

Conteúdo 5 – Reflexiones sobre Familia y Empresa

<https://www.hacerempresa.uy/reflexiones-sobre-familia-y-empresa/>

Prof. Carlos Folle

Tipos de Empresa Familiar

Así como las personas somos únicas e irrepetibles —y las familias están constituidas por personas—, cada empresa tiene una cierta constitución bastante única e irrepetible. Pero esto no va en contra de decir que las podemos agrupar en función de características comunes. Existen distintas tipologías en función de diferentes variables: grado de propiedad de la o las familias, grado de involucramiento en la dirección o gobierno de la empresa, y grado de involucramiento en la gestión de las distintas generaciones dentro de la familia.

Tipologías distintas pueden referirse a la compatibilización de las necesidades o intereses de la empresa con las necesidades de la familia. Es así como podemos hablar de empresas familiares que funcionan como una “bolsa de trabajo” para todos los integrantes de la familia que lo necesiten, a riesgo de que no sean las personas más idóneas para las posiciones que la empresa necesite para su continuidad y supervivencia a largo plazo. En el otro extremo, está la empresa familiar altamente profesionalizada con criterios claros y explícitos sobre las condiciones y requerimientos para poder acceder a trabajar y/o a dirigir la empresa. Este último tipo normalmente incluye terceros no familiares —tanto en la gestión (cumpliendo con los requisitos antes mencionados) como en el directorio— a efectos de procurar garantizar la vigencia y supervivencia de la empresa a largo plazo.

Lo que ocurre es que, conforme pasa el tiempo, tanto las personas como las empresas cambian. Por lo tanto, una empresa puede evolucionar dentro de los dis-

tintos grados de las tipologías recién identificadas, convirtiéndose en otro tipo de empresa familiar. Por ejemplo: en términos de la propiedad, no es lo mismo una empresa familiar del fundador que una sociedad de hermanos o un consorcio de primos. Lógicamente, las realidades y dinámicas de interacción son distintas y el peso de los intereses de la familia (extendida) respecto de los intereses de la empresa cambian. Aquí aparecen variables como el nivel de cohesión dentro de esa familia extendida y nivel de dependencia que tienen los miembros de la familia de los rendimientos de la empresa.

Como variable vinculada al nivel de cohesión y a la propiedad psicológica antes mencionada, aparece el capital socioemocional que los miembros de la familia tienen asociado a la empresa. El nivel de capital socioemocional refleja el grado de identificación y compromiso de los familiares con la empresa y se torna particularmente relevante a la hora de explorar una posible venta, tanto parcial como total. Cuando es dentro de la familia, muchas veces baja el peso de la culpa de estar vendiendo las “joyas de la abuela”. Normalmente, no es así cuando se plantea la venta a terceros.

Prioridades, permeabilidad y cambio

Algunas empresas familiares se pueden caracterizar en función de qué tanto se prioriza la empresa en la familia. Hay empresas en las que la familia (y su felicidad) va primero, y la empresa y sus intereses están en segundo lugar. Hay otro tipo en el que la empresa es lo primero y la familia viene después y, finalmente, están aquellas empresas en las que existe un balance entre los intereses de la familia y los de la empresa (que son las más difíciles de encontrar). En general, las diferencia son los valores que inculcó el fundador. Particularmente si el fundador pergeñó a la empresa como un fin en sí mismo o solamente como un medio para sacar a la familia adelante.

Otra tipología considera caracterizar a las empresas familiares en función del nivel de fortaleza y permeabilidad de la familia a la empresa y viceversa. Hay familias en las que la empresa y la familia son casi una sola cosa y la empresa es un tema recurrente de conversación. Hay otras en las que rara vez se cruza la frontera y se habla de los negocios familiares en la diaria de la familia, o solo se hace en determinados contextos. Obviamente, hay todo un continuo de variantes en el medio. También podríamos caracterizar a las empresas familiares en función de la mayor o menor permeabilidad a la innovación y al cambio, que muchas veces está asociada a la cultura de propensión a tomar riesgos. Al cruzar esto con las generaciones, típicamente hay una mayor propensión a tomar riesgos en los primeros años de la primera generación, que luego se va enlenteciendo y se detiene cuando la segunda generación toma el control —que, sobre todo, procura mantener el statu quo (particularmente en aquellas familias en las que se tiende a vivir hablando de glorias pasadas)— para que luego la tercera generación tenga que decidir si cambiar y adaptarse o perecer.

Dinámicas en las familias empresarias

La contracara para estudiar es el tipo de familias que emprenden. No olvidemos que las empresas familiares se definen en función de las relaciones recíprocas entre los dos sistemas: familias y empresas. Distintas corrientes teóricas han sido aplicadas al estudio de las dinámicas que ocurren dentro de las familias empresarias y aquí, naturalmente, aparecen variables como ser: cohesión, comunicación, conflictos entre los distintos miembros de la familia, cultura y estilo (comunicación, reserva, resiliencia), normas, contexto, educación familiar, roles, transiciones (casamientos, nacimientos, divorcios, retiros, fallecimientos, etc.).

La evidencia indica que el tipo de familia es un área menos estudiada que el tipo de empresa familiar, aunque las dos son igualmente importantes para poder conocer, anticipar y proteger la transición y supervivencia de las empresas familiares de generación en generación. De ahí la importancia de la educación que se les ha dado a los potenciales sucesores desde la cuna, porque estos valores y formas de operar moldearán su forma de trabajar y/o dirigir. A su vez, esto impactará directamente en la supervivencia de la empresa a largo plazo. La resiliencia desarrollada y los sacrificios incurridos en aras de un futuro mejor, se viven desde la casa.

Hay resultados que muestran que las empresas familiares invierten, proporcionalmente, menos que las no familiares en innovación. Muchas veces, esto se debe al espíritu conservador de las generaciones siguientes al fundador o también a sus necesidades de dividendos a corto plazo. Si bien se habla de que en las empresas familiares existe “capital paciente” —porque no se requiere de retornos a corto plazo—, esto no es parejo en las distintas generaciones. Los fundadores invierten más. Pero también es frecuente ver que cuando el *affectio societatis* dentro de la familia es importante, la voluntad de perdurar en el tiempo es mayor y la disposición a invertir y renunciar a dividendos a corto plazo también, irrespectivamente de la generación de que se trate.

Queda mucho camino por recorrer, y resulta por demás entusiasmante encontrar y aplicar nuevas teorías que permitan explicar mas afinadamente estos fenómenos.

Bibliografia

Combs, J., Shanine, K., & S. Burrows (2019), “What do we know about business families? Setting the stage for leveraging family science theories”, Family Business Review, pp 1-26.

Neubaum, D., Kammerlander M., & K. Brigham (2019), “Capturing family firm heterogeneity: how typologies and taxonomies can help the field move forward”, Family Business Review, 32(2), pp 106-130.



Prof. Carlos Folle

Professor de Gestão Empresarial, Política Empresarial e Gestão de Empresas Familiares no IEEM (Escola de Negócios da Universidade de Montevidéu, Uruguai)

Doutor pelo IESE Business School, MBA pela Cranfield School of Management.

É contador Público, formado Facultad de Ciencias Economicas, Univ. de la Republica e foi Reitor do IEEM Business School e possui 16 anos de experiência exclusiva como acadêmico e consultor.