



ieem.edu.uy



# La justicia en la Empresa Familiar

La justicia, la equidad y los méritos juegan roles importantes en las empresas familiares. Confundirlos o no tener claras sus fronteras puede ser perjudicial, e incluso mortal, para la organización



Por **Carlos Folle**  
Profesor del IEEM

**R**ecientemente me crucé con una frase que me pareció muy acertada: “La injusticia es dolorosa para las personas y dañina para las organizaciones” (Richards y otros, 2019).

¿Qué es la justicia en la empresa familiar? La justicia consiste en dar a cada cual lo que le corresponde. Ahora, la pregunta clave es: ¿qué es lo que corresponde? Y aquí es donde a los padres les cabe una gran responsabilidad. La forma como tejen las relaciones dentro de la familia, los valores que les inculcan con su ejemplo, y cómo educan a sus hijos resultará fundamental para el futuro que les espera en relación con la empresa.

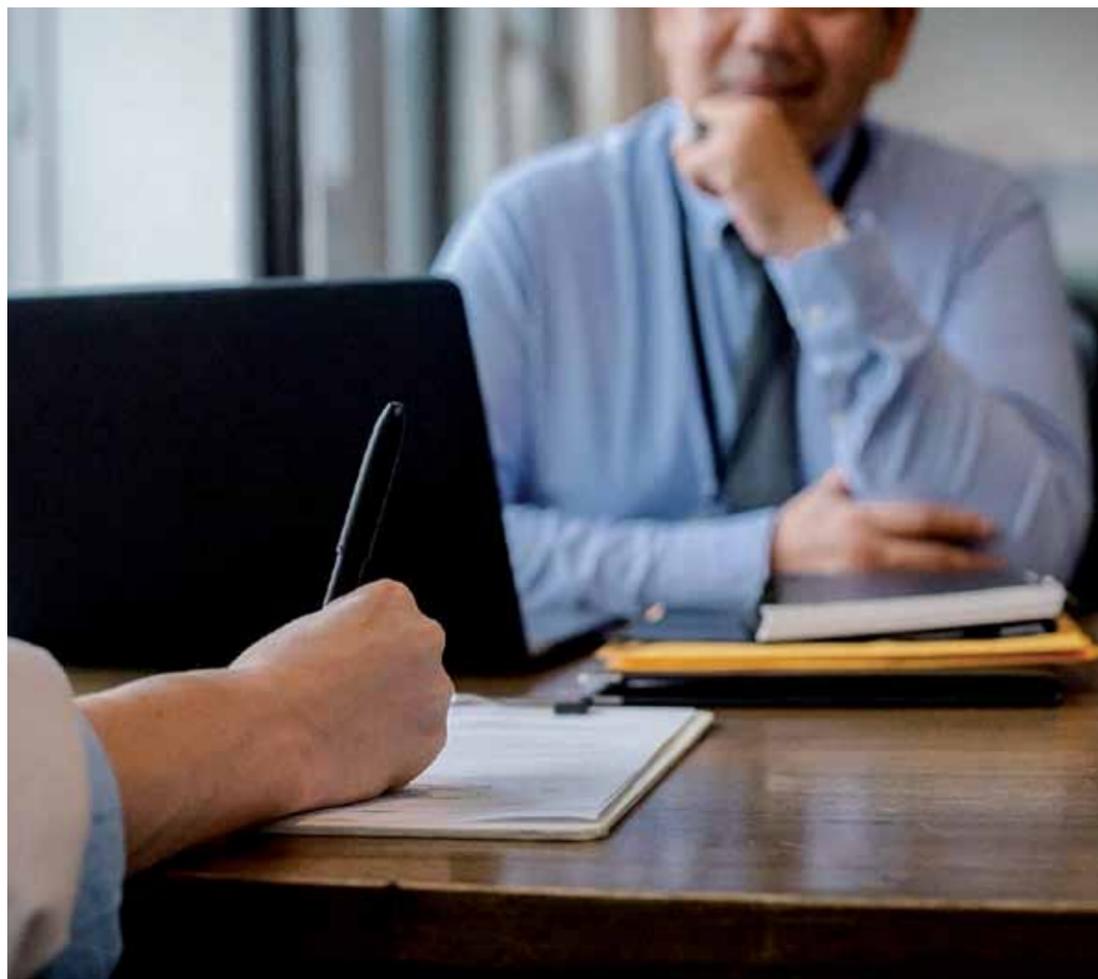
## Un ejercicio para el lector

Póngase en el siguiente caso. El fundador de una empresa que con gran esfuerzo ha sacado adelante su emprendimiento define que se quiere retirar de su gestión. Tiene las siguientes alternativas de sucesión:

Alternativa 1: el hijo mayor, que ha demostrado gran compromiso trabajando en la empresa. Siempre ha sido muy obediente y respetuoso con su padre, siguiendo todas sus indicaciones tanto en los ámbitos personales como profesionales. Su competencia profesional es media, y su capacidad de liderazgo no está clara, pero en el ámbito de la familia siempre ha hecho valer su condición de hijo mayor.

