

NOTA TÉCNICA

CÓMO DESARROLLAR LÍDERES EN EMPRESAS FAMILIARES

Esta nota técnica fue elaborada por Judith Eugenia Salcedo Cárdenas a partir de la experiencia y la metodología del Grupo de Práctica de Gobierno Corporativo del Grupo Möller Consultores, el cual está conformado por la Aceleradora de Empresas Möller Consultores www.mollerconsultores.com, el Fondo de Capital Privado Tertium Capital www.tertiumcapitalmx.com, y, las plataformas digitales Ruta especializadas en MIPYMES, Ruta unocero www.rutaunocero.com y Ruta Siete www.rutasiete.mx.



CÓMO DESARROLLAR LÍDERES EN EMPRESAS FAMILIARES

Al hablar de Líderes en la Empresa Familiar es inevitable no pensar en la figura del “fundador” quien es el principal líder y de quien a partir de una idea de negocio empieza a generar y hacer crecer la empresa hasta lograr dejar incluso un legado familiar.

Durante estos más de 15 años asesorando empresas, en su mayoría familiares, he tenido la oportunidad de conocer distintos líderes y fundadores, con distintas personalidades y enfoque al operar y generar resultados en la Empresa.

La mayoría de dichos empresarios ha coincidido en que dos de los principales retos a los que se han enfrentado como líderes en su Empresa son:

I. Desarrollar un equipo de líderes que se comprometan con sus funciones y el resultado, casi como si fuera el propio fundador quien lo estuviera ejecutando.

II. El poder compartir su conocimiento y experiencia con su equipo clave para apoyarlos a desempeñar las funciones que realizan y además desarrollar sus habilidades y talentos de liderazgo para llegar a ser generadores de ideas y soluciones.

En mi experiencia, durante estos más de 15 años de haber participado directamente con los dueños de empresa y equipo clave, les puedo hacer las siguientes recomendaciones, a partir de las cuales, pueden apoyar en el desarrollo de LÍDERES en la Empresa:

1. Integrar un Comité Directivo

Se le llama “Directivo” no por estar formado por “Directores”, sino porque está integrado por las personas que dirigen las funciones y tareas clave de la Empresa.

Independientemente del nombre de los puestos, lo importante de las personas que integren el Comité son las funciones, responsabilidades y enfoque que dichos colaboradores tienen a su cargo, de tal manera que su ejemplo y enfoque sea una influencia tanto para las personas a su cargo como con los demás compañeros y colaboradores de la Empresa.



A través del comité, el fundador tiene la oportunidad de transmitir todo su conocimiento y filosofía a los miembros de la familia que se integran a la Empresa.

Es fundamental que las personas de dicho Comité compartan en lo fundamental la misma filosofía, teniendo claro cuál es la misión de integrarlo, así como el compromiso y privilegio de formar parte de éste, ya que es el principal responsable de apoyar al Director General para “hacer que las cosas sucedan”.

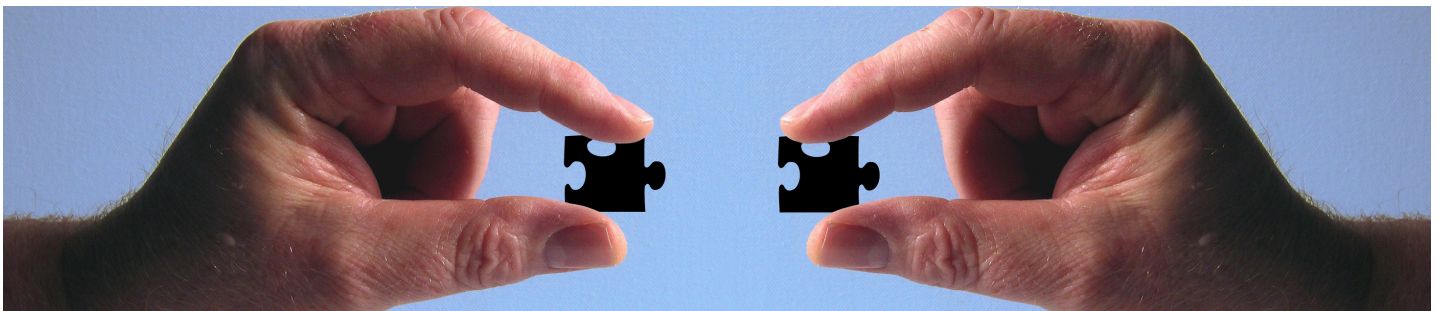
A través del Comité, los directores y fundadores de Empresa pueden conocer a su equipo y compartir los valores que a él lo mueven como puede ser la cultura del esfuerzo, hasta incluso darse la oportunidad de entender el por qué de algunas decisiones que toma y de esa manera sumarse actuando en consecuencia para lograr el objetivo.

