

SUCESIÓN: PASIONES, TENSIONES Y SOLUCIONES

Nuestro acercamiento a estos desafíos antropológicos intemporales se juega en tres dimensiones: la anatomía, la fisiología y la psicología, y a menudo requiere extenderse a la sociología.

Por Gonzalo Jiménez





● **C**ómo superar los celos, envidias y desconfianzas en contextos de sucesión? Me preguntan frecuentemente. Así, me hacen hurgar en mi memoria experiencias y reflexiones compartidas con mi equipo de brillantes colegas, con los que conformamos un *think + do tank*, de aprendizaje continuo, auto desafío y crecimiento profesional y emocional.

Efectivamente, partir por reconocer y no negar las pasiones y tensiones, es un primer paso para construir soluciones. A menudo hay rivalidad entre hermanos; distancia entre padres e hijos y prejuicios respecto a competencias; voluntades y disposiciones a tomar el testimonio; diferencias insalvables entre primos; historias del pasado que nos penan y cuentas pendientes por cerrar; casi todas heridas por sanar.

Nuestro acercamiento a dichos desafíos antropológicos intemporales se juega en tres dimensiones: la anatomía, la fisiología y la psicología, y a menudo requiere extenderse a la sociología.

La **anatomía** se basa en crear los espacios, instituciones y reglas de interacción y participación y, sobre todo, decisión al interior de los mismos. ¿En qué consiste esto? En establecer una institucionalidad conocida, respetada y valorada en que los distintos miembros de la

familia tienen la oportunidad de incorporarse, informarse, contribuir y opinar, incluso criticar, fortaleciendo así una legitimidad superior a las voluntades y deseos personales. Estos ámbitos son habitualmente un directorio profesional combinando familiares y externos independientes, jugados y comprometidos; y un consejo familiar que acoja los elementos relacionales, emocionales y contenga tantas pasiones y canalice las inexorables tensiones.

compromisos de largo plazo. Para esto, los mejores instrumentos son contar con un protocolo familiar y perfilar clara y profesionalmente las exigencias, desafíos y requisitos que representa el asumir un liderazgo, así como los pasos previstos para el desarrollo del mismo, con la debida flexibilidad e idoneidad que exigen las turbulencias actuales.

La **psicología** es el aspecto más sensible y que hará que “ça passe ou ça casse”, como dicen en Francia, que

“ Estas tres dimensiones, con su consiguiente agregado social, se articulan, conjugan y sinergizan para hacernos cargo de nuestra antropología aún tan cercana a lo tribal, como familias empresarias, creadoras de valor transgeneracional.”

La **fisiología** se refiere a la forma de integrarse a dichos espacios, sus condiciones de debate, funcionamiento y procesos de toma de decisiones, incluyendo los mecanismos y métodos de selección de los nuevos líderes; de experimentación de los jóvenes exploradores de eventuales oportunidades; y de participación, información y decisión responsable y respetuosa de aquellos cuyas vocaciones están lejos del negocio, pero que no pueden ni quieren estar lejos de su familia, ni separados artificialmente de su patrimonio, legado y

la sucesión funcione o se quiebre. Esta implica largos y sostenidos procesos de ganar apego —propiedad emocional— por el negocio, orgullo por el esfuerzo de los que nos precedieron y el sentido de compromiso con ese legado, que no es solo material, sino también intelectual y reputacional, y normalmente se construye durante toda una vida, partiendo desde la infancia, idealmente, con asambleas familiares, visitas, prácticas y mucha dedicación paterna y materna. Esta también puede implicar intervenciones terapéuticas, como nos toca hacer

con nuestras colegas psicólogas y coaches, para sanar heridas; superar suspicacias y asumir que el respeto, cuidado, empatía y confianza se van construyendo — en gerundio— y que a veces basta con refundarnos como una “familia suficientemente buena”, lejos de la perfección, la intolerancia y la falta de aceptación de nosotros mismos, al intentar emular a familias de libro, que solo existen en el pensamiento platónico y no en la realidad aristotélica de nuestra prosaica naturaleza humana. Dentro de este proceso, lo más clave es dilucidar si seremos “*family first or business first*”. La primera opción es la matriz del nepotismo, la envidia y el demérito y la muerte anunciada de la empresa familiar, y la expresó con cruda franqueza Louis XV al decir: “*après moi, le déluge*”, después de mi ya nada importará. La segunda del profesionalismo, el afán de superación y la proyección como institución familiar-empresarial sustentable.

La **sociología** apunta a nuestra forma de proyectarnos y relacionarnos con la organización, la comunidad y el entorno social, incluyendo otras familias empresarias, y ahí es donde lealtad, reserva, aprender y enseñarnos unos a otros cobra tanto valor, y justifica el valioso rol que juegan institutos, asociaciones y redes de empresas familiares nacionales, regionales e internacionales.

Es así como estas tres dimensiones, con su consiguiente agregado social, se articulan, conjugan y sinergizan para hacernos cargo de nuestra antropología aún tan cercana a lo tribal, como familias empresarias, creadoras de valor transgeneracional.

► Sobre el autor

Gonzalo Jiménez es CEO en Proteus Management & Governance y Profesor de la Universidad Católica de Chile.

DIMENSIONES QUE SE JUEGAN EN LA SUCESIÓN

01

La anatomía se basa en crear los espacios, instituciones y reglas de interacción y participación y, sobre todo, decisión al interior de los mismos.



02

La fisiología se refiere a la forma de integrarse a dichos espacios, sus condiciones de debate, funcionamiento y procesos de toma de decisiones.



03

La psicología es el aspecto más sensible y que hará que la sucesión funcione o se quiebre.



04

La sociología apunta a nuestra forma de proyectarnos y relacionarnos con la organización, la comunidad y el entorno social.

