

## LOS 10 MITOS DE LA SUCESIÓN. ¿CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA?

Por Rosa-Nelly Trevinyo-Rodríguez, candidata del programa doctoral del IESE

**En el ámbito de la empresa familiar existen muchos mitos alrededor de la sucesión que impulsan a los fundadores a llevar un comportamiento pasivo en relación al futuro de su negocio. Algunos de ellos han sido identificados por el experto Marshall Paisner; el resto, los hemos oído constantemente en el ámbito de la empresa. ¿Hay alguno que le suene familiar?**

### **Mito nº 1: “No hablemos de negocios en la mesa del comedor”.**

Generalmente, como buenos dueños de empresa, uno tiende a separar los asuntos del negocio y de la familia como si fueran agua y aceite. A la hora del almuerzo o de la cena solemos tratar de conversar lo menos posible del negocio, dedicando el tiempo a nuestra familia. Sin embargo, hablando de entrenar a la siguiente generación y de transmitir el sueño de empresa que llevamos sobre los hombros, se recomienda que no suprimamos estas ocasiones, sino que al contrario, las aprovechemos para conversar sobre los aspectos positivos de nuestra empresa, así como de la visión de futuro que tenemos de la misma. Comunicar y compartir con nuestros hijos y cónyuge lo agradable y lo no tan agradable que nos encontramos día a día crea una atmósfera de confianza y entusiasmo en la familia, además de promover el apoyo afectivo. Obviamente, no debemos utilizar estos momentos para quejarnos de lo mal que nos va, de lo horrible que es trabajar en el negocio o de los graves problemas que tenemos con el personal. Hay que encontrar un término medio entre la información que damos a nuestra familia y la que nos guardamos para cuando ellos estén interesados y deseen preguntar. De nada serviría avasallar a un chico de 11 años con los problemas bancarios o de personal que tenemos; podemos compartirlos, pero de manera que promueva la generación de ideas (*brainstorming*) para mejorar el asunto, no la negatividad y la aversión de los chicos hacia la empresa. Al final, debemos tomar en cuenta que pequeñas cosas dichas aquí y allá –sobre todo alrededor de la mesa–, hacen que el negocio esté siempre presente, para bien o para mal.

### **Mito nº 2: “Dejemos que nuestros hijos escojan su propia carrera. De todos modos, el negocio familiar siempre estará aquí...”.**

Este segundo mito es uno de los más comunes. Suele pasar que pensamos en nuestro negocio como la última opción –salida– para la siguiente generación. Por un lado, la tendencia a evitar problemas, y por otro, el deseo de que nuestros hijos encuentren su camino, nos impulsan a actuar pasivamente a la hora de atraerlos o no. No queremos

forzarles, pero tampoco hacemos nada por “venderles” el negocio, por entusiasmarlos con nuestros planes, por hacer que perciban la empresa como una primera vía de carrera. Por supuesto, es interesante que los Miembros de la Siguiete Generación adquieran experiencia fuera, pero cuando lo hacen y nosotros seguimos sin proponer una incorporación al negocio, lo habitual es que se queden fuera y sigan su propio camino. Las águilas vuelan, extienden sus alas y se elevan; no tienen en mente volver atrás si no hay algo atractivo en el camino de regreso. Los patos, por el contrario, vuelan poco y regresan siempre al suelo, y aunque desearían poder elevarse como las águilas, no tienen las cualidades para hacerlo. Tal vez tengamos águilas (*high-performers*) en nuestra familia que debemos “atraer” o patos (*low-performers*) que necesiten que les enseñemos a volar. Hay que participar activamente en el desarrollo del plan de vida y carrera de nuestros hijos; claro está, sin decidir por ellos.

**Mito nº 3: “¡Que empiecen desde abajo! Es la única manera de que se ganen el respeto de los empleados.”**

Sí, definitivamente, ayuda mucho empezar desde abajo y conocer el negocio en todos sus aspectos. No obstante, hay un pequeño problema: el tiempo. Si planeamos que nuestros hijos hagan esto a los 24, 26 ó 30 años, tal vez debemos replantearnos por qué no lo hicieron antes, a los 12, 14 ó 16. Hemos querido que nuestros hijos tengan la mejor educación posible –muchas veces, aquella que nosotros no pudimos tener–, que aprendan a tomar decisiones, que estudien másters y programas directivos... Pero si la idea es que habiendo terminado estas etapas nuestros hijos empiezan por “barrer y fregar el almacén”, deberíamos plantearnos si no estamos fichando un recurso sumamente cualificado para este puesto. ¿Tiene sentido hacerlo? Por otro lado, es cierto que la legitimidad de la gente se gana “trabajando”; pero más aún que “trabajando”, logrando resultados. Si el miembro de la siguiente generación no puede demostrar lo que sabe, no consigue resultados visibles (y “barre el almacén” durante varios años) será difícil que más adelante los directivos y otros empleados de nuestra empresa familiar lo valoren como una pieza importante en el negocio familiar. Siempre será el júnior.

