El consenso como tecnología

Cómo decide la empresa familiar de generación en generación, y por qué la forma de decidir define lo que la empresa puede llegar a ser.

Por Leonardo Correa Rodríguez

Hay una pregunta que las empresas familiares evitan, casi por instinto, hasta que la respuesta empieza a costarles dinero: ¿quién decide aquí, y cómo? Mientras manda una sola persona, la pregunta parece ociosa. Cuando ya manda un grupo, la pregunta se vuelve estructural. Y cuando manda un grupo de grupos, la pregunta se vuelve la empresa misma.

La forma en que una empresa familiar toma decisiones cambia profundamente entre la primera, la segunda y la tercera generación. No por preferencia, sino por aritmética: en la primera hay un dueño; en la segunda, hermanos; en la tercera, primos. Cada una de esas configuraciones impone una manera distinta de ejercer el poder, y la mayoría de las crisis ocurre cuando la empresa intenta operar con la lógica de decisión de la generación anterior, ya disuelta. Lo que en una generación es virtud, decidir rápido, decidir solo, decidir desde la intuición, en la siguiente puede ser un obstáculo para sobrevivir.

El marco más útil para pensar esta evolución es el modelo de etapas de propiedad de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg, presentado en Generation to Generation (Harvard Business School Press, 1997). Distinguen tres configuraciones sucesivas: el dueño controlador, la sociedad de hermanos y el consorcio de primos. No son etiquetas demográficas. Son tres formas distintas de decidir, y cada una tiene una tecnología propia.

La primera generación: el dictador necesario

En la empresa de primera generación manda el fundador. Lo decide casi todo y, en los primeros años, debe hacerlo. La velocidad de decisión es su principal ventaja competitiva: no tiene que convencer a nadie, no tiene que documentar nada, no tiene que rendir cuentas a un consejo. Si en una mañana decide cambiar

el producto, en la tarde el producto ya cambió. La concentración de poder, vista desde fuera, parece autoritaria; vista desde dentro, es la única manera de que un proyecto frágil sobreviva a sus primeros años.

La palabra dictador, que en política es siempre peyorativa, en este contexto describe simplemente una arquitectura de decisión: una sola voluntad que no negocia, porque todavía no hay nadie con quien negociar. Es lo que la investigación de la Family Firm Institute ha llamado, con más cortesía, decisión centralizada de tipo paternal. La presencia del fundador en la cabeza de la empresa correlaciona, además, con valor de mercado. Estudios sobre empresas familiares cotizadas muestran que cuando el fundador ocupa la posición de decisión, el valor de la firma sube; cuando deja de ocuparla, el mercado deja de pagar la prima y aplica un descuento. El mercado entiende, mejor que la propia familia, que el fundador era una tecnología de decisión por sí mismo.

Esa eficiencia tiene un costo invisible. La empresa aprende a operar como una prolongación de la cabeza del fundador. Los procesos importantes están en su memoria, no en sistemas. La cultura es su carácter. Los conflictos se resuelven cuando él entra al cuarto. Cuando todo eso funciona, parece innecesario formalizarlo. Y precisamente porque no se formaliza, cuando llega la transición, no hay nada que heredar excepto él mismo, y él no es heredable.

> *“En la primera generación el fundador no necesita consenso porque aún no hay nadie con quien consentir. Todo lo que decide es coherente porque sale de la misma cabeza.”*

La segunda generación: el descubrimiento del consenso

Cuando la propiedad pasa a los hermanos, la sociedad de hermanos en la terminología de Gersick y Davis, ocurre el cambio más profundo y, a la vez, el menos estudiado por las propias familias. La empresa deja de tener un dueño y pasa a tener varios, normalmente con porcentajes parecidos por la inclinación natural a heredar en partes iguales. La consecuencia es matemática: cualquier decisión importante requiere algún grado de acuerdo. Lo que antes era un monólogo eficiente, ahora es necesariamente una conversación.

Los hermanos, además, comparten una historia que los socios no familiares no

comparten: la mesa de la cocina, las jerarquías de la infancia, el orden implícito que los padres dejaron entre ellos. Esa historia común, que parecería una ventaja, suele ser el principal obstáculo. Las decisiones empresariales se contaminan de viejas tensiones; el hermano mayor cree, sin decirlo, que su voto vale más; la hermana que trabajó en la empresa desde los veinte años siente que merece más voz que el que regresó al final; el menor calla porque calló toda la vida.

