

DESAFÍOS DE LA SUCESIÓN EN FAMILIAS EMPRESARIAS: REFLEXIONES Y SUGERENCIAS PARA QUIENES ESTÁN COMENZANDO LA TRAVESÍA

Bartolomé Ríos Hamann¹

SUMARIO

- I. Introducción.*
- II. Preguntas y comentarios para calentar motores.*
- III. Reflexiones sobre mi relación con la empresa y con la familia.*
- IV. Sugerencias.*
- V. Aprender a ponerse de acuerdo.*
- VI. Comentarios Finales.*

¹ Ejecutivo con 25 años de experiencia en dirección, gestión y consultoría en los sectores privado, público y multilateral. Ha sido director independiente y ha ocupado posiciones gerenciales en diversas entidades. Foco en empresas familiares, en el sistema financiero y en organizaciones de desarrollo. Actualmente, es asesor de cabecera de propietarios de grupos empresariales familiares, profesor de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, blogger de Semana Económica y voluntario activo. Sus especialidades son: empresas familiares, finanzas, estrategia, desarrollo macroeconómico y social, gestión y políticas públicas.

I. INTRODUCCIÓN.

No elegimos ser parte de una familia empresaria. Nos toca. La comienzan quienes nos anteceden y simplemente nos damos con que no sólo nos vinculamos a nuestros familiares en el entorno estrictamente familiar, sino que compartimos o compartiremos decisiones de negocios que afectarán nuestro bienestar profesional y patrimonial. De nuestra capacidad de tomar y ejecutar buenas decisiones con ellos dependerá, en buena parte, nuestra calidad de vida. Al mismo tiempo, la calidad de esas decisiones dependerá de la calidad de nuestras relaciones familiares. Así las cosas, a diferencia de otras personas que no se ven enfrentadas a lidiar con sus parientes en esta situación multidimensional, no nos queda otra opción que estar bien preparados y bien dispuestos.

No elegimos ser parte de una familia empresaria, pero sí podemos optar por dinámicas constructivas y por una sucesión intergeneracional saludable. Es fácil decirlo, está claro, pero es complicado. En mi experiencia con diversas familias que están en proceso de sucesión, he visto un poco de todo: desde parientes que se tratan con respeto y tienen la voluntad y capacidad de ponerse de acuerdo hasta los que se agreden y se comunican vía carta notarial.

Sucesiones y expectativas las hay muchas. El Príncipe Carlos de Gran Bretaña tiene 69 años y sigue sin ser coronado. ¿Cómo serán sus pensamientos privados? ¿Estará desesperado por entronarse o aliviado por el hecho de que su madre es tan longeva? Si la Reina Isabel II lo sobreviviera, se habría pasado la vida como primero en la línea de sucesión sin llegar a empuñar el cetro. Isabel, por su parte, pasó parte de su vida sin saber que sería reina. La abdicación de su tío Eduardo para casarse con una estadounidense cambió la historia. Por su parte, Vito Corleone, el célebre personaje de El Padrino, tomó decisiones de sucesión que uno no se espera al principio de esa inolvidable historia de 3 generaciones que Francis Ford Coppola llevó a la pantalla. No entraré en detalles para no malograrles las películas a quienes no las hayan visto.

Lejos de Londres o Nueva York, podemos encontrar en casos reales peruanos, historias disímiles, aunque igualmente cautivantes. Los fallecidos hermanos Pedro y Mario Brescia Cafferata pusieron en marcha, unos cuantos años antes de su muerte, un esquema de sucesión que ha contribuido de manera efectiva a la continuidad de uno de los grupos empresariales activos más grandes y antiguos del país. Un esquema que consistió, entre otras decisiones no necesariamente libres de desafíos, la salida de funciones ejecutivas de cualquier persona de la familia. Aproximadamente una década después de iniciada esta transición, vemos en la actualidad a un Grupo Breca robusto, alineado y con mucho futuro por delante. Estos hermanos fueron impulsores de un caso que podríamos calificar de éxito, cuanto mayor si se toma en cuenta que se trata de la difícil transición a la tercera generación y que este grupo empresarial tiene presencia en múltiples sectores y diversos países.

Una historia distinta, proveniente de la política peruana, es la de la Familia Fujimori Higuchi. Hace unos meses, me topé con una foto de sus 6 integrantes cuando todavía no se habían separado los padres y cuando los hijos eran adolescentes o niños. Una fotografía en la que se aprecia una relación cálida, una familia unida, hará unos 25 años. La realidad es distinta en la actualidad. No es mi intención hacer análisis político en esta ocasión. Menciono este caso porque 25 años no es nada para la historia de una familia, y en el caso de la familia en mención todo lo que ha pasado durante este cuarto de siglo ha calado hondo.

A partir de éstos y otros casos, de experiencias que me ha tocado conocer desde lejos y de otras en las cuales trabajo activamente, propongo lo siguiente como idea central de este artículo:

El bienestar actual y futuro de una familia empresaria y la evolución de sus negocios dependen en forma directa e importante de la capacidad y de la voluntad de sus miembros de ponerse de acuerdo.

