Cómo poner límites en la empresa familiar

Una guía práctica basada en evidencia: lo que dicen los estudios y cómo aplicarlo en la mesa de tu casa y en la de la oficina.

Por Leonardo Correa Rodríguez

La empresa familiar es, probablemente, el ámbito de negocio donde poner límites cuesta más y se evita más tiempo. La razón es estructural: en una empresa familiar conviven, sobre las mismas personas, tres roles que en cualquier otra organización están separados. Se es padre o hijo, hermano o cuñado; se es accionista, con derechos económicos y voto; y se es ejecutivo, con responsabilidades operativas. Esos tres roles tienen lógicas, lealtades y horizontes distintos, y cuando se mezclan sin reglas, la empresa termina pagando los costos del conflicto familiar y la familia termina pagando los costos del conflicto empresarial.

Esta guía resume lo que la investigación ha encontrado sobre el tema en las últimas cuatro décadas y lo traduce en pasos concretos: cómo nombrar lo que no se nombra, qué reglas escribir, cómo conducir las conversaciones difíciles y qué frases usar cuando no se sabe por dónde empezar.

1. Lo que dicen los estudios

La supervivencia depende menos del talento y más de las reglas

Los datos de continuidad generacional son consistentes en todos los estudios disponibles: alrededor del 30% de las empresas familiares sobreviven a la segunda generación, cerca del 12% llega a la tercera y solo un 3% supera la cuarta. Lo más relevante es la causa: aproximadamente el 60% de los fracasos de sucesión se atribuye a conflictos familiares no resueltos, no a problemas de mercado ni de ejecución. La empresa familiar no muere de competencia; muere de adentro.

La mayoría no tiene mecanismos formales para resolver conflictos

Los estudios generales pueden demostrar que solo el 19% de las empresas familiares tiene un mecanismo formal de resolución de conflictos. Cerca del 30% reporta que las disputas ocurren de vez en cuando y un 10% que ocurren con regularidad. La misma encuesta documenta una correlación robusta entre confianza, valores escritos y crecimiento: las familias que tienen valores y reglas por escrito reportan mayores tasas de crecimiento que aquellas que se manejan por tradición oral.

Los conflictos están en un sitio y la gobernanza mira otro

Una revisión publicada en Journal of Family Business Management mostró un hallazgo incómodo: en la mayoría de las empresas familiares, los conflictos más recurrentes ocurren en la frontera familia-propiedad (quién hereda, quién decide, cuánto se reparte), pero las prácticas de gobernanza que adoptan suelen concentrarse en la frontera negocio-propiedad (juntas, comités ejecutivos, reportes financieros). Es decir, blindan el lado donde duele menos. Esto explica por qué empresas con governance formal de manual siguen estallando por dentro.

El modelo de los tres círculos

El marco conceptual más citado en la literatura es el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis, desarrollado en Harvard Business School desde 1978. Propone que toda empresa familiar es la intersección de tres sistemas: la familia, la propiedad y el negocio. Cada persona ocupa una de las siete zonas que generan los traslapes. Un hijo que no trabaja en la empresa pero hereda acciones está en una zona; un gerente externo accionista, en otra; un padre fundador que es dueño y CEO, en la zona donde los tres círculos se cruzan. La utilidad del modelo no es académica: cada zona tiene intereses legítimos distintos, y la mayoría de los conflictos se debe a confundir desde qué zona habla cada quien.

Idea central

Poner límites en una empresa familiar no es alejar a la familia del negocio. Es separar conscientemente desde qué rol se habla en cada momento, y darle a cada rol un foro propio donde funcionar sin invadir a los demás.

2. El marco práctico: tres mesas, tres reglas

La forma más útil de bajar el modelo de los tres círculos a la práctica diaria es pensar en tres mesas distintas. Idealmente literales, no solo metafóricas. Cada una tiene su propio propósito, su propia composición y sus propias reglas de conversación.

Mesa familiar (consejo de familia)

- Propósito: cuidar la relación, los valores compartidos, la educación de las siguientes generaciones y la convivencia entre ramas.
- Quién participa: todos los miembros de la familia, trabajen o no en la empresa, sean o no accionistas.
- Tema prohibido: decisiones operativas del negocio. Si surgen, se trasladan a la mesa correspondiente.

