

Profesionalización, clave del legado familiar

Archivado en: Columnistas · M. Pía Bartolomé V.

Pía Bartolomé | Miércoles, 12 de octubre de 2022, 08:04

Todo fundador/a sueña con perpetuar su legado por muchas generaciones, para bienestar de sus seres queridos. Y la experiencia nos dice que la confianza es, para muchos, el elemento clave que ayuda a disipar los temores asociados a dejar en los herederos lo que tanto esfuerzo les ha costado. Lamentablemente, la confianza va en disminución en la medida que el emprendedor/a avanza en edad y se acerca el momento del traspaso; la brecha generacional entre él/ella y sus sucesores entorpece el alineamiento y el acuerdo haciendo que el proceso se dilate y se torne dificultoso. La buena noticia es que la confianza se restituye e incrementa con la profesionalización.

Pero nos suele ocurrir que cuando hablamos con los fundadores/as acerca de profesionalizar, la reacción inicial con la que nos encontramos es de resistencia e, incluso, rechazo debido a creencias equivocadas tales como: "debo sacar de la empresa a los miembros de la familia y dejar sólo externos" y "me están diciéndo que yo no soy profesional, porque no terminé una carrera", o "es la mejora continua de los activos y procesos de la empresa", con la cual coincidimos.

Profesionalizar es ampliar el foco, que suele estar puesto en la empresa, hacia la familia en tanto empresaria. Es pasar de ser una empresa familiar para convertirse en una familia empresaria. Estamos ante el establecimiento de políticas, procesos y estructuras en la familia y en la empresa que promuevan prácticas efectivas en su organización y que permitan clarificar la interacción entre los componentes del sistema (familia/socios, negocio/organización, grupos externos).

En lo concreto, es integrar a toda la familia; porque hay espacio para todos los que tienen interés en los roles en los que son más idóneos. ¿Cómo? Generando apego al negocio en sus inicios cuando los herederos son pequeños, construyendo un proyecto sobre la base de valores compartidos y donde tengan cabida todas las visiones, por distintas que sean, redactando protocolos de buenas prácticas para cada espacio familiar-empresarial (Consejo Familiar, Asambleas Familiares, Junta de Socios, Directorios de empresas y fundaciones) y, por supuesto, conduciendo a la organización en la implementación de la mejora continua en sus procesos y procedimientos y el desarrollo de sus colaboradores.

Como verán, la profesionalización no es un hito, sino un proceso permanente, que comienza de forma natural cuando el negocio se expande. No se vive en solitario, sino que es abordado sistémicamente por todos los actores del sistema; no siendo responsabilidad del líder, sino también de las generaciones que le siguen y de toda la familia. Es un desafío que permitirá al sistema completo evolucionar, alcanzar la madurez suficiente para estar preparado y enfrentar las eventuales crisis externas o internas que garanticen su continuidad más allá del fundador/a. Más allá de su sueño, para consolidar el legado.

M. Pía Bartolomé V.
Psicóloga, Máster en Comportamiento del Consumidor
Gerenta de Proyectos Proteus

