

Cultivando propietarios responsables en familias empresarias con propósito: **Reflexiones del 19.º Workshop del EIASM sobre Investigación en Gestión de Empresas Familiares**

Lucas Pinheiro Saurin - 22 de octubre de 2024

A principios de octubre de 2024, casi 70 investigadores especializados en empresa familiar se reunieron en Barcelona para la 19.ª edición del Workshop del EIASM sobre Investigación en Gestión de Empresas Familiares. El evento, organizado por The Global Business Family Initiative del ESADE Entrepreneurship Institute y por el CeFEO (Centre for Family Entrepreneurship and Ownership) de la Jönköping International Business School (Suecia), se centró en el tema «Cultivando propietarios responsables en familias empresarias con propósito».

Durante dos días, los asistentes exploraron la naturaleza y las implicaciones de la propiedad responsable y del propósito organizativo en el panorama en rápida evolución de las empresas familiares actuales. Las empresas familiares orientadas a un propósito son cada vez más reconocidas como agentes fundamentales de cambio positivo, ya que demuestran un compromiso con los valores, la ética y la responsabilidad social.

Con el surgimiento de desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad y las cuestiones éticas, las empresas familiares con un claro sentido de propósito pueden actuar como faros de propiedad responsable. Poseen el potencial de influir no solo en sus grupos de interés directos, sino también de contribuir de manera significativa a la sociedad en general. Este 19.º workshop tenía como objetivo profundizar en la discusión de este tema.

Puntos destacados de las conferencias magistrales:

Definiendo la propiedad responsable y el propósito corporativo

Las conferencias magistrales del workshop marcaron el tono para un estimulante intercambio de ideas. La Dra. Ruth Aguilera, destacada académica de la D'Amore-McKim School of Business de Northeastern University y de ESADE, y la Dra. Giovanna Campopiano, profesora asociada de la Università degli Studi di Bergamo y miembro del CYFE (Center for Young and Family Enterprise), ofrecieron cada una perspectivas distintas sobre la propiedad, la gobernanza y el propósito en las empresas familiares.

RUTH AGUILERA: PROPIEDAD RESPONSABLE EN EMPRESAS FAMILIARES



El propósito corporativo va más allá de la obtención de beneficios para incluir una responsabilidad más amplia hacia la sociedad” — Dra. Ruth Aguilera

La conferencia magistral de la Dra. Ruth Aguilera se centró en dos pilares fundamentales: el propósito corporativo y los derechos de propiedad. Explicó cómo estos conceptos influyen en los procesos de toma de decisiones de las empresas familiares, particularmente a la hora de equilibrar la responsabilidad social con los beneficios de la propiedad. Según Aguilera, el propósito corporativo va más allá de la obtención de beneficios para incluir una responsabilidad más amplia hacia la sociedad.

Al definir la **propiedad responsable**, Aguilera la desglosó en varios derechos de propiedad clave:

- **Derecho de uso:** Permite a los propietarios asignar recursos conforme a sus objetivos, pero Aguilera advirtió que esto a veces puede priorizar objetivos personales o familiares por encima de consideraciones empresariales más amplias.
- **Derecho de apropiación:** Incentiva a los propietarios a invertir en la empresa para obtener ganancias a largo plazo, pero sin mecanismos de control puede derivar en un control excesivo y en la «codicia del propietario».
- **Derecho de transferencia:** El compromiso a largo plazo que se requiere para una planificación exitosa de la sucesión es fundamental, pero conlleva desafíos inherentes para mantener el control familiar y, a la vez, adaptarse a entornos de mercado cambiantes.

Aguilera destacó estudios de caso de Merck y LEGO, dos empresas familiares con enfoques claramente distintos en cuanto a gobernanza y propósito. Mientras Merck cuenta con una estructura de gobierno escalonada, con asambleas de socios y múltiples juntas directivas, LEGO enfatiza la «propiedad activa», en la que cada generación elige a un defensor del legado familiar. A pesar de sus diferencias, ambas compañías demuestran cómo los marcos de gobernanza pueden respaldar una propiedad responsable y un importante impacto social.

