

Empresas familiares: dinámicas tóxicas y nutritivas

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario

Gonzalo Jiménez Seminario | Miércoles, 18 de noviembre de 2020, 09:00

Compartir 2

Twitter

Aunque los listados de "tips" son siempre excesivamente simplificados, sí tienen el poder de rescatar en pocas palabras algunas ideas centrales. Si el viento sopla a nuestro favor, estos énfasis pueden tener la "suerte" de quedarnos resonando en este mar de información que navegamos y luego quedar motivados a profundizar.

Escogí tres dinámicas positivas y tres que entorpecen el desarrollo de las familias empresarias. Por supuesto no son las únicas y, lo que es más interesante, no se dan permanentemente ni de manera aislada. Puede que estén presente de manera interrelacionada, solo algunas o tener presencia exclusivamente en alguna etapa de desarrollo de la empresa familiar.

Una dinámica tóxica tiene elementos que nos hacen daño y que cuando somos parte de ellas, nos impiden crecer a plenitud. Sus consecuencias pueden estar tanto a nivel de familia, empresa y/o las personas. Atención al potencial tóxico de tres dinámicas:

a) Las empresas impermeables se secan. En el mundo dinámico, cambiante y complejo en que vivimos, una empresa que solo se mira el ombligo (aunque este sea un diamante rojo) tiene sus días contados. No porque su negocio sea malo, sino porque hoy los negocios son junto a otros y en cambio permanente. Esto va desde la relación con las comunidades en que se sitúan hasta el vínculo con los proveedores y stakeholders. Son los lazos y las confianzas construidas con otros lo que va posibilitando los caminos hacia el futuro.

b) El poder de los fundadores suele ser inmenso. Es tan importante su rol y legado, que implica muchos desafíos para asegurar la continuidad de la empresa familiar. El pater o mater familia tienen el riesgo de crear dinámicas tremendamente personalizadas que impiden que los otros miembros puedan hacer sus aportes. Su excesivo control y limitada posibilidad de delegar, puede asfixiar a las nuevas generaciones, que sin espacio no tienen oportunidad de aprender.

c) La débil profesionalización carcome la médula. Si no existen las competencias para las cada vez más altas exigencias de la sociedad, la más bella tradición familiar puede diluirse. La necesaria profesionalización puede venir desde la especialización de integrantes de la familia o de apoyos y talentos externos que aporten y no solo suplan algunos vacíos.

Las dinámicas nutritivas, al igual que una comida sana nos entrega los necesarios nutrientes para florecer. Como ocurre en toda la naturaleza, la belleza de una flor se complementa con la sombra de un árbol y con el canto de un pájaro, así se fluye y se instala la belleza armónica de los jardines. Tres elementos altamente nutritivos para las familias empresarias son:

a) Base familiar desde dónde saltar. Las empresas familiares exitosas poseen identidad, valores que construyen cimientos sólidos que posibilitan resistir los vientos huracanados. Hay una cultura propia que da sentido de unidad y compromiso en función del objetivo común que impulsan.



b) Hasta el infinito y más allá. Ser persistentes en el sueño es otra de las características que se traduce en diversas dinámicas de las familias empresarias exitosas. Mucho más allá de un tipo de negocio es una manera de hacer las cosas y un sentido que actúa como guía.

c) Comunicación abierta. El tener espacios periódicos de intercambio y no solo sujetos a la voluntad de algunas de las partes permite que todos los temas sean parte del debate y que todos los involucrados participen. Los espacios de comunicación son los cimientos invisibles pero esenciales de toda empresa familiar.

Como dicen en el campo: "al que le quede el poncho que se lo ponga", y si lo usa, que no sea para pontificar o pasar cuentas, sino para seguir aprendiendo, mejorando y progresando juntos.

Gonzalo Jiménez Seminario
CEO Proteus Management & Governance
Profesor de ingeniería UC