Mitos y secretos de la empresa familiar

Lo que se dice, lo que no se dice, y lo que realmente ocurre

Por Leonardo Correa Rodríguez

La empresa familiar es la forma de organización empresarial más antigua y más extendida del mundo. En Colombia, representa más del 70% del tejido empresarial y genera la mayor parte del empleo privado del país. Sin embargo, es también una de las instituciones más incomprendidas, tanto por quienes la estudian desde afuera como por quienes la viven desde adentro.

En años de trabajo con familias empresarias colombianas, hemos identificado un patrón que se repite con notable consistencia: las familias operan bajo creencias que no siempre corresponden a la realidad, y guardan silencios que ocultan verdades que, si se nombraran, permitirían resolver muchos de los conflictos que las aquejan.

Este artículo recoge cinco mitos que las empresas familiares creen sobre sí mismas, y cinco secretos que rara vez se dicen en voz alta pero que determinan, con frecuencia, su supervivencia o su fracaso.

Los Mitos

Los mitos son las historias que las familias empresarias se cuentan para explicar cómo funcionan. Algunas veces son parcialmente ciertas. Otras veces son completamente falsas. En todos los casos, cuando se toman como verdades absolutas, generan decisiones equivocadas y conversaciones que nunca ocurren porque “ya se sabe cómo son las cosas”.

Mito 1: En la empresa familiar, la familia siempre estará unida

La realidad: La unidad familiar no es un punto de partida: es el resultado de un trabajo deliberado y sostenido. Las familias que no construyen estructuras de comunicación, mecanismos de resolución de conflictos y acuerdos sobre cómo

tomar decisiones juntas, no se mantienen unidas por el solo hecho de compartir apellido o afecto. La unión, en el contexto de la empresa familiar, se construye o se pierde.

Caso ilustrativo: *Una familia con tres ramas —los descendientes de tres hermanos fundadores— llegó a consultoría convencida de que su único problema era un conflicto puntual sobre la distribución de dividendos. En el proceso quedó evidente que llevaban quince años sin reunirse como familia, que las ramas no se conocían entre sí más allá de los nombres, y que el conflicto sobre dividendos era simplemente el primer punto de contacto de una distancia que se había ido construyendo en silencio. La empresa estaba unida en el papel. La familia, hace mucho que no.*

Mito 2: El fundador siempre sabe lo que es mejor para la empresa

La realidad: El fundador tiene una autoridad ganada que merece respeto. Pero esa autoridad no es infalible ni permanente. El fundador construyó la empresa en un contexto específico, con una lógica que funcionó para ese momento. Cuando el entorno cambia, cuando la empresa crece, cuando entran nuevas generaciones, esa misma lógica puede convertirse en un obstáculo. El mayor riesgo no es que el fundador se equivoque, sino que nadie dentro de la familia se sienta con la autoridad moral para señalarlo.

Caso ilustrativo: *El fundador de una empresa de construcción regional llevaba años tomando todas las decisiones de crédito personalmente, sin importar el monto. Sus hijos, ya formados y con años de experiencia en la empresa, seguían esperando su aprobación para operaciones menores. Cuando él enferma y se ausenta por varios meses, la empresa casi colapsa: nadie había desarrollado la capacidad de decidir porque nadie había tenido permiso de hacerlo. El mito de la infalibilidad del fundador había creado una organización incapaz de funcionar sin él.*

Mito 3: Los conflictos en la empresa familiar son por culpa del negocio

La realidad: La mayoría de los conflictos que se manifiestan en la empresa familiar tienen raíces que anteceden al negocio por décadas. Son conflictos familiares —entre hermanos, entre padres e hijos, entre ramas de la familia— que encuentran en la empresa el escenario donde expresarse. La empresa no genera el conflicto: lo revela y le da un terreno concreto donde pelear.

Caso ilustrativo: *Dos socios hermanos llegan a una disputa formal sobre la dirección estratégica de la empresa. Uno quiere expandirse, el otro quiere consolidar. El debate parece racional y empresarial. En el proceso de mediación queda claro que esa división reproduce exactamente la relación que los dos hermanos habían tenido con su padre desde la infancia: uno era el preferido del riesgo y la aventura, el otro era el preferido del orden y la prudencia. El conflicto empresarial era la continuación de una conversación familiar que nunca se había cerrado.*

Mito 4: Profesionalizar la empresa significa sacar a la familia

La realidad: Profesionalización no es sinónimo de exclusión familiar. Significa establecer criterios claros para los roles, las decisiones y las compensaciones, independientemente de si quien los ocupa es familiar o no. Una empresa puede tener a varios miembros de la familia en posiciones clave y ser altamente profesional. Y puede tener gerentes externos y seguir siendo disfuncional. La profesionalización es un asunto de estructuras y criterios, no de apellidos.

