



# Harvard Business Review

América Latina

## *Sello de Familia*

*Cultura y gobierno corporativo en la  
empresa familiar latinoamericana*

---

*Iván Lansberg y Kelin E. Gersick*

**MBC**  
develop

Algunos aspectos de la cultura facilitan la adaptación y supervivencia de las empresas familiares; otros se vuelven impedimentos considerables a su crecimiento y continuidad. ¿Cómo puede la nueva generación de líderes familiares en América Latina responder a los desafíos que plantean los sistemas e instituciones que están heredando?

# Sello de familia

## Cultura y gobierno corporativo en la empresa familiar latinoamericana

Por Ivan Lansberg y Kelin E. Gersick

**A**travesamos un momento crucial en la historia de las empresas familiares latinoamericanas. Las transiciones generacionales y las presiones competitivas de la globalización están obligando a las empresas de propiedad familiar, muchas de ellas actores dominantes de las economías de la región, a adaptarse a una serie de problemas crecientemente complejos. Desafíos tales como planificar el retiro de patriarcas que por décadas han ocupado las posiciones de liderazgo, seleccionar y preparar a sus sucesores para la dirección y el gobierno corporativo, gestionar los conflictos y fomentar la colaboración entre un grupo cada vez más complejo de accionistas familiares, y administrar las dinámicas generacionales tanto en la empresa como al interior de la familia, dominan como nunca antes la agenda de este tipo de compañías.

El ambiente cultural de cada región del mundo da forma a las respuestas que las empresas familiares ge-

neran para enfrentar estos desafíos. La cultura es una herramienta de adaptación que ayuda a los seres humanos a compartir y transferir estrategias de supervivencia para lidiar con ellos. Pero, si bien la influencia cultural puede guiar y mejorar algunas respuestas frente a cambios en el entorno, también puede interferir con otras. En particular, algunos aspectos de la cultura facilitan la adaptación y supervivencia de las empresas familiares, mientras que otros plantean impedimentos considerables a su crecimiento y continuidad. Dicho de otro modo, las tradiciones, normas y costumbres arraigadas en una empresa familiar pueden impactar fuertemente –y muchas veces disminuir– la capacidad de las familias para perpetuarse y hacer prosperar sus negocios en el largo plazo.

Aunque nos referimos globalmente a “América Latina”, reconocemos el riesgo de homogeneizar –o, peor aún, caricaturizar– la gran diversidad de culturas y

subculturas presentes en esta extensa región. Sin embargo, existen algunos factores culturales comunes: la integración histórica de tres corrientes culturales (la indígena, la europea –española y portuguesa– y la africana); idiomas compartidos (castellano y portugués); la influencia del Catolicismo; y la historia post-colonial, con sus marcados ciclos económicos y sus correspondientes revoluciones populistas y golpes autocráticos. En este artículo, profundizaremos justamente en aquellos factores culturales que tienen una incidencia más amplia en las empresas familiares latinoamericanas dado el actual entorno de negocios (el recuadro “Una nueva realidad” presenta algunas de las principales presiones competitivas que hoy se ciernen sobre las empresas de la región).

Nuestra experiencia proviene del estudio de casi 50 importantes familias empresariales de 14 países de América Latina con las que hemos tenido el privilegio de trabajar en profundidad durante los últimos 25 años (55% de ellas en México, Centroamérica y el Caribe, y el 45% restante en países sudamericanos, principalmente del Mercosur). También surge del contacto con otras experiencias familiares a través de programas educativos para familias empresariales que hemos impartido en una variedad de universidades, institutos de gestión para graduados y asociaciones regionales en países como Brasil, Chile, Argentina, Venezuela, Costa Rica y México, entre otros.

En general, las empresas que hemos estudiado corresponden a grupos económicos diversificados, muchos de ellos líderes en sus respectivos mercados y controlados estrechamente por sus familias dueñas. Los ingresos anuales de estos grupos y empresas van desde US\$ 75 millones hasta más de US\$ 5.000 millones. La mayoría de las veces trabajamos con estas familias durante períodos de transición generacional, cuando las preocupaciones relacionadas con la continuidad, la estructura futura de gobierno corporativo y la sucesión son el foco de interés. Algunas de estas familias han pasado de tener un solo dueño controlador a ser una sociedad de hermanos; otras han evolucionado desde una sociedad de hermanos a un consorcio de primos; y otras son hoy grandes redes multifamiliares complejas que intentan profesionalizar sus estructuras y procesos de gobierno. Sin embargo, hemos encontrado que muchos

---

*Ivan Lansberg (lansberg@lgassoc.com) y Kelin E. Gersick (gersick@lgassoc.com) son socios principales de Lansberg, Gersick & Associates, una firma internacional de consultoría e investigación que se especializa en temas de gobierno corporativo, sucesión y gestión del patrimonio de empresas familiares. Ambos son coautores, junto a John A. Davis y Marion M. Hampton, de Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business (Harvard Business School Press, 1997).*

de los desafíos que enfrentaron son igualmente válidos para compañías de otros países y tamaños.

