

La ventaja familiar de emprender. Por Gonzalo Jiménez

CEO Proteus Management & Governance y profesor de ingeniería UC



La familia y la empresa son un sistema interconectado en el que los subsistemas emocional-relacional y analítico-estratégico del negocio interactúan y se informan entre sí. No entenderlo como un ecosistema vivo pone en riesgo su carácter re emprendedor.

Las empresas familiares son fuente de aprendizaje e inspiración para nuevos emprendedores. Y sobre esa dinámica he sostenido grandes conversaciones con el experto global del re-emprendimiento familiar, [Timothy Habbershon](#). El mentor que nos enseñó a reconocer la vida vibrante, las inevitables tensiones y los recursos estratégicos de las familias empresarias; aprendizajes que llevamos a la práctica desde hace más de 22 años.

En un extraordinario intercambio de ideas, el académico me ha compartido una serie de enseñanzas que creo importante compartir, sobre todo para entender por qué las familias empresarias tienen mayores ventajas para re emprender y dar continuidad al legado de los fundadores, ampliándose hacia nuevas áreas, ya sea dentro del mismo ámbito de negocios o profesionalizando la administración de los activos del clan.

Lo primero es contextualizar y despejar mitos. Hay un mito excesivamente reiterado que dice la primera generación crea la empresa, la segunda la disfruta y la tercera la destruye. Totalmente falso. Inseguriza y fragiliza el capitalismo familiar, en vez de reconocer su fuerza tranquila e impacto duradero.

La pregunta clave que nos plantea el profesor Habbershon para entender esa ventaja de la familia empresaria es qué tan dispuestos están los miembros a hacer el trabajo para abordar sus posibles limitaciones e identificar su potencial. Se puede llevar el desempeño empresarial transgeneracional a niveles superiores, siempre y cuando exista equilibrio para hacerse cargo de estas incertidumbres, integrando las dimensiones emocional y estratégica en las prácticas y la gobernanza del sistema empresarial familiar.

En el ADN de quienes deciden emprender hay historias de aciertos, errores, esfuerzos y una experiencia de empuje. Generaciones que han visto a sus padres o abuelos comenzar de cero ante una caída o simplemente iniciar un nuevo desafío allí desde donde parecía no germinar nada. Es ese el legado que muchos empresarios han sido capaces de heredar y traspasar, alimentando la innovación, generando nuevos emprendedores que aprenden desde el ejemplo hasta crear valor. Es la esencia de los relatos de éxito que traspasan generaciones.

Para entender estas dinámicas es necesario tener a la vista dos verdades fundamentales que bien nos señala Habbershon. "Primero, que las empresas familiares, sin importar cuán grandes o pequeñas sean, encarnan las esperanzas, los sueños y las relaciones más íntimas de individuos y familias. Y segundo, que el negocio, o cartera de negocios, debe ser económicamente viable y funcionar de manera eficiente para poder generar resultados en el tiempo", dice.

Con Timothy compartimos algo que es fundamental para ayudar al éxito de las familias empresarias: la familia y la empresa son un sistema interconectado en el que los subsistemas emocional-relacional y analítico-estratégico del negocio interactúan y se informan entre sí. No entenderlo como un ecosistema vivo pone en riesgo su carácter re emprendedor. Es lo

que el fundador del Fidelity Center for Family Engagement denomina **familiness**: "la capacidad de una Familia Empresaria de crear valor desde su identidad, a partir de la movilización de sus propios recursos distintivos". Desde ese carácter único, desde su energía vital que la familia empresaria puede concretar aportes invaluable, estratégicos e irrepetibles a la comunidad con la que convive.

Esa unicidad de la que hablamos abarca, por cierto, aquellos rasgos distintivos de cada miembro del grupo familiar aportando sus propios ADN al negocio, como parte del colectivo. 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. Y surge, así otro rasgo que nos salta: la relevancia de su propia forma de gobierno, donde lo mejor de cada integrante se refleje en la forma de conducir el negocio. Porque no hay éxito posible si quienes emprenden en familia no logran establecer un modelo de gobernanza unificado, formado por la interacción de los miembros individuales de la familia, el grupo de propiedad familiar colectiva y el negocio o sus activos.

Para que ese ecosistema prospere, el trabajo de la familia y sus asesores es construir un conjunto de recursos tangibles e intangibles, como liderazgo, reputación, comunicación asertiva, fortalecimiento de las capacidades individuales y colectivas. Aquí es esencial, dice Habbershon, aceptar los cambios de creencias, comportamientos y estructuras como una constante vital. "Las personas, las familias y las empresas pueden aprender cómo cambiar (...) si se les brindan marcos organizativos claros (...) desde cómo cambiar sus modelos mentales sobre lo que significa ser una empresa familiar, hasta estrategias y estructuras de gobernanza y prácticas para construir un capital relacional que pueda abarcar generaciones".

Es necesario que las familias puedan identificar su máximo porcentaje de responsabilidad en el núcleo, tomar medidas para mejorar su personal aporte y desempeño al colectivo, buscando proyectarse a futuro. De eso dependerá si saben o no ocupar la ventaja que poseen.