



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

INTERACCIONES COMPLEJAS EN EMPRESAS FAMILIARES

Luego de observar las dinámicas de funcionamiento de empresas familiares durante varios años, se puede concluir que existen patrones de conducta que se repiten con una frecuencia importante

POR CARLOS FOLLE
Profesor del IEEM

Compartiré brevemente con los lectores algunos de esos patrones de conducta, poniendo énfasis en la interacción de las variables clave.

Confianza y unidad familiar

Cuando se observa mayor confianza dentro de las empresas familiares, hay una mayor unidad entre los miembros de la familia. La existencia de confianza entre los familiares en una empresa familiar tiene una estrecha relación con la unidad familiar. Esta confianza implica varias cosas: exponerse, hacerse vulnerable, compartir tanto alegrías y esperanzas como preocupaciones. Hace a la esencia del conocimiento de las personas y en definitiva a la orientación natural del ser humano.

A mayores niveles de confianza en el contexto de la familia, mayores niveles de felicidad tanto en la familia como en la empresa. Lo anterior solo ratifica las externalidades positivas que surgen de trabajar en un entorno de confianza. Tener la tranquilidad de que mis familiares están velando por mis intereses y yo a su vez retribuigo velando por los suyos, me hace más gratificante el desafío de sacar adelante a la empresa familiar, y por lo tanto hace más disfrutable el trabajo. Por otra parte, esta confianza recíproca normalmente redundan en mejores resultados, lo cual a su vez permite proyectar lo siguiente: a mayores niveles de confianza entre los familiares que participen de la empresa familiar, mayor rentabilidad para la empresa familiar.

Para poder, poder

La empresa y la familia son ámbitos naturales de poder. Lo cierto es que para hacer cosas en el ámbito de la empresa hace falta poder. Como dice el dicho "para poder, poder". O sea que, por un lado, hace falta capacidad técnica, el respeto que se gana demostrando competencia para ejercer el poder. Y, por otro lado, hace falta que las cosas se hagan, el ejercicio del poder delegado. Sin poder las cosas no se hacen y esto



La empresa y la familia son ámbitos naturales de poder. Lo cierto es que para hacer cosas en el ámbito de la empresa hace falta poder.

trae aparejado consecuencias. Es así que: a menor poder en la empresa familiar –léase mayor fragmentación o falta de mecanismos acordados para tomar y ejecutar decisiones– menor felicidad de la familia.

Normalmente tanto la incapacidad para tomar decisiones, como lograr que una vez tomadas se ejecuten, genera frustración. Como corolario de lo anterior, algunos podrían argumentar que es preferible que el poder esté concentrado pues esto debería facilitar la toma de decisiones y asegurar que una

vez tomadas se ejecuten. La concentración de poder a tales efectos podría ser buena si quien lo ejerce lo hace con conocimiento de causa, con la autoridad delegada para decidir, y antes de hacerlo escucha consejos y busca consensos. Lo cual nos permitiría concluir que a mayor poder –siempre que sea ejercido en forma balanceada y en interés del colectivo familiar– mayor felicidad familiar.

Unidad, poder y felicidad

La unidad familiar es un estado al que apuntan la mayor parte de las familias sanas, por no decir –en la medida de las posibilidades– todas. Este sentirse todos unidos bajo una causa común, el ser parte de algo bueno, más grande que uno mismo resulta muy gratificante. Entonces: a mayor unidad familiar, mayor felicidad de la familia empresaria.

Además de la felicidad que produce la unidad, también es observable que la unidad da más poder, superandolos inconvenientes antes vistos cuando existe fragmentación, y siempre y cuando haya quien ejerza correctamente tal poder. Por lo tanto, entendemos que a mayor unidad familiar, mayor poder.

Sin embargo, la unidad familiar puede afectar de forma importante la relación entre el poder y la felicidad. La unidad familiar puede jugar un rol sobre la falta de felicidad derivada del (mal) ejercicio del poder.

De hecho, puede compensar ese efecto negativo, con una necesidad de ver el bien común. Aunque se pueda ver esta unidad familiar como instrumental, entendemos que la unidad familiar moderará el impacto negativo del mal uso del poder sobre la felicidad familiar.

Poder y rentabilidad

La relación entre poder y dinero es ambigua. Puede haber alguien en el vértice de la empresa familiar, con acceso al poder, pero que no lo ejerce, o lo ejerce mal, y evita o demora tomar decisiones –o sencillamente toma malas decisiones–.

Esto típicamente trae como consecuencia menor rentabilidad para la empresa. Esta dimensión –muy relacionada con la capacidad directiva– permitiría concluir que: a mayor capacidad directiva en la empresa familiar, mejores resultados económicos. Por supuesto que habrá otras variables intervinientes, como el contexto, que no es una variable totalmente dominable.

Ahora, esta capacidad directiva tiene un rol fundamental para vehicular, influir y potenciar el efecto del poder sobre los resultados económicos.

Por ello creemos que: la capacidad directiva moderará la relación entre el mal uso del poder y los resultados económicos de la empresa familiar.

Tanto la fragmentación no resuelta por mecanismos acordados de toma de decisiones, que deriva en ausencia de poder, como el conflicto por el poder, deterioran las relaciones familiares, generan o aumentan la desconfianza, y tienen un impacto directo sobre la falta de felicidad.

Sin embargo, preservar la unidad familiar –al extremo de que solo sea por motivos de conveniencia– puede moderar este impacto negativo del poder sobre la felicidad. Si a esto le agregamos la presencia de buena capacidad directiva es posible llegar a buen puerto.

En resumen, la confianza, el poder, la unidad familiar y la capacidad directiva son cuatro variables clave que ocupan un lugar significativo en las dinámicas familiares en la empresa.

Su conjugación equilibrada asegura una probabilidad mayor de impactar positivamente sobre las dos variables más relevantes en la empresa familiar: primero –la felicidad de la familia– y luego, los resultados económicos que permitan la continuidad de la empresa en el tiempo. ●