

Cartografía para la familia empresaria

Archivado en: Columnistas · Gonzalo Jiménez · columna de opinión · columnista · columnistas

Gonzalo Jiménez Seminario | Sábado, 14 de mayo de 2022, 00:04

[Compartir 7](#) [Twitter](#)

Un nuevo 15 de mayo para celebrar el día Internacional de las familias. Esta fecha fue creada por las Naciones Unidas para relevar el papel fundamental de las familias como unidad básica de la sociedad. Sin embargo, cuando hacemos el cruce entre familias y empresas el impacto se hace exponencial. En Chile, el 78% de las empresas son familiares de las que más del 90% son micro o pequeñas empresas, y en el mundo el porcentaje de empresas familiares oscila entre 60% y 90%. En otras palabras, una gran red de relaciones consanguíneas que sustentan países, negocios y activos tangibles e intangibles que en promedio son más rentables y tienen mayor crecimiento y perduración que las empresas no familiares.



Comprender esa diversidad requiere de algunos elementos cartográficos para guiarnos en esa riqueza. Así como la ciencia de la cartografía utiliza proyecciones y escalas para identificar contornos de la geografía y su relieve, utilizaremos esta metáfora para escoger algunos elementos importantes del "paisaje" de las empresas familiares.

Para construir un mapa, lo primero es definir una perspectiva, dimensión o propósito. El nuestro es la familia empresaria y esta definición nos guiará: "Es un grupo familiar unido con la visión de usar sus activos conjuntos, de modo de crear valor a través de múltiples generaciones".

Resalta en el centro de nuestro mapa una significativa montaña que representa el desafío de integrar los sueños, metas familiares y empresariales en torno a una visión emergente, cuya base es la unidad, mientras la cima se alza buscando un propósito trascendente. Las empresas familiares que perduran en el tiempo lo consiguen y son capaces de irlo enriqueciendo con los aportes de las nuevas generaciones.

Palpitando en los volcanes está la relación familiar que provee al grupo de medios únicos como propiedad emocional, afecto societario, confianza mutua, conocimiento tácito y capital social. Timothy Habbershon, denomina *Familliness* a la capacidad de una Familia Empresaria de crear valor desde su identidad, a partir de la movilización de sus propios recursos distintivos. Es precisamente desde esa fuerza y unicidad que la familia empresaria puede concretar aportes únicos y estratégicos a la comunidad con la que convive.

También podemos ver ríos que cruzan llanuras y vitalizan el paisaje, evidenciando la importancia de desarrollar competencias, conocimiento y procesos de innovación continuos. Clave entre ellos es el imprescindible desafío de profesionalización, así como de la transferencia de habilidades y experiencias compartidas que permiten que los familiares se interioricen y empapen de una mirada común. La familia junto a sus asesores, guías exploradores, debe proveer las instancias para que los integrantes se eduquen y desarrollen todo su potencial, pero al mismo tiempo generen las autonomías para que cada uno elija su destino.

En este mapa también observamos estructuras relevantes, puentes y carreteras que facilitan las conversaciones necesarias para distinguir entre propiedad, gobierno y gestión, pero que al mismo tiempo potencian un intercambio fluido. No olvidemos que las voces discordantes nos previenen del empobrecedor pensamiento único o *GroupThink*. Son precisamente estos "puentes" los que permiten que socios, directores y ejecutivos tengan roles diferenciados, equilibrados y complementarios. Para lograrlo estructuras de gobierno como la junta de accionistas, la asamblea familiar y los directorios deben funcionar adecuadamente. La empresa familiar fluye cuando la gerencia administra, el directorio gobierna, los socios invierten en armonía con el sello familiar y con respeto a la naturaleza.

Como dijo Alfred Korzybski y lo ilustra magistralmente Borges, los mapas no son los territorios. Pero un buen mapa nos permite tomar decisiones acertadas. En el ámbito de la empresa familiar las buenas decisiones se basan en un conocimiento profundo de las particularidades del grupo y el contexto en donde se desarrolla, tienen impacto positivo en la familia y el negocio, son replicables por los diversos integrantes, incluyen a los actores que están involucrados y crean posibilidades de crecimiento consciente y respetuoso. Buen viaje para las empresas familiares y fecundo viaje para las familias empresarias.

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