

**MULTICIENCIAS**, Vol. 12, N° Extraordinario, 2012 (115 - 120)  
ISSN 1317-2255 / Dep. legal pp. 200002FA828

---

## Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares

**Carlos Alfonso Lee Blanco**

*Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.*

[carlosleebianco@gmail.com](mailto:carlosleebianco@gmail.com)

### Resumen

---

Con el objetivo de destacar la importancia que tienen las comunidades de práctica para generar y transmitir conocimientos en las empresas familiares, se realizó una revisión de la experiencia que se tiene en este tipo de empresa en Venezuela, se logró identificar a las Empresas Lansberg, un importante grupo asegurador venezolano con operaciones nacionales e internacionales. Las empresas familiares tienen características únicas provenientes de los fundadores, quienes lograron transmitir a su descendencia no solamente conocimientos, también, valores, habilidades, y hábitos que les permite diferenciarse de otras empresas familiares y desarrollar ventajas competitivas. Todo lo anteriormente expresado se construye más eficazmente desde una comunidad de práctica. Este caso de investigación se enmarcó en la perspectiva de la gestión del conocimiento. Dado lo complejo y reciente de este paradigma en las empresas familiares es pertinente continuar indagando e identificar otras empresas que han logrado poner en práctica una comunidad como lo hizo el Grupo Lansberg en 1976. La importancia que reviste una Comunidad de Práctica Familiar es trascendental para la existencia y perdurabilidad de los negocios familiares

**Palabras clave:** empresa familiar, comunidad de práctica, gestión del conocimiento.

# Family, the Knowledge-Generating Community in the Family Business

## Abstract

In order to emphasize the importance that communities of practice have for generating and transmitting knowledge in family firms, a review of the experience from this type of business in Venezuela was conducted. Lansberg Enterprises, an important Venezuelan insurance group with national and international operations, was identified. Family businesses have unique characteristics coming from the founders, who managed to pass on to their offspring not only knowledge but also values, skills and habits that allow them to differentiate themselves from other family businesses and develop competitive advantages. All of the foregoing is built more efficiently from a community of practice. This research case was framed in the context of knowledge management. Given the complexity and recent nature of this paradigm in family businesses, it is important to continue investigating and identifying other companies that have managed to put a community into practice, as the Lansberg Group did in 1976. The importance of a community of family practice is critical to the existence and longevity of family businesses.

**Keywords:** family business, community of practice, knowledge management.

## Introducción

Las comunidades de práctica “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 autores, tales como Wenger, McDermott & Snyder, (2002:4) es plenamente aplicable a una familia empresaria. Pueden formarse espontáneamente siempre que exista un grupo humano con intereses comunes motivados por el aprendizaje colectivo y con deseos de trascender la individualidad, ganar autoridad, sentido de compromiso mutuo y reconocimiento social. Vale destacar, que, la experiencia acumulada, cuando se captura en documentos escritos como los procedimientos o manuales puede compartirse entre sus miembros y extenderse a otras comunidades de práctica, lo que motiva un aprendizaje organizacional.

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 de acuerdo con autores como Basco (2006), Thomson (2008), Lecuona (2012) o de firmas especializadas en grandes empresas como Deloitte (2010), Price Wa-

terhouse (2011), o en Pequeñas y Medianas Empresas como R&C (2011). Sus estudios y análisis revelan la necesidad de definir tempranamente al sucesor del negocio, el tipo de adiestramiento que va a recibir de su predecesor, entrenamiento en los procesos productivos, operacionales y administrativos que la gerencia moderna y responsable requiere aplicar para asegurar la gobernabilidad del negocio familiar, así como el diseño de políticas internas y protocolos que definan el papel de la familia ante la empresa y la sociedad frente a una transición generacional o un cambio de liderazgo. En este sentido debe quedar claro hasta donde la familia participa de las decisiones medulares del negocio o va a desempeñar un rol social como las relaciones con la comunidad. En particular los procesos sucesorales, con una adecuada planificación y comprensión por parte de los afectados, pueden ahorrar problemas y dificultades derivados de la no claridad de roles.

La sucesión de poderes en las organizaciones familiares es un tema suficientemente tratado por muchos autores de América y Europa, como Leach (1993), Ginebra (1997), Gallo y Amat (2003), Neubauer & Lank (2003), Poza (2005) entre otros. Sin embargo, 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?

