

LA SUCESION DE LA DIRECCION EN LA EMPRESA FAMILIAR

Santiago Dodero
Jefe de Trabajos Prácticos
Administración Financiera I

Abelardo Pithod
Profesor Titular
Comportamiento Organizacional

INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es analizar las características propias de la sucesión en la dirección en la EF, con el propósito de lograr el traspaso generacional de un modo armonioso y saludable, tanto para la familia como para la empresa.

León Danco estima que, de todas las empresas de primera generación que inicialmente tienen la intención de traspasar el mando a la siguiente generación, sólo el 30 por ciento lo consigue.

Existen dos aspectos de la sucesión que pueden afectar al negocio familiar: la sucesión en la dirección y la sucesión en la propiedad. Nos limitaremos a analizar la primera, aunque esté bastante relacionada con la segunda, porque consideramos que la primera es la que está menos estudiada. La

La sucesión de la dirección en la EF suele ser muy compleja y causa principal de fracasos en la continuidad de las empresas, al menos en las que quedan en poder de la familia.

En este trabajo nos centraremos fundamentalmente a la sucesión del fundador, o sea, a la sucesión que ha de darse de la primera a la segunda generación.

¿POR QUÉ LA SUCESION ES TAN DIFÍCIL DE HACER?

El fundador que ha emprendido con éxito un negocio y lo ha sabido desarrollar durante 25 o 30 años deberá pensar en la persona que lo reemplazará para continuar con el mismo.

Para el fundador -dice Harry Levinson- el negocio es una extensión de sí mismo. Su "ego" se prolonga en la empresa y cualquier amenaza la siente como dirigida hacia sí mismo. Está totalmente identificado con ella y no puede comprender (ni lo desea) que alguien meta las narices en ella, a veces ni los parientes más próximos. Obsérvese que para el fundador la empresa es como un vástago suyo, como una amante, es, además, el símbolo que ha alcanzado en la vida, su prestigio como ciudadano y como cabeza de familia, etc. Por eso desea que su hijo le herede pero no le hace gracia que lo reemplace sin más ni más. Por eso es frecuente que el fundador tenga tanta dificultad para delegar autoridad, y más aún, para retirarse a tiempo a pesar de sus repetidas promesas.

A esto se agrega que el fundador deba enfrentarse a poderosas fuerzas psicológicas que actúan como barreras a todo intento de planificar su retiro de la empresa, ya que esto implica que debe enfrentarse al hecho de que su propia muerte es inevitable.

Una de las conclusiones que sacaron numerosos investigadores sobre lo que caracteriza al empresario exitoso, es que él mismo sería la última persona en el mundo que estaría dispuesta a planificar e implementar la sucesión familiar en su empresa. Porque al ser personas muy competitivas y seguras de sí, que tienen una fe absoluta en sus ideas, y su capacidad para el

trabajo es muy grande, la sucesión le plantearía un problema de difícil resolución para él, y que probablemente, no sabría encarar con éxito, tanto para la empresa como para la familia.

Otro motivo importante de resistencia es que los fundadores exitosos al estar enamorados de sus empresas, la idea de abandonar el trabajo diario para entrar en el vacío del retiro equivale a morir. Esta situación, en cambio, no se suele dar cuando la empresa viene viviendo serios problemas financieros desde bastante tiempo, ya que esto lleva a que el fundador pierda entusiasmo y se debilite su espíritu de lucha por el agobio que le significa la atención de los numerosos problemas cotidianos. En ese caso la posibilidad que algún hijo lo reemplace, es bastante más factible, ya que al menos le queda la esperanza de recuperar lo perdido y de mejorar su calidad de vida. En general esta decisión sobre su sucesión es tomada demasiado tarde.

A todo esto se suma una ley de la vida: el padre, por su edad, es percibido como "desactualizado", como que ya no capta bien "las ondas" que priman en la actualidad. Y ya se sabe cómo son de receptivos los jóvenes a tales "ondas". Todas estas situaciones provocan oscuros sentimientos que llevan a los protagonistas del drama a comportarse contradictoriamente. Quieren y no quieren el cambio, el relevo. Con cierta frecuencia, tal juego de emociones encontradas se complica cuando la madre y los cónyuges de los hijos están interesados en el negocio. Las madres -aunque digan lo contrario- tienen sus favoritos, y cada cónyuge, como es lógico, tiene interés en la posición de su marido o mujer.

