



IBGC
Segmentos

**IDENTIDAD DE LA
FAMILIA EMPRESARIA**
UN ELEMENTO DE COHESIÓN
PARA LA CONTINUIDAD
DE LOS NEGOCIOS



IBGC
Segmentos

Identidad de la Familia Empresaria

Un Elemento de Cohesión para la Continuidad
de los Negocios

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

São Paulo | 2020

Fundado el 27 de noviembre de 1995, el Instituto Brasileño de Gobierno Corporativo (IBGC), organización de la sociedad civil, es referencia nacional y una de las principales referencias en el mundo sobre gobierno corporativo. Su objetivo es generar y disseminar conocimiento al respecto de las mejores prácticas en gobierno corporativo e influenciar a los más diversos agentes en su adopción, contribuyendo para el desempeño sostenible de las organizaciones y, consecuentemente, para una mejor sociedad.

Junta Directiva

PRESIDENTE

Henrique Luz

MIEMBROS DE LA JUNTA

Armando de Azevedo Henriques

Carlos Eduardo Lessa Brandão

Claudia Elisa Soares

Gabriela Baumgart

Lêda Aparecida Patricio Novais

Israel Aron Zylberman

Leila Abraham Loria

Leonardo Wengrover

Alta Dirección

DIRECTORES

Pedro Melo

Adriane de Almeida

Reginaldo Ricioli

Valeria Café



ACERCA DE BID INVEST:

BID Invest, la institución del sector privado del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido con los negocios de América Latina y el Caribe. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para lograr resultados financieros que maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental de la región. BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores. Para más información visite www.idbinvest.org.

CRÉDITOS

Esta obra fue desarrollada por un grupo de trabajo (GT) compuesto por miembros del equipo IBGC y su Comisión de Empresas de Control Familiar. El GT está compuesto por: Lucas Legnare, Maria Cristina Bianchi, Maria Elena Veronese, Renan Perondi y Tobias Coutinho.

Imagen de portada: Shutterstock.

AGRADECIMIENTOS

Ana Paula Baltasar, por su colaboración en el proceso de redacción del documento.

Andréa Sanches Fernandes, Beatriz Brito, Célia Picón, Fernando Crissiuma Mesquita, Gabriela Baumgart, Gastão Mesquita Filho, Guilherme Benassi, Henrique Cordeiro Trecenti, Jorge Eduardo Beira, Lídia Leila Silva, Liesellote Lundgren Martinez, Luís Fernando Baldan Fechio, Maria Cecília Saraiva Mendes Gonçalves, Maria Eduarda Brennand Campos, María Núria Pont Soriano, Monika Hufenussler Conrads, Olga Colpo, Ricardo Setubal, Simone Storino, Stenio Dedemo e Thiago Salgado, miembros de la Comisión de Empresas de Control Familiar, cuyas discusiones y reflexiones ayudaron al GT a determinar el hilo conductor del texto.

Adriana Rocha, Annibal Ribeiro Lima, Carlos Eduardo Lessa Brandão, Emerson Siécola de Mello, Fernando Curado, Jaime Espípio de Lima Filho, Thiago Henrique Moreira Goes, Vladimir Barcellos Bidniuk, GCP Gestão & Consultoria y R Georg Assessoria Empresarial, por sus contribuciones enviadas durante el proceso de audiencia pública.

PRODUCCIÓN DE LA PUBLICACIÓN TRADUCIDA

Traducción: Monica Haberer Reppucci; Corrección de estilo y pruebas: Camila Cristina da Silva; Soporte de back-office: William Barros A. de Melo; Producción editorial y portada: Kato Editorial; Costos de traducción: BID Invest.

Datos de catalogación de publicaciones internacionales (CIP) según ISBD

P214 Identidad de la Familia Empresaria: Un Elemento de Cohesión para la Continuidad de los Negocios / organizado por Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC ; traducido por Monica Haberer Reppucci. – São Paulo, SP : Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, 2018.

30 p. ; 18cm x 25,5cm. – (IBGC Segmentos)

ISBN: 978-65-86366-35-8

1. Empresa Familiar. I. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC. II. Haberer Reppucci, Monica. III. Título. IV. Serie.

2020-2759

CDD 658.4
CDU 658.114

Preparado por Vagner Rodolfo da Silva – CRB-8/9410

Índice para el catálogo sistemático:

1. Gobierno corporativo 658.4
2. Gobierno corporativo 658.114



Índice

INTRODUCCIÓN	7
1. IDENTIDAD FAMILIAR E IDENTIDAD DE LA EMPRESA	9
2. IDENTIDAD FAMILIAR COMO FORTALEZA PARA LOS NEGOCIOS	13
3. LAS MÚLTIPLES IDENTIDADES DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS Y SU IMPORTANCIA PARA LA EMPRESA	15
3.1 Identidad Real	17
3.2 Identidad Deseada	17
3.3 Identidad Percibida	18
3.4 Beneficios Generados en la Empresa Familiar a Partir de la Identidad Familiar	19
4. TOMANDO CONCIENCIA DE LA IDENTIDAD FAMILIAR: PRIMEROS PASOS	21
CONSIDERACIONES FINALES	25
REFERENCIAS	27

Introducción

Una pregunta recurrente cuando se analizan las empresas familiares longevas es: ¿cómo lograron obtener éxito y llegar adonde llegaron? La respuesta, por supuesto, debe incluir varios factores, considerando las particularidades de cada negocio. Sin embargo, el factor que suele preceder a todos los demás, generalmente es la propia figura de la familia. Mucho más que socia o accionista, es la principal interesada (stakeholder) en la empresa y puede ser un elemento decisivo para el éxito de los negocios.

