



El proceso de sucesión en la empresa familiar

Selección de artículos publicados en *Expansión*



Índice

Presentación	5
Evolución y cambio: de la primera a la segunda generación	7
Evolución: de la segunda a la tercera generación	9
La sucesión en la empresa familiar	11
Claves de una sucesión exitosa en la gestión de la empresa familiar	13
Formación polivalente para la siguiente generación	16

Presentación

Durante ocho meses, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE ha colaborado semanalmente con el diario *Expansión*. Ha sido una colaboración por partida doble: cada semana se publicaba un artículo de síntesis, con apuntes conceptuales y un enfoque muy práctico, además de una columna de opinión. Diversos colaboradores de la Cátedra y profesores del IESE han contribuido con su conocimiento y su experiencia: Pedro Nueno, titular de la Cátedra Fundación Bertrán de Iniciativa Empresarial del IESE; Carlos Sancho, abogado y profesor asociado IESE; Alfonso Chiner, colaborador científico de la Cátedra de Empresa Familiar; Joan de Dou, psiquiatra y profesor asociado del IESE, y Pablo Cardona, profesor del IESE.

Desde que se publicaron los primeros artículos, en octubre de 2007, hemos repasado diferentes aspectos de la empresa familiar: la fiscalidad, el Family Office, cuestiones legales... En la edición anterior de la *newsletter* recopilamos los artículos sobre las relaciones interpersonales en la empresa familiar. En esta ocasión hemos preparado un monográfico sobre el proceso de sucesión.

En la próxima *newsletter* publicaremos una recopilación de los artículos relacionados con el gobierno corporativo de la empresa familiar. Esperamos que estos documentos sean de vuestro interés y os resulten útiles.

Josep Tàpies
Titular de la Cátedra de Empresa Familiar

Evolución y cambio: de la primera a la segunda generación

Publicado en *Expansión* el 5 de noviembre de 2007

El cambio y la evolución forman parte del ciclo vital de las personas, de las instituciones, de la sociedad en su conjunto y también de las empresas, sean éstas familiares o no.

Necesidades, retos, objetivos y potencialidades van mutando con el paso del tiempo en las empresas familiares porque también sufren cambios las personas y el entorno en el que éstas desarrollan su actividad.

En este artículo, trataremos de la evolución que sufren estas empresas en el tránsito de la primera a la segunda generación. Aún a riesgo de generalizar, la realidad permite afirmar que algunos rasgos de los que describiremos son comunes a la mayoría de las compañías familiares.

Los primeros años de vida de la empresa familiar, la época del fundador-emprendedor, se centran en garantizar la supervivencia de la compañía y su crecimiento.

Es una época en la que, la mayoría de las empresas operan mayoritariamente en un único negocio y en el que la estructura de capital de la compañía está muy concentrada, habitualmente en manos del fundador-propietario y proveniente de la inversión inicial y de los fondos generados por la propia actividad empresarial. En esta fase, la liquidez se obtiene vía retribución y el conflicto financiero se circunscribe a decidir sobre el reparto de fondos entre la reinversión o su utilización para fines y disfrute personal.

Puede decirse que en esta primera etapa la propiedad es unipersonal, las relaciones familiares se limitan a las del fundador con su cónyuge, el sistema de gobierno se basa en un liderazgo fuerte ejercido por el fundador y el tipo de organización responde a un único núcleo (el emprendedor) que se relaciona directamente con todas las áreas y personas de la organización.

Un examen previo

La evolución de la empresa llevará inevitablemente a un proceso natural de ralentización del crecimiento después del esfuerzo por sobrevivir y crecer llevados a cabo durante los primeros años. Si opera mayoritariamente en mercados locales y cuenta con limitadas fuentes de financiación, es muy probable que la empresa no haya apostado todavía por la diversificación (de negocios o geográfica) y que llegue el momento en el que esté instalada en un negocio maduro sin excesivas perspectivas de crecimiento y rentabilidad.

Es en este momento cuando inexorablemente la empresa se ve abocada a un proceso de revitalización, sea éste a través de la internacionalización, la innovación, la diversificación o cualquier otra apuesta de carácter estratégico, si realmente quiere asegurarse su futuro.

