



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

La Sucesión

Ing. Santiago Antognolli

Empresa Familiar: La sucesión

*Una empresa familiar es una organización operada y controlada por los miembros de una familia. **Son empresas con alma, dado que el corazón de las familias está en ellas.***

La empresa de familia debe enfrentar siempre, a lo largo de su crecimiento, distintos tipos de problemas, poniendo estos en orden, los tres más difíciles de superar son: la sucesión, la sucesión y la sucesión.

Siempre aclaro, en todos los artículos que he escrito, que cada empresa es un ente único e irreplicable, y que no se puede generalizar en cuanto a metodologías y prácticas para enfrentar y solucionar los problemas que se deben enfrentar.

Es muy probable que muchas empresas estén operando con prácticas que van en contra de lo que los especialistas definen como exitosas, y sin embargo tengan éxito. Son tantas las variables que influyen y entran en juego en el manejo empresarial, que lo mejor es adaptar los comportamientos a cada situación en particular.

Cuando, los que trabajamos aconsejando a empresarios, definimos prácticas o formas de actuar, lo que estamos haciendo es, en base a la experiencia, recomendar acciones que es muy probable que eviten el problema o el conflicto, pero de ninguna manera podemos decir que existan metodologías que se puedan aplicar a todas las organizaciones, como recetas, y asegurar el éxito.

Eso sería como decir que existen recetas que, si usted las sigue, le aseguran una vida plena de felicidad, y todos sabemos, o intuimos, que debemos ir tomando decisiones a medida que vamos creciendo y que se trata de hacer lo que se puede para ser feliz.

La sucesión

Es en la práctica la más traumática, para todas las partes, de las etapas de vida de las Empresas de Familia.

Es problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación. Si el sucedido no tiene en claro que hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente “padre” de la empresa y siente que debe dejar a su “hijo”, si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esa etapa de la vida, que se percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Es problemático para los que van a tomar la dirección de la empresa. Si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están preparados en definitiva, para comenzar esa nueva etapa de la vida, donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas.

Es problemático para la familia. Porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente de ese sufrimiento.

Es problemático para los empleados. Porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección, es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos, establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación.

Es problemático para proveedores y clientes, generalmente por las mismas razones que los empleados.

En definitiva todos, absolutamente todos, los involucrados de una manera u otra con la sucesión deben atravesar una etapa de crisis.

La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma que se acompañe el cambio.

Normalmente somos reacios a los cambios, sobre todo a los cambios bruscos, cuanto mayor es la intensidad del mismo más resistencia oponemos. Aceptamos la evolución porque son pequeños cambios sutiles y continuos y casi no los percibimos, pero somos reacios a las revoluciones, nos asustan, y las aceptamos sólo si la situación anterior a ella es insoportable.

No existen recetas para enfrentar la sucesión.

Pero, si entendemos que genera este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que podamos entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas de relaciones irreversibles. Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, que cada uno va a estar aprendiendo y acomodándose a esa nueva situación. Entonces, si se habla, si todos tratan de entender y entenderse, se ataca a los problemas y no a las personas, y tratan de ayudarse unos a otros.

Casi siempre es indispensable pedir ayuda, tener a alguien que actúe de mediador y pueda ver los problemas desde afuera, sin involucrarse emocionalmente.

Lo mas recomendable, siempre entendiendo que no es una receta, es encarar la sucesión en etapas.

Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores, de acuerdo a sus capacidades, producción, o administración, o compras, y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. En esta etapa es imprescindible crear el órgano de gobierno de la empresa, **el directorio**, donde se discuten y se deciden las acciones estratégicas, con la participación de los sucesores. De esta forma se van enterando de cuales son los valores, las competencias esenciales, las fortalezas estratégicas y la forma de solucionar los problemas. En estas reuniones, también se controla la marcha de los negocios, ventas, rentabilidad, RESULTADOS.

De a poco el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de directorio, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión. Siempre entendiendo que cada uno está atravesando su propia crisis.

Estilos de sucesión

A lo largo de años de colaborar con Empresas de Familia he visto todo tipo de crisis y reacciones al enfrentar la sucesión. Cada una es un caso único, pero hay características de fondo que, a veces, permiten tipificar estas en estilos. Algunos de los estilos que voy a describir ya están tipificados en alguna bibliografía, otros los agrego yo.

Cuando me muera todo esto será tuyo.

Es el estilo monárquico. La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermado. Siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder.

Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. Estos casos son los más difíciles, y lo más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.

No he asistido personalmente muchos de estos casos, el monarca no necesita ayuda, así que no nos llama nunca.

El arrepentido

El sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira pero vuelve inmediatamente, porque no sabe que hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados o porque nunca estuvo convencido de dejar.

Un cliente me dijo una vez:

- Ayúdelos a ellos (sus hijos) a llevar esto adelante, yo no quiero seguir, ya estoy grande, quiero hacer otra cosa.

Después de dos meses de trabajo. Tuve que volver, porque a pesar de que las ventas mejoraron, todavía les falta, hay muchas cosas que no funcionan bien.

A pesar de mi insistencia, sigue manteniendo el manejo del dinero, el reparte beneficios a su buen criterio, nadie percibe un salario de acuerdo a lo que hace, y maneja la información y no la comparte. No se llevan a cabo las reuniones de directorio.

Los sucesores se frustran, no saben si el problema es su incapacidad o el que no los dejan hacer, y dejan de participar.

El sucesor:

- Dijiste que te retirabas este año.

El sucedido:

- Me voy a retirar el año próximo

Sucesión fallida

Cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.

El embajador

El sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera.

Esta es una buena manera de atenuar la crisis, el fundador se sigue sintiendo útil y los sucesores se sienten apoyados en el cambio.

El inventor

Es otra variante del caso anterior. El padre se aparta y se dedica a desarrollar nuevos productos o servicios, o el mantenimiento. Las consecuencias son las mismas del caso anterior

La sucesión inesperada

He asistido a más de un caso de muerte súbita, o después de una corta enfermedad, del fundador.

Este tipo de sucesión es una de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas. La crisis de liderazgo es muy profunda. En una empresa que me tocó ayudar debimos ir cambiando a todo el personal paulatinamente, ya que nadie reconocía la autoridad del joven sucesor, quien estaba afrontando su propia crisis.

Insisto en que cada caso es único y cada uno tiene sus propias características.

El objetivo de presentarles esta tipología es que, quizás, cada uno pueda verse reflejado en su forma de actuar y entender porqué se siente tan incómodo en esta etapa.

Siempre insisto en esto, que cada uno se mire a si mismo y trate de entenderse, somos especialistas en juzgar el comportamiento de los demás. No hay cambio posible si no encaramos un cambio personal profundo. Si sabemos y entendemos que vamos a enfrentar una etapa de crisis, nos preparamos para entendernos y entender a los que están, a su manera, atravesando su propio problema.

Para comprender como muchas veces vemos las cosas, nada mejor que un ejemplo.

“Una señora que estaba muy nerviosa y discutía y peleaba con todo el mundo, fue a ver un médico y este le recetó un sedante, debía tomar uno por día.

A la semana volvió y el médico le preguntó.- ¿Cómo se sintió?, le hicieron algún efecto las pastillas. A lo que ella contestó.-Ninguno!! Me siento igual, ayudó mucho que todo el mundo estuvo mas tranquilo esta semana.”

Ing. Santiago Antognolli