Caso ilustrativo: *Una familia del sector agroindustrial contrató un gerente externo convencida de que ese era el camino a la profesionalización. El gerente era competente, pero no tenía autoridad real: el fundador seguía tomando decisiones por encima de él, los hijos lo ignoraban cuando no les convenia, y la junta era inexistente. Dos años después el gerente renunció. La empresa no había cambiado nada: simplemente había añadido un cargo al organigrama sin modificar las dinámicas de fondo.*

Mito 5: Si la empresa va bien, la familia está bien

La realidad: El desempeño empresarial y la salud familiar son variables que se influyen mutuamente pero que no se determinan. Una empresa puede ser financieramente exitosa mientras que la familia que la controla acumula resentimientos, silencios y fracturas que, eventualmente, explotan en el momento menos oportuno. Y al revés: familias con conflictos visibles y declarados pueden sostener empresas sólidas mientras tienen la madurez de separar sus roles. El éxito empresarial no cura los problemas familiares. Los aplaza.

Caso ilustrativo: *Una empresa familiar de segunda generación alcanzó sus mejores resultados financieros históricos en el mismo año en que los hermanos socios decidieron no volver a hablarse fuera de las reuniones de junta. La empresa funcionaba. La familia, no. Tres años después, ese silencio derivó en una demanda judicial por presunta administración desleal. El éxito había enmascarado una fractura que, sin atención, terminó siendo más costosa que cualquier crisis operativa.*

Los Secretos

Los secretos son las verdades que las familias empresarias conocen pero no nombran. No siempre son oscuros ni vergonzosos: muchas veces son simplemente incómodos, o contradicen el relato oficial que la familia ha construido sobre sí misma. Nombrarlos no resuelve los problemas, pero es el primer paso para poder trabajar con ellos.

Secreto 1: El poder real rara vez está donde dice el organigrama

En la empresa familiar existe casi siempre una brecha entre el poder formal —el que aparece en los cargos, las actas y los estatutos— y el poder real, que se ejerce a través de la influencia, la historia y las lealtades familiares. El fundador que “se retiró” pero sigue siendo consultado para todo. La madre que no tiene cargo pero cuya opinión determina las decisiones importantes. El hijo mayor que no es gerente pero que bloquea o facilita cualquier iniciativa dependiendo de si le conviene. Entender dónde está realmente el poder es indispensable para saber cómo funciona la empresa de verdad.

Caso ilustrativo: *En un proceso de sucesión, la familia había designado formalmente a la hija del medio como gerente general. En la práctica, cada decisión relevante pasaba por el hermano mayor, que no tenía ningún cargo formal pero que era el interlocutor real con los bancos, los principales clientes y el fundador. El organigrama decía una cosa. La empresa funcionaba de otra. La sucesión fracasó no porque la hija fuera incompetente, sino porque nadie había reconocido dónde estaba el poder real y trabajado para alinear ambas estructuras.*

Secreto 2: Los acuerdos no escritos son los que más pesan

Las empresas familiares funcionan en gran medida sobre la base de acuerdos tácitos: promesas hechas en conversaciones informales, compromisos asumidos implícitamente, expectativas que nunca se verbalizaron pero que todos “saben”. Esos acuerdos no escritos son, frecuentemente, más vinculantes emocionalmente que cualquier documento formal. Y cuando se rompen —por cambio de circunstancias, por distinta interpretación, o por simple olvido— generan un daño que va mucho más allá de lo contractual: afectan la confianza en la familia.

Caso ilustrativo: *Un fundador le comunicó a su hijo, en una conversación privada hace quince años, que la empresa sería suya cuando llegara el momento. Ese compromiso nunca se formalizó. Años después, el fundador decide nombrar un gerente externo por razones estratégicas completamente válidas. El hijo lo vive como una traición. No porque el fundador incumpliera una obligación jurídica, sino porque rompió una promesa que para el hijo era tan real como cualquier contrato. El conflicto no era empresarial. Era el de una palabra empeñada que nunca se escribió.*

Secreto 3: La sucesión se teme más de lo que se planea

La mayoría de los fundadores saben que deben planear la sucesión. Pocos lo hacen a tiempo. No por descuido ni por irresponsabilidad, sino porque la sucesión implica enfrentar algo que va mucho más allá de lo empresarial: la propia mortalidad, el miedo a perder identidad, la incertidumbre sobre si los sucesores están realmente preparados, y la sospecha de que entregar el mando equivale a volverse irrelevante. Mientras ese miedo no se nombra, la sucesión se posterga indefinidamente bajo argumentos que siempre parecen razonables.

