



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

# LA CONFIANZA EN LA EMPRESA FAMILIAR

La confianza es un elemento fundamental en el desarrollo de las relaciones interpersonales, pero por qué resulta tan relevante en las empresas familiares

**POR CARLOS FOLLE**  
Profesor del IEEM

La confianza se refiere a la voluntad de un individuo de ponerse en una situación vulnerable frente a otro, con la expectativa de que la contraparte no se comportará de manera oportunista ante esa situación de vulnerabilidad –aun cuando la persona que deposita la confianza en el otro no tenga manera de comprobar el comportamiento oportunista–. Por lo tanto, la confianza es un estado psicológico vinculado a los afectos y emociones de la persona.

La confianza es un elemento fundamental en el desarrollo de las relaciones interpersonales, ahora... ¿por qué resulta tan relevante en las empresas familiares? El motivo principal es que dentro de las razones que determinan la existencia de las empresas familiares, la confianza va más allá que las razones de orden puramente economicista. Aquí podemos ver cómo la confianza se puede analizar en dos niveles: entre los miembros de la propia familia emprendedora, y con terceros que trabajan en la empresa.

Dentro de la propia familia –si estamos hablando a nivel de propiedad– esto habla del necesario “affectio societatis”. Ser miembro de la misma familia no se elige –pero no implica que necesariamente tengan que ser o continuar siendo socios–.

Por otro lado, en lo referente al trabajo y a la responsabilidad, dentro de la familia se asume que el otro tendrá la camiseta tan puesta como uno y estará dispuesto a ir más allá de lo que normalmente su descripción de trabajo requiere; esta es gran parte de la explicación de por qué las empresas familiares son más exitosas que aquellas que no son familiares: la familia detrás está dispuesta a hacer lo necesario para sacar la empresa adelante. La contracara se da cuando hay miembros de la familia que “se aprovechan” de su posición en la empresa familiar para beneficio propio; esto rápidamente erosiona la confianza dentro de la familia y termina deteriorando el desempeño de la empresa en el mercado.



Si no les tienen confianza, no es cuestión de ponerles alguien de confianza “interviniendo”, la solución es prescindir de ellos.

## La confianza del patriarca

Hay ocasiones en que la falta de confianza dentro de la empresa familiar está presente, pero no es motivada estrictamente por actos de oportunismo personal de alguno de los miembros. Tiene más que ver con sentimientos de inseguridad, y se da típicamente cuando el fundador o responsable de la empresa evalúa pasar la propiedad o el mando a la siguiente generación. “¿Serán lo suficientemente competentes? Seguro que

no lo va o van a hacer tan bien como yo... Por algo cuando llaman los clientes siguen pidiendo por mí...”. Son todas reflexiones típicas del patriarca que dice –a todo el mundo que quiere escucharlo– que pronto se retirará, pero en los hechos nunca acaba concretándolo. Quizás su sucesor o sucesores ya estén preparados para el traspaso, sean motivo de orgullo del patriarca y sean muy competentes para llevar adelante la empresa solos. La inseguridad a la que hacíamos referencia viene más por el lado de la renuncia al poder –renunciar a ser la autoridad– y al respaldo económico –traspasar la propiedad–. “¿Qué voy a hacer cuando los que manden sean ellos? ¿Y si en poco tiempo funden la empresa, de qué vamos a vivir su madre y yo?”. Todas son preocupaciones entendibles,

pero denotan una cierta desconfianza que naturalmente provoca el retardo en el traspaso.

## La confianza del mercado

La confianza también tiene trascendencia en el mercado. Hay estudios que confirman que los consumidores generalmente perciben que las empresas familiares son más confiables que las que no lo son en términos de políticas, prácticas y satisfacción de empleados, y por lo tanto favorecen el consumo de sus productos.

## La confianza en los terceros

El otro aspecto de la confianza al que hacíamos mención, es la confianza con terceros no familiares que trabajan en la empresa. No resulta raro cuando uno pregunta por las responsabilidades de un tercero no familiar en la

empresa y la respuesta es: “Es la persona de confianza del dueño en esa área”, con lo cual conscientemente o inconscientemente la empresa gradualmente corre el riesgo de ser “colonizada” por gente de confianza. Si la gente de confianza es competente para la tarea encomendada, bienvenida sea, ahora... qué pasa cuando no lo es, y además esto es vox populi en los corrillos de la empresa. Más allá de la ineficiencia –que naturalmente le dará ventajas a empresas competidoras que no carguen con estos pesos– está el impacto sobre el ambiente en la empresa y condiciona las pautas para prosperar o sobrevivir dentro de la empresa. Terminan siendo personas sin criterio propio, normalmente incapaces de tomar decisiones por sí solas, o de cuestionar sana y constructivamente decisiones de la persona a la que le han dado su fidelidad. Son solo correveidiles que le dan la pseudoconfianza al dueño de tener una estructura clara en quien delegar.

La discusión que frecuentemente se suscita con patriarcas de este tipo surge cuando uno los confronta con la lógica de que deben confiar en todo su equipo, por supuesto que con diferencia de grados, y naturalmente confiar más en quienes tienen mayor responsabilidad. Si no les tienen confianza, no es cuestión de ponerles alguien de confianza “interviniendo”, la solución es prescindir de ellos. Resulta duro de aceptar, pero es así.

Normalmente estos directivos “menos confiables”, que suelen ser muy eficaces en su trabajo, terminan siendo el blanco de las críticas por todos los males que ocurren en la empresa. Pocas veces son recipientes del mérito que sus atinadas decisiones y acciones merecen.

Las situaciones descriptas no son patrimonio exclusivo de las empresas familiares. También se dan en las otras, solo que en estas son más frecuentes. Al final se trata de ser conscientes de nuestras limitaciones humanas, entender lo que nos cuesta hacernos vulnerables –nuestro sesgo emocional– y de lo que repetía Herbert Simon, un prestigioso premio Nobel de Economía, hace varias décadas: “Los hombres como especie somos acotadamente racionales”. ●