

# La sucesión en la empresa familiar

**L**A PLANIFICACIÓN DE LA SUCESIÓN es una decisión estratégica que marcará el futuro de la empresa, por lo que no se debe postergar su inicio.

Diversos estudios realizados confirman que cuanto antes se comience la planificación de la sucesión, mayores son las posibilidades de sobrevivencia.

El concepto básico en la evolución de la empresa que trascienda a su fundador. El hombre nace, crece, se desarrolla y muere, mientras que la empresa no tendría que seguir ese mismo ciclo biológico. La incorporación de nuevas generaciones debería hacer renacer a la empresa.

Se debe intentar la continuidad, a pesar de que existen muchos factores que a veces no lo hacen posible. Hay que buscar con entusiasmo la trascendencia de la empresa, pero no forzarla más allá de lo razonable. La planificación de la sucesión es una decisión estratégica que marcará el futuro de la empresa, por lo que no se debe postergar su inicio. Diversos estudios realizados confirman que cuanto antes se comience la planificación de la sucesión, mayores son las posibilidades de sobrevivencia.

La transferencia es un largo camino: no es un punto. Es un sendero compartido donde el que se va nunca deja del todo su función.

Debe existir un reconocimiento de toda la sociedad a la tarea desarrollada por el conductor saliente. No se debe juzgar con liviandad lo actuado por las generaciones anteriores. En general y en muchos aspectos, se termina haciendo una revalorización de todo lo realizado por ellos.

## TRANSFERENCIA TRAUMÁTICA

El traspaso generacional es un impacto psicológico fuerte; todos sufren en el momento de retirarse porque:

- el conductor saliente comienza a pensar en la propia muerte;
- debe planificar su propio reemplazo en el poder;
- suele perder identidad. Empresa y conductor suelen estar identificados; la empresa suele ser la vida del conductor.

Las transferencias no pueden realizarse sin la convicción del conductor. Este debe comprometerse con la transferencia. Se debe actuar con mucha prudencia y tacto, pues el traspaso es un proceso complejo en la vida de las empresas. Hay que pensar en un nuevo proyecto de vida para el conductor saliente: no es razonable aceptar el retiro definitivo. Siempre tiene algo para enseñar.

Por otro lado, se debe involucrar a toda la familia en la decisión. A veces suele ser un tema tabú que prefiere postergarse; esa actitud generalmente genera conflictos humanos y económicos.

Cuando el conductor perdió el entusiasmo por su tarea, surge el momento de pensar en ceder la conducción. Es el momento en que, en lugar de ser monitor, pasa a ser freno de la empresa.

## NUEVO CONDUCTOR

¿A quién se debe transferir la conducción? Al más apto para el cargo.

Ser el más apto para ese puesto no significa ser el mejor; es solo el más apto para conducir la empresa.

No deberían existir prejuicios en la elección del sucesor; no preferir al hijo mayor por ser mayor, ni al hijo varón por ser varón, ni al técnico por ser técnico.

Se debe elegir al más apto por vocación y condiciones naturales para conducir.

Si dentro de la familia no se halla la persona adecuada, hay que buscarla fuera de ese ámbito. De procurarse un equilibrio entre eficacia y lazos familiares.

Los padres deben dejar sus puestos cuando pierden el entusiasmo por el trabajo, cuando los problemas desalientan en vez de generarles un nuevo desafío.

Hoy la economía es tan competitiva que solo quedarán aquellas empresas donde el trabajo sea realizado con pasión.

Por otro lado, si el empresario piensa "cuando yo no esté, esto desaparece", está reconociendo su propio fracaso. Acepta la falta de trascendencia de la empresa.

El nuevo conductor debe tener fuerza. Esa característica es tan imprescindible como la vocación y la aptitud. Debe ser un creador permanente de nuevos proyectos.

## LAS NUEVAS GENERACIONES

Los hijos se incorporarán a la empresa solo si tienen esa vocación. No se debe contar con la vida de ellos para desarrollar proyectos personales. Ellos deben buscar su propio camino, dentro de la empresa familiar o fuera de ella.

