



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

LONGEVIDAD Y FELICIDAD EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

¿Tiene que ver la felicidad en la perduración de las empresas? Algunas características de las empresas familiares y de las relaciones entre sus miembros explican su longevidad.

CARLOS FOLLE
Profesor del IEEM

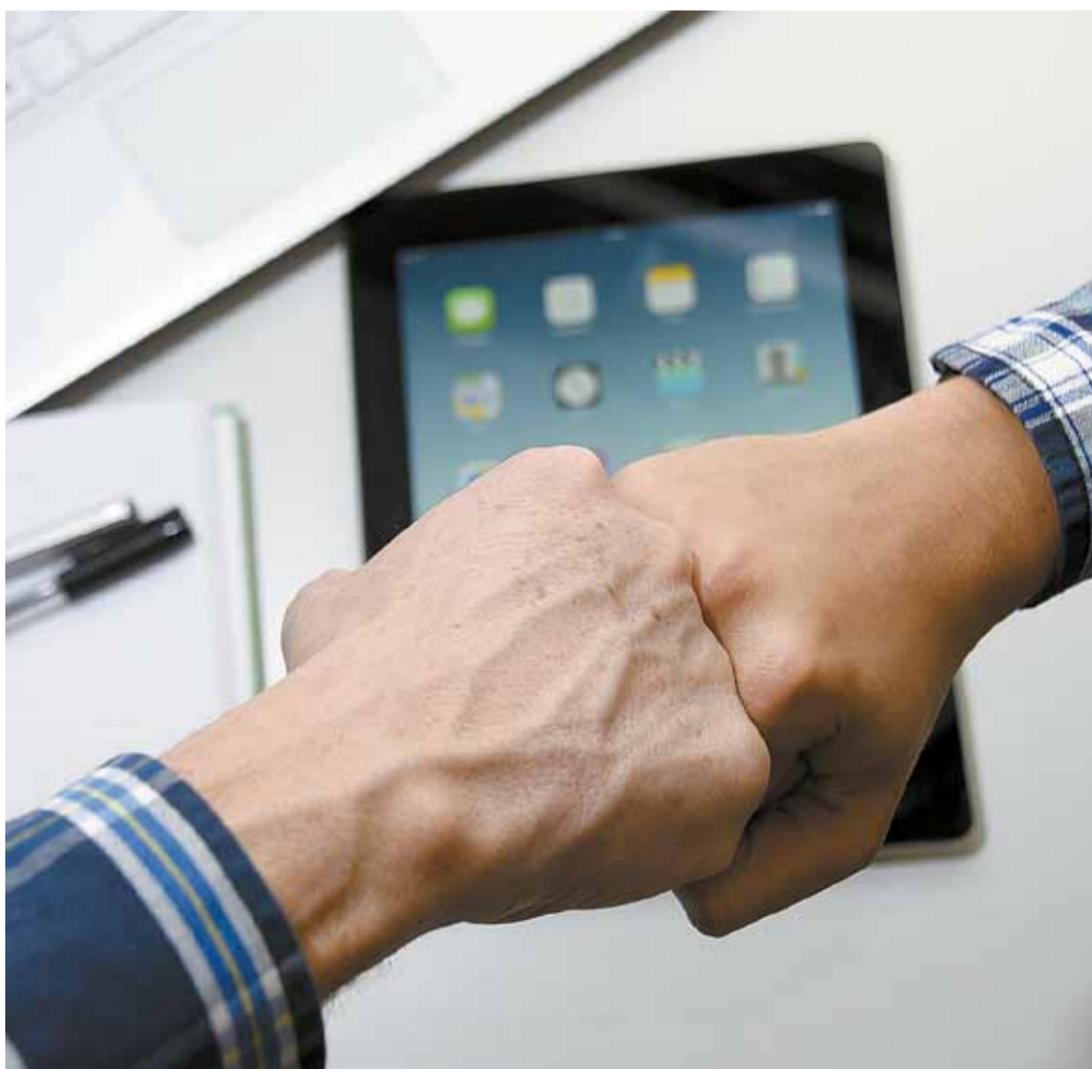
Mucho se habla de la baja tasa de supervivencia de las empresas familiares y de lo difícil que es llegar con éxito a la segunda, más difícil a la tercera generación (cerca del 15%), y mucho más aún a la cuarta generación (menos del 5%).

La pregunta que naturalmente surge es ¿cómo comparar esta longevidad con la de las empresas no familiares? Resulta un tanto engorroso sacar una estadística limpia. Lo cierto es que se pueden observar tendencias: hay estudios que muestran que la longevidad promedio de una empresa (familiar o no) es de aproximadamente dos décadas –y este promedio está cayendo–. Algunos indicadores: en 1958 la permanencia promedio de una empresa en el índice Fortune 500 era de más de 60 años. En 2012 esa permanencia promedio cayó a 18 años. Lo que nos indica que hay cosas para aprender de las empresas familiares longevas.