Sin embargo, la simple presencia de la familia no es suficiente para que la empresa sea efectivamente una historia de éxito. Estrictamente hablando, la familia puede ser responsable tanto por la continuidad como por la posible desaparición de la empresa. Para que esta alianza entre familia y empresa sea positiva, es necesario que exista una conexión constructiva entre las dos partes/entidades, de tal manera que la familia vea sentido en la continuidad de la empresa y la empresa, a su vez, sea un elemento que inspire a la familia para que permanezca unida en torno a un objetivo común.

Las empresas familiares duraderas suelen ser un reflejo de las familias empresarias unidas por una identidad que expresa la personalidad y las aspiraciones del grupo. La construcción de esta identidad generalmente se da de manera orgánica, a partir de los principios y valores del núcleo familiar fundador. Aunque son muy intuitivos, marcan la pauta de la actividad de la empresa. Son como semillas que construyen la identidad propia de la empresa. Con el tiempo, la identidad familiar y la identidad de la empresa se desarrollan de forma autónoma, pero la simbiosis entre ellas es fundamental para asegurar el alineamiento entre principios y valores, como también una perspectiva entre las generaciones, para que la empresa siga bajo liderazgo familiar.

Un gran desafío para las familias empresarias es poder reflexionar de manera consciente sobre ese proceso para que la identidad familiar pueda siempre moldear la identidad de la empresa, aún con los cambios en el contexto empresarial y familiar. En el sentido contrario, también es fundamental saber establecer mecanismos para que la identidad de la empresa se convierta en un factor de fortalecimiento y acercamiento de los miembros familiares en torno a objeti-

vos comunes. Esta sinergia genera un círculo virtuoso que contribuye a la longevidad de la familia en cuanto familia empresaria.

Con esta publicación, el IBGC pretende ayudar a todos los participantes de las decisiones sobre el rumbo de las familias y de las empresas familiares para que comprendan la importancia de la identidad familiar y que pueda convertirse en un elemento valioso para la familia y para la empresa, al ser percibida y asimilada de forma consciente.

1

Identidad Familiar e Identidad de la Empresa

Toda identidad es única y exclusiva y está relacionada con el reconocimiento que cada individuo (o grupo de individuos) tiene de sí mismo. La identidad de una familia empresaria generalmente comienza a construirse a partir de la identidad del fundador de la empresa, influenciada por varios factores, como rasgos culturales y regionales, espiritualidad, funcionamiento de la comunidad local y traumas emocionales.

Al principio, la identidad del fundador a menudo se confunde con la identidad de la empresa, ya que la empresa se construyó a partir de la visión del fundador – y de la familia – una vez que la identidad de la familia empresaria se basa en ideas y creencias moldeadas según la experiencia de los miembros del núcleo familiar fundador.

Esta superposición funciona hasta el momento en que la familia y la empresa crecen, y la continuidad de ambas ya no puede depender solamente de la actuación directa del fundador. Si, al principio, la competencia, la visión y el poder se concentraban en manos del fundador, con el tiempo estos tres elementos se van dispersando. No todos los miembros de la familia emprendedora tendrán las mismas características que el fundador.

Con esta dispersión natural, la identidad familiar se convierte en un elemento importante para brindar un sentido de continuidad y de diferenciación a la empresa. Basado en principios y valores, ayuda a orientar el comportamiento de las personas que forman parte de la familia y de la empresa. También describe cómo los miembros de la empresa pueden desarrollar una comprensión compartida de los procesos internos y de la cultura, es decir, cómo conducen la vida diaria de la empresa. A través de un conjunto único de creencias, valores y prácticas, la identidad destaca a una empresa de las demás, tanto desde la óptica de los miembros de la misma empresa, como del punto de vista de las otras partes interesadas. En las empresas familiares, la identidad es única y resulta de la armonía entre los principios y los valores familiares y los valores de la empresa.

A medida que la familia empresaria crece con las nuevas generaciones, la identidad familiar también cambia. La reflexión sobre este proceso es muy importante para la búsqueda consciente de la longevidad de los negocios, que solo sucederá si la familia empresaria se mantiene cohesionada.

