



Carlos V de joven

SERIE **EMPRESA FAMILIAR**

LA SUCESION, EL FUNDADOR Y SUS AFECTOS

31.01.18

Joan Aragonés Signes

Es consejero y escritor de pasiones. Ha sido empresario y presidente de Consum
La palabra, cambio y aporte de valor

Para un joven resulta agradable hablar de la jubilación, porque la percibe como un acto de vida, como un merecido descanso. Sin embargo, para una persona mayor el asunto adquiere otro relieve, porque la jubilación la siente como un acto muerte, la acerca al final de su vida... Por esta razón, no podemos teorizar, si no percatarnos de **los afectos** que están presentes en este acto dramático. **Jorge Luis Borges**, dice con sabiduría que “*La muerte es una vida vivida. La vida es una muerte que viene*”.

Transmitir la potestad para gobernar es fácil de diseccionar pero difícil de ejecutar en todos los ámbitos de la vida. Y lo es mucho más en aquellas empresas en las que el negocio ha conformado un estilo de vida para el fundador y , además, el patrimonio familiar está íntimamente relacionado con la actividad empresarial. En estos casos, el proceso resulta más complejo.

El fundador debe *delegar* las atribuciones necesarias para que alguien gestione lo que ha sido su *Trabajo*, su forma de *Vida* y su *Patrimonio*. Motivo por el que tenderá a buscar a miembros de su propia sangre, para que le den continuidad al negocio que ha conformado su **Vida** y su **Obra**. Como es natural, le costará mucho más transferir su *Obra* a un tercero ajeno a su familia, porque lo percibirá como un intruso...

Si como antes hemos dicho, transferir el poder resulta difícil en cualquier Organización y circunstancia, lo es más cuando la *transmisión* supone aceptar el *principio del fin de la vida o la cercanía de la muerte*, porque en estos casos, es como si se *cediera* la propia existencia a un tercero para que gestione lo que ha sido su *Vida* y su *Obra*.

Cuando la sucesión se desarrolla en un miembro de la familia, el fundador alberga la *esperanza psicológica* de continuar viviendo a través de la gestión sucesor. Es como si se **reencarnara** en la persona del sucesor que le dará continuidad a su *Obra*.

Algunos fundadores enfermizos buscan a un *títere* para que de les deje mandar desde la sombra, como el mecanismo psicológico para *continuar viviendo*... Sin embargo, la mayoría los empresarios ceden el poder a un miembro de la familia para que continúe su *Obra* y de este modo, albergan la esperanza de *continuar viviendo* a través de quien gestiona su *obra* y su *vida*, el sucesor.



Carlos V mayor

Por todas estas razones, el fundador tiene una tendencia natural a no ceder con facilidad la potestad para gestionar, porque saben que hacerlo supone aceptar la cercanía de la muerte. No se trata sólo de entregar el poder, si no de aceptar el fin de la vida. Por esta razón, tienden a aferrarse al poder, como la mejor garantía para continuar viviendo.

Los fundadores se suelen resistir siempre, aunque verbalicen lo contrario o incluso, aunque firmen un **flamante protocolo familiar**, donde se establecen fechas, procedimientos e hitos que todos se comprometen a asumir y practicar. El sucesor debe ser consciente de estos *lógicos* mecanismos de resistencia, y debe orientar su acción desde los mismos y no en su contra.

¿Cómo resolver estas esperadas resistencias? (1) reconociendo la existencia natural de las mismas; (2) no perdiendo de vista que la biología juega a favor del sucesor y en contra del fundador y (3) gestionando la empresa mejor que el

fundador, como la mejor garantía para que el proceso se desarrolle de forma armónica. **B. T. Washington** nos dice que “*hay dos maneras de ejercer la fuerza: una es empujar hacia abajo y la otra es tirar hacia arriba.*”

La *mejora* en los resultados perpetúa al fundador en la empresa y, al tiempo, le otorga al sucesor la potestad que necesita para gestionar el negocio. Ambos escenarios aparentan ser contradictorios, pero no lo son, porque lo ideal es que el fundador continúe presente en el negocio sin potestad operativa para tomar decisiones ni gestionar, porque de eso ya se ocupa el sucesor que gestiona su Obra y le permite continuar disfrutando de la *Vida*... El proceso demanda una contienda silenciosa y continuada entre los dos actores principales de la transmisión: uno *frenando* y el otro *empujando* por medio de su eficiencia en la gestión. El asunto va de esto, el resto es engañarse.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'A' followed by a horizontal line and a vertical stroke, all enclosed within a large, sweeping oval shape.

Joan Aragones Signes
Aportar valor con la palabra