

Quienes venimos del campo del comportamiento organizacional —dedicado a estudiar las conductas de las personas en las organizaciones y las consecuencias de esas conductas para el desempeño de organizaciones como las empresas— nunca dejamos de sorprendernos cuando nos aproximamos a las empresas familiares. En estas empresas se presentan, con una transparencia muy particular, fenómenos tales como las motivaciones, las actitudes, los conflictos, las dinámicas de poder, el liderazgo y la cultura.

Entre unos cuantos datos presentados en esta edición de *Debates IESA* sobresalen los que destacan tres hechos fundamentales: (1) en el mundo predominan las empresas familiares muy por arriba de las no familiares, (2) la mortalidad de las empresas familiares es significativa y (3) entre las empresas más importantes del planeta predominan las de carácter familiar. Estos hechos obligan a plantear ciertas preguntas: ¿qué destruye a tantas empresas familiares tan rápidamente? ¿Qué hace que muchas de ellas sean tan notablemente exitosas? ¿Qué puede aprenderse de ese tipo de empresas?

Las dos primeras preguntas constituyen, en buena medida, el eje de las investigaciones y la reflexión sobre empresas familiares. Diversas son las hipótesis sobre el éxito o el fracaso de las organizaciones y muchos son los vericuetos de su comportamiento que deben ser explorados. Sin embargo, hay un área que la indagación y la experiencia muestran como particularmente significativa: el manejo de lo emocional. En todas las organizaciones —desde una gran corporación hasta un monasterio— el manejo de las emociones, de las simpatías o antipatías, de los prejuicios, motivaciones o actitudes, es determinante al igual que lo son el manejo de fenómenos grupales tales como las alianzas o las dinámicas de poder. Tan es así que la toma de decisiones, proceso eje de la gerencia, está influida de emociones aunque este hecho trate de disimularse.

Lo emocional puede explicar, al mismo tiempo, tanto el éxito como el fracaso de las empresas familiares, porque en éstas fácilmente lo emocional se exagera. Piénsese, por ejemplo, en lo intensamente emocional que puede ser el proceso de transferencia de la dirección de la empresa del fundador a la próxima generación. Esa transferencia puede ser dolorosa para el fundador, quien entrega el mejor producto de su vida a un hijo que considera de poca o insuficiente experiencia, y puede generar conflictos de difícil manejo, entre hijos que compiten por el mismo cargo de dirección. Si situaciones difíciles como ésta son bien manejadas, las probabilidades de que la empresa sobreviva se elevan significativamente, de la misma manera que las probabilidades de que desaparezca aumentan si son mal manejadas.

Porque el manejo de lo emocional es particularmente difícil en empresas familiares hay mucho que aprender de ellas para el manejo de cualquier empresa. Por ejemplo, en toda empresa hay que manejar conflictos interpersonales, pero si ese conflicto ocurre entre personas que, además de ser empleadas, son hermanas el conflicto puede ser particularmente intenso y destructivo. En las empresas familiares, las situaciones conflictivas muy agudas entre familiares pueden ser resueltas por el liderazgo de un familiar o mediante reglas establecidas por la familia. Vale la pena explorar si en una empresa convencional pueden establecerse normas que hagan descansar la solución de conflictos en acuerdos entre sus integrantes, antes de que los conflictos emerjan, sin tener que recurrir a la intervención de la gerencia.

Otro aspecto que llama a reflexión es el necesario compromiso de los empleados con la organización para asegurar su supervivencia en tiempos y entornos difíciles. Ese compromiso puede facilitar la flexibilidad para asumir responsabilidades de otros e incluso para postergar gratificaciones. En lo que se refiere al compromiso, la empresa familiar tiene ventajas sobre la no familiar. En la familiar, la empresa es percibida y sentida como «nuestra» por los familiares y puede generarse una cultura en la cual los empleados no familiares compartan esa percepción. ¿Podría una empresa no familiar crear una cultura de compromiso similar a la de una empresa familiar? Parece que sí.

Las empresas familiares tienden a compartir un conjunto de rasgos, aun cuando pertenezcan a sociedades diferentes. Por esta razón constituyen un universo de estudio especializado. Este número de *Debates IESA* presenta hallazgos de la red de investigación sobre «Prácticas exitosas de empresas transgeneracionales» (STEP, por sus siglas en inglés), liderada por la Escuela Babson, en la cual participa el IESA con otras destacadas escuelas de negocios y reconocidos especialistas internacionales. Esta red ha generado resultados de investigación aprovechables por empresas familiares y no familiares. ■

- *Debates IESA* tiene como finalidad promover la discusión pública sobre la gerencia y su entorno, mediante la difusión de información y la confrontación de ideas. Es publicada trimestralmente por el Instituto de Estudios Superiores de Administración, en Caracas, Venezuela.
- *Debates IESA* está dirigida a quienes ocupan posiciones de liderazgo en organizaciones públicas o privadas de toda índole. El objetivo es propiciar la comunicación entre gerentes, funcionarios públicos, políticos, empresarios, consultores e investigadores.
- En *Debates IESA* tienen cabida los artículos que examinen temas de actualidad, análisis de políticas públicas y empresariales, aplicaciones de las ciencias administrativas y hallazgos de las ciencias sociales. Son bienvenidas, también, las exposiciones de teorías y modelos novedosos, reseñas de publicaciones y críticas o discusiones de artículos publicados en ésta u otras revistas.
- *Debates IESA* es una revista arbitrada. El editor enviará una copia anónima de cada artículo a dos árbitros, quienes emitirán alguno de los juicios siguientes: el artículo debe publicarse tal como está, requiere cambios o no debe publicarse.
- Los artículos publicados en *Debates IESA* no expresan consenso alguno, ni la revista se identifica con corrientes o escuelas de pensamiento. Además, los autores pueden estar en desacuerdo. No se acepta responsabilidad alguna por las opiniones expresadas, pero sí se acepta la responsabilidad de darles la oportunidad de aparecer.