







El DÍA a día de la Empresa Familiar







El DÍA a día de la Empresa Familiar

Prof. Dr. José Javier Rodríguez Alcaide

Cátedra PRASA de Empresa Familiar
Universidad de Córdoba

Córdoba 2003



EL DÍA A DÍA DE LA EMPRESA FAMILIAR

José Javier **RODRÍGUEZALCAIDE**.

1ª edición 2003

ISBN:

Depósito Legal:

EDITA:

© Cátedra PRASA de Empresa Familiar. 2003.

DISEÑO Y MAQUETACIÓN:

Luis F. Barona Hernández

PORTADA E ILUSTRACIONES:

María González Rodríguez

IMPRIME:

Gráficas Izquierdo S.L.



Quedan rigurosamente prohibidos, sin la autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía y la informática.



Índice

El Día a día DE LA EMPRESA FAMILIAR





Prólogo	11
Conferencia de clausura, Curso académico 2001-2002	15
ACUERDOS PREMATRIMONIALES	
Todo lo que necesitas es amor	31
Dinero y amor	35
ASESORES EXTERNOS A LA EMPRESA FAMILIAR	
La mediación como salida al conflicto	41
CICLO EMPRESA	
La soberanía de la Familia Empresarial	45
CONFLICTOS	
¿Cómo enfocar el conflicto en su Empresa Familiar?	51
¿Tiene un plan de contingencias?	57
Las relaciones tensas entre padre e hijo y entre hermanos ...	61
EL PAPEL DE LA MUJER EN LA EMPRESA FAMILIAR	
Mujer, esposa, propietaria y viuda	67
Suegros y nueras en la Empresa Familiar.	71
La viuda del empresario	75
El papel de la nuera	79
Las hijas en la Empresa Familiar	83
¡Vaya boda que usted ha hecho!	87
La mujer empresario y la esposa del empresario	91
La liberación de prisioneras	95
La mujer del empresario familiar y madre de familia	99
Prisioneras en la Empresa Familiar cuando no existe tandem entre marido y mujer	105



LOS TRES CÍRCULOS

Dualidad relacional Empresa - Familia	111
La familia empresarial, escuela de generosidad	115
La Empresa Familiar y la confianza, como piedra angular	121
Nuevo enfoque de la Empresa Familiar	127
Una Empresa Familiar saludable y justa	133

RETOS EN LA EMPRESA FAMILIAR

La ley del caos en la familia empresarial	139
¿Cuánto vale su empresa?	145
Desafíos de la Empresa Familiar y globalización	149
El genio que transforma el oro en un sueño	153
El liderazgo no es osmótico, y el miedo a dejar el poder	157
Recordando al que se nos fue	163
Una especie amenazada de extinción	169

SUCESIÓN

Divorcios, Decesos, Discapacidades y Deserción	175
¿Ceder la batuta o vender la empresa?	181
Desde chiquito el arbolito	187
La sucesión es una complicada cuestión	193
Proteja su patrimonio empresarial	199
Fundamentos del plan de protección de su empresa	203
Le deseo una larga y feliz jubilación	207
La sucesión es una difícil decisión	211
¿Por qué fallan los planes sucesorios en la Empresa Familiar?	215

LECTURAS RECOMENDADAS

Lecturas recomendadas	221
-----------------------------	-----



Prólogo

EL ABC DE LA EMPRESA FAMILIAR







**Artículos de opinión publicados en el rotativo
Diario EL DÍA**

Octubre de 2002 - Junio de 2003







LA DISTRIBUCIÓN DEL TIEMPO ENTRE LA FAMILIA Y

LA EMPRESA

Rafael (hermano): Hermana, tú llevas trabajando en la empresa desde mucho antes de casarte y tu experiencia es de gran utilidad y gran valor para todos nosotros, pero podrás entender que yo no trabajo aquí cuando me conviene o me place. Hay un orden y un proceso en la empresa que debemos respetar.

María Victoria (hermana): Mira Rafael, mi vida es mucho más compleja que la tuya. Tengo dos hijos pequeños que necesitan atención y un hogar que llevar. Como tengo tiempo flexible podría trabajar para la empresa en casa en tareas propias del taller ¿Por qué no puedo trabajar en casa cuando tanto trabajo damos fuera?

El padre: Un momento, no olvides, M^a Victoria, que tu hermano Rafael también está casado y tiene tres hijos y así les ocurre a casi todos nuestros empleados. ¿Qué quieres que les ofrezcamos este trabajo flexible a todos? Todos los niños necesitan a sus madres.

Mª Victoria: ¿Qué me queréis decir? ¿Qué o bien me quedo en casa con mis hijos o me bien me quedo en el trabajo con vosotros?.

El padre ensimismado. Es verdad que me gustaría que mis dos hijos fueren iguales y entiendo que las mujeres quieren ser tratadas igual que los hombres. Además en la empresa los familiares tienen que dar ejemplo de compromiso y entrega en el trabajo. Aquí también trabaja Pablo, el marido de Mª Victoria y Carmen la mujer de Rafael. ¿Cómo darle a Mª Victoria esa posibilidad y no dársela a Carmen? ¿Qué pensarán los trabajadores y los clientes que atiende Victoria?.

Rafael reflexionando para sí y se autocomenta. Si se va Mª Victoria el resultado va a deteriorarse. Mi hermana es brillante y capaz. ¿Cómo puede ella llegar a conocer este negocio estando en casa?. El día de mañana va a ser para los dos. Además, si se va a su casa caerá sobre mis espaldas el seguimiento y, a veces, ejecución de lo que ella hace, cosa que no sucede ahora que tiene plena dedicación.

Mª Victoria piensa para sus adentros. Creo que en beneficio del negocio me deberían entender. Quiero el negocio y quiero heredarlo. Quiero trabajar con mi padre y mi hermano, pero no puedo dejar de atender a mi casa ni a mis hijos, en sus tareas y en sus enfermedades. Mi padre tuvo su mujer en casa y a mi cuñada le da igual que sus hijos estén desatendidos, porque prefiere ganarse un sueldo aquí en la empresa.

LA REALIDAD

El dilema de Victoria es cada vez más frecuente en la empresa familiar. El hombre se concibe como el que trae el pan a casa en tanto que la mujer, con hijos y carreras son diseñadas para el cuidado de los hijos, aunque tengan canguros o asistentes. El concepto de tiempo flexible está entrando poco a poco en la cabeza de los sindicatos, pero no es lo común en las empresas. Algunas empresas están dándose cuenta de la importancia del empleo indefinido a tiempo parcial y flexible. Pero esto es difícil hasta en la empresa familiar.

El problema planteado oscurece el papel del padre que ya es abuelo y además gran jefe. Como padre quiere ayudar a M^a Victoria, como abuelo quiere que sus nietos se críen, como él crió a sus hijos bajo el cariño de su esposa y como jefe sabe que la marcha de M^a Victoria genera grandes problemas en la empresa.

Es difícil buscar la igualdad entre la empresa y el sistema de seguridad deseado en el hogar de M^a Victoria.

¿QUÉ DEBERÍAN HACER?

1.- Antes de tomar ningún compromiso todos los miembros de la familia deberían discutir las reglas de entrada de M^a Victoria en el negocio. Cuanto más se valore el trabajo de M^a Victoria y su contribución en el futuro más deberían tomar en consideración su requerimiento. Si lo que pide es un esquema flexible deberían analizar detalladamente sus consecuencias.

2.- Ahora necesitan decidir en beneficio de la empresa sobre el patrón de entrada a aplicar a miembros de la familia y externos. Puede que la familia crea que las exigencias para acceder a un puesto en la empresa difieran si se es o no familiar.

3.- M^a Victoria y Pablo necesitan establecer sus preferencias económicas, psicológicas y éticas para llegar a un compromiso entre familia y empresa. Así que Victoria y Pablo deben acordarlo antes de hablarlo con el resto de la familia.

4.- Rafael y Carmen están en una situación opuesta. Carmen no quiere dejar el trabajo en la empresa aunque sea fácilmente sustituible, pues desea tener independencia económica y su propia seguridad futura. Deberían también consensuar su postura antes de ir a la reunión general.

ALGÚN COMENTARIO FINAL

Puede que el padre y Rafael estén pensando que Victoria pide un trato especial, pero deben entender que la empresa debe adaptarse a las corrientes del cambio que se avecina. La sociedad habla de la igualdad entre hombre y mujer, pero en el caso de Victoria, que antes de ser madre ha gozado de las ventajas de la empresa familiar en igualdad con el hombre, ahora ella misma se encuentra deseando un equilibrio diferenciador entre trabajadora de la empresa y madre en el hogar. Pero el futuro de la empresa va a depender de que resuelvan este dilema o no den lugar a un conflicto.

**LA FAMILIA SIRVE A LA EMPRESA PARA QUE LA EMPRESA
SIRVA A LA FAMILIA**

Federico (el hijo): Papa, deberías tomar conciencia de que analizar el futuro de nuestra empresa es bastante más complicado que cuando tu empezaste a llevar las riendas de la misma.

Helena (la hija): Nosotros tenemos que contar con gente clave para desarrollar el futuro de nuestra empresa. No podemos hacer planes sin contar con la opinión de nuestros ejecutivos y mandos intermedios y sin conseguir alinearlos a nuestros objetivos.

Guillermo (el padre): No entiendo vuestra postura. Si veis una oportunidad tenéis que apostar por ella y aprovecharla y no hay razón para consultar con tanta gente en la empresa. Yo tuve agallas para coger la empresa y ponerla tan alto como está hoy. Yo no tengo la carrera universitaria que vosotros habéis recibido y no la necesité para llevar la empresa al éxito que hoy ha alcanzado.

El padre continua ensimismado: en el fondo creo que mis hijos tienen miedo de enfrentarse al futuro; no quieren tomar riesgos y si no los asumen no triunfarán. Tengo miedo de lo que será la empresa

cuando yo no la dirija. Se escudan en la consulta al personal porque están llenos de miedos.

Federico, para sí mismo: No podemos continuar con el estilo de mi padre, dirigiendo a base de impulsos intuitivos. EL mundo de los negocios es bastante complicado ahora. Necesitamos intuición pero también análisis riguroso de datos. Tenemos que analizar el sector, la competencia y las tendencias del mercado y en esta tarea necesitamos de nuestros mandos intermedios. ¿Por qué quiere seguir tomando tantos riesgos, cuando ya disfruta de independencia financiera?. No puedo seguir a base de impulsos.

Helena para sus adentros: Mi padre siempre ha sido una persona de grandes ideas y buscador de oportunidades, pero él está en retirada y el futuro tiene que ser decidido por mi hermano y por mí. No podemos dejarle ser "el llanero solitario". Nuestro personal debe formar parte de nuestro plan estratégico y debemos alinear sus voluntades. Ni mi hermano ni yo tenemos todas las respuestas como él cree; necesitamos no sólo de la opinión de nuestros ejecutivos sino de expertos externos. Además tengo que repartir mi tiempo en la empresa y mi tiempo con la familia. Las agresivas ideas de mi padre no se ajustan a las ideas que yo tengo sobre el futuro del negocio.

CÓMO VA EVOLUCIONANDO LA REALIDAD

Como era de esperar esta familia tiene diferentes enfoques sobre el riesgo a tomar y el modo de

tomar decisiones. El padre ha sido un gran emprendedor y dada la renuncia de sus hijos a tomar ciertos riesgos, cree que los niños no quieren que la empresa crezca. Sin embargo, los hijos son más analizadores, más precavidos y precisan bastante más información para decidir. El padre está estimulado no por el dinero sino por el veneno de actuar y emprender nuevas aventuras. Son las agallas del "viejo" lo que han llevado al éxito y así sacó el negocio hacia el éxito logrado. Por otro lado, los hijos ya tienen cierto nivel de confortabilidad y no desean arriesgar tanto. Son más administradores que emprendedores y les disgusta el estilo paterno.

El padre no entiende el estilo sistemático de su hijo ni la preocupación por el personal que presenta su hija. Los dos hijos no quieren que sus retoños sufran la ausencia del padre que tuvieron ellos con el suyo. Quizás no quieran tanto crecimiento arriesgado si eso supone renunciar a la familia respectiva.

¿CÓMO PODRIAMOS AYUDAR?

Es obvio que esta familia precisa hablar sobre lo que es la planificación estratégica y deberían hacer un plan para planificar la empresa.

1.- ¿Qué clase de vida quieren tener dentro de 5, 10 y 15 años?. ¿Cuánto tiempo de esas vidas deberán dedicar al negocio?.

2.- Los miembros de esta familia tienen que discutir sobre sus objetivos personales en el ámbito de los

ingresos familiares y sobre todo si desean preservar el patrimonio o hacerlo crecer.

3.- Esta familia debería hablar de sus aptitudes ante el riesgo y también de su responsabilidad para gerenciar el negocio y el modo de aprovechar las oportunidades.

4.- Esta familia debería clarificar quiénes tienen poder de decisión y quiénes tienen poder de veto, pues parece que la propiedad la tiene el padre y la gestión los hijos.

COROLOARIO

La familia debe servir al negocio para el negocio pueda servir a la familia. Si no se llega a entender las necesidades de los miembros de la familia que trabajan en la empresa va a ser muy difícil realizar un plan estratégico que sirva tanto a la familia como a la empresa.

¿CÓMO TRANSMITIR LA CULTURA FAMILIAR?

