

POR GONZALO JIMÉNEZ & ALEJANDRA CECCARELLI

Familiness: ventajas competitivas de la familia empresaria

La "familiness" define cómo una empresa familiar moviliza sus recursos únicos e intangibles para impactar en su sostenibilidad. Una "familiness" constructiva se refleja en una cultura empresarial con valores comunes.



Aceptar que vivimos en mundos interpretativos nos abre la posibilidad de cuestionar cómo pensamos e interactuamos con nuestro entorno. ¿Qué es la realidad? Se concibe como un conjunto de creencias lógicas y modelos mentales dinámicos y diversos que construimos mediante la generación y transferencia de conocimientos. ¿Cómo integramos esa realidad en el contexto de la familia empresaria? Cada familia puede identificarse como un sistema de interacciones con una identidad única, una manera propia de ser, interpretar e interactuar con la realidad.

En 1999, Timothy Habbershon, Ian MacMillan y Mary Williams introdujeron el concepto de "familiness" o "factor f", que describe la capacidad de una familia empresaria para crear valor desde su identidad, movilizándolo sus recursos distintivos. Por ello, afirmo que la familia empresaria es una fuente única de recursos estratégicos que aporta tanto a la empresa como a la familia, constituyéndose como un activo dinámico, especial y vital. Este concepto aplicado ha demostrado su inmenso valor y, en nuestros treinta años trabajando con empresas familiares, lo hemos utilizado como herramienta al servicio de los recursos estratégicos de las familias empresarias.

"Familiness" representa un repertorio de recursos idiosincráticos e intangibles únicos que aportan influencias y fuerzas especiales derivadas de la riqueza socioemocional de la familia, potenciando sus negocios.

Toda familia empresaria debe tomar conciencia de cómo concibe el mundo y a sí misma, promoviendo la socialización y el incremento sistemático del conocimiento entre sus miembros. Es fundamental potenciar aquellos valores, criterios y lógicas que forjan su identidad y que les permiten resolver y tomar decisiones de manera coherente con su sello familiar.

Identificar, gestionar, nutrir y aprovechar los recursos estratégicos derivados de su identidad familiar debe ser una prioridad para los líderes de una familia empresaria. Esta naturaleza familiar influye de tal manera que determina si la "familiness" tiene un carácter constructivo ("f+"), restrictivo ("f-") o neutral ("f0") sobre la empresa familiar.

Una "familiness" constructiva se manifiesta en una visión compartida del futuro, educación en temá-

ticas de empresas familiares y una cultura empresarial basada en valores claros y compartidos. Por otro lado, una "familiness" restrictiva puede evidenciarse en prácticas como el nepotismo irracional que obstaculiza la profesionalización, conflictos familiares que afectan la toma de decisiones y la falta de planificación sucesoria adecuada.

El compromiso emocional y la acción conjunta para asegurar la continuidad del proyecto empresarial en futuras generaciones son indicadores clave de la "familiness" en una familia empresaria. Una "familiness" positiva ("f+") fomenta una visión a largo plazo y una cultura de trabajo basada en la confianza y la equidad. En contraste, una "familiness" negativa ("f-") puede conducir a debilidades en la gestión y liderazgo, afectando negativamente la gobernanza de la empresa.

A continuación, se representa la reflexión sobre la "familiness" de una familia empresaria, donde en color rojo y hacia la izquierda, se identifican las desventajas competitivas que, de sostenerse en el tiempo se comportan como restricción sobre su performance y; en su opuesto, hacia la derecha y de color verde las que afectan a la familia empresaria de una manera distintiva como una ventaja competitiva.

Familiness restrictiva (F-) < * > Familiness constructiva (F+)
f0

Es esencial que los líderes de las familias empresarias identifiquen, gestionen y potencien los recursos estratégicos derivados de su identidad familiar para garantizar el éxito y la sostenibilidad de sus empresas.

Cuando se trabaja con y para la "familiness" —incluyéndola como un objetivo de gobernanza— las acciones se orientarán a atraer y desarrollar recursos que se desplieguen como ventajas competitivas que crean valor y que incluso logran instalarse como ventajas corporativas.

SOBRE LOS AUTORES

Gonzalo Jiménez es Fundador y CEO de Proteus | Alejandra Ceccarelli es Consultora senior de Proteus
gjimenez@proteus.cl