Recurriendo a algunas de estas experiencias (aunque preservando la confidencialidad de nuestras familias clientes), en las páginas siguientes describiremos los tres principales desafíos que las nuevas generaciones de empresarios familiares tienen por delante: el desafío de la continuidad interna, que se relaciona con la necesidad de contar con estructuras formales de poder compartido; el desafío del control patriarcal, que se relaciona con el apego de las familias a modelos tradicionales de sucesión y liderazgo; y el desafío de los procesos, que incluye problemas tales como la comunicación, la gestión de conflictos, la integración de las mujeres y la incorporación de directores y ejecutivos externos.

## El desafío de la continuidad interna

Muchas prominentes empresas familiares en la región fueron iniciadas por una generación de fundadores que ahora se acerca a la edad de jubilar. Estos emprendedores compartían un excepcional conjunto de características: resiliencia frente a reveses iniciales, alta tolerancia a la incertidumbre del entorno y una incansable dedicación al trabajo, pero también una obstinación con la primacía de la empresa, una confianza en su propio juicio que a menudo excluía las opiniones de otros y un modelo de organización controlador y centralizador. Hoy, a medida que estos fundadores envejecen y (muchas veces con renuencia) se retiran, el control de la propiedad que estaba en manos de un individuo o de unos pocos accionistas se está diluyendo entre ramas familiares mucho más extensas. Las empresas están siendo traspasadas a hermanos y primos que deben aprender a organizarse mediante estructuras y políticas de gobierno corporativo que propugnan la colaboración y el poder compartido. La atomización de la propiedad y del control fuerza una “democratización” inevitable del proceso de gobierno, lo que requiere lograr un considerable grado de confianza, responsabilidad, transparencia y colaboración para funcionar eficazmente.

El gobierno de tipo colaborativo también requiere sistemas de representación que preparen cuidadosamente –y seleccionen imparcialmente– a los miembros de la familia que sean más capaces de desempeñarse en distintos roles de gobierno corporativo, y que puedan considerar los intereses de *todos* los accionistas, no sólo los de sus propias ramas de la familia. Podría conducir a consejos de administración formales con directores independientes que interpreten y salvaguarden los valores de la familia, el propósito estratégico y la supervisión de los activos compartidos. Estas estructuras necesitan de políticas imparciales para regular transacciones com-

plejas, potenciales conflictos de interés entre la empresa familiar y negocios individuales y, especialmente, la participación de los herederos en la gerencia. La familia propietaria podría implementar también un consejo familiar o una asamblea para discutir problemas fundamentales de gobierno que surgen de la interdependencia económica y del poder compartido.

Muchas empresas familiares en América Latina corren el riesgo de fracasar no porque se desempeñen mal en el mercado, sino porque sus dueños son incapaces de unirse detrás de una visión común y trabajar conjuntamente en la gestión de sus intereses interdependientes. Esta mayor regimentación necesaria para operar dentro de una arquitectura de gobierno cada vez más formal e institucionalizada no resulta fácil para los latinoamericanos. En su mundo, las relaciones personales tienen prioridad; las reglas, instituciones y sistemas fácilmente se vuelven sospechosos. La red social latinoamericana está organizada en una serie de círculos concéntricos donde la familia nuclear ocupa el centro, seguida de cerca por la familia extendida, luego por los amigos personales y finalmente por los asociados de negocios en las capas exteriores (vea el recuadro “La familia en el centro”). La reciprocidad y la ayuda se esperan y se entregan según la distancia desde el centro. La lealtad a la familia y el respeto por la autoridad de los mayores son valores fundamentales. Para los latinoamericanos, el mundo más allá de las redes familiares y personales no es un mundo en el que sea fácil confiar, lo que se justifica en parte por la fluidez y volatilidad del entorno social y económico de la región. El compromiso implícito con las relaciones familiares y personales es tal que cuando los requisitos emocionales y prácticos de los lazos familiares chocan con reglas y acuerdos, estos últimos son acomodados para ajustarse a las relaciones.

Esto no quiere decir que a las familias empresariales latinoamericanas no les atraigan la predictibilidad y el orden que resultan de un gobierno estructurado. Paradójicamente, a menudo nos sorprende con cuánta rapidez las familias latinoamericanas adoptan modelos y estructuras de gobierno corporativo desarrollados por empresas familiares maduras en Europa y Norteamérica. Pero la adopción de estos modelos y estructuras es moderado por el supuesto implícito de que “las reglas están hechas para romperse”, particularmente cuando interfieren con las necesidades y aspiraciones de los seres queridos. Las políticas son vistas como un marco general para guiar la aplicación de justicia, más que como un contrato rígido. Las ramas familiares se apoyarán en las secciones que responden a las necesidades particulares de sus parientes más cercanos, y defenderán la no aplicabilidad de las secciones contrarias a sus intereses. Esto conduce a enormes costos operacionales

## Una nueva realidad

Mientras muchas de las empresas familiares más grandes de la región se han beneficiado enormemente del sostenido crecimiento económico de los últimos cinco años, otras han experimentado una competencia más intensa de multinacionales extranjeras tanto en sus países de origen como en el exterior. Las empresas europeas y estadounidenses se han vuelto más activas que nunca en adquisiciones y marketing competitivo. El apetito insaciable de China por commodities y materias primas ha beneficiado particularmente a familias en sectores tradicionales, tales como hierro, acero, petroquímicos y productos agrícolas. Por otra parte, las empresas familiares que en los años 80 y 90 crecieron fabricando y exportando productos terminados a EE.UU. y Europa han visto cómo sus competidores chinos y asiáticos, más eficientes, les arrebatan sus mercados. Las familias mexicanas y centroamericanas que se embarcaron en la tendencia de “maquiladoras” en los años 90 ilustran este patrón.

