

## PUNTO DE VISTA

# Un ecosistema



-por GONZALO JIMÉNEZ-

**P**ocas veces se habla con tanta claridad del ecosistema de las familias empresarias como lo hizo en reciente entrevista con La

Tercera Bernardo Larraín, vicepresidente de Colbún. Para quienes trabajamos con la empresa familiar y entendemos sus múltiples dimensiones y dinámicas, resulta muy valioso un relato, de primera fuente, sobre las definiciones más relevantes de uno de los grupos líderes en Chile.

Quisiera rescatar aquí algunos énfasis que los expertos globales en gobernanza de la empresa familiar han recopilado en miles de páginas, a partir de casos reales, como el de los Matte.

En primer lugar, el horizonte, la mirada de largo plazo y la paciencia para la toma de decisiones sobre dónde y cómo invertir, de qué forma gobernar y gestionar sus activos para alcanzar el liderazgo, sin dejarse llevar por las tendencias, modas o pánicos efímeros. Así lo han logrado en Colbún, que se subió desfasado a las energías renovables, de las que hoy está en el top 5.

Clave es, también, la definición de Larraín respecto a los roles de la familia y cómo dar sentido a las nuevas generaciones para asegurar la evolución, separando la propiedad de la administración. Los más jóvenes emprenden lo propio, sin perder el interés por los negocios en común, a los que pueden acceder no como "pasantía ni turismo", sino asumiendo una "pega de verdad", dice el empresario. Para ello, claramente han definido protocolos, como cuando Larraín releva que los nuevos de la familia deben tener habilidades para los cargos a los que aspiran y ejercerlos por no más de 8 años, mientras que los que emprenden por su cuenta podrán aportar, a futuro, su visión mayormente externa, para complementarse con quienes se han "criado" en el negocio familiar.

La función de los externos es también vital en este diseño, tienen valor y son respetados por la familia y por ello les

entregan la administración, mientras el directorio ejerce el control, con un equilibrio esencial de ambos y donde la familia no puede delegar su tarea de articular que el engranaje funcione.

Algunos énfasis que surgen a partir de la entrevista a Larraín son los que veo diariamente en mi gestión con familias empresarias. Primero, el factor resiliencia y la capacidad de autocrítica ante las crisis, como hace Larraín en su reflexión sobre el caso de la llamada colusión del papel o tissue. Esa capacidad se fortalece desde el propio sistema empresarial, incorporando prácticas de clase mundial para apoyar y empoderar talento externo, estándares para las nuevas generaciones y un proceso de catarsis interna que llevó a distanciar a los miembros de la familia salpicados por el escándalo.

El compromiso social que reclama Larraín, en términos de poder aportar reflexión a los grandes debates del país, confirma que una familia empresaria no se esconde, sino que participa, contribuye, trabaja y da soporte al desarrollo social, educacional, empresarial y económico e intelectual.

A estos rasgos, agrego: la fuerte conexión con el mundo y la globalización de sus negocios; visión de largo plazo - proyección en generaciones y no en años o trimestres -; alineamiento y disciplina, porque, aunque cada rama tiene su family office, saben que la unión hace la fuerza.

Larraín releva la plena vigencia de las empresas familiares y aporta inspiración a aquellas que puedan estar atravesando alguna crisis vocacional, desunidas por pequeñeces o egos; a los que trabajan a diario por hacer de su empresa una organización centenaria; puede ayudar a reconvertir a los desesperanzados, agobiados por historias dolorosas; y responde con certezas a los agoreros de divisiones y desaparición de las familias empresarias.

*CEO de Proteus Management, Governance & Effectuation y profesor de Ingeniería UC.*