

**La Familia como una comunidad generadora de conocimientos en las
Empresas Familiares**

The Family as a community generating knowledge in the Family Business

Resumen

Se hizo una investigación con el objetivo de describir los elementos que permiten identificar a la familia como una comunidad de práctica generadora de conocimientos. La familia se ha estudiado desde varios puntos de vistas: social, psicológico, o económico entre otros, los cuales han permitido destacar su importancia en su rol formador de la sociedad en general, pero ¿qué hacen las familias como grupo social? ¿Cuáles oportunidades tienen para contribuir con el desarrollo de sí misma y de la sociedad? La intención de éste análisis fue explorar su perspectiva desde la gestión del conocimiento de mucha utilidad para las empresas familiares. En este ensayo se analizó la familia como una célula generadora de conocimiento y los beneficios que este trae para la evolución de los negocios que crean.

Palabras Claves: Familia, Comunidad de Práctica, Empresa Familiar, Gestión del Conocimiento.

Summary

Research was done in order to describe the elements that identify the family as a community of practice generating knowledge. The family has been studied from various points of view: social, psychological, or economic, among others, which has highlighted its importance in its formative role in society in general, but what do the family as a social group? What opportunities are there to help with the development of self and society? The intent of this analysis was to explore his perspective from knowledge management be very useful for family businesses. In this paper we analyzed the family as a cell generating knowledge and the benefits this brings to the development of business they create.

Keywords: Family, Community of Practice, Family Business, Knowledge Management..

Introducción

Las empresas de propiedad familiar para su manejo exitoso requieren de una gerencia **ad hoc** para lograr trascender la existencia de quienes son sus fundadores y propietarios. La gerencia moderna y responsable requiere que se sigan una serie de pasos para asegurar la gobernabilidad, políticas internas y protocolos familiares que definan el papel de la familia ante la empresa y la sociedad ante un eventual cambio de liderazgo o una eventual transición generacional. Procesos que sin una adecuada planificación pueden resultar traumáticos.

La sucesión de poderes en las organizaciones familiares es un tema suficientemente tratado por muchos autores de América y Europa, como *Peter Leach* (1993), *Johan Ginebra* (1997), Gallo y Amat (2003), *Neubauer & Lank* (2003), Ernesto Poza (2005) entre otros. Pero más allá de la transición generacional surge la pregunta de fondo ¿Qué es lo que en realidad se transfiere? Se transfiere acaso el poder de toma de decisión, como cuando se designan nuevos miembros en la junta directiva; o la propiedad sobre los activos tangibles. Conviene recordar que desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento lo que las personas saben implícitamente es considerado como un activo intangible que agrega valor y razón de ser a la empresa, característica diferenciadora que la hace única y competitiva; también ese conocimiento o activo intangible es

conocido como el *Know How* por lo tanto es objeto de transferencia, sólo que la forma en que se transfieren los activos intangibles difieren en su forma y tiempo de ejecución. Mientras que los activos tangibles se pueden transferir de manera legal mediante un proceso breve y formal; los activos intangibles requieren de un protocolo más complejo en tiempo y aprendizaje de las prácticas que los fundadores de la empresa han desarrollado a través de años de aprendizaje así como comprender y valorar los aportes que generan los trabajadores que laboran en la empresa.

Esta investigación tiene el propósito de indagar sobre la Comunidad de Práctica Familiar en las empresarias familiares como mecanismo generador de conocimientos, su forma de compartirlo y transmitirlo de generación en generación con la finalidad de preservar e incrementar el patrimonio. Se busca con éste análisis ampliar conocimientos acerca de cómo una Comunidad de Práctica Familiar puede apoyar la transferencia de conocimiento llegado el momento del cambio generacional. Esta investigación documental es de tipo exploratorio y transeccional, no experimental, cuyos resultados pueden motivar otras investigaciones que promuevan mayores evidencias empíricas.

La comunidad de práctica es un componente fundamental en la Gestión del Conocimiento, ya que de allí surgen los nuevos conocimientos, adquieren validez y se comparten mediante la interacción grupal de las personas motivadas por algún área de interés o estudio en particular, bien sea dentro de una organización empresarial, una escuela, una asociación comunitaria o profesional.

La comunidad de práctica de acuerdo con *Wenger* (2000:04) “son grupos de personas que comparten una preocupación, un conjunto de problemas, o una pasión sobre un tema, y que profundizan su conocimiento y experiencia en esta área mediante la interacción de forma continua”. Lo expresado por este autor es plenamente asimilable a una familia empresaria.