Caso ilustrativo: *Un empresario de 72 años llevaba ocho años "preparando" a su hijo para asumir la gerencia. Cada vez que se acercaba el momento de la transferencia real, aparecía una razón para esperar: que el mercado estaba difícil, que el hijo necesitaba más experiencia, que había un proyecto que él debía cerrar primero. En el proceso de consultoría, el fundador logró decir en voz alta lo que nunca había nombrado: "Tengo miedo de que sin la empresa, no sepa quién soy." Esa frase abrió una conversación que ocho años de preparación formal no habían podido iniciar.*

Secreto 4: No todos los miembros de la familia quieren estar en la empresa

En muchas familias empresarias existe una expectativa implícita de que los hijos deben —o quieren— vincularse al negocio familiar. Esa expectativa rara vez se discute abiertamente. El resultado es que algunos miembros de la familia entran a la empresa no por vocación sino por obligación afectiva, y permanecen en ella cargando un resentimiento silencioso que afecta su desempeño, su bienestar y la dinámica del equipo. La lealtad familiar y la motivación profesional son cosas distintas, y confundirlas tiene costos altos para todos.

Caso ilustrativo: *Una hija con formación en artes y una carrera prometedora en el sector cultural ingresó a la empresa familiar porque "así se esperaba de ella". Nunca lo dijo explícitamente, pero su desempeño era mediocre, su energía visible fuera de la empresa era enorme, y los conflictos con sus hermanos eran constantes. Cuando en un proceso de consultoría se abrió el espacio para que cada miembro expresara su relación real con la empresa, ella fue la primera en decir que nunca había querido estar ahí. La familia quedó en silencio. Y luego, lentamente, empezó a construir un acuerdo que le permitía salir con dignidad y con una participación patrimonial justa.*

Secreto 5: El protocolo familiar no resuelve los problemas: los saca a la luz

Muchas familias llegan a la construcción de un protocolo familiar esperando que ese documento resuelva sus conflictos. Lo que ocurre en realidad es lo contrario: el proceso de construcción del protocolo obliga a la familia a hablar de cosas que

nunca había conversado, a tomar posiciones sobre temas que había evitado, y a evidenciar diferencias que estaban ocultas bajo la superficie. El protocolo no es una solución: es el proceso que permite que los problemas reales emerjan en un entorno estructurado, donde puedan trabajarse antes de que se manifiesten en una crisis.

Caso ilustrativo: *Una familia con cuatro hijos inició el proceso de protocolo convencida de que estaban "bien alineados" y que el ejercicio sería rápido. En la segunda sesión, al discutir los criterios de ingreso de familiares a la empresa, surgieron posiciones radicalmente opuestas que nadie sabía que existían. En la tercera sesión, al hablar de distribución de dividendos, quedó en evidencia que dos de los hijos tenían necesidades económicas muy distintas que nunca habían declarado. El proceso fue largo y en ocasiones tenso. Pero la familia terminó con un protocolo que era suyo de verdad, construido sobre conversaciones reales y no sobre el supuesto de que todos pensaban igual.*

Reflexión final

Los mitos y los secretos de la empresa familiar no son problemas en sí mismos. Son, ante todo, señales. Señales de que hay algo que la familia no ha podido decir todavía, algo que no sabe cómo procesar, algo que teme nombrar porque cree que nombrarlo lo hará real o lo hará imposible de resolver.

La experiencia demuestra lo contrario. Las familias que se atreven a cuestionar sus propios mitos y a sacar a la luz sus propios secretos no se destruyen. Se fortalecen. Porque construyen sus acuerdos sobre la realidad de lo que son, y no sobre la imagen de lo que quisieran ser.

Y esa es, en última instancia, la diferencia entre una empresa familiar que perdura y una que simplemente sobrevive.

Gobierno Corporativo • Protección Patrimonial • Protocolos Familiares • Perdurabilidad y Sucesión

comercial@correadaza.com

difusión citando la fuente.