Juan (el padre): He transmitido a mis hijos que los resultados son importantes en la empresa, pero que, además, existen otros valores y objetivos más importantes que el sólo buscar resultados. Mira, Emilia, todos nuestros hijos empezaron a trabajar con nosotros cuando eran jóvenes. Digo con nosotros porque mientras que tú estabas en la tienda yo andaba fuera haciendo clientes. José, el mayor, empezó repartiendo productos y cargando y descargando en el almacén nada más terminar el Instituto. José se acostumbró a mi manera de trabajar. Hemos pedido a nuestros dos hijos que fuesen tomando el control de la empresa. Han adoptado nuestros hábitos, José más que Javier; cada vez hacemos las cosas mejor y nuestros clientes siguen cada día más fieles.

Emilia (la madre): Juan todo eso es verdad, nos hemos sacrificado. Tenemos nuestros nietos; toda la familia trabaja en la empresa, incluso nuestras nueras, pero creo que además de los resultados debemos trasladar a nuestros empleados este espíritu de concordia y de cercanía que tenemos entre nosotros, sin caer en el paternalismo. De todos modos cuando nos vayamos de la empresa, cambiará algo el estilo que tú, Juan, has impreso. Los hermanos

son distintos. José es un réplica tuya y Javier una copia mía. Si se complementan podrán continuar con el estilo de hacer las cosas que tenemos en la familia.

Juan (ensimismado): No estoy muy seguro de que nuestros hijos mantengan la dimensión humana que mi mujer y yo le hemos dado a la empresa. Espero que sean capaces de reflejar en su comportamiento las creencias más profundas enraizadas en nosotros, como es el trato humano y cercano a los trabajadores. ¿Qué nos distingue de otras empresas familiares del ramo? Es obvio que tenemos una estrategia diferente de los demás, pero tenemos un ingrediente secreto, un pegamento que nos une, que aglutina a la familia y trabajadores para hacer negocio de una manera especial. Temo que los valores de nuestra familia se pierdan con el modo de ser tan diferente de José y Javier.

Emilia (introspectivamente): Nuestra manera de ser ha traído muchos clientes y nos ha permitido crecer en el mercado. Esta manera de ser y hacer nos ha costado muchos años, desde 1964 hasta ahora, en que queremos jubilarnos. Tenemos cosas buenas y también defectos que debemos eliminar. Sólo me gustaría legar a mis hijos nuestras virtudes y nunca nuestros defectos. Tenemos que conseguir que José y Javier se complementen en sus virtudes y sean capaces de eliminar los defectos que nos han heredado. Eliminar los valores familiares negativos les va a costar más trabajo que potenciar los que tenemos positivos. ¡Quizás nuestros hijos tengan que buscar ayuda externa para abordar esta cuestión!

LA REALIDAD DE ESTA FAMILIA

La cultura familiar ha sido obvia en la etapa de implantación, durante la cual Juan fue exigente consigo mismo y trabajaba doce y catorce horas diarias; pero esa cultura no sólo está diluyéndose con la incorporación de José y Javier, sino que está tomando direcciones muy diferenciadas, según el área de cada hermano. Siguen animados a hacer las cosas lo mejor que pueden y saben desde la familia y los dos hermanos están respaldados por los padres; Sin embargo, el modo de conseguirlas es diferente en José y en Javier. Los padres les inculcaron el compromiso constructivo y analizaron los valores que contribuyeron al éxito de la empresa. Pero las cosas han cambiado. Ahora tienen 500 empleados en la empresa, llena de jóvenes empleados con una escala de valores muy diferente a la de los trabajadores que empezaron con ellos en 1964 y recorrieron los difíciles caminos hasta 1985. El modo de tratar y dirigir a este nuevo grupo humano empieza a ser diferente. La familia nunca tuvo secretos entre sí, ni falta de autenticidad y honestidad. Este comportamiento se mantiene así como el nivel de compromiso, pero los enfoques de José y Javier son diferentes y necesitan más análisis y comparación.

¿QUÉ LE RECOMENDAMOS A JOSÉ Y JAVIER?

1. El equilibrio y la aceptación mutua son probablemente la clave para conseguir mantener la armonía, cuando mueran Juan y Emilia, en sus respectivas familias y para lograr el éxito en los

negocios, independientemente de que José ponga el negocio por delante de la familia y Javier sitúe la familia por delante del negocio. Tendrán que conectar las dos posiciones. La posición exigente de José puede alienar a su hermano Javier, en tanto que una relajación sobre el control de la empresa puede llevar al traste a la misma. Tendrán que buscar un adecuado equilibrio y, sobre todo, saber que si una filosofía operativa no es aceptada por la familia o por algún miembro, que ocupe una posición de liderazgo, el liderazgo durará poco tiempo.

2. Dado que la familia ya ha señalado al sucesor y es aceptado por el otro hermano, ambos necesitan ayuda externa para entender el proceso cultural en el que se van a ver inmersos. Deben saber los padres que la cultura fundacional se va a diluir y que conservarla, en sentido estricto, va a ser muy difícil para los dos hermanos. Los hermanos han trabajado codo con codo, pero ha llegado la hora de poner en la mesa sus respectivas personalidades.

3. Para empezar a entenderse Javier y José deberían aclarar ciertos compromisos. El compromiso sobre la expansión de la compañía; el compromiso de una verdadera profesionalización de la empresa cara a la tercera generación que tiene ya unos diez años; el compromiso para que la empresa sea un excelente lugar de trabajo y no un calvario o posible esclavitud para familiares y empleados; el compromiso con la sociedad que les rodea; pues han ganado mucho dinero pero tienen que mantener la fama en alza.

4. Juan y Emilia, antes de retirarse definitivamente, deberán recopilar la historia de la familia, para así ayudar a explicar la historia de sus orígenes, sus creencias y valores. Esta historia tienen que conocerla proveedores, trabajadores y clientes como los verdaderos cimientos del negocio, arraigados en los valores de la familia. Juan y Emilia deberán hacer una declaración de misión y de valores antes de su marcha, poniéndolos por escrito en el frontispicio del despacho del director y en la entrada de su sede central. Si la transmisión de esta cultura fundacional no tiene proyección en el tiempo, los conflictos no tardarán en aparecer entre hijos y nietos.

5. La impronta de la cultura familiar de Juan y Emilia debe ser definitiva. El amor al trabajo, la filosofía de consenso, el compromiso familiar enraizado en su logotipo, la gran dedicación y la plenitud de esfuerzos son el capital de esta familia. Ahora tiene que incorporar la supeditación de intereses personales al interés común y ciertos valores éticos de solidaridad que complementan el acervo cultural fundacional. Este legado es responsabilidad de Juan y Emilia, que deben transmitirlo por escrito a sus hijos Javier y José.



ABANDONAR O QUEDARSE

Carmen (Madre): Ustedes dos hasta hace un año siempre han mantenido una buena relación, como hermanos fuera y dentro del negocio, desde que papa murió hace ya once años. Desde hace un año, tu, Pedro y tu, Juan os habéis distanciado en vuestra manera de ver las cosas.

Pedro (Hermano): Hemos tenido problemas con los descansos en sábados y domingos, también con el trabajo durante el verano, fecha que aumenta la demanda del servicio. Lo que yo hago lo puedo hacer en otra empresa, ganando el doble de lo que gano aquí. ¡Quizás lo que tengo que hacer es irme a trabajar fuera de aquí!. No se cuáles son los planes que Juan tiene con la empresa.

Juan (Hermano): Reconozco Pedro, que tu no tienes ni sábados ni domingos; que en el verano no tomas vacaciones con tu mujer y tus hijos. Pero ese no es el problema. Tu quieres un sueldo muy alto porque tienes tres hijos y una mujer muy gastosa. Eso no debería agriar nuestra relación.

PENSAMIENTOS.

Carmen (para sus adentros): En verdad Pedro precisa más dinero para vivir. Gana menos que cualquier empleado y no tiene descanso. Temo que deje la empresa y se marche a otro negocio. Tiene mucha presión de mi nuera, su mujer, para irse si no se le sube el salario.

Pedro (el hermano para sus adentros): Tengo 38 años, esposa y tres hijos. Necesito un plan para mi familia. No quiero estar bajo mi hermano como si fuera mi padre. Pero si me voy, ¿qué puede pasar con mis acciones?

Juan (ensimismado): Es verdad que Pedro ha trabajado sin descanso pero yo puedo vivir con el mismo sueldo que él gana, aunque yo tengo sólo dos hijos y más pequeños. No entiende que si nos subimos el sueldo nos podemos descapitalizar.

LO QUE ESTÁ PASANDO.

Carmen, la madre, quiere que se acabe la pelea entre Juan y Pedro. Carmen reconoce que las relaciones entre sus dos hijos se han deteriorado y quiere que se haga la paz entre ellos. Carmen entiende que la clave está en si se va o no se va Pedro, a una ciudad diferente, a un negocio parecido, trasladando a su nuera y nietos.

Pedro está frustrado desde hace dos años con Juan. Juan actúa no como un hermano sino como un

Admisión y retribución

padre, que no le da cuenta de cómo va el negocio y fijando el sueldo a su capricho. Juan lleva todo con secretismos, Pedro no sólo quiere ganar más según el mercado, como otros operarios de su empresa, sino que no quiere marcharse sin conocer lo que de verdad se gana en la empresa así como el futuro de la compañía y de la propiedad, sobre todo que va a hacer Carmen con su paquete de acciones.

Juan reconoce las contribuciones de Pedro en la planta, apagando fuegos y haciendo servicios extraordinarios y a horas y días como sábados, domingos y vacaciones de verano. Juan debería dar más información y confianza a su hermano Pedro y no mantenerse hermético y cauto cada vez que Pedro le pide más conocimientos. Además debería explicitarle los planes futuros para la empresa.

¿QUÉ SE DEBERÍA HACER?

Los tres, Carmen, Juan y Pedro deberían separar muchas cuestiones:

La compensación al trabajo de Pedro. Deberían analizarse cómo se remuneran en el mercado trabajos similares a los que desarrolla Pedro. Así se verá como se paga el trabajo en sábados y domingos. Así mismo como se retribuyen las vacaciones no disfrutadas y los trabajos de urgencias a horas no regulares. Alguien experto externo debería hacer esos cálculos.

Es obvio que los planes de mejora salarial de Pedro y las compensaciones deben desarrollarse en

sincronía con el nivel de ganancias de la compañía y el plan estratégico de la misma. Pedro y Juan deben encontrar una fórmula que reconozca el valor de mercado del trabajo realizado por Pedro, ajustado a la disponibilidad y compromiso con la empresa del mismo Pedro.

Juan y Pedro deben examinar su relación fraternal y empresarial con más profundidad. ¿En qué cuestiones están de acuerdo?. ¿En qué disienten?. ¿Hay otros asuntos familiares ensombreciendo sus relaciones?.

Carmen y Juan, el hermano mayor, deberían explorar los planes de futuro para la empresa que poseen, no sólo respecto a crecimiento, sino a la transmisión de acciones de Carmen y al liderazgo futuro.

Pedro debería considerar esas oportunidades que busca fuera. Si para él y su familia es mejor marcharse debe irse, pero debe dejar la puerta abierta para volver y no quemar las naves como hiciera Hernán Cortés, para ver si Juan cambia de enfoque.

Carmen, la madre, debe prepararse para jubilarse y ceder el negocio y la batuta, pues tiene ella el 60% de las acciones. Debe saber diferenciar entre irse del negocio y seguir siendo abuela de los hijos de Pedro y Juan. A veces el mejor regalo que le puede hacer a Juan y a Pedro, a sus 68 años, es irse del negocio.

¿PUEDE LA JAULA ADMITIR MÁS JILGUEROS?

Samuel (un hermano socio): Escucha Juan, esto parece ridículo. Cuando entró tu hija en el negocio no me opuse porque necesitaba a alguien más que se dedicara al marketing. Ahora nos pides que entre a trabajar otro hijo tuyo. Ya dimos entrada a otro hijo de nuestro hermano Pedro y al hijo mayor de nuestro hermano Francisco. Somos muchos y no tenemos más sitio.

Juan (otro hermano socio): Mira Samuel, llevamos en este negocio los cuatro hermanos más de veinte años. Tú te has casado muy mayor y tienes los hijos muy pequeños, de modo que no te verás en esta tesitura hasta dentro de quince años. No sé si querrás que algún hijo tuyo entre en el negocio, si así fuere yo lo que recibiría con los brazos abiertos. Samuel, si tiene algún sentido nuestro trabajo es el de dar un empleo a nuestros hijos. Estoy seguro que no te vas a oponer a mi petición.

Samuel: ¿Qué es lo que van a hacer en la empresa? ¿Qué quieres, que creemos un puesto de trabajo sencillamente porque tú quieres que entren en esta jaula?.

Cuando entraron los hijos de Pedro y Francisco estábamos en fase de expansión y necesitamos crear aquellos puestos. Pero eso no es el caso de ahora. Creo que deben encontrar un empleo fuera de nuestra fábrica y ya veremos que nos depara el futuro.

(Juan para sí). No entiendo a mi hermano Samuel. Fue siempre muy rígido pero fue un buen tío para mi hija y los hijos de nuestros hermanos. Hasta ahora ha sido buen jefe y no ha descuidado a sus familiares. ¿Si no se opuso cuando entró mi hija, por qué se opone ahora? Él sabe que es imposible encontrar trabajo en Córdoba; especialmente para mis hijos que no tienen una buena formación profesional. No le será difícil a la empresa buscar un sitio para mi hijo.

