

EMPRESAS, ~~NO FAMILIAS~~

Es común que las compañías se consideren una gran familia, pero una organización se rige por otros valores.

POR: Puri Lucena



En Netflix tienen algo claro: no son una gran familia. Lo que sí, es que es una empresa que piensa en el talento como un “equipo estrella”. En el documento en el que aborda su cultura laboral y que está abierto al público en su web, señala que su meta es “contar solo con personas de alto rendimiento, que sean fantásticas en su trabajo y mejores aún trabajando en equipo”. No quiere decir que no piensen en sus colaboradores. Si el equipo estrella es el primer punto de su documento, el segundo es que las personas son más importantes que los procesos.

“Las familias generalmente se basan en la idea del amor incondicional, pero, al mismo tiempo, pueden ser disfuncionales. Nosotros pensamos que es más efectivo moldear nuestra organización siguiendo la lógica de los equipos profesionales, donde en cada momento estamos centrados en tener a los mejores jugadores en cada posición”, explica Sergio Ezama, Chief Talent Officer de la plataforma de entretenimiento. “Como parte del equipo, todos damos lo mejor de nosotros en un entorno donde todos nos ayudamos y aprendemos de los mejores talentos aun sabiendo que, quizás

algún día, haya una mejor opción para nuestra posición”.

Hablar de una compañía como una familia (haya o no de por medio vínculos de sangre) es muy común y no solo en la cultura latinoamericana. Y, sin embargo, no refleja el comportamiento de una organización. En una empresa se producen dinámicas que en una familia son impensables: un padre o una madre no despiden a sus hijos por un mal resultado ni les recortan el salario tras una mala evaluación de desempeño. De ahí que muchas personas ven este mensaje con cierto cinismo, sobre todo, cuando hay una desconexión entre lo que la organización dice y lo que hace. En el otro extremo, puede llevar a que personas que han sido despedidas sientan una especie de desarraigo ante la pérdida de esa ‘familia’.

“Las familias se gobiernan por sentimientos que son válidos en la familia; existe el perdón, la compasión, la tolerancia de errores, porque es una familia y el amor se supone que vence todo. Una compañía no se puede regir por ese tipo de sentimientos, porque se hunde”, afirma Juan Ignacio Sánchez, profesor visitante distinguido en Comportamiento Organizacional y Capital Humano para la Escuela de Negocios y EGADE Business School. “Lo que sí es cierto es que debes tratar a los empleados con respeto, con corrección. Y puedes decir que eso es un valor familiar, pero yo creo que eso es un valor humano, no es familiar”.

Definir a una empresa como una familia no es bueno ni malo. El problema radica en que, muchas veces, detrás de esta expresión hay un mal proceso de gestión del talento. Y también, de cómo se entiende la cultura organizacional.

Para Rogelio Segovia González, socio director de la consultora Think Talent, especializada en impulsar el crecimiento del talento de las empresas, ambos conceptos se han sobreutilizado y perdido relevancia.



“DEBES TRATAR A LOS EMPLEADOS CON RESPETO, Y PUEDES DECIR QUE ESO ES UN VALOR FAMILIAR, PERO YO CREO QUE ES UN VALOR HUMANO.”

Juan Ignacio Sánchez,
profesor de la EGADE Business School.

“Yo estoy a favor de que se utilice el término de familia cuando lo que estamos buscando es resaltar esos valores de unión, de camaradería, de humanismo que tenemos entre las familias”, apunta. Pero advierte que el fallo está cuando el sistema de valores compartido que forma una cultura organizacional se identifica como si fueran valores morales.

RESPETO ≠ PATERNALISMO

Uno de los principales riesgos de denominar a la empresa y sus trabajadores como una familia es que la raíz puede ser un liderazgo paternalista o, definitivamente, ineficaz. O que valore la lealtad por encima del talento y de la competencia. Un jefe paternalista puede ser muy autoritario y exigir mucho, pero dirá que lo hace por tu propio bien. Como un padre. Y no suele admitir cuestionamientos. A cambio, el empleado que obedece sin alzar la voz se siente protegido. “Si lo piensas, tiene algo de gangsterismo”, dice Sánchez.