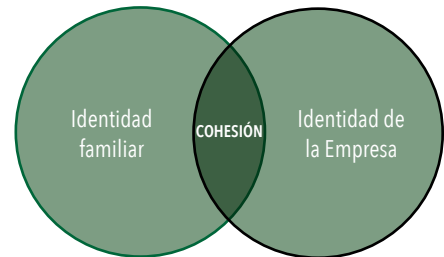
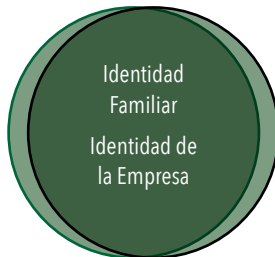
Esta cohesión está fuertemente apoyada en la identidad familiar que se renueva y se actualiza a través de una narrativa que se transmite de generación en generación y

que incluye, a la vez, la valoración del pasado, las transformaciones del presente y las expectativas del futuro. La fuerza de esta cohesión suele ser mayor que los conflictos y los intereses divergentes y valora la posibilidad de conciliación y realineamiento de valores. La cohesión del grupo, en definitiva, es decisiva para la continuidad de la familia empresaria y de sus negocios y, por lo tanto, la identidad de la familia y la identidad de la empresa deben ser armónicas, aunque distintas.



Relación entre la Identidad Familiar y la Identidad de la Empresa

EVOLUCIÓN A LO LARGO DEL TIEMPO



Un momento importante para reflexionar sobre esa armonización entre la identidad familiar y la identidad de la empresa es cuando los miembros de la familia de generaciones posteriores a la del fundador asumen puestos clave en la empresa o cuando se contratan administradores externos. Es fundamental que la familia y los administradores (familiares o no)

comiencen a discutir sobre la identidad familiar y sus vínculos con la empresa. Para ello, es necesario estructurar formalmente los principios y los valores de la empresa e identificar qué tan bien arraigados están en los principios y valores familiares.

Este proceso, cuando posible, debe realizarse con la participación del núcleo fa-

“La identidad de la organización es una combinación de su objetivo (razón de ser), su misión, su visión (hacia dónde quiere llegar), sus valores y sus principios – que es importante para ella y cómo se toman las decisiones”

(IBGC, *Compliance a la Luz del Gobierno Corporativo*, 2017, págs. 17-18).

miliar fundador, guardián de los valores que constituyeron la familia y la empresa. Así, lo antes se discutan, mejor. Eso puede hacer con que la operación sea más fluida y eficiente, beneficiando la comprensión de todos sobre la identidad de la empresa. En este sentido, las estructuras de gobierno familiar, como un **consejo de familia**  (aunque informal), son importantes herramientas de integración para despertar

La identidad familiar y la identidad de la empresa son dinámicas y se desarrollan juntamente con el crecimiento de la familia.

 Para obtener más información sobre el consejo de familia, consulte IBGC, *Governança da Família Empresária*, 2016. Consulte también el Capítulo 4 de esta publicación.

el interés de las generaciones futuras por la empresa, fomentando el sentido de pertenencia de todos los integrantes, amalgamas de generaciones y orígenes distintos vinculados por la empresa familiar. Sin embargo, es natural que aparezcan situaciones de conflicto y adversidades en esas interacciones. No obstante, el proceso de discusión y superación de esas situaciones puede servir

para que la familia fortalezca sus lazos con la empresa y con los valores y principios que guían a la empresa, es decir, para que se mantenga unida a razón de los negocios.

Aspectos clave para la armonización de la identidad familiar y la identidad de la empresa

- El proceso nace de una decisión familiar y depende de su interés en permanecer unida como familia emprendedora, conduciendo los negocios.
- Es necesario identificar los rasgos culturales de éxito y fracaso de la identidad familiar que, a lo largo del tiempo, ayudaron a estructurar la empresa, para poder mapear que es lo que la familia y la empresa deben reforzar o cambiar en su cultura. Esta verificación permite identificar y reforzar valores atemporales, evaluar si determinados aspectos culturales de la familia siguen válidos en el contexto presente y futuro desde el punto de vista social, ambiental y tecnológico y así, poder mejorar lo que se volvió obsoleto.
- Identificar la percepción de las partes interesadas (empleados, clientes, proveedores, socios, la comunidad en la que actúa, la misma familia, entre otros) sobre la empresa, puede ayudar a orientar el rumbo de los negocios.
- En la relación entre familia y empresa, la familia influye en las decisiones de los negocios. El proceso es dinámico, a veces difícil, especialmente cuando no hay armonía entre los intereses de los herederos y familiares y los de los administradores. Es una relación de confianza, de ahí la importancia de contar con mecanismos bien establecidos para la resolución de conflictos.

2

La Identidad Familiar como Fortaleza para los Negocios

La fortaleza de una empresa familiar proviene, inicialmente, de la visión, valores, conocimientos técnicos del fundador, de su capacidad para ver lo que otros no ven para formar un negocio exitoso. También proviene de la voluntad de asumir riesgos. En general, el fundador tiene un fuerte instinto de supervivencia, sentido de oportunidad, resiliencia y capacidad para aprender de los errores.

Las características del fundador constituyen un importante legado moral, y la transmisión de ese legado de generación en generación es de suma importancia para el éxito de una empresa familiar. Cuando ese proceso se realiza de manera consciente, los valores del fundador ayudan a moldear y fortalecer la identidad de la familia empresaria, proporcionando también la base para la conducción de los negocios y la consecuente consolidación de la identidad propia de la empresa. Sin embargo, nada impide que algún miembro se destaque del grupo para dar lugar a diferentes negocios, cada cual con su propia identidad.

