

# ¿Cuán importante es formar nuevos líderes de la familia?

Luccia Reynoso  
mayo 2021

Para que una empresa familiar (“EF”) sobreviva en el tiempo, no solo se requiere que como empresa sea exitosa sino también que los miembros de la familia **estén unidos y comprometidos** alrededor del proyecto familiar. Este desafío es mayor con el paso del tiempo, pues no solo el negocio crece y evoluciona, sino que nuevos miembros se incorporan a la familia. En este contexto, los líderes de la familia tienen el desafío de lograr que las nuevas generaciones quieran involucrarse y comprometerse con la empresa de la familia. ¿Cómo hacer de la EF un proyecto compartido? ¿Cómo lograr que todos los miembros de la familia deseen conocer, querer y apoyar a su empresa? Hablamos no solo de vínculos económicos sino emocionales; un sentido de identidad compartida con la empresa y la familia.

Lograr la continuidad intergeneracional de una EF requiere trabajar en varios frentes en la empresa y familia. A nivel de la empresa, es fundamental trabajar para que sea moderna, eficiente y rentable; esto implica elaborar una estrategia a largo plazo para destacar en un contexto altamente cambiante y competitivo, y contar con una organización profesional que permita implementar dicha estrategia. Igualmente, es importante tener un buen gobierno corporativo, esto es, contar con reglas y mecanismos para la toma de decisiones, con el fin de dar tranquilidad y confianza a la familia, clientes, acreedores, trabajadores y la comunidad. Ello incluye construir infraestructura (sistemas, procesos, equipo humano, otros) para la elaboración de información, de control interno y de gestión de riesgos, entre otra.

En cuanto a los esfuerzos a nivel de la familia, se requiere implementar mecanismos para ordenar el proceso de toma de decisiones, así como regular la relación entre los miembros de la familia y la EF. Nos referimos a construir un buen gobierno de la familia, incluyendo la elaboración del protocolo familiar, el plan de sucesión de la propiedad y gestión, procedimientos para la resolución de conflictos, entre otros mecanismos. Y en paralelo, trabajar en el

desarrollo de los miembros de la familia para que sean buenos “propietarios, directores, gerentes, trabajadores, líderes de la familia o simplemente, miembros de la familia”.

En efecto, un miembro de la familia será un buen propietario cuando se comprometa con hacer crecer el negocio para que sea rentable; que busque el consenso con los demás miembros de la familia igualmente propietarios como él; pero más importante aún, que cuide el legado de la familia a través de compartir el bienestar generado con los trabajadores y comunidad en la que la EF opera. Es igualmente un desafío formar a los miembros de la familia como líderes tanto de la empresa como de la familia. A nivel de la empresa, agrega valor que los miembros de la familia quieran trabajar en el negocio o ejercer responsabilidades en la dirección y gestión buscando garantizar el logro de los objetivos de la familia, y cuidar que se mantengan los valores e identidad de la EF. En cuanto a la familia, es igualmente fundamental trabajar para formar líderes que quieran ocupar los órganos de gobierno de la familia como la asamblea familiar y consejo familiar, o que simplemente como miembros de la familia apoyen a quienes tienen un rol activo en la EF y ayuden a promover la unidad de la familia y su compromiso con la EF.

**Es un desafío unir a la familia alrededor de la EF en un entorno con fuertes cambios demográficos; con generaciones con mejor educación (39% de líderes de EF a nivel global tienen maestría y doctorado) y con una nueva visión sobre el balance entre trabajo y vida personal (49% de CEO de EF son Baby Boomers y el 27% pertenecen a la Generación X). Calabró Andrea y Valentino Alfredo - KPMG (2019) <sup>1</sup>**

**En adición, las nuevas generaciones tienen más conocimientos digitales y una perspectiva de conectividad global. PwC y UBS (2018) <sup>2</sup>**

En muchas EF, el fundador suele ser el propietario controlador, el líder de la EF y el líder emocional de la familia. En el marco de la sucesión de la gerencia del negocio, es común que el fundador siga manteniéndose como líder responsable de la unidad de la familia y comparta con sus sucesores en la empresa, la responsabilidad de la continuidad de la familia empresaria en el tiempo. ¿Cuán importante será en este contexto que todos los miembros de la familia apoyen al sucesor en estos objetivos?

Por ello, es fundamental empezar a trabajar con mucha anticipación para formar a los nuevos **líderes de la familia**; miembros que tengan una voz respetada y estén preparados para ocupar oportunamente los órganos de gobierno de la familia; que acompañen al fundador y sean sus sucesores en el objetivo de alimentar la unidad y compromiso de la familia con el negocio familiar.