En lugar de enfrascarse en una lucha frente a frente con sus gigantes rivales extranjeros, muchas familias han vendido sus negocios (o su posición controladora) a multinacionales, o bien han establecido complejos acuerdos de joint venture que reducen enormemente su influencia en las empresas que las hicieron ricas. Para las familias que venden, reconvertirse de iconos empresariales a inversionistas de activos líquidos presenta algunos desafíos considerables. Reconocidos en sus países de origen como prominentes empresarios durante generaciones, la venta de la empresa familiar reduce la esfera de influencia de los dueños, plantea importantes problemas de identidad para sus familias y, en algunos casos, ha llevado a un criticismo por la supuesta traición a sus empleados y su falta de patriotismo.

Por otra parte, al generar sus estrategias competitivas, las familias latinoamericanas han tenido también que reevaluar el “riesgo país” asociado a sus lugares de origen. La corrupción y la desilusión política han motivado un resurgimiento de la izquierda política en muchos países. La inestabilidad social normalmente realza la visibilidad de los ricos y convierte a las familias empresariales prominentes en blancos particularmente vulnerables a los ataques políticos y el ostracismo. Esto, a su vez, aumenta las preocupaciones sobre seguridad personal y la amenaza de secuestros. A lo anterior se suman el aumento de impuestos en algunos países y la nacionalización de industrias clave, todo lo cual ha hecho a muchas familias repensar su compromiso de reinvertir en el crecimiento de sus negocios locales, aumentando la presión sobre su competitividad.

(tiempo invertido, decisiones retrasadas, conflictos) a medida que los acuerdos se discuten una y otra vez a la luz de las cambiantes dinámicas emocionales o intereses políticos de cada rama familiar.

Considere, por ejemplo, el caso de una importante familia empresarial que contrató a nuestra firma para desarrollar un sistema de selección y desarrollo de carrera para los primos de la cuarta generación. La familia creía que un sistema objetivo por mérito era esencial para el éxito en su sector, altamente competitivo, y le preocupaba su tendencia a favorecer a sus propios hijos. Luego de extensas discusiones y negociaciones con todos los miembros de la familia, se desarrollaron políticas que exigían una extensa preparación y coaching de los candidatos a sucesores, evaluaciones imparciales y un proceso de selección independiente. Las políticas funcionaron bien durante un tiempo. Pero cuando uno de los primos, a quien sus padres querían ver convertido en líder de la empresa, decidió no someterse al riguroso camino de carrera que lo habría hecho elegible, sus padres primero ignoraron, luego intentaron sortear y finalmente hicieron abierta campaña para cambiar las políticas establecidas. Para estos padres, el acceso a roles de liderazgo no era un privilegio, sino un derecho fundamental de los dueños. La exclusión de su hijo, aunque decidida por él mismo, fue experimentada como un humillante reconocimiento de que su rama de la familia carecía del talento necesario para sobresalir en el negocio.

La manifestación de la obligación personal por encima del compromiso estructural puede tomar muchos años, incluso una generación. Una familia con la que trabajamos por muchos años estableció una sofisticada estructura de gobierno en la transición desde el fundador a cuatro hermanos. El nuevo arreglo funcionó razonablemente bien durante diez años, bajo el liderazgo del hermano mayor. Pero al acercarse la siguiente transición generacional, y aun cuando el negocio era sumamente exitoso y se había preparado a un excelente grupo de descendientes en la tercera generación, comenzó a surgir una rivalidad entre los hermanos de la segunda generación. Pronto se hizo evidente que el hermano mayor se había autonominado para ocupar la misma posición que su padre, asumiendo una obligación primaria hacia su propia rama familiar. No estaba dispuesto a retirarse para dejar que uno de sus sobrinos liderara la empresa que él sentía haber construido sin ayuda de nadie. Los hermanos menores resintieron profundamente su rechazo a planificar la sucesión, y en especial su humillante falta de reconocimiento a la contribución que ellos habían hecho al éxito de la empresa. Los hermanos hicieron notar su resentimiento y poco después los primos, que durante años se habían llevado extraordinariamente bien, comenzaron a alinearse con

sus respectivos padres. Así, algo que comenzó como una rivalidad entre hermanos escaló a un conflicto generalizado entre ramas familiares. Como resultado, una empresa familiar altamente lucrativa y prometedora fue vendida a un competidor a bajo precio, debido a la incapacidad de la familia para trabajar dentro del convenio de continuidad y de la arquitectura de gobierno que había diseñado años antes.

