



Lansberg
Gersick
Advisors

Mas allá de la Sala de Juntas: Una visión 360 del Presidente de la Junta Directiva en una Empresa Familiar

Fernanda Jaramillo y Gustavo Carvajal

En la mayoría de las empresas, el rol del presidente de la directiva suele entenderse como algo relativamente concreto: garantizar que tanto la Junta Directiva como sus comités funcionen adecuadamente. Sin embargo, en las empresas familiares este rol es más complejo, con responsabilidades que van mucho más allá de esas expectativas tradicionales. En realidad, se trata de una función multifacética, con numerosas responsabilidades críticas vinculadas a la gobernanza de todo el sistema empresarial.

Las responsabilidades del presidente de la directiva en la empresa familiar se agrupan de manera natural en cinco categorías bien diferenciadas, que reflejan cómo rinde cuentas a los diferentes grupos de interés: hacia adentro (la propia junta directiva); hacia afuera (terceros); hacia arriba (los propietarios/accionistas); hacia abajo (la administración); y lateralmente (otros órganos corporativos y de gobernanza).

Solo a través de una comprensión plena del rol extendido del presidente podemos apreciar el impacto completo que este ejerce en la continuidad del sistema de empresa familiar.

Para ilustrar las distintas exigencias de esta posición, comenzaremos con dos breves ejemplos de presidentes de directivas con responsabilidades diferenciadas, antes de explorar en detalle estos componentes de 360 grados.

La historia de dos presidentes de juntas directivas

Jonathan, miembro de la tercera generación, se desempeña como presidente de la junta directiva de una reconocida empresa familiar del sector de mejoras para el hogar. Su función es multifacética y muy exigente. Se reúne regularmente con el Presidente del Consejo de Familia para atender inquietudes de los accionistas familiares —por ejemplo, la posible adquisición de una planta en un país con cuestionamientos sobre el respeto de los derechos humanos— y para preparar la agenda de las reuniones trimestrales del CEO con la familia. Jonathan también actúa como “caja de resonancia” del CEO ante decisiones operativas de relevancia, como aquellas relacionadas con proveedores comerciales clave y tensiones generadas por negociaciones de precios.

Por otro lado, sus responsabilidades se extienden a diversos actores externos, incluido el trabajo con abogados corporativos para revisar cambios en estatutos, y reuniones con funcionarios gubernamentales para discutir acuerdos comerciales. Además, Jonathan supervisa rigurosamente los asuntos de gobernanza corporativa: elaboración de agendas detalladas de la junta, asegurar que la información llegue a los miembros de forma oportuna, promover la toma de decisiones colaborativa, fomentar relaciones armoniosas entre directores familiares y no familiares, y velar por la implementación de las directrices de la junta. El alcance de su rol implica que trabaje a tiempo completo como presidente, mantenga una oficina en la sede corporativa y reciba una compensación alineada al mercado.

Consideremos ahora a Susan, miembro de la cuarta generación y presidenta de la junta directiva de una exitosa empresa familiar de manufactura de vidrio, quien opera con un alcance significativamente más acotado. A diferencia de Jonathan, no cumple su función de gobernanza a tiempo completo, pues es CEO de una compañía farmacéutica independiente. Las responsabilidades de Susan como presidenta son más convencionales y se centran principalmente en asegurar el funcionamiento adecuado de la directiva: suele comunicarse con el CEO un par de veces por trimestre para definir agendas y monitorear la implementación de decisiones, y una vez al año coordina —con asesores externos— las evaluaciones de la directiva y de los directores. Fuera de ello, actúa como cualquier otro miembro de la

junta, sin oficina en la empresa familiar, asistiendo a las reuniones trimestrales y recibiendo una compensación acorde a sus funciones circunscritas.

Estos ejemplos demuestran la diversidad de responsabilidades que puede asumir un presidente de la junta directiva en una empresa familiar. Para comprender a fondo la magnitud y el alcance de este rol, es esencial examinarlo de manera integral, considerando 360 grados de responsabilidad distribuidos en las cinco diferentes categorías:



Como sugieren los ejemplos anteriores, el trabajo de un Presidente de Junta Directiva puede variar ampliamente, sin que exista una fórmula o receta única. Las necesidades de cada empresa familiar difieren inevitablemente, según su contexto específico y su etapa de desarrollo. En efecto, dependiendo de las circunstancias y del contexto de la familia y de la empresa, el rol del Presidente puede ser tan acotado y enfocado como el de Susan, tan amplio y abarcador como el de Jonathan, o ubicarse en cualquier punto intermedio.