Un estudio realizado por Gallo Miguel Ángel y Cappuyns Kristin (2004) revela que la unidad y compromiso de los miembros de la familia están directamente relacionados con el **esfuerzo** que están dispuestos a poner por el bienestar de la EF, con la **lealtad** hacia la misma y la **ilusión** por un futuro compartido. <sup>3</sup> Agrega que en una familia suele haber una diversidad de personas, desde aquellas que aman y se comprometen activamente con la EF hasta quienes tienen un rol pasivo (estos “miembros pasivos” bien no poseen los conocimientos, no tienen la oportunidad para involucrarse o sencillamente no quieren comprometerse y piensan que “no deben nada a la EF”). Cuando el nivel de esfuerzo, lealtad e ilusión se deteriora, y crecen las exigencias y reclamos a la empresa, se pone en

riesgo la unidad de la familia y la potencialidad de la EF para trascender en el tiempo. ¿Cómo lograr que todos los miembros de la familia sean “**agentes activos de esfuerzo, lealtad e ilusión**” y se comprometan con la empresa y familia? Es pues un desafío para el fundador y los nuevos líderes de la familia trabajar juntos para motivar el cambio de actitud de los miembros de la familia pasivos y unirlos alrededor de la EF.

No hacerlo, deja a la EF vulnerable en caso de situaciones inesperadas como la muerte del líder o de crisis como la vivida con la pandemia de Covid-19. Un estudio realizado por Calabró Andrea y McGuinness Tom - KPMG (2021) sobre el impacto de esta crisis en la EF, reveló que muchas familias recibieron el apoyo de sus miembros, especialmente de los jóvenes. Meses de inmovilización y trabajo remoto llevaron a muchas familias a reunirse activamente, permitiendo que los jóvenes se involucren y comprometan con el negocio familiar desde diferentes espacios (por ejemplo, digitalización de procesos, ayuda a los trabajadores o a la comunidad) y demuestren su capacidad para ser líderes; y, así “nutrir la mentalidad empresarial transgeneracional que es el combustible de la innovación”. Lamentablemente, muchas otras familias vieron a sus miembros alejarse e inclusive cuestionar la existencia de sus EF; demostrando que “la pandemia ha sido un amplificador de la mala relación familiar”. Cuán importante ha sido en este contexto, la presencia de líderes de la familia para refrescar entre sus miembros las historias que hicieron exitosas a sus EF, y asegurar así el cariño hacia el negocio de la familia y la continuidad de sus valores familiares. <sup>4</sup>

## Recomendaciones para comprometer a un mayor número de miembros de la familia alrededor de la empresa da la familia <sup>5</sup>

- Crear un **proyecto empresarial de futuro común** con el fin de ilusionar al mayor número de miembros de la familia e incentivarlos para que se esfuercen y se comprometan en alcanzar las metas propuestas. Ello implica elaborar un plan estratégico para la empresa (por ejemplo, para los próximos 5 años) que se apoye en los objetivos y valores de la familia. El proceso de elaborar y comunicar este proyecto puede cambiar la actitud de los miembros de la familia pasivos.

En este contexto, se abre un espacio para incorporar a las nuevas generaciones de la familia al impulsar la sostenibilidad de la EF y

trabajar una agenda **ESG** (en inglés **Environmental, Social and Governance**).

El enfoque ESG es hoy un elemento indispensable de la agenda de toda EF líder, en especial, luego de lo vivido con la pandemia de Covid-19 que ha puesto el centro del debate en la desigualdad, la salud y la educación de las mayorías. Las generaciones jóvenes, que han mostrado ser más sensibles a los problemas sociales y medioambientales, podrían interesarse y comprometerse en vivir los valores de la familia a través de proyectos ESG dirigidos al bienestar de empleados, de proveedores o de la comunidad en la que operan. <sup>6</sup>

Otro espacio en el que se puede incorporar a las nuevas generaciones, debido a su conocimiento y exposición a la tecnología, es la innovación y los esfuerzos de la empresa para ser exitosa en el mundo digital. <sup>7</sup> La pandemia ha sido una oportunidad para que los miembros jóvenes de la familia puedan ayudar a sus EF a identificar soluciones digitales para transformar sus operaciones y la relación con sus clientes, proveedores y trabajadores.

Según el estudio elaborado por Calabro Andrea y McGuinness Tom - KPMG (2021), las EF con varias generaciones de la familia ocupando roles de liderazgo u operativos en la empresa, han tenido un 45% más de probabilidades de implementar una estrategia de transformación digital en comparación con empresas de una sola generación activa en la empresa.

Es importante, asimismo, trabajar activamente con las nuevas generaciones de mujeres de la familia. Este es un tema crítico a nivel mundial pues la participación de mujeres en la gerencia y directorios es aún pequeña.

