



## Contrastes en las políticas de empleo familiar

**Los expertos en la materia defienden el valor de elaborar políticas para enmarcar la entrada de la familia dentro de la empresa ya que fijar las reglas desde un principio es beneficioso para el futuro.**



Una de las políticas más importantes que puede desarrollar una empresa familiar es la política de empleo familiar. Como su nombre indica, esta política trata sobre los requisitos y las expectativas para los miembros de la familia que trabajan en la empresa.

Las políticas de empleo suelen cubrir las siguientes áreas:

- Filosofía de la implicación de la familia en la empresa (por ejemplo si la familia anima a que sus miembros se impliquen en la empresa)
- Quién entra en la definición de familia (esto es, descendientes directos, cónyuges...)
- Qué formación y experiencia previa debe tener un familiar para solicitar un puesto en la empresa familiar.
  - La retribución de los familiares
  - Los tipos de puestos a los que pueden optar los familiares
  - Si los familiares tendrán prioridad o no sobre las personas externas a la familia

Aunque estas categorías son similares, las opciones que tienen las familias dentro de estas categorías son muy diferentes. Hemos revisado varias políticas de empleo familiar para identificar sus similitudes y diferencias. Lo que hemos encontrado le sorprenderá.

Hablemos, por ejemplo, de la filosofía sobre la implicación de la familia en la empresa. Existen dos enfoques muy diferentes:

- “En general, tener empleados familiares no es bueno para la empresa, y es negativo para la moral de los demás trabajadores, aunque sea justo”.

En este caso, la familia considera muy negativa la posibilidad de que los miembros de la familia trabajen dentro de la empresa, supera a las consecuencias positivas. Incluso hay ejemplos de grandes empresas familiares en las que se prohíbe a los familiares entrar a trabajar en la empresa.

Este enfoque contrasta otras políticas familiares:

- “Consideramos que la participación de muchos miembros de la familia en la empresa, con nuestros valores familiares, es una ventaja que a la competencia le costará imitar.” Y “los propietarios y líderes actuales de la empresa creen firmemente que mantener la propiedad de la empresa en manos de la familia y continuar dando empleo a familiares es el mejor modo de asegurar que los valores y principios que han llevado al éxito de la empresa se mantendrán.”

En el caso de una familia favorable a la incorporación de familiares, la política incluso especifica que los accionistas deberían ser notificados de los puestos que quedan libres y ser animados a solicitarlos. Estos dos ejemplos reflejan el vínculo entre los valores de la familia y el empleo de los familiares, utilizando a los miembros familiares como vía para reforzar y conservar los valores familiares en las operaciones de la empresa.

Puede parecer que estas filosofías tan diferentes implican enfoques muy diferentes de las cualificaciones que los miembros de la familia deberían tener para trabajar en la empresa. Sin embargo, es el punto en que encontramos más similitudes. Entre las familias que eligen redactar una política, la mayoría solicitan un título universitario en dirección de empresas para entrar en la dirección de la empresa, y

muchas otras también requieren varios años de experiencia fuera de la empresa familiar (desde dos años a cinco o más).

Un área en que las políticas de empleo de las familias divergen es la de ofrecer prácticas a los miembros de la familia. Mientras algunos familiares desarrollan programas de prácticas para que los familiares entren en la empresa otros creen difícil encontrar trabajos de prácticas que sean significativos para el individuo y proporcionen una contribución valiosa para la empresa.

Algunas políticas afirman explícitamente que no se crearán puestos para los miembros de la familia y destacan que los puestos se otorgarán al "empleado mejor cualificado", sin tener en cuenta si es miembro de la familia o no. Un enfoque contrario es crear un sistema de rotación en el que se creen puestos para que los miembros más jóvenes de la familia trabajen en diversas áreas de la empresa, como un programa de formación en dirección.

Hay un consenso generalizado en las políticas de empleo sobre la retribución, con la regla principal de ajustar la retribución de cada puesto a las retribuciones del mercado. Sin embargo, las familias difieren en el acceso de los miembros de la familia a los puestos. Algunas familias explicitan que no crearán puestos para los miembros de la familia, otras dicen que harán lo que esté en sus manos para crear una posición adecuada.

Otros aspectos únicos de las políticas familiares de empleo que hemos estudiado son: una familia exige a los miembros de la familia que realicen un test de personalidad antes de entrar en la empresa para ayudar a orientar sus carreras; otra familia tiene una política que hace hincapié en las oportunidades para que los miembros de la familia aprendan de la empresa, desde la escuela primaria; otra empresa paga una prima a los familiares que realicen un postgraduado de negocios.

Como hemos visto, no hay una única respuesta para una política de empleo. Si está pensando en redactar una política de empleo por primera vez, piense que la filosofía sobre la implicación de la familia en la empresa es un buen punto de salida. Esta filosofía dirigirá el enfoque de muchas otras cuestiones, como las cualificaciones y la retribución. Todo lo que decida incluir en la política será beneficioso para la familia mientras la redacta, de igual modo que cuando las reglas estén especificadas, serán beneficiosas para las generaciones futuras.



Jennifer Pendergast