Las comunidades de Práctica juegan un papel importante en la medida que se avance hacia la Sociedad del Conocimiento, su afianzamiento se hace cada vez más necesario. Las personas que se integran a una comunidad de práctica tienen la oportunidad de conocer el manejo que se hace a una situación como los puntos de vistas de otras comunidades similares, las soluciones planteadas a los problemas comunes y transferir los resultados de sus experiencias, los miembros de las comunidades no necesariamente necesitan trabajar juntos o verse frecuentemente, para ello existen los medios electrónicos de comunicación que con su riqueza e inmediatez permiten lograr niveles de información y conocimientos a distancias remotas como nunca antes lo había podido realizar el hombre, haciendo más fácil e inmediato el intercambio de ideas de progreso social y económico así como su ejecución.

Las comunidades de práctica se forman libremente o espontáneamente siempre que exista un grupo humano con intereses comunes motivados por el aprendizaje colectivo y con deseos de trascender la individualidad, ganar autoridad y reconocimiento social. El conocimiento así generado se comparte entre sus miembros y se extiende a otras comunidades de práctica.

De acuerdo con el modelo propuesto por *Wenger* (2002: 45-46), una comunidad de práctica está conformada por tres componentes dinámicos e interactivos: El *Dominio*, donde se atienden los cuestionamientos propios de un área de conocimiento, donde se desarrolla pasión y compromiso por lo que se hace. La *Comunidad*, en la cual se discute la mejor manera de operar, y la *Práctica* donde se aplica y capitaliza el conocimiento desarrollado por la comunidad. Entender la interrelación de los tres componentes, permite establecer la secuencia de las acciones que motivan la creación y la transmisión del conocimiento y su correcta aplicación.

¿Quién dirige la Comunidad de Práctica?

En principio una comunidad de práctica debe poder autodirigirse, dado el nivel de preparación de sus miembros y los objetivos en común, pero esto no descarta la existencia de un liderazgo dentro de la misma que genere confianza y motivación por el logro. Se debe dar la oportunidad de que emerja el liderazgo, no ahogar las iniciativas tampoco que se convierta en una especie de club de complacencias. Se hace necesaria entonces la dirección de las acciones así como la coordinación de los esfuerzos. Los miembros de una comunidad se aglutinan preferiblemente por afinidad más que por imposición, en ese sentido su producción intelectual es espontánea. Las ideas que nacen de esta agrupación tienen la particularidad de ser acogidas y respetadas por la comunidad, venciendo la resistencia al cambio de un modo natural pues el cambio procede de su propio seno. Sobre este aspecto *Wenger E., McDermott R. y Snyder W.* (2002: 50)

enfatan lo siguiente: “Debido a que las Comunidades de práctica son voluntarias, lo que las hace exitosas a través del tiempo es su habilidad para generar suficiente excitación, relevancia y valor para atraer y comprometer miembros”

¿Qué es una comunidad de práctica familiar?

Es de interés del autor analizar a la familia como una comunidad de práctica. Por ejemplo, en una familia cuando los padres asisten a las reuniones convocadas por las escuelas donde estudian sus hijos, cuando se reúnen con otros padres o maestros, ellos intercambian experiencias e inquietudes acerca del modo que educan a sus hijos, los valores que les transmiten, su desempeño social, normas y disciplinas, entre otras preocupaciones que los motiva a buscar mejores orientaciones para el fortalecimiento de la familia y su contribución a la comunidad en general; el resultado de ello no es otro que el enriquecimiento del conocimiento particular que cada uno tiene de la realidad que le circunde.

Siendo la familia objeto de éste análisis, aquella comunidad integrada por los padres e hijos, es el centro donde se desarrollan los primeros aprendizajes de los individuos, resulta lógico pensar en ella como la primera comunidad de aprendizaje a la que tiene acceso un ser humano y principal formador de Capital Humano, donde no solamente se adquieren pautas de comportamiento social, adiestramiento de género y conocimientos práctico para la vida, cabe esperar entonces que con estas primeras bases, un individuo podría articularse

productivamente en la sociedad; sin dejar de lado la influencia que en ese sentido ejerce la familia extensa tan presente en Latinoamérica , y adicional a ello, la preparación que da la escuela;. De acuerdo con Wenger (1998) las familias tienen rituales, anécdotas e historias. También durante su desarrollo buscan establecer mejores formas de vida. Pueden tener acuerdos y desacuerdos motivado a la amplia gama de factores de orden emocional, material o espiritual; así como desarrollar formas de convivencia por encima de las intolerancias o desavenencias aún cuando ya no convivan bajo el mismo techo.

