El trabajo de quererse

Qué hacer para que una familia empresaria se lleve bien: vínculo, rituales y diferencias por generación.

Por Leonardo Correa Rodríguez

La pregunta más difícil de la empresa familiar no es quién decide, ni cómo se reparte, ni cómo se hereda. Es una pregunta más íntima y, por lo mismo, más postergada: cómo hacer para que una familia que tiene un negocio en común se siga queriendo. La mayoría de las familias empresarias asume, sin discutirlo, que el cariño es un dato de partida y que con eso basta. Las que sobreviven varias generaciones suelen aprender, por la vía dolorosa, que el cariño es un dato inicial pero la convivencia es un oficio.

Hay una intuición que conviene desbaratar al principio: que llevarse bien es un asunto sentimental. En una familia empresaria llevarse bien es, en proporciones casi iguales, un asunto afectivo, un asunto institucional y un asunto evolutivo. Lo afectivo cuida el vínculo. Lo institucional cuida la estructura. Lo evolutivo cuida que las dos cosas anteriores cambien al ritmo que la familia cambia. Cuando una de las tres dimensiones falta, la otra se agota intentando sostenerla.

Conviene decirlo sin rodeos. La investigación más amplia disponible sobre el tema —Trust and Harmony as Predictors of Family Business Longevity, los estudios de cohesión familiar publicados en Enterprise & Society, la encuesta global de PwC 2025 con 1.325 empresas en 62 países de la que ya hemos hablado ampliamente, coincide en una conclusión que parece banal y no lo es: la calidad de la relación entre los miembros de la familia es el mejor predictor de la longevidad del negocio. Mejor que el modelo, mejor que el sector, mejor que el plan de sucesión. La empresa familiar, como ámbito empresarial, premia con longevidad lo que la mayoría de los manuales de management no saben cómo medir.

> *“Las familias empresarias que duran no son las que se quieren más. Son las que han hecho del quererse un oficio y no un sentimiento.”*

1. Lo afectivo: cuidar el vínculo

El primer error de las familias empresarias es asumir que la cercanía cotidiana garantiza el vínculo. La verdad es la opuesta: la convivencia diaria sin pausas explícitas para mirarse erosiona la relación, no la sostiene. La familia que se ve todos los días en la oficina deja de verse como familia y empieza a verse como equipo. Cuando llega la primera crisis, descubre que ya no sabe hablar de otra cosa que no sea trabajo, y que la confianza que creía tener era, en realidad, hábito.

El cuidado del vínculo en una familia empresaria empieza por una decisión casi contracultural: proteger tiempo donde la empresa esté prohibida como tema. No porque la empresa sea un mal tema, sino porque sin ese refugio el vínculo deja de tener un terreno propio. Los estudios de la American Psychological Association sobre rituales familiares muestran que las familias con rituales estables, cenas, viajes, celebraciones recurrentes con reglas implícitas, reportan mayor satisfacción marital, mejor salud mental en los hijos y mayor sentido de identidad en los adolescentes. En el contexto de empresa familiar, esos rituales son, además, la única instancia donde los miembros se relacionan como parientes y no como cargos.

Hay una distinción útil entre cariño y confianza que las familias empresarias suelen colapsar. El cariño se hereda; la confianza se construye, se gasta y se repone. Una familia puede quererse mucho y, aun así, tener una confianza financiera frágil, una confianza operativa erosionada, una confianza emocional intermitente. Cuidar el vínculo no es proteger el cariño, el cariño suele bastarse a sí mismo, sino reponer la confianza antes de que llegue una crisis a probarla.

Caja de herramientas: vínculo afectivo

- Una cena mensual familiar con regla explícita: prohibido hablar de la empresa. Si surge, alguien dice 'eso lo hablamos el lunes' y se vuelve al tema personal.
- Un viaje familiar anual sin agenda de negocio. Idealmente sin asesores, sin cónyuges externos, solo el núcleo accionario y sus parejas si existen.
- Una llamada uno a uno mensual entre los socios familiares (hermanos,

primos, padres-hijos accionistas) que no toque temas operativos. Diez minutos bastan.

- Un ritual de cumpleaños cruzado: los socios se llaman, no se mensajean. La voz repara lo que el texto no.
- Un cierre anual del año familiar (no del año fiscal): qué nos pasó como familia, qué celebramos, qué nos costó. Antes de la cena de Navidad, no después.