A pesar de estos vínculos, cuando se cae en esta malinterpretación del término ‘familia’, se puede acabar creando equipos autómatas, que no cuestionan

“ EN UNA FAMILIA TE ESTOY ENSEÑANDO CON MIS VALORES COMO PAPÁ O MAMÁ LO QUE CREO QUE TE VA A SERVIR. EN UNA ORGANIZACIÓN YO QUIERO TOMAR TUS VALORES, TU FORMA DE SER (...), QUE PIENSES DIFERENTE. ”

Rogelio Segovia González,
socio director de Think Talent.

ni opinan, porque la persona que dirige no favorece el intercambio de ideas y experiencias que lleva a diseñar mejores estrategias. Si el jefe (o la jefa) no quiere que se cuestione su autoridad, le va a interesar decir que el equipo es una familia. En la teoría, un padre siempre va a saber lo que es bueno para sus hijos.

“Hay otro tema también aquí, y es que hay muchos líderes, sobre todo, líderes paternalistas, que piensan que escuchar a la gente es un síntoma de debilidad”, apunta el profesor de la EGADE. Necesitan mostrar que tienen todas las respuestas (en contraposición a las preguntas correctas), porque es quien más sabe. “Cuando en realidad, en muchos casos en las posiciones del liderazgo, uno está bastante aislado porque la gente no te dice la verdad porque sabe que, si te dice la verdad, te vas a enojar muchas veces”. Escuchar no significa que todas las propuestas acaben en la estrategia final, la persona en posición de liderazgo será quien finalmente tome la decisión, pero significa que hay respeto en la compañía.

En este punto, Segovia González hace alusión a la metodología de las cinco disfunciones de un equipo, diseñada por Patrick Lencioni: la ausencia de confianza, el temor al conflicto, la falta de compromiso, evitar responsabilidades y la falta de atención a resultados. El es-

pecialista da la vuelta a las dos primeras para enfocarlas desde las características de un equipo de alto desempeño: la confianza y la capacidad de generar discusiones positivas, que considera una fuente de innovación.

“En una familia te estoy enseñando con mis valores como papá o mamá, te estoy transmitiendo mis valores y mi forma de ver el mundo y te estoy moldeando a lo que yo creo que te va a servir. En una organización, yo quiero tomar tus valores, tu forma de ser. Me encanta que pienses diferente a mí porque esa va a ser fuente de innovación”, explica.

MÁS ALLÁ DEL ESLOGAN VACÍO

El ser humano es un animal social y es inevitable que quienes trabajan juntos creen lazos de amistad y afectivos. Pero cuando se convierten en lealtades personales que priman ese vínculo sobre el buen trabajo, se deja de ver por la organización y se convierte en una agenda personal. Y esto puede acabar afectando al resto del equipo que no se encuentra en este círculo de lealtad, que ve frenado su crecimiento y abre la puerta a la pérdida de talento de alto desempeño.

De ahí que Juan Ignacio Sánchez apunte como base del problema de nuevo a los líderes que no escuchan y que buscan obediencia ciega, en lugar de que les confronten y propongan nuevas

ideas. Por eso, para romper con esta ‘familia tóxica’ propone impulsar culturas de aprendizaje, donde el fracaso tenga cabida y no haya miedo al conflicto.

Además es necesario establecer un sistema sólido de premios y consecuencias que ayude a normar los comportamientos. Y esto implica también fortalecer el lenguaje. Y, con la llegada de nuevas generaciones más interesadas en temas de propósito y trascendencia, este lenguaje también tiene que incluir estos términos y lo que implican.

“Yo en lo que insisto mucho es que la obligación de las empresas no es hacer a los trabajadores felices, yo no puedo hacerme feliz si tú previamente no lo eres, porque la felicidad es totalmente intrínseca. Lo que las organizaciones deberíamos hacer es evitar crear ambientes de infelicidad. Entonces, ya no tiene que ver con un tema de familia o no, tiene que ver con el respeto a la persona”, resume Segovia González.

Hablar de equipos estrella y de personas de alto rendimiento puede sonar frío y sin sentimientos. Lenguaje de tiburones. “Pero yo creo que a mí como me gustaría que me trataran en una compañía es con respeto y con justicia, de tal forma que si proporciono resultados muy buenos, pueda esperar una recompensa, un reconocimiento bastante bueno también”, afirma Sánchez.