Alternativa 2: el hijo menor, que es sumamente competente y competitivo, muy popular en todos los ambientes en los que ha actuado: social, deportivo y profesional —en los que disfruta de dejar en evidencia a su hermano mayor—. Pero se muestra dubitativo sobre si su mejor alternativa profesional es seguir en la empresa familiar. Ha considerado emprender con unos amigos en proyectos de alto retorno.

Alternativa 3: un ejecutivo no familiar. Un amigo le ha facilitado al fundador su CV, se trata de



un profesional muy exitoso, que demostró interés en la empresa cuando el amigo en común lo tanteó.

¿A quién elegir? Y ¿con qué criterio elegir? Aquí es donde entran a jugar las percepciones de justicia. ¿Qué pensará el hijo mayor si su padre elige a su hermano? Probablemente se sienta traicionado y pensará que su

## ● ● El problema surge cuando se confunde justicia con equidad.

padre fue injusto. ¿Qué pensará el hijo menor si su padre elige al hijo mayor? Quizás piense que su padre fue justo, familiarmente hablando, pero que no tomó la mejor decisión para la supervivencia de la empresa a largo plazo.

Y qué pensarán los dos si el padre decide tomar al tercero no familiar para la posición de CEO y los deja fuera de la gestión de la

empresa. Será que primó el criterio del mérito profesional del tercero no familiar.

Puede que el fundador decida incorporar a sus hijos dentro del directorio (con él llevando la batuta como presidente). Aquí aparecen distintos criterios: competencia profesional, lazo sanguíneo, primogenitura, mérito, compromiso con el futuro. ¿Cuál priorizar?

## El problema en las empresas familiares

¿Cuándo se produce el problema? Cuando se confunde justicia (lo que corresponde) con equidad (en el sentido de medir, cuidadosamente, lo que se da a cada uno procurando no vulnerar en ningún sentido las expectativas formadas).

## Justicia y remuneración

Hace un tiempo el fundador de una empresa familiar me comentaba que no quiso tener problema con sus hijos en la empresa y decidió desde un primer

momento pagarles exactamente el mismo sueldo.

El problema se suscitó cuando uno de ellos empezó a formar una familia y necesitó un sueldo mayor. Siguiendo su criterio de equidad, le aumentó el sueldo a su otro hijo. Este segundo — quien no sentaba cabeza y estaba en un puesto absolutamente secundario— me comentaba que lo mejor que le podía pasar era que su hermano continuara teniendo hijos, ya que inmediatamente se le traduciría en un aumento de sueldo.

Su hermano mayor era el gerente general de la empresa y él era asistente de marketing, y, por supuesto, ganaba mucho más que su jefe funcional —el gerente comercial no familiar—.

## Consecuencias de las injusticias

Lamentablemente lo anterior no es gratis. En el corto plazo, lo frecuente sería ver que el gerente comercial se desmotive o busque mecanismos de compensación, trabaje con menor intensidad o dedicación, o priorice otras acti-

vidades extraempresaria. En cualquier caso, pierde la empresa.

En el mediano o largo plazo, el problema será peor, ya que el verdadero jefe terminará siendo el hermano mayor y el menor puede o no querer aceptarlo como tal. Su argumento será: “Somos iguales como hijos, nadie manda más que nadie”. No olvidemos que aquí se mezclan fronteras, fruto de que el estatus en la empresa no es el mismo que el estatus en la familia.

## Los orígenes del problema

Los padres pueden tener una fe ciega en sus hijos, actuar generosamente con ellos —aun cuando no corresponda— y terminar perjudicando a la empresa. Esta actitud de los padres que muchas veces no quieren ver la realidad, o reconocer la incompetencia o irresponsabilidad de los hijos — que frecuentemente se traduce en conductas poco productivas u oportunistas— es conocida como el “efecto Fredo”, en referencia a

## ● ● Justicia, equidad y mérito son distintos, como sus consecuencias.

Fredo Corleone, el hijo del medio del Padrino, en la obra de Mario Puzo. La consecuencia es conocida: Fredo se toma muchas atribuciones, desconecta con los intereses de la empresa familiar y se transforma en un obstáculo para su desarrollo, y la cosa termina mal.

En resumen, si los padres encuentran difícil poner en su sitio a los hijos que tienen bajo rendimiento sistemático, o si les dan un tratamiento preferente e innecesario en la empresa, habrá efectos secundarios no deseados.

Tanto en lo relacional como en lo profesional y el derrame va más allá de la familia, pues afecta también a los directivos no familiares de la empresa. El riesgo de terminar todos peleados y sin empresa se hace más evidente.

Justicia, equidad y mérito son cosas bien distintas, y sus consecuencias también. Al final queda en los padres la responsabilidad de preparar el terreno para que sus hijos sean o un gran activo para la continuidad de la empresa familiar, o un gran impedimento. ●