En este punto, a la necesidad de revitalizar el negocio se añade un cierto declinar de las capacidades del equipo directivo, exhausto después del esfuerzo hercúleo que supone hacer realidad un proyecto empresarial. Al cansancio puede sumarse también el hecho de que los nuevos tiempos requieran nuevas habilidades directivas que no están presentes en el bagaje del fundador y de su equipo de confianza.

Y a ello debe añadirse otro factor de riesgo. Llegados a este punto, el fundador-propietario se adentra en una fase vital en la que ya ha consolidado un estatus y una seguridad económica que de forma natural le lleva a asumir menos riesgos y a adoptar una mayor resistencia a los retos y al riesgo que comporta toda decisión encaminada a revitalizar el negocio.

Triple coincidencia

Esta triple coincidencia (necesidad de revitalizar el negocio, exigencia de reforzar las capacidades directivas con savia nueva y resistencia al cambio y al riesgo por

parte del propietario) es uno de los retos mayores a los que deben hacer frente las empresas familiares para garantizar su pervivencia, y se da precisamente cuando se inicia un proceso también plagado de dificultades: el tránsito de la primera a la segunda generación.

En la evolución de la primera a la segunda generación, se produce un cambio fundamental en la estructura de la propiedad. Al modelo unipersonal del emprendedor-propietario le sustituye una propiedad dividida entre hermanos accionistas que pueden, o no, compatibilizar esa propiedad con una carrera profesional en la compañía. Las relaciones interfamiliares, muy simples en la primera generación, se hacen más complejas aunque es muy probable que en esta época los hermanos compartan aún los valores legados por sus padres.

Con la llegada de la segunda generación, es necesario reformular el sistema de gobierno de la compañía. El liderazgo indiscutido del fundador en el que coinciden autoridad y propiedad ya no es adaptable a la nueva situación. Es, por tanto, el momento en el que el gobierno tiende a desplazarse de modo real y efectivo hacia las estructuras más formales, como el consejo de administración. También se producen cambios en el tipo de organización, que pasa de estar dirigida únicamente por el fundador a contar con una estructura organizativa en la que el primer ejecutivo delega amplias competencias en ámbitos departamentales que ya no controlará directamente.

Traspaso

El traspaso de la empresa familiar de la primera a la segunda generación pasa por cambios en la propiedad, en el gobierno y en la gestión, es decir, en la estrategia y en la estructura y en los sistemas de la empresa y también y más importante, por modificaciones en las relaciones entre las personas que forman parte de ella.

Del objetivo centrado en la supervivencia y el crecimiento se pasa a la necesidad de revitalizar la compa-

ñía a través de la internacionalización y la diversificación, para asegurar la supervivencia de la empresa y un tamaño que pueda dar acogida a los nuevos actores.

Del mismo modo, también se producirán cambios en las relaciones entre accionistas que con la incorporación de la segunda generación deberán hacer esfuerzos por mantener y lograr la unidad familiar y el compromiso con el proyecto empresarial, algo que venía dado en la primera generación al girar absolutamente todo en la órbita del fundador.

Evolución y cambio: de la segunda a la tercera generación

Publicado en *Expansión* el 12 de noviembre de 2007

La evolución de las empresas familiares no finaliza con el tránsito de la primera a la segunda generación que vimos de modo esquemático la semana anterior. El éxito del proyecto empresarial, y por extensión su pervivencia y durabilidad, obligarán con el paso del tiempo a una nueva evolución que culminará con la llegada de la tercera generación y posteriores. De nuevo, al igual que acontecía de la primera a la segunda, pueden observarse en la mayoría de empresas familiares rasgos comunes en el camino que marca el cambio de la segunda a la tercera generación y siguientes.

En primer lugar, se producen cambios en la familia empresarial. La estructura de la propiedad sufre un cambio significativo con la llegada de los miembros de la tercera generación, ya que el número de accionistas se multiplica de forma exponencial con la incorporación de los primos. A este cambio cuantitativo, se suman también cambios cualitativos en el ámbito de las relaciones intrafamiliares e interfamiliares. Si en la segunda generación, la de los hermanos, podía observarse la existencia de unos valores comunes legados por el fundador, en la tercera generación hay que hacer frente a la convivencia de distintos sistemas de valores nacidos ya al abrigo de distintas familias.

