

# El cambio como oportunidad

En temas fundamentales para las empresas familiares, como la estructura de propiedad, el adecuado manejo de las transiciones —períodos caracterizados por la incertidumbre— mejora significativamente las posibilidades de la continuidad.

Por *Kelin E. Gersick, Ivan Lansberg, Michèle Desjardins y Barbara Murray*

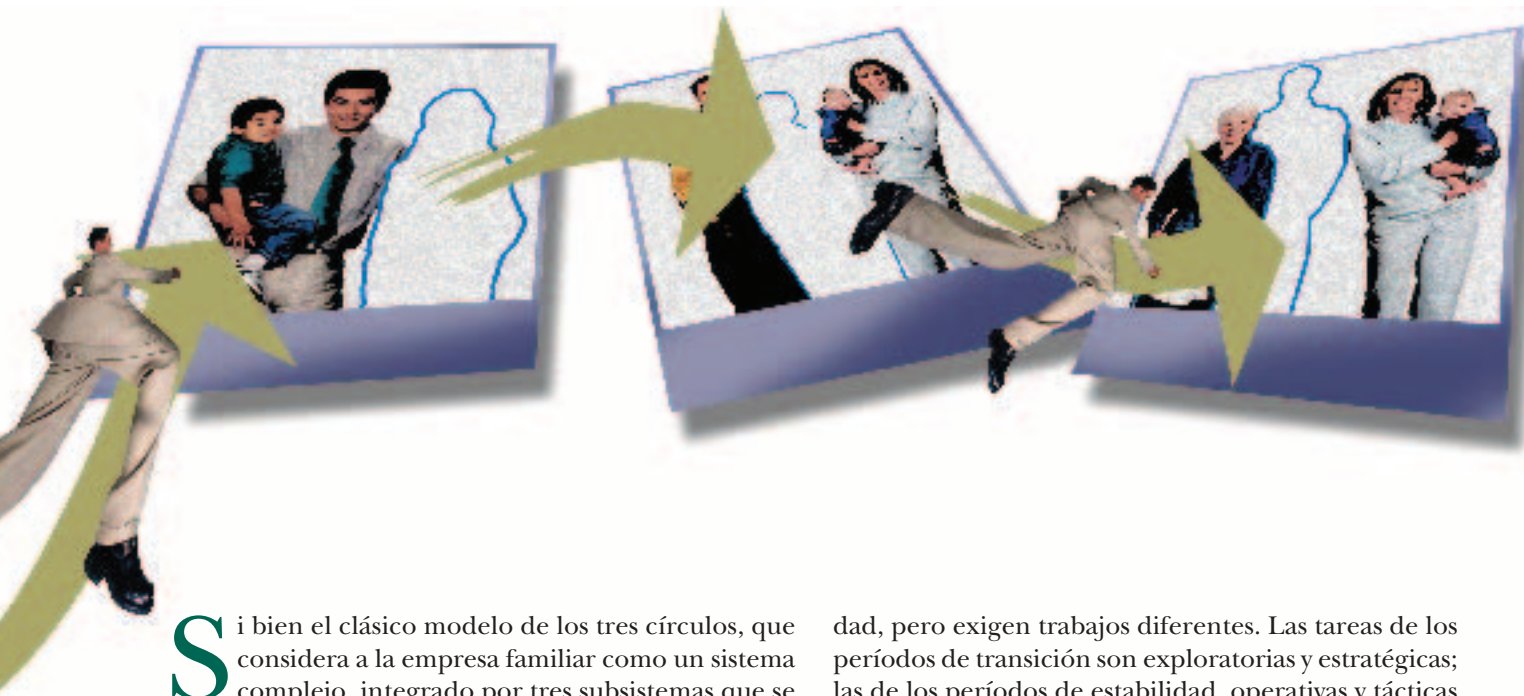
## EN SÍNTESIS

- A partir del modelo de desarrollo, que estudia la evolución de las empresas familiares a lo largo del tiempo, los autores concentran el análisis en uno de los ejes —la estructura de propiedad— y, en particular, en los periodos de transición entre cada una de sus etapas, porque en ellos la organización hace elecciones fundamentales, que darán forma a su futuro.
- Luego de identificar distintos tipos de transiciones, ponen el foco en las “evolutivas” y explican cada uno de sus componentes: desde las presiones pro-desarrollo y lo que opera como detonante de la transición, hasta que se concreta.
- Finalmente, dos ejemplos de empresas reales ilustran diferentes fases del proceso de transición, que debe administrarse para garantizarle, tanto a la familia como a la compañía, un cambio planificado y constructivo, que apunte a la continuidad del negocio.



Samyú

Los autores de este trabajo integran el equipo directivo de la consultora Lansberg, Gersick & Associates (LGA). Kelin E. Gersick, doctorado en Harvard, es profesor emérito de la Escuela de Psicología de California, y coautor de *Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business*. Ivan Lansberg, después de doctorarse en Columbia, fue profesor en la escuela de negocios de esa universidad, y más tarde en la de Yale. Ya como consultor, trabajó para empresas familiares de los Estados Unidos, Canadá, Asia, Europa y América latina. Fue uno de los fundadores del Family Firm Institute (FFI). Su último libro se titula *Succeeding Generations*. Michèle Desjardins es la responsable de los proyectos de LGA en Canadá. Previamente, fue consultora de management