

Francisco Lauletta <sup>1</sup><sup>1</sup> Director de carrera Lic. en Seguros (UdeMM)

# La sucesión en las empresas familiares

## Introducción

La Empresa Familiar es una figura dominante empresarial en la economía de la mayoría de los países del mundo, tanto en naciones europeas como americanas, los entes económicos familiares, suponen entre el 70 y el 90% del total de las empresas de esos países en consecuencia.

En la Argentina representan el 85% de la actividad económica, no sólo hablamos de empresas familiares cuando la integran componentes de una familia sino también cuando se trata de organizaciones formadas entre amigos.

Se presenta como que una de las fundamentales características de la Empresa Familiar es que en ellas tanto sus fundador/es como sus sucesores desean que la propiedad así como la gestión de la empresa se mantenga en manos de la familia.

Por lo general, las razones para desear la continuidad de la Empresa Familiar podrían ser las siguientes: dar una oportunidad a los hijos, conservar la herencia, mantener la unión familiar, crear riqueza para la familia, garantizar la seguridad económi-

ca familiar, asegurarse ingresos tras la retirada.

Cuando la empresa está dirigida por una familia, por lo general, el resultado es que en las decisiones empresariales dominan los criterios familiares sobre los empresariales. También la empresa influye en el ámbito familiar llevando así las tensiones del trabajo a casa.

Suelen producirse conflictos de interés entre los que trabajan en la empresa y los accionistas. Otro conflicto puede surgir entre familiares directivos y familiares que son dirigidos por estos. Estas diferencias salen a la luz cuando la empresa pasa dificultades, cuando no se pueden repartir beneficios o cuando se toman decisiones que favorecen a un familiar perjudicando a otros.

Cuando evaluamos el proceso de sucesión en las empresas familiares, esto requiere de un profundo análisis; el tamaño de las mismas puede ser pequeño, medianas o grandes, y a su vez estar profesionalizadas o no. Esta multitud de variantes generan la necesidad de efectuar distinciones en su estudio.

En nuestro país generan entre el 50 y el 60% del PBI, aportan aproximada-

mente el 75% de los puestos de trabajo al total de la fuerza laboral. De los nuevos puestos de trabajo generados el 80% de los mismos corresponden a empresas de familia.

## Caracteres distintivos de este tipo de entes

Ante todo cabe afirmar sin lugar a dudas que la empresa familiar es la organización comercial más antigua en la historia de la humanidad. Son por naturaleza emprendimientos económicos en donde trabajan una o más familias. Sus integrantes ocupan los distintos puestos, desde los cargos de operarios hasta el director, aunque también suelen contratarse empleados que no pertenezcan a la familia. Estos emprendimientos familiares se encuentran en todas partes del mundo y en algunos países predominan respecto de otros tipos de empresas. En consecuencia, representan un desafío frente a la globalización de los grandes intereses económicos mundiales. Obtienen un porcentaje alto en la proporción de negocios de un país, en la producción del Producto

Bruto Interno y son importantes creadoras de fuentes de trabajo.

### Distinción entre familia y empresa

Para comprender las diferencias entre ambas cabe definir los conceptos que focalizan a cada una, a saber:

Por un lado la Familia es una institución, cuyas finalidades más importantes son: la preservación de la vida, la reproducción de la especie, el crecimiento de los hijos, el cuidado de la salud, la elaboración de la identidad, la contención frente a las crisis vitales, la protección de las adversidades y el aprendizaje de la vida emocional (manejo de los celos, la rivalidad, los miedos.)

Por otro la Empresa es una organización cuya finalidad más importante es la productividad y obtener ganancia. Cuando los roles de parentesco y los roles laborales, en la empresa familiar, están bien diferenciados y respetados hay más posibilidades de una convivencia armónica. Pero es muy común que aquellos se mezclen, eventualidad que se convierte en un factor que genera conflictos.