Para concluir su conferencia magistral, la Dra. Ruth Aguilera presentó los resultados clave de un estudio reciente acerca de la relación entre la productividad de las empresas familiares y sus derechos de propiedad, extraídos del artículo **“Ownership, Control, and Productivity: Family Firms in Comparative Perspective”** de Aguilera et al. (2024). Estos resultados fueron los siguientes:

- **Menor productividad:** Las empresas familiares tienden a ser menos productivas que las empresas no familiares. Esto se debe principalmente a que las empresas familiares son más intensivas en mano de obra y menos intensivas en capital. El estudio encuentra que las empresas familiares priorizan la mano de obra sobre el capital, lo que conduce a una menor productividad en general.
- **Impacto de la propiedad compartida:** Cuando las empresas familiares comparten la propiedad y el control con personas ajenas a la familia, tienden a ser menos intensivas en mano de obra y logran una mayor productividad, así como un mayor crecimiento de la productividad. La participación de miembros externos a la familia ayuda a reducir la concentración del control e introduce contrapesos que contribuyen a una mejor toma de decisiones y a mejorar la productividad.
- **Crecimiento de la productividad:** El estudio también señala que las empresas familiares tienden a experimentar un crecimiento de la productividad menor en comparación con las empresas no familiares. Sin embargo, aquellas empresas familiares que comparten el control con personas ajenas a la familia muestran un aumento notable en el crecimiento de la productividad, lo que sugiere que el control compartido puede ayudar a **cerrar la brecha de productividad** entre empresas familiares y no familiares.

Una implicación directa de los hallazgos de Aguilera *et al.* (2024) para la práctica de la propiedad responsable sería que los dueños de empresas familiares consideraran compartir la propiedad y el control con accionistas ajenos a la familia para mejorar la productividad y la gobernanza, argumentó Aguilera.

Cuando se le preguntó si sería preferible una participación dispersa de accionistas ajenos a la familia en lugar de un bloque más consolidado, Aguilera respondió: «Creemos que es más interesante tener un grupo más concentrado de otros propietarios. Esto le daría a la familia más voz en el negocio. ¿Quiénes serían esos propietarios? En Estados Unidos, podrían ser gestores de activos; en Europa, fondos de capital riesgo, otras familias o incluso bancos o un proveedor. Lo importante es que la familia continúe promoviendo sus valores, ejerciendo sus derechos de propiedad y haciendo oír su voz, pues mantiene la mayoría de las acciones, aunque el resto se diluya para aumentar la productividad».

GIOVANNA CAMPOPIANO: EL PROPÓSITO ORGANIZATIVO EN FAMILIAS EMPRENDEDORAS

Mientras que Aguilera abordó el propósito desde la perspectiva de la gobernanza corporativa, la Dra. Giovanna Campopiano presentó una conferencia centrada en el emprendimiento, titulada **«El propósito organizativo: una nueva perspectiva para entender las empresas familiares y las familias emprendedoras»**.

En su intervención ante los asistentes al workshop, Campopiano exploró el concepto de “propósito organizativo”, basándose principalmente en un proyecto en curso denominado *Fabbrica per l'Eccellenza*. Ella y un equipo de investigadores en empresa familiar acompañaron a empresarios italianos al frente de compañías medianas y grandes, particularmente atentos a los retos de la sostenibilidad y la transformación tecnológica, cuestiones clave en el panorama empresarial contemporáneo. El equipo analizó el papel del propósito como guía para estos empresarios durante períodos de transformación.