Además, el traspaso de una generación a la siguiente puede producir un dilema de dirección complejo. Por ejemplo, el padre con varios hijos pasa de una situación en la cual el poder está centralizado en una persona a otra en la cual debe mediar entre las ambiciones de varios aspirantes al poder.

No debemos olvidar la superposición de roles desempeñados por el fundador, en la familia y en la empresa. El será al mismo tiempo que padre, presidente de la empresa, y por lo tanto, los hijos que trabajen con él serán hijos y empleados. Las obligaciones de tales roles no pocas veces entran en conflicto, o, al menos, provocan tensiones. Por ejemplo, el fundador buscará racionalmente promover a un empleado no familiar porque le ve grandes condiciones, pero al mismo tiempo desca que sea su hijo el que ocupe ese puesto. Varias presiones familiares (su propio cariño por el chico, los pedidos de la madre o de la esposa del hijo y, quién sabe, hasta de la abuela) harán que

prefiera inclinarse por el hijo aunque no tenga las condiciones del empleado ajeno a la familia. Estos conflictos pueden generar un pacto ambiguo y provocar situaciones irritantes entre los familiares e incluso, en el resto de los miembros de la empresa.

Las EF de primera generación son altamente dependientes del empresario fundador, no sólo por su empuje y liderazgo, sino también por su conocimiento del negocio (aunque muchas veces este conocimiento esté más orientado hacia la faz técnica que hacia el mercado).

Como ya hemos dicho, los fundadores no suelen hacerse fácilmente a un lado, aún cuando ellos no estén capacitados para conducir la empresa cuando ésta ha crecido mucho y el entorno se ha hecho muy competitivo. Esta situación le requerirá un nuevo estilo de dirección, que probablemente le cueste asumir. Esto es consecuencia también de que un fundador emprendedor y agresivo con frecuencia habrá estado tentado de rodearse de directivos sumisos, los que tienden a adquirir como grupo una personalidad que les permite sobrevivir con el fundador. Entonces, estos directivos posiblemente no sean los adecuados para apoyar a la próxima generación. La sucesión puede hacer necesario cambios en la alta dirección así como una reorganización de la empresa. En caso de no hacerlo, al hijo que le correspondiere suceder al fundador, y especialmente, cuando éste ha sido autoritario en el hogar y en la empresa, probablemente se lo verá en un ir pasando los años reprimido, sin tomar decisiones por miedo al padre-presidente y sin poder desplegar su personalidad a su debido tiempo. De este modo el resultado es doble: en primer lugar el hijo así esterilizado, es poco capaz de dirigir, y en segundo, el padre absorbente además que no desea dejar de mandar, puede ver que el hijo no sirve, con lo cual refuerza su sentido de imprescindibilidad en la dirección de la empresa. De todos modos, no existe garantía a priori de que los hijos del fundador cuenten con las capacidades adecuadas para dirigir la empresa.

Esto muestra cómo el carácter individual del fundador afecta sensiblemente el futuro del negocio. De este modo, sus valores, creencias y su misma personalidad influyen en su organización. Además, y esto es muy relevante, conforme vaya transcurriendo su vida se van produciendo mutaciones en sus motivaciones, expectativas financieras, y sobre todo, en sus objetivos personales y profesionales que muchas veces no coinciden con los que la empresa requiere para seguir siendo competitiva.

¿POR QUE LOS EMPRESARIOS FAMILIARES RETRASAN LA SUCESION?

Cuando profesores que trabajan en temas de empresa familiar de distintas universidades europeas y norteamericanas tuvieron su reunión habitual, trataron los motivos por los que los empresarios suelen retrasar su sucesión concluyeron en lo siguiente, sin que el orden signifique importancia de los motivos (mencionado por el profesor Miguel Angel Gallo, IESE-Universidad de Navarra, en el seminario «Sucesión de empresas familiares», organizado por IAE, Buenos Aires, agosto 1992)

- por miedo a quedarse sin patrimonio propio
- por no tener (o no saber) qué hacer
- cuando se quiere esperar hasta formar un capital que pueda retirarse del negocio sin afectar su desenvolvimiento
- porque los hijos no están aún preparados
- los hijos están preparados pero me necesitan para enseñarles cómo hacer las cosas
- porque ahora es cuando "estoy en forma" para llevar a cabo los proyectos más importantes
- por experiencias negativas: inició el proceso sucesorio y le fue mal; y esto le ha llevado a no volver a intentarlo
- por no saber cómo hacerlo sin crear problemas entre los hijos

A nivel emocional, los temas que trataremos en adelante son difíciles e incómodos para las personas que deben tomar las decisiones sobre su proceso sucesorio. Por esto, estas decisiones tienden a retrasarse, y de este modo, en vez de tratarla como un proceso bien estructurado y planificado, con frecuencia se encara en forma precipitada e intuitiva bajo una fuerte presión emocional.