### Las fortalezas de las empresas familiares

- Lealtad entre sus miembros.
- Confianza mutua.
- Ideales e intereses comunes por parte de los integrantes.
- Comunicación permanente.
- Sacrificio y gran dedicación personal para lograr el éxito.
- Alto nivel de exigencia en cuanto a carga horaria.

### Las debilidades de las empresas familiares

- Historia familiar de cada uno de los integrantes.
- Permisos excesivos para los integrantes familiares.
- Justificación de errores por una visión afectiva.
- Intereses personales en conflicto con los de la empresa.
- Manejo autocrático de la empresa.
- Exigencia de lealtad absoluta a las ideas y conceptos del padre o abuelo.
- Formación de subgrupos por afinidad familiar.
- Recelos y rivalidades entre los integrantes.
- Rigidez y poca disposición a las ideas renovadoras.
- Poca aceptación a las críticas.
- Gran aumento de la murmuración y las relaciones informales.
- Selección del personal en un núcleo muy reducido (la familia).
- Refugio de ineptos, por el solo hecho de ser parientes.
- Rigidez en los cargos laborales dificultando la movilidad interna.
- Poca disposición para delegar autoridad y responsabilidad.
- Resistencia a la incorporación de especialistas.

### La desaparición de las empresas familiares

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 30 años, pero en la ac-

tualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos.

La mayoría de las empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación.

En estas empresas, el 40% aproximadamente perduran en la segunda generación, quedando solamente el 22% en la tercera generación. En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad.

Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las empresas familiares, da como resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las empresas no familiares.

### Las causas de no sobrevivencia de este tipo de empresas suelen ser

- Falta de interés de los hijos en continuar la actividad.
- Criterios tan distintos para dirigir la empresa, que hace que no se pueda seguir junto.
- No aceptación de la dirección de un hermano que sustituya al padre.

- La dificultad para conciliar la diversidad de criterios de las distintas generaciones.
- El aumento de los socios (hijos, sobrinos, nietos).
- El efecto acumulativo de los conflictos, que además de sumarse se van potencializando de generación en generación.
- Sueldos altos sin demasiada relación con la productividad.
- La incorporación de familiares en puestos jerárquicos, sin reflexionar objetivamente sobre las necesidades de la empresa.
- Exceso de personas trabajando, pues hay que incorporar a toda la familia sea como sea.

### Crisis comunes en las empresas familiares

En principio cabe analizar que es muy difícil para un hijo evaluar objetivamente cuanto le dio el padre o la madre a él y cuanto le dio a los otros hermanos, tanto en cantidad como en calidad. La psicología del condómino es muy subjetiva, pues la persona siente, a nivel conciente o inconsciente, que le pertenece un todo o una gran parte y casi nunca se conforma con lo que le toca en la sucesión, ya sea en bienes materiales como en cargos jerárquicos dentro de la empresa.

Por otra parte el recelo y la rebeldía dificultan una real y efectiva evaluación objetiva de lo que recibió, lo que hace pensar que siempre el otro estuvo más beneficiado. Cuantos más vínculos se juntan, en un lugar o en una relación, más aumentan las probabilidades de conflictos.

Resulta habitual que en estas empresas familiares los mismos se compliquen, además, con una indiscrimina-

ción y superposición de los roles empresariales con los familiares, al punto que el vínculo que originalmente consistía en producir para el sostén y crecimiento económico de la familia, se transforma paulatinamente en una relación neurótica, basada en la rivalidad, la venganza, la reivindicación, etc., desviándose totalmente del objetivo inicial.