El consenso, en esta etapa, no es un valor moral; es una infraestructura de supervivencia. La literatura de gobernanza familiar es bastante coincidente en este punto: las sociedades de hermanos que sobreviven son las que aprenden, lo más temprano posible, a separar la conversación familiar de la conversación accionaria, y a tomar decisiones por procesos acordados, no por la fuerza emocional del momento. La encuesta global de empresas familiares de PwC de 2025, realizada con la Kellogg School of Management sobre 1.325 empresas en 62 países, encontró que la existencia de valores escritos y de mecanismos formales de resolución de conflictos correlaciona con mayores tasas de crecimiento. Solo el 19% de las empresas familiares en el mundo tiene esos mecanismos. La mayoría descubre que los necesita después de la primera pelea seria.

Hay un patrón típico de la segunda generación que conviene nombrar. El hermano que asume el liderazgo, casi siempre por designación del fundador, tiende a intentar replicar el modelo de decisión que aprendió de su padre: decidir rápido, decidir solo, decidir desde la intuición. Le funciona los primeros años, mientras los demás hermanos respetan el legado, pero empieza a fallar cuando esos hermanos maduran como accionistas y reclaman su derecho a participar. La crisis llega como sorpresa para el hermano líder, que no entiende por qué algo que funcionó toda la vida deja de funcionar. La razón es estructural, no personal: ya no es el dueño, aunque actúe como si lo fuera.

La tercera generación: el consenso como gobierno

Cuando la propiedad llega a los primos, el consorcio de primos, la empresa deja de ser una familia con un negocio y se convierte, sin haberlo planeado, en una comunidad de intereses con un activo común. Los primos no comparten la mesa de la cocina; comparten, en el mejor de los casos, vacaciones de infancia, y muchas veces ni eso. El vínculo emocional es más débil y los porcentajes accionarios suelen ser más fragmentados. En esta etapa, la decisión por consenso ya no es una

opción para preservar la armonía, es la única forma posible de operar legítimamente.

La tercera generación es donde la mayoría de las empresas familiares termina. Las cifras de continuidad son consistentes: alrededor del 30% sobrevive a la segunda generación, cerca del 12% llega a la tercera y solo un 3% supera la cuarta. Aproximadamente el 60% de los fracasos de sucesión se atribuye a conflicto familiar no resuelto. La tercera generación no muere de mercado; muere de decisión: incapaz de ponerse de acuerdo sobre quién decide qué, sobre cuánto se reparte y cuánto se reinvierte, sobre si se vende o se mantiene.

Las empresas que sobreviven al consorcio de primos son, casi sin excepción, las que han hecho una transición que la generación anterior no se atrevió a hacer: profesionalizar la gobernanza al punto de que la empresa pueda funcionar sin un líder familiar fuerte. Tienen consejos directivos con miembros independientes de peso, comités ejecutivos con autonomía real, asambleas de accionistas con reglas claras de mayoría y minoría, consejos de familia que cuidan la relación pero no decidan sobre el negocio. El consenso aquí no es asambleario ni unánime; es un sistema de reglas que define qué se decide por mayoría, qué requiere supermayoría, qué requiere unanimidad y qué se delega a un órgano profesional.

> *“En la tercera generación, el consenso ya no es un acuerdo de personas. Es un diseño de procesos. Las familias que confunden esos dos planos terminan paralizadas o partidas.”*

Las dos transiciones más difíciles

Si el problema fuera solo describir cada etapa, este artículo serviría poco. El problema verdadero está en las dos transiciones: el paso del dueño controlador a la sociedad de hermanos, y el paso de la sociedad de hermanos al consorcio de primos. La investigación señala que cerca de dos tercios de las empresas familiares no tiene un plan de sucesión documentado, y que el principal predictor de éxito en la transición no es el modelo de negocio, ni la situación de mercado, ni el talento del sucesor, sino la calidad de la relación entre los miembros de la familia y la confianza acumulada entre ellos.

