

## Hijos: ¿en el directorio o en la gestión?

La Tercera  
20 de mayo de 2016

Durante abril se celebraron muchas juntas de accionistas de sociedades anónimas y leímos en los diarios que varias importantes empresas que cotizan en Bolsa -y cuya propiedad es controlada por familias empresarias- habían incorporado a sus hijos en los directorios. ¿Es recomendable que los hijos participen en los directorios? ¿Es bueno que estén en la gestión? Vamos por partes.

Que los hijos sean directores en las empresas que controlan sus familias no tiene nada de malo, al contrario, es parte de la sucesión natural y búsqueda de la necesaria continuidad de una familia empresaria. Pero cuando esos hijos son muy jóvenes (menos de 35 años) y no han tenido suficiente experiencia en la gestión de esas empresas u otras de similar tamaño o nivel de profesionalización, sí puede ser un problema y, en general, no es recomendable.

Si esos hijos son directores de las empresas controladas por sus familias y, al mismo tiempo, ejecutivos de otras empresas, está bien. El problema es cuando su único trabajo es ser directores a muy temprana edad y sólo se dedican a eso. Un joven de menos de 35 años necesita generar pasión por su trabajo, sentir adrenalina en lo que hace y siendo sólo miembro de un directorio en que se toman grandes decisiones y se controla la gestión, no se siente esa pasión y esa adrenalina. Peor aún, al no trabajar en un puesto de línea y no tener que liderar personas ni reportar resultados a un superior, no se consiguen logros personales, lo que incide en una menor autoestima y confianza en sus propias capacidades. Sin duda el directorio puede conseguir logros, pero serán logros colectivos y en conjunto con la gerencia. En suma, hijos muy jóvenes que sólo ocupan posiciones en directorios y no tienen trabajos ejecutivos serán, muy probablemente, hijos con poca motivación, inseguros y con baja autoestima.

¿Cómo preparar, entonces, a los hijos para ser buenos directores de las empresas controladas por su familia? Hay dos caminos alternativos: 1) Participando en la gestión de esas empresas como ejecutivos en puestos de línea, y 2) Trabajando en otras empresas que no son de la familia. Veamos cada caso.

La mayoría de las familias empresarias permiten y/o desean que sus hijos trabajen ejecutivamente en la empresa familiar. (Recordemos que lo recomendable es que lo hagan después de obtener su título universitario y trabajar al menos dos años en otra empresa). Así, los jóvenes ganan experiencia, conocen los negocios de la familia y se validan ante los ejecutivos no-familiares.

Al mismo tiempo, van poco a poco consiguiendo logros, lo que les hace sentir motivación, pasión por lo que hacen y autoestima. Algunas familias no tienen problema en que estos jóvenes lleguen a ser gerentes, mientras otras prefieren que ese trabajo sea sólo hasta puestos de cierto nivel, no de gerencia, para no interferir con los no-familiares o generar conflictos en la familia. En cualquier caso, estos jóvenes estarán preparados para cuando les toque ser directores, ojalá a partir de los 40 años.

Hay algunas pocas familias que no quieren que sus hijos trabajen en la empresa familiar. En este caso, es fundamental que esos hijos trabajen y hagan carrera en otras empresas que no sean de su familia para que sientan esa pasión y adrenalina, y desarrollen su autoestima. Los conocimientos, experiencias y logros adquiridos, les serán muy valiosos para cuando deban representar a sus familias en los directorios.

Como corolario, es fundamental que las familias empresarias que buscan la continuidad de sus empresas en manos de la familia comprendan que, para ello, deben contar con líderes preparados y seguros de sí mismos en la siguiente generación. Como lo definió un experto, la autoestima “es el cinturón de seguridad para tiempos turbulentos”. Sin embargo, ello es difícil de conseguir si estos líderes no han experimentado la gestión, no se han “ensuciado las manos” y sólo han participado en los directorios.