



EMPRESAS FAMILIARES:

# El desafío de construir un legado transgeneracional

Las claves para construir este legado pasan por conjugar y trabajar en dos aspectos sinérgicos: mentalidades y métodos.



Algunos intentan vivir con una lógica racional lineal asociada a la intencionalidad, mientras otros tratan de seguir su instinto. Sin embargo, el contexto familiar requiere conciliar ambos enfoques vitales.

Las mentalidades más valiosas según Habbershon son aquellas que nos permiten articular un conjunto de ideas aparentemente contradictorias.

## Mentalidades y métodos para alcanzar el éxito

“Aunque Martin Dressler era el hijo de un modesto tendero, él tuvo un sueño, y fue tan afortunado que logró lo que poca gente ni siquiera se atreve a imaginar. El satisfizo el deseo de su corazón. Pero ese es un peligroso privilegio, uno que los dioses vigilan celosamente.” Steven Milhauser, en su novela ganadora del Pulitzer, “The Tale of an American Dreamer”, captura la oportunidad y la potencial destrucción que pueden derivarse de la riqueza y del emprendimiento familiar. Martin Dressler, el protagonista, es un emprendedor y creador de negocios como muchos de ustedes, amigo empresario. Su historia es el “sueño americano” de un self made-man, quien se convirtió en un gran innovador y en uno de los principales desarrolladores inmobiliarios de Nueva York a fines de 1800. En ese relato vemos a Martin elevarse de sus sencillos inicios hasta alcanzar un increíble éxito. También lo vemos encontrando el amor de su vida y más tarde destruyendo las vidas de todos aquellos que lo rodean, para finalmente perderlo todo. Al leer esta historia uno se pregunta: ¿cómo puede ocurrir algo así?... y sin embargo, todos sabemos que muy a menudo, en la vida real, eso ocurre. Es más... está ocurriendo en Chile hoy. La magia de este relato es que consigue conjugar poderosamente

el sentido de vida, la pasión por lograr el éxito, crear riqueza y tener un sitio en el mundo. Y en que refleja el peligroso potencial asociado al emprendimiento familiar y al increíble impacto social que puede lograrse con un importante patrimonio. Es por esta razón que para mí se ha convertido en una profunda vocación el inspirar y ayudar a las familias empresarias a desarrollar prácticas que capturen las ventajas de ese potencial y les permitan paliar los peligros que inevitablemente enfrentan. Esa experiencia de 30 años desarrollada con familias de 4 continentes y adaptada de las ideas originalmente propuestas por el profesor Timothy Habbershon.

### CLAVES RELACIONALES Y FUNCIONALES

Habbershon (2014) propone dos claves para construir un legado transgeneracional: interacciones relacionales de la familia basadas en compromiso emocional, con una visión trascendente, y la conexión requerida para co-crearla como familia. La segunda son dinámicas funcionales derivadas de la productividad, del impacto económico y social empresarial, de la reputación que construyen y de los resultados que aspiran aportar a la sociedad y

extender de cara al futuro, en base a su emprendimiento y patrimonio. Pero ¿cómo construirlos? Para ello debemos conjugar y trabajar en dos aspectos sinérgicos: mentalidades y métodos.

### MENTALIDADES: EL VALOR DE LAS PARADOJAS

Las mentalidades más valiosas según Habbershon son aquellas que nos permiten articular un conjunto de ideas, aparentemente contradictorias, y mantenerlas en una tensión creativa, como en un tira y afloja. Así se da la paradoja que cada concepto permite iluminar el otro, sin colapsar bajo la tensión del polo opuesto.

**1. VIDA Y MUERTE:** Las familias que logran proyectarse son capaces de integrar ambos polos considerándose a sí mismas como un eco-sistema en que partes del mismo están naciendo, creciendo y desapareciendo en un presente continuo, en el que nuestras acciones de hoy son respetuosas del pasado y se entienden como directamente ligadas al desarrollo de mañana. Es así como entienden intuitivamente que escriben la historia, a diario, con cada decisión, observando, procesando y tomando muy en serio los patrones que van emergiendo en su

vida familiar-empresarial. Esto les brinda inspiración y foco en sus actuaciones.

**2. BONIDAD Y MALDAD:** Los seres humanos tenemos el poder de crear y destruir, como lo muestran tantos escándalos que han afectado a empresas hasta ayer admiradas. Es parte de nuestra imperfección como seres humanos, la cual se observa a menudo en empresas familiares. Es frecuente recordarle a algún joven: “probablemente tu padre no se despierta ni se duerme pensando en cómo hacerte daño, solo es la forma en que tú lo sientes.” Y quizás el padre sienta lo mismo por su lado. Esa es la dimensión relacional que termina afectando el aspecto funcional, haciendo que los logros se sientan vacíos, amargos y no movilicen positivamente a las siguientes generaciones. Cuando reconocemos que las personas somos buenas y malas, ganamos en realismo y comprensión, que nos ayudan a evitar caer en escaladas de ataque mutuo, que dañan a otros y a nosotros mismos, y a la propia vida en común.