En una familia cuyos intereses estén centrados en la prosperidad económica, como en el caso de una familia empresaria, los miembros desde muy temprano comienzan a familiarizarse con la cultura del dinero, a administrarlo y hacer uso consciente de ese recurso. Pero esto no siempre ocurre de manera determinista ni infalible. Surge entonces la necesidad de gestionar el conocimiento desarrollado por los padres y transmitirlo adecuadamente a su descendencia, ya que el bienestar económico procedente de la actividad desarrollada por los primeros es finito en el tiempo. Así, cada familia se ve en la necesidad de constituir su propia comunidad de práctica, la cual puede existir en forma libre o colegiada dependiendo de sus intereses y grado de apertura mental, a objeto de asegurar su evolución y trascendencia a través del tiempo.

En los anales históricos de la empresa privada venezolana puede citarse el Grupo de Empresas Lansberg, empresa familiar de primera generación donde la Familia Lansberg Senior poseía el 80% de las acciones, en ella se puede

encontrar la primera referencia documentada de lo que es una comunidad de práctica en familia constituida en 1976, denominada “*Pow wow*” por el fundador del grupo, Sr. Iván Lansberg Henríquez, quien lo traduce como “conciliábulo”, al convocar a los miembros de su familia nuclear para plantearles su deseo de retirarse. Antes de proseguir con estos antecedentes, me gustaría explicar el origen de la frase “*Pow wow*” hallada en el *Blog de Wemotaci*:

El **Pow Wow** o ***Pow-wow*** es una reunión o encuentro de tribus nativas o pueblos americanos. El término ***Pow wow*** proviene de la palabra "*Powwow*" que significa "líder espiritual" en el idioma de los indios Narragansett. Tradicionalmente era una ceremonia o evento religioso donde los guerreros se reunían para bailar y celebrar sus logros importantes dentro de la comunidad indígena.

Actualmente, los *Pow wows* se han convertido en celebraciones más elaboradas y más receptivas que se realizan en fechas especiales, o fines de semana como una actividad donde los miembros de distintas comunidades comparten con sus familiares y amigos. La importancia social del *Pow wow* es todavía decisiva porque es una forma de perpetuar y expresar las enseñanzas y tradición ancestral, mientras que para los jóvenes es una manera de encontrar y afirmar su identidad como individuos y como miembros de un grupo étnico. *Wemotaci* (2010)

Es posible que Iván Lansberg Henríquez fundador del grupo, se haya inspirado en esa antigua etnia indígena de Norteamérica para denominar así los encuentros íntimos que realizaba con su familia nuclear. Interesante destacar que éste empresario consideraba la familia como un sistema compuesto por varios subsistemas entre los cuales se encuentra: la familia consanguínea o nuclear, conformada por él, su esposa y tres hijos, dos varones y una mujer, la familia

política conformada por parientes y la familia extendida esta última conformada por toda la gente que trabajaba en el grupo.

Con la idea de explicar a su familia el alcance y significado de su decisión de retirarse de las funciones directivas en las empresas de corretaje de seguros, aseguradoras, reaseguradoras y financieras por él fundadas, cuya expansión geográfica abarcaba toda América Latina y España. Su preocupación como líder y persona lo llevaba a pensar en el futuro del conglomerado de empresas y en la enorme responsabilidad que tenía sobre sus hombros. Creyó necesario entonces compartir con la familia ese sentido de responsabilidad, dando origen al “*Pow wow*”. Sobre este acontecimiento Lansberg (1983:22) narra lo siguiente:

Imaginen a la familia, a fines de 1977, reunida en pleno para discutir acerca de ese ente remoto que era la organización. Excepto por el hijo mayor, ningún miembro de la familia trabajaba en la compañía, ni tenía mucha información acerca de ella. Desde entonces hemos celebrado dos, tres y hasta cuatro reuniones cada año (la frecuencia es ahora menor) y estamos hoy mejor preparados para avanzar en una dirección más clara que antes.