Se debe tener en cuenta que toda empresa (familiar o no familiar) tiene sus dificultades, sus crisis evolutivas y también sus conflictos cotidianos causados por los roces que las mismas relaciones originan en la interacción diaria. Si muchos de los conflictos de la historia personal de cada individuo se ponen en juego, dentro de cualquier empresa al relacionarse con otras personas, estos surgirán con mucha más frecuencia e intensidad al interactuar con las personas que han sido las protagonistas originales de esas disputas (padres, hermanos, etc.), con quienes se guardó rencor, rivalidad, resentimientos, etc. Otra clase de problemas en estas empresas es creado por la contratación de personal inepto, sin la capacitación suficiente o sin la motivación necesaria, por el solo hecho de ser hijo, sobrino, primo, etc. Al no necesitar prepararse para competir con los otros postulantes, capacitarse, esforzarse, ni empezar desde abajo, pagando el derecho de piso y esmerándose para ascender dentro de la empresa, lo más probable es que este miembro no sea competente para tal puesto y es muy posible que acarree inconvenientes que perjudiquen a la empresa. El incorporar a un pariente, en un principio, da una sensación de alegría y solidaridad pero, al poco tiempo, se pone en ejecución un potente programa mental que hará detonar discrepancias y malos entendidos a corto o mediano plazo.

De esta forma paulatinamente, estas empresas familiares se van transformando, desde el punto de vista de la actitud mental, como si fueran empresas estatales, en donde se garantiza la continuidad laboral, sin importar demasiado el rendimiento y con la seguridad de que, pase lo que pase, siempre se estará bajo el manto de protección de la empresa familiar. Otra variable que aumenta estas complicaciones en las empresas familiares, es la influencia de familiares políticos tales como nueras y yernos, ya sea interviniendo en forma directa, cuando trabajan en la empresa, o de manera indirecta cuando no trabajan en la empresa pero opinan y critican, contaminando emocionalmente a su cónyuge con comentarios subjetivos y tendenciosos, motivados por la envidia o la rivalidad con los otros integrantes de la familia.

Además debe observarse que puede ser factor generador de problemas la incorporación de los nietos del fundador. Es difícil conciliar las diferencias generacionales, en donde los hijos y nietos se sienten también dueños y con el derecho de criticar y decidir. Por otro lado el abuelo siente: esta empresa es mía, yo la creé y las cosas se hacen como yo digo, por que a mí me dio resultado y ustedes no vendrán a enseñarme.

Cuando alguien recibe una empresa en funcionamiento, sin ningún esfuerzo personal, no sabe cuanto costó crearla, ni como se mantiene y se hace crecer. Es difícil valorarla, cuidarla y seguirle el ritmo. El ascenso jerárquico que se produce al transferir la conducción de una generación a otra, lleva a una situación de crisis en donde se enfrentan momentos muy conflictivos, debido a las complicaciones producidas por el clima emocional que se dan en estas empresas familiares.

A todo esto se suma la habitual resistencia al cambio, para aceptar la nueva conducción y las entusiastas ideas que trae el flamante sucesor. Es entonces cuando los hijos y nietos ven la oportunidad de acomodación para resarcirse de todas sus demandas contenidas, de acceder a ascensos jerárquicos y en otros casos de reclamar su parte para poder independizarse.

De esta manera destruyen la empresa, pues su brújula no es la que indica lo más adecuado, seguir juntos o separarse, sino lo que cada uno necesita egoísta e inmediatamente. Además, consideran que es el momento para cobrar todas las facturas que se acumularon, debido a los conflictos que cada uno de los integrantes sumó a lo largo de la experiencia.

### **Algunos autores consideran que pueden ser factores de conducta que conspiran en contra de la empresa los siguientes**

Cuando el líder de la empresa familiar tiene escasa elaboración de su narcisismo y excesiva omnipotencia, no puede ni si quiera imaginar que otra persona ocupe su lugar, por lo que no permitirá la existencia de mandos medios que posibiliten con el tiempo, una sucesión bien elaborada. Si el hermano mayor siempre dio órdenes, que molestaban al hermano menor cuando ambos eran chicos, más rabia le dará a este último si ahora su hermano es el director de la empresa.

A un hijo único, criado como tal, lo más probable es que en el trabajo le cueste compartir y no tolere la competencia con otros.