2. Lo institucional: rituales y reglas

Lo afectivo, sin estructura, se gasta. Las familias que cuidan el vínculo solo desde el cariño descubren, tarde, que el cariño no produce decisiones. La dimensión institucional de llevarse bien consiste en darle a la familia foros explícitos donde practicar la conversación incómoda en condiciones civilizadas, antes de que la incomodidad estalle en condiciones inciviles. La investigación es clara: las familias que tienen mecanismos formales de reunión y resolución de conflictos viven más años en el negocio.

El instrumento más subestimado en la literatura es el retiro familiar anual. No es una vacación ni una junta extendida; es un formato propio que combina elementos de retiro educativo, reunión formal y reunión social, con agenda escrita y facilitación externa cuando hace falta. Estudios sobre gobernanza familiar coinciden en que un retiro de uno a tres días, una vez al año, con todos los miembros relevantes —no solo los que trabajan en la empresa, también los accionistas pasivos y, en familias maduras, las generaciones que aún no han llegado al consejo, es uno de los predictores más robustos de continuidad. Su valor no está en lo que se decide ese fin de semana; está en que la familia se obliga a mirar las cosas que en lo cotidiano no mira.

Junto al retiro, dos órganos institucionales sostienen la convivencia: el consejo de familia y el protocolo familiar. El consejo de familia es el foro permanente donde se cuida el vínculo y se discuten los temas que no son del negocio: educación de la siguiente generación, valores compartidos, reglas de uso de los activos comunes, política de empleo familiar. El protocolo familiar es el documento donde se escriben las reglas que la familia ha acordado para sí misma. Ninguno de los dos

es legalmente vinculante en el sentido estricto. Su valor es moral y de referencia; pero ese valor es sorprendentemente alto cuando llega una tensión: tener algo escrito a lo que volver es, en términos prácticos, tener un punto fijo en una conversación que de otra forma se mueve.

Caja de herramientas: rituales institucionales

- Retiro familiar anual de dos a tres días, fuera de la oficina, con agenda escrita y un facilitador externo al menos cada dos años.
- Consejo de familia trimestral, separado del consejo directivo, con presidente rotativo y minuta formal.
- Asamblea anual de accionistas (aunque sean tres), con orden del día, votaciones formales y acta firmada.
- Protocolo familiar revisado cada tres a cinco años, firmado por todos los miembros adultos.
- Mecanismo de resolución de conflictos en tres niveles: conversación directa, mediación interna, tercero externo. Plazos definidos para cada uno.
- Política de empleo familiar por escrito: requisitos de ingreso, evaluación, salida. La misma para todos, sin excepciones por afecto.

3. Lo evolutivo: qué cambia en cada generación

La tercera dimensión es la menos intuitiva. Lo que ayuda a una familia empresaria a llevarse bien no es lo mismo en cada etapa. La estructura de propiedad cambia, el número de personas crece, la cercanía emocional se diluye. La investigación clásica de Gersick, Davis, Hampton y Lansberg en Generation to Generation distingue tres configuraciones —dueño controlador, sociedad de hermanos, consorcio de primos— y cada una tiene retos afectivos e institucionales propios. Aplicar a una sociedad de primos las prácticas que funcionaron en la etapa del fundador es una manera silenciosa de garantizar que se rompa.

Primera generación: el fundador y sus hijos

El reto afectivo central no es la armonía entre los hijos, eso vendrá después, sino que el fundador haga espacio a las voces que su autoridad natural silencia. La empresa de primera generación se queja con frecuencia de que los hijos no tienen iniciativa; rara vez se pregunta si han tenido aire para tenerla. Un fundador que decide solo, que llena las cenas con planes, que evalúa las opiniones de sus hijos como si fueran reportes laborales, está construyendo, sin saberlo, un grupo que aprenderá a obedecer y no a discrepar. Cuando le toque decidir como hermanos, no sabrán.

Lo que ayuda en esta etapa: una cena familiar mensual sin temas de empresa; un espacio explícito, puede ser un comité informal, donde los hijos opinen sobre lo que opinarán cuando hereden, antes de heredar; y la disciplina del fundador para callar primero, escuchar segundo, opinar último.

Segunda generación: hermanos socios

El reto afectivo de la sociedad de hermanos es no dejar que las jerarquías de la infancia decidan en nombre de la lógica de negocio. El hermano mayor que sigue tratando al menor como si tuviera quince años, la hermana brillante que se siente subestimada porque siempre la subestimaron, el menor que calla porque siempre calló: todo eso se traslada, sin avisar, a la sala del consejo. La calidad de las decisiones de la segunda generación depende de cuánto haya hecho la familia, en frío, para nombrar y desactivar esas inercias.

