

Los hermanos y la madre del sucesor

En los procesos de relevo de las empresas familiares parecen ser actores secundarios aunque tienen un gran protagonismo
joan aragonés | consejero de gestión y empresario 07.10.2019 | 19:42

Aparentan ser los actores secundarios de la sucesión familiar. Se habla poco de ellos (de no ser para decir banalidades) y nos da la impresión de que la transmisión se suele desarrollar al margen de su existencia. El foco se ubica en donde aparenta estar el problema, en la relación entre el transmisor y el sucesor, en el binomio padre-hijo. Sin embargo, la experiencia nos



indica que la participación, activa o pasiva, de estos actores secundarios, suele ser más relevante que la de los actores principales durante algunas fases del proceso de la transmisión, porque son ellos los que deben certificar, aceptar o negar la transmisión del poder; aunque adopten una actitud conciliadora y, por ende, aparentemente poco relevante.

El sucesor aporta a la familia una supuesta potencialidad que, lógicamente, se sustenta en expectativas pero no en realidades. Su aporte de valor es teórico, porque no puede ser práctico, dado que no ha tenido recorrido alguno al frente del negocio como su máxima autoridad. Hasta la fecha de la transmisión, el negocio ha funcionado gracias a la aportación del transmisor, del padre. La familia ha vivido de manera cómoda y segura bajo la aureola del fundador del negocio, que lo ha hecho prosperar a lo largo de su existencia. Por tanto, **el padre es un valor seguro**, mientras que **el valor del sucesor está por ver**, porque se debe demostrar con la experiencia y, sobre todo, con los resultados del negocio.

El ser humano tiende a ser temeroso, sobre todo, con los temas económicos, financieros y patrimoniales. Por tanto, lo normal es que el fundador tenga dificultades para transmitir las facultades para gobernar, por varias razones, entre las que debo destacar: (1) porque gestionar la empresa le ha ocupado

buena parte de su existencia. En muchas ocasiones, no sabe hacer otra cosa; (2) porque ha identificado trabajo y vida, con lo que la gestión se convierte en su forma de vivir y, por ende, cuando la tiene que transferir, en cierta medida es como si cediera su vida, lo que psicológicamente implica reconocer el final de la vida, que es la muerte; y (3) porque su patrimonio e ingresos futuros están vinculados con el negocio cuya gestión se pretende transmitir a un tercero, que puede tener mucha potencialidad, pero sin la certeza de no fallar.

En una pyme familiar el temor lo tiene el padre, la madre y también los hermanos, porque todos viven y disfrutan de los resultados que hasta la fecha de la transmisión, les ha otorgado el negocio familiar gestionado por el "viejo chocho", que ahora debe transferir el poder al sucesor para que gobierne lo que hasta la fecha ha funcionado bien y con excelentes resultados. Los hermanos piensan en el cambio, en la necesaria regeneración del negocio, en el dinamismo y en la modernidad que le puede aportar el sucesor.

Sin embargo, y al tiempo, son plenamente conscientes del riesgo que asumen, porque la eficiencia del sucesor está por ver, dado que lo único que es indiscutible son los excelentes resultados que hasta la fecha les ha otorgado el "viejo chocho", el fundador. Y por ende, **tienen el corazón partido, entre lo que les indica la razón (la renovación y el futuro) y el miedo que se infiere en sus entrañas al desconocer si los resultados del sucesor serán tan buenos como los del fundador o por el contrario serán malos o muy malos** y, además, el asunto les afecta de manera directa en su seguridad y, por ende en sus emolumentos económicos actuales y esperados. Motivo por el que durante el proceso, suelen dudar y, sobre todo, mantienen una posición conciliadora y, por ende amorfa, en la natural y necesaria lucha que se suele desarrollar entre el fundador (su padre) y el sucesor (su hermano).

Qué fácil sería la vida si todo se desarrollara sin problemas

La literatura del management nos habla de un relevo generacional mecánico, como lo suelen hacer en las grandes corporaciones: "hoy estás tú y mañana habrá otro que ocupará tu lugar, sin aparentes traumas, forcejeos y conflictos". Sin embargo, en una pyme familiar, el proceso se suele desarrollar de otra forma, que debemos conocer para orientar la gestión hacia estos postulados. Y en este proceso, la participación de los hermanos y de la madre es de suma importancia, porque orienta la actuación del fundador hacia unos derroteros u otros.