Con la llegada de la tercera generación, múltiples miembros de la familia -o las familias, para ser más precisos- son accionistas. La tipología de los problemas a los que éstos deben hacer frente también es distinta a los que había en el cambio generacional anterior. Entre el amplio abanico de temas a los que debe prestarse atención en este punto de la evolución de la empresa familiar, cabe destacar la política de dividendos, la financiación de la empresa, el modo de garantizar liquidez a los accionistas, la participación de los miembros de la/s familia/s en la empresa, la resolución de los conflictos que inevitablemente aparecen entre los diferentes accionistas y la transmisión de la cultura de

la empresa entre accionistas cuyos valores ya no proceden de un único bagaje común. El gran reto es conseguir accionistas comprometidos, en lugar de meros inversores.

Pero los cambios no afectan únicamente a la familia empresarial y a la empresa familiar. También la dirección y la gestión deben afrontar nuevos problemas en el paso de la segunda a la tercera generación. En la primera generación, la dirección se centraba en garantizar la supervivencia y acelerar el crecimiento de la empresa. En la segunda, los esfuerzos derivaban a la revitalización estratégica, a la formalización de los sistemas de dirección. En la tercera generación, la dirección de la empresa focaliza su esfuerzo a la asignación de recursos, el control de las inversiones, la estrategia corporativa, las relaciones con los accionistas (dividendo y valor) y el nuevo estilo de liderazgo.

Es frecuente que llegados a la tercera generación las necesidades de capital de la empresa excedan las posibilidades de los múltiples accionistas implicados, con lo que se hace necesaria la búsqueda de capital externo. Por otra parte, en esta tercera generación es cuando pueden aparecer con mayor virulencia conflictos financieros derivados de los objetivos de la empresa y la voluntad de crecimiento del negocio frente al deseo de los accionistas por recibir dividendos.

Nuevos problemas

Estos nuevos problemas requieren, con el objetivo de mantener la unidad, acuerdos que permitan dar solución a cuantas situaciones pueda plantear el devenir de la empresa familiar: acuerdos para la compraventa de participaciones en el capital entre miembros de la familia, acuerdos de recompra, acuerdos de liquidez para accionistas que tengan dicha necesidad, acuerdos sobre las condiciones que requiere la incorporación a un puesto de dirección de la empresa familiar, acuerdos

sobre dedicación, remuneración, evaluación, desarrollo y promoción, acuerdos sobre el modelo de relación entre los accionistas y los directivos, acuerdos sobre la información y la calidad de la misma que ha de recibir el familiar accionista que no trabaja en la empresa, etc. Hay que llegar por consenso a acuerdos sobre todos y cada uno de los temas y plasmarlos en la constitución familiar.

La estructura de responsabilidades de las Empresas Familiares, especialmente cuando nos situamos ya en la tercera generación ¿aunque también en la segunda debe venir dictada por las necesidades de tener la empresa lo más competitiva posible y no por contentar a unos y a otros buscando extraños equilibrios de poder, que precisamente por artificiales serán inestables y pondrán en entredicho la sostenibilidad de la empresa a largo plazo.

Ignorar lo anterior puede conducir a situaciones de crisis que hay que atajar cuanto antes. Las crisis estructurales mal resueltas pueden conllevar la marcha de miembros capacitados de la tercera generación e, incluso, que la empresa acabe convirtiéndose en el refugio de las personas menos capaces. De igual modo, pueden también producir la división no sólo de la familia, sino también de la empresa, con el riesgo de debilitarla en extremo para competir en el mercado; o la pérdida de su carácter familiar por la venta de participaciones fuera del ámbito familiar.

La complejidad derivada de la llegada de la tercera generación, con un capital diluido entre un consorcio de primos y la posibilidad de que con unos cuantos decenios de historia la empresa familiar se encuentre ya diversificada en términos patrimoniales, hará más necesaria que nunca la existencia de un sistema de gobierno familiar.