A partir de esta iniciativa, se conforma una comunidad de práctica íntima, y comienza un proceso de transferencia de conocimiento hacia los miembros de la familia que hasta ese momento no habían tenido la oportunidad de conocer más de cerca los negocios que en el futuro habrían de heredar. Se vieron obligados a revisar sus valores y principios básicos, la solidaridad y el significado de ser íntegros en la familia. Después de esa primera reunión familiar se sucedieron otras más. El proceso de separación del grupo de empresas que él había creado, había comenzado guiado por el fundador, y estas son algunas de sus observaciones:

En primer lugar, queríamos que la misión fundamental de nuestro “*pow wow*” estuviera muy clara para nosotros mismos. ¿Qué hacíamos ahí todos juntos? Debíamos encontrar mecanismos mediante los cuales la familia pudiese ayudar a optimizar los recursos humanos, financieros y de conexiones. El nuestro es un negocio de servicios por lo que tenemos un **activo *suigeneris***: un activo que sale de nuestras oficinas a las 5 de la tarde. Son personas. Esto hace que seamos una Compañía muy especial. Lansberg (1983: 22)

Sobre la cita anterior, vale la pena rescatar dos ideas de particular importancia para la gestión del conocimiento en la empresa familiar tanto por la época en que fueron utilizadas y por la relevancia que tienen para la epistemología de la gestión del conocimiento. La primera de ellas representada por la palabra “conexiones”, es lo que se conoce hoy en día como Capital Relacional y la segunda, Activo *Suigeneris* o Capital Intelectual. Ambos términos acuñados en 1974 por Gary Becker, Premio Nobel de Economía en 1992.

Del libro *La Empresa debe Continuar*, un caso de transición en un Consorcio Familiar, escrito por Lansberg (1983), se extraen algunos ejemplos de los temas tratados durante los “*Pow wow*”:

- ¿Cómo separar la propiedad de la gerencia?
- Determinación de los elementos que permiten la unión de la familia.
- ¿Cómo proteger los intereses de terceros? En caso de que la familia no posea la totalidad de las acciones del negocio familiar.
- Revisión del sistema familia.
- Determinación de las relaciones con los demás miembros de la familia política.

En estos encuentros familiares se abordaban cuatro dimensiones temáticas: la social, la internacional, la asesoría externa y el liderazgo. Era un espacio para

discutir las ideas y situaciones a la que estarían expuestos los miembros de la familia y analizar el entorno que los rodeaba.

En la Tabla 1, se proporcionan ejemplos de las acciones que deberían ser ejecutadas, por la familia empresaria para lo cual es deseable la participación de un asesor externo que facilite las dinámicas para intercambiar y desarrollar conocimiento empresarial en familia, dada la complejidad que pueden alcanzar los temas a tratar.

Tabla 1. Decisiones típicas de una Comunidad de Práctica Familiar

SOCIAL	INTERNACIONAL	ASESORÍA EXTERNA	LIDERAZGO
¿Qué piensa hacer la familia, la empresa en relación con la sociedad, con el país?	¿Hasta que punto queremos extendernos mundialmente?	¿Qué ideas tenemos sobre las asesorías externas?	¿Qué pensamos sobre la sucesión, sobre la selección de líderes, si separamos la propiedad de la gerencia?.

Fuente: Elaboración propia con datos tomados de Lansberg (1983: 23-24)

Conclusiones:

La importancia que reviste una Comunidad de Práctica Familiar es trascendental para la existencia y perdurabilidad de los negocios familiares, ya que permite transferir el conocimiento y con ello, facilitar la continuidad de la empresa sin someterla a perjuicios económicos o morales por desavenencias de sus herederos, y las hace menos dependiente de una voluntad personal. El manejo de

la actividad empresarial al ser del dominio de la familia, permitirá formular las bases para elegir entre sus miembros quienes reúnan los talentos necesarios para su dirección en vez del ejercicio tradicional de las familias latinoamericanas de elegir por mayorazgo, o primogenitura tal como ocurrió en el caso de las Empresas Lansberg.

Desde luego que conformar una Comunidad de Práctica Familiar no es garantía suficiente para la sobrevivencia del negocio familiar pero si necesaria ya que actúa como un espacio dialógico para el entendimiento. En el ejemplo dado sobre las Empresas Lansberg (*1954 +1990) se encuentra un excelente antecedente de su aplicación y vulnerabilidad. A pesar de ser pioneros en materia de comunidad de práctica, el grupo no fue capaz de superar la separación del Líder-Fundador del negocio. Por encima del protocolo se impuso la primogenitura como mecanismo de elección del sucesor, y la persona elegida para suceder al fundador, no cubrió las expectativas del cargo para el cual fue elegido, a pesar de haberse aplicado uno de los protocolos familiares más rigurosamente preparado que se tenga antecedente alguno en Venezuela.

