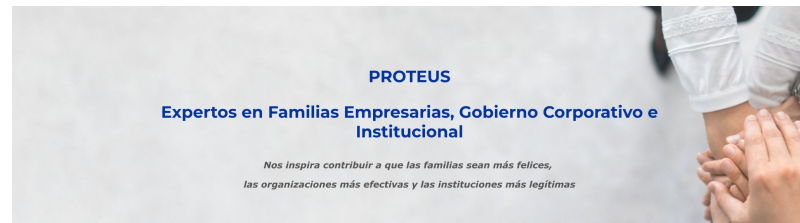


Caminar de nuevo: la pérdida en las empresas familiares

Archivado en: Columnistas

Cuando hablamos de Empresa Familiar se nos vienen a la cabeza un sinnúmero de desafíos asociados a cómo impulsar el desarrollo del negocio: cómo profesionalizar la gestión empresarial y la dinámica familiar, cómo preservar y hacer crecer las inversiones con propósito, cómo innovar con sentido, cómo incentivar la participación de las próximas generaciones en un rol apropiado, etc.

Existen análisis, estudios y opiniones de expertos que, efectivamente, contribuyen a construir estructuras sólidas, orientar decisiones estratégicas y crear un negocio familiar que no sólo perdure, sino que prospere de manera sostenible y significativa. Todos estos, desafíos complejos, que han llevado a algunas familias a alcanzar la gloria y el éxito, y que han hecho a otras quedarse en el camino.



Pía Bartolomé Valenzuela

Gerente de Proyectos Proteus
Psicóloga
Máster en Comportamiento Consumidor UAI
Coach Estratégico MIP

Sin embargo, detrás de los números, las estrategias y los logros visibles, existen desafíos mucho más complejos de alcanzar: aquellos que pocos mencionan, pero que pueden marcar el destino de la empresa tanto como cualquier decisión financiera. Se trata del profundo dolor causado por la partida del líder de la empresa familiar.

El duelo es un proceso emocional natural que surge tras una pérdida significativa, ya sea de una relación, un sueño, la salud, un proyecto, un bien material o una etapa de la vida; siendo la de una persona amada y significativa, tal vez la más difícil de sobrellevar. Debido a que la cultura marca profundamente la forma en que transitamos este proceso, puede ser vivido de diferentes maneras: por ejemplo, con naturalidad, al entenderlo como continuidad de la vida; con silencio y recogimiento; o con angustia y profunda tristeza. Sea como sea, la muerte es, desde mi perspectiva, siempre muy dolorosa. Y como todos hemos enfrentado alguna de estas experiencias, en distinta medida podemos comprender de qué estamos hablando y reconocer algunas de sus etapas: la negación, la ira, la negociación, la depresión y la aceptación. Y agregaría el “asombro” que, de tanto en tanto, nos invade al tomar conciencia de la ausencia.

¿Qué ocurre cuando el fundador, esa figura central que durante toda una vida sostuvo el negocio, deja de estar?

Según el modelo clásico de Kübler-Ross, en el contexto empresarial se genera el "síndrome de la silla vacía", donde la ausencia del líder central deja decisiones pendientes y tensiones familiares que amenazan la continuidad del negocio. En este difícil contexto, la familia se ve enfrentada a un vacío que no aparece en los balances: un vacío tejido de decisiones pendientes, de incertidumbre, de dolor profundo y, sobre todo, de ausencia. Es un momento en que lo emocional y lo profesional se entrelazan, y donde liderar significa sostener tanto la herencia tangible de la empresa como la intangible del afecto y de la memoria que merece ser honrada. Ahora, además de enfrentar la pérdida personal, la familia debe decidir qué hacer con el negocio, esa creación que fue la vida de alguien más.

Existen diversos escenarios ante la partida del fundador. Si la pérdida ocurre mientras la empresa aún está en formación, la angustia puede ser paralizante: ¿vender o seguir? Cada decisión parece un riesgo insalvable y el camino hacia adelante se siente incierto. La falta de preparación convierte la pérdida en caos. Muchos fundadores no preparan a sus hijos: no los involucran por respeto a sus sueños, porque no quieren que se sientan obligados, por desconfianza en sus capacidades o por otras razones. Así, lo emocional se mezcla con lo profesional de forma brutal.

En cambio, cuando la empresa ya está consolidada, con un plan de sucesión y los hijos preparados, la partida puede vivirse como un tributo al fundador. La familia transita su duelo mientras el negocio sigue funcionando, reflejo de un legado bien construido.

En estos casos, el duelo deja de ser un peso paralizante: se integra a la vida cotidiana, orienta decisiones y permite que la memoria del fundador se mantenga viva sin que la preocupación por el negocio opaque el proceso natural del duelo.

En medio de ese silencio emocional, ya sea en el primero o segundo escenario, emerge un personaje que pocas veces se reconoce: la mujer, quien, viviendo una de las pérdidas más dolorosas, con una tremenda fuerza interior, una vez más sostiene a la familia, esta vez en el contexto empresarial. Con intuición, conocimiento profundo de cada hijo, de cada socio, y sabiduría respecto del negocio, tiene un olfato que guía decisiones clave: sabe quién está preparado y quién necesita apoyo. Aunque su rol a veces pase desapercibido, se convierte en sostén y brújula para la familia, acompañando cada paso con cuidado y firmeza. Como madre, conoce no solo las capacidades de sus hijos, sino también sus miedos, motivaciones y sueños, y desde ese lugar acompaña, protege y orienta.

En estos casos, el duelo siempre es doble: personal y profesional. Y ninguna planificación, protocolo o manual de gobierno elimina la pérdida; lo que cambia es la manera en que la familia logra enfrentarla. Lo que sí puede hacer una sucesión bien diseñada es crear un marco de contención: un orden mínimo que permita atravesar el dolor sin que todo lo demás se desmorone, y que dé espacio para sentir sin que la empresa se convierta en una carga adicional.

Y, aunque cada persona tiene sus propios tiempos y formas para continuar, todos aprenden a caminar de nuevo. No de inmediato ni sin dudas, sino paso a paso, honrando la memoria en cada decisión y sosteniendo el legado mientras la vida continúa.