El sentido colectivo, que no debe comprometer la individualidad de cada miembro, es una característica importante de las familias empresarias prósperas, ya que promueve el compromiso del grupo en la búsqueda de objetivos comunes. Este sentido colectivo es uno de los elementos que promueve la singularidad de cada familia empresaria, ya que la forma en que se involucra y proporciona el intercambio entre sus valores y los de los negocios es única en cada familia. Sin embargo, para que esto suceda de una manera constructiva y armoniosa, es importante que sea consciente de su identidad.

Las consecuencias de que la identidad familiar esté bien estructurada y armonizada con la empresa suelen ser positivas. El proceso estimula el deseo de continuidad del legado familiar del que forma parte la empresa y la valorización de la vena emprendedora por parte de las generaciones posteriores. Ellas podrán comprender, con mayor claridad, los vínculos que unen

a la familia empresaria y su importancia para la organización. Además, es importante que la nuevas generaciones vean acogida su visión de mundo en la constante actualización de los valores familiares, que deben reflejarse en los valores de la empresa. Es a través de la constante actualización y renovación de la familia que la empresa estará preparada para operar en el mercado de su tiempo.

Además, cuando las partes interesadas reconocen que las decisiones de la empresa se toman con base en principios y valores, se

crea una relación de confianza, que ubica a la empresa en una posición de ventaja en el mercado. Y esta identidad puede ser tan fuerte y decisiva que, aunque la familia tenga diferentes negocios, la percepción sobre ellos será a frecuentemente la misma, precisamente por la incorporación de estos valores.

Todo eso puede ejercer un impacto positivo en la reputación de la marca, en la imagen de los productos y servicios, en las relaciones con los inversores y en la comunidad y en la atracción y retención de talentos.



El papel de la familia en la concientización de cómo su identidad puede fortalecer a los negocios

- Es una calle de doble sentido. Si bien la familia aporta su identidad a la empresa, es fundamental que ella asimile la importancia y el valor de preservar la empresa.
- Normalmente, el fundador no tiene conciencia del proceso de formalización de la identidad, ya que está muy preocupado con la gestión de los negocios. La segunda generación, en general, debe encargarse de mantener lo que construyó la primera generación. Con el traspaso a generaciones futuras, el desafío es identificar, formalizar y aceptar lo que la próxima generación pueda aportar de manera diferente.
- Es fundamental promover la alineación de los administradores de la empresa con los valores de la identidad familiar, definiendo el perfil de los futuros administradores con base en esos valores.
- Es importante que las generaciones futuras tengan contacto con los atributos que conforman la identidad familiar. Cuanto antes ocurra esto, mejor, ya que a medida que avanzan las generaciones, el contacto con el legado del núcleo familiar fundador tiende a disminuir.

3

Las Múltiples Identidades de las Familias Empresarias y su Importancia para los Negocios

La identidad puede ser compleja y multifacética. Puede tener diferentes lecturas desde diferentes ópticas y puede estar influenciada por la percepción que otros tienen de ella. Sus aspectos y particularidades dependen de las diferentes formas en que las distintas partes interesadas la perciben

En pocas palabras, estas múltiples identidades reflejan:

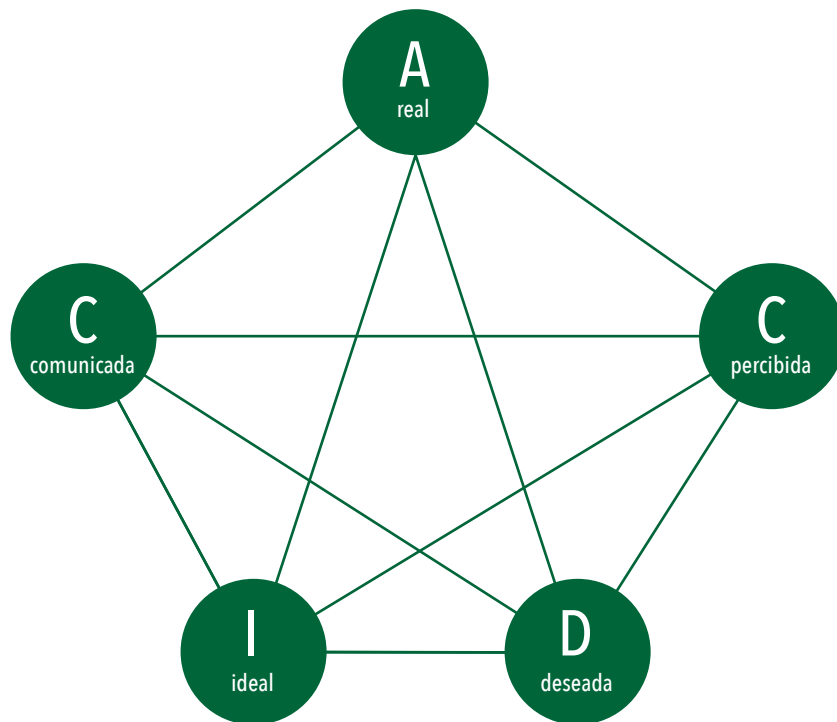
1. Quien es la familia, verdaderamente, y cómo ella percibe sus negocios - esa es la identidad real.
2. Lo que desearían los líderes familiares que fuera la familia (y la empresa): es la identidad pretendida.
3. Cómo la comunidad percibe y considera a la familia empresaria y a la organización, algo que generalmente está relacionado con la forma en que ambos se presentan a la sociedad es la identidad percibida.