Descarto a las familias psicológicamente enfermas, las que tienen graves y dolosos problemas vinculados con el manejo del poder. Aunque mi experiencia me indica, que son menos de las que aparentan ser, porque bajo esa lucha, se esconden las reacciones naturales de actores que operan de manera coherente con la ilógica forma en la que se continúa gestionando la transmisión de un negocio familiar: sin entender nada.

El sucesor para alcanzar los atributos que necesita para gestionar, debe resolver dos condiciones necesarias: (a) demostrar sus **capacidades** con los resultados del negocio. Es un aspecto esencial del proceso de la sucesión porque tiene que demostrar que es capaz de gestionar, aportando mejoras en la cuenta de

explotación y en el balance; **(b)** que el fundador le **ceda las prerrogativas** para gestionar, porque ambos no las pueden tener al mismo tiempo. Al sucesor se le nombra CEO con autoridad formal, pero sin el poder necesario, porque el mismo, se infiere de alcanzar los dos parámetros anteriores, los resultados y el placet del fundador.

El fundador, la familia, el consejero de gestión familiar (si lo hay) y el protocolo familiar podrán decir misa (de hecho lo hacen cuando suscriben el pacto familiar en los procesos relacionados la transmisión del negocio), pero **las facultades para gestionar no se le otorgarán al sucesor hasta que demuestre su valía con los resultados**. Lo anormal, sería hacer lo contrario, porque no resultaría lógico, ni natural.

La primera condición le afecta al sucesor de manera casi exclusiva, porque depende de su gestión. Sin embargo, la segunda no, porque depende de la voluntad personal del fundador. Y es aquí donde empezamos a tener problemas, porque **los fundadores para continuar existiendo ("viviendo y gestionando") interpretan los resultados a su manera**. Lo que supone que la empresa puede tener buenos resultados pero a los ojos del fundador, interpretar mal sus objetivos impactos, desnaturalizándolos y minimizando sus contenidos con referencias: a la suerte; a la historia de la empresa; a la inercia de la compañía *"en esta empresa es fácil ganar dinero porque el negocio va solo"*.

O por el contrario, aceptar los resultados pero anteponer por encima de los mismos, otros ingredientes que el considera más importantes: **a)** ser más amable con la familia; **b)** consultar más con los que saben (*"Juan mi hijo solo se preocupa de ganar dinero, pero así no podrá llegar muy lejos porque no me consulta, no me tiene en consideración"*); **c)** preocuparse más por reintegrar en el negocio a sus hermanos descarriados, golfos o vagos. **Los padres, de manera reiterada, buscan subterfugios para no aceptar la realidad que se infiere de la gestión del sucesor**, medida en sus aportaciones positivas a los resultados. O sea, para ceder el poder tampoco es suficiente con tener buenos resultados, hace falta algo más.

¿Qué es lo que suele faltar?

El acuerdo explícito de los hermanos y de la madre. El padre para continuar siendo reconocido por la familia, tiende a aferrarse a un hierro candente y puede llegar a trivializar los objetivos resultados aportados por el sucesor. ¿Qué hacer entonces?, tener el respaldo de la unidad familiar para que esta le diga al padre que *"ya es hora de ceder el timón"*. ¿Recordáis la escena de la película El Padrino III?: la hermana de Michael Corleone le recuerda que ese era el momento para retirarse, abandonar la gestión y ceder el poder a su sobrino. Acto seguido lo coge del brazo y se lo lleva a otra habitación. Y lo curioso del caso, es que el empujón de la hermana lo acepta el todopoderoso Corleone con agrado y se ubica en otro escenario; se deja llevar por el sentido común, porque aunque le pesa, al tiempo, le aporta un escenario placentero, descansar y continuar viviendo a través de lo que hace el sobrino.

En una empresa familiar hay que hacer algo similar, de manera explícita o implícita, pero con un contenido muy parecido al descrito. **Los hermanos del sucesor son sus aliados y al tiempo sus principales detractores, porque son los que más pueden favorecer o entorpecer el proceso familiar.**

En el proceso familiar, cada uno tiende a mirar por sus propios intereses, los del grupo son el resultado de resolver primero los individuales. Los hermanos necesitan del sucesor dos garantías: (1) que el negocio va a estar bien gestionado y, por ende, satisfechas sus expectativas como accionistas futuros; (2) que ellos van a tener un rol en el negocio que hay que pactar y respetar. El sucesor debe pactar con cada uno de ellos el rol (el que sea) y al tiempo, demostrar que es capaz de gestionar.