(Samuel reflexionando sobre aquella conversación). No entiendo a Juan. Cree que el negocio es suyo y no de todos los hermanos. Entiende el negocio como la extensión de su familia. Pero el negocio es el negocio. Su hija sirvió para la empresa pero ahora no necesitamos a nadie y no sé para qué pueden servir sus hijos. Esto traería un enfrentamiento con nuestros dos hermanos. No se le pude dar a Juan todo lo que pida. Que yo sea un padre mayor con una hija muy joven no le da derecho a decir que no estoy en condiciones de entenderlo. ¿Qué diría de verdad si mi hijo fuese mayor y quisiera entrar en la empresa?.

LA REALIDAD

Admisión y retribución

Lo que sucede es que Juan y Samuel no llegan a entender las diferentes perspectivas. Además están obviando a sus dos hermanos que son socios y también trabajan en el negocio. Para Juan el negocio sólo sirve si ayuda a la familia y da empleo a quienes lo deseen, así que el negocio debe acomodarse a la familia. Juan quiere gobernar la empresa del mismo modo que gobierna a su familia. La generosidad familiar debe dar cobijo a los hijos sin empleo. Juan están pensando en posicionar a sus hijos frente a los hijos de los hermanos.

Samuel cree que Juan ha cambiado desde que naciera, aunque tardíamente, su hija. Samuel no cree que la empresa sea una extensión de la familia sino una organización independiente a la que la familia debe servir para llegar a triunfar. Todo lo contrario de lo que cree Juan.

Samuel y Juan no saben cómo enfocarán este asunto sus otros hermanos.

¿QUÉ DEBERÍAN HACER EN ESA FAMILIA?

1.- La discusión iniciada por Juan y Samuel debe continuar y ampliarse a sus hermanos. Las dos perspectivas son válidas y razonables aunque parecen incompatibles.

2.- Todo hace pensar que hay muchas historias que no se han discutido entre los cuatro hermanos. No sólo hay problemas de sensibilidad de los familiares a la empresa, sino, también cuestiones sobre el

reparto futuro de próxima generación. Tendrán que hablar no sólo de empleo sino de transmisión de acciones a sus hijos y modo adecuado de hacerlo. Esto debe hacerse con la máxima transparencia para evitar problemas.

3.- Los cuatro hermanos, especialmente Juan que tiene 64 años y Samuel que tiene 60 años deben resolver cuestiones relacionadas con el plan de sucesión y no sólo desde la óptica de que se produzca una contingencia de muerte. ¿Qué le va a pasar a la empresa dentro de un año cuando se jubile Juan o en cinco años cuando lo haga Samuel? ¿Van a mantener la propiedad o la van a transmitir a sus hijos? ¿Cómo debe hacerse la transmisión que va a afectar al negocio a cada familia?. No se atreven a abordarlo, pero meter la cabeza debajo del ala no es la mejor solución.

4.- Para abordar estas cuestiones, los cuatro hermanos tiene que conservar

algunos criterios para permitir la entrada de hijos a trabajar y acceder a la propiedad y acordar las retribuciones.

5.- Nos estamos olvidando de las cuñadas que están a la sombra de los cuatro hermanos. Una de ella, la de Juan, es beligerante y está siempre comparando su estilo de vida con el estilo de vida de las otras. Esto origina una mayor complejidad en la relación entre los hermanos. No hablar claramente entre ellos es crear una atmósfera muy arriesgada.



Admisión y retribución

Esta familia debiera establecer un diálogo confiado y transparente antes de llegar a la situación de crisis que se le avecina. Es vital la higiene y la salud mental en la familia y en la empresa.





**¿CON QUIÉN DEBO SER LEAL:
CON MI HERMANA O CON MI PRIMO?**

Rafael (Hermano de Isabel): Mira Isabel, nosotros dos nos hemos entendido siempre muy bien y también con nuestro primo hermano Vicente. Somos socios en este negocio desde que se jubiló nuestro padre Emilio, incluso antes de que Vicente fuera socio, por jubilación de nuestro tío y padre de Vicente. Las cosas nos han ido bien hasta ahora. Vicente nos pide que su hermano Paco sea contratado en la empresa y yo no estoy seguro de que ello sea necesario.

Isabel (Hermana de Rafael y prima de Vicente): Rafael tu eres mi hermano y entiendo lo que dices. Paco, nuestro primo, creo que no intenta entrar en la compañía para siempre. Se ha quedado desempleado por el ciclo del sector en el que trabaja. Creo que Paco necesita un trabajo y podríamos usar el negocio como ayuda.

Rafael (Hermano de Isabel): Me estás apelando como un hermano y no como un socio. No es responsabilidad de la empresa crear un puesto de trabajo para cada miembro de la familia.

Isabel (Hermana de Rafael y prima de Vicente): No olvides que nuestra rama familiar nos tiene a nosotros dos aquí empleados. Vicente piensa que deberíamos estar equilibrados en esa particularidad. Si entra Paco, el clan de Vicente-Paco, se equilibra con el clan Rafael-Isabel, además de ayudar a un primo hermano.

PENSAMIENTOS INTERNOS

Rafael (Reflexiona para si): ¿Y ahora qué debo hacer?. Isabel me está poniendo en una mala situación ante ella y ante nuestro primo hermano Vicente. Los tres, Vicente, Isabel y yo, hemos llevado una buena relación como familia y como socios. Me preocupa que Paco, nuestro primo hermano, pueda entrar en el negocio. ¿Podemos crear un empleo para Paco, simplemente porque está en paro? ¿Qué retribución se le puede dar en su caso? ¿Cómo reaccionaría nuestro hermano Carmelo?. ¿Cómo decírselo a los empleados? ¿Qué pasa si Paco no encaja? ¿Quién se atreverá a despedirlo? ¿Y si jamás encuentra un empleo en otro lugar? ¿No será una carga insoportable? Esto es muy complejo y sería correr muchos riesgos.

Isabel (Pesando sin hablar): ¿De que sirve pertenecer a una familia empresarial sino se puede ayudar a un familiar?. Mi primo Paco es mi familia. No entiendo porque Rafael no es más sensible a este problema. ¿Qué hubiera pasado si el que se queda parado es nuestro hermano Carmelo? ¿Cómo



Admisión y retribución

podemos rehuir esta demanda de nuestro primo Vicente, socio de la empresa y responsable del diseño de la misma?

LO QUE ESTÁ PASANDO

Rafael está intentando diferenciar. Este problema es un asunto familiar y no un asunto empresarial. Pero, ¿podemos separar ambas cuestiones en esta empresa familiar? La relación entre accionistas trabajadores es adecuada (entre Rafael, Isabel y Vicente). Es obvio que si Paco entra en el negocio ello representa un gran cambio con grandes efectos y consecuencias impredecibles. ¿Qué lugar en el organigrama va a ocupar Paco? ¿Se va a poder adaptar? ¿Cuánto se le podrá remunerar? ¿Va esto a cambiar el equilibrio Rafael-Isabel-Vicente si Vicente y Paco hacen un tandem? Paco tiene capacidad pero, ¿es conveniente que entre?

Isabel tiene una visión de familia más amplia que la de Rafael. Ella cree que la familia se extiende también a sus primos hermanos, por tanto espera algo más de Rafael. Es verdad que la empresa no precisa ampliar la plantilla pero no sería una locura crear un empleo temporal para su primo Paco. Cree que eso es lo justo, pues está segura que Rafael aceptaría si en lugar de Paco se hablara de su hermano Carmelo.

QUÉ SE DEBERÍA HACER

Se debería ya haber aclarado, antes de jubilarse Emilio, padre de Rafael y Carmelo e Isabel y Vicente, padre de Vicente y Paco, algunas reglas básicas. Para algunas familias, la empresa familiar es una gallina clueca que debe acoger a todos sus polluelos. Para otras familias el acceso al trabajo en la empresa familiar exige cumplir las necesidades del negocio. Algunas otras dicen "no" a las esposas y "sí" a los hijos. Es decir, deberían haberse determinado y escrito las condiciones de acceso a la empresa.

En el supuesto de que Rafael e Isabel aceptarán crear un puesto de trabajo temporal para Paco, debe explicitar la duración de esa temporalidad y firmar así su contrato laboral, no sólo para que Paco planee su futuro sino para conocimiento de toda la familia y empleados no familiares.

Rafael debería explorar la posibilidad de que Carmelo, su hermano, quisiera también entrar a trabajar si sabe y lo sabrá que se contrató al primo Paco. Rafael debe analizar el grado de complicación que sobreviene si accede a la petición de Isabel y la complicación familiar si no accede.

Es obvio que Rafael e Isabel deben seguir hablando antes de incorporar a la discusión al primo Vicente. Deben oírse y expresar sus preocupaciones. En el fondo deberían negociar entre ellos antes de llamar a Vicente. Sólo se llegará a una solución de compromiso entre deseos y necesidad.

Cuando las necesidades de familiares entran en conflicto la tensión puede ser intensa. ¿Qué necesidad



Admisión y retribución

es primordial, la de la empresa o la de la familia? ¿A quién le debemos lealtad a la familia o a la empresa? ¿Es que la lealtad de Rafael a la empresa es deslealtad a la familia?

Si no se establecen ciertas reglas previas puede romperse la confianza, la comprensión y el respeto mutuo entre los miembros de la familia.



LE HA LLEGADO LA HORA

Juana (la madre): Mira Javier, hemos reflexionado mucho sobre el asunto. Tu padre y yo esperamos que ayudes a José Antonio, tu hermano y a nosotros en la empresa.

José (el padre): Este es uno de nuestros mayores sueños. Te supongo tan nervioso y preocupado como yo estuve cuando tu abuelo me dijo que entrara a trabajar en el negocio.

Javier (el hijo): No puedo decir que me hayáis sorprendido. Durante mi carrera he trabajado en el almacén de la empresa con José Antonio y es lógico que penséis que cuando termine en Junio la carrera me incorpore a la empresa. Espero que no os importe que me lo piense un poco más.

Javier comienza a pensar. Me voy a quedar sin vacaciones este verano. Y ¿cuál va a ser mi trabajo?. No me han dicho cuál deberá ser mi horario. ¿Voy a salir de la empresa tan tarde como mi hermano? Mi hermano José trabaja todo el sábado e incluso algunos domingos. Si yo sigo esta pauta me quedaré sin amigos y me enfrentaré a mi novia. ¿Puedo tirar amigos y novia por la borda? ¿Cuál va a

ser mi sueldo? ¿De quién voy a depender, de mi padre o de mi hermano?

Mis padres se lo han pensado mucho y esperan mucho de mí. ¿Cómo se siente José Antonio? ¿Qué espera de mí? Supongo que el negocio el día de mañana será de mi hermano y mío. ¿Cómo se sentirán mis padres si no entro a trabajar en el negocio?. Es verdad que el negocio familiar es el único que conozco. Estoy muy nervioso y tengo muchas dudas de lo que debo hacer.



Reconozcamos lo siguiente:

- a.- Javier debe o no unirse al negocio.
- b.- Cómo se debe entrar en el negocio.
- c.- Cuál es el futuro del negocio.

a.- ¿Debe Javier entrar o no en la empresa?

Es normal que Javier tenga dudas. Decidirse o no es elegir un camino y un compromiso. Entrar en el negocio es dejar de ser un joven libre, trabajar los fines de semana, tener coche y un sueldo y una cierta independencia. Será perder amigos, dejar de hacer deporte y tener poco tiempo para la novia. Es normal que dude y reflexione, examine sus objetivos personales y explore otras opciones,

Es lógico que Javier quiera clarificar lo que piensa a su hermano José Antonio. Deben eliminarse ambigüedades y sobre todo, hipótesis inadecuadas sobre su papel y el de su hermano en el negocio.





Deberían padre e hijo hablar de la experiencia del padre, cuando de joven entró en el negocio. Debería Javier explorar a José Antonio sobre sus sentimientos y su evolución desde que entró hasta ahora. Deberían hablar entre ellos, pedirle su consejo y participar de sus preocupaciones. Javier ha terminado los estudios empresariales y debería contactar con jóvenes compañeros y saber de sus experiencias.

b.- Javier ha decidido entrar en el negocio

Creo que Javier no debió aceptar entrar en el negocio de los padres. Si me hubiese preguntado le hubiese aconsejado buscar un empleo en otra empresa antes de unirse a sus padres. Esto le daría un aprendizaje diferente y le hubiera permitido conocer otras reacciones a su comportamiento y en la comisión de errores. Habría tenido jefes no familiares a quien informar y dar cuenta. Hubiere tenido fines de semana libres para ir con sus amigos y su novia. Habría verificado fuera de su empresa sus capacidades.

Javier debería pedir a su padre y a su hermano un sueldo según mercado, es decir, el que se pagaría a un trabajador parecido. De trabajar en fin de semana debería ser compensado a la tasa de horas extraordinarias. Si cobra menos, como ocurre con su hermano, eso es injusto y si percibe más, sería como darle acciones de oro. No se le puede fijar a la empresa por una retribución elevada.

Javier se va a ver en la necesidad de depender de su padre y de su hermano. Eso no es bueno, pues debería depender de un trabajador no familiar.



Le será difícil distanciar y separar la emoción de la relación familiar cuando se produzcan críticas en asuntos del negocio.

c.- Javier reflexiona sobre el futuro personal

Los padres han planeado perfectamente la transferencia de la nuda propiedad del negocio a los hijos e incluso ha quedado claro que José Antonio será el futuro jefe del negocio. Los padres clarificaron pronto este futuro a sus hijos, de modo que ninguno de los hijos tuvieron que plantear ni ocultar sus sentimientos ante el futuro. Los padres transfirieron la nuda propiedad para prevenir contingencias de muerte.