Analicemos con más detalle las diferentes categorías para comprender mejor cómo cada familia debe establecer estos elementos críticos, en lugar de limitarse a adoptar las “mejores prácticas” del mundo corporativo o a adaptar el rol a las características de la persona que actualmente lo ocupa.

Responsabilidades hacia adentro: asegurar el funcionamiento eficaz de la Junta Directiva y sus comités

Las actividades de esta categoría suelen considerarse la responsabilidad primaria del Presidente: garantizar el funcionamiento eficaz de la Junta Directiva y de sus comités. Esto incluye, entre otras tareas, diseñar agendas ordenadas, organizar calendarios de reuniones, facilitar discusiones productivas, asegurar que la información preparatoria llegue a los directores con antelación suficiente, propiciar un debate robusto que soporte decisiones eficaces y conducir evaluaciones periódicas de la Junta Directiva. Un aspecto crucial de la facilitación es la capacidad del Presidente para estimular y sintetizar las discusiones, enmarcando las alternativas y opciones de decisión con claridad. Así, luego de un intercambio sustantivo de opiniones, los directores comprenden el abanico de opciones disponible y se lleva a una decisión clara, debidamente documentada para evitar ambigüedades. Asimismo, corresponde al Presidente transmitir de manera eficaz las decisiones de la Junta Directiva a la administración (y a los accionistas cuando corresponda) para asegurar el seguimiento, la implementación y la supervisión diligente.

También es responsabilidad del Presidente asegurar que la composición de la Junta Directiva sea adecuada en tamaño y perfiles. Esto exige un esfuerzo continuo por mantener una combinación idónea de habilidades, experiencias y perspectivas que permita supervisar eficazmente la compañía y brindarle guía estratégica. El Presidente debe evaluar si el número de directores es óptimo para la eficiencia decisoria y la diversidad de miradas, y buscar activamente candidatos cuyos perfiles complementen las fortalezas existentes y contribuyan a cubrir las brechas. Además, a medida que el negocio evoluciona y surgen nuevos retos y oportunidades, el Presidente es clave para identificar la necesidad de crear comités especializados (por ejemplo, auditoría, compensaciones, gobernanza) que profundicen en áreas críticas y fortalezcan las capacidades de supervisión de la Junta Directiva. Este enfoque proactivo sobre composición y estructura es vital para preservar un órgano de gobierno dinámico y eficaz.

Una responsabilidad adicional, especialmente relevante en empresas familiares, es gestionar la sucesión de directores —y su propia sucesión como Presidente—. Esto incluye monitorear el vencimiento de períodos, límites de edad u otros factores, y asegurar la disponibilidad de sucesores bien calificados.

Si bien estas responsabilidades internas existen en cualquier empresa, en las compañías familiares —sobre todo cuando hay directores independientes— es crítico el rol del Presidente para garantizar que todos

puedan expresarse con libertad. Los directores independientes pueden encontrar difícil cuestionar visiones cuando los directores familiares dominan las conversaciones. Por ello, el Presidente debe involucrar activamente a cada director, brindando el tiempo y el espacio necesarios para que compartan sus opiniones. Los Presidentes eficaces son conscientes de los distintos roles presentes —independientes, ejecutivos y familiares— y trabajan para recoger esas perspectivas diversas, asegurando que los temas se exploren desde múltiples ángulos.

Responsabilidades hacia afuera: principal embajador

En esta categoría se incluye, en algunas empresas familiares, la responsabilidad de que el Presidente sea el rostro público de la compañía frente a medios, asociaciones gremiales o autoridades gubernamentales, entre otros. El ejemplo inicial de Jonathan refleja varias de estas funciones.

La decisión sobre quién debe ejercer como vocero principal está profundamente ligada a las prioridades y a la visión estratégica de la familia. No es solo una decisión administrativa: refleja la dinámica interna, el mensaje externo y la distribución deseada de responsabilidades de liderazgo en todo el sistema.

En muchas empresas familiares se designa al Presidente de la Junta Directiva como representante oficial en comunicaciones externas. Con ello se libera al CEO de exigencias públicas, permitiéndole concentrarse en operaciones, estrategia y

supervisión interna. Cuando el Presidente asume el rol de vocero, suele transmitir la visión de largo plazo, los principios de gobernanza y el legado familiar, ofreciendo un mensaje consistente sobre el compromiso con el *stewardship* y la continuidad. Esto puede ser especialmente útil en fases de crecimiento, reestructuración o turbulencia, pues asegura que el CEO se mantenga enfocado en la ejecución táctica y la excelencia operativa.