La decisión sobre la sucesión debe ser tomada por el fundador, ya que podría ser demasiado complicado dejarlo librado a la generación siguiente que tendrá que definir quién va a liderar la empresa. Hemos de tener en cuenta que todas las organizaciones necesitan un líder, ya que las presidencias compartidas o rotativas, raras veces tienen éxito.

¿CUANDO DEBE COMENZAR A PENSARSE EN LA SUCESION?

Haremos uso del modelo del profesor J. Ward para tener una visión de conjunto sobre el momento a trabajar en el proceso sucesorio.

Etapas de la evolución de la empresa familiar

	I	II	III
EDAD DE LA EF	0 a 5	10 a 20	20 a 30
EDAD DE LOS PADRES	25 a 35	40 a 50	55 a 70
EDAD DE LOS HIJOS	0 a 10	15 a 25	30 a 45
NATURALEZA DE LA EMPRESA	Rápido crecimiento. Demandó tiempo y dinero	Maduro	Estratégicamente necesitado de recambio directivo y de inversión
CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN	Pequeña y dinámica	Grande y más compleja	Languideciendo
MOTIVACIONES DE LOS DUEÑOS DE LAS EF	Comprometidos con el éxito del negocio	Desean control y estabilidad	Buscan nuevos intereses o semiretirarse. La próxima generación busca crecer y cambiar
EXPECTATIVAS FINANCIERAS DE LA FAMILIA	Limitada a las necesidades básicas	Mayores necesidades (confort y educación)	Grandes necesidades (seguridad y generosidad)
METAS DE LOS FAMILIARES	Exito en el negocio	Crecimiento y desarrollo de los hijos	Armonía familiar y unidad

El desarrollo de este modelo es particularmente útil para los fundadores de negocios que se encuentren en el escenario (I) ya que tendrán la perspectiva global del proceso sucesorio, y por lo tanto, pueden comenzar desde la primera etapa. En cambio, cuando se encuentran en el escenario (III) les ayudará a tomar conciencia de la necesidad de dirigir un periodo de regeneración. Este es el momento en que los nuevos directivos familiares deben elaborar nuevas estrategias para el negocio, teniendo en cuenta que las motivaciones, expectativas financieras y objetivos de padres e hijos suelen ser distintas.

El modelo sugiere que exista mucha consistencia entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia ya desde la etapa (I). En caso de no ser así, cuando lleguemos al escenario (III) se encontrarán las dos instituciones, empresa y familia, en pleno conflicto.

Esta casi inevitable contradicción y conflicto entre las necesidades del negocio y las necesidades de la familia (que se perciben fundamentalmente a partir de la segunda etapa) son un obstáculo importante para la salud de las EF en el largo plazo. Por ello es que hay que dirigir el planeamiento de las EF hacia la resolución de estos posibles conflictos, es decir, buscar satisfacer las necesidades de ambas, familia y empresa.

ETAPAS DEL PROCESO SUCESORIO

Dentro del proceso sucesorio diferenciaremos dos grandes etapas: la preparación remota de la preparación próxima. La primera es la que abarca la primera etapa y parte de la segunda. La preparación próxima se ha de iniciar cuando el padre está entre los 45 y 50 años, y los hijos entre los 18 y 25 años. Estas dos grandes etapas tratarán sobre:

- A) La formación que los hijos han de recibir en la familia
- B) La preparación para la dirección

A) LA FORMACION QUE HAN DE RECIBIR EN LA FAMILIA

Desde la infancia hasta los 18 años, debe inculcarse a los sucesores actitudes positivas para enfrentar dificultades, como así también conseguir que desarrollen buenos hábitos de trabajo. Esta responsabilidad es propia de todos

los padres, pero en el caso de aquellos que tengan intención de dejarles a su cargo una empresa en marcha, la personalidad que han de forjar ha de servir para contar con bases sólidas para el rol directivo.

