

Pensar en el relevo: los tres miedos de jubilarse

CON EL PATROCINIO DE



Bernard Kliska, consultor de Empresa Familiar, especial para laempresafamiliar.com

▣ La familia y la empresa tienen un papel crucial para preparar la sucesión del líder. Es un momento difícil que requiere mucha delicadeza.

Idealmente, las Empresas Familiares deberían experimentar un cambio de mando fluido y sin contratiempos, que asegure un éxito continuo, armonía y rentabilidad. Sin embargo, el proceso a menudo tiene serias consecuencias para la familia y el negocio.

¿Cómo mover un objeto inamovible? La respuesta es la misma que si se intentara mover un elefante de tres toneladas: con mucho cuidado. Se necesita delicadeza y no fuerza, y comprensión en lugar de confrontación.

Es posible que las empresas que aún no han vivido un proceso de sucesión pasen por los momentos más delicados de su historia. Según mi experiencia, si los jefes del negocio familiar no han abandonado la empresa cuando tienen 67 años, es muy probable que no vayan a hacerlo tranquilamente. Su intransigencia a menudo resulta tener más fuerza que la lógica, la amenaza o la manipulación sutil.

Una vez trabajé con una empresa para preparar la salida del patriarca. Después de mucho trabajo, lo logramos instalándole una oficina en el centro de la ciudad, a varios kilómetros de la empresa. Para facilitar la transición, le dimos su propio fax y correo electrónico. A la larga, acabó provocando más problemas, confusión y discordia desde la distancia que si lo hubiese hecho en persona. En estos casos es de gran ayuda evaluar las razones por las que un miembro de la familia, ya mayor, se niega a jubilarse con tranquilidad.

Normalmente esta reticencia se debe a tres miedos:

Miedo a la pobreza. Muchos fundadores crean su empresa prácticamente desde cero, durante tiempos difíciles o de incertidumbre. Su forma de ver las privaciones y preocupaciones se mantiene incluso después de haber logrado alcanzar una buena posición, una empresa rentable o incluso riqueza. Y es que la seguridad financiera a menudo corresponde a una percepción subjetiva, no a una realidad económica. Aquellos que tienen todavía vivo el recuerdo y la memoria de haber pasado privaciones son menos dados a abandonar su puesto con una buena disposición.

Miedo a la pérdida de poder y control. A menudo, el patriarca teme perder no sólo el poder y el control, sino también las prerrogativas del cargo. El derecho a tener la mejor plaza de parking es más que un lugar para el coche. Además, cuando el fundador camina por el almacén -su almacén- y cada empleado sabe quién es y lo que representa, se crea un sentimiento que actúa como un elixir muy poderoso.

Miedo a la muerte. Nunca menosprecie el poder de la superstición. Muy pocos se atreverán a decirlo en voz alta, pero uno se sorprendería de ver la cantidad de fundadores que temen que dentro de un año ya habrán fallecido. Esta fantasía puede aparecer de diversas formas: si su labor en la vida ya está acabada, entonces se ha acabado la vida. El negocio es su vida. Y como una persona sin metas ni desafíos no tiene motivaciones para vivir, se puede dejar llevar por sus temores y hacerlos realidad.

Hemos oído todo tipo de historias de alguien que aguanta hasta su próximo cumpleaños o algún aniversario importante y muere al día siguiente. Todavía recuerdo el caso de una mujer que se había convertido en consejera delegada tras la muerte de su marido. Diez años más tarde, dos de sus hijos estaban más que preparados para tomar las riendas del negocio, pero ella no cedía ni un ápice porque dejar la empresa representaba volver a perder a su marido. Tratar de alejar estos temores es como tratar de luchar contra un fantasma. No es

de esperar que la gente que ha tenido poder y control durante años vaya a admitir sus miedos. Han encontrado una forma muy eficaz de aplacar e incluso olvidarse de ellos: dirigir el negocio. Normalmente, no funciona esperar a que entreguen las riendas del negocio por alguna razón lógica. Por eso, me parece muy útil tratar el tema de los miedos no a través de la lógica o el ridículo, sino con una actitud aseguradora y tranquilizadora. Quizás el error más frecuente es confundir tranquilizar con tratar de hacer creer a alguien que algo no existe. Una actitud tranquilizadora significa que uno reconoce que el miedo es intratable y que hay que buscar una solución que ataque la realidad de ese miedo.