**Mito nº 4: “Hay que retribuirles igual; todos son hijos míos”.**

Si a nuestros empleados les pagamos de acuerdo a sus responsabilidades y calidad en su trabajo, ¿por qué a nuestros hijos no? Por no provocar conflictos familiares, o por sugerencia de nuestros cónyuges, es habitual que si varios de nuestros hijos trabajan en el negocio, los retribuyamos de la misma manera. Pero que esto sea usual no quiere decir que sea justo. Si realmente deseamos que nuestros hijos se interesen en la empresa, y que la tomen como una opción de trabajo seria, debemos establecer reglas y tabuladores de sueldo en base al esfuerzo realizado y a los resultados. Todo es cuestión de cultura: hay que transmitir valores de igualdad en la familia, pero también de justicia. La justicia es una variable esencial cuando de relaciones interpersonales se trata: es una métrica de valoración y de sentido ético.

**Mito nº 5: “¡... Si me muero, ya se espabilarán ellos!”**

Uno de los temas que casi nunca nos atrevemos a tocar es el de qué pasará el día que fallezcamos. El miedo a la muerte es tal que a veces ni siquiera nos encargamos de poner en regla papeles importantes como el testamento. Obvio es decir que cuando no lo hacemos, nos convertimos en grandes patrocinadores de la hacienda pública. Y aun cuando el altruismo es positivo, no se debe abusar de él. Posponer las cosas no suele ayudar; al contrario, al final origina problemas no sólo en nuestro negocio, sino también en nuestra familia. Decidamos cómo vamos a distribuir nuestro patrimonio planeando concienzudamente y fijando objetivos futuros. No es grave que más adelante cambiemos de opinión: al fin y al cabo, las modificaciones testamentarias son una de las actuaciones más comunes de los abogados.

Si Ud. hace testamento ahora no quiere decir que se vaya a morir mañana o que sea irreversible: simplemente denota que Ud. se preocupa por el futuro, que quiere planear las cosas y hacer lo mejor no sólo para su empresa, sino también –y más importante– para su familia. Pasar la carga de una decisión que debe ser tomada por Ud. a otros que no estarán en condiciones de decidir de la mejor manera (por falta de información, por conflictos personales, o por situaciones emocionales) supone enterrar su empresa y dejar un problema abierto a quienes más quiere. Un problema que no es de ellos, sino suyo. Un problema que puede acabar con lo que Ud. más quiere. ¿Desea cargar con eso cuando no esté aquí?

**Mito nº 6: “Hay que distribuir las acciones a partes iguales; trabajen o no en la empresa, todos tienen derecho”.**

Fragmentar la empresa a partes iguales puede no tener un buen resultado final, especialmente si no todos nuestros hijos trabajan en el negocio. Tenemos que ser conscientes de que los accionistas, los que trabajan y los que no lo hacen, tendrán visiones diferentes. Evitemos el conflicto entre los miembros de la siguiente generación, y seamos justos en el momento de repartir (ya sea un reparto en vida o post-mortem). Es mejor compensar a alguien que está fuera de la empresa por la parte del negocio que no ha adquirido, que adquirir esa parte más adelante en medio de un conflicto. Cuando así se hace, la familia se juega mucho en tanto que entidad. Tanto la marca emocional como el sentido de exclusión que experimenta el que vende no facilitarán las cosas. Es mejor prevenir que lamentar. Si las reglas están bien establecidas desde el principio, explicadas extensamente en base a un sueño familiar y con apego a estándares justos, nuestros hijos entenderán el por qué de la distribución. Hay que organizar el proceso de sucesión para cubrir las necesidades de la empresa, no las de nuestros hijos.