Corresponde a la familia y a los órganos de gobierno de la familia gestionar de manera armónica estas diferentes identidades, realizando los ajustes necesarios con regularidad. La desarmonía entre ellos puede resultar en información contradictoria para las partes interesadas y traer impactos negativos para la familia y para la organización, lo que puede afectar la relación entre los miembros familiares y en la conducción de los negocios.



Modelo AC2ID de las cinco identidades presentes en cualquier empresa

Así como las familias empresarias, las empresas de cualquier naturaleza también tienen identidades distintas. Existen varios estudios y modelos que presentan la multiplicidad de identidades empresarias. Uno de los ejemplos más conocidos fue desarrollado por el profesor británico de marketing empresarial John MT Balmer y por Stephen A. Greyser, basándose en una investigación conducida en los Estados Unidos y en el Reino Unido. Su modelo AC2ID, que se reproduce a continuación, engloba cinco tipos de identidades empresarias, identificadas por las letras del acrónimo en inglés: A (actual - real), C (communicated - comunicada), C (conceived - percibida), I (ideal - ideal) y D (desired - deseada). Para Balmer, coexisten múltiples identidades dentro de las organizaciones y diferencias significativas entre ellas tienden a causar problemas a la empresa.



Fuente: J. M. T. Balmer e S. A. Greyser, "Managing the Multiple Identities of the Corporation", 2002.

La familia empresaria puede verse o no como un grupo unido por una empresa; sus líderes, en el ámbito de la familia, de la propiedad y de la gestión, pueden querer o no querer mantener el negocio como algo realmente familiar; estos mismos líderes

pueden querer que la familia empresaria sea entendida o no por el público externo como propietaria de un negocio familiar (lo que puede afectar la percepción que los empleados, clientes, proveedores, usuarios y consumidores, por ejemplo, tienen de la empresa).

El objetivo de esta publicación no es indicar qué rutas son más o menos correctas o eficientes. Eso depende de la realidad de cada familia empresaria, así como de la visión estratégica de los negocios. Lo que se pretende es ayudar a la familia a percibir conscientemente estas múltiples identidades para que sean trabajadas, reflexionadas y dirigidas, de manera armónica, para el mejor interés del grupo. Para eso, los siguientes artículos sugieren algunas reflexiones a partir de los tres aspectos presentados al inicio de este capítulo (identidad real, pre-

tendida y **percibida** 🔄). Es importante destacar que no existe un momento ideal para la formalización de esta reflexión sobre la identidad de la familia empresaria (y de la familiar). Sin embargo, cuanto antes comience esta discusión, mejor. Esto ayuda a evitar la disarmonía y la distancia entre las múltiples identidades. Además, la participación de los fundadores puede resultar muy productiva, ya que la identidad de la empresa se empezó a moldear por su acción directa.

🔄 Para que el texto sea más objetivo y dirigido a las empresas familiares, se eligió utilizar una versión simplificada y adaptada del modelo AC2ID.

3.1 Identidad Real

Refleja los atributos efectivos de la familia y de la empresa. Su forma está basada en diferentes elementos, como la estructura de la propiedad, el estilo de liderazgo de la familia y de la empresa, la estructura de gobierno de la familia, la estructura organizacional, las actividades

empresariales y en los mercados de actuación, la variedad y calidad de los servicios y productos ofrecidos y el desempeño general de los negocios. También abarca el conjunto de valores familiares y la relación de estos valores con los valores de la junta directiva y de los empleados.

Reflexiones sugeridas:

- 1) ¿Quiénes somos como familia?
- 2) ¿Cómo empezó nuestra empresa?
- 3) ¿Cuáles son los valores familiares? ¿Podemos ver estos valores en nuestro negocio? ¿Estos valores tienen sentido en el momento actual de nuestro negocio?
- 4) ¿Nuestras actitudes como empresarios son coherentes con los valores de nuestra familia?
- 5) ¿Somos una familia empresaria, una empresa familiar o ambas?
- 6) ¿Qué tanto conoce cada miembro de la familia sobre los negocios?



3.2 Identidad Deseada

Refleja la posición ideal que a los líderes familiares les gustaría que la familia y la organización ocuparan a partir del entendimiento de las demandas (familiares y contex-

tuales/conjeturales de la empresa) actuales y, eventualmente, futuras.

A partir de la comprensión de los valores familiares, es posible percibir qué aspectos

de la identidad familiar deben mantenerse y cuáles deben ser adaptados. Las particularidades históricas y morales pueden, por ejemplo, conducir a nuevas interpretaciones de valores, y la familia empresaria necesita estar preparada para ajustarse a las nuevas premisas socioculturales que surgen, siempre teniendo en cuenta la importancia de la tradición del grupo. Estos ajustes deben armonizarse con lo que está sucediendo en la empresa familiar, que también debe adaptarse con frecuencia para sobrevivir en el mercado.