en Price Waterhouse y en la Securities Commission de Quebec. También trabajó en proyectos de consultoría en los Estados Unidos, Francia y Brasil. La doctora Barbara Murray, con vasta experiencia en la consultoría para empresas familiares, es directora de la Family Business Network (FBN), una asociación global especializada en la capacitación de empresas familiares. También dirigió el Centre for Family Enterprise (CFE). Reproducido de *Family Business Review*, con autorización de The Family Firm Institute, Inc. Todos los derechos reservados.



**S**i bien el clásico modelo de los tres círculos, que considera a la empresa familiar como un sistema complejo, integrado por tres subsistemas que se superponen (estructura de la propiedad, negocio y familia), es una excelente herramienta para entender la dinámica de cualquier firma de ese tipo en un momento determinado de su historia, resulta de mucha mayor utilidad el modelo de desarrollo, en el cual cada uno de los tres subsistemas recorre una secuencia de etapas a lo largo del tiempo (ver Gráfico 1).

Aunque es fundamental seguir indagando en la naturaleza especial de cada etapa, estamos particularmente interesados en los períodos de cambio que existen entre ellas —las transiciones—, porque son los más críticos y desafiantes para el desarrollo de las empresas familiares. Períodos de incertidumbre, en los que quienes deben tomar decisiones se sienten ansiosos y vulnerables; y es comprensible que así sea, porque en ellos la organización hace elecciones fundamentales, que darán nueva forma a su futuro.

Las transiciones son oportunidades para reconsiderar el rumbo del negocio y plantear un cambio fundamental. A su vez, los períodos estables, correspondientes a la mitad de una etapa, cuando la firma está comprometida con una determinada estructura de propiedad o cierto diseño organizacional, constituyen una gran oportunidad para el foco y el crecimiento.

Tanto el cambio (transición) como el crecimiento (estabilidad) son esenciales para el éxito y la continui-