Un sistema que, independientemente de la forma que adopte, deberá centrarse en facilitar el relevo entre la segunda y la tercera generación en consensuar normas

y criterios aceptados por todos. Entre este consenso, deberán definirse: la delimitación del perímetro familiar (el rol de los cónyuges), los criterios de representación en el gobierno familiar, las entradas y salidas en la gestión (trabajo en la empresa familiar) y las entradas y salidas en la propiedad (liquidez para los accionistas sin riesgo de perder el carácter familiar). Este mismo gobierno deberá también refundar la visión y misión de la empresa familiar definiendo parámetros estratégicos (modelo de empresa) y parámetros económicos (crecimiento, rentabilidad, riesgo, etc). Por último, deberá encajar las interrelaciones entre gobierno familiar y gobierno empresarial definiendo los roles de cada uno y los criterios de información y formación que regirán en la compañía.

Todas las empresas familiares que han llegado a centenarias tienen una característica en común: haber sabido delimitar a tiempo las cuestiones de gobierno corporativo de las de gobierno familiar.

La sucesión en la empresa familiar

Publicado en *Expansión* el 19 de noviembre de 2007

La sucesión en la empresa familiar es, sin lugar a dudas, un elemento clave para la continuidad del proyecto empresarial. De su trascendencia da muestra el hecho de que quizás sea éste el asunto que más atención e interés despierta entre los investigadores de la empresa familiar y el que mayor y más variada bibliografía ha producido en los últimos años.

El proceso sucesorio es de mayor relevancia en cualquier tipo de empresa, sea familiar o no. Ahora bien, sí es necesario resaltar que, en el caso de las empresas familiares, a las complejidades propias de cualquier proceso sucesorio, se añaden las tensiones emocionales particulares que se generan en el seno familiar cuando ha de prepararse, diseñarse y ejecutarse un plan de sucesión.

Normalmente, suele utilizarse el término sucesión de manera global, entendiéndose por tal el relevo que protagoniza la siguiente generación en el proceso de sustitución de la generación que la antecede. No obstante, para enmarcar conceptualmente la sucesión en el ámbito familiar es oportuno diferenciar tres ámbitos sucesorios diferentes: la sucesión en la propiedad de la empresa, la sucesión en el gobierno corporativo de la empresa y la sucesión en la gestión de la empresa.

A estos tres planos de realidad del proceso sucesorio, debería, además, sumarse el análisis de si éste se desarrolla entre la primera y la segunda generación, o bien entre la segunda y la tercera (y siguientes). La cuestión es de la máxima importancia puesto que en la primera generación nos encontramos habitualmente con un modelo de gestión simplificado, unipersonal y centrado en la persona del fundador, con poca complejidad estructural, cuyo proceso sucesorio deberá ajustarse a esa realidad. Y, en cambio, con la segunda generación habitualmente han llegado a la empresa sistemas de estructuración de responsabilidades, sistemas de dirección y cambios en la estructura de la propiedad y

una composición del accionariado que también harán necesario un modelo de sucesión particular y ajustado a esas necesidades, que, con la llegada de nuevas generaciones, seguirá tendiendo a un mayor grado de complejidad.

Centrándonos en la sucesión en la gestión entre la primera y la segunda generación, un proceso de sucesión exitoso debe intentar que la labor de la compañía ya existente se perpetúe en manos de personas capaces y bien formadas que persigan el mantenimiento y el desarrollo de la capacidad competitiva de la empresa en el futuro. Además, el proceso sucesorio debe aprovecharse también para conseguir que la empresa entre en una nueva etapa de desarrollo organizativo con energía renovada y logre evitar así los riesgos de adentrarse en una fase de declive.

Al margen de cuantos análisis quieran hacerse, lo primero que ha de acontecer en una empresa familiar para garantizar el éxito de la sucesión es que tanto el predecesor como el sucesor estén alineados en sus objetivos y voluntades: el primero debe estar dispuesto a ceder el control y estar convencido de que el sucesor está preparado para asumir el reto; y por el otro lado, el sucesor debe estar capacitado para tomar el relevo y, además, querer hacerlo.