Además, la familia debe reflexionar sobre si pretende seguir invirtiendo de forma conjunta, ante la alineación de los distintos núcleos familiares con los principios y valores establecidos. Con el paso del tiempo y la llegada de nuevas generaciones, es natural que existan intereses divergentes y que algunos miembros quieran invertir en nuevos negocios. La familia debe estar abierta a ello, proporcionando mecanismos para salida de la sociedad y buscando el compromiso de quienes desean permanecer unidos como familia empresaria.



Reflexiones sugeridas:

- 1) ¿Existe alguna inconsistencia entre quiénes somos y quiénes quisiéramos ser?
- 2) ¿Estamos preparados para enfrentar la distancia entre lo que somos y lo que queremos ser?
- 3) ¿Pretendemos seguir siendo una familia empresaria?
- 4) ¿Nuestra continuidad tal como una familia empresaria depende de nuestros negocios actuales y de nuestro segmento de actuación? ¿Estamos dispuestos a operar en negocios en otros segmentos?
- 5) ¿Qué interés tiene cada miembro en la empresa? ¿Dividendos, generación de valor para la sociedad?
- 6) ¿Dada la posición de nuestra empresa en el mercado, ¿a dónde podemos llegar?
- 7) ¿Estamos dispuestos a tener socios que no sean de la familia en nuestro grupo? ¿En qué medida eso afectará la identidad actual de los negocios, directamente asociada a la familia?

3.3 Identidad Percibida

Se refiere a los conceptos de percepción: imagen y reputación. Se trata de cómo la familia y la organización, en función de su desempeño, son percibidas por las partes interesadas relevantes, como la comunidad en torno a la empresa, los consumidores, los proveedores, los clientes y los empleados. Esta identidad debe estar alineada con la comunicación corporativa, que incluye la publicidad, patrocinio, relaciones públicas y marca y debe considerar también la comuni-

cación no controlada (prensa y redes sociales, por ejemplo). Es común que la imagen de la familia se base en la percepción que la comunidad tiene de la empresa, la cual que puede ser positiva si la imagen se asocia a valores como la confianza, la dedicación y el enfoque en el bienestar de las personas y en la calidad de los productos desarrollados. La familia necesita evaluar qué percepciones de qué grupos son los más importantes para poder priorizarlos en su estrategia de acción.

Reflexiones sugeridas:

- 1) ¿Quiénes decimos que somos? ¿Nos presentamos como una familia empresaria? ¿Presentamos a nuestro negocio como una empresa familiar?
- 2) ¿Las partes interesadas visualizan a nuestros negocios como familiares?
- 3) ¿Los valores familiares inspiran, motivan y guían la actuación de los empleados de la empresa?
- 4) ¿Nuestra identidad familiar se adapta a nuestros negocios con relación a nuestro segmento de actuación?
- 5) ¿Estamos preparados para comprender, aceptar y trabajar la percepción que los demás tienen de nuestra empresa?
- 6) La empresa tiene canales/medios para escuchar la percepción de las partes interesadas?
- 7) ¿Cuáles serían los impactos en los negocios si somos (o no) percibidos como una familia empresaria?
- 8) ¿Qué responsabilidad tenemos sobre la imagen que la comunidad tiene de nuestra empresa? ¿Cuánto hemos contribuido para mejorar esta imagen?



3.4 Beneficios Generados en la Empresa Familiar a Partir de la Identidad Familiar

La incorporación consciente de la identidad familiar en los negocios trae beneficios y es una estrategia importante para que el legado familiar dé sentido a la existencia y a la operación de la empresa familiar.

Dentro de la organización, los administradores familiares que perciben la interacción entre la identidad de la empresa y de la familia están naturalmente comprometidos con la continuidad del legado familiar. Este estímulo suele ser mayor que los incentivos meramente financieros. A su vez, los gerentes no familiares con talento son retenidos más fácilmente en la empresa cuando se identifican con los valores que la familia lleva a los negocios y buscan contribuir de una manera aún más efectiva y auténtica a la organización.

Además, debido a su singularidad, la identidad familiar, cuando conscientemente

percibida y trabajada dentro de la empresa, puede convertirse en un factor importante para la longevidad de los negocios. La asociación entre la familia y la empresa generalmente transmite a las partes interesadas el compromiso con valores como el respeto, la confianza, la lealtad y la justicia. Eso atrae y fideliza a clientes y proveedores, además de crear una fuerte empatía y sentido de pertenencia con la comunidad con la que se relaciona la empresa.

Dentro de la familia, la conciencia de la identidad familiar se convierte en el vínculo de cohesión entre sus miembros, lo que brinda las condiciones para que la familia, como grupo empresario, se mantenga unida, independientemente de los emprendimientos en los que esté actuando.

4

Tomando conciencia de la Identidad Familiar: Primeros Pasos

A lo largo de esta publicación se demostró la importancia que la familia empresaria sea consciente de su identidad y que la mantenga alineada con la identidad de la empresa. Se trata de una forma de facilitar la unión del grupo familiar y de buscar con mayor eficiencia la longevidad de los negocios, basada en principios y valores que representan la tradición familiar. Todo eso implica, entre otros factores, en comprender los orígenes de la identidad familiar, los valores en los que se sustenta, la forma como se ha reformulado a lo largo del tiempo y el método de su difusión a través de las generaciones. Algunas prácticas pueden ayudar en proceso de concientización.