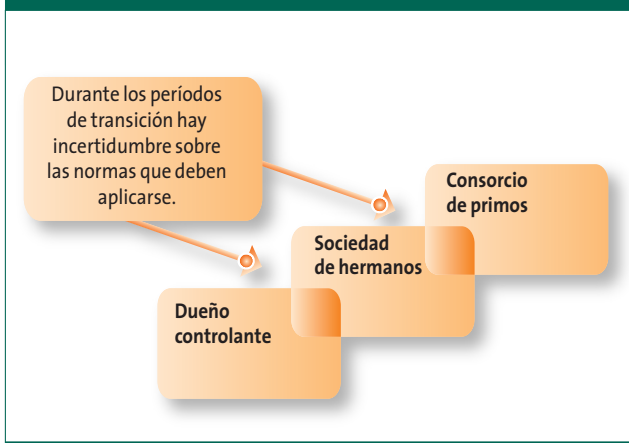
dad, pero exigen trabajos diferentes. Las tareas de los períodos de transición son exploratorias y estratégicas; las de los períodos de estabilidad, operativas y tácticas por naturaleza. Dicho de otro modo, durante la transición es posible considerar todas las opciones y decidir qué montaña escalar, mientras el ejército, por lo general, espera en el valle. Después, en el período estable que sigue a la transición, todos los esfuerzos se concentran en llegar hasta la cima de la montaña elegida, sin perder un solo minuto pensando en las que se descartaron. Entender estas diferencias, y la alternancia entre cambio y estabilidad, es crítico para la gestión eficaz de una empresa familiar a lo largo del tiempo.

Este trabajo apunta a explorar las transiciones a lo largo del eje de la estructura de propiedad de las empresas familiares, cuyas etapas, de acuerdo con el modelo de desarrollo, son las siguientes: “dueño controlante”, “sociedad de hermanos” y “consorcio de primos”

**Gráfico 1. El modelo de desarrollo**



## Gráfico 2. Períodos de transición



(ver Gráfico 2). En principio, hemos identificado tres tipos de transiciones entre esas tres etapas:

**1. “Recicladoras”.** Los individuos cambian, pero retienen la misma estructura de propiedad básica:

- De dueño controlante a dueño controlante.
- De sociedad de hermanos a sociedad de hermanos.
- De consorcio de primos a consorcio de primos.

**2. “Des-evolutivas”.** Se orientan hacia una estructura menos compleja:

- De sociedad de hermanos a dueño controlante.
- De consorcio de primos a sociedad de hermanos.
- De consorcio de primos a dueño controlante.

**3. “Evolutivas”.** Se orientan hacia una estructura más compleja:

- De dueño controlante a sociedad de hermanos.
- De dueño controlante a consorcio de primos.
- De sociedad de hermanos a consorcio de primos.

Nos concentraremos en el análisis de las transiciones evolutivas por cuanto, en el mundo occidental, las tendencias demográficas sugieren que son las que van en aumento. Y hay varias razones posibles para ello:

■ La jubilación o muerte de los dueños controlantes (DCs) de empresas fundadas en la década de los '40 ha generado más sociedades de hermanos (SHs) y consorcios de primos (CPs).

■ Los cambios en las comunicaciones, el transporte, así como la expansión de los mercados, son fenómenos que favorecen a las empresas más grandes y multifacéticas.

■ Finalmente, desde la perspectiva de la familia, la orientación hacia la propiedad concentrada en una persona podría estar disminuyendo, en parte porque algunas de las viejas prácticas hereditarias (el derecho del primogénito, por ejemplo) dejaron de ser la norma en muchas sociedades.

## Los seis componentes de las transiciones

¿Cómo evoluciona la propiedad de una empresa familiar a lo largo del tiempo? Es evidente que el paso de una etapa a otra no se produce de manera instantánea; de hecho, muchos sistemas son un híbrido de dos etapas durante períodos prolongados. Sin embargo, las transiciones entre etapas ocurren en momentos previsible y siguen un curso característico. De modo que entender la estructura básica de esos períodos, y aprender a manejarlos con eficacia, a nuestro juicio mejorará significativamente las posibilidades de continuidad de un negocio familiar.

