

SALAMANCA
EMPRESARIAL

Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME)



Julio Pindado, posa junto a un cartel del Instituto Multidisciplinar de Empresa de la Universidad de Salamanca. :: RUBÉN RAMOS

El IME apoya los procesos de sucesión en las empresas familiares

Julio Pindado es catedrático de la Universidad de Salamanca y director del IME

SALAMANCA. Muchas empresas familiares fracasan por no poder abordar con éxito el proceso de sucesión. Hace unos días que la Cátedra de Empresa Familiar del Instituto Multidisciplinar de Empresa (IME) organizó la jornada 'Reflexiones para facilitar el proceso de sucesión'. Para conocer los resultados de esta jornada entrevistamos a Julio Pindado (Catedrático de la Universidad de Salamanca), que ha dirigido las citadas jornadas.

¿Cuáles han sido los objetivos de la jornada?

—Cómo indica nuestro logo, en todas las actividades que hacemos nuestro objetivo es servir de apoyo. En el caso concreto de la sucesión nuestra actuación es fundamental, pues sin un apoyo la mayor parte de los procesos de sucesión devienen en problemas entre el sucedido y el sucesor. Por ello, la jornada estaba diseñada para conseguir objetivos tales como: entender la necesidad de planificar el proceso de sucesión, conocer la preparación que debe recibir el predecesor para iniciar el pro-

RICARDO
RÁBADE
World Comunicación

ceso de sucesión, aprender a identificar al sucesor de acuerdo con la estrategia de la empresa y aprender a establecer mecanismos para la resolución de conflictos asociados al proceso de sucesión.

—En su opinión, ¿Cuál es el error que más le ha impresionado?

—La falta de planificación y comunicación en la empresa en todo lo relativo a la sucesión. Esto es muy grave pues la sucesión es un proceso, luego si no lo planificas con bastante tiempo es poco probable que salga bien. Sorprende como hay familias que no hablan de este proceso, lo cual genera un desconcierto

en los miembros de la familia, que en muchas ocasiones transmiten a los empleados. Esto además genera comportamientos poco adecuados de aquellos que tienen expectativas de ser sucesores en la empresa.

—¿Cuál es el error más frecuente?

—En mi experiencia lo que sucede con mayor frecuencia es lo que yo denomino sucesión unilateral. En muchas empresas el empresario decide de manera unilateral quién y cómo se le va a suceder. Independientemente de quien sea el sucesor se trata de procesos de sucesión sin fecha, de tal suerte que sólo hay sucesión nominal, pero no real. En estos procesos, si el sucesor es un profesional ajeno a la familia se acaba marchando por no poder realizar su trabajo, pues en realidad el sucedido sigue ejerciendo sus funciones y poderes. Mientras que si el sucesor es un miembro de la familia se suele desarrollar una convivencia entre las dos generaciones frustrante para el sucesor, que ve como no puede ejercer su cargo por la continua interferencia del sucedido.

—¿Qué se puede hacer para evitar estos problemas?

—Lo ideal es determinar con un apoyo externo un proceso de sucesión, donde estén perfectamente delimitadas una serie de etapas y las fechas en las que cada una de esas etapas se va a recorrer. Además, se debe dejar nombrada una comisión a la que tanto el sucedido (que deja el liderazgo de la empresa) como el sucesor (que toma el liderazgo) puedan recurrir cuando entienda que la otra parte no está cumpliendo con el proceso. Sin duda, sin la supervisión de un tercero cada una de las partes tenderá a realizar lo que le parece más conveniente sin tener en cuenta a la otra parte. Este comportamiento, tan natural como frecuente, va erosionando la relación entre ambas partes sin que nadie se dé cuenta y nada se pueda hacer. De hecho, en muchos casos es difícil actuar pues se llega demasiado tarde.

—¿Cómo se abordó esta problemática en la jornada de empresa familiar?

—Lo primero que se hizo es una di-

námica de grupo para que los 50 participantes pudieran coger confianza. A continuación, se les dividió en grupos de 6 personas a los sucedidos y a los sucesores, donde se empezó a abordar el problema de la sucesión. Posteriormente se trabajó con dos grupos separados por generaciones, el de los posibles sucesores y el de los sucedidos. Toda esta interacción es muy importante para que puedan comprobar que los problemas, vistos por algunos como «razas de su familia» no son tales, sino que son el resultado de tener que enfrentarse sin herramientas a una situación de conflicto generacional que se agudiza en las empresas familiares. A continuación, se les junta para darles un decálogo de convivencia, y luego se les vuelve a separar para darle unos consejos finales.

—¿Quizás lo más complicado es iniciar el proceso?

—Sí, claro, es una decisión que normalmente se atribuye al sucedido, que es quien detenta la autoridad y, por tanto, normalmente es quien debe dar el primer paso. Teniendo en cuenta la escasa propensión que tiene el hombre a ceder autoridad, los procesos de sucesión se inician tarde en la mayoría de los casos, y este retraso es mayor cuando el sucedido es el fundador del negocio. Como además suele haber una falta de comunicación en las empresas familiares se justifica un mayor retraso, pues no es fácil hablar de este proceso, que en ocasiones se considera tabú.

—Una vez iniciado, ¿Cuál es el primer paso?

—En muchas empresas se empieza a pensar en el posible sucesor, en lugar de pensar que necesita la empresa. Por ello, si se quiere realizar correctamente la sucesión, el primer paso sería desarrollar el plan estratégico de la empresa. Es precisamente este plan el que servirá para determinar el perfil de los posibles sucesores de la empresa. Hay empresas que son reticentes a dar este paso pensando que supone una complicación adicional del proceso de sucesión. Pero en realidad simplifica notablemente el proceso, pero al determinar el perfil del sucesor de forma objetiva, estamos reduciendo los posibles candidatos y conflictos entre ellos originados por expectativas, que una vez conocido el plan estratégico, pueden fácilmente comprender que eran infundadas.