Javier ya no recuerda la transición de joven a adulto, de estudiante a empleado, que fue en su día una pesada carga.

Ahora Javier está casado y tiene dos hijos. Pero Javier después de diez años en la empresa no ha hecho la transición. Todavía necesita apoyo y diálogo con su familia y sus amigos para pasar suavemente a la madurez. Javier piensa muchas veces que ha perdido su juventud con tanta dedicación a la empresa. A pesar de estar clarificado el futuro de la propiedad y del liderazgo en la empresa, Javier tienen el sentimiento de que no debió haber entrado tan pronto a trabajar con su padre.

Le da miedo que una contingencia inesperada le obligue a asumir el liderazgo aunque sea temperamentalmente. Todavía su familia pesa sobre él como una losa, tal como pesó cuando diez años

antes le pidieron que se incorporara a la empresa y arrimara el hombro.

Javier se siente prisionero en su empresa. No se atreve a saltar fuera de ella para no ser tratado como un traidor. Acepta el liderazgo de su padre y de su hermano pero le gustaría ser dueño de su vida, lo que no ha podido hasta ahora.

d.- Le ha llegado la hora a Javier de:

1.- Hablar seriamente con su hermano y sus padres sobre la necesidad de un período sabático, incluso de un período de formación personal en algún ámbito no empresarial.

2.- Plantear la necesidad de recuperar libertad para poder vivir su vida familiar y su vida empresarial. No puede seguir sin atender a hijos y esposa por la absorción de tiempo que le hace la empresa.

3.- Aclarar diferencias de concepción a la hora de tratar los recursos humanos que existen entre ellos, pues Javier es más sensible a las demandas del personal que su hermano.

4.- Decir en alta voz que no le sirve para nada "ganar todo el mundo, si pierde su alma"; es decir, Javier quiere satisfacer sus necesidades espirituales humanistas, con tiempo de oír música, leer, ir al teatro y hacer deporte, sin menoscabar la atención a su trabajo en la empresa.



DE LA EXPECTATIVA A LA PROMESA

Juan: Cuando empecé a trabajar en tu empresa, papá, tú me dijiste que heredaría el negocio. Han pasado 20 años y ahora tengo casi treinta y siete años ¿cuánto más tengo que esperar?

Pedro (el padre): Todo padre espera que su hijo siga siempre sus huellas. Yo no estoy seguro de que tú puedas gerenciar el negocio y yo a mis casi setenta años todavía tengo capacidad para seguir llevándolo.

Juan: Creo que nunca vas a estar dispuesto a aceptar que tengo capacidad de llevar las riendas y esa es tu justificación para no ceder el bastón.

Pedro (reflexionando): Siempre soñé con que Juan un día debería gerenciar el negocio. Estoy seguro que esta promesa se la hice para que se animara a entrar en la empresa. Estoy convencido que llegará un día en que podré cederle la batuta, pero ahora no estoy convencido de que me pueda sustituir. Los cambios de mercado son enormes; los bancos nos lo ponen cada vez más difícil y cada día tenemos el reto de saber elegir la mejor tecnología; además no le veo con autoridad sobre el personal. Todavía le falta experiencia a pesar de llevar tanto tiempo trabajando

conmigo. La verdad es que debería jubilarme pero de qué puedo vivir en el futuro si me retiro. Creo que la solución sería vender el negocio para que mi mujer y yo podamos seguir viviendo.

Juan (introspectivamente): Mi padre me hizo una promesa y tiene conmigo un compromiso que cumplir. No es solo cuestión de control lo que él quiere. Está lleno de miedos. Miedo de ser viejo. Yo tengo tres hijos y algo más de 36 años. ¡No voy a estar trabajando toda mi vida para y con mi padre!. Tengo una familia, esposa e hijos y no hay necesidad de estar todo el día en la empresa para dirigir el negocio. Que mi padre no atendiera a la familia no quiere decir que yo haga lo mismo. Ya está bien de trabajar de subordinado. Creo que puedo empezar a tomar responsabilidades. Nunca me ha presentado a los asesores, no me ha dejado conocer las finanzas y él cierra los contratos con los proveedores. Así no puedo seguir.

LA REALIDAD DE ESTA FAMILIA EMPRESARIAL

El padre tiene bien claro lo que espera. Espera que algún día su hijo, Juan, dirija el negocio familiar, aunque todavía tiene sus dudas sobre la capacidad de su hijo. El padre nunca creyó que esta expectativa la entendiera su hijo como una promesa. Sigue pensando que las experiencias de su hijo no son suficientes para cederle los todavía de él, pero su hijo tiene que entender que su padre todavía sigue dependiendo del negocio.

Admisión y retribución

El hijo entendió aquella expectativa como una verdadera promesa. Él se siente ya acreditado para el puesto, después de lo mucho que ha esperado y trabajado. Juan se ve capacitado y con suficientes conocimientos para llevar las riendas, con experiencia y visión estratégica. No quiere renunciar a su familia y a dedicar tiempo a esposa e hijos.

¿QUÉ SE PUEDE HACER ANTE ESTA SITUACIÓN?

1.- Padre e hijo deben clarificar lo que uno entiende como expectativa y el otro lo entendió como una promesa. El padre debe aclarar al hijo que la sucesión no es un título hereditario, sino que debe ser ganado interna y externamente.

2.- Padre e hijo deben aclarar la visión que cada uno de ellos tiene sobre el negocio ¿Cuáles son los términos tecnológicos, competidores, poder de negociación con proveedores y clientes? ¿Cuáles son los escenarios en que se moverá el negocio?

3.- A pesar de tantos años en la empresa, el padre no delegó en él responsabilidades. Ahora tiene que delegarlos y valorar sus capacidades de dirección y de tomar iniciativas arriesgadas.

4.- Padre e hijo tienen que discutir sobre el horizonte temporal de cada uno de ellos. Deben hablar de las necesidades del padre, si se retira y de los compromisos que debe tomar el hijo para garantizar liquidez y corriente de ingresos al padre.



5.- El padre deberá confesar sus miedos a su hijo. Miedo económico y miedo al vacío. El hijo debe dar seguridad al padre.

6.- El hijo debe aceptar un plan de desarrollo profesional y el padre debe asignar recursos al plan y un asesor externo que monitorice dicho plan y evalúe los resultados.



A VECES NO ES SUFICIENTE CON UNA SUBIDA SALARIAL

Anselmo (el hijo): Oye, papá, tengo que hablar contigo de un asunto que no me resulta fácil hacerlo. Llevo trabajando aquí desde los veinte años y ya he cumplido veintiséis. Trabajo más horas que nadie y gano menos que cualquier otro empleado de la empresa. Creo que merezco una subida en el sueldo y cada año subirme también lo que sube el convenio.

Tomás (el padre): En verdad que yo también lo había pensado varias veces. Haces un buen trabajo y dedicas mucho más tiempo que otros a la empresa, que un día será tuya. Pensé que tenías una buena retribución y ahora veo que para ti no es suficiente. ¿Crees razonable una subida que te permita pagar las cuotas mensuales de la hipoteca del piso que te acabas de comprar?

Anselmo (introspectivo): Siento como si estuviera bajo una nueva presión. Yo reconozco lo que mi padre hace por mí, pero hay mucha gente en la empresa que ganan más que yo, trabaja menos horas, asumen menos responsabilidades. Yo creo que mi padre no entiende mi situación. Mis gastos son cada vez más altos; no se trata sólo de la hipoteca del piso, sino su amueblamiento y la preparación de

mi boda. No me gustaría siempre tener que estar pidiéndole una subida en la soldada. Lo normal es que me pague lo que se paga en el mercado por un puesto como este.

Tomás, reflexionando tras la conversación con Anselmo: Me he quedado muy intranquilo después de esta conversación. Creo que Anselmo recibe lo justo para el trabajo que está desarrollando. Me siento responsable de sus necesidades financieras por haberle animado a comprarse un apartamento. Es verdad que Anselmo trabaja mucho y bien pero me horroriza tener este tipo de conversación. Esta subida me traerá problemas, pues mi hermana querrá que también le suba el sueldo a su hija, mi sobrina, que lleva trabajando aquí más años que mi hijo. No me gusta hacer estas donaciones.

ALGO MÁS DE ESTA REALIDAD

Es obvio que a Anselmo le moleste y sea renuente a pedirle a su padre una subida de sueldo. Algo que es propio de una relación laboral se ha transformado en una relación familiar, así que vemos a Anselmo como el hijo que pide una dádiva a su padre en lugar de una retribución justa. El hijo no sólo tiene la presión del trabajo y la falta de horas de descanso sino que también está bajo la presión de la hipoteca del piso y el no-reconocimiento salarial de su trabajo, como su padre hace a cualquier otro empleado.

Es obvio que no le guste a Anselmo la razón por la cual su padre acepta el alza: la necesidad de tener

Admisión y retribución

que pagar la hipoteca. En lugar de reconocer y retribuir su contribución y su esfuerzo su padre se lo da como un regalo.

De otro lado el padre no sabe si ser como un padre o como un jefe. Teme la reacción de su hermana cuando se entera de esa subida. Eso está sucediendo porque la empresa no tiene criterios de retribución claros.

¿QUÉ PODRÍAMOS RECOMENDARLES?

1.- Hay que anunciarle a la familia que esa política producirá resentimientos entre padre – hijo y con la tía y la prima.

2.- Anselmo necesita saber a qué atenerse respecto de su sueldo en la empresa familiar como contribución de su trabajo. En la empresa familiar se espera que el familiar trabaje más horas, como más intensidad y más compromiso. El modelo de compensación está en una retribución a largo plazo en base de acciones y acceso a la propiedad.

3.- Anselmo debería dar cuenta de su trabajo y del logro de resultados a otra persona que no fuera su padre. Su padre no va a tener la objetividad que él necesita.

4.- La empresa de Tomás tiene que establecer criterios de retribución no como miembros de la familia sino para todos los empleados. La empresa debe tener un organigrama, una descripción del puesto de

trabajo, unos indicadores de actuación y logros, un sistema de valoración, un mecanismo de promoción interna, niveles de salarios, etc. Todo esto no es suficiente, pues esto tiene que ser entendido en la familia; es decir, no sólo Anselmo y Tomás sino su tía y su prima otros familiares.

5.- La retribución en la empresa es un sueldo correspondiente al trabajo realizado. En la familia se dice a cada cual según sus necesidades y en la empresa será de acuerdo con su contribución a resultados. La familia debe participar de la necesidad de pagar una retribución fija y una variable por resultados.

6.- Padre e hijo tienen que aclarar todas estas diferentes perspectivas; de otro modo aparecen los resentimientos y los desencuentros.

LO QUE ESTÁ MAL EMPEORA

Francisco (el marido): No se lo que voy a hacer. Quiero mantener mi negocio intacto y mi familia y ser fiel a mi mismo. Anita (la secretaria) lleva casi dieciocho años trabajando conmigo en la empresa. Los dos, Anita y yo, hemos desarrollado muchas cosas juntos.

Mariola (la mujer): Mira Francisco ya hemos hablado sobre esto muchas veces. Nuestros dos hijos, Lolo y Pedro, y yo sabemos de tu asunto desde hace un año. Puede que yo ya no te importe, pero ¿Es que no tienes ningún sentimiento respecto de tus hijos, que trabajan contigo en el negocio?. ¿Cómo se te ocurre que puedes ir al trabajo todos los días con tus hijos casados y al mismo tiempo liarte con esa mujer y esperar que tus hijos, Lolo y Pedro, sigan trabajando con ella en la empresa. Eres el ancho del embudo. ¿Qué esperas que haga, qué te perdone?. ¿Qué continúe viviendo como si nada hubiese pasado?.

Francisco (el marido): Hemos cambiado mucho Mariola. Hemos evolucionado de modo diferente. A mis cincuenta y cinco años mis necesidades son diferentes. Ahora, después de 15 años, Anita y yo, tenemos mucho en común. Hemos compartido mucho tiempo en el negocio y trabajando por el

negocio, lo que nos ha llevado a otros conocimientos. Nuestras hijas están casadas, trabajan conmigo en la empresa y lo tienen que entender.

Mariola (la mujer): Tú ya has hecho tu elección por muchas más razones de las que me has dicho.

REFLEXIONES INTERNAS:

Francisco reflexiona para sí: Nuestras vidas, nuestros mundos, son ahora muy diferentes. Mariola nunca se interesó por el negocio. Nos casamos muy jóvenes. Durante 25 años de matrimonio nos dedicamos a sacar adelante a nuestras hijas Lolo y Pedro. Nada más hemos tenido en común pues yo jugaba al golf y ella al bridge. Siempre me dediqué al negocio. Llevamos casi más de diez años llevando vidas paralelas. Yo quiero algo más. Anita me entiende y se preocupa por el negocio, no sólo como secretaria. Lo que quiero es conservar mi familia, mi negocio y mi relación sentimental con Anita.

Mariola está absorta: ¿Es que Paco no se da cuenta de que la relación con Anita destroza a la familia y al negocio?. Nuestros dos hijos son críticos y cruciales para el negocio. No están dispuestos a tolerar que la querida de su padre siga en la empresa siendo la secretaria. Paco va a perder también a sus hijos. Durante dos años no me he querido dar por enterada. Ya no podemos ocultarlo más y lo debe saber todo el mundo en la empresa. Él no puede estar en las dos orillas al mismo tiempo. O la deja o sale ella de la empresa.