En el idioma inglés se usa frecuentemente un dicho que dice que se requiere a dos personas para bailar tango ("it takes two to tango"), en alusión al reconocimiento de que los problemas de las relaciones

de pareja no pueden achacarse solo a uno de sus miembros. En el caso de las relaciones de las familias empresarias, se requiere que todos sus miembros se empeñen en que las relaciones funcionen armónicamente.

Alguna vez me topé con una estadística que indica que más de la mitad del tiempo que uno pasa relacionado a una familia empresaria, convive en la empresa como accionista, director y/o ejecutivo con miembros de la generación anterior o posterior. El resto del tiempo, con miembros de la misma generación de uno. Como suele ocurrir, los que están cediendo la posta ya han cumplido con su labor, ya han contribuido a la generación de valor en distintas dimensiones, y se merecen pasar a una etapa distinta. Algunos empresarios de generaciones "salientes" con los que converso suelen comentarme que están un poco cansados, que quieren dedicarse a emprender otros proyectos empresariales, que quieren viajar o simplemente disfrutar de los nietos.

En contraste, los integrantes de las generaciones "entrantes" suelen estar cargados de energía, expectantes, en algunos casos voraces. Caracteriza a muchos de estos ser parte de la conocida generación de los millennial que, en el caso peruano, coincide con una experiencia de vida en la que no se ha conocido crisis económica ni sufrido en carne propia los estragos del terrorismo. Esta generación, globalizada, digital y por lo general impaciente, en muchos de los casos que conozco ha crecido sin experimentar la escasez económica que vivieron sus padres y ha tenido la oportunidad de acceder a mayores y mejores niveles de formación académica.

En las próximas páginas, plantearé algunas preguntas y comentarios iniciales para pasar a desarrollar reflexiones sobre la relación de la generación entrante con la empresa, reflexiones sobre su relación con la familia y sugerencias que espero contribuyan a una sucesión saludable. Pondré especial énfasis en las generaciones entrantes porque el grueso de la creación o destrucción de valor durante las próximas décadas será su responsabilidad. A los que están abriéndoles paso a estos nuevos y entusiastas gerentes, directores y

accionistas de empresas no queda mucho más que agradecerles por lo que han construido, por lo que nos han legado.

II. PREGUNTAS Y COMENTARIOS PARA CALENTAR MOTORES.

Muchas veces, los miembros de las generaciones entrantes se sumergen en la dinámica de la empresa sin pensar a fondo acerca de lo que está ocurriendo. Conozco varios casos de personas que desde la niñez o adolescencia han acompañado a sus padres a sus negocios. Sábados, domingos y vacaciones yendo a la fábrica o al taller, jugando en patios y oficinas o aprendiendo a hacer trabajos menores. No es de sorprender que su ingreso "formal" como empleados haya sido una especie de extensión informal de esas etapas tempranas y que consideren a algunos colaboradores de la empresa que no son miembros de la familia como gente muy cercana.

Con esto en mente, planteo 4 preguntas a continuación.

1. ¿Por qué estoy acá?

Algunas personas nacen en familias empresarias, otras no. El tema es fortuito, no depende de uno aterrizar o no en una de estas familias. Sin embargo, uno suele crecer escuchando a los padres decir que cuando sea grande podrá o deberá entrar a la empresa, será gerente del área tal o cual, será gerente general o desempeñará algún rol de relevancia simplemente por el hecho de ser de la familia.

Si bien está claro que uno tiene un derecho como futuro heredero del patrimonio familiar, este derecho no debería interpretarse como una justificación para la asunción de un cargo determinado en los negocios. Son dos cosas distintas. En mi opinión, mucho más importante que proyectarse como un ejecutivo es prepararse para ser un buen accionista y, quién sabe, director de las empresas. Ello, porque a pesar de que el factor confianza por ser parte de la familia es relevante, puede serlo más el aporte de un tercero para generar valor en una función ejecutiva. Entonces, cabe preguntarse si uno

“está acá” porque cuenta con las competencias necesarias, porque tiene un derecho adquirido, porque quiere cuidar el patrimonio o porque no tiene nada mejor que hacer.

2. ¿Qué está en juego?

Tener un rol activo en la familia empresaria debe ser tomado con mucha responsabilidad porque hay mucho en juego. Para empezar, está en juego el patrimonio de la familia y de las empresas. Buenas decisiones redundarán en un crecimiento patrimonial, malas decisiones lo erosionarán. De la mano de lo anterior, la armonía familiar también se pone en juego. Me toca ver constantemente cómo se estrechan o estresan las relaciones familiares a partir de desempeños satisfactorios o pobres. Este no es un tema menor, todo lo contrario. Existen múltiples ejemplos de la relación intrincada que existe entre la riqueza material y la conflictividad en las relaciones interpersonales.

Desde una perspectiva que va más allá de las relaciones familiares, puede plantearse que está en juego el bienestar de los colaboradores de las empresas y el de sus familias. El acierto en la dirección y la gestión de las empresas redundará, está claro, en mejoras en la calidad de vida de las personas. En muchos casos, los empresarios maduros tienen este tema muy presente. No siempre ocurre esto con los jóvenes que recién están comenzando a trabajar en los negocios familiares, porque recién están aprendiendo. Por eso, ser conscientes de que sus decisiones y omisiones no solamente impactarán su bienestar personal y familiar sino también el de decenas o cientos de familias es un imperativo, debe formar parte de un sentido de responsabilidad que no debe soslayarse.