Según el informe Credit Suisse Gender 3000 (2019), la participación de las mujeres en los directorios ha pasado de 15.3% en el 2015 al 20.6% en el 2019. <sup>8</sup>

- **Es fundamental promover la comunicación y el diálogo abierto.** Esto implica comunicar a la familia no solo la información sobre la marcha de la EF sino también sobre los planes para la familia y negocio. Lo ideal es que sea una comunicación bidireccional, que busque promover un diálogo sincero y respetuoso entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa y aquellos que no lo hacen. Es pues un desafío, en especial si consideramos que la EF y la familia están en continuo crecimiento, y en dicho marco, los roles de los miembros de la familia cambian y se transforman (hermanos que también son socios). Todo ello, lleva a aumentar la calidad, cantidad y oportunidad de lo que será comunicado, así como también la forma y los canales de comunicación. Promover la **transparencia** de lo que sucede en la empresa es vital si se busca incrementar el sentido de pertenencia a la EF. <sup>9</sup>

Por el contrario, muchos líderes familiares deciden no compartir información de la EF con los miembros pasivos, lo que puede llevar a que estos busquen informarse por su cuenta generando recelo y división en la familia. Más grave aún, esta situación puede llevar a que estos no entiendan los objetivos y metas de la estrategia empresarial, no tengan confianza en el futuro del negocio y no se comprometan con los esfuerzos necesarios para impulsar su crecimiento (por ejemplo, podrían reclamar mayores dividendos pues no les interesan los objetivos perseguidos con la reinversión de utilidades).

En este contexto, es necesario dedicar tiempo para organizar reuniones periódicas que reúnan a todos los miembros de la familia para informarlos sobre los resultados de la EF (revisar los estados financieros, compartir la estrategia, los logros y las razones de los fracasos del negocio, presentar a la gerencia, entre otros), para educarlos (sobre los valores de la familia, o temas de actualidad, empresariales o de gobierno), o simplemente para integrarlos informalmente.

Si la familia está acostumbrada a comunicarse y a dialogar, estará preparada para enfrentar situaciones inesperadas y de crisis. Durante los primeros meses de la crisis de Covid-19, muchas familias que se reunían cada 2 o 3 meses, comenzaron a tener reuniones semanales o quincenales para informar a sus miembros sobre el desempeño del negocio y así darles tranquilidad en medio de la incertidumbre e inestabilidad. <sup>10</sup>

- **Formar** a los miembros de la familia pasivos en temas empresariales o de gobierno de la EF y así prepararlos para ocupar cargos de liderazgo en el directorio, asamblea familiar, consejo familiar, family office o en una fundación de ayuda social promovida por la familia. Muchos de los programas de educación sobre temas de la empresa familiar son una oportunidad para interactuar con miembros de otras EF, y así aprender de sus experiencias.
- **Definir recompensas económicas** como la entrega de dividendos, compartir los resultados de la valorización financiera de la empresa (es importante que los miembros de la familia sean conscientes de que son accionistas de una empresa que tiene valor, en especial, si la empresa no reparte dividendos) o apoyar con liquidez para atender emergencias personales.

63% de líderes de EF a nivel mundial señala como prioridad entregar dividendos a los miembros de la familia (PwC 2021) <sup>11</sup>

- Finalmente, **promover el espíritu emprendedor de la familia**, en especial de los miembros más

jóvenes que así pueden seguir difundiendo los valores de la familia a través de proyectos empresariales que pueden ser complementarios a la EF. En estos casos, se apoya el desarrollo de nuevos emprendimientos mediante aportes, préstamos o asesoramiento logrando además el crecimiento y diversificación del patrimonio familiar.

---

Referencias:

- <sup>1</sup> Calabró Andrea y Valentino Alfredo - KPMG (2019), "Global Family Business Survey STEP 2019: The impact of changing demographics on family business succession planning and governance". Encuesta a más de 1,800 líderes de EF en 33 países. Generaciones: Silent (nacidos entre 1925-1945), Baby Boomers (1946-1964), Generation X (1965-1980) y Millennials (1981-2000)
- <sup>2</sup> PwC y UBS (2018), "Transforming family businesses: Driving change for long-term success"
- <sup>3</sup> Gallo Miguel Ángel y Cappuyns Kristin (2004), "Miembros de la familia que no trabajan en la empresa familia: ¿Cómo incrementar su unidad y compromiso?"
- <sup>4</sup> Calabró Andrea y McGuinness Tom - KPMG (2021), "Mastering a comeback: How family businesses are triumphing over COVID-19?". Encuesta realizada a cerca de 2,500 EF en 75 países.
- <sup>5</sup> Gallo Miguel Ángel y Cappuyns Kristin (2004)
- <sup>6</sup> PwC (2021), "10<sup>th</sup> Global Family Business Survey: From trust to impact. Why family businesses need to act now to ensure their legacy tomorrow". Encuesta a 2,800 líderes de EF en 87 países; Credit Suisse (2021), "The Family 1000: Post the pandemic"
- <sup>7</sup> PwC y UBS (2018)
- <sup>8</sup> Credit Suisse (2019), "CS Gender 3000 in 2019: The changing face of companies". Encuesta a 30 mil ejecutivos de más de 3,000 empresas en 56 países.
- <sup>9</sup> Deloitte (2016), "Communication, communication, communication"
- <sup>10</sup> Calabró Andrea y McGuinness Tom - KPMG (2021)
- <sup>11</sup> PwC (2021)