## El desafío del control patriarcal

Profundamente arraigada en la psique latinoamericana está una propensión (cuando no una reverencia absoluta) hacia sistemas jerárquicos de autoridad patriarcal centralizada. El arquetípico “cacique”, el “patrón” ibérico y el “jefe” africano se combinan en un conjunto básico de supuestos respecto al ejercicio idealizado del poder y la autoridad. Por autoridad patriarcal nos referimos al liderazgo carismático de un solo individuo; normalmente, la poderosa figura paterna del fundador (o su sustituto en generaciones posteriores) que es visto como el integrador y salvador del sistema, combinando el control simbólico y el control operacional.

El patriarcado –con su mezcla de *amor*, *respeto* y *miedo*– está tan arraigado que a menudo el solo intento de involucrar a la siguiente generación en el diseño de una estructura de gobierno para el futuro puede ser malinterpretado como un irrespetuoso desafío a la autoridad establecida, aumentando la ambivalencia frente al proceso de cambio. El patrón histórico de surgimiento de la empresa familiar en América Latina ha sido el de empresarios individuales que conquistan y protegen el predominio exclusivo en una industria o mercado específico. En muchos casos la identificación de la familia con el producto o servicio es intensa y perdura por generaciones. Muchos de estos patriarcas empresariales tienen una estatura heroica en sus respectivas familias y países. Por ejemplo, Azcárraga, Cisneros, Marinho y Junco en medios de comunicación; Mendoza, Castillo y Meza Ayau en cervezas y bebidas; Herrera y Pellas en azúcar, por nombrar algunos.

La consecuencia de este modelo patriarcal ha sido que, en cada generación, la tarea primaria sea encontrar al nuevo líder simbólico y operacional que preserve lo mejor posible la estabilidad del sistema, y que pueda garantizar el predominio de mercado y la distribución ininterrumpida de las ganancias económicas entre los miembros de la familia extendida. El primer esfuerzo de muchas familias es tratar de identificar y cultivar al futuro líder con tal convicción que la transición generacional parezca predeterminada y no sea traumática. Algunas familias tienen la extraordinaria suerte de contar con un sucesor que se ajuste al modelo exigido: una combinación de carisma personal, conocimientos de ne-

gocios, reputación y habilidades interpersonales (en especial la gestión de grupos). Sin embargo, la mayoría de las familias empresariales tradicionales debe resignarse y renunciar a su sueño de un líder carismático ideal. Con demasiada frecuencia, la búsqueda del líder ideal sólo arroja frustraciones, y los líderes antiguos deben ser convencidos u obligados a permanecer más tiempo del que desean o deberían. Esto también es una carga para la siguiente generación, que se siente obligada a perseguir roles de liderazgo en la empresa, renunciando a muchas aspiraciones personales y profesionales “por el bien de la familia”.

Una familia centroamericana pasó años debatiendo los méritos de varios primos, cada uno apoyado por su padre. La autoridad compartida fue rechazada como inaceptable. Se diseñó una elaborada serie de cargos para que cada candidato demostrara sus capacidades, pero la discusión sobre la equivalencia de cada posición era interminable, así que los experimentos no prosperaron. Finalmente fue el presidente de la empresa, quien llevaba una década luchando contra problemas de salud y no podía continuar, quien terminó forzando a la familia para que aceptara a su hijo como sucesor, aun cuando éste era ambivalente frente a la nominación. En ese momento los otros primos que eran candidatos abandonaron la empresa. El sucesor actualmente está luchando para mantener unida la inversión familiar y dirigir la compañía.

Cuando no surge tempranamente ningún candidato apropiado, o cuando el elegido falla, muchas familias establecen un sistema de gobierno más participativo, pero esto es sólo en apariencia. Por ejemplo, pueden establecer un consejo de administración, incluso con mayoría de directores independientes o con un presidente externo a la familia, establecer consejos familiares y profesionalizar el liderazgo ejecutivo. Pero psicológicamente la familia no acata la estructura. Los directores externos nunca reciben la plena confianza de la familia ni son invitados a las discusiones fundamentales sobre la propiedad, que suelen realizarse de manera informal entre los principales miembros de la familia. El consejo familiar continúa definiéndose como el encargado de tareas de gobierno que deberían residir en el consejo administrativo, revisando iniciativas estratégicas, analizando informes financieros y hasta autorizando contrataciones de segundo y tercer nivel jerárquico. Los miembros de la familia pasan incontables horas discutiendo políticas sobre empleo de familiares y derechos de los accionistas. Mientras tanto, la búsqueda del próximo líder carismático continúa.

El caso de una familia mexicana representa un esfuerzo por lidiar con todos los aspectos de esta compleja dinámica. Su grupo industrial había experimentado una generación de crecimiento constante, encabezada por

dos hermanos elegidos de un total de seis ramas familiares. Al percatarse de que la sucesión sería complicada, establecieron un procedimiento formal, designando un comité de directores externos para desarrollar a los sucesores potenciales y elegir al próximo líder. Al mismo tiempo, la familia reestructuró los consejos administrativo y familiar, dando inicio al proceso de separar la supervisión corporativa de los asuntos familiares. Cuando el comité presentó la recomendación de elegir dos co-presidentes y sugirió que otros parientes también fueran invitados a participar en roles de liderazgo, la familia se sorprendió: esperaba una solución patriarcal de un solo líder. Pero la familia puso el plan en ejecución, y ha perseverado en tratar de diseñar un nuevo sistema que sea colaborativo en muchos frentes: co-liderazgo, transparencia de las decisiones ejecutivas y una mayor voz para la familia extendida.