Si de niño tuvo mala relación con su madre y con sus hermanas, esto favo-

recerá una mala relación con las compañeras de trabajo y las clientas.

### **El proceso de sucesión en sí mismo**

La sucesión en sí misma tendría que resultar un proceso evolutivo y planificado. Hay dos alternativas, por lo general: llevar la sucesión de forma gradual y de manera organizada o repentinamente cuando el propietario fallece o enferma. La forma en que un fundador se aleja de la empresa es fundamental para que la siguiente generación la maneje de forma eficiente. Sin embargo, resulta en realidad la más traumática, para todas las partes, de las etapas de vida de las Empresas de Familia.

Se han observado casos en los cuales existen fundadores que no abandonan su puesto hasta que se ven forzados a hacerlo. Otros son desalojados por la fuerza, aunque regresan. Otros abandonan de forma elegante pasando a actuar como consejeros. Otros gobiernan la empresa durante un tiempo y luego se dedican a otras cosas.

Resulta ser problemático para quien debe dejar la empresa en manos de la otra generación, si el sucedido no tiene en claro qué hacer con su vida después del retiro, si no preparó bien a los sucesores, si se siente “padre” de la empresa y siente que debe dejar a su “hijo”, si siente que la pérdida del control es pérdida de poder y respeto, si no está preparado, en definitiva, para comenzar esa etapa de la vida, que se percibe como la última, aceptando los nuevos parámetros y formas de aportar su experiencia en los que lo rodean.

Además suele ser traumático para los que van a tomar la dirección de la empresa, si los sucesores no fueron preparados para eso, si perciben que

no están habituados a tomar otro tipo de decisiones, si no entienden que son responsables de continuar y mantener el negocio que abastece a toda la familia, si no son capaces de hacerse respetar por los empleados que toda la vida respondieron a su padre, si no están preparados, en definitiva, para comenzar esa nueva etapa de la vida, donde comienzan a hacerse cargo de sus vidas.

También resulta difícil para la familia. Porque, normalmente, sucesor y sucedido, que están enfrentando cada uno su respectiva crisis, conviven o se reúnen habitualmente y nadie disfruta cuando los afectos sufren, y más si alguno se siente responsable, directa o indirectamente, de ese sufrimiento.

La problemática también involucra a los empleados. Porque deben adaptarse a la nueva forma de dirección. Es muy difícil que nada cambie en la sucesión, cada uno tiene su forma de liderar. Normalmente, los empleados más antiguos establecieron algún tipo de vínculo sentimental con el anterior director, entonces sienten que pierden esa relación. Estas razones también pueden afectar a los clientes y proveedores de la empresa.

Habida cuenta de lo expuesto se puede sostener que absolutamente todos, los involucrados de una manera u otra con la sucesión, deben atravesar una etapa de crisis. La profundidad y consecuencias de estas crisis van a depender de la forma como se acompaña el cambio.

No obstante si se logra comprender lo que genera realmente este proceso en cada uno de los involucrados, es probable que podamos entender las reacciones, propias y ajenas, extrañas o inesperadas, que aparecen en esta etapa, y que generan peleas y discusiones y hasta, a veces, roturas de relaciones irreversibles.

Se trata de saber que vamos a pasar por una crisis, que cada uno va a experimentar formas nuevas de vivir y de trabajar, que cada uno va a estar aprendiendo y acomodándose a esa nueva situación.

Entonces, si se habla, si todos tratan de entender y entenderse, se ataca a los problemas y no a las personas, y tratan de ayudarse unos a otros. Lo más recomendable, siempre entendiendo que no es una receta, es encarar la sucesión en etapas. Que los sucesores vayan haciéndose cargo de algunos sectores, de acuerdo con sus capacidades (producción, o administración, o compras), y comiencen a tomar decisiones por cuenta propia. A través del tiempo, el sucedido va dejando los puestos operativos y comienza a participar sólo de las reuniones de jefes del ente, como un accionista, controlando sólo los resultados sin participar de las decisiones del día a día. Así, los sucesores van asumiendo la responsabilidad de obtener resultados de su gestión.