Los jóvenes son fácilmente influenciados. Es necesario la prudencia, pues para un padre es una carga muy pesada frustrar el libre desarrollo de un hijo.

A los jóvenes hay que explicarles claramente cómo se distribuye el patrimonio familiar y cuál es su parte.





Generalmente se imaginan con más patrimonio del que en realidad tienen.

A veces se permite a los hijos un nivel de vida que luego ellos no podrán mantener con su futura familia. Es necesario que comprendan desde pequeños que en el campo no todo es grande ni fácil. Deben saber que la familia crece mucho más rápido que la empresa. Es posible que llegue un momento donde la empresa no pueda proveer más puestos de trabajo. Hay que analizar y buscar soluciones alternativas.

En la empresa familiar, los puestos de trabajo no se heredan. Los hijos los deben lograr con aptitud y esfuerzo.

La incorporación de familiares no eficientes en puestos clave quiebra a la empresa primero y a la familia después.

## LA PARTICIPACIÓN FAMILIAR

La felicidad de la familia no depende exclusivamente del crecimiento económico. Es necesario armonizar intereses, afectos y vocaciones. Dentro de ese contexto hay que revalorizar la familia. A veces es conveniente que los hijos hagan su primera experiencia laboral en otra empresa muy eficiente y con elevado nivel de exi-

**Es imprescindible la comunicación entre los miembros de la familia. No temer a marcar o al hecho de que nos marquen errores. Crecemos mentalmente con quienes piensan distinto de nosotros. En una reunión numerosa donde todos piensan igual, es probable que nadie haya pensado mucho.**

gencias. Ya en la familiar, es conveniente incentivar a los jóvenes a que hagan su primera experiencia económica autónoma; que compren, vendan y hagan sus costos en pequeña escala. Así verán que obtener rentas no es fácil y menos en el campo.

Conviene compartir con los hijos las tomas de decisiones. Si ellos se sienten parte del proyecto desde su inicio, lo apoyarán con entusiasmo. Hay que dejar hacer a los jóvenes, que aprenden haciendo, no viendo cómo otros hacen. El error forma parte del aprendizaje y la adolescencia y la juventud son las etapas más creativas del hombre. Todos los jóvenes son creativos. Los adultos les van neutralizando esa creatividad natural al encasillarlos dentro de los viejos esquemas; por momentos les trasladan su propia incapacidad.

Los padres deben desterrar el "dejá que yo lo hago". Padres excesivamente capaces, a veces, sin querer, frustran el desarrollo de su hijos. Es importante formar jóvenes participativos.

## EL FUTURO DE LA EMPRESA

Los nietos constituyen la generación que consolida o destruye la empresa familiar. Se debe quebrar la frase que dice: "el abuelo lo hizo, el padre lo sigue y el nieto lo funde". Los hijos copian actitudes y ejemplos de los padres. Y de esa formación depende el futuro de la empresa. La disolución no siempre significa fracaso. A veces es la mejor salida económica y afectiva. Existen situaciones donde es necesario dejar de ser socios para seguir siendo hermanos. Existen momentos en que la disolución potencia individualidades adormecidas por la sociedad. Se debe buscar la continuidad, pero no forzarla excesivamente. Hay que acostumbrar a los jóvenes a hablar sobre los problemas con claridad. Los únicos problemas que no se solucionan son los que no se tratan.

Como conclusión, es imprescindible la comunicación entre los miembros de la familia. No temer a marcar o al hecho de que nos marquen errores. Crecemos mentalmente con quienes piensan distinto de nosotros. En una reunión numerosa donde todos piensan igual, es probable que nadie haya pensado mucho.

Fuente: Cañón, A. "Renacimiento", en *Anales de la Sociedad Rural Argentina* N°1, año CXXXI, Bs. As., Inforcampo, febrero de 1998, pp. 44-46.