

CAPÍTULO 14

Para poner en Práctica. Pág. 432

Uso indebido del poder en la empresa familiar

En el caso de la empresa familiar uno de los grandes deseos del fundador es poder ver a sus hijos trabajar juntos, tomar decisiones consensuadas y continuar con la empresa que él ha creado. Sin embargo, pocas son las familias que logran hacerlo. En Latinoamérica, de cada 100 empresas familiares que transitan los duros años de inicio, solo 24 logran sobrevivir el paso de estafeta de primera a segunda generación. Y de éstas, únicamente cuatro llegan a la tercera generación (nietos).

Aunque son múltiples las razones que explican esta pérdida de continuidad, existe un consenso generalizado en torno a que las principales variables que impactan la supervivencia de las empresas familiares tienen que ver más con el uso y abuso del poder que con cuestiones económicas. (Gómez, 2012)

Uso injusto del poder

En el caso de la empresa familiar el uso injusto del poder, en ocasiones ejercido incluso sin ser consciente de ello. Los padres se han acostumbrado a tratar de una forma distinta a cada uno de sus hijos. Desde su infancia es frecuente que cada hijo tenga un rol en la familia – el de hermano mayor, el de hijo pequeño... - y en función de dicho rol, los padres exigen unos resultados, un nivel de responsabilidad o tienen unas expectativas determinadas. Cuando los hijos se suman a la empresa y comienzan a trabajar en ella es difícil cambiar estas ideas tan arraigadas. Los hijos perciben la falta de equidad y justicia en las recompensas, que no se otorgan en función de los méritos sino en función de otros factores subjetivos, así como los diferentes niveles de confianza y apoyo, la mayor o menor permisividad, etc.

Esta forma de actuar tiene consecuencias en la empresa familiar. El uso injusto del poder genera incertidumbre, conformismo, desconfianza, indiferencia... y hace muy complicado el hecho de trabajar armoniosamente. La frustración y los resentimientos llevan a la desmotivación y a la falta de compromiso.

Otro caso frecuente en las empresas familiares relacionado con el mal empleo del poder es cuando el fundador rehúsa ceder el mando a la siguiente generación, privando a la empresa de la oportunidad de rejuvenecerse. Este error es una de las frecuentes causas de desaparición de la empresa familiar. Ello se debe a que cuando se ejerce, las siguientes generaciones“ terminan encontrando: a) nuevos horizontes para desarrollarse y crecer, o b) una zona de confort (pasividad) bastante amplia donde la excelencia, laboriosidad, iniciativa, sencillez y austeridad suelen no estar presentes... Es una verdadera pena ver cómo el abuso de poder, consciente o inconsciente, por parte de

algunos predecesores puede alejar y proyectar en otros frentes, o incluso aniquilar, el espíritu emprendedor de sus propios hijos.”(Trevinnyo-Rodríguez, 2012).

Referencias

- ¿Abuso de poder en la empresa familiar?

Por Rosa N. Trevinnyo-Rodríguez

<http://socrates.ieem.edu.uy/2012/10/%C2%BFabuso-de-poder-en-la-empresa-familiar/>

- “Empresa familiar ¿Para servir o para servirse?”. Carlos Gómez. Link Empresarial N° 24 - noviembre 2012

consultores.com.uy/index.php/.../doc.../343-info-colaboracion-248

2º CASO PÁGINA 432

Un caso de uso incorrecto del poder: la empresa constructora ABC

Como se señala en el texto un tipo de uso incorrecto del poder es el denominado uso inútil de poder; esto es, cuando se establecen excesivas restricciones.

Este sería el caso de la empresa ABC, una multinacional dedicada a la construcción y a la gestión de concesiones de autopistas. Debido a la difícil situación que está viviendo el sector como consecuencia del parón derivado de la crisis internacional iniciada en 2008 el ambiente de trabajo está muy enrarecido. EL proceso de ajuste es realmente duro: nadie sabe cuándo le van a llamar para comunicarle el inminente despido.

Para hacer frente a la situación el consejo de administración ha contratado a un nuevo director general, F. Zabala que tiene experiencia en sanear empresas en dificultades. Debido a la actividad que ha estado desarrollando durante los últimos años, su carácter de por sí autoritario se ha acentuado. Las duras medidas que ha tenido que aplicar – recortes, despidos, estricto control,.. - le han hecho pensar que el poder que ostenta sobre los demás ha de demostrarlo en todas sus actuaciones.

Como consecuencia de los condicionantes comentados el hecho es que F.Zabala ha creado una gran cantidad de reglas de trabajo innecesarias que coartan la libertad de las personas que trabajan con él. Estas reglas son un tanto inútiles pues no están realmente pensadas para que los procesos funcionen de forma más fluida sino para evidenciar que quien detenta el poder es F:Zabala. El resultado es que la eficacia y la efectividad de los trabajadores se está reduciendo y con ella la propia autoridad de F. Zabala.