Apartarse del modelo patriarcal requiere entender otras maneras de ejercer el liderazgo y la autoridad. Con demasiada frecuencia, las transiciones generacionales

## La familia en el centro

La red social latinoamericana se organiza en capas concéntricas donde la familia nuclear está en el centro, seguida de cerca por la familia extendida, y finalmente por las amistades personales y los asociados de negocios en las capas externas. El gráfico adjunto muestra cómo los grados de confianza disminuyen a medida que se aleja del centro familiar. Fuera de esta red, la confianza es muy difícil de lograr en los países latinoamericanos.



se enmarcan en términos de “¿Quién será el sucesor?”, cuando la pregunta apropiada es “¿Qué solución de liderazgo es consistente con las demandas del futuro?”. La gestión eficaz de las estructuras de gobierno exige una *constelación* de líderes situados en diferentes partes de la estructura y que trabajen en conjunto para proveer de dirección, responsabilidad y control. Requiere de individuos que entiendan el liderazgo no como un premio por el cual competir, sino como una *función* coordinada que está a cargo de personas en diversas partes de la estructura. Estos líderes deben estar profundamente comprometidos con los intereses de todos los accionistas, y estar dispuestos a actuar como puentes entre las distintas ramas y subgrupos funcionales que componen una red familiar compleja.

## El desafío de los procesos

La mayoría de las soluciones propuestas por asesores profesionales y por empresas familiares ejemplares (como New York Times, S.C. Johnson, Estee Lauder, Cargill y Corning) generalmente enfatizan tanto la estructura como los procesos de gobierno. Además de promover fuertemente los consejos de administración independientes, los consejos familiares participativos y las asambleas periódicas, enfatizan la comunicación familiar, la gestión de conflictos, el desarrollo y la selección rigurosa de futuros líderes y el diálogo sobre temas tales como valores familiares y objetivos estratégicos, necesidades de liquidez y el papel de buenos ejecutivos y consejeros externos a la familia.

Éste no es el enfoque natural de las familias latinoamericanas. Para muchas de ellas, las estructuras, los acuerdos legales entre accionistas y las políticas de gobierno –aun si después son cambiados o ignorados– son tangibles y prioritarios; mientras que los *procesos* de gobierno son efímeros y secundarios. Por ello, sólo una vez que las estructuras están en su lugar –es decir, cuando los consejos familiares, los consejos independientes y las políticas han sido diseñados, organizados y lanzados– la importancia de gestionar el proceso se hace evidente. Muchas familias equivocadamente pasan por alto –o, en algunos casos, evaden activamente– la necesidad de adquirir las habilidades inherentes a gestionar los procesos eficazmente en el contexto organizacional de un sistema de gobierno complejo y más democratizado. De hecho, en estas estructuras, la comunicación abierta, la negociación, el consenso, el compromiso, la confianza y el poder compartido no sólo son deseables, sino que son *esenciales*. Al igual que un motor sin aceite, incluso una estructura de gobierno idónea no marcha sin el compromiso familiar con un proceso constructivo. Hemos identificado cuatro requisitos de procesos aplicables a la realidad latinoamericana:

**Comunicación interpersonal y grupal.** Nuestra experiencia en América Latina sugiere que existen verdaderas barreras culturales a la comunicación abierta en el ámbito grupal y familiar. Parte del problema es que la comunicación –en especial entre hombres– refleja una dinámica subyacente de poder en la cual hablar y escuchar son expresiones directas de dominio y sumisión. El *diálogo* verdadero es raro; la *discusión* es la forma común de intercambio. Esta tendencia llevó a un conocido empresario a decirnos: “La comunicación en nuestra familia adopta una de dos modalidades: hablar o esperar el turno para hablar”. Otro empresario lamentó que en su país existieran muchos cursos de oratoria, pero ninguno de lo que denominó “escuchatoria”.

En América Latina, el estilo de resolución de problemas es influenciado fuertemente por el concepto de orgullo. Una vez que un individuo define públicamente una posición sobre algo, es muy difícil que reconsidere esa posición sin sentir vergüenza. Admitir un error en el propio argumento o cambiar de punto de vista, incluso como resultado de nueva información, puede ser visto como humillante. Esto hace difíciles la generación de ideas y alcanzar una comprensión común. Además, conduce al secretismo dentro de la familia extendida, puesto que compartir información es visto como una invitación a críticas y cuestionamientos, en lugar del primer paso hacia la solución del problema. Es vital para el éxito de las estructuras más complejas de gobierno que las nuevas generaciones de empresas familiares desarrollen sus habilidades de comunicación y, al hacerlo, aumenten la transparencia y el flujo de información entre los accionistas.