Y creemos que éste es un modelo de cambio de sistema aplicable a una amplia variedad de empresas familiares en cualquier etapa de sus vidas. Porque si bien hay diferencias en las cuestiones que surgen en la transición de dueño controlante a sociedad de hermanos (DC → SH) y las que emergen en la transición de sociedades de hermanos a consorcios de primos (SH → CP), los períodos de transición tienen una estructura básica que permite entenderlos y predecirlos. Pueden durar algunos meses o varios años, según el tipo de transición y la complejidad del sistema, pero todas las transiciones de una etapa a la siguiente siguen el mismo patrón.

Nuestra investigación sugiere que hay seis componentes nítidos en las transiciones: el primero es una característica del período que empuja al sistema hacia la transición; los restantes son etapas de la transición en sí misma (ver Gráfico 3).

### 1. La acumulación de presiones pro-desarrollo

Una metáfora que captura la naturaleza de las fuerzas que impulsan las transiciones es el glaciar. Un glaciar, al igual que una empresa familiar, es un sistema que trabaja y crece, interactuando con su entorno y equilibrando el movimiento con la estabilidad. Las fuerzas que operan en un glaciar son poderosas y complejas, pero casi invisibles. Con el tiempo, a medida que la presión de la masa de hielo aumenta, el cambio se va gestando. Y repentinamente, cuando llega a un estado de “predisposición”, un simple agente momentáneo basta para iniciar el desprendimiento de enormes bloques del glaciar, que entonces adquiere nueva forma.

Del mismo modo, las presiones pro-desarrollo que se generan en las familias y sus empresas están continuamente en funcionamiento, a fin de impulsar la necesidad del cambio y la disposición favorable a encararlo. Los individuos envejecen, la dinámica familiar evoluciona y el entorno económico fluye constantemente. Como el glaciar, las empresas familiares se resisten al cambio todo lo que pueden para

*“Las continuas presiones en favor del desarrollo que se generan en la empresa y los familiares impulsan la necesidad del cambio.”*

proteger sus hábitos y rutinas. Pero, tarde o temprano, la presión en favor del cambio se torna irresistible. En esos momentos de “predisposición”, a menudo se producen estallidos de grandes cambios, activados por un detonante: una acción o un acontecimiento. Una vez desencadenada la transición, toda la presión acumulada se activa, y el sistema tiene la oportunidad de hacer cambios fundamentales. Por un momento, inmediatamente después de la transición, la nueva forma del sistema parece autorregularse. Las fuerzas se suavizan, y todos respiran profundamente. Luego, las presiones recomienzan, como punto de partida del proceso que conducirá a la siguiente transición.

## 2. El detonante

El agente que pone en marcha la transición puede ser una “alarma” temporal (un líder que se aproxima a la edad de jubilación obligatoria) o un acontecimiento inesperado (la enfermedad de un directivo clave, por ejemplo). Muchas veces, el detonante parece, en sí mismo, insignificante. Ello se debe, parafraseando a Shakespeare, a que “lo importante es la predisposición”. La fuerza del cambio proviene de las presiones acumuladas en el sistema; el detonante es sólo la chispa que da inicio a la acción: un acontecimiento en la vida de uno de sus líderes, una reunión de directorio, algo que ocurre en la fábrica.

Una vez que la transición se ha “disparado”, empieza el trabajo real, compuesto por tres tareas secuenciales.

