



Rincón del lector

¡Queremos conocer vuestra opinión!

En la Cátedra de Empresa Familiar nos importa mucho la opinión de nuestros lectores. Por eso, a partir de este número os ofrecemos la posibilidad de que nos enviéis vuestras preguntas, dudas o inquietudes sobre cualquier asunto relacionado con la empresa familiar a la dirección de correo cef@iese.edu.

Cada mes, seleccionaremos las más interesantes y os ofreceremos las respuestas en esta nueva sección de la newsletter. ¡Os esperamos!

A continuación, algunas preguntas de nuestros lectores y nuestra opinión al respecto:

¿Cómo puedo implantar un plan de sucesión en mi familia?

La sucesión es un proceso en el que participan muchos jugadores y cuyos protagonistas son el predecesor y el sucesor del patrimonio. Tener en cuenta a la familia en su conjunto es determinante para que se produzca adecuadamente, ya que el éxito del traspaso de una empresa requiere prestar atención a factores tan importantes como el entorno, la planificación, la preparación de los sucesores, el entusiasmo, la capacidad y responsabilidad de la siguiente generación, así como la confianza y el compromiso.

Los sucesores deben ser optimistas por naturaleza y tener una fe sincera en los miembros de la empresa. Asimismo, es necesario considerar todos los aspectos que giran en torno al sistema *familia-empresa-propiedad* a lo largo del proceso. Para ello, la aportación de un profesional externo especializado puede resultar muy útil.

¿Cuál es el papel del Directivo no Familiar en la empresa?

Un directivo no familiar (DNF) debe mantener y potenciar las ventajas competitivas de la empresa. Hay que tener en cuenta que en la empresa familiar coexisten varios papeles clave (propietarios, directivos y familiares) en las mismas personas. Conviven también, obligadamente, dos entornos diferentes (el de la empresa y el de la familia), aunque es cierto que las etapas de vida de la empresa están marcadas por las de la familia.

Para que la situación sea óptima, el DNF debe congregar tres condiciones previas: la primera, comprender y conocer su propio estilo de dirección, y ver si éste es compatible con la cultura de la empresa familiar; la segunda, poseer rasgos de liderazgo para complementar la cultura de la empresa familiar (mejorándola); y la tercera, tomar como un reto profesional más el tratamiento y resolución de los problemas inherentes a las características propias de las empresas familiares. Por su parte, la empresa debe ser consciente de su propia cultura y de su propio estilo de dirección, y tiene que asegurarse de que sus DNF coinciden con ellos.

Además, las capacidades del DNF pasan por la adaptabilidad al cambio (de la familia y de las relaciones propiedad/poder), la mediación en conflictos familiares que afecten a la empresa (conocer y conciliar con autoridad los intereses de la familia y los de la empresa familiar) y la tolerancia (asumir ser pospuesto frente a la familia, así como las distintas preferencias personales en el diseño e implantación de la estrategia).

Si empresa y DNF cumplen estas exigencias, el binomio confianza/lealtad entrará en una dinámica virtuosa que, tras una primera delegación de poder y autonomía llevada a buen puerto, otorgará al DNF un primer reconocimiento de autoridad moral y profesional, nuevos encargos, mayores cuotas de poder y autonomía y, finalmente, sentimiento de inclusión en la familia, a la que el DNF se sentirá unido por un "contrato psicológico".