Desde una perspectiva incluso más amplia, debe tenerse en cuenta que el buen funcionamiento de las empresas familiares contribuye al desarrollo de la economía del distrito, la ciudad o el país. Una explicación simplificada del rumbo de la economía de una comunidad tiene que ver con la agregación de los miles de resultados positivos o negativos de las empresas. En el mundo, la gran mayoría de empresas es de tamaño pequeño y de propiedad

familiar. Si bien la contribución al PBI de empresas grandes o corporaciones es significativa, no debe desdeñarse la correspondiente a estas otras empresas. En la medida en que elevemos nuestro nivel de conciencia acerca del impacto que nuestro accionar empresarial representa para la economía, podrá ser mayor nuestro aporte.

3. ¿Es fácil lograr que un negocio crezca o evolucione?

En absoluto. Puede parecer fácil para algunos jóvenes porque, como comenté anteriormente, no han experimentado crisis económicas. Es cierto que ha habido períodos de desaceleración, que algunos sectores pueden haber sufrido más que otros en esta década o como resultado de la crisis global del 2008, pero muchos millenials tienen la fortuna de no conocer de recesión, hiperinflación, aislamiento internacional o guerra. A veces constato que pude aprender mucho a partir de la adversidad que nos tocó vivir en los años 1970s o 1980s.

Distintos elementos del contexto político y económico, doméstico e internacional, nos llevan a vislumbrar un entorno de negocios más desafiante en los años venideros cuando se compara con los 20 o 25 años de crecimiento casi ininterrumpido que hemos vivido hasta hace poco. Si bien se espera que el reciente incremento de los precios de los metales tenga un efecto favorable, no es posible determinar su duración ni magnitud. Por ello, es recomendable encarar el futuro con expectativas más moderadas y conscientes de que cada punto porcentual de crecimiento y rentabilidad implicará más trabajo que antes.

4. ¿Estoy a la altura?

No nos gusta mirarnos al espejo. En mi trabajo, con frecuencia me toca el pesado papel de evidenciar las carencias de las personas a las que asesoro. Lo hago, por supuesto, con intención constructiva y consciente de que tengo mis propias, prolongadas y pronunciadas carencias.

Si la hija de un patriarca se ha pasado la vida escuchando a su padre decirle que será su sucesora en la gerencia general de la empresa, cuando sea profesional enfrentará el desafío de evaluarse con sensatez para determinar si es la persona más indicada para asumir semejante responsabilidad. El reconocimiento de las limitaciones es requisito indispensable para definir con claridad qué rol le compete a cada quien en relación con la familia empresaria. Así, más allá de las tiernas, sobreprotectoras o esperanzadas intenciones de los antecesores, corresponde a los miembros de la generación entrante realizar un autoexamen caracterizado por un alto sentido crítico y un desprendimiento sincero.

Es mejor dar un paso al costado y convocar a otro miembro de la familia o a un tercero, a sabiendas de que se renuncia al glamour de la posición de gerente general o presidente del directorio, para contribuir a alcanzar mayores tasas de crecimiento y, consecuentemente, mayores beneficios para los demás y para uno mismo.

III. REFLEXIONES SOBRE MI RELACIÓN CON LA EMPRESA Y CON LA FAMILIA.

A continuación, planteo diversas preguntas que tienen como objetivo que los lectores profundicen su conocimiento sobre su rol y su relación con la familia y la empresa a partir de las respuestas a las que lleguen. Por supuesto, las respuestas dependerán de cada caso en particular, no hay dos experiencias iguales.

Propongo que lean estas preguntas con detenimiento, que se tomen un tiempo en esta sección. Podría especular sobre las que tienen probabilidad de ser las respuestas más frecuentes, pero prefiero no hacerlo para no sesgar la reflexión. Es más, a los que tengan mayor interés, sugiero que escriban sus respuestas. Analizarlas tras haberlas respondido en un papel o una pantalla debería producir un efecto más enriquecedor.

Si se quisiera ir más allá, podría resultar interesante comparar respuestas con las de otros miembros de la familia. Este intercambio de puntos de vista y preferencias, realizado con sentido constructivo, receptividad y respeto por las diferencias, debería conducir a acercar posiciones, a entender comportamientos propios y ajenos y a afinar dinámicas de trabajo.

3.1 Reflexiones sobre mi relación con la empresa.

- ¿Derecho o privilegio? ¿Ser parte de la familia me da el derecho de ser parte de la empresa o debo ganarme el privilegio a partir de mi esfuerzo?
- Al margen de que ya sea o vaya a ser accionista, ¿realmente debo formar parte del directorio o de la gerencia de la empresa?
- ¿De qué manera(s) agrego valor a la empresa? ¿De qué manera(s) destruyo valor en la empresa?
- ¿Soy emprendedor por naturaleza o mi perfil es el de quien hace crecer y consolida los emprendimientos de otros?
- ¿Debo asumir que estoy mejor preparado que otros para gerenciar la empresa? Si no soy nombrado gerente general, ¿cómo voy a reaccionar, voy a aceptar esa decisión con facilidad?
- Si voy a continuar en la gerencia y/o dirección de la empresa, ¿qué competencias me hace falta desarrollar? ¿Tengo los conocimientos técnicos necesarios? ¿Cómo están mis competencias blandas?
- Al interior de la empresa, ¿cómo voy a gestionar las relaciones con los demás miembros de la familia y con quienes no son de la familia?

