

CARTA A MI PADRE

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

El proceso de sucesión suele verse desde la óptica del fundador o de la generación en el poder. Se habla de la planificación de la sucesión, de cómo organizarla, de cómo elegir al mejor candidato, pero rara vez nos detenemos a pensar en la incertidumbre y los sentimientos ambivalentes que pueden experimentar –y que de hecho tienen– los miembros de la siguiente generación durante el largo proceso de decisión. En "Carta a mi padre" hemos querido mostrar algunas de las presiones, las dudas y los sentimientos que la siguiente generación vive a lo largo del proceso de sucesión, así como una visión "interna" del proceso psicológico y de comunicación familiar que los "futuros" sucesores afrontan

Querido padre:

Hoy al ir hacia la notaría recordé con tristeza aquella lejana mañana de domingo cuando sentados a la mesa nos comentaste una vez más tus preocupaciones... Los clientes no pagaban tan pronto como querías, los proveedores siempre deseaban cobrar antes y las importaciones chinas estaban mermando nuestras ventas. Y mamá, también una vez más, te animó a encontrar soluciones, ya que siempre habías sabido hallarlas, tú habías comenzado el negocio de la nada... y por primera vez añadió: Y si no, "tus hijos podrían ayudarte". Al oír estas palabras, mis tres hermanos y yo nos miramos mutuamente y se hizo el silencio, ¿Cómo haríamos para ayudarte si tú nunca habías necesitado ayuda?

Tú reaccionaste firmemente ante el comentario de nuestra madre diciendo:

"Mujer, me ayudará sólo el que quiera hacerlo; el que tenga vocación. Y, si ninguno la tiene, que se realicen como profesionales fuera del negocio, no quiero presionarlos... Yo no tuve la oportunidad de elegir... Teníamos que comer... Que me ayuden sólo si quieren hacerlo. Total, si no, cuando me sienta demasiado mayor vendemos todo y vivimos de nuestras rentas".

Claro, cuando lo decías tu voz se quebraba un poco... Nos mirabas de reojo como si esperaras que alguno de nosotros dijera algo, pero... ¿cómo podíamos decirte, mis hermanos y yo, que habíamos discutido por lo menos una decena de veces qué hacer de nuestras vidas y que no lo teníamos claro? ¿Cómo decirte que no estábamos seguros de cuándo sería el mejor momento para incorporarnos al negocio familiar, aun cuando nos sentíamos comprometidos contigo, con nuestra madre y con la propia empresa? ¿Cómo podríamos competir contigo en el terreno profesional sin salir dañados en aspectos sentimentales? ¿Aceptarías alguna vez nuestras críticas como profesional y no en tu posición de padre?

Jaime y yo, como hijos mayores, habíamos optado por adquirir experiencia fuera de la empresa familiar antes de decidir si entrábamos o no. Ya habíamos tenido algunos roces

contigo, y algún que otro conflicto fuerte que nos impactó en el ámbito familiar. Ésa fue la verdadera razón por la que decidimos intentarlo fuera. Necesitábamos demostrarte a ti, a la familia y a nosotros mismos, que podíamos sobresalir profesionalmente sin estar al amparo de tu sombra. Nos habías dado una formación académica envidiable y teníamos una corta experiencia en ventas dentro de la empresa, así que no nos fue difícil colocarnos en empresas de ámbito internacional. Mis hermanos pequeños estaban terminando por aquél entonces sus carreras universitarias.

Cuando Jaime y yo discutíamos nuestros planes futuros, siempre salía a relucir un sentido de responsabilidad compartida en torno al futuro de la empresa. ¿Cómo íbamos a dejar que cuando tú ya no estuvieras la empresa desapareciera? Recordábamos tus sacrificios y los de nuestra madre, nuestros años de colegio cuando poco te veíamos... Salías muy temprano y regresabas a casa cuando ya dormíamos... Nuestra madre siempre estuvo ahí, en cada entrega de diplomas, en cada torneo deportivo, en cada premio... Cuando tú no podías llegar, ella siempre ocupaba tu lugar. Cómo no recordar que casi nunca tomaste vacaciones. Y que Jaime y yo estuvimos presentes en más de una inauguración de las empresas que tenemos ahora... ¿Cómo dejar que todo aquello que nos costó tanto se fuera contigo? En cierta manera, la empresa no sólo era parte de ti, sino también de nosotros... Habíamos invertido una parte de nuestras vidas en ella... Los veranos, los primeros trabajos, las ideas geniales que dejaste pusiéramos en marcha de cuando en cuando... Sin embargo, no estábamos seguros. Tú eras aquél al que ninguno de nosotros podía compararse.