**Gestión de conflictos.** Varias características culturales interfieren con la gestión de conflictos en América Latina. Primero, muchas familias latinoamericanas hacen lo imposible por evitar el conflicto. Existe el temor generalizado a expresar emociones demasiado intensas en una discusión interpersonal, ya que sería devastador para el grupo. Si bien las reuniones en ocasiones se vuelven bastante acaloradas, la tensión suele desactivarse rápidamente mediante el humor. Obviamente, neutralizar las emociones no es del todo aconsejable. Hemos conocido familias en las que los conflictos han escalado destructivamente y concluido en divisiones amargas y duraderas. En un caso particularmente dramático, tres ramas de una familia extendida se enfrascaron en un conflicto de negocios que se salió de control al punto de trasladar a sus muertos del mausoleo familiar que habían compartido por cinco generaciones.

Incluso en familias con una cierta tolerancia al conflicto, las normas culturales pueden conducir a la supresión de dinámicas subyacentes. La tendencia a establecer políticas y acuerdos sólo para evadirlos más adelante

es en parte reflejo del proceso que las familias latinoamericanas siguen para alcanzar esos acuerdos en primer lugar. A menudo las negociaciones sobre políticas se desarrollan con relativa fluidez, porque la conversación abierta no refleja realmente los intereses contrapuestos de los miembros de la familia. Las críticas de los descendientes, las preguntas sobre remuneración y beneficios, los cuestionamientos a las alianzas o las defensas del interés económico propio son consideradas irrespetuosas si se plantean en una sesión del consejo, especialmente cuando hay personas externas a la familia presentes. Existen tres consecuencias comunes de esta norma de evitación: primero, cuando los acuerdos se alcanzan, no necesariamente reflejan un compromiso negociado que todos acatan y que se pueda hacer cumplir en caso necesario; segundo, las familias negocian sus diferencias “tras bambalinas” en conversaciones privadas donde se pueden hacer concesiones guardando las apariencias; y tercero, los conflictos pueden permanecer sin resolverse por largo tiempo, asomando repetidamente en asuntos no relacionados.

**Integración de las mujeres.** Aunque sin duda ha habido un cambio considerable en décadas recientes en la presencia de mujeres en la dirección de empresas, la brecha de género en las empresas familiares latinoamericanas sigue siendo enorme. Ya sea en la gestión o en el gobierno corporativo, en la mayoría de los países sólo un puñado de mujeres ha alcanzado posiciones de liderazgo. No es una cuestión de talento o capacidad; existe un enorme respeto por la fortaleza, la inteligencia y la autoridad de las mujeres. Es más bien una cuestión de territorio: en general se piensa que el lugar de liderazgo apropiado para la mujer es el hogar y la familia. Parte de esto es claramente una racionalización para reducir la competencia por el liderazgo y mantener el control de la familia. Pero otra parte es un poderoso sentido de que las familias son la arena más importante de la vida y que sus recursos necesitan protección.

En el ámbito de la propiedad familiar la situación es aún más compleja, pero está evolucionando. Hoy es más común que las mujeres, especialmente las hijas que han heredado la propiedad de padres fundadores, actúen como directoras y expresen opiniones sobre importantes iniciativas estratégicas y estructurales. De hecho, en muchas de estas familias son las mujeres quienes provocan (e incluso lideran) el proceso de cambio. A menudo son ellas quienes primero detectan los desafíos sistémicos que la continuidad plantea para sus familias y quienes tienen las habilidades interpersonales necesarias para negociar el proceso de transición. Sin embargo, las mujeres con frecuencia son forzadas a ejercer su influencia mediante canales informales y de formas que socavan su autoridad en el sistema. Por ejemplo, la hija primogénita en un conglomerado

familiar latinoamericano fue el claro catalizador del proceso de reestructuración de la propiedad luego de la transición del liderazgo desde su padre a su hermano y sus primos. Ella organizó las reuniones, contrató al consultor, manejó toda la logística del proceso y facilitó las negociaciones y conversaciones privadas que permitieron el acuerdo de la familia. Pero cuando llegó el momento de nombrar el nuevo consejo de la empresa reestructurada, ella (y otras mujeres de su generación) ni siquiera fueron nominadas. Cuando preguntamos por qué, nos dijeron que tenía hijos en edad escolar y que habría sido mucho trabajo para ella.

Incluso allí donde las mujeres ocupan posiciones de autoridad, todavía encontramos resistencia a que hombres y mujeres trabajen juntos como pares en la misma estructura. En una familia mexicana, por ejemplo, la decisión de incluir a mujeres en el consejo familiar, que hasta entonces supervisaba aspectos de continuidad y desarrollo de accionistas, llevó inmediatamente a redefinir el alcance de la responsabilidad de ese grupo como “sólo actividades de la familia”. Los hombres se retiraron y traspasaron todos los aspectos de supervisión y planificación a un nuevo grupo, un “consejo de negocios” enteramente masculino.

