

Retrasar innecesariamente la sucesión es una de las trampas familiares más comunes en nuestro entorno, además de ser una de las más peligrosas al poner en juego la continuidad y crecimiento de la empresa así como la formación de sus futuros sucesores.

RETRASAR INNECESARIAMENTE LA SUCESIÓN

**Gonzalo Gómez B. Ph.D. (IESE)
Profesor Titular del INALDE
Especialista en empresa familiar**

**María Piedad López V
Asistente de investigación
Área empresa familiar - INALDE**

En nuestro artículo anterior abordamos la problemática que se presenta en las labores diarias de la empresa cuando los miembros familiares confunden los lazos de afecto con los lazos contractuales, limitando la exigencia de buenos resultados, afectando el clima laboral y dejando a un lado las capacidades y aptitudes de cada hijo en el momento de distribuir la propiedad.

En este artículo nos concentraremos en definir y explicar la cuarta trampa familiar: “Retrasar innecesariamente la sucesión”, la cual es un impedimento para que la empresa desarrolle una estrategia de continuidad y crecimiento en el futuro.

La sucesión directiva y patrimonial, es un proceso complejo que debe desarrollarse más o menos 10 años antes del evento, tiempo en el que el fundador debe tomar conciencia de la necesidad de dejar la empresa en manos de sus hijos, aportándoles toda su experiencia y conocimiento sobre la dinámica del negocio, formándolos como los futuros directivos, propietarios y/o accionistas y/o miembros de Junta Directiva.

Cuando hablamos de sucesión nos referimos tanto a la sucesión directiva como a la sucesión de la propiedad. En el momento de realizar una sucesión patrimonial es indispensable identificar las necesidades económicas del propietario, el tamaño de la familia y las expectativas de los herederos. (En un próximo artículo, escribiremos sobre las distintas herramientas para facilitar el traspaso de la propiedad.)

En cuanto a la sucesión directiva, debe tenerse en cuenta la dinámica del entorno, la complejidad del negocio, las fuentes de ventajas competitivas y por último y no menos importante, las habilidades y capacidades del sucesor.

Sin embargo, en la mayoría de las empresas familiares, no se forman a los hijos para asumir la sucesión, pues el fundador no lo considera necesario, ya que según su criterio, siempre estará en condiciones de manejar la empresa hasta sus últimos días.

Varias suelen ser las razones por las cuales un fundador se resiste a planificar la sucesión, entre las más usuales se encuentran: Temor a la muerte, renuncia a ceder el control y el poder, pérdida de identidad, temor a quedarse sin patrimonio para vivir, prejuicio contra la planificación, incapacidad para elegir entre los hijos, incertidumbre frente al retiro o celos y rivalidades.

Estos motivos, además de interferir en la planeación de la sucesión, añaden un grado de complejidad y tensión al proceso de retiro, ocasionando que los fundadores adopten diferentes estilos para dejar la sucesión, dentro de los cuales se encuentran los *conflictivos y armoniosos*. (Sonnenfeld and Spence, 1989)

Los fundadores tipo Monarca y Generales se ubican dentro del estilo conflictivo. Los Monarcas no abandonan su puesto hasta que se ven decididamente forzados a hacerlo por muerte o por una rebelión “palaciega”. Los Generales son desalojados por la fuerza, pero maquinan su retorno, y vuelven inesperadamente para “salvar” a la empresa.

Los fundadores tipo Embajadores y Gobernadores representan el estilo armonioso para iniciar su retiro. Por su parte, los Embajadores, abandonan su puesto elegantemente y desde su “retiro” actúan con frecuencia como consejeros o tutores. Los Gobernadores, “gobiernan” la empresa por un plazo limitado, se retiran, y buscan otras salidas vocacionales. Por lo tanto, es necesario identificar el tipo de fundador para manejar de la mejor forma posible el proceso de retiro.

La Triple Coincidencia (Gallo, M. *Empresa familiar. Textos y casos*, 1995)

La necesidad de sucesión se da en una etapa compleja para la empresa, cuando se presenta la triple coincidencia. Veamos por qué:

Después de 30 años de inicio del negocio, su producto ha alcanzado su punto de madurez y ya necesita cambios acordes con el mercado actual.

Al mismo tiempo las capacidades directivas del fundador van decayendo, ya no tiene la misma iniciativa para implantar nuevas ideas y por último este fundador no está dispuesto a arriesgar el status económico de su familia, lo que le impide asumir nuevos retos y cambios en la empresa.