El primer paso es identificar los recuerdos en común para formar una narrativa que conquiste los corazones y las mentes de los miembros familiares. Una forma de materializar esta narrativa es volver a contar la historia familiar, lo que ayudará a identificar elementos de cohesión y aglutinación, además de difundir el comportamiento emprendedor del fundador a las generaciones futuras. Incluso algunos de los problemas por los que ha pasado la familia merecen ser contados, ya que ayudan a comprender cómo se convirtió en lo que es hoy. Esta recuperación de los recuerdos familiares realizada a través de ilustraciones y narrativas, formales o informales, de los líderes más antiguos ayuda a transmitir aspectos que contribuyeron a la unidad de la familia en torno a los negocios, incluyendo retomar la forma en que actuaban e interactuaban ante los fracasos, desafíos y victorias.

Fechas cronológicas, como los cumpleaños, por ejemplo, permiten un ejercicio de reflexión sobre estos recuerdos. Establecer un calendario anual de eventos familiares es también una forma de reforzar esta identidad, ya que las fechas conmemorativas muchas veces se convierten en oportunidades para recordar la trayectoria de los precursores de la familia empresaria y las siguientes generaciones que ayudaron en el progreso del negocio.

Otra forma de estructurar la narrativa familiar es por intermedio de publicaciones institucionales sobre los negocios del grupo. Es frecuente editar libros que cuentan la historia de la empresa con base en la historia de la familia. Este proceso puede implicar entrevistar a miembros de la familia y recopilar documentos e imágenes de la época. El levantamiento del patrimonio histórico puede ir más allá, para la formación de colecciones de memoria empresarial, con películas, trofeos, informes y otros elementos. La búsqueda de símbolos para este memorial es importante para mantener el aspecto subjetivo y emocional entre los familiares y su relación con la empresa, dando sentido a la memoria de la familia y de la empresa. La promoción de estos recuerdos despierta el reconocimiento del esfuerzo, el orgullo, la lealtad y la gratitud, sentimientos fundamentales para el sentido de pertenencia del grupo familiar en torno a la empresa. En Brasil, varias empresas han estructurado su patrimonio histórico para poder almacenar y conservar la documentación, la difusión del conocimiento y su uso como una herramienta de gestión estratégica.

Al final de este proceso, la familia contará con las condiciones necesarias para iniciar las discusiones sobre su gobierno de la familia. Los encuentros entre familiares durante la estructuración de la historia del grupo pueden ser, por ejemplo, el germen de un futuro consejo de familia. En ese mo-

mento, esas formas informales de gobierno contribuyen para fortalecer la cohesión familiar, creando un canal de comunicación entre la familia y la empresa y discutiendo la participación de la familia en la empresa.

Al abordar la identificación de los aspectos abstractos y subjetivos, una asistencia de terceros imparciales puede resultar útil. La presencia de mediadores y facilitadores de diálogos en una primera etapa permite formar los intereses convergentes entre la familia y reducir la carga emocional de posibles conflictos. Los facilitadores contribuirán especialmente a equilibrar el peso de los aspectos innovadores con la importancia de mantener las tradiciones entre las generaciones. El resultado de esos diálogos podrá significar una identidad que incorpore las visiones y aspiraciones de la nueva generación. Todos estos aspectos discutidos en las reuniones familiares contribuyen para actualizar y revisar valores y creencias, que prevalecerán fundamentales para la identidad de la familia empresarial.

En una etapa más avanzada, las estructuras formales de gobierno de la familia, como la asamblea familiar, el consejo de familia y el family office, pueden ser instrumentos valiosos para fortalecer la identidad de la familia empresarial. Ellos ayudan a consolidar la cohesión entre los miembros de la familia, estimulando la relación y la comunicación clara entre la familia, la propiedad, la empresa y las partes interesadas, pautando sus prioridades con

El gobierno de la familia “es el sistema por el cual la familia desarrolla sus relaciones y actividades comerciales basadas en su identidad (valores familiares, propósito, principios y misión) y en el establecimiento de reglas, acuerdos y roles. [...] Su objetivo es obtener informaciones más seguras y de mayor calidad para la toma de decisiones, auxiliar a mitigar o eliminar conflictos de interés, superar desafíos y promover la longevidad de los negocios”.

(IBGC, *Governança da Família Empresária*, 2016, p. 12)

una visión de largo plazo. Un gobierno de la familia, cuando está bien estructurado, ayuda a los familiares a comprender y respetar sus derechos y deberes, promoviendo la unidad familiar en torno a la empresa.

Las estructuras de gobierno de la familia ya sean formales o informales, permiten que los miembros familiares se comuniquen e intercambien información regularmente, de esta forma aumentando la probabilidad de que desarrollen perspec-

tivas convergentes en relación a familia y a los negocios. La comunicación abierta sobre temas relativos a los negocios y las reflexiones sobre la historia familiar promueven el compromiso de los miembros familiares con la empresa.