Ahora bien, este proceso de alineamiento de voluntades está sujeto a las dificultades inherentes del proceso sucesorio que, en muchos casos aunque no únicamente, son de orden psicológico y que afectan tanto al predecesor como al sucesor.

Miedo al relevo

Así, el primero se enfrenta a la idea de pérdida de poder en la organización, el miedo a la insatisfacción de los potenciales sucesores no seleccionados, la ausencia de una selección al gusto de todos o la idolatría de un pasado que se recuerda como perfecto y, por tanto,

irrepetible. Estos temores pueden llevar al predecesor a realizar una sucesión que sea solamente parcial, justificar incluso un necesario retorno, negar la capacidad del sucesor escogido o, llegado el caso, retrasar innecesariamente, el proceso de sucesión hasta que este ya no pueda posponerse más por razones meramente biológicas.

Cualquier proceso sucesorio de éxito debe estar compuesto de varias fases de carácter progresivo e íntimamente ligadas entre sí: la preparación del sucesor, la preparación de la organización, la armonización de las relaciones empresa/familia y la preparación para la época de la jubilación del predecesor. Por favor, que ningún predecesor deje de leer al llegar a este punto: ¡Jubilación viene de júbilo!

La preparación del sucesor debe tener en cuenta su opinión, carácter, voluntad y opiniones. Hay que dejar a un lado el convencimiento que el hijo de un empresario ha de ser forzosamente un buen empresario (“síndrome del ADN”) y entender que puede darse el caso en el que el sucesor natural no mostrará la capacidad necesaria para gestionar la empresa por el mero hecho de ser el futuro propietario. La preparación del sucesor también debe pasar por la comprensión del negocio de la empresa familiar, al margen de los conocimientos que haya adquirido en su trayectoria académica. También debe prepararse al sucesor para aprender a dirigir, rompiendo el mito de “empezar desde abajo”, avanzar en la concreción de responsabilidades tangibles antes de adentrarse en el proceso sucesorio y hacer lo posible para garantizar un “aterrizaje suave” en la organización que le permita aceptar y ser aceptado por las personas que la integran.

La organización que deberá liderar el sucesor será diferente a la que ha liderado el predecesor tanto en tamaño como en complejidad. El proceso sucesorio necesita también de una preparación de la compañía ahondan-

do en la mejora de la eficacia organizativa, tanto en lo que atañe a la estructura que permite llevar a cabo la estrategia, como en los sistemas de dirección que harán ganar en control y efectividad.

Otro aspecto clave es la armonización de las relaciones personales familia-empresa. A cada proceso sucesorio, se incrementa el número de personas involucradas en la familia empresaria. Por tanto, en todo proceso sucesorio es necesario evitar las confusiones relativas al trabajo en la empresa familiar (sólo deben asignarse responsabilidades a los más capaces y en condiciones de mercado), facilitar los cambios en la propiedad del capital, informar, comunicar y comprometer a los accionistas y al resto de la familia y llegado el caso, establecer una Constitución familiar.

Por último, el predecesor debe también prepararse para la época de la jubilación con antelación desarrollando nuevas actividades diferentes al trabajo de gestión en la empresa. ¿Cuáles pueden ser estas actividades? Múltiples, pero todas ellas deben cumplir una doble condición: proporcionar júbilo al predecesor y evitar hacer sombra al sucesor.

Claves de una sucesión exitosa en la gestión de la empresa familiar

Publicado en *Expansión* el 26 de noviembre de 2007

El proceso sucesorio culminado con éxito en una empresa familiar permite su continuidad sólida y, al mismo tiempo, es de vital importancia para garantizar el futuro bienestar de la familia y, en especial, de la siguiente generación. La sucesión exitosa podría definirse como la capacidad probada de haber creado, potenciado y entregado a sucesores capaces una organización en la que se perpetúa el esfuerzo por hacer realidad valores -laboriosidad, iniciativa, generosidad, ejemplaridad- que desarrollan a las personas que forman parte de la misma.