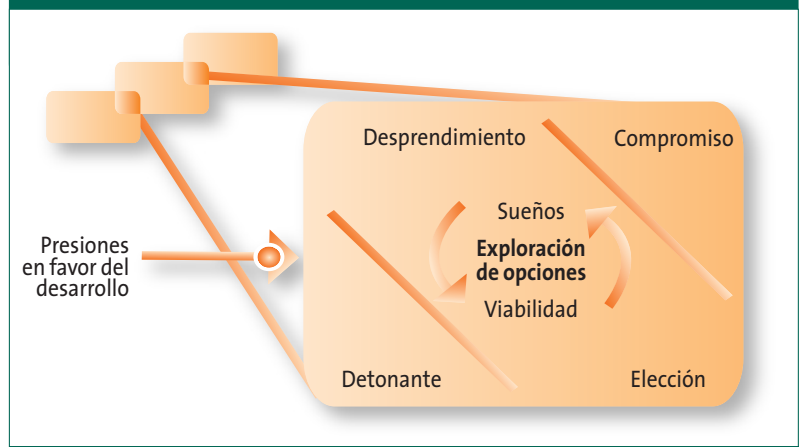
## 3. El desprendimiento

Consiste en reconocer que la era de la vieja estructura está llegando a su fin, y que es preciso encontrar una nueva. En las transiciones de la estructura de propiedad, el símbolo del desprendimiento es, a menudo, el compromiso público de una fecha de retiro, de transferencia de acciones, o bien un cronograma para el desarrollo profesional de los futuros líderes.

## 4. La exploración de opciones

Implica considerar diferentes formas para la nueva estructura de propiedad, y luego medir la viabilidad de cada una de ellas en fun-

Gráfico 3. Fases de una transición



ción de los sueños y capacidades de los participantes. Es un proceso de prueba, aprendizaje y revisión. Puede llevar poco tiempo, o prolongarse durante varios años. El manejo de esta fase exploratoria representa el mayor desafío de liderazgo de las transiciones.

## 5. La elección

En algún momento debe seleccionarse una opción, y descartar las demás. Aunque a esta tarea suele prestársele mucha atención, en realidad es apenas un paso del proceso, y sólo tendrá éxito si es el resultado de una adecuada preparación.

Es probable que las tareas de desprendimiento, exploración de opciones y elección de una de ellas sigan una secuencia, pero algunas familias alteran el orden. Anuncian un cambio inminente, por ejemplo, pero demoran la exploración de opciones. En esos casos, las “presiones en favor del desarrollo” seguirán sumándose, y, dado que la transición ya se ha desencadenado, la fuerza de la presión aumenta y el sistema atraviesa incómodas situaciones de tensión. Otras familias empiezan a explorar un conjunto reducido de opciones, y quizá hasta realicen una elección preliminar, pero luego toman conciencia de que el camino elegido no es el apropiado. Ello las obliga a retomar la tarea exploratoria, esta vez con una visión más amplia. Cualquiera sea la secuencia, una transición exitosa debe desembocar en alguna elección clara, y permitir que el sistema avance hacia la etapa final.

## 6. El compromiso con la nueva estructura

La elección no indica el fin de la transición; aún hay que solidificarla con una fase de compromiso. Una vez que la empresa familiar se declara formalmente preparada para funcionar de manera diferente, tiene que implementar los cambios en la estructura, y ayudar al entorno a vincularse con el nuevo sistema (o exigirle que lo haga). Estas tareas incluyen, con frecuencia, el retiro



de los viejos líderes de las funciones operativas críticas, importantes cambios en los sistemas de soporte, y la implantación de nuevas políticas y rutinas.

## Ejemplos de dos transiciones

Los siguientes casos corresponden a empresas familiares reales en transiciones evolutivas. Cada uno de ellos subraya dos o tres etapas de la transición.

### Caso 1. De padre a hermanos

El padre de familia, dueño controlante de la empresa, pensaba en retirarse. Coincidentemente, también estaba a punto de jubilarse un ejecutivo clave. En la compañía trabajaban cuatro hijos adultos.

■ **Presiones pro-desarrollo:** Los dos inminentes retiros exigían una planificación financiera. El mayor de los hermanos tenía una enfermedad que debilitaba sus músculos, y la familia era consciente del creciente deterioro de su salud. Los otros tres hermanos no se llevaban bien; las peleas entre ellos eran cada vez más serias.

■ **El detonante:** El anuncio repentino del padre de que tenía intenciones de retirarse de la empresa en un plazo no mayor a 15 meses.