## Modelos de sucesión

*Podemos encontrar los siguientes modos o procedimientos sucesorios:*

### a) Cuando me muera todo esto será para tí

Es el modo monárquico. La única forma de entregar la corona es muriendo o enfermando. Siempre encuentra excusas para no enfrentar la sucesión, maneja, casi en forma exclusiva, el reparto del dinero y la información, eso le da el poder. Los sucesores, si están en una posición cómoda, lo dejan hacer sin comprometerse y sin participar. Aquellos sucesores que quieren otra cosa se van de la empresa porque saben o intuyen que nada va cambiar. Estos casos son los más difíciles, y lo

más probable es que la empresa fracase cuando el fundador muere.

### b) La fórmula del arrepentido

En este caso se observa que el sucedido confecciona planes de sucesión que no implementa nunca. A veces se retira pero vuelve inmediatamente, porque no sabe qué hacer con su vida, porque los sucesores no estaban preparados o porque nunca estuvo convencido de dejar.

El sucedido sigue manteniendo el manejo del dinero, él reparte beneficios a su buen criterio, nadie percibe un salario de acuerdo a lo que hace, y maneja la información y no la comparte. Los sucesores se frustran, no saben si el problema es su incapacidad o el que no los dejan hacer, y dejan de participar.

### c) El caso de la sucesión fallida

Esto suele ocurrir cuando no hay planificación, aunque el sucedido esté convencido de dejar la dirección, lo que se traslada a la otra generación son problemas. Los nuevos directores no están capacitados, o no quieren realmente hacerse cargo, pero el fundador no quiere seguir. En este caso las crisis son profundas y todos se culpan por los fracasos.

### d) El estilo embajador

En este caso si bien el sucedido deja su lugar, de forma ordenada, y queda como cara visible de la empresa. Es el representante ante las cámaras sectoriales, ante los clientes importantes, negocia con los proveedores. Es decir, sigue siendo la imagen de la empresa hacia fuera.

### e) Algo imprevisto: la sucesión inesperada

Es en caso de muerte súbita, o por una enfermedad del fundador. Este

tipo de sucesión es una de las más traumáticas porque, además del dolor de la pérdida, la organización se resiente hasta sus fibras más íntimas.

La crisis de liderazgo es muy profunda. El objetivo de esta tipología es que cada empresa se vea reflejada en su forma de actuar y entender por qué se siente tan incómoda en esta etapa.

## Consejos para planificar el proceso sucesorio

- Concordar una lista de candidatos de la cual pueda surgir un sucesor. Incluya en dicha nómina a profesionales no familiares que compitan con los familiares.
- Integrar una junta directiva que eduque a sus familiares en la toma de decisiones colectivas. Incitar a los potenciales sucesores para que adquieran experiencia en otros negocios antes de que ingresen al suyo.
- Provocar el interés de sus familiares por el negocio pero no obligue a ninguno a ingresar al mismo.
- Proporcionar a los potenciales sucesores aprender los aspectos básicos del negocio.
- Edificar colectivamente las reglas y políticas claves de su empresa y elabore un Protocolo Familiar.
- Pergenear un escenario para usted fuera de la empresa a su retiro y empiece a construirlo.

## Intervención de profesionales en este tipo de empresas

Su vocación de perdurar como tales en el tiempo si bien un rasgo distintivo de las empresas familiares es, esto no implica obligadamente que la

conducción y gestión de la empresa esté en manos de un integrante de la familia.

Este papel bien puede ser cubierto por un profesional contratado al efecto mientras que la propiedad de la empresa permanece en poder de la familia del fundador.

Numerosas empresas familiares han iniciado el proceso de sucesión eligiendo como sucesor a un integrante de la familia que no deseaba transformarse en conductor. Los efectos de esta selección forzada suelen ser la manifiesta o encubierta resistencia del sucesor designado, que boicotea el proceso y provoca una profunda decepción del fundador que se pregunta cómo puede ser que éste no quiera seguir sus pasos.