Por ejemplo, observaron una diferenciación entre propósito basado en objetivos y propósito basado en el deber. Algunos empresarios definían su propósito como intrínsecamente vinculado a la consecución de determinados objetivos, mientras que otros lo concebían como consecuencia de un deber moral de orden superior. También señalaron que la articulación plena del propósito exigía considerar tres dimensiones adicionales: identidad (*¿Quiénes somos?*), misión (*¿Qué hacemos?*) y acciones (*¿Cómo lo logramos?*). Sin estas dimensiones, el propósito no se hacía explícito para todos.

“ El propósito organizativo exige considerar identidad, misión y acciones; sin estas dimensiones, el propósito no se hace explícito ” — Dra. Giovanna Campopiano

La Dra. Campopiano ilustró cómo el concepto de propósito organizativo también ha inspirado investigaciones innovadoras sobre la evolución de los modelos de negocio, destacando el papel fundamental del propósito como guía para las estrategias empresariales. Su enfoque ofreció una nueva lente para observar y comprender las dinámicas propias de las empresas familiares, relacionando el propósito organizativo con los desafíos y oportunidades específicos de estas realidades.

En conclusión, Campopiano hizo un llamamiento a los investigadores del ámbito de empresa familiar para que replantearan el uso de muchas de las perspectivas teóricas comunes en el campo a la luz de la relevancia del propósito organizativo. Mencionó marcos como el behavioral agency model o la riqueza socioemocional (socioemotional wealth), e instó a considerar sus implicaciones en el emprendimiento corporativo y la innovación en modelos de negocio, así como en estudios sobre sostenibilidad, RSC, filantropía, legado, impronta (imprinting) y arraigo familiar (family embeddedness). También recomendó tener en cuenta las dinámicas intergeneracionales, el compromiso y los enfoques de la ciencia de la familia.

Las sesiones del workshop

Más allá de las conferencias magistrales, se discutieron cerca de 50 artículos a lo largo de 15 sesiones paralelas. Tal y como estaba previsto, las discusiones principales giraron en torno a la Propiedad Responsable y las Organizaciones con Propósito. A continuación, compartimos algunas de las reflexiones más relevantes:

C. Benedetti, G. J. Mayer y C. Wowerath presentaron el artículo **“The importance of purpose in family firms: A purpose statement analysis”**, por el que recibieron el premio al Mejor Artículo sobre el Tema del Congreso. De forma muy interesante, los autores investigaron cómo las empresas familiares integran la dualidad de los sistemas familiar y empresarial en sus declaraciones de propósito. Lo hicieron mediante un análisis cualitativo inductivo de las declaraciones de propósito de 139 de las mayores empresas familiares del mundo (tomando como referencia el *EY Family Business Index*). El estudio introduce el concepto de orientación del propósito, que refleja cómo las empresas familiares combinan longevidad y liderazgo para expresar su propósito organizativo. Su análisis identificó cuatro orientaciones de propósito distintas: **tradicionalistas, guardianes, evolucionadores y visionarios**, en función de la antigüedad de la empresa y del tipo de CEO.

Partiendo del supuesto de que una empresa familiar ya ha definido y publicado su propósito, K. Deneckere, B. Henssen, M. Ramírez-Pasillas y C. Machado investigaron cómo estas empresas introducen un propósito sostenible entre sus grupos de interés en el artículo **“Shared purpose? The family business as a sustainable systemic ‘irritator’ in the sustainable entrepreneurial ecosystem”**. Analizando el caso único de una gran empresa familiar belga a la luz de la teoría de sistemas de Niklas Luhmann, concluyeron que la empresa familiar actúa como un **irritador sistémico**, creando la tensión necesaria para que los grupos de interés locales adopten una mentalidad o propósito más orientado a la sostenibilidad.