3.2 Reflexiones sobre mi relación con la familia

- En un sentido amplio, ¿qué significa en mi vida que me haya tocado ser parte de una familia empresaria? ¿Es simplemente un hecho fortuito o debe llevarme a contemplar la posibilidad de ciertos cursos de acción?
- Sinceramente, ¿contribuyo más a la unión o a la división de la familia?

- ¿Cuál debe ser mi rol en la familia empresaria y qué significa ese rol para la sucesión?
- ¿Cómo voy a ponerme de acuerdo con los miembros de mi generación?
- ¿Cómo voy a cuidar el bienestar emocional de los miembros de mi familia que están cediendo la posta?
- ¿Está mal que prefiera dedicarme a actividades no relacionadas con la familia empresaria y que, al mismo tiempo, quiera beneficiarme económicamente de ella?
- ¿Cuál será mi legado?

IV. SUGERENCIAS.

A partir de las preguntas anteriores, planteo y desarrollo a continuación 7 sugerencias, una de las cuales profundizaré en una sección separada más adelante.

4.1 ROL. Es conveniente definir mi rol en la empresa: ¿seré accionista solamente o tendré un rol como director o ejecutivo?

Es falso que tenga que trabajar en la empresa o ser director. Conozco a muchos miembros de familias empresarias que trabajan en otras organizaciones por voluntad propia. He trabajado casos en los que algunos miembros de la familia han reconocido no ser los más competentes para asumir funciones relacionadas con la empresa, por lo que les conviene contratar a terceros.

Puede ser falaz el argumento de que uno gana más cuando tiene un rol directo en los negocios. A veces, esto puede ser cierto por estar relacionado con las competencias adecuadas. Sin embargo, en otras ocasiones la designación de terceros genera más valor a los accionistas de una empresa vía dividendos. Por eso, una pregunta que suelo hacerles a mis clientes es cómo van a percibir mayores beneficios económicos, si solo vía dividendos o a través de la suma de dividendos y otras formas de ingresos, como sueldos, bonos y dietas por participación en directorios.

Transar con uno mismo y con la familia acerca del rol que debe desempeñar es una responsabilidad que considero de las más importantes y desafiantes, porque exige madurez, humildad y desapego, así como tener la autoestima bien domada. He conocido varias historias con protagonistas que se dejan llevar por la vanidad o el empecinamiento que terminan mal. Más historias que las que me gustaría haber conocido.

En línea con el rol que defina, debo prepararme cabalmente. Actuar desde la improvisación no aporta valor. Es un error partir de la premisa de que cuento con el conocimiento o las competencias necesarias para gestionar o dirigir el negocio adecuadamente simplemente porque "está en el ADN de la familia". Debe tenerse en cuenta, además, que aquello que se requirió para etapas anteriores de la vida del negocio –incubación, crecimiento temprano o primera etapa de consolidación—no siempre es lo mismo que lo que se necesita para llevarlo a nuevos niveles de evolución.

4.2 VALOR. Es fundamental entender cómo agrego y cómo destruyo valor.

Suelo preguntarles a mis clientes cómo agregan y cómo destruyen valor. A veces, uno no ha alcanzado un conocimiento verdadero de cómo es que mi propio negocio genera utilidades a lo largo del tiempo. Un caso emblemático que ilustra este asunto es el de McDonald's, entretenida y didácticamente llevado a la pantalla con la película *The Founder*. Sin entrar en detalles, esta historia explica cómo algunas personas entendieron las verdaderas fuentes de generación de valor de este negocio y otras "no la vieron", lo que resultó en marcados contrastes. Otro caso bien interesante es el de los dos Steves, Steve Jobs y Steve Wozniak. De los dos, el verdadero genio tecnológico es Wozniak. Jobs, está claro, fue también muy hábil en lo tecnológico, pero lo que lo distinguió de su socio y tocayo fue que comprendió tempranamente cuál era la fuente de valor de su negocio.

Fue Jobs quien, no sin dolor, reconoció que su verdadero aporte no era como CEO de Apple, sino como revolucionario del uso masivo de la tecnología en los hogares y oficinas. Primero, con las

computadoras personales o PCs. Después, con el iPod. Finalmente, con el iPhone. En parte, fue gracias a que lo expulsaron de su propia empresa que reencaminó su energía creativa y nos dejó un legado significativo. Así, debo entender cómo se genera y cómo se destruye valor en la empresa. Sin esa comprensión, no podré materializar el verdadero potencial del negocio, correré el riesgo de usar los recursos de manera ineficiente.

