



ieem.edu.uy



# El trabajo en la empresa familiar

¿Qué motivaciones son las que importan a la hora de que la segunda generación se incorpore a la empresa familiar? ¿Cuáles necesidades hay que satisfacer?, ¿las del candidato, la de sus progenitores, las de la empresa?

**Carlos Folle**  
Profesor del IEEM

**D**ebería entrar a trabajar en la empresa familiar?”. Esta pregunta me la han formulado varias veces distintos miembros de familias empresarias, generalmente los hijos cuando se están por incorporar al mercado de trabajo. Sin entrar en un relativismo inconducente o evitar una respuesta sin compromiso, la respuesta es “depende”. Ahora, ¿de qué depende? Depende, por un lado, de las motivaciones que haya para entrar —condición necesaria, pero no suficiente— y, por otro, de las necesidades de la empresa en ese momento.

Las motivaciones para entrar, generalmente, son de naturaleza bien variada. Desde el punto de vista del nuevo entrante hay una serie de respuestas posibles:

- Es un derecho que tengo. “Mi familia es la dueña y por lo tanto me tienen que hacer un lugar allí”.
- Es una obligación. “Mi familia la viene sacando adelante con gran esfuerzo y sacrificio. No tengo más remedio que entrar” (y dónde quedó la libertad...).

- Es un refugio seguro. “Allí la puedo sacar ‘más barata’. Mi padre/madre es el dueño/a... será menos exigente que en otro sitio”.

- Es una manera de asegurarme un ingreso monetario. “Me tengo que ganar la vida de alguna manera”.

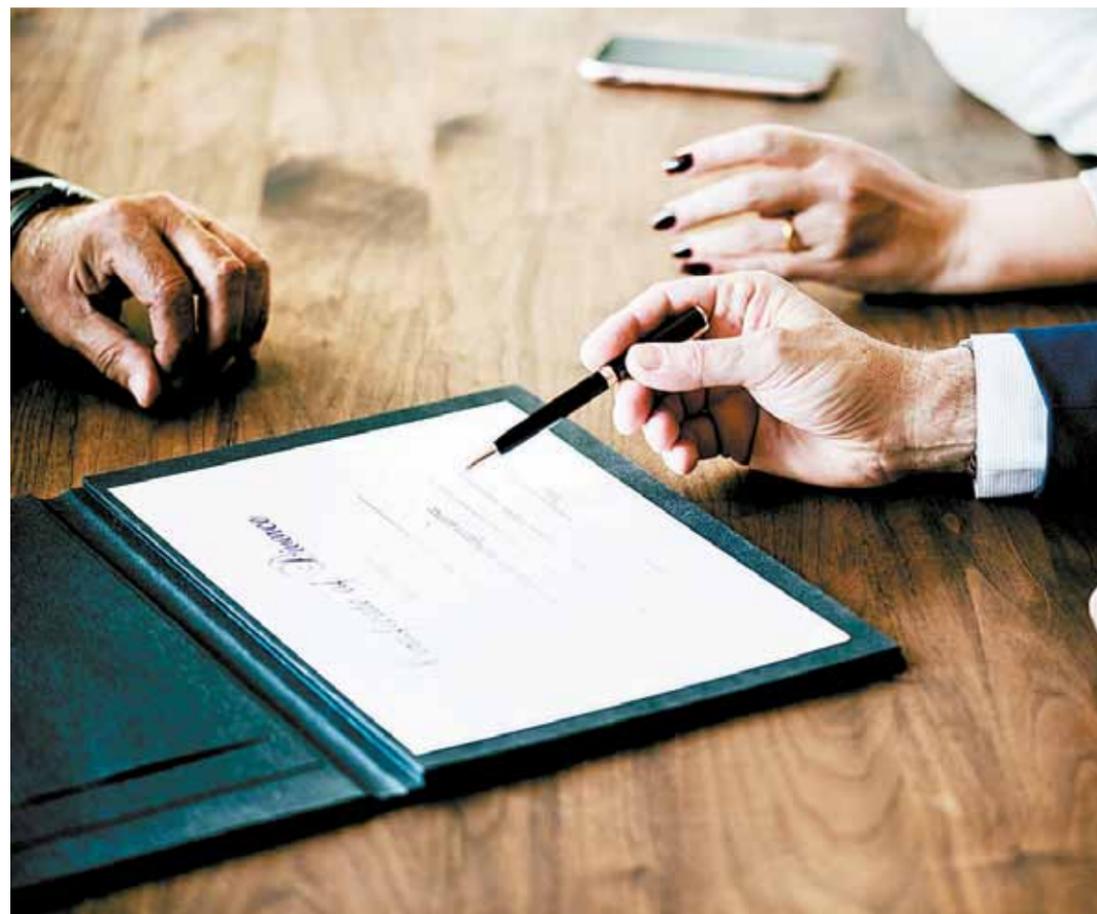
- “Es una manera de hacerme de la propiedad en el futuro”. Los que entren a trabajar generarán “derechos” en la futura propiedad de la empresa. Esto es bastante común en las empresas de servicios profesionales.

