

Cómo gestionar con éxito el talento humano en una empresa familiar

Repensar la gestión y el talento humano en las organizaciones familiares

“No cabe duda de que las empresas familiares son un pilar importante en la economía en un país, por lo que se hace imperativo contar con procesos bien definidos para gestionar el talento humano y deben formar parte de su plan estratégico para el logro de los objetivos del negocio”.



Christian Alid Gámez
Consultor organizacional y de gestión
del talento. Docente Utec



Si bien es cierto que las empresas familiares enfrentan muchos retos, al igual que otras empresas con diferentes gobiernos corporativos, no cabe duda que se ha popularizado la percepción de que la mayoría de las empresas familiares suelen desaparecer en sus segundas o terceras generaciones;¹ sin embargo, independientemente que estos datos sean ciertos,² parte del éxito y sobrevivencia de una empresa no solo se debe a tener buenos procesos y una adecuada estructura, sino también a contar con una buena gestión del talento.

No me centraré explicando lo importante que es tener un plan estratégico empresarial, el orden administrativo o la carencia de control (que obviamente son muy importantes). Mi idea principal en este artículo es enfatizar la gestión del capital humano en estas organizaciones y el papel clave que juega para contribuir a que el resto de las actividades funcionen apropiadamente.

Antes de establecer el punto, es importante definir que se conoce como empresa familiar “aquella cuyo patrimonio y gobierno está ejercido por los miembros de una o varias familias y su objetivo estratégico comprende la continuidad de la empresa a manos de la siguiente generación familiar”.³ Con base en mi experiencia, en trabajar en varias empresas familiares, he notado algunas áreas de oportunidad a las que se les debería de prestar atención. Sin ser concluyente ni generalizar en dichas áreas, puedo enfatizar algunos errores que he visto relacionados con la gestión del talento. Veamos.

- Aunque exista un proceso de selección de talento, prevalece la influencia de algún socio para contratar a personas de su preferencia, a veces familiares que no cuentan con el perfil idóneo para el puesto y que pueden perjudicar la eficiencia para la organización, obviando los filtros de selección existentes.
- Distorsiones en cuanto a las remuneraciones de algunos puestos, afectando la equidad interna salarial, ya que la compensación de algunos titulares de puestos es establecida por afinidades familiares y no por el peso de las responsabilidades del puesto.

- Ampliando un poco lo anterior, en algunas organizaciones familiares no existe un sistema de compensación equitativo y mucho menos basado en el peso de las responsabilidades y los resultados esperados de cada puesto de trabajo.
- Falta de procesos bien definidos o actualizados de las políticas del personal en cuanto a las promociones, los ascensos y planes de sucesión, esto aún aplicado a personas con la misma línea familiar que desean hacer un revelo generacional, lo cual definitivamente impacta al momento de quedar vacante algún puesto estratégico dentro de la organización.

Con todo y estas áreas de oportunidad las empresas familiares son un pilar importante en la economía en un país.⁴ Es imperativo, por tanto, que cuenten con procesos bien definidos para gestionar el talento humano.

Lo anterior debe también formar parte del plan estratégico de la organización, por lo que se recomiendan los siguientes cuatro puntos clave para lograr mayor eficacia con el recurso humano:

1. Definir una estructura óptima de recursos humanos de acuerdo con la magnitud de la empresa. Se



recomienda asesorarse con un experto o consultar acerca del tema para dimensionar los puestos y papeles que sirvan como *business partner* entre los jefes y los colaboradores.

2. Implementar políticas y procesos en materia de recursos humanos, y que estas sean autorizadas y ejecutadas por la alta dirección, apegadas a la objetividad e integridad del negocio, entre otras:
 - a. Atracción de talento
 - b. Evaluación del desempeño
 - c. Procesos de capacitación y desarrollo
 - d. Procesos de relaciones laborales
 - e. Procesos de clima organizacional
3. Definir un sistema de compensación de personal objetivo, para todos los niveles y puestos, que sea equitativo internamente y competitivo externamente con el objetivo de atraer, retener y motivar al personal idóneo en la organización.
4. Establecer un plan de desarrollo y de sucesión, preparando a los talentos idóneos para los puestos estratégicos de la organización, considerando los perfiles de las personas vs el perfil del puesto, independientemente de que pertenezca a la línea familiar, para hacer un revelo generacional.

Cada empresa familiar desea mantenerse operando por largo tiempo y que sus futuras generaciones sean las que ocupen sus cargos de alto nivel. Sin embargo, es recomendable que, antes de tomar decisiones por afinidad del vínculo familiar, se consideren los puntos anteriores. Esto permitirá tener mayores probabilidades de éxito en el desempeño organizacional que con mucho esfuerzo fue desarrollado por los antecesores.

Referencias

- Guzmán, J. (2019/10/09). “Siete de cada diez negocios familiares fracasa en la primera generación, según expertos” | Noticias de El Salvador - elsalvador.com
- Revista Summa, Abril 22, 2019, “Empresas familiares enfrentan reto de superar la tercera generación”, <https://revistasumma.com/empresas-familiares-enfrentan-reto-de-superar-la-tercera-generacion/>
- EAE Business School, “¿Qué es una empresa familiar? Concepto y características” | Blog EAE (eaeprogramas.es)
- Pineda, J. (jueves 26, septiembre, 2019). “Nueve de 10 empresas en el país son negocios familiares”, <https://diario.elmundo.sv/nueve-de-10-empresas-en-el-pais-son-negocios-familiares/>