**Resistencia a los externos.** El complejo gobierno de las empresas familiares requiere lograr un equilibrio óptimo entre los valores de la familia y la gestión profesional, en dilemas tales como inclusión versus selección por mérito; espontaneidad versus planificación; perdonar versus responsabilizar; y paciencia versus capacidad de decisión. Existe abundante investigación que sugiere que los directores y consejeros profesionales, independientes e imparciales pueden ayudar a equilibrar estos enfoques opuestos (para más sobre esta polaridad, vea el recuadro “Los polos institucionales de la empresa familiar”). Sin embargo, y aunque existen varias excepciones importantes, muchas familias todavía se resisten a incorporar directores externos. Tres impedimentos culturales explican esta resistencia.

Primero, muchas familias empresariales latinoamericanas tienden a aglutinarse emocionalmente, acarreando relaciones internas que se viven con mucha intensidad y donde se forja una frontera claramente demarcada entre la familia y el mundo exterior. Aunque cierto grado de aglutinación emocional sirve para fomentar un sentido de lealtad y compromiso con el sistema familiar, también puede inducir una desconfianza profunda en los extraños (incluyendo a los consultores como nosotros). En segundo lugar, las familias empresariales latinoamericanas con frecuencia abrigan un sentido de unicidad que es un subproducto directo de su éxito. La fusión entre empresa e identidad familiar conduce a una exageración de su carácter “especial”, respaldado por la estatura icónica de las familias en

## Los polos institucionales de la empresa familiar

Todas las empresas familiares, por definición, existen en el límite de dos instituciones sociales –la familia y la empresa– en las cuales operan distintos valores fundamentales. Las empresas crecen y prosperan cuando entregan, de manera rentable, bienes y servicios en un mercado competitivo. De ahí que la eficiencia económica en la asignación de recursos sea clave para su supervivencia. Las familias, en contraste, existen para asegurar el cuidado, crecimiento y desarrollo de la siguiente generación. Una familia exitosa es aquella que finalmente “lanza” adultos sanos y capaces que puedan servir a la sociedad y continuar la especie humana. Así, los valores que refuerzan el cuidado y la templanza son centrales para las familias.

La continuidad y, de hecho, la ventaja competitiva de la empresa familiar radica en lograr un equilibrio óptimo entre estas orientaciones de valor contrapuestas. El compromiso con estrategias de largo plazo que proviene de una perspectiva multi-generacional; la preocupación por la calidad que emana de la identificación de la familia con su empresa; el tratamiento leal y humano de los empleados, que es emblemático de las empresas familiares exitosas, todos son derivados de dinámicas de familia que pueden agregar fuerza y

competitividad a la empresa. Las familias latinoamericanas instintivamente gravitan hacia preservar la primacía familiar, aun a expensas de la eficiencia del negocio. ¿Será esta preferencia sostenible en un mercado global cada vez más implacable?

### Diferentes orientaciones de valor entre familia y empresa

Valores familiares		Valores de negocios
Inclusión	←.....→	Mérito
Espontaneidad	←.....→	Planificación
Perdón	←.....→	Responsabilización
Igualdad	←.....→	Superioridad
Voluntariedad	←.....→	Trabajo recompensado
Paciencia	←.....→	Capacidad de decisión

sus respectivas comunidades. En consecuencia, se resisten a la ayuda externa porque creen que nadie más podría entender plenamente las complejidades de su situación particular, o agregar valor a su pensamiento. Finalmente, los miembros de las familias empresariales latinoamericanas le asignan un gran significado simbólico a la jerarquía de títulos e influencia dentro de la estructura de gobierno. El fuerte deseo de ser reconocidos socialmente como líderes en la empresa familiar los desincentiva a entregar esos roles a ejecutivos externos, aun cuando entienden plenamente que los profesionales independientes traerían habilidades y perspectivas que ayudarían al proceso de gobierno.

A medida que la propiedad se traspasa de generación en generación y que el número de accionistas se amplía, la demanda por posiciones en la estructura también aumenta, lo que hace aún más difícil la inclusión de externos e incluso genera dinámicas destructivas dentro de la familia propietaria. En una importante empresa sudamericana, ni el fundador ni sus hijos y yernos que dirigían la empresa veían la necesidad de un consejo externo. Para el 50 aniversario de la empresa, la tercera generación implementó una estructura de gobierno (holding empresarial y consejo familiar) para administrar la distribución de acciones y las oportunidades de carrera

entre un grupo diverso de primos. También reestructuró el consejo corporativo, que quedó integrado por miembros de la familia que trabajaban en la empresa, por algunos profesionales de la compañía (el abogado corporativo, el director de finanzas y un ex asesor) y por dos representantes de otras ramas de la familia. Cuando otros accionistas exigieron puestos, el consejo fue ampliado varias veces para incluir a más ramas familiares, hasta que llegó a tener más de 20 directores. Las reuniones eran largas e inconsecuentes; los ejecutivos veían el consejo como una distracción más que como un recurso o foro para la discusión de la situación competitiva. Al final el presidente del consejo –que era miembro de la familia– fue removido y se contrató a un CEO externo. El consejo sigue reuniéndose esporádicamente, pero el CEO ha creado un pequeño “comité consultivo” de asesores externos al que recurre para los asuntos estratégicos y financieros.