Debo reconocer también que a veces destruyo valor sin notarlo y aceptar que es posible que agregue menos valor que el que creo que agrego. Las empresas familiares suelen carecer de políticas y metodologías de evaluación de desempeño formales, diseñadas a partir de buenas prácticas. Como resultado, o simplemente no me evalúan nunca, o lo hacen a partir de indicadores incompletos o inapropiados. Lo que es peor, en algunos casos la evaluación de mi desempeño puede estar teñida por las emociones de mis padres o tíos, para bien o para mal, lo que me impedirá identificar áreas de mejora. Si ese es el caso, y no tengo la sensatez para hacer un ejercicio de autoevaluación objetiva, no sabré cómo estoy aportando y destruyendo valor. Menudo problema.

4.3 UNIDAD. Es recomendable actuar desde la comprensión de que, en el caso de las familias empresarias, normalmente el valor del todo es superior a la suma de las partes.

Alguna vez escuché en una conferencia que, tras la Segunda Guerra Mundial, Konrad Adenauer buscó un acercamiento con los franceses a los que Hitler había hecho tanto daño. Hoy, Alemania y Francia son dos de las naciones más potentes de la Unión Europea y trabajan en paz. La premisa que guió la iniciativa de Adenauer fue que si las personas se reconocen cuando son jóvenes, cuando sean adultas no resolverán sus problemas con violencia. Es decir, si entendemos nuestras diferencias, las reconocemos y legitimamos tempranamente, nos respetaremos y estaremos abiertos al diálogo y a la concertación. Pueda que no alcancemos el consenso, pero sí

podremos lograr acuerdos satisfactorios para la mayoría, acuerdos a partir de los cuales seremos capaces de progresar.

Julio César y Napoleón actuaban desde la lógica de la división. *Divide et impera*, divide y vencerás, es un pensamiento atribuido al emperador romano que hemos escuchado muchas veces y que no me sorprendería que fuese mandamiento político de obligatorio cumplimiento para muchos de nuestros líderes. Así como en el caso de lo atribuido a Nicolás Maquiavelo, sobre que el fin justifica los medios, habrá muchos que justifiquen que la división es receta indispensable para el éxito individual.

Lamentablemente, la historia nos da ejemplos que sugieren que la división sí conduce al triunfo, aunque en mi opinión tal triunfo será efímero e insustancial. Por ello, no encuentro que esa lógica "impere" cuando se trata de evolución. El surgimiento y declive de sociedades, de agrupaciones políticas, de organizaciones y de empresas privadas depende de nuestra capacidad de sostener una dinámica de construcción de acuerdos concertados, no de la imposición de posiciones ilegítimas. No dejo de ver, en los medios y en las salas de directorio de las empresas, cómo por instinto o estratagema algunas personas intentan salirse con la suya. Cuánta equivocación, pienso.

John Nash, brillante matemático cuya vida fue inspiradoramente retratada en la película *A Beautiful Mind*, desafió a los promotores de la competencia descarnada a través de la propuesta de la cooperación. Su obra ha sido vital en el repensamiento de esquemas de colaboración desde el siglo XX.

Me quedo con lo que planteó Nash y descarto lo de Julio César. La unión de la familia es mejor que su división.

4.4 GESTIÓN DE CONFLICTOS. Es necesario entender que los conflictos que uno busca evitar regresarán tarde o temprano, probablemente más agudos y con soluciones más difíciles.

Desde que existe vida, existe conflicto. Lamentablemente o por fortuna, el conflicto existe e impulsa cambios, está presente en la naturaleza, en la religión, en las empresas. He tenido la oportunidad

de trabajar en organizaciones de distintos tipos: empresas privadas, entidades públicas, organismos multilaterales, fundaciones privadas, ONGs, universidades. En todas, absolutamente todas, he visto conflicto. Es impresionante. Hoy en día, en parte mi trabajo está enfocado en entender las razones del conflicto y catalizar acuerdos. El conflicto no puede evitarse. Si se posterga o ignora, regresará como un búmeran tarde o temprano. No en vano existe el refrán que dice que más vale una colorada que cien amarillas.

Es necesario aprender que el objetivo no es evitar conflictos, sino saber gestionarlos oportuna y adecuadamente. Es indispensable aprender a ponerse de acuerdo. A estas alturas, repito lo planteado al principio de este artículo: “El bienestar actual y futuro de una familia empresaria y la evolución de sus negocios dependen en forma directa e importante de la capacidad y de la voluntad de sus miembros de ponerse de acuerdo.”

Por la importancia que tiene este tema, especialmente cuando se trata de sucesiones intergeneracionales en familias empresarias, lo desarrollo más extensamente en la siguiente sección.

4.5 CUIDADO DE LOS DEMÁS. El cuidado y respeto a los demás, así tengan opiniones diametralmente opuestas a las mías, es un valor fundamental en una familia empresaria.

La mayoría de mis clientes son familias empresarias en las que coinciden dos generaciones en la dirección y/o gestión de los negocios. Personas de entre 60 y 80 años de edad que están en el proceso de ceder definitivamente la posta a sus hijos o sobrinos de entre 30 y 50 años. Además de lo mencionado en los acápites anteriores acerca de la importancia de la unidad y la gestión de conflictos, un aspecto que considero muy importante es tener presente que una organización en la que existe empatía, compasión y cuidado recíproco es una organización con mayores niveles de lo que podríamos llamar “inteligencia emocional colectiva”.