La intención de replicar al fundador está destinado al fracaso. Reconocer que el sucesor es una persona singular, con sus propias fortalezas y debilidades, y amalgamar (unir, mezclar) éstas con las necesidades y requerimientos de la empresa es el requisito imprescindible para una sucesión exitosa.

### Aspectos a tener en cuenta en el Plan de Sucesión

Debe tenerse en cuenta que el factor clave para asegurar la continuidad de una empresa familiar es la planificación oportuna. Prácticamente no existe medida alguna que pueda llevar a buen final una sucesión, si antes no se ha pensado en una adecuada planificación. ¿Cuánto tiempo es necesario para comenzar la planificación? Un indicio para su comienzo, es cuando se evidencian bases sólidas, buenas perspectivas a largo plazo y conviene mantenerla en la familia.

Este enfoque es determinante para la planificación, ubicándola en el lugar

que le corresponde: la empresa, sus necesidades y su supervivencia. Estudios realizados demostraron que el 86% de las firmas que iniciaron antes de los diez años la planificación de la sucesión tuvieron éxito, en cambio aquellas que sólo planificaron con dos años de antelación, el 75% no sobrevivió más de quince años.

La probabilidad de continuidad es más elevada cuando los familiares que ingresan a la firma tienen experiencia previa en administración de empresas (estudios formales en management, seminarios especializados, trabajo en otra firma, o aprendizaje en la misma empresa familiar antes de asumir autoridad y responsabilidades).

Obtener éxito en este proceso, depende de una planificación previa, análisis exhaustivo de la empresa y de la familia, presentación de la empresa como un producto “apetecible” para los herederos, buen manejo del traspaso del poder, control de la transición y cesión plena del control por parte del dueño que se retira.

La planificación en sí misma debe ser objetiva y si bien esto no es sencillo de lograr, es importante intentar realizarla con el pensamiento –lo racional– como así también debe considerarse lo emocional –lazos afectivos–, siendo esta una dualidad inseparable y más aún en las empresas que estamos analizando.

Sin lugar a dudas, se debe incluir una formulación clara y precisa de los objetivos de la sucesión.

Otro requisito importante a tener en cuenta es la confección de un buen cronograma en la elaboración de un plan de sucesión. Hacer una planificación para que los hechos se sucedan fuera de su secuencia lógica puede llevar a confusión, pérdida de tiempo y hasta el fracaso de la sucesión misma.

El plan puede ser confeccionado por el dueño exclusivamente, depende del tamaño y la complejidad de la compañía. De lo contrario puede conseguir ayuda interna (familiares o empleados) o externa (contador, abogado, asesor en management, especialista en empresas familiares, colegas empresarios, etc.).

Es de interés destacar que la participación de la familia y de los empleados puede proporcionar información útil y nuevos puntos de vista para la planificación de la sucesión. Además, esta participación tiene la ventaja de comprometer a la gente con el proceso de planificación y hasta con las decisiones últimas, aún cuando no estén de acuerdo con ellas.

### El proceso de elección del sucesor

En este proceso se pueden presentar las siguientes variantes:

#### a) El sucesor lógico

En este supuesto el sucesor suele emerger de una directa. Es posible que haya un único sucesor y que sea capaz y esté comprometido, y que durante el proceso de planificación de la sucesión, creció y se adaptó de forma natural a su función.

Ciertas familias ven al hijo mayor como la primera opción. Esto elimina incertidumbre y reduce rivalidades entre los hijos, pero por el contrario puede ser que se esté escogiendo a un líder menos capaz que los otros.

#### b) La elección entre iguales

En ciertas ocasiones hay empresas que sólo incorporan familiares que estén realmente capacitados. Esto se podría aplicar para elegir un sucesor, aún cuando esto va contra las normas

familiares (todos son iguales). Otras empresas que no tienen un líder, porque el dueño es incapaz o no está dispuesto a escoger un sucesor entre sus hijos.

