El consultor que se convirtió en sol: sobre los límites y el valor del asesor de empresa familiar

¿Hasta dónde llega el rol del asesor de empresa familiar?

Por Leonardo Correa Rodríguez

Es una pregunta que pocos se hacen al inicio de un proceso y que casi todos enfrentan en algún momento de él. Porque trabajar con una familia empresaria no es como asesorar a una empresa cualquiera. Es entrar en un sistema humano complejo, donde los vínculos afectivos, los roles familiares y las decisiones de negocio están tan entrelazados que resulta casi imposible tocar uno sin que los otros se muevan.

Y esa proximidad tiene consecuencias que vale la pena examinar con honestidad.

El fenómeno del sol

Cuando un asesor acompaña a una familia empresaria durante un proceso serio, la construcción de un acuerdo de familia, una transición generacional, la estructuración del gobierno familiar, ocurre algo inevitable: la familia empieza a verlo como un punto de referencia que va mucho más allá del encargo original.

Lo llaman para preguntas que no tienen que ver con el acuerdo. Lo consultan sobre decisiones que son estrictamente empresariales. Le cuentan situaciones que mezclan lo personal con lo corporativo de maneras que él no anticipó. Y poco a poco, sin que nadie lo haya decidido formalmente, el asesor familiar se convierte en una especie de sol alrededor del cual orbitan múltiples asuntos de la familia y la empresa.

Esto ocurre por dos razones que se refuerzan mutuamente. La primera es la cercanía: el asesor familiar conoce a la familia de una manera que pocos profesionales externos conocen. Sabe quién tiene conflicto con quién, qué no se

dice en las reuniones formales, qué miedos están detrás de las posiciones declaradas. Esa información genera una confianza profunda, y la confianza genera demanda. La segunda es el conocimiento: precisamente porque entiende la dinámica familiar, el asesor parece el más indicado para opinar sobre cualquier asunto que involucre a esa familia, incluso cuando ese asunto es estrictamente empresarial.

El resultado es que el asesor familiar termina operando, de facto, como consultor empresarial. Y ahí comienza una tensión que merece ser nombrada.

Lo bueno: una visión que pocos tienen

Sería deshonesto presentar este fenómeno como un problema puro. Tiene dimensiones genuinamente valiosas.

El asesor familiar que conoce a profundidad la dinámica de una familia tiene acceso a una información que ningún consultor empresarial externo va a obtener fácilmente. Sabe que la resistencia del fundador a soltar el control no es irracionalidad sino miedo a perder identidad. Sabe que el conflicto entre los dos hijos mayores tiene raíces que anteceden a la empresa por décadas. Sabe que la decisión aparentemente técnica de nombrar un gerente externo está cargada de simbolismos familiares que van a determinar si esa decisión prospera o fracasa.

Esa lectura sistémica es un activo enorme. Cuando se usa bien, permite que las intervenciones empresariales tengan en cuenta la realidad humana de la organización, lo cual aumenta significativamente sus probabilidades de éxito. Una recomendación técnica perfecta que ignora la dinámica familiar de quien debe implementarla es, en la práctica, una recomendación incompleta.

En ese sentido, que el asesor familiar sea consultado sobre asuntos empresariales no es un error en sí mismo. Es el reconocimiento, muchas veces intuitivo, de que en la empresa familiar lo humano y lo empresarial no se pueden separar del todo.

Lo malo: cuando el rol se desdibuja

Pero hay un punto en que esa expansión del rol deja de ser un activo y se convierte en un riesgo. Y ese punto es más frecuente de lo que parece.

El primer problema es de legitimidad técnica. El asesor familiar no es, en la

mayoría de los casos, un experto en estrategia empresarial, en finanzas corporativas, o en operaciones. Cuando opina sobre esos temas con la misma autoridad con que habla de dinámica familiar, puede estar ofreciendo orientación que suena sólida, porque viene de alguien en quien confían, pero que carece del respaldo técnico necesario. La confianza de la familia puede estar cubriendo una brecha de competencia que nadie está nombrando.

El segundo problema es de neutralidad. El asesor familiar construye su valor, en parte, en su capacidad de mantener una posición equidistante frente a los distintos miembros de la familia. Cuando empieza a opinar sobre decisiones empresariales concretas, qué negocio abrir, a quién contratar, cómo estructurar una sociedad, inevitablemente favorece ciertos intereses sobre otros, aunque no sea su intención. Y al hacerlo, compromete la posición de neutralidad que le permite trabajar con todos los miembros de la familia al mismo tiempo.

El tercer problema, y quizás el más sutil, es el de la dependencia. Una familia que convierte a su asesor familiar en el punto de referencia para todo tipo de decisiones no está desarrollando su propia capacidad de gobernarse. Está externalizando en una persona el criterio que debería construirse colectivamente. Eso puede ser cómodo en el corto plazo, pero es contrario al objetivo central de cualquier proceso de acompañamiento familiar serio: que la familia aprenda a funcionar bien sin necesitar al consultor permanentemente.

Mi posición: el eje es la familia, no la empresa

Después de años trabajando con familias empresarias, tengo una convicción clara sobre esto: el lugar donde más valor puede generar un asesor de empresa familiar es en la intervención sobre la familia misma, no sobre la empresa.

No porque lo empresarial sea menos importante. Sino porque es el trabajo que menos hace alguien más.

Cuando una familia tiene problemas estratégicos, puede contratar un consultor de estrategia. Cuando tiene problemas financieros, puede llamar a un experto en finanzas. Cuando tiene problemas legales, tiene abogados. Pero cuando tiene problemas en su dinámica como familia, en la forma en que se comunican, en cómo toman decisiones juntos, en cómo manejan el poder y la sucesión, en cómo construyen acuerdos que todos puedan sostener, hay muy pocos profesionales

entrenados para acompañar ese proceso con rigor y con sensibilidad al mismo tiempo.

Ese es el espacio que le pertenece al asesor familiar. Y es un espacio de un valor enorme, frecuentemente subestimado, incluso por las propias familias que más lo necesitan.

Intervenir la familia, ayudarla a construir los acuerdos, los protocolos, las estructuras de comunicación y de gobierno que le permitan perdurar como unidad y como empresa, es el trabajo más difícil y el más transformador. Es también el que más riesgo tiene de ser desplazado cuando el asesor acepta, con buena intención, convertirse en el experto de todo.

Una frontera que vale la pena defender

Esto no significa que el asesor familiar deba ignorar lo empresarial o negarse a opinar cuando la familia lo consulta. Significa que debe tener claridad sobre dónde está su valor diferencial y ser honesto cuando una pregunta excede su competencia o compromete su rol.

Significa también saber derivar. Un asesor familiar que reconoce los límites de su rol y conecta a la familia con los especialistas adecuados para los temas que están fuera de su alcance no pierde autoridad. La gana. Porque demuestra que su interés no es ser indispensable en todo, sino que la familia tenga lo que necesita para tomar buenas decisiones.

La cercanía que genera el trabajo con familias empresarias es uno de los activos más poderosos de este oficio. Pero como todo activo poderoso, requiere ser gestionado con conciencia. El sol que irradia sin límites termina por quemar. El que sabe cuándo iluminar y cuándo ceder el paso es el que acompaña a las familias de verdad.

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.