Lo que ayuda en esta etapa: un retiro anual con facilitador externo, donde se hable explícitamente de cómo se decide y de cómo se siente cada uno con la dinámica actual; reglas claras sobre quién habla primero en la junta y rotación deliberada de esa secuencia; y una conversación uno-a-uno regular entre los hermanos socios que no toque la operación, solo la relación.

Tercera generación: primos y ramas

El reto afectivo aquí es que los primos no comparten lo que los hermanos compartían. La cohesión emocional ya no es automática; debe construirse. Las ramas familiares empiezan a tener intereses no idénticos: una rama puede preferir dividendo, otra reinversión; una rama vive cerca de la empresa, otra emigró;

algunos primos se conocen poco entre ellos y se han visto solo en bodas. Si la familia no construye, antes de que llegue la decisión difícil, una experiencia compartida entre las ramas, las ramas votan como facciones, no como familia.

Lo que ayuda en esta etapa: encuentros formales de primos antes de que tengan poder de voto; programas de educación accionaria para los miembros de la siguiente generación, donde aprendan juntos qué significa ser dueño; y rituales que crucen las ramas, viajes, retiros, comités de jóvenes, para que el vínculo entre primos no dependa solo de los padres.

1ª Generación	2ª Generación	3ª Generación y más
El riesgo: que el fundador confunda autoridad con afecto	**El riesgo: que los hermanos repitan jerarquías de la infancia**	**El riesgo: que las ramas se vuelvan facciones**
Lo que ayuda: hacer espacio a las voces que el fundador no escucha	Lo que ayuda: separar conversación familiar de conversación accionaria	Lo que ayuda: instituciones formales que no dependan de un líder fuerte
Ritual clave: cena familiar sin temas de empresa, una vez al mes	Ritual clave: retiro anual con facilitador externo	Ritual clave: asamblea ampliada de ramas con agenda estructurada
Foco emocional: que los hijos no compitan por su atención	Foco emocional: que los hermanos cuiden la confianza acumulada	Foco emocional: que los primos se conozcan más allá del apellido

Una nota final: el cariño es el punto de partida, no el resultado

La paradoja final del oficio de llevarse bien es que las familias empresarias que más se quieren no son las que más lo dicen. Son las que han construido un sistema afectivo, institucional, evolutivo, para protegerse a sí mismas de los momentos en que se quieran menos. El cariño, en estas familias, no es lo que se exhibe; es lo que se cuida. Cuidar significa, casi siempre, hacer cosas modestas y repetidas: un retiro al año, una cena al mes, una llamada a tiempo, un protocolo revisado, una conversación que se posterga menos de la cuenta.

Lo más sorprendente, cuando uno mira las familias empresarias longevas, las japonesas que pasan de los doscientos años, las europeas que llegan a la quinta y sexta generación, los pocos casos latinoamericanos que han cruzado la tercera, es lo poco extraordinario de sus prácticas. Hacen lo que casi cualquier familia podría hacer. La diferencia está en que lo hacen, lo hacen consistentemente y lo hacen sin esperar a tener una crisis que justifique hacerlo. Han entendido, con esa modestia que solo da el tiempo, que llevarse bien no es un don. Es un oficio. Y como todo oficio, se aprende, se pierde si se descuida y mejora si se practica.

Ese, al final, es el mejor consejo que la investigación puede ofrecer a quienes tienen una empresa familiar: no esperen llevarse bien por inercia. Construyan la convivencia con la misma seriedad con que construyen el negocio. La empresa, paradójicamente, será la primera beneficiada.

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.
- **PwC Global Family Business Survey 2025** (con Kellogg School of Management; 1.325 empresas en 62 países). Datos sobre confianza, valores escritos, mecanismos de resolución de conflictos y crecimiento.
- **Family Cohesion as a Longevity Factor of Business with Intergenerational Transmission.** Enterprise & Society, Cambridge University Press.
- **American Psychological Association (2002).** Family routines and rituals may improve family relationships and health.
- **Family Firm Institute / FFI Practitioner.** The Evolution of Ownership Decision-Making in Family Enterprises: From Founder to Next Generation.
- **IMD Business School.** Longevity in Family Business: Lessons from Japan.
- **Cornell SC Johnson – Smith Family Business Initiative.** Family Business Facts.

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