Además, el Comité se vuelve el “motor” que impulsa a la Empresa, ya que a través de las reuniones de dicho órgano, cada una de las personas que lo integra define las funciones que va a ejecutar para lograr el objetivo que todo el equipo se ha planteado

así como las fechas compromiso para ejecutar cada una de dichas tareas.

De esa manera el Comité se convierte de manera sinérgica en un grupo de personas capaces de Hacer que las Cosas sucedan, de una manera responsable, que rinden cuentas entre ellos mismos y que además asumen el liderazgo ante su equipo, transmitiendo la importancia de ejecutar dichas tareas y comprometiéndolos a apoyar tanto en su área como en las demás.

A través del Comité, también se pueden identificar áreas de oportunidad en cada uno de sus miembros en cuanto a habilidades y el área de desarrollo organizacional tendrá la gran labor de capacitar e ir evaluando su avance y crecimiento.



2. Implementar un Sistema de Rendición de Cuentas que se convierta en una cultura

De tal manera que cada uno de los colaboradores tenga claro a través de sus descriptivos de puestos, las funciones que debe ejecutar, los resultados que debe lograr y la forma en la que rendirá cuentas sobre dichos resultados.

De tal manera que se convierta en una FILOSOFÍA, en una CULTURA que compartan todos los miembros del equipo, estando alineados a compartir un mismo objetivo que los motive a generar un esfuerzo extraordinario con total apertura a la retroalimentación para seguir creciendo tanto en lo individual como en equipo.

Porque si bien el mayor reto de las empresas, independientemente de que sean o no familiares, es generar un sistema que a su vez se convierta en una Cultura, ya que, si

bien es un reto importante el definir indicadores de desempeño, en mi experiencia el mayor reto es generar el compromiso de las personas clave, iniciando por la Dirección, para “dar vida” a dichos indicadores y que todo el equipo se comprometa y los viva en su día a día.

Porque al no convertirlo en un sistema, corremos el riesgo que todas las horas de esfuerzo que implica el definir los indicadores se quede solamente en “bonitas hojas de papel”, que en el mejor de los casos los presentamos cuando tenemos alguna auditoría pero que no los hacemos parte de los resultados que debe lograr el equipo a partir de ejecutar las funciones que tiene a su cargo.

Convertirlo en un sistema, con políticas y procedimiento adecuado, es lo que verdaderamente nos llevará a Generar una CULTURA que se convierta en una FILOSOFÍA DE EQUIPO.

Contar con un sistema de rendición de cuentas ayuda a identificar las áreas de oportunidad de cada una de las personas clave, y de esta manera definir los planes de capacitación que les ayudará a ir desarrollando habilidades y competencias, además, ir evaluando de manera periódica su crecimiento a partir de su desempeño tanto en lo individual como en equipo.

De igual manera, a partir de un sistema de rendición de cuentas, les brindas a los colaboradores la oportunidad de desempeñar, a partir de su crecimiento tanto personal como profesional, desempeñar puestos de mayor responsabilidad de tal manera que los colaboradores vayan creciendo al mismo tiempo que crece la Empresa.



3. Implementar un Consejo de Administración

Contar con un Consejo de Administración, con consejeros independientes, es una herramienta poderosa para poder desarrollar líderes, ya que tanto el fundador como los demás consejeros tienen la oportunidad de transmitir todo su conocimiento y experiencia a las personas clave, sean o no miembros de la familia empresaria.

Dicho conocimiento y experiencia se logra transmitir tanto a partir de las reuniones que celebre dicho consejo, así como, en el seguimiento que realizan a través del comité de evaluación y compensaciones los consejeros que hubieran sido designados para ello.

El fundador tiene la oportunidad, al tener consejeros independientes en el consejo de administración, además de tener un apoyo para tomar decisiones trascendentales en la estrategia de la Empresa, como puede ser el elegir al sucesor de la dirección general, también tiene la oportunidad de recibir el apoyo de personas con experiencia para acompañar a dicho sucesor en su proceso de formación y capacitación para ser el líder así como a los demás miembros del equipo clave.

Concluyo esta nota técnica invitando a los fundadores y patriarcas de una familia empresaria a asumir su responsabilidad para acompañar y desarrollar a quienes están llamados a ser líderes en su Empresa, independientemente que sean o no miembros de la familia.

Así como también, invito a los colaboradores a comprometerse con su Empresa y su equipo, asumiendo la responsabilidad que conlleva el desarrollar su capacidad de liderazgo e impactar de manera positiva en el resultado que la Empresa requiere para crecer y permanecer.