La perspectiva de la Gestión del Conocimiento considerada por Davenport & Prusak (2001:14), señala la importancia del reconocimiento explícito, como un activo corporativo que agrega valor y razón de ser a la empresa, característica diferenciadora que la hace única y competitiva; ese conocimiento o activo intangible es conocido como el *Know How* por lo tanto es objeto de transferencia. En ese sentido, Garvin (1998:67), advierte que la forma en que se transfieren los activos intangibles difieren en su forma y tiempo de ejecución dado lo complejo que resulta su comunicación.

Mientras que los activos tangibles se pueden transferir de manera legal mediante un proceso breve y formal de acuerdo con las prácticas desarrolladas por la firma de consultores de empresas familiares expertos en Pymes R&C, los activos intangibles requieren de un protocolo más complejo para asimilar las prácticas que los fundadores de la empresa han desarrollado a través de años en la organización, así como comprender y valorar los aportes que generan los trabajadores que laboran en la empresa.

Este caso de investigación tuvo el objetivo de destacar la importancia de constituir una Comunidad de Práctica Familiar en las empresas familiares como mecanismo generador de conocimientos, que de acuerdo con Peluffo y Catalán (2002:52), es un componente fundamental en la Gestión del Conocimiento, ya que requiere el compromiso de las personas más experimentadas y competentes de la organización; de la tensión causada por la confrontación de viejos y nuevos paradigmas, 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.

La creación de conocimientos “tiene más relación con ideales que con las ideas”. Nonaka (1998:26), en ese sentido las empresas familiares son la expresión de los ideales del fundador o de la familia; la forma de compartir y transmitir el conocimiento de generación en generación con la finalidad de preservar e incrementar el patrimonio, está en el nicho mental del fundador y es lo que trata de inculcar a su descendencia.

A partir de esta revisión se destaca la necesidad de que la familia constituya una comunidad de práctica para apoyar la transferencia de conocimiento llegado el momento del cambio generacional. Lo que las personas saben solo les pertenece a ellas es lo que se conoce como conocimiento tácito o implícito que cuando se explica o se escribe pasa

a ser explícito de acuerdo con la clasificación dada al conocimiento por Polanyi (1958).

El modelo de Comunidad de Práctica de Wenger *et al.* (2002:45-46), propone una estructura de tres componentes dinámicos e interactivos:

1. El *Dominio*, donde se atienden los cuestionamientos propios de un área de conocimiento, donde se desarrolla pasión y compromiso por lo que se hace.
2. La *Comunidad*, en la cual se discute la mejor manera de operar, y
3. La *Práctica*, donde se aplica y reutiliza 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 adecuada interpretación.

### Dirección de 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 (1998:50), enfatiza 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”.

### La familia

La familia 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, por lo tanto para una empresa familiar, la familia es el principal formador de capital humano, término acuñado en 1964 por Becker (1993:21),

Premio Nobel de Economía en 1992, quien afirmó que “ninguna discusión sobre este tema, puede omitir la influencia que tienen las familias, en los conocimientos, habilidades, valores y hábitos de sus hijos”.

De acuerdo con Wenger (1998) las familias tienen rituales, anécdotas e historias. 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 es el caso de las Empresas Lansberg, que se presentará más adelante; existió la necesidad de preparar a los miembros para hacer uso consciente de los recursos disponibles. Pero esto no siempre ocurre de manera determinista ni infalible y es necesario gestionar el conocimiento desarrollado por los padres en el manejo del negocio y propiciar la continuidad por su descendencia, ya que el bienestar económico creado por la familia fundante es finito en el tiempo.

