equipo para que se hable del proceso de participar en el equipo para la resolución de temas pendientes o urgentes, así como de los sentimientos y las responsabilidades que formar parte del mismo conlleva.
8. Asegúrese de que todos los empleados estén al corriente de la existencia del equipo y sus reuniones, así como de a quién dirigirse en el caso de tener ideas, sugerencias o comentarios.
9. Haga que la dirección dé muestras de reconocimiento y apoyo hacia los esfuerzos del equipo, tanto durante el proceso como una vez logrado su objetivo.
10. Haga que la dirección tenga en consideración y ponga en práctica las sugerencias y conclusiones del equipo

Los equipos para la resolución de temas pendientes o urgentes son una gran manera de involucrar a muchos empleados capaces y conscientes en la resolución de problemas y desafíos empresariales. Pueden aportar gran fuerza moral y conducir hacia actuaciones empresariales exitosas.

El establecimiento de una organización orientada hacia el trabajo en equipo puede beneficiar a una Empresa Familiar de muy diversos modos. Los valores fundamentales, la declaración de la misión, el plan estratégico y los equipos especiales para la resolución de temas pendientes o urgentes pueden ayudar en la creación de un ambiente de colaboración, admiración mutua y objetivos comunes. Cualquier organización capaz de poner en práctica estas valiosas herramientas está en el camino de incrementar su rendimiento.