Mientras que otro tipo de entes en que los hijos van rotando en sus responsabilidades, pero esto no es bueno porque cuando se está acortando uno se acaba su periodo.

A su vez se observa que otras hacen que se compartan responsabilidades sin que haya un líder claro, sino que toman decisiones de forma conjunta. Esto requiere un alto grado de confianza y armonía entre los propietarios. Da resultado cuando tienen habilidades parecidas, además de disposición al compromiso y a la toma de decisiones conjunta.

Resulta demostrarse que la gestión compartida tenga éxito cuando hay un número limitado de dueños. Pero hay pocas opciones de que perdure este éxito. La mayor parte de las empresas necesitan un solo líder.

#### **c) Fijarse en las hijas, yernos y nueras como sucesores**

Se suele afirmar que las hijas suelen tener cualidades únicas para el puesto de líder. Muchos propietarios de Empresa Familiar ascienden al poder a las hijas por la ausencia de conflictos propios de la relación padre-hijo. Mientras que el compromiso de yernos o nueras tiene algunas ventajas para las Empresas Familiares. Muchas veces son miembros valiosos y comprometidos a la familia que han permitido asegurar el liderazgo para la siguiente generación. Pero el problema es que hay un gran número de divorcios en estos tiempos.

En ciertos casos las familias pueden separar los aspectos familiares de los empresariales, y estos familiares siguen trabajando en la empresa. Otras creen que esa situación es insostenible y que deben de dejar la empresa.

#### **d) Nombrar directores profesionales ajenos a la familia**

Resulta lo más conveniente en especial cuando no se encuentra un sucesor apto, muchas familias incorporan a la empresa profesionales cuando no es posible que un miembro de la familia se pueda hacer cargo de la empresa. La mayor dificultad es la confianza. Además los miembros de la familia muchas veces prefieren trabajar con un profesional respetable.

#### **La participación del propio fundador en este proceso**

Sin lugar a dudas resulta sumamente adecuado que el propio fundador se convierta en el impulsor del proceso. Muchos emprendedores exitosos postergan la decisión de encarar este proceso por un exceso de confianza en sus atributos, o bien por mera omnipotencia.

Además debe cumplir el rol de gestor del proceso. La manera más efectiva de gestionar un proceso de sucesión es aquel que tiene como líder al fundador, en el que además del sucesor designado participa también el resto de la familia, tanto validando el proceso como las decisiones que en el mismo se adopten, y en el que participan asesores internos y externos de confianza para brindar una mirada

integral a todas las etapas del proceso sucesorio.

El fundador no debe soslayarse que debe cumplir el rol de mentor del sucesor participando activamente en todo el proceso formativo del mismo y aconsejándolo en cada paso de avance sin pretender instalar un clon de sí mismo en el proceso.

Por lo demás, el fundador debe retirarse en el tiempo y en la forma que hayan sido planificadas dentro del proceso sucesorio. La experiencia demuestra que, en innumerables casos, el proceso fracasa por la falta de predisposición del fundador a realizar una transmisión efectiva del poder y por intentar coexistir en el mando con el sucesor, hecho que genera una limitación real del ejercicio del liderazgo del sucesor, además de ruidos internos en las señales a los recursos humanos sobre quién lidera efectivamente la empresa.

La salida del poder del fundador no implica que el mismo desaparezca del seno de la empresa. Su experiencia y capacidad pueden ser aprovechadas desde la posición de un consejero permanente y, en muchos casos, como integrante activo de los órganos familiares consultivos y decisivos.

#### **Bibliografía consultada**

*Técnicas de Gestión para Emprendimientos*, Varios autores, Ed. Buyati.

*Microempresas en acción*, Oscar Ameconi, Ed. Macchi.

*Dirección eficaz de Pymes*, Jorge Vázquez, Ed. Macchi.