Una investigación reciente por una profesora del IMD de Suiza¹ identifica varios principios a los que adhieren estas empresas familiares que han logrado perdurar en el tiempo. Voy a poner foco en aquellos que refieren a la categoría familia. Allí la investigadora resalta como responsables del éxito en lograr la longevidad: 1) Fortaleza en la unidad; 2) Habilidad para gestionar conflictos; 3) Justicia; 4) Involucramiento social; 5) Valores familiares; 6) Apoyo mutuo; y 7) Orgullo.

El conflicto, las emociones y los valores

El conflicto es una situación de la que no se libra ninguna familia. Es literalmente imposible que varias personas opinen exactamente igual todo el tiempo. Las diferencias de criterios en la toma de decisiones y el modo de ejecutarlas —entre otros elementos— pueden afectar egos, generar celos o resentimientos y ser fuentes de conflictos. Aquí los problemas se repiten una y otra vez: quiénes podrán ingresar a



I.GUIMARAENS

La felicidad está inherentemente enraizada en el proceso, y no en el punto de llegada; y en las empresas familiares longevas esto es lo que se palpa.

la empresa en los distintos niveles, cómo se los remunera, quién evalúa su gestión y sus méritos dentro de la empresa, quien será el o la sucesora, cómo y cuándo se transfiere el poder y la propiedad, etc.

Lo que distingue a las familias que logran que sus empresas sean longevas es el coraje para reconocer las diferencias y enfrentarlas con racionalidad y honestidad intelectual, procurando dominar las emociones y los sentimientos. Esta actitud se vincula con varios de los otros principios mencionados. No se trata únicamente de saber que el conflicto existe y

procurar resolverlo de una manera “aséptica”. A sabiendas que nunca es “aséptica”, siempre tiene consecuencias y deja marcas —mayores o menores—. Sin embargo, lo que caracteriza a estas familias es que ponen especial énfasis en apoyar a la parte que quedó “dolido”, procurando que la justicia prevalezca y la fortaleza en la unidad se refuerce con esta actitud de apoyo.

Por otra parte, las empresas familiares que tienen vocación de perdurar en el tiempo suelen caracterizarse por tener valores fuertes, estar muy arraigados en la comunidad, con una ética y cultura de trabajo bien hechos, a la vez que una importante vocación de servicio. Estas características terminan por ser un sello distintivo de la familia y, por consiguiente, de la empresa. Esto no implica que se haga a voz en cuello, sino que típicamente estas familias lo hacen con un

perfil bajo. Sin embargo, este sello es motivo de legítimo orgullo y se cuida e inculca en las sucesivas generaciones de la familia, al igual que el buen nombre.

El factor felicidad

Hasta aquí, todo bien, pero a mi juicio hay una faceta o aspecto que no se resalta o se da por sentado, y es el de la felicidad. Existe una suerte de saber popular que asume —particularmente en las culturas sajonas— que, si uno trabaja mucho e intensamente, será más exitoso en la vida, y que, como consecuencia de ese éxito, será más feliz. Sin embargo, un estudio reciente conducido en los Estados Unidos mostró que solo 45% de las personas encuestadas era feliz en su trabajo, el nivel más bajo en 22 años de realización del estudio. Por otra parte, los niveles de depresión están en niveles 10 veces más altos que en 1960, y está claro que esto obedece a dis-

tintos factores, entre ellos el mayor aislamiento de las personas y el anteponer la búsqueda del éxito por encima de la felicidad.

Otros estudios en el ámbito de la psicología y la neurociencia revelan que la realidad contradice el antes mencionado saber popular: las personas son más exitosas cuando son más felices y positivas². Por ejemplo, los vendedores optimistas superan con un desempeño mayor a sus colegas pesimistas en un 56%. Optimismo y felicidad tienen una alta correlación. Estos estudios demuestran que cuando uno está contento y su estado de ánimo es positivo, termina siendo más perspicaz, agudo y productivo. O sea, que la felicidad se ubica en el centro y el éxito la rodea. Martín Seligman, uno de los pioneros en el campo de la psicología positiva, desagrega a la felicidad en tres componentes: placer por lo que uno hace, involucramiento y hacerlo con un sentido de realización. Vale decir que la felicidad está inherentemente enraizada en el proceso, y no en el punto de llegada.

Y en las empresas familiares longevas —aunque no se exprese de esta manera— esto es lo que se palpa, y es lo que a la larga garantiza que continúen existiendo. Al final la longevidad será función de que perdure la felicidad entre los miembros de la familia. Para ello será imprescindible que la familia logre inculcar en sus miembros los principios mencionados más arriba. A su vez, los miembros de la familia que se van integrando a la empresa tienen la responsabilidad de contagiar esos tres componentes de la felicidad que terminan por potenciar la productividad de las demás personas que trabajan en ese entorno. Pero primero hay que empezar por casa...

Menuda responsabilidad para los que tienen que educar y pasar la posta.

¹ “Secrets of Success in Long-Lasting Family Firms”, D. H. Kenyon-Rouvinez, IMD, 2017.

² “The Happiness Advantage”, S. Achor, Penguin Random House, 2011.