Vimos en la anterior entrega que la sucesión debe entenderse desde tres planos de realidad diferenciados: sucesión en la propiedad, en el gobierno y en la gestión.

Centraremos el presente artículo en la sucesión en la gestión y, aunque existen más elementos que podrían detallarse en este ámbito, focalizaremos el análisis en dos de los elementos clave: la preparación de los sucesores y el desarrollo y cambios en la organización en cuanto a estructura de responsabilidades directivas se refiere.

Un sucesor en la gestión

Naturalmente, la elección de un sucesor en la gestión no es una decisión unilateral del fundador. Es necesario que la persona que ha de protagonizar el relevo desee hacerlo, cuente con las habilidades necesarias y esté formado para ello. Sólo en el caso de que las voluntades y capacidades estén alineadas, pueden ponerse en marcha algunas reglas de preparación de los sucesores en aras a mejorar las posibilidades de éxito de la sucesión en la gestión.

En primer lugar, es aconsejable para el sucesor contar con experiencia previa en otra empresa que le permita

ganar confianza en sí mismo y también el respeto de la organización familiar, que dirigirá en el futuro. Una vez incorporado a la organización familiar es necesario que se le asignen encargos concretos, explicables y mesurables desde el principio, aunque adecuados a su etapa de desarrollo profesional. Ello, acompañado de algo que es imprescindible, como la evaluación de sus capacidades y la revisión de sus actitudes.

También es muy importante que en el trabajo que desarrolle en la empresa tenga la oportunidad de conocer y asimilar en profundidad sus fuentes de ventaja competitiva y eso como diría un conocido profesor del IESE sólo se aprende en la trinchera. En este sentido, parece obvia la necesidad de dejar a un lado las tareas de carácter administrativo, legal y los denominados puestos 'staff'.

Es muy aconsejable que el futuro sucesor pueda dirigir cuanto antes una unidad de negocio, ya que lo importante es que aprenda a dirigir, lo que rompe el mito de la necesidad de empezar desde abajo, entendiendo como tal el puesto de menor valor añadido en la organización. La dirección de una unidad, que comporte la gestión de una cuenta de resultados y la dirección completa de un proceso de negocio y un equipo humano, hará posible el desarrollo de su capacidad emprendedora. La más elemental prudencia en este ámbito implica, como es obvio, acotar adecuadamente los riesgos a la vez que se mantiene la necesaria autonomía.

Previamente, la rotación en distintas funciones y responsabilidades también debe ser algo programado que haga posible la potenciación de su capacidad de integración, amén del conocimiento profundo de las distintas funciones de la empresa y el conocimiento de las personas que forman parte de la organización.

En todo este proceso, que es largo y que debe responder a una programación y diseño previo, es necesario el incremento gradual de la dureza y dificultad de las responsabilidades. Y, en todo caso, es imprescindible evitar en todo momento situar al sucesor en un área de ‘mediocre comodidad’ en la que no esté obligado a ponerse a prueba de manera constante.

Estas reglas de formación del sucesor en la gestión deben aplicarse cuando se tiene autoridad para hacerlo y obliga a una combinación a veces muy difícil entre “enseñar a hacer” y “dejar hacer”. Es una tarea que requiere tiempo de calidad y esfuerzo.

Desarrollar la organización

La estructura de la organización en la primera generación suele ser simple, con directivos experimentados adecuados al estilo del fundador y con una capacidad de adaptación y evolución -en general menor a la que sería deseable. La integración, en este tipo de organización, era llevada a cabo por el fundador que atesoraba toda la autoridad amén de la capacidad. Podría hablarse de sistemas de integración poco desarrollados y ‘hechos a la medida’ del fundador.

La sucesión en la gestión obliga a preparar la organización también en este ámbito. Es necesario tender hacia una estructura profesionalizada en la que las diferentes unidades de negocio permiten crear oportunidades, a la par que formar integradores y emprendedores sin perder de vista la rendición de cuentas (*accountability*) y la orientación a resultados.