Por más claros y racionales que seamos en nuestra coordinación de acciones, si las relaciones interpersonales no están en buenos términos, la efectividad del trabajo se verá afectada. De ahí la primacía que ha alcanzado el concepto de la inteligencia emocional, que ha desplazado al foco prioritario en el coeficiente intelectual. Malcolm Gladwell lo retrata bien en su libro *Outliers*, que compara las vidas de algunas cuantas personas con altos niveles de coeficiente intelectual pero con realidades familiares en las que contrastan armonía y disfuncionalidad.

Alguna vez escuché a una emprendedora social brasileña afirmar que está convencida de que "todos los seres humanos somos solidarios". Cuando leo el periódico, a veces me pregunto si acaso estará equivocada esta señora. Digamos que no está equivocada, y entonces apelemos al gen solidario que tenemos para construir relaciones interpersonales en las que prime el cuidado sin mayor expectativa de retorno o beneficio que el simple placer de saber que uno puede ayudar. O digamos que sí está equivocada, y partamos de la premisa de que una organización en la que existe cuidado recíproco termina siendo beneficiada por las "sinergias emocionales" resultantes. Sea como fuere, por desprendimiento o interés de beneficio propio, cuidar a los demás conduce a mejoras en las organizaciones.

Apliquemos lo anterior no solamente al entorno empresarial, sino también al familiar. Está claro que la complejidad de las relaciones fraternales o paterno-filiales hace difícil cicatrizar heridas cuando las puñaladas han sido frecuentes y profundas, pero sostengo que bien vale la pena el intento. Si acaso se nos hace difícil, hagamos nuestro mejor esfuerzo por mantener siempre presente que es especialmente necesario encargarse del bienestar de quienes están pasándonos la posta. Ellos ya hicieron su trabajo y nosotros estamos donde estamos en parte gracias a su dedicación.

4.6 LIDERAZGO. Es importante tener siempre presente que los privilegios se ganan y que el liderazgo no se impone.

Puedo llevar el apellido, pero no ser líder. La era en que el liderazgo se heredaba por linaje ha quedado atrás. Hoy, las monarquías que

sobreviven juegan un papel cada vez más limitado. Es más, normalmente lo que ocurre es que un miembro de la generación entrante debe ganarse la confianza y el respeto de personas ajenas a la familia que trabajan en la empresa. De no conseguir demostrar que además del apellido tiene las competencias para llevar adelante el negocio familiar, puede uno quedar como “el hijito de papá”.

Derivado de la palabra en inglés que significa conductor o guía, el líder solo es líder si tiene seguidores. En tiempos en que las sociedades se organizan en el mundo fundamentalmente a través de democracias, en sistemas maduros uno consigue seguidores o votantes solo si demuestra o logra convencer a los demás de que cuenta con la capacidad necesaria, de que está a la altura del reto. Digo sistemas maduros porque siempre existe la posibilidad de que uno engatuse o mienta. La política peruana nos brinda más de un caso que ilustra lo anterior, sistemas inmaduros en los que los políticos se aprovechan de la desinformación y del bajo nivel de preparación y discernimiento de los votantes.

Hago el paralelo con la política para plantear que un joven que ingresa a la familia empresaria por apellido y no por competencias siempre puede sucumbir a la tentación de intentar liderar vía el autoritarismo o la contratación de personas poco preparadas que le hagan el amén, que no lo cuestionen. Ojo con esto. No conduce a resultados deseables.

Por todo lo anterior, debe mantenerse presente que el liderazgo se gana, no se impone. Ahora bien, una vez que el liderazgo se legitima, se potencia la contribución a la organización vía la impronta que uno puede lograr en los equipos de trabajo. La evidencia demuestra que, si no la más, una de las más importantes dimensiones en las organizaciones es la gestión del talento. Un líder inspirador, que representa un ejemplo para sus colaboradores, que orienta y aporta al desarrollo de sus equipos, constituye un líder que agrega mucho valor. La captación y retención de talento se facilitan a partir de un liderazgo caracterizado por estos y otros atributos positivos.

4.7 LEGADO. Debo determinar cuál va a ser mi legado a la familia empresaria.

Hace más de 10 años comencé a trabajar en una organización de desarrollo, como responsable de la oficina de representación en el Perú. Esta enriquecedora experiencia me permitió conocer aspectos de la realidad del país hasta ese entonces ajenos a mí, así como a muchas personas empeñadas en contribuir con mejoras en la calidad de vida de su comunidad, gente dedicada a la salud, a la educación, a la niñez, al medio ambiente. Una de esas personas, en la primera reunión que tuvimos, me preguntó: "¿Cuál va a ser tu legado?".

La pregunta me tomó por sorpresa, especialmente porque yo estaba recién comenzando y, por supuesto, no se me pasaba por la cabeza en ese momento pensar en cuándo iba a dejar de trabajar ahí. Pero la pregunta ya estaba flotando y surtió el efecto que, estoy seguro, quien la formuló buscó generar.

Simon Sinek es un especialista en liderazgo que tiene charlas muy interesantes. Una de ellas, que alguna vez me crucé en la página web de TED TALKS, habla sobre la secuencia en la que normalmente ocurren las cosas. Sinek explica que, por lo general, cuando comenzamos algo pensamos en qué vamos a hacer, después en cómo lo haremos para finalmente respondernos por qué. Él propone y sustenta convincentemente que debemos invertir el orden: comenzar por el por qué, pasar al cómo y terminar con el qué. Este orden, que forma parte de lo que denomina el círculo dorado, conduce a resultados mucho más interesantes.