La importancia del desarrollo de la personalidad de los sucesores viene confirmado por numerosos estudios psicológicos sociales. Estos muestran que los hijos de las personas que cumplen funciones directivas sin haber sido preparados para ello, suelen presentar problemas más agudos y más frecuentes que los hijos que se dedican a otras actividades, o que fueron preparados para ello. El elevado nivel de vida que alcanzan a poco de ingresar a la empresa les facilita los medios económicos para llevar una vida más fácil o más cómoda que otra persona de su misma edad. Evitar sus peligros es fruto de la educación moral que han de recibir en el hogar desde niños. Es un hecho bien comprobado que muchos de los fracasos surgen no tanto de la falta de capacidad teórica sino por deficiencias de personalidad.

B) LA PREPARACION PARA LA DIRECCION

1) ¿Los hijos estarán interesados en continuar con el negocio?

Es lo primero que habrá que preguntarse. Luego, qué es lo que los motiva a hacerlo.

En un trabajo de investigación que realizamos entre más de 50 sucesores que aún convivían trabajando con su padre, se les preguntó por los motivos por los que estaban en la empresa de su familia, y dieron las siguientes razones (por orden de importancia):

1. Porque estoy trabajando por algo que será mío
2. Porque me gusta lo que hago
3. Porque me siento cómodo
4. Porque mis padres me necesitan
5. Porque no tengo otra alternativa

Tiempo después dimos con una investigación similar a la nuestra realizada en Estados Unidos con 120 sucesores, y grande fue nuestra sorpresa cuando observamos que los resultados a los que habían llegado sobre este tema eran bastante parecidos a los que habíamos llegado nosotros. Esto nos

lleva a darle mayor universalidad a las respuestas de los encuestados en nuestro país.

Las razones negativas o neutras, tales como las 3,4 y 5 no son favorables para lograr compromiso de largo plazo por el negocio, sí en cambio, la 1 y 2, ya que éstas reconocen en el sucesor una motivación de más peso para superar las dificultades con las que podrá encontrarse.

2) En caso de haber respondido positivamente al punto anterior, ahora deberemos encarar la forma en que los familiares se incorporarían a la EF.

PLAN DE INCORPORACION DE LOS FAMILIARES A LA EMPRESA

Este plan sería la continuación del que se ha venido desarrollando desde su infancia, ya que en esta nueva etapa se ha de preparar al sucesor para el liderazgo ayudándole a recorrer el camino para el traspaso del poder de una generación a otra.

En esta etapa se deberá plantear:

- qué conocimientos y habilidades convendrá que tengan los sucesores. Esto orientará el tipo de estudios a encarar y el lugar donde hacerlos
- qué experiencia previa se le requerirá

Una forma de responder al primer punto es el de buscar que los sucesores se orienten a complementar las capacidades y habilidades del padre en vez de competir con él, o sea, llegar a ser fuerte en aquellos temas en que el padre-jefe es débil. Esto servirá no sólo para lograr buenas relaciones entre fundador-sucesor sino que beneficiará a toda la empresa. Por ejemplo, si el fundador suele manejarse con muy poca información por haber dirigido el negocio de modo intuitivo, que el hijo se dedique a implantar un sistema de información gerencial será de gran utilidad para la dirección del negocio y para relacionarse con su padre, ya que partirán de información que facilitará la comunicación y el entendimiento sobre asuntos del negocio. Hemos visto

fundadores que creían estar ganando dinero cuando en realidad estaban trabajando a pérdida.

Para responder al segundo punto, o sea, la experiencia previa que se le requerirá, se deberá definir si los hijos se han de incorporar directamente a la empresa o que adquieran experiencia profesional en otra que no pertenezca a su familia.

QUE EL HIJO TRABAJE ANTES EN OTRA EMPRESA

Esta alternativa tiene varias ventajas para el posible sucesor:

1) Preparará mejor su ingreso a la EF si ha trabajado bajo la dirección de uno o varios jefes no familiares, quienes evaluarán su desempeño de modo objetivo a través de sus resultados. Como dice la psicóloga Matilde Salganicoff de la Universidad de Pennsylvania, los hijos tienen así oportunidades de probarse a sí mismos y de demostrarle al mundo (y a su familia en particular) que son capaces de hacer carrera por sus propios méritos. Y cuando regresen a la EF, lo hacen por libre elección y no porque no tengan otras opciones. Esta experiencia puede tomar de tres a ocho años.