### El reto para la nueva generación

En las familias latinoamericanas, como hemos visto, las necesidades individuales pueden estar subordinadas al bienestar de la empresa, pero sólo en la medida que la empresa esté a su vez subordinada a la vitalidad colec-

tiva de la familia. Nuestros clientes latinoamericanos exhiben casi invariablemente un profundo –en ocasiones incluso admirable– compromiso con la preservación de sus familias nucleares y extendidas. Incluso en casos de considerable disfunción familiar, hemos visto una amplia disposición a invertir tiempo y energía en mantener la cercanía emocional con sus familias.


## Hacer las preguntas correctas

En nuestro trabajo como consultores, a menudo comenzamos entablando un diálogo con las empresas familiares para determinar hasta qué punto son presa de los desafíos de gobierno. Las familias empresariales también pueden diagnosticar la situación en sus propias organizaciones mediante este breve cuestionario abierto (para un tratamiento más detallado de estas preguntas de diagnóstico y cómo utilizarlas vea *Succeeding Generations*, de Ivan Lansberg, y *Generation to Generation*, de Kelin Gersick et al., ambos publicados por Harvard Business School Press).

1. ¿Cómo visualiza su familia el futuro de su empresa?
2. ¿Debería continuar la empresa? Si la respuesta es sí, ¿por qué?
3. ¿Qué desafíos y oportunidades competitivas enfrenta la empresa? ¿Cómo debería responder la familia?
4. ¿Cuán educada está su familia sobre continuidad y planificación de la sucesión?
5. ¿Están la propiedad y el control concentrados en las manos de unos pocos, o dispersos entre muchos accionistas?
6. ¿Existe un sesgo hacia preservar la autoridad patriarcal y, si es así, está limitando las opciones de su familia?
7. ¿Cómo será la futura arquitectura de gobierno corporativo?
8. ¿Qué habilidades necesitará la siguiente generación para trabajar con eficacia en esa arquitectura?
9. ¿Son las mujeres en la familia adecuadamente consideradas y evaluadas como candidatas potenciales a posiciones de liderazgo?
10. ¿Ha considerado la familia dueña involucrar a consejeros independientes y profesionales externos a la familia en roles de gobierno y alta dirección?
11. ¿Qué políticas debería adoptar la familia para regular la relación entre ella y la empresa?
12. ¿Cómo las barreras culturales influyen en cómo su familia piensa y actúa en lo que respecta a la continuidad de la empresa?
13. ¿Se ha comparado su familia con otras familias que han completado con éxito la transición a la siguiente generación?
14. ¿Ha aprendido su familia a dialogar y resolver conflictos eficazmente?

A la luz de los desafíos y condicionantes culturales que hemos descrito, pensamos que es hora de que las familias empresariales de la región dediquen un esfuerzo similar a la adopción y el establecimiento de arquitecturas más estructuradas de gobierno corporativo. En buena parte esto dependerá de la capacidad de la siguiente generación para adquirir, por un lado, la disciplina necesaria para operar dentro de las estructuras que han instaurado, y por otro, las habilidades de comunicación y de proceso que les permitan lograr que esas soluciones se mantengan.

Existen algunas familias latinoamericanas que son capaces de apreciar la preferencia cultural por la familia justamente por lo que es, y honrarla sin perjudicar las necesidades de liderazgo de la empresa. Estas familias normalmente aspiran a competir globalmente y se atreven a ensayar sistemas de gobierno bien diseñados, que toman en consideración los requerimientos de liderazgo personalizado. Por ejemplo, al planificar la sucesión, definen los criterios de selección para cada posición ejecutiva mediante foros abiertos con amplia participación, pero dejan el proceso del desarrollo del sucesor y la decisión final en manos de directores externos. Muchas refuerzan el compromiso con el gobierno compartido mediante estructuras representativas que contrarrestan las tendencias patriarcales y que son gobernadas por un consejo que integra a todas las ramas familiares. Los candidatos ejecutivos externos a la familia son evaluados por grupos de miembros de la familia, pero una vez contratados su independencia es protegida explícitamente por acuerdos negociados de “roles y responsabilidades”, y defendidos por el consejo. Y a las estrellas de tercera generación o posterior se les anima a desarrollarse a sí mismas a un ritmo natural, en ocasiones dentro de la empresa y la mayoría de las veces fuera, bajo la idea de que algunos de los más talentosos volverán para hacer una contribución a la empresa familiar, sin la obligación prematura de tener éxito y relevar a sus padres.

No obstante los desafíos de gobierno que enfrenta, la empresa familiar es y seguirá siendo en el futuro previsible la forma de organización empresarial dominante en América Latina. La prueba definitiva para la nueva generación de líderes de estos grupos familiares será si poseen la fuerza y la adaptabilidad para gestionar y gobernar sus empresas apelando a nuevos enfoques. Es mucho lo que está en juego. En las sociedades latinoamericanas, el fracaso de una empresa familiar importante tiene enormes consecuencias no sólo para la familia propietaria, sino que para las familias de los empleados, proveedores y clientes que dependen de su crecimiento y continuidad. 

Reimpresión R0608B-E