**Mito nº 7: “El día que tenga que retirarme, lo haré... De hecho, me encantaría tener más tiempo para hacer otros negocios, viajar, disfrutar un poco más”.**

Este mito está totalmente relacionado con “el auto-engaño” que realizan quienes se encuentran al mando. Decir que nos retiraremos “pronto” suele ser una manera de decir que no lo haremos nunca. Un “pronto” sin fechas puede durar muchos años. Plantearnos cuando es la mejor época para comenzar a trasladar nuestras responsabilidades a otro es un buen ejercicio que beneficiará no sólo a la siguiente generación, sino también a nuestro negocio. ¿De qué nos sirve estar al frente de una empresa que va decayendo constantemente porque no podemos inyectarle ya la savia y la vitalidad que necesita? ¿Acaso deseamos traspasar una empresa “en peligro de muerte” a la siguiente generación? Hay que asumir que a partir de cierta edad, probablemente añadamos más valor a nuestra empresa desde arriba, desde los órganos de gobierno, o desde fuera, en los órganos consultivos. No quiere decir que no tengamos las ganas o la experiencia, quiere decir que el entorno competitivo y la tecnología cambian, los procesos se modifican y a veces, ya no somos capaces de mantener el mismo ritmo. La innovación, la adaptación y el desarrollo constante requieren ideas nuevas, y cuando hemos pasado tanto tiempo en nuestro negocio es difícil que las percibamos. Nos hemos integrado tanto a nuestra empresa que no vemos más allá de nuestras creencias. Vemos lo que queremos ver y somos miopes ante sucesos que podrían cambiar el rumbo de nuestro negocio.

**Mito nº 8: “No me voy porque todavía les falta... Se quedarían sin empleados en menos de una semana”.**

Suele decirse que mientras no haya alguien tan capaz como uno, no podemos irnos. Tendemos a repetir que a la siguiente generación le falta experiencia, que todavía no están preparados. No obstante, ¿acaso nosotros lo estábamos cuando comenzamos? Obvio es decir que no lo saben todo, que no tienen nuestro dominio del negocio y que probablemente se les atore la carreta pronto, pero si no les damos una oportunidad (controlada), no sabremos si realmente valen o no. Hay que desprenderse pero permanecer conectado, entrenando, aconsejando. Nosotros ya tuvimos nuestro momento de gloria, ahora es hora del suyo. Hay que darles oportunidad de que demuestren que pueden ser mejores que uno, sin perder la conexión necesaria entre generaciones. Si valen, lo aplaudiremos. Si no, nos dará la oportunidad de reaccionar y plantearnos otras opciones (más entrenamiento, un director externo, etc.).

**Mito nº 9: “Mi mujer/marido no está enterada/o de algunas cosas del negocio, pero tampoco es necesario. Ella/Él es un pilar importante en nuestra familia, pero no influye en las decisiones de negocio que tomo”.**

Pensar que nuestro cónyuge no influye en las decisiones que tomamos es como pensar que el campo no absorbe agua cuando llueve. En estos casos, la comunicación es esencial, no sólo durante el proceso de sucesión, sino siempre. Para poder ser un buen soporte emocional y profesional hay que tener información válida. Si no, es casi imposible ayudar a tomar decisiones acertadas. ¿Qué es peor, ayudar con buena intención pero sin idea de las consecuencias que tendrán nuestras propuestas, o simplemente no ayudar?

**Mito nº 10: “Pero si yo siempre he sido justo con ambos. Sé que valen mucho como profesionales y estoy seguro de que cualquiera podría llevar el negocio... No obstante, me gustaría que Pepe tomara mi lugar. María pronto tendrá otras obligaciones...”**

En los últimos años, la mujer ha ido escalando posiciones en el mundo empresarial. Cada día son más las que dirigen grandes corporaciones, clubes deportivos, o empresas familiares. Y, aun y cuando la decisión de quién será el sucesor es siempre una prerrogativa del fundador, hay que tener en cuenta quién de nuestros hijos vale realmente para llevar un negocio, sin prejuicios de género. Ciertamente es que muchas veces, como padres, tratamos de proteger la vida personal y familiar de nuestros hijos con consideraciones que en otros casos no habríamos tenido. Sin embargo, ese tipo de decisiones no puede tomarse unilateralmente. Así como para negociar son necesarias dos partes, decidir qué es mejor para el otro también es cosa de dos: del que decide y del afectado por la decisión. Las decisiones, si se toman conjuntamente, son más justas, ya que promueven confianza, independencia y tranquilidad de conciencia.

### **Conclusión**

El proceso de sucesión está rodeado de mitos que en vez de fomentar un buen manejo del proceso, lo hacen más duro y estresante. Pero hay que tomar el toro por las astas y enfrentarnos a ellos con acciones concretas que puedan prolongar tanto la existencia de nuestro negocio familiar como la continuidad de las tradiciones, la cultura y las interacciones familiares dentro de un clima de estabilidad y confianza.