2) Las habilidades profesionales que consiga serán muy útiles cuando se incorpore a la EF. Si la empresa es del mismo ramo, esto tendrá ventajas y dificultades. No es tan importante que lo sea, porque la experiencia en empresas de otros sectores mejora la perspectiva y provee nuevas formas de pensar acerca de cómo dirigir el negocio. Lo que sí es importante es elegir una empresa de tamaño no muy superior al de la empresa de su familia, pero que esté bien gerenciada.

3) Conseguir un perfil profesional, en el que los propios errores estén fuera del alcance de los ojos de su familia y de los empleados de la EF

4) Conocer cómo ha sido evaluado: cuáles son sus puntos fuertes y débiles como para conocer su posible potencial como futuro directivo.

5) Desarrollar su propia personalidad en base a los esfuerzos y desafíos que tuvo que encarar, y sentirse dueño de sus propios logros.

Tendrá también varias ventajas para la EF, el día que se incorpore a ella:

- 1) El sucesor potencial aprenderá varios sistemas de dirección y prácticas que podrán ser muy útiles a la EF.
- 2) Se encontrará con personas talentosas que después pueden ser importantes contactos o eventuales candidatos para trabajar en la EF.
- 3) Al haber trabajado para distintos mercados, con distintos competidores y participado en la ejecución de distintas estrategias, obtendrá una experiencia que ampliará su visión del mundo, capacitándolo para identificar mejor las nuevas oportunidades de negocios.

Por lo tanto, ganar experiencia fuera de la EF es una de las más importantes recomendaciones que pueden hacerse a los sucesores. En todas las entrevistas, ninguno de los que trabajó previamente fuera de la EF estaba arrepentido de haberlo hecho.

INCORPORACION DEL HIJO A LA EMPRESA DE SU FAMILIA

Si el hijo se incorpora a la empresa de su familia sin haber adquirido experiencia previa en otra empresa será conveniente conseguir un "mentor" - alguien que no sean sus padres- que le dirija su formación profesional en la empresa, y que a la vez, pueda evaluar su performance como para tener idea más cabal sobre sus capacidades y habilidades. En este caso, es preferible que el padre no ejerza control sobre el hijo de un modo directo. La elección del "mentor" y las instrucciones que se le den serán factores claves para el éxito de su misión.

De todos modos, haya trabajado antes en otra empresa o no, el fundador deberá saber transmitir a su potenciales sucesores cómo crear, mantener y desarrollar ventajas competitivas sobre las que se apoya el éxito del negocio. Por ejemplo, si las ventajas se apoyan sobre el área del marketing, convendrá ponerlo a trabajar ahí, y no sellando papeles en una oficina administrativa simplemente para que empiece desde abajo. De todos modos,

en la medida en que sea posible es bueno que los potenciales sucesores puedan rotar de puestos de trabajo, pero que empiecen por donde sea más probable que tengan un desempeño satisfactorio. Sea cual fuese el puesto, se recomienda dar al hijo un trabajo bien definido de acuerdo a sus cualidades y preferencias. El trabajo así asignado deberá tener un nivel jerárquico concreto de acuerdo a su capacidad, precisando claramente sus responsabilidades, objetivos y, sobre todo, establecer cuáles serán sus relaciones con el resto del personal jerárquico (principalmente con el no familiar).

Fijarle los objetivos que ha de alcanzar en el tiempo y forma que se determine tiene la importante ventaja de permitirle dar mayor objetividad a la calidad de su desempeño, percibiéndolo no sólo él mismo sino también sus familiares y el personal jerárquico de la EF. Esto servirá, sin duda, como base sólida para evaluar a los potenciales sucesores.

Se lo puede hacer responsable de un emprendimiento nuevo, que surja, ya sea por iniciativa propia o que se le proponga un desafío. En ambos casos, si fracasara, su resultado no debería afectar económicamente a la empresa.

Por ejemplo, haciéndolo responsable de un sector fabril, del lanzamiento de un nuevo producto, de la gestión en una sucursal, etc., de manera que en todos los casos los resultados que alcance -sean positivos o negativos- puedan ser imputables sólo a él. Esta es una buena forma de revelar y desarrollar las capacidades del futuro líder. De este modo, la elección del sucesor será un tema que se vislumbrará de un modo gradual tanto en la familia como dentro de la misma EF.