■ **El desprendimiento:** Se logró cuando el dueño hizo público su compromiso con la decisión tomada, y la familia fijó un cronograma para los asuntos que debían atenderse durante el siguiente año y medio.

■ **La exploración de opciones:** Luego de un período de capacitación en el negocio, que promovió reuniones entre los hermanos, se puso de manifiesto que estaban interesados en la gobernabilidad, y exploraron opciones para abordar temas vinculados con la estructura de la propiedad, la empresa y la familia. Los hermanos aprendieron a trabajar como un equipo en el proceso de elegir un asesor que los ayudara a rediseñar el directorio y les enseñara a dirigir profesionalmente el negocio. Después de algunos ejercicios resultó obvio que, a pesar de ciertas diferencias, todos compartían un sueño común: preservar y proteger a la empresa para que la familia se beneficiara, tal como sus padres habían soñado.

■ **La elección:** Para esta familia fue una sociedad de hermanos, que se vieron obligados a resolver cuestiones de liderazgo y de distribución del paquete accionario. Controlados por buenas prácticas de negocios en el directorio, empezaron a trabajar para que la empresa funcionara, en lugar de pelearse unos con otros.

■ **Compromiso:** El sistema todavía sigue avanzando y retrocediendo, entre el reconocimiento y la consolidación de las nuevas estructuras, y ha vuelto a la fase de la ex-

ploración. Sin embargo, se orienta hacia el compromiso y la salida de la transición.

### Caso 2. De hermanos a primos

El grupo “senior” de la familia estaba integrado por cuatro hermanos, con una diferencia de edad de 12 años: tres mujeres y un varón, el menor. El presidente ejecutivo (CEO) de la empresa era el marido de la hermana mayor.

■ **Presiones pro-desarrollo:** El CEO se acercaba a la edad de jubilación; los directores que no pertenecían a la familia le recomendaban que planificara su sucesión. Los hermanos más jóvenes aún no estaban preparados para considerar sus propios retiros. El grupo de primos se mostraba ansioso; interrogaban a los mayores sobre la transferencia de la propiedad y las oportunidades de desarrollo profesional para ocupar cargos en la alta jerarquía de la empresa. Estimaban que los acuerdos informales entre los hermanos (sus tíos) no eran suficientes para ellos, y solicitaban más estructura y más políticas. Por otro lado, el ambiente de negocios le ofrecía a la empresa nuevas oportunidades de crecimiento.

■ **Detonantes:** Fueron varios los “disparadores” que iniciaron la transición. Para la rama senior, el detonante fue el inminente cumpleaños del CEO, que era sinónimo de retiro. En otras ramas, el punto de inflexión tuvo que ver con un acontecimiento imprevisto. Un miembro de una de las ramas familiares que no estaba involucrada en el negocio, víctima de un ataque violento, estuvo en coma varios meses. Su familia esperaba apoyo financiero de la empresa para él, y enfureció cuando se lo negaron. La situación provocó una lucha de poder entre las ramas, y los hermanos más jóvenes empezaron a hablar de la transición.

## Las transiciones más complejas

El segundo ejemplo pone al descubierto algunos rasgos distintivos de las transiciones de “sociedad de hermanos” a “consorcio de primos”. Primero, la tarea de desprendimiento es más prolongada y compleja que en las transiciones de “dueño controlante” a “sociedad de hermanos”. Los hermanos enfrentan el dilema de retirarse todos al mismo tiempo o gradualmente. En el primer caso, los más jóvenes podrían sentir que se les ha negado la oportunidad de liderar la empresa. Si se marcharan gradualmente, a los de más edad podría surgirles una duda: “¿Confío en mis hermanos para proteger mis intereses y cuidar de mis hijos?”. Con frecuencia, la dificultad del desprendimiento se evidencia en prolongadas negociaciones entre los hermanos sobre sus paquetes jubilatorios,

*“Durante las transiciones más complejas, lo principal es diseñar e implantar una estructura de gobernabilidad.”*



Sanyu

mientras sufren por las aspiraciones personales que no lograron materializar.