Jaime argumentaba que tú eras "el dueño", y que no se podía discutir contigo. A fin de cuentas era tu empresa, y en ella hacías y deshacías a tus anchas. No sabía si debería arriesgarse a perder un trabajo muy bien pagado, *bonus* a final de año, vacaciones aseguradas, y responsabilidad limitada en una gran empresa internacional a cambio de "intentar" hacerte entender que los tiempos habían cambiado, que teníamos que evolucionar... Esos cambios, por supuesto, a ti no te gustaban... Recuerdo que la primera vez que te propuso ir a fabricar a China lo miraste con cara de pocos amigos... Con el paso de los años, pienso que tenía toda la razón.

Por otro lado, yo también tenía mis dudas. Me preguntaba ¿qué pasaría si entraba en el negocio y al final todo aquello no funcionaba? ¿Podríamos aceptarlo? ¿Qué consecuencias tendría a nivel familiar? Imaginaba lo peor... ¿Qué pasaría si la empresa perdía competitividad? ¿Tendría yo la culpa? ¿Cargaría con esa responsabilidad toda mi vida? No era difícil predecir lo que pasaría si no nos renovábamos pronto; y ni Jaime ni yo queríamos que nos recordaran como "la última generación; la generación del cerrojazo". Tanto la familia como la sociedad argumentarían que no pudimos emular tu modo de hacer... Y, ¿qué pasaría si realmente no pudiéramos?

Al mismo tiempo, la tradición en el negocio familiar pesaba mucho... Tú habías hecho crecer la empresa de una manera, tenías empleados leales, pero "de tu generación". Tú los habías acostumbrado a cierto orden, y nosotros sabíamos que ese orden debía adaptarse a

los nuevos tiempos. Sin embargo, tú no querías irte... Retrasabas siempre cualquier comentario sobre sucesión, te costaba mucho definir cómo sería el proceso y qué plan de acción seguiríamos. Te escapabas cada vez que podías a concretar pasos y a dejar las cosas por escrito. ¿Y si nunca te fueras? ¡Qué decepcionante sería!

Pero aun así, esa empresa representaba parte de nosotros, y no queríamos que la vendieses. Pensamos que tal vez si contratábamos un director general externo para ayudarte tú lo agradecerías, pero el "pobre" no duró más de seis meses contigo. Nadie era lo suficientemente bueno, ni trabajaba tanto como tú. Tenías claro a dónde querías llegar y con qué modelo. Claro, con tu modelo... Y aunque escuchabas otras opiniones, nunca llegué a saber si realmente las tomabas en cuenta, o si simplemente eras tremendamente cortés con los demás (incluidos nosotros). Tal vez, pudiéramos habernos complementado...

Jaime esperaba que lo invitaras formalmente a participar contigo, que le hicieras una oferta competitiva. No quería volver a pasar por aquella época cuando trabajó para nuestra empresa sin recibir ningún sueldo. Ahora era diferente, tenía familia. Y, aunque su mujer se quejaba de que trabajaba y viajaba mucho, su nivel de vida era más que aceptable (incluso diría que deseado por muchos). Hoy, cuando íbamos hacia a la notaría, me dijo que le hubiera gustado haberse "partido el alma" en la empresa y no en la multinacional; por lo menos el sacrificar su vida familiar hubiera valido la pena, hubiera formado un patrimonio para y de la familia. Algo nuestro: un legado... Pero nunca supimos si deseabas que te ayudáramos o no. Nunca supimos cómo elegirías a quién tomaría tu lugar, ni tampoco entre quiénes. No había reglas claras. Y, aunque alguna vez tratamos de escribir un protocolo, nunca lo implantamos. El proceso no era justo; ¡no sabíamos nada!