La maduración del producto, las capacidades directivas del fundador disminuidas y el mantener el status económico de la familia, son hechos que se presentan al mismo tiempo y es a esto a lo que se le llama la triple coincidencia.

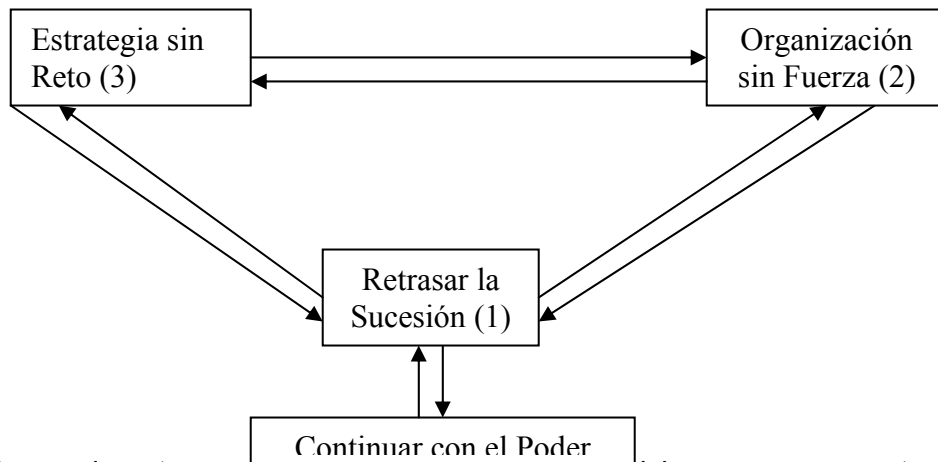
Esta triple coincidencia retrasa la sucesión, el fundador de la empresa es consciente que estos tres hechos se están presentando al mismo tiempo y a su vez piensa: *“Sé que necesito reactivar mi producto pero no puedo hacerlo porque mi familia se podría ver*

afectada, ninguno de mi familia tiene mi experiencia, por lo tanto yo soy la persona que mejor funciona en esta empresa”, motivo por el cual se sigue retrasando la sucesión, afectando el desarrollo de la empresa, sus estrategias y sus políticas.

El ejercicio del poder

Tal vez la razón fundamental para retrasar la sucesión sea el de mantener el poder en las manos debido a todas las razones expuestas al inicio, entre ellas temor a la muerte, a la soledad, a que destruyan el patrimonio, o simplemente a que el poder genera las mejores o peores pasiones y el tenerlo siempre será muy atractivo, quién tiene el poder no lo quiere soltar, y quién no lo tiene lo desea poseer. Una vez más, dependiendo del tipo de fundador especialmente Monarcas y Generales, la sucesión no es un proceso armonioso al contrario lo hacen tormentoso, llevándose a cabo de la siguiente forma:

Fuente: Gallo, M. La empresa Familiar 7 “Consejos de Administración”



Primero su deseo de retener el poder, lo hace tomar decisiones con respecto a la empresa y a sus colaboradores, de tal manera que sus Juntas Directivas (si es que las tienen) ven lógico que él continúe en el poder. Algunas de estas decisiones pasan por despedir, desmotivar, e incluso anular y desprestigiar directivos que están en contra de su estrategia, lo cual presenta de manera lógica ante sus Juntas Directivas mediante un despido por ineptitud de aquellas personas que están en contra de su estrategia. Este hecho hace que las organizaciones queden sin fuerza al estar rodeado de directivos tipo “Sí señor” que actúan exactamente como el fundador lo esperaría y que de esta manera garantizan su trabajo en la empresa. Los fundadores resaltan de estas personas valores como la lealtad y la confianza familiar que les tienen, pero desechan aquello que en estos tiempo de incertidumbre es fundamental, el debate y la sana crítica a los esquemas tradicionales. Por lo tanto, al no tener fuerza la organización, su estrategia no tiene reto y quién mejor que el mismo fundador para continuar con la misma organización. Incluso logra nombrar miembros de Junta Directiva que apoyan este tipo de decisiones, e instrumentándolas para su propio beneficio, logra permanecer en el poder, cuando es necesario una revitalización de la organización.

