

## **“Es crucial gestionar las expectativas con regularidad, para que cada cual sepa dónde se encuentra”**



*Jaime Grego Mayor es vicepresidente de Laboratorios LETI y miembro de la segunda generación de la familia empresaria. Creados en 1919, los Laboratorios LETI tuvieron su origen en la inmunología y fueron los primeros en producir penicilina en España. Actualmente, son un laboratorio biofarmacéutico con actividades en diversos campos y filiales en Alemania y Portugal y exportan a diversos países de Europa e Iberoamérica, a Estados Unidos y a Sudáfrica. Charlamos con él sobre sucesión desde el punto de vista de la siguiente generación.*

- **¿Cómo se puede involucrar a los miembros de la siguiente generación que no trabajen en la empresa familiar para mantenerlos comprometidos con el proyecto familiar?**

Es fundamental hacerlo y es responsabilidad de la generación (o generaciones) anterior. Lo fundamental es conseguir que la siguiente generación conozca y comparta los valores que dan vida a la empresa familiar y a la familia empresaria. Eso sólo se consigue con el ejemplo, viviendo esos valores a fondo. Es importante que ambos padres de un miembro de la nueva generación compartan el entusiasmo por la empresa familiar, ya que ambos tienen mucha influencia sobre los hijos. Luego hay mecanismos formales, cuyo valor no hay que desdeñar, como es la celebración de una reunión anual con todos los miembros de la familia (Asamblea Familiar), con presupuesto y agenda, en la que deben incluirse momentos para el trabajo y para el ocio conjunto.

Otra posibilidad muy eficaz es hacerles accionistas de manera relativamente temprana, para que arraigue en ellos el concepto de propiedad y las responsabilidades y derechos que esto conlleva. Al hilo de esto último, la formación es crucial; por ejemplo, sobre lo que significa ser un accionista (responsable) de una empresa familiar y las habilidades necesarias para ello.

- **Cuando un miembro de la siguiente generación está listo para comenzar su carrera profesional en la empresa familiar, ¿cuáles son los aspectos básicos que se deben considerar a la hora de planear su incorporación?**

Entiendo por la pregunta que se ha tomado la decisión de incorporar a un miembro de la familia a la línea ejecutiva de la empresa. En ese caso, creo que es esencial que haya tenido experiencia previa. Por otra parte, considero que no debería reportar a un familiar (ni ser evaluado por un familiar). Debería tener un “mentor” formalmente asignado, en quien pueda confiar y con quien pueda tener un diálogo abierto sobre su evolución en la empresa y todo lo que pueda preocuparle. Como todos los empleados, debe tener una retribución acorde con la política salarial de la Compañía frente al mercado y participar en los sistemas de evaluación del rendimiento de la organización. Finalmente, y es algo de importancia capital en mi opinión, debe existir una excelente gestión de las expectativas de esa persona. Diferentes personas – y, por supuesto, si pertenecen a diferentes generaciones – ven las cosas a través de sus particulares prismas. El diálogo debe ser abierto y hay que asegurarse que todos están en la misma onda compartiendo los mismos objetivos. Este ejercicio debe repetirse con una regularidad no superior a un año.

- **¿De qué manera se puede fomentar el espíritu emprendedor en los miembros de la siguiente generación?**

Animándoles a emprender, tanto dentro como fuera de la “empresa”. Dentro, dándoles responsabilidad, permitiéndoles equivocarse y ayudándoles a aprender (mediante la figura del mentor), aceptando que pueden hacer las cosas de formas diferentes (¿quizás innovadoras?). Fuera – si existe la posibilidad económica – ayudándoles a establecer nuevas iniciativas por su cuenta, siempre con un proceso de evaluación previo riguroso y profesional.

- **Según su experiencia, ¿cómo viven los miembros de la siguiente generación el proceso de sucesión en la empresa familiar?**

Aunque el estereotipo “televisivo” de la siguiente generación de una empresa familiar pueda ser el de un grupo de malcriados luchando por la herencia de sus “viejos”, a quienes frecuentemente desprecian, todos los que yo conozco (y son unos cuantos) son un caso muy diferente. Creo que cada uno de los miembros de la siguiente generación vive el proceso de sucesión en función de su situación personal. Algunos con gran ilusión por dar continuidad a la empresa familiar, otros con un gran sentido de la responsabilidad que recae sobre ellos y otros tantos con muchas expectativas no confirmadas, con grandes incertidumbres y, a veces, (con el tiempo) con grandes decepciones – que pueden llegar a desmembrar la empresa, la familia o ambos.

- **¿De qué forma hay que prepararles para este momento, sean o no los elegidos para suceder al predecesor?**

Creo que ambas generaciones se deben preparar para la sucesión y deben trabajar juntas para establecer las reglas necesarias para, entre otras cosas, transmitir la propiedad y el gobierno de la empresa (dos cosas que pueden suceder en momentos diferentes) y los valores de la familia empresaria. Si no es así, creo que no se trata de una auténtica empresa familiar. Una vez más – no me cansaré de repetirlo – es crucial gestionar las expectativas con regularidad, para que cada cual sepa dónde se encuentra.

La sucesión no es un acto aislado entre dos personas (un sucesor y un sucedido), es una parte de un proceso que vive todo el sistema familiar, empresarial y patrimonial. Este proceso difícilmente funcionará si no existen y funcionan bien un Consejo de Familia y un Consejo de Administración. Difícilmente funcionará un proceso de sucesión si se plantea como un proceso competitivo y no colaborativo.

Dicho esto, la naturaleza humana es perversa y, en mi modesta opinión, este es un proceso que los miembros de una y otra generación tenderán a gestionar mal, salvo que hayan establecido con mucha antelación reglas muy claras a seguir y que cuenten con personas independientes que les ayuden a conducirlo de manera decisiva y con órganos formales que sirvan de marco a este proceso. Como en cualquier proceso empresarial complejo y largo, es así mismo conveniente establecer un plan donde se fijen hitos e indicadores medibles del progreso, por ejemplo, a qué se comprometen los miembros de cada generación (qué debo hacer y no hacer).

Precisamente porque todos somos humanos y podemos sucumbir a la impresión de que somos imprescindibles, mi recomendación es que el momento de la “siguiente sucesión” – independientemente de quién vaya a ser el sucesor – se fije en el momento de la “actual sucesión”. La sucesión tiene que hacerse buscando un esquivo equilibrio, empezando mientras la generación entrante está apasionada por el proyecto y reservando tiempo y energías suficientes de la generación “saliente” para que esta ayude y aconseje a sus sucesores. Presumiblemente, el sucedido es el primer interesado en que sus sucesores tengan éxito. Conseguir esto es el final (feliz) de la primera pregunta que me planteábais: ¿cómo mantenerlos comprometidos con el proyecto empresarial familiar? Confiándoselo a su cuidado para que lo transmitan – mejorado si cabe – a la siguiente generación.