

Gerencia y empresas familiares: la institucionalidad que une

Publicada el 24 de mayo de 2022

Por Gonzalo Jiménez Seminario, Columnista CBA, CEO Proteus Management, Governance & Effectuation.

Ser gerente general en una empresa familiar es a primera vista un desafío inquietante y desafiante. Pero también estimulante. Lo que da valor y brillo propio como su anhelada proyección intergeneracional es también parte de su complejidad, especialmente turbulenta en los inexorables escenarios de sucesión. Navegar en esas aguas requiere tres elementos relevantes: crear institucionalidad, pensar en términos de re-diseño y ser capaz de orquestar un buen proceso. Lo dramático es que por buen gerente que uno sea, no basta con ese músculo y talento, sino que es un proceso que requiere ser co-creado con stakeholders internos y externos.

En procesos de sucesión son las instituciones las que deben “reemplazar” al líder fundacional y, por lo tanto, necesitaremos directorio, gobierno corporativo y protocolos familiares que permitan que fluyan las nuevas dinámicas. Son esos espacios para la gobernanza los que más que un reemplazo, facilitarán las renovaciones y aportes transgeneracionales para que los integrantes de la familia encuentren los espacios indicados desde donde aportar y colaborar con directivos externos.

Es precisamente esa institucionalidad la que sostiene, ordena, legitima, abre caminos para crear acuerdos y resolver conflictos, por lo tanto, constituye una estructura esencial para permitir desplegar las capacidades de la o él gerente. Sin embargo, esas estructuras son parte de un ecosistema mayor que pocos manejan con destreza. Dado que no se agotan en sí mismas, ni son las únicas, el desafío para un/a gerente general es ser capaz de interactuar con sus particularidades, que necesariamente reflejan la sinergia familia-empresa. Siempre se estará navegando en un ecosistema que involucra individuos, relaciones y sistemas. Por lo tanto, un buen diseño definirá las mejores rutas, los caminos de menor resistencia y favorecerá el desarrollo de soluciones emergentes adecuadas a los tiempos y a las generaciones familiares que se suman.

Este gran ecosistema en que confluye el mundo familiar y el del negocio es rico en diversidades y vitales puntos en común. Por lo tanto, el gerente/a tiene como parte de su trabajo el crear conexiones que potencien esta relación y que permita que los diversos actores puedan desplegar sus contribuciones. Dicho de otra manera, ese gerente debe colaborar con la familia empresaria facilitando las condiciones para que se posibilite la evolución natural del ecosistema de la empresa familiar. Para que se produzca la co-creación organismo-nicho, nos recordaría el doctor Humberto Maturana.

En el importante rol y rango que tiene la gerencia, la humanidad es un diferenciador. Es que la máscara de la perfección disminuye tu humanidad y te separa del sistema. La retroalimentación negativa es oro y asumir errores, genera no solo aprendizajes, sino que también permite el dinamismo para que el sistema se acomode y, por ejemplo, otras autoridades y jerarquías informales también encuentren su espacio. La presencia y aportes relevantes de los gerentes cobra más fuerza cuando tu influencia (siempre prestada, nunca lo olvidas) está al servicio del ecosistema de la familia empresaria. En ese proceso, no niegues ni choques con los poderes fácticos, sino que respalda y apóyate en la institucionalidad y permite a los espacios de gobernanza ponderar, alinear y canalizar los espíritus animales del emprendimiento y la creación empresarial transgeneracional.