Revisemos de nuevo estos tres miedos y busquemos algunas soluciones:

- Ante la preocupación financiera, ayúdele a buscar otras fuentes de ingresos. El miedo a la pobreza no necesita un salario igual al que se está renunciando. Sólo necesita la seguridad de tener un ingreso, aunque sea de manera irregular. Puede por ejemplo, proponerle un trabajo de asesor o una labor social (por ejemplo, ayudando a otros emprendedores que empiezan o creando una fundación).
- Ante el miedo de perder poder y control, analice la posibilidad de darle a quien se retira la responsabilidad de organizar los eventos de la empresa (acontecimientos que no interfieran con la toma de decisiones estratégicas, tales como encuentros sociales u otros proyectos especiales) o quizá servir de portavoz entre la empresa y la sociedad. No le quite la plaza de parking ni cambie el logo de la empresa en caso de que lleve su nombre. Conmemore la transición con una ceremonia empresarial y familiar en la que se honre tanto al que sale como al que entra. Si tiene página web, dele su propia sección.
- Ante el miedo a la muerte, creo que es crucial encontrar nuevos intereses, algo que le dé energía y una nueva forma de ver la vida. Ayúdele a entrar en actividades filantrópicas o de voluntariado. Además, hay que aprovechar el cambio natural que vive nuestra sociedad: mucha gente cree que las personas mayores pueden compartir numerosos conocimientos, experiencias y sabiduría. Se trata de una tendencia que va en aumento y la gente que cede el testigo a la próxima generación está en inmejorables condiciones de aprovechar esta nueva realidad.

*Hora de **acabar** con las **excusas** y acometer la **sucesión***



Por Craig A. Aronoff, especial para laempresafamiliar.com

■ **Muchos líderes tienen un repertorio de "motivos" para continuar en la empresa, pero ¿merece la pena?**

"Esta es mi empresa, me encanta dirigirla: ¿por qué me he de retirar?". Son muchos los fundadores de Empresas Familiares que piensan de esta manera.

Si usted es uno de esos líderes empresariales que aseguran que nunca se van a jubilar, no se preocupe. Hay muchos como usted. Al igual que otros empresarios, ha dedicado su carrera y los mejores años de su vida a construir y mantener una empresa. Lo ha hecho todo por el bien de su familia.

Dirigir una Empresa Familiar es una experiencia tan intensa y agotadora que el negocio le puede parecer como un hijo muy querido. Y se puede convertir en una obsesión tal que abandonarlo le parecería similar a dejarse morir.

Sin embargo, aunque haya tomado la firme decisión de no jubilarse, merece la pena volver a revisar el tema de vez en cuando. De la misma manera que afirmamos que tiene el derecho de hacer lo que quiera con su empresa, también tiene derecho a cambiar de opinión sobre la jubilación.

No obstante, estos derechos están vinculados a la obligación de comunicarse con los miembros de la familia y otras personas involucradas, decirles lo que piensa y darles la oportunidad de discutirlo con ellos. La comunicación constante es esencial para un proceso de transición generacional, cualquiera que sea la decisión final.

• **¿Por qué no se quiere retirar?**

Muchos fundadores o propietarios de Empresas Familiares necesitan hacerse las siguientes preguntas: ¿por qué quiero seguir en la empresa?, ¿qué hace que no quiera retirarme? Más de un empresario podría manifestar razones de las que es consciente y ser muy sincero al respecto. Pero, más allá de la superficie, también podría haber otros motivos, que no ha sido capaz de expresar o que, sencillamente, le han pasado inadvertidos.

A continuación, enumeramos una serie de razones por las cuales los empresarios familiares no quieren retirarse. También incluimos una serie de respuestas recibidas por consultores de Empresa Familiar. Examinarlas y ver aquellas que se aplican a su caso puede ser útil para evaluar hasta qué punto es capaz de separar su identidad de la de la empresa y ver cada cosa como una entidad separada.

"Me lo paso tan bien"

Lo que realmente quieren decir los líderes que comparten esta afirmación es que no saben qué harán consigo mismos si se retiran. No han pensado de qué forma o con qué actividades podrán divertirse o encontrarle sentido a la vida más allá de la empresa. Y, si bien realmente disfrutaban estando en la empresa, es posible que estén obstruyendo una transición ordenada hacia la siguiente generación.

"No me puedo permitir el retiro"

Esta situación puede ser cierta en el caso de Empresas Familiares pequeñas. El propietario necesita seguir trabajando para mantenerse. Sin embargo, en muchas ocasiones, esta afirmación no es un reflejo de la realidad. A pesar de haber forjado un patrimonio más que

suficiente, se sienten inseguros desde un punto de vista financiero o, quizás, el propietario estima que la seguridad financiera de la empresa es más importante que la propia y que no le quitará recursos a la empresa para financiar una jubilación cómoda.

"Esta empresa no será nada sin mí"

Desde el punto de vista de la organización, si no hay sucesor, algo no funciona bien. Ese no será un problema para el empresario que esencialmente ha construido y desarrollado una empresa en respuesta a sus propios deseos, necesidades o creencias sobre lo que hay que hacer. Su visión se puede resumir en: "Esta es mi empresa y lo que quede es para que mi familia se haga cargo de ello".

