

# Negocios

## COLUMNA

# ¿La empresa o la familia primero?

**H**ace varios años, al concluir mi presentación en una gran conferencia de empresarios familiares en México, una persona del público me preguntó: ¿Qué está primero, la empresa o la familia? La pregunta en México me tomó por sorpresa y dudé unos instantes. Pensé en empresarios, dueños de empresas familiares, que están convencidos que la prioridad la tiene la empresa y que hay que mantenerla a toda costa, a cualquier precio.

Sin embargo, respondí: “Primero está la familia, pero dado que la familia es lo más importante hay que cuidar la empresa, porque si no, podemos perder tanto la empresa como la familia”. Nunca había pensado en ello y la urgencia de la pregunta me obligó a decidir con claridad.

Hoy, muchos años después, sigo pensando lo mismo: primero está la familia. La razón es simple: ¿para qué tener una em-



**Jon Martínez E.**

Profesor del ESE  
Business School,  
Universidad de los Andes

presa familiar si no es para beneficiar a la familia? ¿Cuál es el fin último de una empresa familiar sino el bien de la familia?

Pero ojo, porque aquí también puede estar la trampa. No por beneficiar a la familia vamos a destruir la empresa y con ello empobrecer y arruinar a la familia. En otras palabras, “ordeñar en exceso la vaca lechera” para

mantener económicamente a la familia y subsidiarla puede acabar con esa vaca. Por tanto, hay que cuidar la “gallina de los huevos de oro” porque es la fuente de ingresos de la familia y la que genera el patrimonio de la familia a largo plazo.

Cuidar la empresa familiar significa varias cosas. En primer lugar, nunca olvidar que -antes que nada- es una empresa y, por lo tanto, debe competir de igual a igual con otras empresas en el mercado, sin condiciones especiales. Esto implica que debe desarrollar ventajas competitivas para poder subsistir y crecer en un mundo crecientemente complejo e incierto. Los miembros de la familia deben estar conscientes de esta realidad.

En segundo lugar, toda empresa familiar necesita empleados no-familiares. Es imposible pensar que la familia podrá abastecer todos los puestos de trabajo de la empresa y los talentos que ésta requiere. Y aún en el caso de

que la familia pudiera ocupar todos los puestos, esto no sería recomendable, porque la sobrepoblación de familiares en una empresa -aunque todos fueran muy capaces- tiende a generar conflictos entre ellos. Por otra parte, es fundamental dar oportunidad de llegar arriba a los empleados no-familiares, de alcanzar los puestos más altos de la organización en base a su mérito y desempeño. Si no es así, los más talentosos buscarán oportunidades en otras empresas.

En tercer lugar, cuidar la empresa significa hacerla sostenible en el largo plazo y convertirla en una institución, porque como reza el dicho “las personas pasan, pero las instituciones quedan”. Es fundamental institucionalizar la empresa familiar para que la familia empresaria pueda continuar con éxito a través de las generaciones. Institucionalizar la empresa implica profesionalizarla y dotarla de las mejores prácticas de administración y gobierno.

Entonces, poner a la familia primero significa pensar en el largo plazo y en el bien común de la familia, a través de las generaciones. Por ello, más que convertir a la empresa en una generadora de empleos y beneficios a corto plazo para la familia, es prioritario convertirla en una empresa profesional y eficiente, que pueda ser rentable y crear valor, para que sus dueños puedan beneficiarse de un patrimonio mayor. Es mejor que la familia reciba buenos dividendos de una empresa saludable, que buenos sueldos de una empresa moribunda.

Por último, poner a la familia primero significa también escuchar a la familia, conocer sus inquietudes y preocupaciones, comunicar de forma transparente sus negocios y resultados, celebrar sus logros, disfrutar en familia más allá de la empresa, darse el tiempo para visitar a los familiares enfermos, saludar los cumpleaños, y reunirse en fechas importantes para la familia.

**MUSEO NACIONAL BELLAS ARTES**

**Grupo Enel trae a Caravaggio en Chile Luz del Barroco**

21 oct \_ 18 dic 2016

Organiza: **dibam** Museo Nacional de Bellas Artes, Chile

Invita: **enel** Green Power

Patrocina: **ROMA** (Ministero Italiano della Cultura), **SANTIAGO** (Municipalidad)

Colabora: **Alitalia**, **sdi**, **CJR RENEVABLES**, **Met NewEn**, **isatur**, **isotron**, **TVN**, **radio Uchile**, **LITORALPRESS**, **Qué**

media partner MNBA

**AVANT PREMIERE**  
EXCLUSIVA SOCIOS CLUB LA TERCERA

LUNES 24 DE OCTUBRE, A LAS 21:00 HRS.  
EN CINE HOYTS LA REINA  
PARTICIPA POR INVITACIONES EN:  
[WWW.CLUBLATERCERA.COM](http://WWW.CLUBLATERCERA.COM)

**CLUB LATERCERA**

Dirigida por **PEPA SAN MARTÍN**

**rara**

MARIANA LOYOLA DANIEL MUÑOZ JULIA LÜBBERT EMILIA OSSANDON

**27 DE OCTUBRE EN CINES**