CÓMO CONTINUA EL DRAMA.

Durante un tiempo Francisco ha hecho malabarismos con su vida familiar, su vida empresarial con la secretaria Anita y sus hijos Lolo y Pedro y su segunda vida amorosa con Anita. Pocas cosas en común tienen ya Francisco y Mariola, una vez que casaron a sus hijos. El necesita compartir en su vida cosas como el interés por el negocio, como hace con Anita. Paco se encuentra atrapado en un juego de perdedor. Quiere mantener su vida familiar y no ver que la relación paterno filial se ha roto y también la de jefe de empresa por mantener en la secretaría a Anita; es una locura y una ceguera. Son tan malas las consecuencias de esta relación para el negocio que Paco debería romper esta doble vida y alejarse de Anita.

El que Pedro y Lolo no advirtieran a su madre y el silencio de Mariola, durante un año haciendo la vista gorda ante la "consentida", ha permitido a Francisco continuar con su doble vida. Al mismo tiempo Francisco buscó apoyo anímico sobre el negocio en el regazo de Anita. Mariola sabe que sus hijos son capaces de llevar el negocio por sí solos y asumir los riesgos del mismo. Mariola no va a tolerar que Paco siga con la doble vida. Su posición es clara: o ella o Anita.

¿QUÉ DEBEMOS HACER?

1. Las parejas necesitan discutir y explorar de modo franco sobre los fundamentos del matrimonio. Los dos necesitan con frecuencia compartir la visión de su vida juntos no sólo como pareja sino en el negocio.

2. Si un socio va a la deriva o nota que otro va a la deriva se debe abrir el diálogo respecto de esa desviación. No es aceptable el silencio, debería buscarse la reconciliación pero no se puede obviar el divorcio.

3. Es normal la soledad del fundador en el negocio. El jefe no puede confiar en amigos, que son pocos. Esta soledad debería encontrar un espacio para ser eliminada y no caer en manos de una secretaria.

4. El fundador, como cualquier otros familiar, debe conocer las fronteras entre ella y sus empleados. Cuando se crea una relación sentimental entre un miembro de la familia empresarial y un empleado se cruza una barrera muy débil, situando en punto de explosión a la familia y al negocio.

5. Les será muy difícil a Lolo y Pedro separar al padre de la secretaria si se quiere evitar tensiones en el quehacer diario empresarial.

6. Anita tendrá que buscar empleo fuera del negocio, continúe o no su relación sentimental con Francisco.

7. No es realista que Francisco pretenda mantener su doble vida. Tiene que entender que no se puede



Conflictos

mantener el statu quo. Francisco tiene que tomar una decisión, incluso la de salir del negocio.

8. Probablemente Paco y Mariola se divorcien, liquiden la sociedad de gananciales y Francisco probablemente tenga que vender sus acciones a sus hijos.

Esta situación está siendo muy frecuente. Recordemos que el 35% de las parejas se han divorciado en España. En Córdoba, en el mundo empresarial, es muy similar.



HERMANOS

Juan (el hijo pequeño): Ya sabes mamá, que Rafael no vive nada más que para la empresa. Esta siempre exigiéndome una entrega total al negocio, sin sábados ni domingos. Trata al personal con el mismo rasero que se exige él, sin darse cuenta que el negocio no es suyo. Los trabajadores se sientan explotados. Como él no tiene tiempo para su familia, tampoco lo tienen los empleados.

La madre: Yo no estoy de acuerdo con lo que dices de Rafael. Él entrega todo su tiempo del domingo a sus hijos, el resto de la semana los recojo yo del colegio y les hago la merienda. Yo no creo que explote a los empleados; son los mejor pagados del sector. Tú debes hablar con tu hermano mayor sobre esto temas y yo no debo interferir en vuestros asuntos.

Juan: Mamá no es bueno que tu recojas a tus nietos, mis hijos y los de él del colegio, le des la merienda y atiendas sus tareas. Que seas una abuela joven no quiere decir que te transformes en madre. Tus nietos necesitan ver a sus madres cuando llegan del colegio, por eso le he dicho a Rafael que mi mujer no vendrá a trabajar a la empresa y eso mismo

debiera hacer la suya, que entra aquí a las nueve y se va a las siete de la tarde.

No se puede hablar con él. Su contestación es que yo haga lo que crea conveniente, reduzca mi jornada y dedicación, puesto que él es capaz de llevar adelante toda la empresa. Un día le puede dar un infarto.

La madre: A Rafael no le pasará nada; es muy fuerte.

(La madre que continúa reflexionando para su interior).

Cuando escucho a Juan con sus 35 años me vienen los recuerdos de hace más de veinte años cuando Rafael y Juan montaban en bicicleta, jugaban juntos en el equipo del colegio, hacían los deberes juntos y trabajaban en el verano a modo de juego en el pequeño almacén que teníamos. ¡Tan unidos en aquella adolescencia y tan distantes ahora!

Entonces yo era la madre que ponía orden en sus disputas pero ahora no puedo tomar partido. No puedo llamar a Rafael y demonizarlo por lo que me ha contado Juan. Juan no tiene el pellejo de Rafael y por lo tanto no puede seguirle el ritmo a su hermano mayor o quizá Rafael sea más ambicioso que Juan.

Es verdad que además de abuela estoy haciendo muchas horas de madre con mis nietos y Juan no quiere esa educación para sus hijos; sin embargo, a Rafael le encanta que yo recoja a sus hijos del colegio y les dé la merienda.

Juan está obsesionado con el desencuentro con su hermano y la inhibición de su madre.

Con Rafael no hay manera de hablar del trabajo obseso que desarrolla, del malestar de los empleados, de que manda sobre su mujer y la mía en la empresa como si no fueran de la familia. Desde que papá murió, como él es el mayor, suavemente se ha hecho el jefe. A mí no me importa, pero debería compartir conmigo la toma de decisiones. Al fin y a la postre el negocio en el futuro será de los dos.

¿QUÉ ESTÁ SUCEDIENDO EN LA REALIDAD?

Cada vez que se plantea algún asunto, entre Rafael y Juan, el mayor sale por los cerros de Úbeda. Es demasiado crítico y prepotente. "Si tú, Juan, no puedes con tanto trabajo no te preocupes que yo me haré cargo de lo que tú no atiendas".

Esto deja a Juan desarmado, porque Juan teme por la vida familiar de Rafael y por su salud. Rafael no se da cuenta de sus cuarenta años, de su obesidad, de su gran actividad mental y de su escasa actividad física. Sometido a tanto estrés ya le ha dado un aviso de tensión arterial. Juan se ve como una víctima incapaz de reaccionar ante la racionalidad del hermano que sólo ve trabajo y no familia, en tanto que él, Juan, ve un espacio de equilibrio entre familia y empresa. Ante tanta frustración y pena busca en su madre el único y último refugio.

Hay muchos motivos que justifican racionalmente que Rafael esté absorbido por la empresa, pero Juan

no los ve o no los comparte. Juan se siente inferior en la cadena de mando y acepta las órdenes del hermano pero también se siente copartícipe de una estrategia que Rafael no le consulta. En el fondo Rafael se comporta con Juan ahora como se comportaban cuando eran niños y adolescentes y Juan acude a su madre ahora como entonces acudía cuando Rafael le quitaba la bicicleta.

La madre que ejerció de madre en la familia y de abuela con predicamento, no quiere mezclar familia y empresa y por eso le dice a Juan que hable con Rafael. Pero la madre no entiende el peso del pasado. Juan es el hermano pequeño y tiene cinco años menos que Rafael. Juan siempre acudía a su madre para protegerse de la prepotencia física y mental de Rafael. La madre se encuentra en una encrucijada. El trabajo de Juan es bueno pero no de tanta dedicación ni responsabilidad como el que desarrolla Rafael. Rafael acepta que Juan tenga una menor dedicación pero no comparte esa diferente escala de valores. La escala de Rafael es empresa, empresa, empresa y familia y la de Juan es empresa y familia.

¿CÓMO PODEMOS AYUDARLES?

1.- Juan debe pensar que por muy injusto que le parezca el comportamiento de Rafael, su madre ya no es el último recurso de apelación como lo fue en la juventud. Juan debe plantear seria y directamente todo el conjunto de cuestiones a su hermano o debe aguantar y tolerar la situación.

Conflictos

2.- De igual modo, Rafael debe sentarse a hablar con su hermano, no como si fuera su padre ni su hermano mayor, sino de tú a tú. Su postura, la de Rafael, está minando la credibilidad de Juan ante ciertos empleados y viceversa. Se están generando facciones que entre los empleados no deberían aparecer. Rafael debe oír con respeto a Juan y con mente abierta. Tienen que debatir el futuro de la empresa paritariamente. Ahora, ellos poseen la mitad de las acciones y cuando muera o transmita la madre el capital estará en manos de los dos igualitariamente.

3.- Si no es posible este paso a dos, con un diálogo abierto, los dos hermanos necesitan un asesor familiar – empresarial externo. Todos sabemos que Rafael, el mayor, no va a dar cuenta a Juan, el menor. Cuando los comportamientos de la niñez salen a flote en la madurez se pueden generar grandes problemas. Rafael se parece mucho a su padre difunto en su perseverancia y tozudez, en tanto que Juan se parece más a su madre en la sensibilidad ante las situaciones. Les será difícil entenderse sin mediación.

4.- La madre, al no querer tomar partido, como lo tomaba en la adolescencia de los hermanos, es muy sabia. Así se mantiene al margen. Pero la madre forma parte del espacio familia – empresa y además posee el 50% de las acciones. Por eso también necesita consejo y asesoramiento. La madre, sin quererlo, es un poder en la sombra, es la consejera delegada emocional del espacio familia – empresa. La madre tiene un reto ante sí y además una gran oportunidad. Esta abuela joven (62 años), con nietos de diez años para abajo, debe ejercer el papel de



mediación y dar sentido de equilibrio y de equidad. Deben olvidarse de los comportamientos familiares de la mujer y de la adolescencia y atender el futuro de la compañía. Quizá la madre no deba intentar resolver el problema sin darse cuenta de que ella es parte del problema por lo que debiera abrir un espacio a tres y solicitar una ayuda a algún experto en empresa familiar.



LOS JÓVENES SIN AUDIENCIA

Enrique (para sus adentros durante una reunión de la familia): Debería tener canas como mi padre y mis tíos. Quizás así daría el aspecto de persona madura y escucharían lo que digo o propongo cada vez que hablo. A veces tengo que gesticular para que me atiendan y subir mi tono de voz. Cada vez que tengo una buena idea, y a fe que a veces la tengo, ellos me la echan abajo. Que yo sea joven y tenga menos experiencia no debería significar que sea un cero a la izquierda. Ni mi padre ni mis tíos me escuchan. Mis tíos parece como si les molestara que yo haya entrado a trabajar en el negocio y me consideran un novato.

El padre (ensimismado): Creo que a veces nos pasamos obviando y soslayando las ideas y argumentos que esgrime mi hijo. Es verdad que los mayores no le damos oportunidad a los jóvenes para que hablen. Me siento orgulloso de algunas ideas de mi hijo, pero las soslayo para que mis hermanos no crean que pretendo "ayudarlo" en la empresa. Mis hermanos creen que Enrique es todavía un niño sin criterio y con muchos pájaros en la cabeza. Estoy seguro que no se comportarán así, cuando alguno de los suyos entre en la empresa.

LA REALIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

No siempre son los jóvenes en el seno de la empresa familiar los que tienen dificultades para hacerse oír y exponer sus ideas, pero son los que más rápidamente son callados y marginados, dado que su poder dominical es nulo y su relación jerárquica inferior, como subordinados y como hijos o sobrinos. Tener las sienes plateadas no es garantía de sabiduría ni poder y, sin embargo, los mayores suelen negar la voz a los jóvenes y cuando es concedida no es escuchada.

Cuando los hijos entran en el negocio son considerados como "niños" y así son percibidos durante muchos años. ¡Cómo tienen poca experiencia son menos respetados y sus opiniones menos valoradas! Así que a veces los jóvenes para ser "oídos" tienen que gritar, pero una vez disonante siempre es rechazada, engendra frustración en el auditorio y penosidad en el que argumenta en voz alta.

Los jóvenes no quieren esperar a tener 50 años para ser escuchados. La familia empresarial tendrá que crear un espacio para dejar que todos tengan voz y sean escuchados. Las ideas e impulsos de los jóvenes tienen que ser canalizados y reconducidos. Es conveniente que alguno de los mayores actúe de mentor y es preferible que ese mentor no sea ningún tío ni tampoco el padre. La tarea de entrenamiento y de supervisión debería recaer en algún profesional no familiar que trabaje en la empresa. Este trabajador

Conflictos

no familiar podría observar y reconducir los impulsos juveniles.

ALGUNAS RECOMENDACIONES A LA FAMILIA EMPRESARIAL

1.- Todos deben recordar que están dotados de oídos y lengua. Gasten un poco de su energía en oír cuidadosamente a los otros miembros del foro familiar; así, antes de exponer sus perspectivas, cada uno podrá percibir las percepciones y puntos de vista de los otros así como sus reacciones. Ganará tiempo en ponderar sus diferentes opiniones y eso le ayudará a clarificar la propia. No pierde nada con esperar a exponer sus ideas y gana mucho oyendo la de los demás. En la reunión familiar calcule el momento más adecuado para hablar; mejor tarde que nunca.