**3. OPORTUNIDAD Y RESPONSABILIDAD:** ¿Cómo conciliar la libertad de la oportunidad con la carga de la responsabilidad

que a menudo agobia a las familias empresarias? Las familias acarrean miedos asociados a su propia riqueza, particularmente en lo referido a las siguientes generaciones. Esto explica que muchas familias billonarias donen casi toda su fortuna pensando en evitar traspasar esa “carga” a sus descendientes. Y es cierto, a quien mucho se le da, mucho se le exige. Pero eso no implica que tenga que ser una carga que debilita a la familia. Por eso una manera de refrescar y reconciliar estos polos es re-conceptualizando el desafío como la responsabilidad de crear oportunidades. Y es ahí donde nace el emprendimiento familiar, que es fuente de tanto gozo compartido por familias que desarrollan iniciativas filantrópicas, sociales, educativas –apoyando el cine, por ejemplo– y desarrollando innovadores proyectos inmobiliarios, actuando como inversionistas ángeles y dando alas a la imaginación y al talento de nuevas generaciones de emprendedores familiares y externos.

**4. INTUICIÓN E INTENCIONALIDAD:** Algunos intentan vivir con una lógica racional lineal asociada a la intencionalidad, mientras otros tratan de seguir su instinto. Sin embargo, el contexto familiar requiere conciliar ambos enfoques

vitales. El concepto de mindfulness captura la intencionalidad de pensar, planear y comprometerse con un proyecto futuro e integrarlo con el proceso intuitivo de observar, percibir y tomar conciencia a medida que se va avanzando en el camino; con especial atención a ti mismo, a tu familia y a las siguientes generaciones.

### MÉTODOS: EL VALOR DE LAS PRÁCTICAS

Las 6 métodos de Habbershon que he tenido la oportunidad de poner en práctica tienen como centro el desarrollo de “la conversación familiar”, el espacio y la habilidad de cultivar un diálogo multigeneracional. Estos son:

1. Evolucionar desde un proyecto individual hacia un proceso colectivo.
2. Explicitar los modelos mentales.
3. Colaborar y co-crear.
4. Visualizar un futuro común.
5. Prestar atención a puntos de inflexión.
6. Desarrollar las habilidades conversacionales.

Amigo empresario, el desafío a encontrar la aplicación de estos métodos en el caso de Gerardo.

La ayudante del curso es la Socióloga UC Daniela Ricke.

## El caso de Gerardo, un empresario transgeneracional a pesar de sí mismo

Gerardo era un empresario del retail exitoso. Y duro. “No da puntada sin hilo”, decían sus colaboradores. Sus 4 hijos y su mujer sufrieron en silencio años de interacciones que bordeaban el maltrato psicológico. Y por eso lo evitaban, sobre todo en su imperio empresarial, en donde reinaba sin contrapesos y su palabra era la ley. Paradójicamente, en el campo se relajaba, se volvía más tolerante e incluso bonachón, lo que lo hacía irreconocible para quienes lo

temían y sufrían en el ámbito corporativo. Por otro lado, era capaz de actuar con gran generosidad –sin aspavientos– y gran compromiso personal ante las necesidades de terceros. El gatillante fue cumplir 75 años y sintiéndose con menos fuerza, decidió vender su negocio argumentando: “ninguno de mis hijos estaba ni ahí con manejarlo, pues solo quieren dedicarse a sus cosas.” Sin embargo, ni por un momento visualizaba que a lo largo de

los años el banco de terrenos que había ido acumulando y las causas sociales habían sido una valiosa inspiración y una fuente de conexión emocional para su familia, a pesar de los excesos de su fuerte carácter. De hecho, si le hubiese preguntado a su mujer o a sus hijos, habría sabido que consideraban esas actividades una valiosa plataforma de nuevas oportunidades para aprovechar su reciente liquidez, y una luz de esperanza para

seguir conectados y trabajar juntos –armónicamente– a futuro. Pero Gerardo creía saber lo que pensaban los demás. Su modelo mental estaba errado, pues suponía que si sus hijos valorasen lo que él había construido habrían querido liderar su negocio. En algún momento, conscientes de las grandes dificultades que vivían, los hijos decidieron que a pesar de todo querían tener un mejor futuro familiar-empresarial y fueron capaces de pedir ayuda

para intentar construir una relación más sana y proyectar lo que su padre había desarrollado. Gerardo –para su mérito– se dejó convencer y terminó pagando por ese proceso y luego financiando lo que con el tiempo se ha venido convirtiendo en un dinámico family office. Este es hoy una fuente de satisfacción y unión para sus hijos y, más recientemente, para sus nietos. Hace unos meses me tocó hacerle una inducción a su nieta que venía a

hacer una práctica. Y al contarle la historia del family office y de cómo Gerardo decidió apoyar la iniciativa familiar, exclamó espontáneamente: “... ¡qué bacán! .... el abuelo fumaba debajo del agua”. La colaboración y co-creación en torno a diversos proyectos familiares y empresariales se ha convertido en el legado más importante de Gerardo, fallecido hace algunos años.

**HASTA EL DOMINGO**



**DOMINGO 02/07/2017**  
**Nº Adflow 5483030**