El por qué y el legado, el legado y el por qué. Normalmente, cuando comenzamos a trabajar en la empresa familiar nos enfocamos en el qué y en ir aprendiendo el cómo. Con el tiempo, afloran reflexiones y preguntas relacionadas con el por qué. Soy partidario de definir el por qué primero, porque es un hecho comprobado que tener el norte bien definido es clave. Por eso, les propongo a quienes estén entrando: pregúntense cómo ven la organización dentro de 20 o 40 años, cómo ven a la familia. Hagan un ejercicio que consista en definir el futuro al que apuntan, de modo tal que los ayude a

enfocarse, a alinear visiones entre los distintos miembros de la familia y la empresa. Hagan este ejercicio en conjunto, sazónenlo con los aportes de distintos miembros de la familia y de la empresa, porque de esa forma el resultado será mucho más completo y profundo.

Una vez lo terminen, que esa visión se convierta en su objetivo de legado, de modo que cuando terminen la travesía y miren hacia atrás tengan la posibilidad de constatar lo construido y regocijarse en el hecho de que no dedicaron décadas de su vida a trabajar solamente por objetivos superficiales, sino que lograron contribuir a otro nivel.

V. APRENDER A PONERSE DE ACUERDO.

Como comenté líneas arriba al tratar el tema de la gestión de conflictos, he decidido dedicar una sección a profundizar este tema por considerarlo vital para la trayectoria de cualquier persona en una familia empresaria. Está claro que la calidad de las relaciones familiares afecta, positiva o negativamente, la calidad de las decisiones empresariales. La calidad de las decisiones empresariales hace lo propio en términos de las relaciones familiares. Así las cosas, en la medida en que sepamos lograr acuerdos que sean sostenibles, contribuiremos a círculos virtuosos en vez de a círculos viciosos.

Durante años de observación e interacción puedo afirmar que, sin lugar a dudas, una de las principales dificultades que enfrentan los miembros de una familia empresaria consiste en ponerse de acuerdo. Cuando la generación entrante está compuesta por hermanos, opera a favor el hecho de haber crecido bajo el mismo techo y de haberse peleado y amistado numerosas veces por temas tan caseros como quién usa el televisor. Aun así, trasladar este aprendizaje "de la sala de la casa a la sala de la empresa" resulta altamente desafiante, cuánto mayor si los miembros de la generación entrante no son hermanos sino primos hermanos o primos segundos.

El desafío consiste en que no están en juego asuntos superficiales, sino que se entrecruzan sentimientos y expectativas de patrimonio material, figuración y poder. Surgen preguntas o incluso reclamos explícitos o velados como: ¿Por qué tú ganas más que yo? ¿Por qué tienes un cargo de mayor jerarquía que el mío? ¿Por qué mi calidad de vida no es como la tuya? ¿Por qué ganamos lo mismo si tú trabajas mucho menos que yo o si tu contribución a la empresa es indiscutiblemente menor? ¿Por qué mis padres o tíos te eligieron a ti en vez de a mí?

No es fácil lograr acuerdos satisfactorios para todas las partes que conduzcan a un equilibrio sostenible. No sólo entran en juego diferencias entre percepciones y realidades, sino que intervienen aportes provenientes de las parejas políticas, expectativas distintas de las personas y concepciones también disímiles respecto de lo que representa calidad de vida. Es decir, se conjuga una gran cantidad de elementos subjetivos.

La estadística sobre continuidad intergeneracional de familias empresarias indica que en un 80% o más de los casos no se llega a la tercera generación. Sea porque se vende la empresa a terceros, se fragmenta la familia y algunos venden su posición, o sea porque se cae en situaciones de conflicto severo, por lo menos 4 de 5 empresas familiares en el mundo no llega a la tercera generación. Si se parte de la premisa de que conviene a la familia mantenerse unida en torno a los negocios para que una mayor cantidad de sus integrantes conserve un mínimo de calidad de vida, esta estadística resulta, por decir lo menos, preocupante.

En mi experiencia, me ha tocado conocer e interactuar con distintos casos de relaciones de familias empresarias. En algunos, sus miembros entienden la importancia de las buenas relaciones y actúan en concordancia. Respetan diferencias de puntos de vista y expectativas, saben escuchar, argumentan con objetividad y mantienen la vista puesta en que el bienestar de la familia es más importante que el bienestar individual. En otros casos, sin embargo, predomina la cerrazón, el diálogo de sordos, el egoísmo.

Sea cual fuere el caso, lo que considero debe hacerse es explicitar las razones por las cuales el bienestar colectivo es prioritario. Ilustrar con sustento objetivo cómo así la calidad de vida de la familia será mayor si se construye una visión común, si se ejecuta una estrategia compartida que contribuya a la generación de valor.