Las familias empresarias como grupo social tienen ante sí el inmenso desafío de impulsar la producción de bienes y servicios y la formación de Comunidades de Práctica constituye un excelente recurso para integrar a sus miembros y enraizar el espíritu empresarial. La Comunidad de Práctica en las empresas familiares aplicada correctamente, proporciona cohesión para crecer

ordenadamente e impulsar la innovación y desarrollo de patentes tan necesarias en el mundo globalizado de hoy.

BIBLIOGRAFÍA

AFAL (1989). Asociación Nacional de Alzheimer, España. Disponible: <http://www.afal.es/AFAL/afal.php> [Consulta: 13 de mayo de 2011].

Banco de la República de Colombia (sf) *La Comunidad Familiar*. Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/derautor.htm> [Consulta: 18 de abril de 2011].

- Davenport, T. y Prusack Laurence (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Dess, G. & Lumpkin (2003). *Dirección Estratégica. Creando ventajas competitivas*. Madrid: Mc Graw Hill Interamericana.
- Dixon, N. (2001). *El conocimiento común: Como prosperan las compañías que comparten lo que saben*. México, D.F.: Oxford University Press.
- Familia Sur (s.f). Familia Sur. Disponible en: www.familiasur.org [Consulta: 13 de mayo de 2011].
- FEAFES (1983). Confederación Española de Agrupaciones Familiares y Personas con Enfermedades Mentales. Disponible en: <http://www.feafes.com/FEAFES/HOME> [Consulta: 13 de mayo de 2011].
- FEDEFAM (1981). Federación Latinoamericana de Asociaciones Familiares de Detenidos- Desaparecidos. Disponible en: <http://www.desaparecidos.org/fedefam/> [Consulta: 13 de mayo de 2011].
- Gallo, M. y Amat, J. (2003). *Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales*. Barcelona: Ediciones Deusto
- GEEF (1997). *European Group of Owner Managed and Family Enterprises*. Disponible en: <http://www.efb-geef.eu/> [Consulta: 13 de mayo de 2011].
- Ginebra, J (1997). *Las empresas familiares: su dirección y su continuidad*. México, D.F.: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- IEF (1992). Instituto de Empresa Familiar. Disponible en: <http://www.iefamiliar.com/web/es/> [Consulta: 13 de mayo de 2011].
- Lansberg, I. (1983). *La empresa debe continuar. Un caso de transición en un consorcio familiar*. Caracas: Empresas Lansberg. Edición privada sin fines comerciales.
- Leach, P. (1993). *La Empresa Familiar*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.
- Neubauer, F. & Lank, A. (2003). *La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Poza, E. (2005). *Empresas Familiares*. México: International Thompson Editores, S.A. de C.V.

Senge, P. (2005). *La quinta disciplina: el arte y la práctica de las organizaciones abiertas al aprendizaje*. 2a ed. 4a reimp. Buenos Aires: Juan Gránica.

Silicon Valley (1971). Disponible en: <http://www.siliconvalley.com/> [Consulta 13 de mayo de 2011] .

Von Krogh, G., Ichijo, K., Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. New York: Oxford University Press.

Weil, M. (1996). *Community practice: conceptual models*. Binghamton. N.Y.: The Haworth Press, Inc.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: learning, meaning and identity*. Cambridge, United Kingdom: Cambridge University Press.

Wenger E., McDermott R., Snyder W. (2002) *Cultivating communities of practice. A guide to managing knowledge. – Seven principles for cultivating communities of practice*. Boston: Harvard Business School Press.

Wemotaci (2010) *¿Qué es un Pow wow?* Disponible en: <http://wemotaci.blogspot.com/2010/07/pow-wow-native-canadian.html#comment-form> [Consulta: 26 de abril de 2011].

UNAF (1988). Unión de Asociaciones Familiares. Disponible en: <http://www.unaf.org/bienvenidos.html> [Consulta: 13 de mayo de 2011].

Zapata, J. (1991). *El dinero, el diablo y el buen dios*. Caracas: Alfadil Ediciones