ELECCION DEL SUCESOR

Normalmente, en la transición de la primera generación a la segunda es el fundador el que elige; pero esto no simplifica necesariamente el proceso sucesorio ya que el patriarcado lleva a que se elija como sucesor al hijo mayor. Esto, obviamente, no da seguridad de éxito, ya que la precedencia respecto de los restantes hermanos no le da necesariamente la capacidad para hacerlo mejor.

Existen varias alternativas para que, tanto el fundador como sus familiares acepten:

a) Pueden crear una regla que diga: "el hijo mayor será el futuro presidente"

b) El sucesor será el que la familia considere mejor preparado para cumplir ese rol

c) Desarrollar internamente un líder no familiar

Cada una de estas alternativas tiene sus pro y sus contra, que enseguida analizaremos.

Reglas claras son una ventaja, pues acaban con las demoras y las indecisiones. Permiten, además, que la familia se adapte al nuevo líder con tiempo suficiente. Pero como suele suceder, las reglas aplicadas mecánicamente pueden no resultar para elegir al mejor candidato, o al candidato adecuado. Y en cambio, reglas arbitrarias pueden generar conflictos de difícil solución.

Si los familiares son los que seleccionan a su propio líder, procurarán que éste surja naturalmente, como consecuencia de su desempeño, ya sea en la EF o por su trayectoria profesional en otro ámbito. El respaldo final lo da el dueño, después de observar su desempeño trabajando juntos. Esta es una propuesta que aplicaron muchas familias. La ventaja de esta alternativa es que la familia siente que ha elegido al mejor candidato para suceder al fundador. Luego el tiempo dirá si la decisión ha sido la correcta. El riesgo de esta alternativa es que, como siempre, un poco de sana competencia entre los candidatos podrá fomentar divisiones en los familiares, y por lo tanto, quede un grupo familiar que se sienta perdedor y no apoye la gestión del candidato elegido, y de ese modo, trabe el resultado de su gestión.

Seleccionar un líder no familiar dentro de la misma empresa ha resultado una excelente solución temporaria. Esto viene bien especialmente cuando los descendientes son todavía demasiados jóvenes para asumir la presidencia. El sucesor no familiar juega así un papel de "amortiguador" entre las dos generaciones. El problema se podrá presentar cuando no se encuentre dentro de la organización al candidato adecuado para cumplir ese rol.

Otra alternativa para decidir con objetividad al candidato más adecuado a suceder al fundador es la de conseguir un directivo no familiar,

que pueda evaluar las performances de los posibles sucesores. Este directivo puede ser un profesional con experiencia en dirección de EF (preferentemente de confianza de la familia) que ocupe un lugar en el directorio.

En caso de no satisfacerle ninguno, la defensa más eficaz para la supervivencia de la empresa está en la propia estructura de la organización. Esto significa que el fundador deberá apoyarse en profesionales competentes, quienes serán los elementos, sino únicos, al menos los más fiables como sustitutos eficaces contra la incapacidad de los herederos para suceder en el liderazgo. La incapacidad por parte de los herederos no significa una deficiencia general de aptitudes, sino sólo referida a las cualidades necesarias para ejercer competentemente la dirección de la EF. Numerosas experiencias en nuestro país han confirmado este hecho, donde los herederos pasaron a ocupar roles de accionistas o propietarios, delegando la dirección de sus empresas en profesionales seleccionados adecuadamente. Estos deberán reportar periódicamente (por ejemplo, una vez al mes) a los accionistas (a todos o a una representación de ellos) sobre el cumplimiento de los objetivos, constituyendo esto una buena norma de evaluación del desempeño de los directivos. De este modo, los familiares se desentienden de la operación, pero no por eso deslindan sus responsabilidades como dueños. En caso en que el fundador no esté dispuesto a tal "desgarrón" sería más conveniente vender la empresa mientras ésta se encuentre en buena situación competitiva, ya que de ese modo, satisfará mejor las necesidades personales de sus hijos cuando éstos quieran encarar sus propios proyectos profesionales.