2.- Buscar aliados en la familia sin llegar a desarrollar un contubernio ni un complot es una buena estrategia. Fundamente su posición apoyándose en el argumento de otro familiar, lo que le dará cierta libertad para avanzar y gozará de una cierta credibilidad a priori. Contraste esa idea si puede previamente "pasilleando". Así verificará la solidez de sus argumentos y comprobará el grado de aceptación que tendrá su idea. Cuando alguien más comparte su idea tiene más posibilidad de éxito.

3.- Ustedes deben dar cierta cualificación a sus observaciones por lo que deberán solicitar un tiempo para completar su argumentación y por lo que deberán no ser superficiales y estar bien anclados. Acepte alguna debilidad en su propuesta e incluso

anticípela. Si usted incluso empieza calificando como débiles algunas de sus argumentos encontrará una mayor receptividad en su familia.

4.- En la familia empresarial es imprescindible construir un consenso, porque el consenso es parte integral del modo de solucionar cualquier problema. Ello requiere capacidad y habilidad para dirigir la discusión en el seno de la familia. Hay dificultad para hacerse oír en el seno del negocio familiar cuando se es joven, pero si usted es joven y aplica la receta que le he dado, se sorprenderá de cómo los que ya peinan canas le escucharán de modo atento.

EL CHOQUE ENTRE GENERACIONES

Juan: Mira, papá, es tu hermano, pero eso no significa que tengamos que tolerar su escasa atención a la tarea que realiza, cosa que jamás toleraríamos a nadie en esta empresa.

Pedro (el padre): Yo sé que tú eres responsable de llevar adelante el Cuadro de Mando Integral, ¿pero cómo te lo puedo hacer entender? Ya sé que tu tío no se somete a la disciplina de aportar información en tiempo y forma e incluso está «petardeando a los demás».

Juan (el hijo): No realiza sus tareas. No aporta la información necesaria para el Cuadro de Mandos que le parece una chorrada. Cobra, además, más de lo que hace, cuando con su sueldo podríamos contratar a dos ejecutivos eficientes.

Pedro (el padre): Tu tío, no sólo es mi hermano, es que además tiene el 50% del capital de la empresa así que no tenemos más que discutir.

Juan, introspectivamente: Estoy intentando implantar la filosofía propia del Cuadro de Mando Integral para mejorar la organización y desarrollar un grupo de pensamiento estratégico y mi tío es el mayor

obstáculo al desarrollo e implantación de esta nueva filosofía. Mi padre se lo acepta todo, solo por ser su hermano. No se enfrenta a él y esto me está volviendo loco y malhumorado. En el fondo, mi tío es vía una de agua para el negocio, que con él no va a progresar. ¡Qué hacer, aguantarlo de por vida, por el simple hecho de que es el hermano de mi padre! ¡Qué ocurriría si a mi padre le pasa algo! ¿Voy yo a aguantarlo como socio, cuando herede las acciones?

Pedro, el padre taciturno: Soy consciente de que mi hijo se ha tomado el plan del Cuando de Mando Integral con seriedad y mi hermano con despectiva frivolidad. Esto me sitúa en un dilema difícil de resolver. Mi hijo debe entender el valor de lo que es la familia. ¡No se puede tirar a mi hermano por la borda ni sacudirlo como si fuera una alfombra! Mi hermano me ayudó mucho en este negocio desde el principio, cuando nos necesitábamos mutuamente para sobrevivir. Ahora no puedo ni advertir ni despeñar a mi hermano. ¡Un hermano es un hermano!

LA REALIDAD DE LOS HECHOS

Es obvio que Juan, el hijo de Pedro, se preocupa no sólo por el presente sino también por el futuro.

Juan comprende que su tío tiene una triple dimensión; la de familiar, la de propietario y la de empleado de la empresa. Como tal empleado tiene que participar en el plan estratégico de la compañía y aportar sus conocimientos en las reuniones de Cuadro de Mando Integral, porque esto mismo se le exige a

Conflictos

cualquier empleado, en función del puesto que ocupe en el organigrama y mucho más por ser familiar y accionista. Juan, es obvio, que esté preocupado por su futuro en términos de propiedad y financieros, así que si no acepta a su tío como compañero quizás sea imposible que lo acepte como socio, llegado el caso. No entiende por qué su padre no participa de su perspectiva.

Mientras tanto, Pedro, el padre de Juan, tiene una alto concepto de su responsabilidad familiar. Pedro, en el fondo, es jefe operativo de la empresa y una especie de hermano "paternal" en la familia, pues el abuelo ya falleció. El socio en la empresa es un hermano y eso obliga a ser tolerante, tal como en su día su hermano fue generoso y solidario. Esta fraternidad es lo que prima en la relación y no el comportamiento de su hermano ante la implantación del plan estratégico. El padre no llega a entender las razones de su hijo para no dar primacía a estos valores familiares.

¿QUÉ PODEMOS SUGERIR?

1.- Si funcionase un Consejo de Familia no sólo deberían haber dado criterios de entrada a trabajar en la empresa sino también criterios para salir y dejar de trabajar en el negocio familiar. De haberlos diseñado en tiempos lejanos al del retiro, se mirarían como líneas maestras de actuación y no como reglas diseñadas par un familiar particular. ¿Hay una edad obligada para el retiro? ¿Hay un plan de compensación

para retiro del familiar? ¿Debería existir un acuerdo firmado para estos casos de retiro? ¿Han previsto cómo transferir la propiedad?

2.- Si funcionara el Consejo de Familia, éste debería haber previsto un mecanismo de evaluación de comportamiento y rendimiento de los familiares. Así no será una sorpresa cuando llegue esa hora, aunque se sea familiar.

El eludir el problema es un modelo ineficiente de resolución de conflictos, lo que hace que la discusión se aborde emocionalmente y no desde la racionalidad.

3.- El hijo tendrá que emprender el valor de la fraternidad que arguye su padre, pero el padre deberá entender que algún día su hijo no va a tolerar a su tío, si continúa despreciando el necesario cambio en la estrategia. Si Juan entendiese el concepto de fraternidad, quizás algún día Pedro entendería el concepto de eficiencia que defiende su hijo.

4.- El padre deberá ponerse en la perspectiva del hijo. Si quiere que su hijo comprenda el sentimiento de "hermandad", él tiene que entender el concepto de compromiso con la empresa que define su hijo respecto del tío, así como la preocupación que el hijo tiene acerca del futuro de la empresa y el peligro de desmoralización de la plantilla ante el comportamiento del hermano.

El padre debe analizar la preocupación sobre lo mucho que gana el tío para la tarea que desempeña.



Conflictos

CODA

Los padres tienen la obligación de abordar abiertamente estos temas y más aún cuando hay parientes en la empresa. El lugar adecuado es el Consejo de Familia y no el Consejo de Administración.





LA SUBASTA DEL MIEDO

Victoria (la hija): Oye y escucha, papá. Cada vez que empiezo a hablarte de mi propuesta de comprarte el negocio cambias de opinión. Unas veces me cambias el precio a pagar por las participaciones, otras veces el plazo del pago y cambias las anualidades. Así no hay manera de que yo pueda negociar con Cajasur o Unicaja el préstamo que necesito para pagarte. Ayer me pediste además de un precio por el negocio, que te compre un coche y además que te nombre asesor de la compañía.

Nicanor (el padre): Mira, hija mía, yo empecé este negocio hace casi cuarenta años y no he dejado de trabajar para ponerlo arriba ni un solo día. Ya ha llegado la hora de marcharme y de que tú tomes las riendas del mismo. Tienes experiencia y habilidades para gerenciarlo y además sé que lo llevarás aún más lejos que lo he llevado yo. Pero tienes que entender que además del precio hablado, necesito un coche, pues hasta ahora usaba el de la empresa. Y además, necesito ciertos ingresos mensuales para vivir, que me ganaría como asesor de la compañía. Tengo que cuidar de tu madre y de mí.

Victoria, introspectivamente: Aquí hay gato encerrado. Mi padre tiene un comprador que le da más de lo que él mi pidió por el negocio. Estoy segura de que tiene una gran operación y por eso no hace más dar dilaciones y poner chinitas. Quizás crea que no le voy a ir pasando una pensión vitalicia para vivir. Me tiene desesperada.

Nicanor, para sí mismo: Yo no quiero tener una jubilación como si fuera un pobre. Estoy seguro que cualquiera me da mucho más de lo que le he pedido. Mi hija debería elevar el precio y pagármelo con un vitalicio garantizado por una entidad financiera. Cree que puede quedarse el negocio a precio de saldo y eso no lo voy a consentir. Antes vendo el negocio a un tercero

LA HISTORIA ES MÁS AMPLIA

La empresa de Nicanor es como su hijo varón que no ha tenido y eso es lo que hace aflorar tanto ambigüedad y ambivalencia con la hija. Está claro que Nicanor confía en su hija y le duele tener que desprenderse del negocio, por eso quiere seguir ligado al mismo como asesor. No sólo tiene miedo a no disponer de dinero sino miedo al vacío, a un levantarse sin coche y sin comidas con proveedores y clientes. Él quiere ser, junto con Victoria, el alma del equipo, pero quiere que Victoria entienda su postura.

Por otro lado, Victoria entra en una mayor frustración ante negociaciones que se hacen interminables y que le irritan; cada vez que Nicanor

Conflictos

añade una piedra al engranaje, ella intenta afrontar el nuevo envite. Aunque Victoria está madura para gerenciar el negocio, tantos años en manos del padre, y se pregunta si su padre tendrá una carta oculta en la manga. Le molesta esa ambivalencia del padre, que se nota cada vez que intenta abrir la cuestión.

¿CÓMO AYUDARLOS?

Necesitan planear la discusión sobre sus respectivas querencias y expectativas.

a.- Padre e hija nos parecen sinceros cuando plantean la cuestión desde sus respectivas perspectivas.

Aún así, tienen dificultades para valorar la situación. Sería recomendable alguien que le facilitara la tarea. No queremos decir un mediador sino un asesor pues ponen mucho corazón ambos al negociar una estrategia que afecta a su futuro bienestar. Necesitan alguien que les haga ver que se necesita preservar el negocio a la par que dar satisfacción a las querencias de padre e hija. Necesitan ver que hay una condición sinequanon para cerrar la operación: no deteriorar la marcha de la empresa.

b.- Padre e hija deberían ser realistas en sus preferencias. El padre debe contemplar su jubilación y visionar el negocio en manos de la hija. Victoria tiene que visionar el flujo de ingresos para pagar la deuda, optimizar los acuerdos con Cajasur o Unicaja para afianzar los pagos, así como su papel de gerente.

Los dos tienen que tener conciencia de que es difícil satisfacer tantos objetivos y deseos y que deberán hacer alguna transacción para no dañar al negocio.

c.- A Nicanor y a Victoria le recomendamos que hablen abiertamente. En este caso no existe otro interesado más en la familia, si no es la madre. Sus miedos y ansiedades sobre dinero, futuro y responsabilidad no puede distanciarlos ni debilitar la fuerte relación paterno – filial hasta ahora existente. Han sido "tándem" durante los últimos quince años, uno de los motores del éxito de la empresa. Hablar de la sucesión con claridad quizás les exija acudir a un asesor de empresa familiar.

d.- Nicanor tendrá que encontrar un punto de equilibrio entre sus miedos a vivir sin liquidez y la necesidad de legar el negocio a su hija. El asesor les orientará sobre cómo garantizar la seguridad económica y jurídica de esta operación. Los miedos del padre y las sombras de la hija quedarán despejadas.

CUANDO EL JOVEN SUCESOR HACE TABLA RASA

Antonio (director de marketing): Estoy bastante preocupado con los rumores que existen de que el dueño de la empresa, don Eugenio, va a nombrar director general a su hijo Federico. No se si vamos a encajar o si Federico tiene en mente un plan de organización que me afecte a mis 58 años.

Rafael (director de administración): Yo creo, Antonio, que no debes preocuparte. Es normal que don Eugenio, ya tan mayor quiera dejar el puesto de consejero delegado y nombrar a su hijo Federico, para el cargo de director general. Es obvio que le haya dado una cierta libertad para reorganizar la empresa, pero no hasta el punto de prescindir de ti en esta área tan importante de marketing y ventas.

Antonio: Desde que entró Federico en la empresa todos sabíamos que algún día llegaría a ocupar, al menos, el puesto de la dirección general, pero don Eugenio debería habernos comunicado sus planes con anticipación. Todos reconocemos que la propiedad manda en la empresa, pero la empresa no es únicamente la propiedad. Muchos nos hemos dejado el pellejo en este negocio y hemos enseñado incluso a su hijo Federico, cuando ha ido votando por

diferentes áreas; pero eso mismo es lo que justifica que deberíamos haber conocido los planes de don Eugenio y lo que tiene en mente su hijo Federico.

Rafael: Oye, Antonio, déjalo reposar que no es para tanto insomnio.

LA REALIDAD DE LA HISTORIA.

