

RELEVO GENERALCIONAL,

¿En qué situación está mi empresa?,

En mi primer encuentro con empresarios en 2017 he tenido la ocasión de compartir mesa con varios empresarios familiares con diferentes proyectos y situaciones de gobierno empresarial.

Hablamos largo y tendido sobre como tomar las decisiones de relevo generacional y concluimos que cada caso requiere su estudio y el diseño de medidas específicas, adecuadas al modelo de negocio, a la historia de la familia y al perfil de las personas de las generaciones implicadas.

Los casos eran muy diferentes:

Caso 1, empresa de 3ª generación, con un negocio regulado por normativa, donde las sucesiones se habían producido siempre por el cabeza de familia, con un liderazgo claro y con diferencias sustanciales en las capacidades de dirección. Los traspasos de poder entre generaciones habían sido siempre muy tranquilos. En la situación actual ya incorporan a un consejero externo, miembro del equipo directivo y con amplia formación financiera. Comienzan a pensar en la 4ª generación, pero con tranquilidad, con visión de largo plazo, sabiendo que su modelo de negocio seguirá funcionando en el futuro.

Caso 2, empresa en 2ª generación, con un negocio que requiere grandes inversiones, que ha vivido la ausencia de la 1ª generación, obligando a los actuales propietarios, varios hermanos, a tomar decisiones sin la referencia histórica. Las decisiones importantes se toman en el consejo de dirección, compartiendo el riesgo entre todos, es un gobierno entre iguales, aunque las capacidades no son las mismas. Ya piensan en la 3ª generación, numerosa y ausente del proceso de crecimiento de estos años.

Caso 3, empresa de servicios, en 1ª generación, el fundador gobierna el día a día del negocio, tiene todo el poder. La 2ª generación trabaja en la empresa, pero no desarrolla funciones directivas. El empresario asume que sus hijos serán buenos dueños, pero necesitará un directivo profesional para gestionar la empresa. La otra opción, hacer una buena venta del negocio.

Caso 4, empresa industrial, en 2ª generación, que proviene de una diversificación de actividad. La 1ª generación desinvertió de los negocios originales y la 2ª ha desarrollado su propio proyecto. El liderazgo no lo tiene el primogénito de los hermanos, decisión del fundador aceptada por todos. Las decisiones se separan entre consejo de familia y consejo de dirección. Ya tienen consejeros externos que ayudan a tomar decisiones con independencia.

Cuatro empresas, cuatro historias, cuatro situaciones diferentes. El elemento común, todos se convencen que **la estructura de poder debe cambiar ante un proceso de relevo generacional** y que **este cambio debe hacerse con tiempo**, para que no afecte al modelo de negocio. Para que las decisiones puedan ser aplicadas y aceptadas por toda la organización, que suele estar formada por personas seleccionadas por la generación anterior.

En definitiva, como nos muestra nuestro profesor Bartolomé Alarcón (Instituto San Telmo), el relevo requiere fijar un **rumbo**, manejar los **tiempos**, medir los **riesgos** e imponer un **ritmo**

que nos permita alcanzar objetivos **realistas**. Esto lo exponía con claridad en su conferencia de mayo de 2016 en Mérida.

Allí proponía que si el objetivo de un **Plan de Relevo Generacional** en la empresa familiar es asegurar la **continuidad**, debemos asumir que los dos sistemas, Empresa y Familia son mundos en permanente conflicto y el empresario debe establecer los mecanismos más adecuados para resolverlos con el menor daño posible.

En la empresa, **el conflicto** tiene un impacto económico que se refleja en el deterioro del rendimiento, en la familia, las consecuencias son afectivas y emocionales. Por otro lado, la gestión de conflictos requiere actitudes personales adecuadas, pues el ánimo y la ilusión se ven afectados en este proceso. En la empresa, el conflicto bien gestionado, aporta diferentes puntos de vista y permite la mejora, en la familia, todos los padres reconocemos que nos duele ver el conflicto entre nuestros hijos.

Para diseñar un **Plan de Relevo** debemos distinguir si lo hacemos para una familia de empresarios o para una familia que comparte el trabajo. Los sentimientos amplifican los problemas diarios y eso no permite decidir con claridad, por ello el **diagnóstico de la situación de partida** es crucial para identificar los puntos fuertes, localizar las palancas de mejora y mantener el objetivo último de preservar la empresa y su patrimonio.

El diseño de la solución de relevo requiere coordinar los dos mundos, Empresa y Familia, ya que el tiempo impacta de manera diferentes en ambos. En la familia van apareciendo nuevos miembros, hijos y nietos. En la empresa, el mercado aumenta constantemente su presión sobre el negocio, reduciendo márgenes de forma progresiva.

Enfocándonos, **la empresa tiene como objetivo el rendimiento**, presentar resultados para que la financiación se vea atraída por su modelo e invierta recursos en el negocio. Esto cada día es más difícil, hay dinero, pero solo para los buenos negocios.

Por el contrario, **la familia debe orientarse a la persona**, a formar personas autónomas, capaces de liderar proyectos empresariales. Difícil lo tienen las familias empresarias en las que sus miembros no quieren ser propietarios de empresas, en esos casos la venta es la mejor opción para asegurar la continuidad.

En definitiva, la continuidad empresarial es el trabajo común de varias generaciones familiares formando personas capaces de dirigir empresas. Ese debe ser el compromiso de la familia empresaria para actuar como verdadero motor de la empresa. El mercado mantiene en aumento la presión sobre la empresa y esta debe contar con los mejores directivos, en eso la empresa familiar tiene una ventaja creando un sistema de ayuda mutua entre la empresa y la familia, generando el ambiente adecuado para **formar personas capaces de liderar empresas**.

Las pautas recomendadas en la familia son:

- Formar personas autónomas.
- Inculcar el respeto a los mayores.
- Generar orgullo de pertenencia familiar.
- Compartir el valor del dinero.
- Crear y mantener los lazos afectivos.

En la empresa, por su parte:

- Los puestos deben estar claramente definidos.
- La retribución debe ser clara y justa.
- La actitud de todos debe afrontar abiertamente los problemas.
- El negocio debe contribuir a los fines de la familia.

En este proceso, la familia como entorno adecuado para la **educación en valores**, se convierte en el caldo de cultivo ideal para **pasar del saber al hacer**, para desarrollar hábitos de comportamiento que permitan formar personas íntegras.

En la familia empresaria nuestro objetivo se debe centrar en **acercar lo que decimos y lo que hacemos**, generando hábitos sanos que permitan con tiempo y serenidad generar un carácter propio de personas maduras, capaces de asumir el día de mañana la profesión más complicada, el gobierno de personas. Para ello hay que vigilar los mensajes diarios, en la empresa y en la familia.

Las buenas familias son capaces de superar cualquier situación empresarial, las buenas empresas no superan a una familia en conflicto. Por tanto, mantener la unidad familiar a través de un sistema de resolución de conflictos se convierte en el centro de atención de la primera generación

Además, conocer y saber elegir a las personas de la familia para entrar en la empresa. No todo el mundo vale para la empresa, cuando no se disponen de las capacidades adecuadas es mejor mantener los mundos separados. Podemos mantenernos en la propiedad sin entrar en la administración de los negocios, porque no cabe otra posición en la empresa para los miembros de la familia propietaria, o se es dueño o se administra.

La construcción de un sistema armonizado entre valores (lo que defendemos) y hábitos (lo que hacemos diariamente) requiere de serenidad y tiempo.