En otros contextos, resulta más conveniente asignar las responsabilidades externas al CEO, sobre todo cuando conviene vincular la imagen pública de la empresa con logros operativos, innovación o estrategias de mercado. Si el CEO tiene fuerte presencia pública y entendimiento profundo de productos, servicios y la posición competitiva inmediata, su papel como vocero puede comunicar confianza, agilidad y liderazgo práctico. Esto es especialmente eficaz en industrias de alta velocidad, en lanzamientos o durante transiciones de liderazgo familiar. Cuando el CEO también es miembro de la familia, su participación directa añade autenticidad y un sello personal a la narrativa corporativa.

En los casos en que el Presidente ejerce como rostro de la empresa, es fundamental que CEO y Presidente coordinen para presentar un mensaje unificado y coherente ante los grupos de interés externos. Por ejemplo, el caso de una empresa familiar del sector azucarero que entiende la importancia de contar con la voz de un propietario en discusiones regulatorias e industriales que

afectan el entorno normativo y las políticas de exportación; como el CEO no es miembro de la familia, los accionistas designaron al Presidente de la Junta Directiva para representarlos en estos asuntos externos.

Los socios externos constituyen otro grupo clave en esta categoría y requieren gestión con intención estratégica. Para la mayoría de las empresas familiares, la alineación cultural con los socios es prioritaria, incluso por encima de conversaciones iniciales de negocios. Los miembros de la familia suelen tener mayor claridad sobre sus valores y principios, y están mejor preparados para evaluar la compatibilidad cultural. Por ello, estas relaciones a menudo son supervisadas por miembros de la familia —en particular el Presidente— o por un representante de la familia trabajando junto con un Presidente cuando no es de la familia.

Responsabilidades hacia abajo: apoyo a la gestión

En contraste con las relaciones externas, rara vez existe ambigüedad respecto de que el Presidente es el canal primario de comunicación entre la Junta Directiva y el CEO, asegurando que la guía y las decisiones de la Junta Directiva se implementen dentro de la empresa.

Además, una relación cercana entre Presidente y CEO genera beneficios significativos para el negocio, los propietarios y la familia. Por ejemplo, durante periodos de transición —especialmente cuando el nuevo CEO no proviene de la propia organización (sea o no familiar)— conviene que el

Presidente mantenga un vínculo fuerte con el CEO. Esto ayuda a que el CEO comprenda la cultura de la empresa, aprenda a navegar la dinámica familiar y el sistema de gobernanza, y respete los valores de la familia.

También hay momentos en que el CEO debe tomar decisiones para las que ya tiene autoridad, pero se beneficia de contar con un interlocutor para contrastar ideas, como en el caso de Jonathan. En estas situaciones, el apoyo y la validación del Presidente aportan valor al proceso ejecutivo y fortalecen la relación de trabajo y la alineación con la familia.

Si bien el CEO y el Presidente pueden reunirse con la frecuencia necesaria, el CEO debe gozar de plena autoridad, libertad y respaldo por parte del Presidente para dirigir el negocio. Lo esencial es que el Presidente apoye a la gestión sin interferir ni socavar la autoridad del CEO; de lo contrario, la relación se deteriorará. En el ejemplo de Jonathan, el CEO tenía autonomía para decidir sobre el proveedor, pero aprovechó al Presidente como caja de resonancia. De forma similar, las reuniones regulares aunque poco frecuentes de Susan con su CEO aseguraban comunicación y supervisión con mínima injerencia.

La eficacia de esta estructura depende de que Presidente y CEO comprendan con claridad sus roles diferenciados. Sin embargo, los límites entre gobernanza y gestión pueden difuminarse cuando la empresa enfrenta dificultades, hay transiciones de liderazgo o los accionistas están inquietos, lo cual vuelve la Junta Directiva naturalmente menos

proclive a otorgar plena autonomía. Algunas empresas adoptan un modelo de “Presidente Ejecutivo”, en el que la separación entre funciones es aún más permeable, dado que el CEO reporta al Presidente Ejecutivo y no directamente a la Junta Directiva. Sea cual sea el modelo, lo esencial es que Presidente y CEO operen como un equipo cohesionado para que el liderazgo en la cima funcione eficazmente.