En cuanto a una herramienta ampliamente utilizada en la práctica pero poco investigada a nivel académico, S. Møkster exploró cómo la creación e implementación de una directiva de propiedad puede apoyar la propiedad responsable en empresas familiares, en el artículo **“Responsible family ownership practices: Exploring the creation of an ownership directive”**. A través de un estudio de caso comparativo de empresas familiares nórdicas, demostró que las directivas de propiedad desempeñan un papel crucial al expresar prácticas de propiedad responsable, alineando los valores familiares con los objetivos empresariales. Estas directivas proporcionan un marco de gobernanza que ayuda a gestionar las complejidades familiares y los retos empresariales, asegurando una propiedad responsable a largo plazo.

En una nota negativa, Z. Ren, C. Cruz y D. Cutolo mostraron empíricamente que cuando una empresa familiar infringe las reglas del mercado bursátil, otras empresas familiares que no son responsables también sufren reacciones adversas. Su artículo, titulado **“Negative spillover of violations: Categorization based on family ownership”**, consiste en un estudio de eventos que analiza los anuncios de sanciones por violaciones en el mercado bursátil chino entre 2010 y 2022. También descubrieron que la severidad del efecto negativo sobre las empresas no responsables aumenta a medida que crece la proporción de miembros de la familia en el equipo directivo. Este estudio ilustra cómo la propiedad responsable en las empresas familiares tiene efectos sobre toda la categoría.

Más temas y premios

Además de las sesiones principales sobre Propiedad Responsable y Organizaciones con Propósito, otras sesiones abordaron una variedad de temas relevantes dentro del ámbito de la empresa familiar, como:

- RSC y estrategias medioambientales
- Diversidad y género
- Impulsores, barreras y fracasos
- Ecosistemas emprendedores
- Dinámicas familiares y equipos de alta dirección (TMT)
- Legado familiar y ciencia de la familia
- Innovación y objetivos económicos
- Complejidad institucional
- Gestión de transiciones
- Desarrollo regional y agricultura
- Resiliencia
- Gestión del riesgo y de los grupos de interés

Entre todos los proyectos de investigación presentados, otros dos fueron reconocidos con premios por parte del comité científico del workshop:

- El premio a la **Mejor Contribución a la Práctica** fue para el trabajo *“Maintaining the Family’s Social Legacy over Generations: The Influence of Primary Socialization on Family Business Owners”*, de R. Stedehouder-Steenbeek, J.P.C. Rigtering, N.S. Bosma y J.M.C. van Helvert-Beugels. Su estudio mostró cómo la flexibilidad y los procesos de socialización primaria, como el aprendizaje por imitación, configuran la transmisión de valores y la continuidad del legado social familiar en las empresas familiares.
- Por último, el premio al **Mejor Artículo** fue otorgado a *“Reputation at Risk: The Influence of Stakeholder Mobilization for Family Firms”*, de J. Neckebrouck, C. Scheef y M. Elvira. Su investigación demuestra que las empresas familiares con una reputación elevada tienen menos probabilidades de enfrentarse a demandas individuales, pero son más vulnerables a demandas colectivas (acciones judiciales colectivas) cuando se incumplen las expectativas de los grupos de interés. En términos prácticos, concluyen que una alta reputación actúa inicialmente como un escudo protector, pero puede volverse en contra cuando se produce una movilización colectiva.

Próxima cita: ¡20.º aniversario, legado y Suecia!

Al cierre de esta animada edición del workshop en ESADE (Barcelona), los organizadores, el Dr. Massimo Baù y la Dra. Kajsa Haag, junto con el próximo anfitrión local, el Dr. Andreas Jansson, anunciaron que el 20.º Workshop del EIASM sobre Investigación en Gestión de Empresas Familiares se celebrará donde nació: en la Jönköping International Business School, en Suecia. A medida que esta comunidad académica reflexiona sobre sus propias contribuciones pasadas y caminos futuros, se invitará a hacer lo mismo en el contexto de la empresa familiar bajo el tema: **“Ecos del pasado, cimientos del futuro: el legado como catalizador del emprendimiento familiar”**.

¡Nos vemos allí!