Mesa de la propiedad (asamblea de accionistas / consejo de socios)

- Propósito: decisiones de capital, distribución de utilidades, política de dividendos, ingreso o salida de accionistas, valoración de la empresa.
- Quién participa: solo accionistas (con o sin apellido común). Aquí no se invita por afecto, se invita por título.
- Tema prohibido: discusiones operativas o agravios familiares no resueltos.

Mesa del negocio (junta directiva y comité ejecutivo)

- Propósito: estrategia, desempeño, contrataciones, presupuesto, riesgos.
- Quién participa: directivos y, en lo posible, miembros independientes externos. La presencia de al menos un consejero independiente es uno de los predictores más fuertes de longevidad en la literatura.
- Tema prohibido: decisiones de propiedad y dinámicas familiares. Si un tema requiere decisión accionaria, se eleva.

Regla práctica

Antes de responder en cualquier reunión, pregúntate: ¿desde qué silla estoy hablando ahora mismo? Si estás en la oficina pero respondiendo como hijo herido, el límite ya se cruzó. Si estás en la cena familiar pero respondiendo como CEO, también.

3. Los siete límites más críticos

De la literatura clínica y de los protocolos familiares más citados, emergen siete fronteras que conviene escribir antes de necesitarlas. Escribirlas en frío es la mejor inversión; intentar definirlas en caliente, durante un conflicto, es lo que hunde a la mayoría.

1. Reglas de ingreso. Qué requisitos debe cumplir un familiar para entrar a trabajar en la empresa: nivel educativo, años de experiencia externa previa, edad mínima, proceso de selección por terceros.

2. Reglas de compensación. Los familiares se pagan a precio de mercado por el rol que ocupan, no por su apellido. Cualquier diferencia se reconoce explícitamente como dividendo o como aporte familiar, no escondida en un sueldo inflado.

3. Reglas de evaluación y salida. Cómo se evalúa el desempeño de un familiar y qué pasa si no cumple. Quién puede pedirle que se vaya y cómo se hace sin romper la cena de Navidad.

4. Reglas de información. A qué información tiene acceso cada quien según su rol. Un accionista que no opera no necesita ver los movimientos diarios; un ejecutivo que no es accionista no debe decidir sobre dividendos.

5. Reglas de comunicación. Quién habla con quién sobre qué temas, y por qué canal. Los temas del negocio no se resuelven por WhatsApp familiar; los temas de familia no se resuelven en correos corporativos.

6. Reglas de conflicto. Pasos formales cuando hay desacuerdo: primero entre las partes, luego con un mediador interno, luego con un tercero externo. Documentado, con plazos.

7. Reglas de sucesión. Criterios de elección del próximo líder, periodo de transición, rol del fundador después de la sucesión. La ausencia de este punto explica buena parte del 60% de fracasos por conflicto.

4. Cómo construir el acuerdo familiar paso a paso

Un acuerdo familiar es un documento que recoge todas las reglas anteriores, firmado por los miembros relevantes. No es un contrato legal en el sentido estricto, pero su valor moral y de referencia es enorme cuando aparecen tensiones. Las investigaciones han encontrado que las familias que tienen valores y reglas escritas reportan mayor crecimiento que las que se manejan por tradición oral.

8. Acordar el porqué antes que el qué. Reunir a la familia para responder tres preguntas: por qué tenemos esta empresa, qué queremos que represente para nuestros nietos, qué no estamos dispuestos a sacrificar. Sin acuerdo aquí, las reglas posteriores se incumplen al primer aprieto.

9. Redactar las reglas en frío. Idealmente con un facilitador externo, en sesiones separadas de la operación diaria. Cada uno de los siete límites del punto anterior debe quedar escrito en lenguaje claro, no jurídico.

10. Identificar las zonas grises. Qué pasa con un yerno o nuera. Qué pasa con un hijo que no quiere entrar pero exige influencia. Qué pasa cuando un accionista quiere vender. Lo que no se nombra, se pelea después.

11. Definir mecanismos de revisión. Un protocolo no es eterno. Establecer cuándo se revisa (por defecto, cada tres a cinco años, o ante eventos como la entrada de una nueva generación) y cómo se modifica.

12. Firmar y comunicar. La firma simbólica importa. Comunicar a quienes no firman pero están afectados (cónyuges, ejecutivos no familiares) en la medida que corresponda.