### Caso de investigación Grupo de Empresas Lansberg

En los anales históricos de la empresa privada venezolana puede citarse el Grupo de Empresas Lansberg, exitoso grupo de propiedad familiar de primera generación donde la familia fundante, los Lansberg Senior poseían el 80% de las acciones, en ella se puede encontrar la primera referencia documentada de lo que es una comunidad de práctica familiar en Venezuela, que se constituyó en 1976, bajo el nombre de “*Powwow*”<sup>1</sup> denominada de esa manera por Iván Lansberg Henríquez, quien lo tradujo como “conciliábulo”. Como fundador del grupo de empresas, se dio cuenta que ya era tiempo de pensar en dejar la continuidad del grupo económico, en manos de su descendencia. Es posible que Lansberg, se haya inspirado en los *Powwow* 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 extensa, por toda la gente que trabajaba en el grupo. Él era el líder del grupo familiar no solamente en los negocios, su condición humana y respetuosa de la opinión de su entorno familiar le permitía ejercer una influencia positiva hacia ella, de manera similar, como en la comunidad de los Narraganset, Ivan Lansberg solía compartir sus sueños o visión de los negocios con su familia.

Como líder de la organización, después de meditar la conveniencia de ceder la dirección de las empresas para dedicarse a otros aspectos de su interés personal y con el apoyo de un consultor, convocó a los miembros de su familia nuclear para plantearles su decisión de retirarse de la dirección de los negocios.

Este visionario hombre de empresa, tenía el dominio en las decisiones pero no una comunidad familiar a quien transferirle la práctica de sus conocimientos acumulados a través de la experiencia, su familia escasamente estaba involucrada en la actividad empresarial con excepción del mayor de sus tres hijos; de allí la importancia estratégica de hacerlos partícipes del futuro de las empresas.

A partir de esa iniciativa, se conformó una comunidad de práctica íntima, y comenzó un proceso de información de primera fuente a los miembros de la familia que hasta ese momento no habían tenido la oportunidad de involucrarse con la realidad de los negocios que habrían de heredar. Se vieron obligados a revisar sus valores y principios, 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 Iván Lansberg Henríquez había creado, comenzó bajo su égira, y estas son algunas de sus reflexiones que ejemplifican la función de una comunidad familiar:

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 *suígeneris***: 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, p. 22).

1 Powwow o “Powwow” que entre otros significados quiere decir “líder espiritual” en el idioma de los Narraganset, etnia indígena de los Estados Unidos de Norteamérica, la cual, tiene otras acepciones como: encuentro, reunión o el poder que tiene una persona que sueña o el poder derivado de su visión en el sentido estratégico.

Con base en las ideas expuestas en la cita precedente, el autor de este trabajo quiere rescatar dos ideas de particular importancia para la epistemología de la gestión del conocimiento en la empresa familiar ya que para esos tiempos no tenían el significado que hoy día tienen. La primera de ella representada por la palabra “conexiones”, es lo que se conoce como Capital Relacional o relaciones con los clientes y la segunda, Activo *Suigeneris* o Capital Intelectual, lo que una persona sabe, pertenece a ella no a la empresa. Ambos términos dados a conocer en 1994 por (Stewart, 1999, p. IX).

Según testimonio de Lansberg (1983) en los encuentros familiares se abordaban cuatro dimensiones temáticas: la social, la internacional, la asesoría externa y el liderazgo, entre otras. Era un espacio para discutir las ideas y situaciones a la que estuvieron expuestos los miembros de este desaparecido grupo empresarial, que dejó un legado invaluable para la comprensión de este tópico en Venezuela. La visión de Iván Lansberg, empresario, intelectual y docente universitario, se anticipó a las aportaciones teóricas que otros pensadores hicieron al estudio de la empresa familiar al considerarla como un sistema, y al paradigma de la gestión del conocimiento al conformar tal vez la primera comunidad de práctica familiar en una empresa de su propiedad y diferenciar el capital humano en capital intelectual y capital relacional, conceptos utilizados para explicar la gestión del conocimiento. Iván Lansberg Henríquez publicó más de 8 libros sobre temas gerenciales producto de su experiencia como empresario y gerente, particularmente su libro “La empresa debe continuar”, recoge todo el pensamiento y discernimiento que un líder de empresas se formula sobre el futuro de su empresa y la familia derivándose tres importantes lecciones para las empresas familiares de primera generación, entre otras:

1. Los protocolos familiares no son infalibles,
2. Los intereses de los sucesores no son los mismos de los predecesores, y
3. Los lazos de afecto de la familia son más perdurables que los del negocio gracias a la comunidad de práctica familiar que aún continúa incubando nuevos empresarios inspirados en el mejor de sus guías, su hijo Iván Lansberg Senior, es consultor, profesor investigador en *Kellogg School of Management* en el campo de las empresas familiares y el primer editor de una de las revistas más acreditada en esta rama del conocimiento en el hemisferio occidental: *Family Business Review*.