No hay que olvidar que por poderosa que sea una empresa, los herederos de la misma no deben confundir el valor patrimonial o de mercado de la empresa con la capacidad para dirigir una empresa en marcha, que tiene que subsistir en mercados cada vez más competitivos, y que por lo tanto, requieren cada vez mayor profesionalismo. A muchos nos consta que empresas de gran poderío económico cuando estaban dirigidas por sus fundadores terminaron en la ruina por una deficiente conducción por parte de los herederos.

EL TRASPASO DEL PODER

Un aspecto importante a tener en cuenta en el proceso sucesorio es cuando los fundadores siendo dos o más personas emparentadas entre sí,

presenten conflictos de poder entre ellos. Este tipo de problemas deberían ser resueltos antes de entregar el poder a la siguiente generación.

El traspaso del poder puede seguir distintos modelos:

- 1) El del Rey: que muere con las botas puestas; o sea, que la sucesión se produce recién cuando éste fallece.
- 2) El del General: planifica su sucesión, pero siembran la semilla de su retorno.
- 3) El del Gobernante: que cuando acaba su mandato se retira totalmente de la dirección y se dedican a otra actividad
- 4) El del Embajador: logra mantener un nexo con la empresa, dejando la gestión directiva para ocuparse de los temas que se le encargan, por ejemplo, viaja representando a la empresa para distintas misiones específicas.

El modelo que creemos más adecuado para la EF es el del "embajador".

DIFICULTADES EN EL TRASPASO DEL PODER

¿De qué suelen quejarse muchas veces los padres sobre los hijos que trabajan con él? Hemos encontrado comentarios del siguiente tipo:

- Mi hijo está muy ansioso por tomar cada vez más responsabilidades
- Mi hijo no está aún preparado para reemplazarme
- El quiere cambiar la forma en que hacemos las cosas
- El no valora lo que yo he conseguido
- El está mejor educado que yo, pero yo estoy graduado en la Universidad del Trabajo

- El quiere dejar a un lado a los gerentes que me han sido leales desde que comencé la empresa, cuando son los que han creído en mí cuando yo no tenía nada.

Y veamos qué dicen los hijos sobre sus padres:

- Mi padre hace las cosas siempre del mismo modo. El no entiende qué es lo que se necesita hacer hoy
- Mi padre no me da ninguna autoridad. Cuando lo hace, después pasa por encima de la autoridad que me ha dado
- Mi padre no tiene en cuenta mis sugerencias

Obviamente, estas dificultades deben ser tenidas en cuenta para encarar un buen proceso sucesorio.

A) PROCESO QUE RECOMENDAMOS

Una vez que el sucesor ya está elegido y preparado para reemplazar al fundador, el paso siguiente consiste en lograr un buen acople del sucesor con el fundador tanto en lo que hace al trabajo en la empresa como en la convivencia familiar.

Hemos visto excelentes resultados cuando padre e hijo, con su estructura gerencial desarrollan una metodología de trabajo participativa. Esta forma de trabajar se debería orientar hacia la implementación de su sistema de dirección estratégica, donde padre e hijo se centran en el negocio, mirando al cliente, a la competencia y al entorno en el que le toca actuar, evaluando así las fortalezas y debilidades que tengan respecto a sus competidores, los riesgos y oportunidades que se presenten. Esta forma de trabajar lleva a que los familiares analicen la empresa y su negocio con un enfoque estratégico, de manera que la atención la pongan fundamentalmente en cómo hacer las cosas mejor que sus competidores, o dicho de otro modo, cómo satisfacer mejor al

cliente. De este modo, y con la ayuda de profesionales especializados cuando hiciera falta, padre e hijo se orientan a buscar una dirección compartida hacia objetivos comunes en vez de pasarse el tiempo discutiendo sobre el "qué hacer" por no tener una visión similar de la realidad.

La dirección estratégica constituye así una valiosa herramienta para desarrollar cualidades tales como: habilidad para lograr consenso, trabajar en equipo y compartir las decisiones. Además de proporcionar un marco adecuado para la evaluación y la orientación de la empresa, facilita la comunicación entre los familiares, especialmente en las situaciones críticas, que es cuando más unión se requiere.

Por último, debemos asegurarnos que el fundador tenga algún proyecto para desarrollar cuando se retire de la dirección del negocio. Este proyecto ha de ser realista, no sirve en plantearse un futuro dedicado a viajar por el mundo, o jugar al golf, ya que suelen ser proyectos de "muerte" más que de "vida". Tiene que encarar algo que le dé sentido a su vida, por eso muchos se dedican a dirigir instituciones con fines benéficos o gremiales empresarias o de algún otro tipo.

