Las Provincias
Fecha: jueves, 14 de febrero de 2013
Página: 26
Nº documentos: 1

El relevo en el liderazgo de la empresa familiar

CÉSAR CAMISÓN ZORNOZA
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS DE LA UV
TITULAR DE LA CÁTEDRA DE EMPRESA FAMILIAR DE LA UV

La empresa familiar constituye el eje vertebral de la economía valenciana y española y sin su concurso será imposible salir de la recesión en que estamos instalados. Su protagonismo aconseja prestar atención a todos aquellos factores que puedan amenazar su competitividad y supervivencia. No podemos soslayar que la tasa de mortalidad en el primer cambio generacional alcanza al 85-90% de empresas familiares españolas (10 puntos por encima de la media europea y 25-30 puntos porcentuales superior a lo observado en EE.UU.), y que tras el segundo y el tercer cambio generacional el porcentaje de supervivencia apenas llega al 4% y 2% respectivamente.

La mortalidad de la empresa familiar se explica en un 60% de casos por los problemas familiares. De entre estos conflictos, los más frecuentes acaecen en el momento de la sucesión. Un 72% de empresas familiares tienen problemas de sucesión. No se trata pues de episodios extraños en estas organizaciones. Los reality shows que se han conocido en empresas como Eulen, Galletas Gullón, L'Oreal o Longueras son harto habituales en las compañías bajo propiedad de una familia. Sin embargo, buena parte del empresariado familiar sigue reticente a planificar su relevo. Sólo un 40% de ellos con edades entre los 55 y 65 años han planificado la sucesión. Aún más llamativa es la resistencia de los fundadores o antecesores que actualmente detentan el poder a retirarse voluntariamente: un 49% confiesa que desea «morir con las botas puestas», lo que unido al 12% que aún no se lo han planteado y al 11% que piensan hacerlo después de los 65 años, significa que apenas un 28% de empresas familiares están siguiendo las recomendaciones de buenas prácticas en la gestión de la sucesión.

:: ALPHASPIRIT

Siendo comprensible esta resistencia a ceder el testigo por líderes que han hecho de su empresa un proyecto de vida, al que llegan a considerar 'su hijo', no se puede ser complaciente con esta actitud ante los riesgos que conlleva por engendrar choques generacionales, enrarecer el clima familiar, falta de una adecuada preparación de los sucesores y frenar la modernización de las estructuras y sistemas de gestión. Hay que mentalizar a las empresas familiares a que organicen con anticipación ese momento crítico y estudien la mejor alternativa para su desarrollo en cada caso concreto.

No existen recetas universales para planificar el proceso de sucesión. Sin embargo, una gestión exitosa de la sucesión en la empresa familiar descansa seguramente en las 7C:

1. Conciencia. La mayoría de empresarios familiares están muy ocupados apagando incendios, por lo que los riesgos del proceso sucesorio no se anticipan, multiplicando las incertidumbres y los costes de los conflictos no previstos.

2. Conocimiento. ¿Posee la Empresa Familiar el conocimiento sobre cómo afrontar un proceso que es complejo y delicado?

3. Comunicación. Si en lugar de mantener la sucesión envuelta en un halo misterioso y en un ambiente reservado, el empresario familiar compartiese el sueño con quienes podrían sucederle, verá cómo reaccionan y podrá hacerse una idea cabal de las probabilidades de que su negocio se perpetúe bajo control familiar o si debe investigar otras alternativas como vender el negocio o contratar profesionales externos.

4. Confianza. El líder actual debe ser capaz de reconocer que no lo sabe todo y que implicar a la familia puede ser muy fructífero.

5. Comprensión. Un proceso de sucesión conducido eficazmente requiere reglas consensuadas, criterios conocidos y comprensión, evitando cualquier arbitrariedad. Las reglas deben cimentarse en el cumplimiento y perdurabilidad de valores como la confianza, el sacrificio, el trabajo arduo y el compromiso. La empresa familiar no es un refugio o en una ONG para los miembros familiares menos capacitados.

6. Consejo. La magnitud y variedad de los problemas que pueden surgir en el proceso de sucesión y el difícil equilibrio emocional necesario para tomar decisiones y fijar prioridades cuando la familia interfiere pueden hacer aconsejable el consejo de profesionales preparados y externos a la familia.

7. Cadencia. La planificación del proceso de sucesión debe desplegase antes de que estalle el conflicto familiar o la empresa se deteriore. Debe igualmente respetarse la secuencia de pasos y el ritmo al que cada uno debe desplegarse.

Aunque estas 7C, enunciadas de forma muy resumida, no son una varita mágica que resolverá todos sus problemas, sí que constituyen herramientas valiosas que pueden ayudar a reducir los costes económicos y emocionales inherentes al relevo generacional en la empresa familiar.