

“Muchos hermanos empresarios están asustados ante la eventual entrada de hijos y sobrinos a la empresa familiar”.

COLUMNA

El ingreso de la 3G a la empresa familiar

Cada vez con más frecuencia me encuentro con empresas de hermanos que me dicen “nosotros nos llevamos bien, pero estamos muy complicados con la posible entrada de la tercera generación (3G)”. Se ha dicho tanto que las empresas familiares fracasan en la tercera generación, que muchos hermanos empresarios están asustados ante la eventual entrada de sus hijos y sobrinos a la empresa familiar. Vale la pena aclarar que aunque es cierto que hay pocas empresas familiares en tercera generación y siguientes, también lo es que muchas fracasan en la segunda y primera.

El temor suele ser aún mayor en familias importantes, con empresas grandes, una historia de éxito y una reputación que cuidar. “Tenemos miedo que se puedan generar conflictos entre nosotros por la entrada de nuestros hijos”, me decía hace unos días un destacado empresario. Y luego continuaba: “Por otro lado, no queremos que nuestros ejecutivos, que son profesionales de alto nivel, sientan que la



Jon Martínez

Profesor del ESE
Business School, U.
de los Andes.

entrada de nuestros hijos amenace su carrera en la empresa o les ponga un techo, con lo cual se desmotiven y se vayan”. En estas grandes empresas familiares suele predominar la idea de que es mejor que los miembros de la 3G no entren a la gestión y vayan directo al directorio para evitar los problemas recién mencionados.

En las empresas más pequeñas y medianas el temor es menor, pero igual es visto como una fuente de potencial conflicto entre los pri-

mos. Conviene analizar, entonces, cuáles son las principales ventajas y desventajas de permitir que los miembros de la 3G trabajen ejecutivamente en la empresa de la familia, suponiendo -claro está- que tienen los méritos y capacidad para hacerlo. Entre los pros se cuentan los siguientes:

- ✦ Al trabajar en la empresa, los familiares desarrollan un conocimiento profundo de ésta, así como pasión y cariño por los negocios de la familia.

- ✦ Es más fácil para la generación actual traspasar los valores e identidad de la familia a la siguiente generación cuando sus miembros trabajan en ella.

- ✦ Permite aprovechar los talentos en gestión y liderazgo si existen en la familia.

- ✦ Los que trabajan en la empresa suelen desarrollar mayor sensibilidad y responsabilidad por la propiedad, y una mayor conexión con la realidad.

- ✦ Da a la familia empresaria un mayor control sobre las operaciones y su cultura.

- ✦ En tiempos difíciles los familiares tienen mayor compromiso con la empresa.

- ✦ Permite a los familiares aprender a administrar y “ensuciarse” las manos.

Sin embargo, es cierto que también existen desventajas que desaconsejan incorporar a los familiares de la 3G en la empresa. Los principales contras suelen ser:

- ✦ Puede producirse una competencia no deseada entre los primos por puestos clave en la empresa.

- ✦ Posibles roces entre los hermanos socios por errores que puedan cometer sus hijos en el manejo de los negocios.

- ✦ Puede dificultar la idea de “meritocracia” cuando los ejecutivos no familiares ven en los familiares un obstáculo para llegar a las más altas posiciones.

- ✦ Los familiares pueden enfrentar un ambiente de trabajo un tanto hostil al sentirse muy “observados” y con la presión por no defraudar y hacerlo bien.

- ✦ Al emplear a miembros de la 3G, puede crearse una diferencia

indeseada entre los que están dentro y fuera de la empresa.

Sin duda, estos costos son importantes y hay que sopesar bien los pros y contras. Cada familia es diferente y hay que conocerla bien para aconsejarle si invitar o no a la 3G a la empresa. No obstante ello, es difícil que los futuros líderes puedan conseguir una adecuada formación y estar preparados para dirigir los destinos de la familia empresaria desde el directorio, si no han tenido una verdadera experiencia “hands-on”, donde demuestren su valía. Es cierto que esa experiencia se puede obtener trabajando fuera, en empresas que no son de la familia (lo cual es muy aconsejable en los primeros dos o tres años al salir de la universidad), pero pienso que no es igual. Muchas veces no se desarrolla esa pasión por el negocio, y a veces se pierden líderes talentosos al servicio de la familia. Sólo recomiendo que la 3G no entre a la empresa familiar cuando es altamente probable que se produzcan conflictos entre los hermanos o primos debido a ello.

RE NACE

DALE NUEVA VIDA A TU CARRERA Y ESTUDIA PEDAGOGÍA

Si estudiaste otra carrera pero siempre te gustó pedagogía aún estás a tiempo.

Estudia Pedagogía en Enseñanza Media POSTULANDO A LA BECA FUNDACIÓN FUTURO - ELIGE EDUCAR ENTRE EL 1 DE NOVIEMBRE Y EL 2 DE DICIEMBRE.

INFÓRMATE EN WWW.ELIGEEDUCAR.CL

Angela Camaggi,
Médico Veterinaria y Profesora de Biología

Apoyo:

FUNDACIÓN
FUTURO

Infórmate en:

EE eligeeducar.cl