5. Frases concretas para poner el límite

Una de las dificultades más reportadas en la literatura clínica es la falta de un repertorio verbal para defender el límite sin romper el vínculo. Las siguientes

frases han sido validadas en mediación familiar y empresarial. No son guiones rígidos: son anclas para tomar aire y formular lo propio.

Situación	Frase para poner el límite
Un familiar quiere entrar a la empresa sin cumplir requisitos	*Tu lugar en esta familia no se gana ni se pierde por un cargo. Las reglas de entrada al negocio existen para protegerte de ti mismo y a la empresa de todos nosotros.*
Un padre fundador interviene operativamente después de jubilarse	*Tu visión nos sigue importando, pero las decisiones del día a día tienen que tener un solo dueño para que la empresa funcione. Hablemos en el consejo, no en el pasillo.*
Un hermano usa la cena familiar para reclamar temas del negocio	*Este es un tema importante y por eso merece su mesa. Anótalo y lo ponemos en la próxima reunión de socios. Hoy es domingo.*
Un familiar pide un favor económico extraordinario a la empresa	*Como hermano, te escucho y te quiero ayudar. Como administrador, no puedo mezclar el caja de la empresa con un préstamo personal. Veamos cómo resolverlo por fuera.*
Diferencias salariales entre familiares y no familiares	*En esta empresa el sueldo lo define el rol, no el apellido. Si quieres ganar más, hablemos del rol, no de la familia.*
Un accionista no operativo exige información operativa	*Tu acceso a información se rige por tu condición de accionista. Lo que pides corresponde al comité ejecutivo. Puedo pedirte un resumen formal en el consejo.*
Conflicto entre dos hermanos que escala al equipo	*Lo que estamos peleando no es de la oficina y está afectando al equipo. Salgamos de aquí, lo resolvemos los dos, y si no podemos, llamamos a un*

Situación	Frase para poner el límite
	mediador.

6. Cuándo recurrir a un tercero

La investigación sobre estrategias de manejo de conflicto en empresas familiares (vacilación, dominación, separación e intervención de terceros) muestra que los terceros bien usados son uno de los recursos más subutilizados. No siempre se trata de un mediador profesional; puede ser un consejero independiente respetado por la familia, un asesor externo recurrente o un facilitador del consejo de familia. Conviene activarlo en tres escenarios.

- **Cuando el mismo conflicto se repite por tercera vez** sin resolverse: indica que la dinámica está atrapada y necesita mirada externa.
- **Cuando hay un evento estructural** (sucesión, entrada de una nueva generación, salida de un accionista, divorcio): la presencia de un tercero baja la temperatura y profesionaliza la conversación.
- **Cuando alguien empieza a callar** más de lo que opina: el silencio en la empresa familiar suele ser la antesala del estallido. Un tercero ayuda a sacar al callado de la trinchera sin exponerlo.

7. Una nota final

Poner límites en la empresa familiar no es un acto de frialdad. Es probablemente el gesto más afectuoso que un fundador o un sucesor puede tener con su familia, porque es lo que evita que el negocio se coma la relación. Las familias que sobreviven varias generaciones no son las que se quieren más, ni las que tienen mejores empresas. Son las que tuvieron la disciplina de escribir las reglas cuando todavía estaban tranquilas, y la humildad de aplicárselas a sí mismas cuando llegó la tormenta.

La buena noticia, según los datos más recientes, es que la sola existencia de reglas escritas y de mecanismos formales de resolución de conflictos —presente solo en una de cada cinco empresas familiares en el mundo— se correlaciona con

mayores tasas de crecimiento, no menores. El límite no frena al negocio. Es lo que lo hace posible a largo plazo.

Fuentes y lecturas recomendadas

- **Tagiuri, R. y Davis, J.A.** Modelo de los tres círculos de la empresa familiar (Harvard Business School, 1978/1996).
- **PwC Global Family Business Survey 2025** (con Kellogg School of Management, 1.325 empresas en 62 países). Datos sobre gobernanza, confianza y mecanismos de resolución de conflictos.
- **Qiu, H. y Freel, M. (2020).** Managing Family-Related Conflicts in Family Businesses: A Review and Research Agenda. Family Business Review.
- **Journal of Family Business Management** (2022). The role of conflict in the adoption of governance practices in family businesses.
- **Cornell SC Johnson – Smith Family Business Initiative.** Family Business Facts (estadísticas de continuidad generacional).
- **Harvard Business Review (2025).** When Your Family Business Has a Conflict Over Governance.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.