La tarea vinculada con la exploración de opciones también es más complicada. En la transición de “dueño controlante” a “sociedad de hermanos”, las opciones a explorar son pocas y hay que movilizar a un pequeño número de personas. En la transición de “sociedad de hermanos” a “consorcio de primos”, las opciones a considerar suelen ser más. Y también es más difícil elegir la estructura para un consorcio de primos, por la mayor diferencia de edad entre ellos, la confusión generacional (con frecuencia, los primos y primas de una rama son mayores que los tíos y tías de otra), la política y las jerarquías entre las ramas familiares, y la secuencia gradual de partidas entre los hermanos. Hay muchos pasos posibles, que suelen incluir híbridos de modelos probables. Y, dado que el proceso lleva más tiempo, el sistema es más vulnerable a las crisis durante la transición.

Finalmente, una vez hecha la elección, la fase de compromiso suele ser prolongada. Es necesario formular muchas nuevas estructuras y políticas. A veces, los primos advierten que los recursos a repartir serán escasos cuando tengan que dividirse entre los múltiples miembros de su misma generación. Frente a una amplia diversidad de intereses, edades, capacidades y grados de compromiso, todos sienten la necesidad de llegar a un acuerdo formal sobre quién recibirá qué, y cuándo. Durante estas transiciones, buena parte del trabajo consiste en el diseño y la implementación de una estructura de gobernabilidad, a menudo mucho más desarrollada que la de etapas previas.

### Lecciones que deja la experiencia

Para los líderes de empresas familiares que transitan etapas de transición, la primera sugerencia es que reconozcan a la transición como lo que realmente es —una oportunidad para el cambio—, y les garanticen a la familia y a la compañía que será un cambio planificado y no un caos destructivo.

El líder puede ayudar a todas las partes interesadas a concentrarse en las fuerzas pro-desarrollo que hicieron inevitable el cambio, antes que en el detonante,

con frecuencia dramático, que lo puso en marcha. Y debe tratar de que todas las partes del sistema lleguen a un estado de predisposición para el cambio, de manera tal que haya coincidencia en la necesidad de realizar el trabajo para lograr la continuidad.

Una segunda sugerencia: tener en cuenta que las transiciones son oportunidades para el cambio, no garantías de mejoras. Es obvio que generan ansiedad. Y tanto los integrantes de la familia como los ejecutivos de la empresa ansían que la decisión se tome lo antes posible. Les gustaría avanzar directamente hacia la fase de compromiso, sin destinar el tiempo suficiente a la exploración de opciones y a evaluar la experiencia. Los líderes deben evitar las presiones para elegir una nueva estructura rápidamente. Por encima de cualquier otra consideración, tienen que recordar que las transiciones son oportunidades poco comunes para plantear temas difíciles y desafiar la rutina. En consecuencia, pueden mejorar las posibilidades del éxito a largo plazo si abren el proceso a una amplia gama de posibilidades, prueban la viabilidad de cada opción y toman decisiones a partir de datos confiables. Si la elección es prematura, probablemente no soportará la presión de la implementación y, tarde o temprano, la organización pagará un precio alto al verse obligada a revocar una mala elección y tener que empezar de nuevo el proceso para encontrar otra mejor.

Sin embargo, tampoco hay que olvidar que la elección no puede dilatarse demasiado. Las empresas y las familias no funcionan eficazmente en un permanente “estado provisional”, sobre todo en relación con temas fundamentales como la estructura de propiedad. Los líderes deben reconocer el momento en el que hay que darle el punto final a la transición, y comprometer plenamente al sistema con el futuro elegido. La salida de la transición, que se inicia con la nueva estructura de liderazgo, es una ocasión ideal para subrayar el verdadero significado del cambio: que se ha transferido la antorcha y ha comenzado una nueva era. ●

© Gestión/Family Business Review