—A continuación, ¿Qué debemos hacer?

—Se procederá a la evaluación de los candidatos internos, es decir aquellos que tienen una relación con la familia o con la empresa. Obviamente, la familia siempre suele dar prioridad a los candidatos de la familia, pero si es posible también se deben evaluar los candidatos de la empresa no familiares. La ventaja es que esta práctica supone un acicate para ellos, incluso aunque no sean elegidos, pues saben que han tenido la oportunidad. También incentiva la preparación de los candidatos familiares, pues son conscientes de que tienen



➤ competencia. Por ello, en esta fase es muy importante realizar unas pruebas de evaluación objetivas, que induzcan a los candidatos a percibir que se les ha considerado y se ha elegido al mejor para la empresa, y en resumen para todos, lo cual facilitará mucho el proceso de liderazgo del candidato seleccionado.

–En su experiencia, ¿se ha encontrado con casos en que no hay candidatos internos?

–Sí, sobre todo si los evalúas, te das cuenta que hay casos donde ninguno de los candidatos internos es un sucesor aceptable. Ante esta coyuntura siempre será mejor hacer una búsqueda externa, a que la empresa empiece una andadura sin una adecuada dirección. Si en toda empresa las personas juegan un papel especial, el líder es mucho más importante que sea el adecuado para implementar la estrategia.

–¿Es complicado encontrar candidatos externos para liderar una empresa familiar?

–Por supuesto que lo es, pero más complicado es que sobreviva la empresa sin una dirección adecuada. Hoy en día, al menos con las bases de datos que contamos en Selección IME, es posible buscar candidatos externos incluso con unos requerimientos muy específicos de conocimiento de un determinado sector. También podemos conocer quien de esos directivos no tiene propiedad en la empresa y serían aquellos que puede ser objeto de la propuesta para encontrar un futuro líder.

–¿Se puede preparar a los candida-

«Existe falta de planificación y comunicación en la empresa en todo lo relativo a la sucesión»

«Es posible buscar candidatos externos con unos requerimientos muy específicos»

«Lo ideal es determinar con un apoyo externo un proceso de sucesión»

tos internos?

–Es desde luego una alternativa más rentable, pero hay que empezar haciéndolo con tiempo, pues un directivo se hace, pero requiere tiempo. Para ello se deben dar al menos dos circunstancias, una es la formación adecuada, para ello el IME cuenta con un máster especializado que iniciará en un par de meses su novena edición. En efecto, el MBA en Dirección de Empresas Familiares de IME Business School, conocido por su excelencia en la formación de sucesores para empresas familiares como MBA DEF, es un programa

que ha contribuido a la formación de sucesores de empresas familiares facilitando el proceso de sucesión. Además, se debe tener en cuenta que también es posible formar a externos para que sean buenos candidatos a sucesores en el futuro. En este caso, lo único que se requiere es planificar con algo más de tiempo el proceso de sucesión y si no hay ningún candidato interno se puede buscar un externo que tras un proceso de formación sea un candidato adecuado. En este caso es muy importante evitar el sobreajuste que se produce en el perfil y expectativas de los candidatos que van al proceso de selección con una empresa concreta. Para ello, desde el IME realizamos a los candidatos varias pruebas generales antes de que éstos conozcan a la empresa a la que pueden optar, gracias al gran número de empresas que confían en nosotros para estos procesos.

–¿Cómo se gestiona el periodo en el que conviven el sucesor y el sucedido en la empresa?

–Es la etapa más difícil de gestionar y es clave para el desarrollo futuro de la empresa. En mi experiencia, se deben dar dos situaciones: que la convivencia sea durante un tiempo limitado y que esta etapa sea tutelada por un profesional externo. En primer lugar, que el tiempo sea limitado es importante para evitar la tentación del sucedido de no dejar la dirección de la empresa en términos efectivos, lo que genera todo tipo de problemas no sólo en relación al sucesor sino en general para todos los stakeholders de la empre-

sa. Por otra parte, y en especial cuando el sucesor es un hijo, se tiende a alargar el proceso y a incrementar las interferencias en la gestión, lo que merma sustancialmente el compromiso del sucesor.

–¿Cuál es la mayor aportación que puede hacer un externo en un proceso de sucesión?

–Desde mi punto de vista, es cambiar la visión que tiene la familia, que por un miedo al cambio ven la sucesión como un problema y se busca a alguien parecido al anterior para que el problema sea el mínimo posible. Sin embargo, nos olvidamos que a los entrenadores de fútbol los cambian antes de jubilarse y a los directivos de empresa también, por lo que la sucesión se debe ver como una oportunidad, de manera que se aproveche el proceso para que sea un revulsivo para la empresa.

–Por último, dada su experiencia en procesos de sucesión algún consejo que sea general para todos los interesados.

–Siempre les insisto que hablen del tema y mucho. En la jornada tuvimos personas de diferentes provincias limítrofes y mi consejo fue que al volver aprovecharan todo el camino para hablar sobre lo que han vivido en la jornada. En mi opinión, los problemas de las empresas familiares se complican muchas veces por falta de un diálogo bilateral. Me refiero a un diálogo en el que ambas partes hablan de igual a igual, sin sometimiento a la autoridad de una de las partes. Este diálogo en muchas ocasiones evita la necesidad de una ayuda externa.