Es vital que los puestos directivos sean realmente lo que su nombre indica, evitando su duplicación o su mantenimiento por un simple criterio de ‘tradición’. En el diseño de los puestos directivos, ha de quedar meridiana clara la asignación de responsabilidades,

el establecimiento de los niveles de autonomía, la fijación de objetivos y la implantación de los sistemas integradores de coordinación. Por supuesto, también hay que proceder a la selección de las personas que desempeñarán estas labores de dirección.

Al igual que en la preparación del sucesor, para preparar la organización hay que actuar, además, con la suficiente antelación. Esta previsión es la que ha de permitirnos los cambios que, por supuesto, no estarán exentos de resistencia. Esta resistencia sólo puede vencerse con claridad en todos los aspectos y determinación en la ejecución del proceso de cambio y sucesión.

El equipo de gobierno debe marcar en esta etapa las ‘reglas del juego’, que deben ser coherentes con los fines que se persiguen y basadas en la máxima transparencia. En la primera etapa, la del fundador, el nivel de formalización de los fines y objetivos suele ser muy bajo. Por ello, es necesario en la transición explicitar esos objetivos y fines, que deben ir acompañados de sistemas de evaluación del desempeño explícitos y que tienen que tener su contrapartida en un sistema de remuneración justo y acorde con los criterios del mercado.

Es importante destacar el papel del sistema de información que deberá aplicar la nueva dirección. Este sistema, además de permitir gestionar ágilmente la empresa, ha de ser útil para atender los intereses y resolver interrogantes de accionistas de nueva naturaleza que pueden haberse incorporado al capital de la compañía.

En resumen, para aumentar las posibilidades de éxito de un proceso sucesorio en la gestión, deben manejarse adecuadamente conceptos como:

- La objetividad, ver la realidad tal cual es.
- La veracidad, no engañarse ni engañar.

- La asignación de recursos: tiempo, capacidad y autoridad.
- La valentía para lo necesario aunque a veces resulte doloroso.

Al mismo tiempo, debe abrirse un diálogo permanente con el/los sucesor/es. Naturalmente, este compendio de 'virtudes' también es aplicable en las otras dos dimensiones que afectan al proceso sucesorio: la propiedad y el gobierno, de las que hablaremos en sucesivos artículos.

Formación polivalente para la siguiente generación

Publicado en *Expansión* el 24 de diciembre de 2007

El proceso de formación de la siguiente generación en una empresa familiar es similar al entrenamiento que llevan a cabo los practicantes de decatlón. Éstos deben ejercitar sus habilidades y capacidades para sobresalir en diez disciplinas deportivas distintas, con lo que es preceptivo realizar entrenamientos específicos para mejorar en cada una de ellas. De la misma manera, la siguiente generación en una empresa familiar no puede limitar su proceso formativo a un solo ámbito, puesto que, tarde o temprano, asumirá roles distintos que inevitablemente requieren también un aprendizaje diverso: accionistas, consejeros, directivos, empleados y, por supuesto, familiares. Se trata, en definitiva, de una formación polivalente porque también lo serán las distintas responsabilidades que deberán asumirse.

Para tener una visión completa del proceso de formación, amén de las peculiaridades que exigirá para cada rol comentado, es también oportuno establecer claras distinciones entre la “educación”, la “experiencia” y la “carrera profesional”. En este sentido, vale la pena señalar que entendemos por “educación” el proceso de formación recibido en el hogar, escuela y universidad. La “experiencia” sería el aprendizaje alcanzado al enfrentarse a problemas empresariales reales y, por último, la “carrera profesional” se definiría como el conjunto de peldaños que va subiendo poco a poco con éxito el directivo y que proporcionan un doble rendimiento: autoestima en el individuo y confianza en aquél por parte de la organización para la que trabaja.

Familiares

Ser miembro de una familia es un hecho natural y no requiere formación. Ahora bien, ser miembro de una familia empresaria es una realidad distinta, puesto que a las relaciones de consanguinidad propias de cualquier

clan se añaden las derivadas del proyecto empresarial. La formación de familiares comprometidos con el proyecto es requisito imprescindible para su continuidad. Por ello, adquiere una vital importancia el aprendizaje en valores específicos, ligados a los propios de la familia y la empresa, que ha de proporcionarse principalmente en el seno de la propia familia. La empresa debe percibirse como un elemento positivo, conocida y vivida por todos los familiares, y la formación en este ámbito se centra en la transmisión de una voluntad de compromiso, continuidad y lealtad entorno al proyecto empresarial y a la propia familia.