En la empresa de don Eugenio, Antonio y Rafael, llevan más de 35 años trabajando en la misma, prácticamente desde la fundación. Los empleados aceptaron los ascensos y mayores responsabilidades de Federico, pero don Eugenio, a sus 70 años, tenía que haber aceptado y previsto que la cesión del mando en su hijo iba a causar cierto alboroto en los empleados más veteranos y con más edad que Federico, que tiene ahora 40 años. Los empleados veteranos se preocupan ahora de la posible reorganización y del grado en que se vean afectados; pero también se preocupan del futuro de la compañía, cuando se cede el bastón de mando. Por eso Antonio dice para sus adentros: No podemos conocer este cambio por noticias filtradas ni por rumores. El cambio es tan importante que debe ser oficializado. Puede afectarme porque Federico no quiere tener subordinados con mucha más edad; aunque me quedan pocos años para jubilarme, me gustaría terminar mi vida laboral en esta empresa. Tengo miedo de ir al paro y a mi edad no encontrar un nuevo empleo hasta mi jubilación. También Rafael se fue pensativo y dijo ensimismado. «Antonio lleva

Conflictos

razón». No creo que Federico vaya a alterar la organización; pero puede que se le ocurra buscar un jefe de administración más joven, con más dominio de herramientas y de aplicaciones informáticas, aunque con menos experiencia de mando y de conducción de equipos humanos. No soy tan pesimista, pero podría verme antes de un año, a mis 59 años en la calle, porque Federico no quiera tener subordinados tan mayores. Espero que don Eugenio no le deje cometer tan grave fechoría.

La historia siguió avanzando. Federico reorganizó la empresa; pactó el despido de Antonio y Rafael sin que don Eugenio hiciese nada por paralizarlo, contrató a un experto en ventas más joven y promocionó a un joven licenciado en ciencias empresariales para el puesto que dejó vacante Rafael. Los empleados, quiénes en principio vieron de buen grado la cesión de la batuta por parte de don Eugenio, ahora desconfían de Federico; están muy temerosos de nuevos cambios de jefes de marketing y administración y tienen miedo de que tanto cambio haga «zozobrar el barco».

¿QUÉ LE HUBIÉSEMOS RECOMENDADO A DON EUGENIO?

1. Don Eugenio había dado un salto cualitativo enorme, aunque esperado, al introducir a un miembro de la familia en la dirección general. Don Eugenio tenía que haber evitado la filtración de la noticia, habiendo sido franco y honesto con los altos empleados de la empresa. Tenía que haber explicado las razones del

cambio en ese preciso momento de sus 70 años y haber establecido los objetivos buscados con este cambio.

2. La honestidad que le faltó a don Eugenio fue la de explicar los cambios que se iban a hacer y de si algunos de sus empleados se iban a ver afectados con estos cambios. Tenía que haber explicado los méritos de Federico, que eran reconocidos por los empleados, y los méritos que había hecho para ganarse el puesto, sin apelar al derecho de sangre. Tenían que haberles avisado de que no deberían sentirse amenazados y de que el joven director general necesitaría la ayuda de los veteranos, entre ellos Antonio y Rafael.

3. Debería don Eugenio haberles hablado con franqueza a los altos ejecutivos para que no perciban a Federico como una amenaza. Siendo vital que la dirección general recaiga en un futuro propietario, y conociendo sus planes, los altos ejecutivos pueden considerar que la propiedad da una cierta estabilidad futura a la empresa y esa circunstancia sea considerada como una ventaja en lugar de cómo un inconveniente. Debió haberlos incorporado explícitamente al plan de formación de Federico, cuando empezó a rotar por los departamentos y áreas. Debió, en su día, haberles explicado a Antonio y Rafael, que la suya es una empresa familiar y que el futuro de los empleados depende del liderazgo del sucesor (Federico) que ellos tienen que fomentar.

4. El cambio de puesto a favor de Federico debió haber sido anunciado formalmente dentro de la

Conflictos

empresa y a proveedores y clientes. Aunque parezca obvio hay que pregonar las cualificaciones del sucesor en el puesto.

5. Don Eugenio tenía que haberse asegurado de que su sucesor sería respetuoso con los altos ejecutivos que dedicaron tantos esfuerzos a la empresa y que son sensibles al cambio. Las rotaciones pueden ser necesarias, pero el respeto a la dignidad de Antonio y Rafael también es necesario. Debería haber existido un plan de recolocación y unos incentivos económicos para la prejubilación. Por no haberlo hecho así la actitud favorable del personal hacia Federico se tornó en una actitud hostil y no colaboradora con lo que costes y ventas empezaron a salirse del rumbo establecido.



LA ISLA DE PEREJIL

Santiago (el hermano menor y gerente de la empresa). Mi hermana siempre está poniendo obstáculos a cualquiera de mis propuestas. No ve bien que hagamos un contrato de exclusiva con un proveedor y tampoco ve bien que invirtamos en otra actividad para diversificar el negocio. Yo creo que tiene algo personal conmigo.

Federica (la hermana mayor y directora de administración y finanzas) Santiago, mi hermano, trae propuestas que nos condicionan financieramente. Quiere invertir en otra actividad, cuando lo que debemos hacer es reducir la actual deuda del negocio. Ha firmado un contrato de exclusividad con un proveedor que nos impide encontrar a otros que son más baratos en el mercado. Me duele mucho tener que oponerme al director general aunque este sea mi hermano.

Santiago (en alta voz a su hermana): Escucha Federica nuestros modos de enfocar la gestión nunca coinciden. Trabajamos juntos y parece que te molestara que yo sea el director gerente de la empresa. Parece como si fueras incapaz de aceptar órdenes de tu hermano menor. El que seas la hermana

mayor debería hacerte reflexionar sobre tu postura obstructiva.

Federica (contestando a su hermano): Debes oírme, Santiago. Nuestro principal punto de unión es el negocio y el deseo de que la empresa crezca y debemos ser francos el uno con el otro para decidir por consenso. El puesto de director gerente no te faculta para decidir sin consultar conmigo, que poseo el 40% de la empresa, con las mismas acciones que tú. No podemos estar continuamente apelando a papá y mamá que sólo tienen el 10% del capital y están alejados del negocio.

LA REALIDAD DE ESTA EMPRESA FAMILIAR.

Santiago y Federica son honestos, pero su honestidad se ve emborronada por la rivalidad y competitividad que siempre tuvieron como hermanos y que todavía continúa aún después de casados. Sus padres, y sobre todo el padre durante la adolescencia de los dos creó esta rivalidad sin proponérselo, poniendo al menor como ejemplo de persona con actividad e iniciativa y ahora es la madre la que sigue alimentando esta rivalidad y desconfianza entre hermanos por los miedos que acarrea la vejez. Su padre les vendió las acciones, puso de gerente a Santiago sin consultarlo con Federica, de modo que eternizó a su favorito en la empresa. Los empleados perciben la tensión que hay entre los hermanos; la mutua desconfianza que demuestran y la escasa capacidad relacional que exhiben ante clientes, proveedores y empleados. La

Conflictos

aparición de una gran crisis familiar y empresarial es cuestión de tiempo. La independencia de que quiere gozar Santiago deviene cercenada por el excesivo control de Federica. La mala relación entre ellos está desintegrando el negocio y la familia. Crecieron en una solapada rivalidad y se hace muy difícil que uno trabaje para el otro. Fueron tan rivales en la adolescencia y juventud que lo esperado es que, como en el caso de Santiago y Federica, esta rivalidad se intensifique.

¿QUÉ LE PODEMOS RECOMENDAR?

1. Deben ser conscientes de que las funciones de ambos, aunque estén operativamente definidas, se terminarán, como es obvio, solapándose y a veces superponiéndose. El director gerente que es responsable de acopios y aprovisionamientos se encuentra con el director financiero que verá la compra desde el punto de vista de inmovilización financiera y de la liquidez. La confrontación será la normalidad por lo que deberán crear mecanismos para mejorar la comunicación y saber solucionar los enfrentamientos. Quizás en este caso sea vital incorporar uno o dos consejeros no familiares a la administración de la empresa.

2. Deben los padres y sobre todo estos hermanos ser conscientes de la necesidad de desarrollar un plan estratégico que defina las políticas futuras respecto de la diversificación, inversión frente al reparto de dividendos, pautas de retribución y valoración,

acotamiento y limitación de parcelas ejecutivas, empleo familiar, horarios de trabajo, etc.

3. En caso de que el divorcio continúe y a pesar de tener diferenciadas las funciones habrá que buscar soluciones, desde la menos dolorosa a la más cruenta. Por ejemplo, Santiago podría dirigir el nuevo negocio en el que quiere entrar en tanto que Federica podría dirigir el negocio actual, teniendo cada uno de ellos una sustancial autoridad en cada división empresarial. Si el divorcio continuase quizás podrían pensar, si son capaces de acatar órdenes de un externo que no fuese de la familia, siendo conscientes de que esta solución es cruenta y costosa.

4. Si la rivalidad malsana continúa alguno de los dos tendría que vender, ser compensado generosamente, a fin de que el negocio no se fuese a la bancarrota o la quiebra. Esta decisión, si llega, debe procurar que no rompa la relación familiar ni con los padres ni entre hermanos. No debe existir sentimiento de traición por parte del que se marcha ni de exclusión por parte de quien se quede en el negocio. Terminada la operación nadie debe ser calificado de desagradecido, sino más bien agradecerse mutuamente haber llegado a la escisión sin apelar a los tribunales y sin romper los lazos familiares.

REFLEXIÓN FINAL.

A esta familia le ha faltado un alto nivel de inteligencia relacional. Ninguno de los hermanos y



Conflictos

tampoco los padres tenían aptitudes y capacidades para comunicarse y relacionarse directamente. Peor que esto es el elevado grado de frustración y desconfianza mutua que, a pesar de trabajar codo con codo, fue creciendo entre ellos con el tiempo. La motivación del director gerente ha ido disminuyendo con el tiempo ante la posición de su madre y las réplicas y oposición sistemática de la hermana. Tendrán que poner mucho cada uno de su parte para eliminar la desconfianza mutua y tendrán que aprender a saber escuchar y a expresar y verificar lo que quiere el otro. Con un paradigma relacional tan ínfimo y con tanta escasez de comunicación están en un círculo vicioso, que ineludiblemente deberán romper. Están necesitando la ayuda externa de un consejero de empresa familiar. Necesitan que alguien al estilo de Collin Power facilite la tarea de hablar sobre su «isla del Perejil».



CUANDO NO SE PERfila UN SUCESOR

Pepe (hablando de su hijo y de su hija):

Tengo 72 años, María tiene su notariado y me ha dado dos nietos y, Fernando, tiene 40 años y no lo veo con la capacidad para tirar del negocio que con tanto trabajo hemos creado. Yo debo dejar el negocio, aunque no puedo mantenerme en pie, porque en pocos años lo puede llevar a pique.

María no va a dejar su profesión y meterse en este lío que desconoce y Fernando no tiene agallas para continuarlo, aunque lleva en el mismo casi veinte años.

María (la esposa y madre): no me des más la murga. ¿Tú no crees que no ha sido duro para mí, ver que nuestro hijo ni sirve para el negocio ni le gusta?. Este negocio es muy sacrificado y tiene muchas servidumbres. He estado durante un tiempo en el negocio tras la cocina. He llevado la casa, he cuidado de nuestros hijos, he procurado que ahorremos y no lo metas todo en el negocio para tener una buena vejez. ¡Cuándo vas a descansar! ¡Vas a terminar como Fraga operado de las caderas!

Pepe: ¿Y qué podemos hacer? Los dos estamos para un buen caldito con vino de Moriles. Llevamos

más de 50 años trabajando, excepto un pequeño ahorro líquido, todo está en los inmuebles del negocio. Estamos cansados y nuestro hijo no tiene arrosos y nuestra hija no quiere trabajar. ¿Cómo nos vamos a retirar?

LA REALIDAD DE ESTA FAMILIA EMPRESARIAL.

1.- La cuestión de la capacidad de gestión del sucesor se pone en evidencia por el consenso de los padres ante la falta de agallas del hijo para continuar con el negocio. No es cuestión de edad del hijo, ni de experiencia, que la tiene, sino del compromiso y arrojo.

El hijo cree que su padre nunca le va a dejar solo, de modo que aunque trabaja no asume la visión global del negocio, ni las responsabilidades que ya le corresponden por la edad del padre y la experiencia del hijo. La profecía del matrimonio ante la retirada se confirma. Van a tener que morir con las botas puestas.

2.- Los padres orientaron a la hija hacia la carrera de derecho y hacia una oposición porque no querían que sufriera lo que ellos tuvieron que penar para sacar el negocio adelante. Ella si tiene capacidad de tirar de la empresa, pero se le orientó hacia otros derroteros y ahora es tarde para virar. Ese círculo ya no se puede romper.

3.- El matrimonio quiere retirarse pero les llena de preocupación la asunción de responsabilidad del hijo.

Este círculo se fraguó antes, pues ellos sabían que su hijo no iba a ser capaz de asumir la soledad del negocio desde una voluntad de ser independiente y tampoco quisieron romper ese círculo vicioso.

¿QUÉ PUEDEN HACER TAN A DESTIEMPO?

1.- Pepe y María deben pensar si algunos de los nietos serían en el futuro capaz de llevar el negocio.

Los nietos de la hija tienen catorce y dieciséis años y el del hijo tiene diez años. Si quieren mantener el negocio en marcha pueden tomar varias opciones que un consejero pudiera diseñar.

2.- Podría nombrar una gerencia profesional que fuese capaz de llevar el negocio durante veinte años, hasta tanto ver si alguno de los nietos aprende y se interesa por el negocio.

3.- Podría testar un fideicomiso de modo que el patrimonio fuese mantenido durante el tiempo necesario para que el nieto o el biznieto se hiciera cargo del mismo.