- “Lo llevo en la sangre. Siempre quise entrar. Me ilusiona entrar para en un futuro llevar a la empresa a otro nivel”.

- “Es una oportunidad para desarrollarme personal y profesionalmente”.

- “Me llevo muy bien y me gustaría trabajar con mi familia”.

Todas las motivaciones anteriores son frecuentes y, como podrá apreciar el lector, algunas



son buenas y legítimas, y otras no tanto —particularmente para el futuro de la empresa, y de la familia—.

Lo que ocurre es que esta es una moneda de dos caras. Por un lado, están las motivaciones del que se incorpora (ejemplos que acabamos de ver), y, por otro, están las motivaciones de el o los que lo reciben en la empresa. Así

## ● ● Se suelen dejar de lado las necesidades reales de la empresa.

encontramos algunas de las siguientes:

- “Quiero que todos mis hijos —siempre que lo deseen— entren a trabajar en la empresa. La empresa como bolsa de trabajo familiar”.

- “Si todos mis hijos están trabajando en la empresa familiar puedo controlar cuánto ganan y conservar el poder dentro de la familia”.

- “Si pongo un hijo en este sitio podré controlar directamente qué es lo que está ocurriendo en ese sector”.

- “Mi yerno se quedó sin trabajo y mi hija me presiona para que le dé trabajo al marido”.

- “Estoy deseando que entre mi hijo así me jubilo y me dedico a pescar, leer, viajar u otros pasatiempos postergados”.

- “Me ilusiona trabajar junto con mis hijos y que aprendan del negocio para continuar el legado familiar”.

Aquí vale una reflexión similar a la anterior: algunas motivaciones son buenas, otras no tanto. Muchas veces cuando escucho algunas de estas motivaciones —todas con un tinte o perspectiva familiar— noto en falta que no se ha hablado de las necesidades de la empresa.

No es raro escuchar mensajes del tipo: “Si quiere entrar seguro que tengo trabajo para él o ella. Lo importante es que entre”.

Por otro lado, en empresas familiares de varias generaciones o en empresas multifamiliares, muchas veces se da aquello de “yo hago entrar uno de los míos y tú uno de los tuyos” para mantener el balance societario.

En cierta ocasión hablando con un directivo no familiar sobre el rol de los distintos miembros de la familia en la empresa familiar le pregunté: “¿Cuál es el rol de Fulano en la empresa?”

Su respuesta sin titubear, pero con una mueca en el rostro fue: “Hijo de dueño”. De manera evidente, no es solamente el entrar a la empresa, sino cómo entrar, clarificando procesos, roles y responsabilidades, tiempos, etapas, etc.

## Mentorear y evaluar

Además de entrar a trabajar, hay otras decisiones importantes en esta secuencia. Una vez que entró, ¿quién será el o la mentora?, ¿cómo aprenderá del negocio? Una vez que se le asignen res-

pensabilidades, ¿quién tendrá que monitorear, corregir y evaluar la gestión de este integrante de la familia?

Lo difícil será encontrar a un padre o familiar que pueda seguir y evaluar con objetividad el proceso. Y, más difícil todavía, encontrar directivos no familiares que puedan hacer evaluaciones objetivas —particularmente cuando el desempeño no ha sido muy bueno— sin temor a represalias.

Evidentemente, muchos de los ejemplos anteriores muestran las patologías y no tanto las buenas prácticas. Pero existen, y hay muchas familias que las practican en el ámbito vinculado a las empresas.

## A modo de cierre

Mi recomendación —particularmente cuando se está a tiempo—

## ● ● Es más útil que aprendan o hagan escuela en otra empresa antes.

es que a las nuevas generaciones se las ilusione con la posibilidad de entrar en la empresa y continuar el legado. Esto se puede hacer desde muy chicos. Que conozcan aspectos del negocio trabajando durante vacaciones, haciendo pasantías, etc. Ahora, cuando se trata de una incorporación más formal, cuasidefinitiva, la evidencia indica que es más útil que aprendan o hagan escuela en otro sitio. Que asimilen conocimientos y habilidades fuera de la empresa familiar. Que se equivoquen y aprendan.

Ese aprendizaje y esas mejores prácticas serán sumamente útiles en la empresa familiar. Pero la incorporación en la empresa familiar deberá hacerse cuando aparezca la vacante.

El consejo al miembro de la siguiente generación sería: “Que te vayan a buscar y te ofrezcan algo que realmente valga la pena”. De esa manera, entrará con méritos y experiencias adquiridos fuera, que legitimarán su ingreso más allá de que sea miembro de la familia.