La primera transición es la más dramática y la más estudiada. El fundador debe

aceptar dos cosas que su carácter rara vez acepta: que ya no decide solo, y que el sistema que él construyó debe sobrevivirlo. Lo común es que se quede demasiado tiempo, oficialmente jubilado y operativamente activo, interviniendo desde el pasillo lo que no controla en la junta. La empresa entra entonces en un limbo: los hijos no son dueños y no son empleados, son herederos esperando. Esa espera erosiona la legitimidad del nuevo liderazgo y entrena a la organización a esperar al fundador, no a obedecer al sucesor.

La segunda transición es menos visible y, por eso, más letal. Los hermanos que durante una generación operaron como un grupo cohesionado deben aceptar que sus hijos no van a tenerse el mismo cariño automático, que las ramas se van a separar, y que lo que mantenía unida la propiedad, la relación entre ellos, no se hereda. El consorcio de primos no es una sociedad de hermanos más grande; es una entidad estructuralmente distinta, y exige reglas escritas donde antes había acuerdos tácitos. Las familias que asumen esto a tiempo construyen instituciones; las que no, se fragmentan en facciones.

El consenso no es debilidad, es la siguiente forma de poder

En la cultura empresarial latinoamericana persiste una idea de que el líder fuerte es el que decide solo, y de que la decisión por consenso es lenta, blanda o ineficaz. Esa idea, que tiene algo de verdad en la primera generación, se vuelve un error caro a partir de la segunda. La velocidad del fundador era una ventaja porque era una sola cabeza coherente. La velocidad del segundo o tercer líder, decidiendo solo, no produce coherencia: produce resistencia silenciosa, accionistas desinformados, ejecutivos confundidos y decisiones que se ejecutan a regañadientes. Lo rápido se vuelve, paradójicamente, lo lento.

El consenso, bien diseñado, no es asambleario ni paralizante. Es una tecnología de decisión que reconoce que en una empresa con varios dueños la calidad de la ejecución depende menos de la rapidez con que se tome la decisión y más del nivel de compromiso real con el que se ejecuta. Una decisión rápida que no se ejecuta es más cara que una decisión lenta que se ejecuta con convicción. Quien lleve esto a tiempo a su empresa familiar le habrá dado, sin saberlo, su mejor seguro de longevidad.

Pensar el consenso como tecnología, y no como sentimiento, permite entender por

qué las familias empresariales que duran varias generaciones terminan pareciéndose, en su funcionamiento interno, más a una pequeña democracia institucional que a la corte de un patriarca. Tienen reglas, foros, procedimientos, mayorías y minorías reconocidas. Han renunciado a la fantasía de la unanimidad permanente —que casi siempre encubre voces no escuchadas— y la han reemplazado por procesos que permiten estar en desacuerdo sin romperse.

Lo más difícil de todo, quizá, es reconocer que cada etapa exige renunciar a la virtud que hizo grande a la anterior. La primera generación construyó la empresa porque alguien decidió solo; la segunda la sostiene porque varios deciden juntos; la tercera la prolonga porque muchos deciden por reglas. Las familias que entienden esto no obligan al fundador a comportarse como un asambleísta, ni obligan a los primos a comportarse como hermanos. Le dan a cada generación el modelo de decisión que su geometría exige. Esa es, en último término, la única forma seria de pasar el bastón sin romperlo.

Fuentes y lecturas recomendadas

Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business. *Harvard Business School Press.* Marco de las cuatro etapas de propiedad: dueño controlador, sociedad de hermanos, consorcio de primos y parientes lejanos.

Tagiuri, R. y Davis, J. A. (1978/1996). Modelo de los tres círculos de la empresa familiar. Harvard Business School. Marco para distinguir los roles de familia, propiedad y negocio.

PwC Global Family Business Survey 2025 (con Kellogg School of Management, 1.325 empresas en 62 países). Datos sobre centralización, mecanismos formales de resolución de conflictos y correlación entre confianza, valores escritos y crecimiento.

FFI Practitioner – Family Firm Institute. The Evolution of Ownership Decision-Making in Family Enterprises: From Founder to Next Generation.

Cornell SC Johnson – Smith Family Business Initiative. Family Business Facts: estadísticas de continuidad generacional (30% / 12% / 3%).

Investigación sobre empresas familiares cotizadas. Founding-family-controlled firms, intergenerational succession, and firm value (Tandfonline). Efecto del fundador en posición de decisión sobre el valor de mercado.

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