Sin embargo, el propietario que no se preocupa de las necesidades de la organización no está creando una empresa. Es sólo un autónomo con muchos empleados que le apoyan en las tareas. He visto circunstancias en las cuales los "empleados" se cuentan por cientos. Con este tipo de empresarios no existe la idea de estar creando algo que va a "durar más allá de mí mismo". Y cuando dicen, "sin mí, esto no sería nada", lamentablemente tienen toda la razón.

¿Qué haré sin la empresa?

Si bien un propietario se puede convencer a sí mismo de que el negocio no sería nada sin él, también podría darse el caso de que sintiera que él no sería nada sin la empresa. Sus temores son la pérdida de poder, el menor prestigio en la sociedad y la pérdida de amigos y contactos que le permitía el negocio. Incluso temen perder el respeto de su propia familia

"No tengo sucesor"

Como indicábamos antes, ésta puede ser una razón muy legítima para mantenerse en la empresa si repentinamente no hay un sucesor disponible debido a fallecimiento o incapacidad (o porque el sucesor cambió de idea). Esta razón le permite al actual líder ganar tiempo para hacer lo que sea necesario y encontrar el equipo de gestores que se hará cargo de la empresa. Lamentablemente, a menudo esta es sólo una excusa de los líderes cuya intención no es encontrar nuevos líderes sino mantenerse en el puesto.

"Quiero mantener el control sobre mis hijos"

Éste es un motivo que los líderes no tienen problema en reconocer. Los empresarios y fundadores son propensos a querer tener el control, hecho que les ha ayudado en su labor de creadores y forjadores de empresas. Sin embargo, cuando tratan de dominar a sus hijos adultos mediante el control del negocio, en especial si es por su propia satisfacción, se convierte en un problema serio. Algunos empresarios camuflan este oscuro deseo con el argumento de que les preocupa que sus hijos no se lleven bien si el padre no conserva el timón.

"Me moriré si me jubilo"

Esta afirmación es una de las favoritas de aquellos empresarios ya mayores. Contarán historias sobre toda la gente que conocen que falleció a los seis meses de haberse jubilado. No dirán nada sobre aquellos que se retiraron y que siguen vivos, en buena salud y felices. Este comentario indica que el líder siente que realiza una actividad que le mantiene vivo y que se encarga de mantener su identidad.

"Tengo que preocuparme por mis ejecutivos (no familiares) que han sido tan leales conmigo"

Los líderes de las Empresas Familiares normalmente se preguntan qué les pasará a los directores y gerentes que les han acompañado durante tantos años, una vez que se concrete la sucesión. "Esta gente se ha preocupado por nosotros y tenemos que hacer lo mismo por ellos", afirman muchos empresarios.

Los propietarios y los ejecutivos no familiares a menudo comparten una gran lealtad. En muchos casos, han envejecido juntos. El líder en funciones se preocupa de que si se retira y nombra como sucesor a su hijo o hija, los ejecutivos no familiares se molestarán porque se sentirán desplazados e incluso podrían abandonar la empresa porque no quieren trabajar con el "chaval" o la "chica". También se puede dar el caso de que el fundador crea que si bien los ejecutivos no familiares trabajaron bien con él, no sucederá lo mismo con la próxima generación.

Además, en los casos en que el líder en funciones y su equipo de dirección han envejecido juntos, existe la preocupación de que todos se retirarán al mismo tiempo, con lo cual el nuevo líder tendría problemas para mantener la empresa. Ante tal situación, en lugar de planificar algunos líderes creen que lo mejor es mantenerse en el poder.

"Esta empresa es mi vida"

El mensaje oculto tras esta afirmación -quizá sin quererlo- es que abandonar la empresa significa quedarse en casa con un matrimonio que probablemente no sobrevivirá si ambos cónyuges no tienen que trabajar. Muchos empresarios se abocan a su trabajo porque carecen de otras satisfacciones en su vida, entre ellas, su cónyuge y familia. Se desviven por la empresa y ésta se convierte en una especie de "amante".

No se puede dejar de reconocer que la jubilación tendrá serias consecuencias en diversas áreas de la vida del empresario. En algunos casos, puede convertirse en un golpe traumático contra el sistema matrimonial y el matrimonio acaba rompiéndose. Los empresarios que creen estar en esta situación siguen trabajando porque no quieren afrontar la probabilidad de un divorcio. Esta tristeza y soledad en algunos casos son reales. Por el contrario, los empresarios afortunados que reconocen tales dificultades con anterioridad buscan la ayuda de un terapeuta familiar o un consejero matrimonial. Este tipo de problemas va más allá de la intención de este artículo, pero si la posibilidad de que tambalee el matrimonio es una razón para no realizar la sucesión en la empresa, entonces, es muy recomendable buscar ayuda.