## Consideraciones finales

La importancia que reviste una Comunidad de Práctica en las Empresas familiares es trascendental para la existencia y perdurabilidad de los negocios familiares, ya que permite transferir el conocimiento, facilitar la continuidad de la empresa creando un espacio para el diálogo de sus herederos, y las hace menos dependiente de una voluntad personal. Al estar la familia involucrada en el manejo de la actividad empresarial, permite elegir entre sus miembros a quienes reúnan los talentos necesarios para su dirección futura.

Las familias empresarias como grupo social tienen ante sí el inmenso desafío de mantenerse y progresar en el tiempo por lo que 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 adecuadamente documentada, permitirá la transmisión intergeneracional de los valores familiares y hará más conscientes de sus orígenes a las futuras generaciones y no simples beneficiarios de una herencia.

## Referencias

- BASCO, J. (2006). La investigación en la empresa familiar. Un debate sobre la existencia de un campo independiente. **Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa**. 12 (1), p. 33-54.
- BECKER, G. (1993). **Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education**. Third Edition. Chicago: The University of Chicago Press.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (2001). **Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben**. Buenos Aires: Pearson Education.
- DELOITTE (Otoño, 2010). Sucesión en la empresa familiar. Boletín de Gobierno Corporativo. Recuperado 28 de septiembre de 2013: [http://www.deloitte.com/view/es\\_ve/ve/499ffa538c3ca210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm](http://www.deloitte.com/view/es_ve/ve/499ffa538c3ca210VgnVCM1000001a56f00aRCRD.htm)
- GALLO, M.; AMAT, J. (2003). **Los secretos de las empresas familiares centenarias. Claves del éxito de las empresas familiares multigeneracionales**. Barcelona: Ediciones Deusto.
- GARVIN, D. (1998). Building a Learning Organization. En *Harvard Business Review* (Comp). **On Knowledge Management** (pp. 47-80). Boston: Harvard Business School Press.
- GINEBRA, J (1997). **Las empresas familiares: su dirección y su continuidad**. México, D.F: Panorama Editorial, S.A. de C.V.
- 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.

- LECUONA, M. (Directora) (2012). **Empresa Familiares. Buenas Prácticas en Argentina**. Córdoba: Editorial Universidad Empresarial Siglo 21.
- NEUBAUER, F.; LANK, A. (2003). **La Empresa Familiar: Cómo dirigirla para que perdure**. Bilbao: Ediciones Deusto.
- NONAKA, I. (1998). The Knowledge Creating Company. En: Harvard Business Review (Comp), **On Knowledge Management** (pp. 21-45). Boston: Harvard Business School Press.
- PELUFFO, M.; CATALÁN, E. (2002). **Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público**. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social. ILPES.
- POZA, E. (2005). **Empresas Familiares**. México: International Thompson Editores, S.A. de C.V.
- POWWOW. (n.d.). Dictionary.com Unabridged. Consultado el 29 de septiembre de 2013. En Dictionary.com website: <http://dictionary.reference.com/browse/powwow>
- POLANYI, M. (1958). **Personal Knowledge**. New York: Harper and Row.
- Price Waterhouse (2011). En Familia. Encuesta mundial de la empresa familiar 2010-2011. Recuperado 28 de septiembre de 2013: <http://www.pwc.es/es/servicios/asesoramiento-empresarios/assets/encuesta-empresa-familiar-2010-2011.pdf>
- R&C (2011). Cómo transferir el conocimiento de generación en generación. Modelos de Transferencia de Conocimientos en Empresas Familiares. [Consultado el 29 de septiembre de 2013]. En: <http://www.rcconsultorespyme.com/sociedad-del-conocimiento/modelos-de-transferencia-de-conocimiento-en-empresas-familiares>
- STEWART, T. (1999). **Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations**. New York: Doubleday Dell Publishing Group, Inc.
- THOMSON, E. (2008, julio 23). Todo en familia. [Consultado el 07 de agosto de 2008]. En: <http://beta.americaeconomia.com/revista/todo-en-familia.html#PageBox>
- 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.