Responsabilidades hacia arriba: relación con los accionistas

Esta categoría aborda la responsabilidad del Presidente de asegurar que los intereses de los accionistas estén bien representados en la Junta Directiva y de crear y mantener canales de comunicación efectivos y mecanismos adecuados de rendición de cuentas. Los accionistas designan a la Junta Directiva y le delegan la supervisión de la empresa. Por ello, en empresas familiares, el Presidente debe sostener una relación con los propietarios que construya confianza y brinde tranquilidad. Esta relación funciona en doble vía: el Presidente debe velar porque los intereses, valores y prioridades de los dueños se representen en la Junta Directiva, y también procurar que los accionistas comprendan a la Junta Directiva: su función, su estructura y las decisiones que adopta. Trabajar continuamente para nutrir la unidad de la familia y su compromiso con la empresa es parte clave de esta responsabilidad “hacia arriba”.

El deber principal del Presidente es asegurarse de que las diversas expectativas de los dueños —ya sea sobre desempeño

financiero, sostenibilidad de largo plazo o adhesión a valores familiares— sean escuchadas y queden genuinamente integradas en las deliberaciones y decisiones de la Junta Directiva. Igualmente importante es la labor pedagógica con los accionistas: explicar el rol estratégico de la Junta Directiva, sus responsabilidades de supervisión y su contribución al éxito de la empresa; detallar su composición, los roles de los directores y los comités que apoyan su trabajo; y ofrecer explicaciones claras sobre las decisiones relevantes, su fundamento y su potencial impacto. Esa transparencia es crítica para mantener la confianza y evitar malentendidos.

En el contexto de una empresa familiar, esta responsabilidad trasciende la gobernanza corporativa estricta: implica facilitar el diálogo abierto, mediar potenciales conflictos y asegurar que la visión de largo plazo del negocio esté alineada con las aspiraciones de la familia propietaria. Al fomentar un sentido de propósito compartido, el Presidente contribuye a salvaguardar la longevidad y el éxito de la empresa para las futuras generaciones.

Responsabilidades laterales: colaboración con otros órganos de gobernanza

Otra responsabilidad común del Presidente es asegurar que todo el sistema de gobernanza funcione de manera integrada. Las empresas familiares suelen contar con entidades diferenciadas para decisiones sobre temas de familia (p. ej., Consejo de Familia, fundaciones), de negocio (p. ej., Junta Directiva) y de propiedad (p. ej., Consejo de Propietarios, Family Office). Para que el

sistema funcione bien, debe existir coordinación efectiva entre estas funciones centrales, y los líderes deben mantener una comunicación proactiva y regular, como se observa en las interacciones frecuentes de Jonathan con el Presidente del Consejo de Familia.

Con frecuencia, las familias facultan al Presidente de la Junta Directiva para establecer canales y mecanismos de comunicación eficaces entre estas distintas entidades, asegurando el correcto funcionamiento del sistema de gobernanza de la empresa familiar en su conjunto.

Finalmente, las familias deberían diseñar su arquitectura de gobernanza con una mirada prospectiva, anticipando lo que se necesitará antes de que sea urgente, evitando estructuras innecesarias o excesivamente complejas. Las empresas perdurables adoptan una perspectiva de desarrollo, previendo desafíos futuros y su impacto en estructuras, políticas y procesos, en lugar de esperar a que el sistema actual se deteriore y el cambio sea meramente reactivo. Por su perspectiva holística, el Presidente suele estar bien posicionado para liderar estos procesos integrados. Los Presidentes más eficaces poseen una capacidad singular para ver el sistema como un todo y evaluar si los componentes encajan bien entre sí, si las personas adecuadas ocupan los puestos adecuados, si la distribución de autoridad es apropiada, si los pesos y contrapesos funcionan y si los mecanismos de rendición de cuentas entre todas las entidades operan correctamente.

Desafío frecuente: falta de claridad

Dado el amplio alcance potencial de las responsabilidades del Presidente, es fácil comprender la importancia de clarificar el rol, considerando los numerosos retos que las familias deben abordar. La falta de claridad sobre el alcance de su rol puede derivar en expectativas poco realistas y conflictos que obstaculicen el desempeño. Por ello, resulta esencial establecer desde el inicio la naturaleza y el alcance de estas responsabilidades.

Esto es especialmente cierto en el caso de quienes han desarrollado carreras largas en la empresa —y más aún si se han desempeñado como CEO—: inevitablemente llevan consigo elementos de su experiencia operativa al nuevo rol en la Junta Directiva, dificultando la transición de la administración a la gobernanza. Quienes provienen de la operación, suelen tener problemas para dejar de verse como involucrados directamente en el negocio; no basta con cambiar el título: actitudes y comportamientos también deben evolucionar para gestionar adecuadamente la Junta Directiva y dar al nuevo CEO la oportunidad de ganar credibilidad y dejar su propia huella en la empresa.