La Figura 3 representa cómo la conciencia de la identidad familiar puede contribuir al gobierno de la familia, que, cuanto más avanzada, más fortalece la identidad de la familia empresaria.



El gobierno de la familia es un factor importante para que las empresas familiares logren la longevidad y tengan éxito en los procesos sucesorios. Es también una jornada que cada familia debe buscar construir, a partir de estructuras que pueden ser más o menos formales. En esta trayectoria, un paso fundamental es que la familia sea consciente de su

identidad. A medida que la familia se estructura y trabaja en su identidad, mejoran las condiciones para que estructure su gobierno de la familia. Asimismo, a medida que se estructura el gobierno de la familia, más sólidos se vuelven los canales de comunicación entre los familiares y mayores son las posibilidades de que conozcan y fortalezcan la identidad familiar.

Consideraciones Finales

Empresas controladas por la familia no siempre son consideradas empresas familiares, y el grado de participación de los miembros familiares en la empresa puede ser meramente simbólico en estos casos. En otras organizaciones, los valores y principios familiares se pueden mezclar con los de la propia organización y crear una ventaja competitiva que favorezca la busca por la longevidad.

No existe solo una receta sobre cómo tratar de este tema, pues depende de los objetivos estratégicos de la familia empresaria. Lo fundamental es que los miembros familiares y la organización sean conscientes de esta interacción entre la identidad familiar y la empresa, y sepan explorarla para fortalecer los negocios y transmitir el legado familiar a las generaciones futuras.

Independientemente de los caminos que decida seguir la familia empresaria, es importante que la reflexión sobre la identidad familiar tenga en cuenta los puntos destacados en este documento. Además de enriquecer el entorno familiar, este proceso de reflexión permite comprender mejor el valor de la empresa para la familia - y viceversa - y cómo explorar positivamente la identidad familiar en las relaciones de la organización con las diferentes partes interesadas.

Si, en un primer momento, la identidad familiar y la identidad de la empresa se superponen en base a los principios y valores del fundador, con el tiempo cada una de estas identidades adquiere sus propias características. Sin embargo, la relación entre ellas debe ser armónica, y el elemento responsable de asegurar esta cohesión es la identidad familiar, que vive en constante cambio y adaptación, asimilando nuevos valores y transmitiendo la importancia de su legado a las nuevas generaciones.

Referencias

- ALMEIDA, Larissa de Moura Guerra. "Princípios e Valores: Breves e Relevantes Considerações sobre a Influência do Pensamento Filosófico no Desenvolvimento da Ciência Jurídica". In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, vol. 16, n. 118, nov. 2013. Disponível em: <www.ambitojuridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=13865>. Acesso: mayo de 2018.
- ANDERSON, R., & Reeb, D. "Founding Family Ownership and Firm Performance: Evidence from the S&P 500". *Journal of Finance*, n. 58, 2003, pp. 1301-1328.
- BALMER, John & GREYSER, Stephen. "Managing the Multiple Identities of the Corporation". *California Management Review*, vol. 44, n. 3, 2002, pp. 72-86.
- BARNEY, J. "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, vol. 17, n. 1, 1991, pp. 99-120.
- BOTERO, Isabel; THOMAS, Jill; GRAVES, Christopher & FEDIUK, Tomasz. "Understanding Multiple Family Firm Identities: An Exploration of the Communicated Identity in Official Websites". *Journal of Family Business Strategy*, vol. 4, 2013, pp. 12-21.
- CARRIGAN, M., & Buckley, J. "What is so Special about Family Business? An Exploratory Study of UK and Irish Consumer Experiences of Family Businesses". *International Journal of Consumer Studies*, n. 32, 2008, pp. 656-666.
- IBGC (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa). Compliance à Luz da Governança Corporativa. São Paulo, IBGC, 2017 (Série IBGC Orienta).
- _____. *Governança da Família Empresária: Conceitos Básicos, Desafios e Recomendações*. São Paulo, IBGC, 2016 (Série Cadernos de Governança Corporativa, n. 15).
- _____. *O Papel do Protocolo Familiar na Longevidade da Família Empresária*. São Paulo, IBGC, 2018 (Série IBGC Segmentos).

- SUESS-REYES, Julia. "Understanding the Transgenerational Orientation of Family Businesses: The Role of Family Governance and Business Family Identity". *Journal of Business Economics*, n. 87, pp. 749-777, 2017.
- ZELLWEGER, Thomas. *Managing the Family Business: Theory and Practice*. Edward Elgar, Northampton (MA), 2017.

Las empresas familiares duraderas suelen ser un reflejo de las familias empresarias unidas por una identidad que expresa la personalidad y las aspiraciones del grupo. [...] Con esta publicación, el IBGC pretende ayudar a todos los participantes de las decisiones sobre el rumbo de las familias y de las empresas familiares para que comprendan la importancia de la identidad familiar y que pueda convertirse en un elemento valioso para la familia y para la empresa, al ser percibida y asimilada de forma consciente.

EDICIÓN

IBGC | Instituto Brasileiro de
Governança Corporativa

PATROCINIO

MATTOS FILHO >

Mattos Filho, Veiga Filho,
Marrey Jr e Quiroga Advogados

COLABORACIÓN

 **BID** | **Invest**

