

## Familias empresarias: siete mitos y una esperanza

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez Seminario

Gonzalo Jiménez Seminario | Jueves, 17 de febrero de 2022, 08:44

Compartir 96

Twitter

Se estima que tan solo se ha explorado un 5% de los océanos y que el 95% del universo es todavía una gran incógnita. En vez de paralizarnos, esto constituye un incentivo a la creación y la construcción de nuevo conocimiento. En tiempo de incertidumbres, en que lo que ignoramos es más amplio que lo que sabemos, más que nunca debemos cuestionarnos para poder mirar nuevos horizontes y desde ahí crear un común compartido mejor para todos.

En el ámbito de las empresas familiares hay siete mitos recurrentes que limitan no solo nuestra comprensión, sino que dificulta las posibilidades infinitas de seguir creciendo en armonía.



1. La sucesión es solo un cambio del líder. Si solo fuera eso, no se escribirían tantos textos ni generaría grandes desafíos el realizarlo con sabiduría. La sucesión implica tiempo y cuidados. Tanto la premura como la improvisación son tremendamente dañinas y dolorosas. La preparación de las y los posibles candidatos/as, la identificación y traspaso de legado material e inmaterial, el generar las dinámicas para que el antiguo líder pueda seguir haciendo aportes (las generaciones pasadas pueden ser grandes consejeros), son solo algunas de sus dimensiones.

2. Todos tienen trabajo seguro. Para que un integrante de la familia sea incorporado en la empresa familiar en un cargo ejecutivo debe tener las competencias, habilidades e interés por contribuir con los objetivos de la empresa familiar. Sin embargo, siempre será parte de esta y, por lo tanto, tiene la importante tarea de ser un accionista informado y responsable.

3. Cuando hay confianza, no es necesario escribir todo. Las palabras se las puede llevar el viento. Las mejores prácticas de empresas familiares hablan de que sí es clave dejar por escrito los acuerdos. Esto tanto en las actas de las reuniones de directorio como al construir un protocolo familiar que defina los grandes temas que guían a la familia empresaria. De esta forma, se evitarán futuros conflictos y permitirá comunicar mejor las decisiones.

4. La empresa siempre es más importante de la familia. No se trata de cuál es más importante sino de concebir a la familia y a la empresa como dos entes distintos que se complementan. Para lograrlo es necesario tener un gobierno corporativo regido por reglas que prioricen el negocio, pero guiado por los valores de la familia.

5. Las empresas familiares son pequeñas. Empresas familiares hay pequeñas, medianas y grandes. Aunque muchas se van transformando, sabemos que en Chile el 78% de las empresas son familiares según lo evidenció el estudio "Radiografía de empresas familiares en Chile" que realizamos junto a colegas de la UDD. También sabemos que sus índices de rentabilidad y de resiliencia a las crisis son mayores.

6. Seguir haciendo lo mismo es suficiente. Una empresa familiar exitosa en el presente puede creer que la continuidad de la fórmula del pasado es todo lo que requiere. Sin embargo, los cambios y las crisis permanentes obligan a que las empresas familiares sean flexibles y enfrenten con profesionalismo los desafíos. Conservar la esencia e innovar para aprovechar las oportunidades parece ser la fórmula diferenciadora.

7. Las empresas familiares funcionan como pequeños feudos. En mercados altamente competitivos y sociedades con desafíos comunes complejos ninguna empresa puede sobrevivir mirándose el ombligo. En particular las familias empresarias exitosas hacen vínculos profundos con las comunidades de las que son parte aportando no solo buenas fuentes de trabajo, sino que prácticas de responsabilidad medioambiental y de co-construcción de una mejor sociedad.

La esperanza que aludía el título de esta columna es porque, en este tiempo de transformaciones, las familias empresarias también deben hacer sus aportes y espero lo hagan desde la fortaleza de lo que son. Ni las desigualdades, ni la Constitución que se está escribiendo, ni el cambio climático, ni los problemas de sequía que estamos enfrentando pueden resolverse solo con el aporte de algunos, nos necesitamos a todas y todos. Desde esa energía creativa de rescatar miradas diversas y legados intergeneracionales, el presente se nos ofrece repleto de oportunidades. Que la lucidez, la humildad, la voluntad y el amor nos acompañen.

Gonzalo Jiménez Seminario  
CEO Proteus Management, Governance & Effectuation  
Profesor de Ingeniería UC