Es más fácil decirlo que hacerlo, qué duda cabe. Construir y ejecutar una visión común, por lo tanto, debe constituir uno de los objetivos más importantes de la familia empresaria. Estuve recientemente en una charla en la que Franco D'Amico, un italiano que maneja la family office de Quilvest, se refirió a las dificultades inherentes a la puesta de acuerdo de los más de 200 miembros de una familia empresaria que tiene alrededor de siglo y medio de operación. En un paralelo interesante, D'Amico explica cómo el emprendedor solitario de la primera generación vendría a ser una especie de monarca, los pocos sucesores de las generaciones segunda y tercera pueden ser considerados miembros de una oligarquía, y las decenas o cientos de integrantes de las siguientes generaciones enfrentan el desafío de gobernarse en democracia. En el caso de la familia con la que trabaja, sostiene este ejecutivo, la continuidad descansa en la capacidad de sus miembros para alcanzar y respetar acuerdos, tomando en cuenta la diversidad de intereses y motivaciones que pueden tener primos de distinto grado que no solo no se conocen mucho, sino que incluso han crecido en continentes diferentes. Esta capacidad para lograr acuerdos habría sido importante para evitar pasar de una oligarquía a una anarquía.

Son pocos los casos en Perú de familias empresarias activas que suman varias generaciones. Los Miró Quesada de El Comercio, los Vidaurázaga de La Ibérica, los ya mencionados Brescia del Grupo Breca son algunos ejemplos. Sin especular sobre dificultades naturales que puedan haber enfrentado a través de las décadas, lo concreto es que constituyen familias empresarias que no solamente han superado la barrera de los 100 años de trabajo en conjunto, sino que continúan haciéndolo. Ojalá que continúen, por el bienestar de sus miembros.

De las ciencias políticas y del desarrollo sostenible podemos “prestarnos” conceptos aplicables a la construcción e implementación de visiones comunes. En el primer caso, regímenes democráticos hoy considerados maduros han transitado de lo que se conoce como ‘democracia representativa’ o democracia del voto a un estado de ‘democracia participativa’, un régimen en el que los ciudadanos no solamente transmiten sus preferencias cada tantos años a través de las urnas, sino que se involucran activamente en la discusión de políticas públicas que son fundamentales para el desarrollo de sus países. La participación activa es la clave.

En el segundo caso, la comprensión de que sólo estamos de paso es necesaria para poder desprendernos. El concepto de desarrollo sostenible plantea la importancia de entender los efectos intertemporales de nuestros actos. Lo planteó la Comisión Brundtland a fines de la década de los 1980s y ha sido sustancial para construir visiones comunes entre países y sociedades acerca de cómo debe manejarse los recursos. Básicamente, las acciones que llevemos a cabo para satisfacer nuestras necesidades presentes no deben afectar la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.

Haciendo el paralelo, conforme más se involucren los miembros de las generaciones entrantes a través de un diálogo constructivo y una participación activa en la toma e implementación de decisiones que tengan como norte el bienestar de todos los integrantes de la familia, presentes y futuros, mejor será. Será mejor también la acción desde la comprensión de que, así como somos habitantes temporales del planeta y debemos ser conscientes de que nuestras acciones impactan nuestro bienestar y el de generaciones venideras, nuestro desempeño en el seno de la familia empresaria será beneficioso o perjudicial para nuestra generación y las venideras.

En relación con lo anterior, me gusta la forma como un ex compañero de trabajo planteaba el tema. Decía algo así como que somos aves de paso en la empresa y que, por ello, tenemos el deber de dejarla a quienes nos sucedan en mejores condiciones que las que tenía cuando la recibimos de nuestros antecesores.

Si solo pudiesen enfocarse en una tarea, mi recomendación a los miembros de las generaciones entrantes sería, sin duda alguna, que se dedicaran a aprender a alcanzar y respetar acuerdos. No es fácil. Interactúo semanalmente con decenas de miembros de familias empresarias que tienen distintas formas de encarar este desafío. Algunos lo logran. Otros, por más que declaran que su intención sincera es trabajar por el bienestar de toda la familia, el de las generaciones actuales y las venideras, terminan contradiciéndose por medio de sus acciones. Al hacerlo, estoy seguro de que no reparan en que ellos y sus dependientes directos también terminan perjudicándose.

VI. COMENTARIOS FINALES.

Es mucho lo que está en juego cuando se va a recibir la posta en una familia empresaria. Las energías, el ímpetu, la rebeldía de los jóvenes son fuerzas necesarias para enrumbar a las empresas a nuevos horizontes, alcanzar metas mayores, consolidar e incluso expandir más el bienestar de la familia.

Cuando era adolescente, le pregunté a una tía cómo debía interpretar el hecho de haber nacido en una familia que podía costear el acceso a educación de calidad. Me tomó un tiempo entender la profundidad de su respuesta. Me dijo: "a mayor cultura, mayor responsabilidad".

Las sociedades que han entendido que el progreso debe ser impulsado y compartido a la vez son sociedades que han avanzado más. No solo importa trabajar por el beneficio propio, importa tal vez más tener la apertura necesaria para comprender que estamos de paso, que podemos contribuir solidariamente al desarrollo de los demás y dejar un legado para las generaciones futuras.

A quienes están embarcándose en la fascinante travesía de la familia empresaria, les deseo perseverancia, humildad, tolerancia y desprendimiento.