Este proyecto del fundador es importante que salga bien porque sino en poco tiempo lo tenemos en la empresa metiéndose en todo, dificultando la inserción de su hijo como líder de la organización. O, desgraciadamente, precipitando en una vejez hasta cierto punto injusta.

B) CONTROLAR EL PROCESO DEL TRASPASO DEL PODER

Controlar el proceso de cambio de poder es importante por su implicancias en la empresa y en la familia. Respecto a la empresa:

- evaluar cómo responde la organización al nuevo líder.
- cómo evoluciona la situación económica y financiera de la empresa y su posición competitiva en el mercado

Respecto a la familia:

- cómo responden los demás familiares ante el nuevo líder

- cómo va evolucionando el proyecto del fundador para seguir dando sentido a su vida en esta nueva etapa

CONCLUSIONES

Hemos analizado las dificultades que presentan los procesos sucesorios con el objeto de ayudar a tomar conciencia de su complejidad y de la necesidad de contar con un plan con la suficiente antelación.

Al elaborar este plan es conveniente establecer algunos criterios que sirvan de guía para todos los familiares. Estos criterios podrán materializarse en una especie de reglamento familiar o también llamado, protocolo familiar.

Es recomendable, que bastante tiempo antes que los hijos estén en condiciones de ingresar a la empresa, estén ya establecidas reglas que indiquen tanto las condiciones para que un familiar ingrese a la empresa, como también, para suceder al fundador.

La clave del éxito es establecer reglas claras, que sean comunicadas y explicadas a cada uno de los familiares, procurando lograr compromiso por parte de todos. En caso de modificarlas, explicar los motivos, pero sobre todo, conseguir que los hijos entiendan los objetivos y beneficios de este modo de actuar.

De esta forma, disminuyen las posibilidades de conflicto entre los familiares, y además, promueve el apoyo a la persona designada para reemplazar al fundador en su rol directivo.

No debemos olvidar que las empresas de familia están más expuestas a una deficiente definición de objetivos y políticas por su fuerte dependencia de los intereses de los familiares.

Por lo tanto, todo lo que hagamos por preparar la sucesión con tiempo, sin descuidar el seguimiento de la misma, será muy ventajoso para la continuidad de la empresa.

REFERENCIAS

- DANCO, L., *Beyond Survival*, Cleveland: Center for Family Business, University Press, 1975
- DANCO, K., *From the Other Side of the Bed*, Cleveland: University Press, 1981
- DAVIS, J., *The Influence of Life Stage on Father-Son Work Relationships in the Family Firm*, Tesis doctoral, Harvard University, 1982
- DAVIS, Peter, *Sucesión y Planificación de la Sucesión*, Wharton School, University of Pennsylvania, 1983
- DE ARQUER, Joaquín, *La Empresa Familiar*, IESE, Barcelona, 1978
- DODERO, Santiago, *La Empresa Familiar: ¿cómo planificar su continuidad?*, Jornadas de la Facultad de Ciencias Económicas, UN Cuyo, Mendoza, 1992
- DODERO, Santiago y PITHOD, Abelardo, *El Equipo Directivo en la Empresa Familiar*, *Alta Gerencia*, 1993, V.5, 93/109
- FONT PACUAL, V. (Ed), *La Empresa Familiar*, IESE, Barcelona, 1989, 4 tomos (antología con trabajos de M.A. Gallo, St. Cambien, R. Donnelley, O Gelinier, etc.)
- GALLO, Miguel Angel, *Las Empresas Familiares*, Barcelona, Orbis, 1985
- LEA, James, *La Sucesión del Management en la Empresa Familiar*, Granica, 1993
- LEVINSON, Harry, *Conflictos de la Empresa de Familia*, *Progreso*, septiembre 1971
- LLANO, Carlos, *Análisis de la Acción Directiva*, Linusa, México, 1979
- PITHOD, Abelardo y DODERO, Santiago, *Empresas Familiares: Análisis Organizacional y Psicológico*, Jornadas de la Facultad de Ciencias Económicas, UN Cuyo, Mendoza, 1992
- WARD, John L., *Keeping the Family Healthy*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987