En estos casos, los nuevos Presidentes deberían ver su rol como una oportunidad para influir de modo decisivo en el éxito perdurable del sistema, pero a un nivel fundamentalmente más alto: su foco debe estar en desarrollar el mejor sistema de gobernanza posible para cumplir el propósito compartido de la familia y su visión de largo plazo. Adoptar una mirada de 360 grados del

rol del Presidente es esencial para lograrlo.

Diseñando el rol del Presidente

Nuestra investigación y experiencia sugieren que no existe una fórmula única para definir el rol del Presidente. El contexto específico y la etapa de desarrollo de cada empresa familiar —junto con la estructura organizativa, la arquitectura de gobernanza y la cultura familiar— configuran de manera determinante el alcance ideal del rol. Para quien no tenga claro cómo definirlo en su propio caso, considere lo siguiente:

- 1) Comience por definir las responsabilidades en 360 grados. Establecer un alcance claro es crucial para prevenir malentendidos y conflictos que perjudiquen el desempeño. Delimite los deberes hacia adentro, hacia afuera, hacia arriba, hacia abajo y laterales, adaptados a las necesidades de la familia, la empresa y la Junta Directiva.
- 2) Defina las expectativas de dedicación de tiempo. La dedicación requerida puede variar significativamente: desde una función de tiempo completo como la de Jonathan, hasta un rol más acotado como el de Susan. Precisar estas expectativas, apoyadas en la vista 360°, ayuda a que quien asuma el cargo comprenda las exigencias y asigne el tiempo adecuado.
- 3) Establezca una estructura de compensación apropiada. La remuneración debe ser coherente con el tiempo y el esfuerzo invertidos, así como con la amplitud de responsabilidades. Esto ayuda a atraer y retener a individuos calificados para una posición crítica. Algunas familias

pagan a tasas de mercado; otras por encima o por debajo, según su cultura particular. Esto debe clarificarse antes de reclutar a la persona para el cargo.

- 4) Si la persona proviene del cargo de CEO, defina los comportamientos esperados para evitar “hacerle sombra” al nuevo CEO. Incluya actitudes y prácticas que respalden la autoridad del entrante y su capacidad de dejar su propia marca. Esto asegura una transición fluida y evita interferencias no intencionales con la nueva gestión.



En última instancia, el rol del Presidente de la Junta Directiva en una empresa familiar es más amplio que en una corporación típica, y requiere una “visión 360°” para apreciar plenamente sus responsabilidades multifacéticas. Desde asegurar el funcionamiento eficaz de la Junta Directiva hasta gestionar relaciones cruciales con actores externos, accionistas y otros órganos de gobernanza, el Presidente está en una posición única para fomentar un sistema de gobernanza cohesionado y de alto desempeño. Al adoptar un enfoque integral para definir el rol, las empresas familiares

pueden facultar a este líder crítico para navegar las múltiples complejidades propias de una organización grande y compleja, evitar conflictos potenciales y, sobre todo, contribuir de manera significativa al éxito perdurable y al legado de la familia por generaciones.

Fernanda Jaramillo es Partner en Lansberg Gersick Advisors, una firma consultora reconocida a nivel mundial dedicada a la continuidad de empresas familiares multigeneracionales. Fernanda es una asesora experimentada con un enfoque principal en familias empresarias en América Latina, también es conferencista invitada habitual en diversas instituciones, universidades y congresos. Es Ingeniera Industrial, con un MBA de Haas School of Business de la Universidad de California, Berkeley, y un Máster en Asesoría Familiar de la Universidad Javeriana en Cali, Colombia.

Gustavo Carvajal es Principal en Lansberg Gersick Advisors. Como asesor experimentado, Gustavo desempeña un papel fundamental guiando procesos para ayudar a presidentes, directores y ejecutivos de empresas familiares a desarrollar todo el potencial de sus juntas directivas y consejos de familia. Gustavo fue presidente del Consejo de Administración de Carvajal S.A., empresa familiar fundada hace más de 120 años. Posee una licenciatura en Economía y Ciencias Políticas por la Universidad Adelphi en Garden City, Nueva York, y un máster en Administración de Empresas (MBA) de Babson College en Wellesley, Massachusetts