Si el proceso se desarrolla como es debido, los hermanos y la madre pasarán a ser actores relevantes para que la transmisión del poder se desarrolle con naturalidad. Lo que supone que deben haber: (I) buenos resultados; (II) presión del sucesor ante el padre para que ceda el poder; (III) apoyo de los hermanos y de la madre. En este caso, aun cuando el padre trivialice la bonanza de los resultados, el proceso se desarrollará sin traumas porque el padre buscará a los hermanos y a la madre para consultar. Siempre hacen lo mismo, llaman a la puerta de cada uno de ellos y cuando la ven cerrada, se sitúan y se jubilan. El problema es cuando la puerta está medio cerrada, o cuando está totalmente abierta. O dicho en otra palaras, el problema de la sucesión se complica cuando el padre llama a consultas a los hermanos y la madre y estos le dan una respuesta ambigua, "*si pero no*", "*papa ten paciencia porque nuestro hermano es bueno, ya lo demostrará con el tiempo*".

En estas coyunturas la participación de los hermanos y de la madre son determinantes para el éxito del proceso de la sucesión, porque son los que realmente jubilan al fundador, son los que le hacen ver con su inequívoca respuesta que debe transmitir las atribuciones que el sucesor necesita para gestionar el negocio familiar.

Experiencia profesional

Como consejero externo he tenido ocasión de participar en multitud de procesos de transmisión de un negocio familiar. Con padres excesivamente benévolos, con padres autoritarios, con hijos inútiles y con hermanos psicológicamente enfermos y, sobre todo, con personas normales que son la gran mayoría. Sin embargo, hay algunas máximas que no se han visto alteradas en ningún caso durante más de 40 años de profesión:

A.-La sucesión es la consecuencia del modelo de gestión que practica la familia. Lo importante no es saber quién debe mandar, sino crear las condiciones para que alguien pueda mandar.

B.- Los padres que mandan con edades sobrepasadas lo hacen porque sus hijos se lo consienten, porque les viene mejor asumir un rol de víctimas. Están más cómodos y, además, suelen tener el irresponsable apoyo y solidaridad del entorno en el que operan.

C.- El problema más notable de la transmisión del negocio familiar no suele ser el que se deriva del binomio fundador-sucesor, si no el que se fundamenta en la

mala relación de los hermanos con el sucesor, porque ellos son los catalizadores del proceso.

D.- Las facultades para gestionar un negocio familiar se alcanzan solo cuando el sucesor ha demostrado sus capacidades con los resultados. Las palabras, la retórica y los planes no sirven, son sólo ruidos de fondo, el aporte de valor son los resultados.

E.- La armonía de la sucesión se alcanza con la bonanza de los resultados, con la presión del sucesor para que el padre vaya abandonando el poder y con el apoyo decidido e indubitativo de los hermanos y de la madre ante el padre, defendiendo al sucesor y su aporte de valor medido con los resultados.

No es fácil gestionar este proceso sin traumas, tensiones y algunas situaciones desagradables. Sin embargo, lo peor que puede ocurrir es simplificar el proceso mecanizando su aplicación, porque no prepara al sucesor y a la familia para gestionar un proceso tan natural como conflictivo. Porque debemos reconocer que es problemático para la pyme familiar, para las multinacionales, para la política y hasta para las instituciones religiosas, porque ceder el poder siempre suele aportar problemas, entre los transmisores, entre aliados, entre sus colaboradores y entre terceros indirectamente afectados. Por esta razón, la Bolsa se resiente cuando se anuncia el cambio en la presidente de un banco o de una empresa cotizada.

Si el mercado de valores se resiente ante el relevo de la presidencia de un banco, que tiene a centenares de empleados con capacidad suficiente para ocupar esa función o recursos y condiciones para contratar en el mercado al profesional que encaje, ¿Cómo no van a tener miedo los miembros de una Pyme Familiar que se juega todo su patrimonio e ingresos futuros a una carta, cuando designa al sucesor para que gestione el negocio?. Lo contrario sería ilógico. Por esta razón, debemos cambiar el lenguaje, hablar claro, sin tapujos y situar las cosas en su lugar. El proceso lo demanda.