

Empresas familiares: los seis factores que propician el compromiso de las generaciones menores hacia sus organizaciones

Por Imanol Belausteguigoitia Rius

Mientras las generaciones mayores suelen quejarse de la falta de compromiso de las menores, estas últimas consideran frecuentemente que trabajan bajo un clima carente de estímulos y libertad de actuación, que les impide desarrollarse. En las siguientes líneas se ilustra este conflicto:

Padre (Director): *Yo a tu edad mantenía a toda una familia, trabajaba 14 horas diarias y mi compromiso hacia la distribuidora de pinturas era total. No puedo entender que le tengas tan poco cariño al negocio y no te involucres lo suficiente, si vives de esta empresa. Además sabes que todo esto será tuyo algún día.....*

Hijo (Gerente): *Ese rollo ya me lo has dicho más de cien veces. Yo sigo pensando que no puedo trabajar a gusto si no tengo la libertad de poner en práctica lo que considero que debe hacerse. Todo lo que propongo te parece mal, mis decisiones las cambias y no respetas los acuerdos que tomamos. Crees que después de gritarme en frente de los clientes y empleados , se me pasará el enojo en unos minutos, pero el daño ya está hecho*

En los últimos años he realizado investigaciones encaminadas a determinar los factores que promueven el compromiso y el esfuerzo de los trabajadores en diversas organizaciones, particularmente en empresas familiares. Como resultado de estos estudios, validados por mi experiencia laboral de muchos años en una empresa familiar, también dentro del segmento de las pinturas, he determinado seis factores de clima organizacional que influyen en el personal con relación a su involucramiento:

- **Contribución:** Los trabajadores que perciban que su trabajo es decisivo para su organización, tenderán a involucrarse más. Le corresponde a la empresa o al líder de ella no sólo asignar trabajos importantes , sino también establecer los mecanismos para que el trabajador perciba que su trabajo es relevante y significativo para el logro de metas de la empresa. Los que estimen que están contribuyendo, *se pondrán la camiseta* con más entusiasmo .
- **Trabajo como reto:** Quienes consideren que realizan actividades interesantes y con retos, laborarán con más entrega. Se debe propiciar un clima en el cual la persona aplique sus capacidades y habilidades al trabajo que realiza, de ahí la importancia de ofrecerle un trabajo interesante. También en esta dimensión se debe propiciar que la persona sea creativa e innovadora.
- **Reconocimiento:** El reconocimiento al esfuerzo y dedicación impacta enormemente. En este aspecto se requiere que no sólo la empresa establezca los mecanismos para reconocer, apreciar y valorar el esfuerzo y las

contribuciones que realizan sus miembros, sino también el que los superiores inmediatos tengan la habilidad para reconocer el trabajo y esfuerzo de sus colaboradores.

- **Expresión de sentimientos:** Esto incluye la posibilidad de que la persona pueda expresar sus propias ideas y sentimientos, lo cual permitiría que genere aportaciones, efectúe innovaciones y haga uso de su creatividad. Limitar la expresión de ideas y de los propios sentimientos puede significar reducir las potencialidades y el talento de las personas
- **Claridad del rol:** Si la descripción de las funciones que desarrolla la persona no es precisa, es posible que los resultados que se obtengan no sean los esperados. En empresas familiares es común no describir las funciones de cada miembro de la familia, al considerar evidente lo que cada quien debe hacer. Esto genera ambigüedad, conflicto y tensión y, a fin de cuentas falta de compromiso y esfuerzo.
- **Apoyo del superior:** Un superior inmediato (padre) debe apoyar e impulsar a quienes dirige (hijos), para así lograr metas y resultados para la organización y para el desarrollo profesional de ellos. Es recomendable que no utilice estilos rígidos e inflexibles en el trato con su personal, ya que podría generar una falta de confianza. Se recomienda generar un clima en el cual se le dé a la persona la oportunidad de aplicar nuevos métodos, utilizar la creatividad en el desarrollo de su trabajo y la solución de problemas, permitir la generación y aplicación de ideas innovadoras, entre otros mecanismos de expresión individual.

Al tomar estos seis factores en cuenta, no sólo se propiciará el mayor compromiso y esfuerzo de quienes laboran en la organización, sino que existirá una mayor armonía en la empresa y también en la familia. Es sorprendente la gran transformación que puede sufrir un negocio si se manejan adecuadamente estas seis variables. ¡Hay que intentarlo!

Les recomiendo sinceramente que miembros de ambas generaciones de la empresa (padres e hijos) lean el presente artículo y lo comenten. Si lo hacen civilizadamente y están abiertos a escucharse, podría ocurrir un cambio espectacular en la organización.