Y una vez que ha **marchado** el **fundador...**



laempresafamiliar.com

■ Una buena organización y preparación garantizan la armonía entre la empresa y la familia.

Las posibilidades de supervivencia de una Empresa Familiar disminuyen con cada generación que asume el control.

Además de operar con los retos del mercado como cualquier otro negocio, la Empresa Familiar tiene que funcionar sin olvidar el delicado territorio de las relaciones personales. Es más, debe aprender a sujetar las riendas del enorme poder de la familia y dirigirlo de manera positiva.

Algunas Empresas Familiares aplican normas y políticas similares que les han ayudado a sortear los diferentes retos que se les han planteado con el paso del tiempo, léase fluctuaciones del patrimonio, conflictos familiares, cambios en la demanda del mercado. Algunas de estas normas son:

Un plan de continuidad del negocio. Las Empresas Familiares que se mantienen con éxito en el mercado después de varias generaciones suelen tener un plan definido de transferencias de mando, control y propiedad. Estas compañías identifican a sus líderes potenciales, los preparan desde muy temprano y establecen el mecanismo para pasar el control a aquellas personas activas y con intención de permanecer en el negocio. Además, diseñan un sistema para que el patrimonio se reparta de forma equitativa entre los hijos, a la vez que mantienen separados los activos familiares de los del negocio. Y lo más importante: la generación con más experiencia comprende que la dirección, el control y la propiedad son cosas distintas.

"La comunicación entre los empleados y los miembros de la familia es la mejor arma para resolver conflictos "

Una visión a largo plazo. La empresa se rige por una visión definida sobre los negocios, las aspiraciones de vida y de trabajo, los criterios de servicio y calidad, el trato al cliente, o cualquier otro objetivo. La visión ha de tomar cuerpo en la misión, es decir, uno o varios párrafos que la ponen por escrito.

Cultura empresarial única. La empresa fomenta una personalidad colectiva que le es propia, normalmente vinculada a la visión y que se manifiesta a través de la organización humana, esto es, desde la política de recursos humanos hasta el diseño de las oficinas.

Participación de los familiares según sus méritos. Las compañías que aplican los mismos estándares de educación, contratación, remuneración y rendimiento tanto a los miembros de la familia como al resto del personal no caen en la incompetencia y el estancamiento. La entrada de un miembro de la familia en la empresa no se considera un derecho sino una oportunidad. El liderazgo se gana a pulso, no se hereda. Por otra parte, los hijos no reciben ninguna presión para formar parte de la organización y se les anima a que decidan su propia carrera profesional.

Profesionalización de la gestión. Una empresa en expansión no tarda en darse cuenta de que no basta con los miembros de la familia para cubrir los puestos directivos. Con el tiempo, la especialización exige la contratación de trabajadores expertos en alguna área determinada, lo que obliga a importar capital humano. Las empresas de éxito reclutan directivos cualificados, les tratan profesionalmente, les pagan bien y les ofrecen incentivos

para retenerlos. La profesionalización debe llegar también al consejo ya que aquí estos directivos externos pueden aportar nuevas perspectivas además de proporcionar una valiosa información.

Voluntad de cambio. Algunas tradiciones familiares sobreviven al paso del tiempo. Estas actitudes, ritos y políticas son las que preservan las cualidades únicas de la compañía y fortalecen su posición ante la competencia. Otras, sin embargo, se quedan anticuadas y no hacen más que frenar su crecimiento. Las familias que saben triunfar fomentan las tradiciones que transmiten valores como la innovación o la adaptabilidad y ponen el énfasis en la voluntad de aprender y la necesidad de autosuperación.

"La participación de los familiares ha de basarse siempre en los méritos y no en el vínculo sanguíneo"

La comunicación es una prioridad. El cabeza de familia da ejemplo de buena comunicación entre los empleados y los miembros de la familia. Se ha de crear una red para dar a conocer los detalles de las decisiones sobre estrategia, sucesión, prioridades de la organización, etc. Es más, las compañías que mejor funcionan son las que han creado un sistema para resolver los conflictos entre la familia y los empleados o incluso entre miembros del núcleo familiar. Algunas también organizan encuentros de familia que sirven para reforzar los vínculos.

Dos sistemas en armonía. La familia y la empresa funcionan de distinta manera, pero están interrelacionadas. La única forma de mantener esta distinción es mediante una cuidadosa selección de los líderes de la familia y de la empresa. La mejor herencia que puede dejar un fundador es una generación de personas que entiendan el propósito del negocio y reconozcan el valor que tiene pertenecer a una misma familia.