



ieem.edu.uy



Armonía en la empresa familiar

Para tener éxito hace falta priorizar la felicidad de la familia y luego –en segundo lugar– a la empresa

Por Carlos Folle
Profesor del IEEM

Recientemente di con una colega cataloga como la “familia Ingalls” de las empresas familiares. Sin embargo, cuando entré en contacto con el caso hubo un comentario que me hizo ruido con el juicio de mi colega. Uno de los directores familiares expresó: “... en nuestra familia primero está el negocio, luego la familia. Esto lo hemos vivido siempre y lo tenemos escrito en nuestro protocolo familiar...”. Esto se da de narices contra una fórmula que no me canso de repetir: “para tener éxito en las empresas familiares hace falta priorizar la felicidad de la familia y luego –en segundo lugar– a la empresa”. He visto muchos casos en los que, por priorizar a la empresa, se deteriora la relación de familia y luego, cuando viene la época de vacas flacas, se complica la situación de la empresa. Resultado: nos quedamos sin empresa y, además, en la familia, todos peleados. O sea: estrategia perder-perder. Ahora invito al lector a juzgar a esta “familia Ingalls”.

El caso en cuestión

La familia y su participación en el trabajo. Se trata de una empresa familiar con las siguientes características. La primera generación –o fundadores– ya no está entre nosotros; la segunda generación –de dos miembros– participa de la dirección y también trabaja en la empresa. Asimismo, trabaja (aunque no participa de la dirección) una de las cónyuges de los dos miembros de la segunda generación. De los siete miembros de la tercera generación –nietos de los fundadores–, dos (de la misma rama familiar) son directores y un tercero de esa generación también trabaja en la empresa, aunque no está en el directorio. De los diez bisnietos –cuarta generación (a la fecha)– ninguno está todavía en edad de trabajar en la empresa. *La Dirección.* El directorio de la empresa cuenta con los cuatro directores familiares antes mencionados: dos de la segunda generación y dos de la tercera, y seis miembros externos a la familia. *La Propiedad.* Esta había sido le-



● ● **Cada uno de los miembros de la familia que está en la empresa sabe que es su responsabilidad contribuir a conservar y aumentar el patrimonio de la familia**

gada por los dos miembros de la segunda generación a sus hijos, los siete nietos miembros de la tercera generación.

En resumen, la propiedad es de los siete miembros de la tercera generación (de los cuales dos integran el directorio y trabajan en la empresa en cargos ejecutivos). El directorio lo integran diez personas: los dos sucesores del fundador, más dos hijos de unos de ellos, y seis personas externas no familiares. Trabajan en

la empresa los dos sucesores del fundador (68 y 65 años de edad), dos de los hijos de uno de ellos (42 y 40 años), la madre de estos dos muchachos (66 años), y un hijo del otro director de la segunda generación (36 años). Los otros cuatro primos no dirigen ni participan del trabajo en la empresa, pero reciben dividendos por ser propietarios, al igual que sus otros tres primos que ocupan cargos ejecutivos.

El consejo de familia. La familia además cuenta con un consejo de familia que lo integran: los dos miembros de la segunda generación y sus cónyuges (cuatro miembros de la segunda generación); los tres hijos de cada uno de ellos y sus cónyuges –hay cuatro casados– (diez miembros de la tercera generación); los bisnietos de los fundadores mayores de 14 años, que de momento son diez

bisnietos, pero solo tres superan los 14 años (tres miembros de la cuarta generación). En resumen, este consejo cuenta con diecisiete miembros y se reúne trimestralmente con dos objetivos: uno lúdico y social donde procuran interactuar y conservar vivos los valores y el espíritu de familia y pertenencia, y un objetivo de información sobre la marcha de los negocios de la familia, procurando despertar el interés por participar de los miembros más jóvenes. *Decisiones de negocio.* Se manejan a nivel del directorio (cuatro familiares y seis externos), el cual responde a la asamblea de accionistas –los siete nietos de los fundadores, dos de los cuales integraban el directorio.

Ingreso a la empresa familiar. Durante el proceso de protocolo, la segunda generación acordó que a la empresa solo pueden

ingresar familiares cuando se cumplen los siguientes requisitos: que exista una vacante de un puesto real, con un perfil y descripción de cargo definido, con objetivos y responsabilidades claras, remuneración paga por la empresa acorde al mercado para una posición equivalente y que el miembro de la familia que postule cumpla con: tener una carrera universitaria y una maestría, haber trabajado por lo menos cinco años fuera de la empresa familiar, y estar dispuesto a ser evaluado periódicamente en su gestión por los terceros no familiares que integran el directorio.

Algunas reflexiones. Esta empresa familiar existe. No sé si se parece a la familia Ingalls o no, ya que sé de serias discusiones entre sus integrantes respecto a temas de la empresa. Sin embargo, estas discusiones tienen varias cosas en común –mucho respeto por la opinión del otro– en cualquiera de los ámbitos mencionados, y conservar la máxima objetividad posible en aras del bienestar de la empresa. Cada uno de los miembros de la familia que está en la empresa sabe que es su responsabilidad contribuir a conservar y aumentar el patrimonio de la familia. Tienen plena conciencia de que actúan como “embajadores generacionales”, representantes de los intereses de los otros miembros de la familia que no la integran –ya sea en la gestión o en el directorio–. Asimismo, aquellos familiares que no han querido trabajar en la empresa por distintas razones: vocacionales, radicación fuera del país, etc., saben que su patrimonio está y será cuidado con el mayor esmero posible, contando con el apoyo imparcial de la mayoría de los integrantes externos a la familia en el directorio.

Finalmente, los miembros de la familia que quieren ingresar ya saben cuáles son los requisitos para poder hacerlo, lo cual también es un incentivo fundamental para retener a los buenos ejecutivos no familiares, y que estos tengan la tranquilidad de saber que el mérito será la llave para acceder a las posiciones de responsabilidad en la empresa. En este contexto se entiende la máxima de “primero la empresa” para beneficio de la familia. ●