Fases vitales padre – hijo (Davis y Tagiuri, Harvard Business School, 1982)

Si bien es cierto que el proceso de sucesión debe ir trabajándose con anterioridad, el aprendizaje en la empresa por parte de los hijos es un aspecto importante para que se formen como futuros directivos y/o propietarios. Sin embargo, no todas las edades padre e hijo son adecuadas para trabajar juntos.

Primera fase: La relación de trabajo entre un padre joven y un hijo joven no es nada fácil. En esta edad, el hijo está pasando por su adolescencia, mientras que el padre mira hacia atrás y reflexiona sobre lo que se ha conseguido en su vida. En sus respectivas fases, padre e hijo tienen en común la energía y el cuestionamiento de la identidad y aprecio por la vida. Sin embargo, estos aspectos producen tensiones dentro de la relación laboral. Por esto, en este rango de edades no se recomienda que trabajen juntos. El hijo puede trabajar bajo cargos muy específicos que le asigne la Junta Directiva, pero no bajo la orden inmediata de su padre.

Segunda fase: Cuando el padre se encuentra entre los 50 y 60 años y el hijo entre los 25 y 28 años. En esta etapa el padre ya tiene una empresa robusta, es un hombre tranquilo, conciliador y con disponibilidad de enseñar su conocimiento. El hijo acaba de terminar la universidad pero le falta experiencia y éste lo reconoce. La compatibilidad en este período se debe a la voluntad del padre de enseñar, apoyar y promover a su hijo y al interés de éste por crecer y no amenazar la posición de su padre. Es aquí donde podemos decir que es una buena etapa para que padre e hijo trabajen juntos, asignándole al hijo un cargo de acuerdo a su experiencia y bajo las órdenes y evaluación de la Junta Directiva.

Tercera fase: Cuando el padre se encuentra entre los 65 años y el hijo entre los 35 años. En esta etapa, el padre se encuentra indeciso sobre entregar o no la empresa a su hijo y éste ya se siente capaz de encargarse de la empresa.

La relación laboral padre-hijo en esta etapa es difícil, debido a la lucha del hijo por el poder y el deseo del padre por demostrar sus capacidades y el valor de su jerarquía. Esta es una etapa totalmente errónea para que padre e hijo trabajen juntos, se empieza a retrasar la sucesión y coincide con la etapa de mortalidad de la EF.

En esta etapa se recomienda considerar la opción de la sucesión, incrementando los puntos fuertes del hijo y analizando qué tipo de fundador es el padre para escoger adecuadamente el camino para realizar la sucesión.

Cuarta fase: Ya en una cuarta etapa, cuando el padre se encuentra alrededor de los 75 años y el hijo entre los 50 años, el padre generalmente continúa al mando de la empresa y la posibilidad para que padre e hijo trabajen juntos se reduce a su mínima expresión. En ocasiones se presenta primero la jubilación del hijo que la renuncia del padre.

A través de estas fases, el padre (Fundador) y su(s) hijo(s) pueden llegar a conocer, mutuamente, sus prioridades en cuanto a sus vidas e identificar sus intereses en relación con el futuro del negocio. *“Finalmente, lo más importante en el proceso de sucesión es la transmisión de los puntos fundamentales de la cultura de la empresa a aquellas personas que la han de vivir y hacer evolucionar.”*(Gallo, M. 1993)

A continuación presentamos una serie de preguntas que pueden orientar a los miembros familiares para reflexionar sobre la presencia de esta trampa dentro de su empresa:

- ¿La empresa cuenta con un programa de desarrollo profesional para miembros del grupo sucesor?
- ¿Usted como fundador está dispuesto a aceptar la pérdida del control del personal, delegación de decisiones y autoridad para dejarlo en manos de la siguiente generación?
- ¿Como fundador, ha pensado en un proceso de sucesión?
- ¿La empresa ha evolucionado sus productos de acuerdo con los cambios del entorno?
- ¿El fundador sigue al mando de la empresa sin reducir sus capacidades directivas?
- ¿Decide asumir riesgos empresariales sin temer por el status económico de su familia?
- ¿Tiene más de 65 años y sigue vinculado a la empresa, pero dejando las tareas diarias a otro miembro de la misma?
- ¿Como fundador, usted está de acuerdo con capacitar a un externo o miembro familiar para que ocupen su cargo cuando se realice la sucesión?

En nuestro próximo artículo abordaremos la quinta trampa familiar: **Carencia de Valores y Principios de los Miembros de una Empresa Familiar**