

## Sucesión: El desafío cuando parte el fundador

Archivado en: Columnistas

Gonzalo Jiménez Seminario | Jueves, 30 de mayo de 2024, 09:59

Compartir



Lo hemos visto demasiado: La partida del fundador puede ser un proceso fluido y casi natural; también, puede resultar traumático y lleno de tropiezos; en ocasiones se siente como ajeno o poco relevante para los herederos y, por lo tanto, llevar irremediablemente al fin del negocio familiar. Las posibilidades son dilatadas, los resultados, vitales. No importa tanto si se produce como una crónica de una muerte anunciada o de manera abrupta por la desaparición repentina, por ejemplo, del dueño de la empresa familiar. En la mayoría de los casos de éxito, es esencial la capacidad que han tenido los integrantes de la familia para conversar y zanjar sus conflictos más profundos: resignificando su historia emocional, así como despejar los temas más domésticos: el próximo destino de vacaciones, la compra de una nueva casa o las opciones universitarias de alguno de los hijos. Desde esas temáticas compartidas puertas adentro, saldrán pautas y conductas que facilitarán tomar decisiones puertas afuera.

Muchas empresas preparan sus planes de sucesión considerando los aspectos más obvios, como los acuerdos financieros, societarios y legales, principalmente, que permitan normar la transición. Cuántos y quiénes asumirán como directores externos, el rol de gerente General, plazos y montos para el retiro de capital por parte de los hijos, entre otros. Sin embargo, construir una perspectiva común e ir cultivando una intuición compartida, desde la cual tomar de decisiones de futuro suele ser el trabajo más relevante para la sobrevivencia del grupo familiar. Paradójicamente, esa coordinación de acciones entre pares, al ser invisible a los ojos del fundador, puede que no le quite el sueño en vida, pero podría lamentablemente, llevarlo -alegóricamente- a impedirle descansar en paz en su sueño eterno. Porque si bien las bases estructurales de gobernanza que se dé al negocio son fundamentales, lo es aún más el asegurar que se produzcan las dinámicas apropiadas en la práctica. Los integrantes del clan familiar deben aprender a autogobernarse, sentarse como socios, tomar decisiones, y generar un proyecto con propósito común inspirados en las enseñanzas del fundador, pero sin contar con su gravitante presencia.

Establecer una institucionalidad reconocida, fuerte y respetada que contenga, canalice y permita desarrollar conversaciones “de diamante negro”, emulando las pistas de esquí más letales, es un trabajo de tiempo. Aristóteles nos dice: “no pueden conocerse mutuamente los amigos antes de haber consumido juntos una talega de sal” y algo similar aplica a hermanos o primos que deben desarrollar las capacidades conversacionales requeridas para plantearse exitosamente, como socios de cara al futuro. Estas incluyen habilidades de escucha activa, de suspender juicios, de superar etiquetas del pasado, así como reglas de debate y resolución de controversias. En conjunto constituyen condiciones fundamentales para ir tejiendo un proyecto común, sustentado en los valores heredados y capaz de proyectarse a la siguiente generación y que, por naturaleza, goza de más libertad y desapego que el que embarga a los fundadores. Para el padre, la empresa era todo: su sueño, su capital, sus años de juventud, su historia de vida, la capacidad de sortear las precariedades, su sudor y legado. Para los que vienen, el bienestar y la armonía han sido una constante bajo un padre rector, más que una excepción, por lo que la carga emocional frente a los desencuentros puede resultar hasta traumática. El sistema familiar empresarial debe ser entendido como un ecosistema en el que la familia debe evaluar su propia *familiness*, todos aquellos elementos que le viabilizan (*familiness* positiva) y le restringen (*familiness* negativa) su potencial transgeneracional (Habbershon, 2024).

En mi experiencia, hay empresas en que la necesidad de hacer frente a definiciones clave del negocio es una forma de “ocupar” y orientar a los miembros de la familia para que puedan experimentar la adrenalina y el entusiasmo de alcanzar acuerdos. Buscar fórmulas para el emprendimiento económico y financiero – por ejemplo, crear su propio Family Office - o cultural y filantrópico – una fundación que honre el nombre del fundador -, pueden ser desafíos que los unan en torno a un propósito común y de mayor proyección, pues de trata de responder a misiones que no pueden delegar en terceros sin involucrarse como familia. En ese proceso, es esperable, los integrantes de la familia podrán cultivar un mayor conocimiento y respeto mutuo e impulsarán la necesidad no solo de sacar provecho del negocio, sino también de buscar el bienestar de todo el equipo. Sin embargo, la paciencia juega aquí un gran rol como virtud, porque la familia deberá darse tiempo para recorrer este camino. Como nos recuerda Aristóteles en tiempos en que el mineral era vital para todos los reinos, los socios familiares no pueden detenerse hasta acabar con la última partícula de sal del saco. Construir esa convivencia requiere conversación, trabajo, dedicación para trazar una línea del presente, en que el pasado se resuelve con terapia y el futuro, con apertura, compromiso y generosidad.

La paciencia es también una forma de construir juntos la visión de la empresa en esta nueva era. Hace mucho que dejó de ser un imperativo contar con visión y misión del compartida desde el primer día. Hoy, más bien, esos elementos fundacionales van emergiendo a partir del diálogo, se va ajustando y amoldando a la nueva realidad tras la partida del fundador. Por eso es relevante tomarse el tiempo necesario para definiciones estructurales y desarrollo de dinámicas entre pares, donde los objetivos de la familia empresaria (o inversora) armonicen las raíces legadas por el fundador con las alas que requiere cada uno de los familiares para volar de cara al futuro, tan pronto solos como en sinérgica bandada.

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