Directivos y empleados

Sin duda, la formación de directivos y empleados entre los miembros de las siguientes generaciones es el terreno en el que mejor puede visualizarse la participación de las tres variables antes apuntadas: educación, experiencia y carrera profesional.

La educación como futuro directivo o empleado en la empresa familiar empieza también en el seno de la propia familia. Virtudes como la laboriosidad y la excelencia, así como el compromiso con el proyecto empresarial deben encontrar terreno abonado en las relaciones primeras, que son las de padres e hijos. Por supuesto, será también en la familia el lugar en el que deberá abordarse en clave positiva el trabajo en la compañía y, por ejemplo, la necesidad de llevar a cabo sacrificios personales como sería, llegado el caso, una estancia en el extranjero para aprender idiomas en edad temprana o para dirigir una filial en edad ya más madura.

También adquiere la máxima trascendencia la formación académica. ¿Cuál es el mejor tipo de formación? Se deberá respetar la libertad del individuo ante tal elección. Pero es cierto que algunas titulaciones, como las

que ayudan a manejar con soltura el lenguaje numérico o las que mejoran el conocimiento y la comprensión de las personas, pueden resultar de mayor utilidad para una futura incorporación a la empresa. En todo caso, lo que sí parece recomendable es apostar por la exigencia y el rendimiento porque, al margen del tipo de estudios, lo cierto es que demostrar capacidad para superar niveles de educación exigentes añade garantía al papel de directivo que deberá asumirse en el futuro.

Respecto a la experiencia y carrera profesional, ambas resultarán también determinantes para el futuro exitoso de la siguiente generación como directivos. Es aconsejable, cuando resulte posible, que el primer desempeño profesional pueda desarrollarse fuera de la propia empresa familiar. Trabajar en otro sector, apoyado únicamente en el bastón de la meritocracia, amplía no únicamente la satisfacción personal de saberse útil y con posibilidades fuera del regazo familiar, sino que también incrementará el prestigio cuando llegue el momento de sumarse a la empresa familiar y favorecerá la convicción entre los futuros colaboradores de haberse-lo ganado.

En este punto, conviene insistir sobre la necesidad de desterrar la idea de la necesidad de que los sucesores empiecen desde abajo. El acceso a las responsabilidades ha de ser gradual, pero ello no quiere decir empezar por tareas de escaso valor añadido como administración o mensajería. Los futuros directivos familiares han de responsabilizarse temprano de áreas de negocio y poder empezar a crear sus propios equipos y, sobre todo, disfrutar incluso de la posibilidad de equivocarse. Sólo así se adquirirán suficientes conocimientos sobre la propia empresa y el mercado como para llegar a ser un buen directivo.

Accionistas y consejeros

Unido a la propiedad de las acciones están los derechos

económicos y políticos que define la ley. A pesar de que tradicionalmente se ha dado poca relevancia a la formación para desarrollar las responsabilidades propias del accionista, llegar a ser un “accionista responsable” de una empresa familiar requiere esfuerzo de formación, pues hay gran distancia entre el concepto de accionista de una empresa familiar que quiere permanecer unida y el concepto de inversor que compra acciones de una multinacional cotizada en los mercados de capitales con el único objetivo de la llamada creación de valor para el accionista.

El ejercicio de los derechos políticos en lo que hace referencia a la representación en los órganos de gobierno de la empresa familiar no es un tema baladí.

La formación específica como consejeros debe enfocarse a permitir una clara distinción entre decisiones y procesos de gobierno y de dirección. Dedicar esfuerzo a la formación de consejeros es, además, garantía de rotación entre un mayor número de miembros de la familia de distintas generaciones con el indiscutible enriquecimiento que ello puede aportar al consejo. La formación de consejeros y accionistas es uno de los retos más importantes a los que debe hacer frente el Consejo de Familia.



Cátedra de
Empresa Familiar