Cuando enfermaste gravemente, mis hermanos pequeños, ya con carrera y formación directiva fuera de la empresa, comenzaron, por necesidad, a ocuparse del negocio. Yo estaba en Rumania estableciendo una nueva fábrica para la empresa en que trabajo. Me llamaron. Era una sucesión forzada. Ninguno de ellos estaba preparado, a ninguno habías preparado. Siempre participaron contigo en trabajos de baja responsabilidad. No participaban en las grandes decisiones. No sabían los "tejes y manejes" del negocio familiar. Tenían miedo de no hacerlo bien. Y por otro lado, no querían autoproclamarse sucesores. No querían pasar por encima de Jaime y de mí, a fin de cuentas éramos hermanos y el haberlo hecho les hubiera provocado un sentimiento de culpa y remordimiento. ¡Debimos haberlo hablado antes, mucho antes! Cuentas claras, amistades / relaciones largas...

Llamé a Jaime. Me dijo que él "quería al negocio", pero que lo acaban de nombrar Director General de Aprovisionamientos en la multinacional; no podía volver... Había hecho una excelente carrera. Yo por mi parte, me lo replanteé. Jaime me apoyaría hasta donde pudiera, pero sólo se mantendría activo desde el Consejo de Administración... Un Consejo que no existía y que tendríamos que formar. La empresa familiar pasaba por un momento en que la revitalización estratégica y el cambio de modelo de negocio era urgente.

¿Deberíamos vender? Estábamos tan íntimamente ligados al negocio familiar que hasta cierto punto teníamos sentimientos encontrados. Por un lado, formaba parte de nuestra identidad como familia y como miembros de la sociedad; no entendíamos nuestro mundo sin ella. Todos nuestros valores, nuestras tradiciones familiares, nuestro futuro como familia habían girado en torno al negocio. Era algo invisible, pero al mismo tiempo patente, palpable y avasallador. Sin embargo, nos había quitado tantas horas de tu tiempo, tantos sueños, tantos ideales...Habíamos tenido tantos problemas cuando intentamos entrar en el negocio que todavía guardábamos algún recelo. Mi madre deseaba vender... Siempre había considerado el negocio como tu prioridad número uno, incluso antes que la familia, y ya estaba cansada. Tenía razón... Cuando íbamos a buscarte éramos los últimos en salir. Primero pasaban por tu oficina los clientes, proveedores, empleados, socios... y al final, cuando no tenías más cosas que resolver: ¡Nosotros! No obstante, también pensaba en tus empleados, en nuestros empleados. ¿Cuál sería su futuro si vendíamos la empresa? Trescientas personas dependían directa e indirectamente de la empresa familiar; de nuestra decisión.

Ahora estaba solo...Era mi Yo, mis dudas, la sucesión y mis circunstancias...Me preguntaba si alguna vez te lo planteaste. Siempre viste "el relevo" como tu problema, tu prerrogativa... Pero, ¿alguna vez te pusiste a pensar en nosotros? ¿Alguna vez te colocaste en nuestra piel? ¿Sabes la incertidumbre que sentimos al no saber si todo funcionará bien, sobre todo a esta edad en la que apostamos mucho...? ¡Ya no somos unos críos! ¿Sabes que al final Jaime y yo nos decantamos por otros trabajos para no tener más conflictos contigo, para poder pasar Navidades y Años Nuevos en familia?

Hoy, después de pasar por la notaría, mis tres hermanos y yo nos encerramos en "tu" despacho. No salimos de ahí hasta encontrar una solución justa y satisfactoria para todos. Por primera vez pusimos reglas. Hubo transparencia. Y, aunque hoy no estabas presente, y ya no volverías a estarlo, nadie se sentó en tu sillón. Te respetábamos. Y a pesar de que nunca nos atrevimos a contrariarte, sabíamos que si tratábamos de hacer las cosas como tú, no tendríamos éxito. Además, no sabíamos exactamente cómo lo hacías... ¡Cuánto te necesitábamos!

Nos merecíamos una oportunidad y te debíamos un intento. Además, habíamos invertido emocionalmente tanto en la empresa familiar, que estábamos más que comprometidos con ella; éramos responsables de ella. Es ese tipo de relación que conforme más conflictos superas, más fuerte se vuelve. Representaba parte de ti, y de nosotros. Era algo para la posteridad que no queríamos que se perdiera. Deseábamos perpetuar nuestro nombre, tu labor y la de nuestra familia. Estábamos orgullosos de tenerla porque era parte de nuestra identidad. ¡Qué lástima que nunca te dieras cuenta! Pero, sobre todo, ¡qué lástima que nunca te lo dijésemos abiertamente!

Te quiere y te admira mucho,

Tu hijo.