4.- Podría separar el patrimonio del inmueble y afectarlo a una sociedad no transparente con actividad y arrendarlo a otra sociedad propia que fuese la que desarrollara tal actividad, dejándola en manos de una gerencia profesional. Esta reorganización bien hecha sería fiscalmente neutra y podría probar, de modo que el negocio pudiera esperar a que algún nieto lo retomara.



Suele ocurrir que estas situaciones son la causa de la pauta de comportamiento de la familia. Un modelo de comportamiento familiar desarrollado por Pepe y María durante más de cuarenta años da lugar a este escenario: una hija alejada del negocio y un hijo que no lo asume, aún estando dentro.

Muchas familias empresariales caminarán en su vida como si condujeran el binomio familia – empresa a través de la niebla: no saben a dónde van.



LA NIÑA DE MIS OJOS

Ángela (la hija): ¡Mamá, parece que no quieres oirme!. El hecho de que mis dos hermanos hayan orientado su vida en Bilbao, uno y la otra en Barcelona no te da derecho a presionarme.

Carmen (la madre): Escucha, Ángela; tus hermanos decidieron seguir otro camino; tu hermano está ejerciendo de juez en un pueblo de Barcelona y tu hermano trabaja para una multinacional en Bilbao, así que tú eres la única que puede tirar del negocio. Tu padre no está nada bien y yo estoy perdiendo fuerza; él no puede atender la promoción de viviendas y yo no puedo atender los dos hoteles. ¿Cómo te puedo convencer de que te hagas cargo de los negocios?.

Ángela: Ya sabes, mamá. Que lo hemos hablado muchas veces. Puedo trabajar sólo por la mañana; las tardes y los fines de semana son para mí marido y mis hijos. No voy a hacerme cargo de la empresa, ¡por enésima vez te lo digo!.

Carmen: Parece mentira hija. Conoces muy bien el negocio, el personal te respeta, tus relaciones con los proveedores son magníficas y la relación con los

tour – operadores privilegiada. No podemos contar con tu hermano, ¿qué quieres, que tengamos que vender el negocio?

LA HISTORIA DE LA RELACIÓN FAMILIAR.

1.- Lo que piensa la generación saliente:

Angela es la hija más joven; fue el recuelo. El hermano mayor tiene 45 años y hace 20 años que salió de Córdoba. La hermana tomó la carrera judicial y después de varios años de oposiciones está de juez en Cataluña. Angela a sus 35 años, casada y con dos hijos, nunca dejó la familia, tiene la capacidad empresarial del padre y ha sido la esperanza de los "viejos". Para ellos, la más pequeña debe ser la continuadora del negocio.

2.- El buque padre-hija.

No es Angela la que depende de la voluntad de sus padres, sino que paradójicamente son los padres los que dependen de la voluntad de la hija. Angela se siente culpable en parte por no acceder a la petición de la madre, máxime viendo enfermo al padre con 65 años y cansada a la madre ¡Parece como si la hija controlara el destino o las decisiones de los padres!. El bucle va desde "no me quieres escuchar" de Angela hasta el "cómo te puedo convencer" de la madre.

3.- La ley del corazón: todo o nada.

La tensión de la escena no les permite ver con claridad el camino a seguir. La madre presiona y la

hija intenta zafarse de esa posición. Angela se siente mal entre satisfacer sus deseos o acceder a los deseos de los padres.

Angela es económicamente independiente y teme también que le presionen sus hermanos. Es verdad que tiene ante sí la gran oportunidad de cuidar de sus padres y desarrollar el negocio, mantenido vivo el patrimonio. Angela quiere vivir su vida, dedicar atención a su propia familia y teme que la relación con sus padres y hermanos se enfríe, si no accede al deseo sucesorio de su madre.

¿QUÉ HACER ANTE ESTE DILEMA?

1.- **Debió planearse la sucesión con anticipación** para evitar esta tremenda situación crítica. Cuanto más se retrase el plan más obstáculos insalvables encontrarán a la solución adecuada. Pero es difícil que el matrimonio hablase de sucesión cuando los hijos tenían veinte años y ellos tenían cuarenta. Es un error aceptar que tendrán un sucesor por el simple hecho de que la hija menor trabajase en la empresa sólo por la mañana. Ahora hay que explorar otras soluciones: desde una dirección externa a una venta o una liquidación.

2.- **No dejar de explorar la escena.** Es obvio que la decisión de Angela sobre si suceder o no en la gestión a sus padres no va a depender de que ellos sean felices en tanto que ella se llene de angustia. La hija no va a tomar el negocio sólo porque así lo deseen los padres. No es posible dar satisfacción a la escala



de preferencia de todos y cada uno de ellos. Tendrán que hablar no sólo de sucesión en la gestión, sino también del modo en que sucedería la sucesión en la propiedad si Angela tomase las riendas de los negocios. Quizás no quiera la hija renunciar a su familia y obtener a la larga sólo un tercio de la propiedad de la empresa. Debería explorarse esta transacción entre la nueva familia creada por Angela a la que renuncia y la compensación no sólo en sueldo sino en acciones del capital de la empresa.



EL DILEMA JUBILACIÓN — SUCESIÓN

El asesor familiar: La familia me ha solicitado una opinión sobre lo que pienso acerca del futuro de la compañía, por eso quiero comunicarte algunas de mis preocupaciones. Ahora mismo la compañía es estable, pero te traslado mi preocupación y mi duda sobre la capacidad del hijo del dueño para llevar el negocio.

El asesor fiscal y contable: Participo de tus preocupaciones. Yo no creo que el hijo, Juan, sea el candidato mejor para llevar el negocio. No tiene conocimientos financieros y es débil a la hora de conducir al personal. Su padre tiene muchas ganas de retirarse, cuando llegue a los 65 años, y no quiere enfrentarse a este problema. Deberíamos persuadirle.

El asesor familiar: No estoy seguro de que manteniendo una reunión con los dos o con el padre a solas lleguemos a otro puerto que no sea el del enfado. Además y veo con más capacidad a su hija Elena para ese cargo, aunque tenga dos años menos que el hermano.

El asesor piensa para sí mismo: Aunque parezca un intruso mi labor de consejero familiar me obliga a entrar de lleno en este asunto tan delicado.

Este es un asunto clave para la supervivencia de la empresa y del patrimonio familiar, que no puedo eludir, aunque se molesten. Mi duda está confirmada y encontraré, quizás, un apoyo en el asesor contable y fiscal de la compañía.

El asesor contable y fiscal, con gran ansiedad, piensa: Siempre han confiado en mí, padre e hijo, pero esta preocupación del asesor familiar, si la comunico, puede que me haga perder su confianza, máxime si le decimos que quien tiene más capacidades es la hija. No me gustaría darles este disgusto, que incluso me puede llevar a perder este cliente. No quiero que maten al mensajero. Quizás deba ser el asesor familiar quien deba abordarlo, pues, al fin y a la postre, ese es uno de sus cometidos y no es el mío. Pero, ¿debo dejarlo solo ante esta tesitura?

LA REALIDAD AVANZA.

Este dilema es muy común en la empresa familiar. Luchan entre el cumplimiento de su deber y el herir o no los sentimientos del padre y del hijo, además de la vida futura de la empresa. No es mal camino que busquen una especie de alianza. No deben dejar de pensar que también el padre pueda participar de esta misma preocupación, prefiera a la hija como sucesora en la gestión, pero no se atreva a decirlo al hijo y además tendría que esperar un tiempo más para retirarse y tomar la jubilación. Puede que el padre se

sienta atrapado y piense que dar un paso en ese sentido es peligroso.

Puede que el hijo no se vea sorprendido si le plantearan esta situación. Quizás él mismo se da cuenta de que no está preparado para la gestión, pues ni siquiera ha entrado en rivalidad con la hermana. Sólo hace falta que alguien organice y plantee la situación de retiro – sucesión. Es obvio que el hijo no quiera abordar esta renuncia para no dar un disgusto al padre o no generar incertidumbre en la empresa. Incluso el hijo se pueda sentir prisionero de esta situación y prefiera que su hermana tome las riendas. Así que estaría aliviado si otros plantean la cuestión.

¿QUÉ SE PUEDE HACER?

1.- El asesor familiar debería haber instado ya la creación de un Consejo de Familia en el que, entre otras cuestiones, se abordara y discutiera un plan de futuro para la empresa. El riesgo que corre la empresa es grande y debe ya iniciarse la reunión.

2.- En esa reunión familiar deben estar presentes, el padre y su esposa, y los dos hijos y hablar de lo que es un plan estratégico para la empresa y para la familia. Cuando el padre se retire, dentro de pocos años, convendrá valorar sus expectativas, fortalezas y limitaciones respecto de la gestión del negocio, con relación al plan previamente diseñado. Ahora hay que aparear las necesidades de gestión de la empresa con las capacidades de gestión de los dos hijos y constatar si son o no las adecuadas.

3.- En el seno del Consejo de Familia el asesor familiar puede ayudar a conseguir un plan eficaz para la sucesión explorando a cada uno de los hijos y verificando si la hija reúne las condiciones exigidas.

4.- Es obvio que en el Consejo de Administración de la Compañía y en el seno del Consejo de Familia se deben explicitar los criterios para la sucesión en la gestión a fin de evitar que nadie se sienta excluido ante los hermanos. Pueden ser criterios acerca de la experiencia, preparación, estilos de mando, etc. Si ella reúne estas mínimas condiciones se le deberá ofrecer un plan para desarrollar su carrera profesional dentro de la empresa. Quizá el hijo reúna condiciones para desarrollar la dirección de algún área funcional de la compañía.

5.- En caso de que ninguno de los dos reúnan las condiciones o no quieran adquirir el compromiso convendría pensar en una gerencia externa, hasta tanto los hijos adquieran las capacidades y/o asuman el compromiso de la gestión.

LEMA DE ESTA FAMILIA.

«El próximo consejero delegado de esta empresa deberá ser la persona más capacitada y con un alto compromiso, sea o no de la familia».

CUANDO EL FUNDADOR NO CEDE LA BATUTA

Rafael (el hermano mayor): Mira Federico, nuestros hijos ya saben tomar decisiones. Han asumido algunas responsabilidades y tienen que saber decidir quién de entre ellos va a dirigir la compañía.

Federico (el hermano menor): De acuerdo Rafael con tu preocupación, pero no en el procedimiento. Es verdad que mis dos hijos y los dos hijos tuyos llevan ya más de veinte años trabajando en la empresa. También es verdad que más que primos se llevan como hermanos, pero no le pongas en la tesitura de que sean ellos los que tengan que decidir.

Rafael: Si tus hijos y los míos no son capaces de decidir sobre esto ¿cómo van a ser capaces de dirigir el negocio cuando nos retiremos nosotros? Si no lo hacen nos veremos en la necesidad de fichar a un gerente que o sea de la familia.

(Rafael ensimismado). Yo sé que mis hijos y los de Federico llevarán bien la empresa. También sé que deberíamos los mayores tomar la decisión sobre el sucesor. Para mí el mejor es el hijo mayor de Federico, pero cómo les digo eso a mis hijos. Todos son capaces de llevar la empresa, pero creo que mi sobrino mayor es el mejor preparado y más apto.

Tengo miedo a proponerlo a mi hermano Federico y que luego su hijo fracase. Eso nos podría llevar al desastre. Tengo miedo de que mis hijos lo vean como una imposición, por eso pienso que deberían ser los jóvenes los que tomaran la decisión.

(Federico para sus adentros). Mi hermano quiere dejarle ese "marrón" a mis hijos. Tiene miedo de que él y yo tomemos la decisión. No quiere reconocer que mi hijo mayor es el más competente para el puesto. A mí no me importa decírselo, pero ¿cómo le va a sentar en su ánimo? Sin embargo, en el fondo de su corazón él piensa como yo: que su sobrino mayor sea el gerente. Comprendo que esto es muy duro para él cuando tenga que planteárselo a mis sobrinos. Les lanza así el muerto a los jóvenes, quienes pueden terminar enfrentados. No es una situación fácil.

LO QUE SUELE SUCCEDER.

Se dice que es la generación saliente la que debe proponer al sucesor. Así se dice que hará Aznar en el 2003 cuando deje el P.P. Pero, a veces, o no se puede o no se quiere. Esto último es lo que le sucede a Rafael.

En tanto que Federico piensa que quiere trasladarle el problema a los jóvenes, Rafael cree que es lo mejor a largo plazo para la familia y para la empresa. Al fin y al cabo tendrán que convivir y no conviene imponerles una decisión. Rafael está convencido que si los que están implicados en la decisión participan en

Sucesión

ella, la decisión será más eficaz. Federico entiende que con el equilibrio de familia existente alguien tendrá que optar de entre los cuatro por un miembro del otro clan. Si fuera elegido el hijo mayor de Federico alguno del clan de Rafael podrá aparecer como perdedor a primera vista, pensando que alguno le apetezca asumir esa responsabilidad.

Federico duda sobre si sus hijos aceptarán el reto o lo evitarían. ¿Es justo dejarlos en tan gran responsabilidad?. También necesitamos un líder, pero ¿para toda la vida como yo acepté a mi hermano Rafael?

UN POCO DE LUZ ANTE EL PROBLEMA.

1.- Rafael y Federico necesitan sentarse con sus respectivos hijos y clarificar todas esas presunciones acerca de la transmisión de la gestión.

2.- Aunque Rafael siga pensando que lo mejor es que los hijos tomen la decisión, debiera él ayudarles a esa toma de decisión. Quizás el consejo externo fuese una buena aproximación.

3.- Los implicados, seis personas, necesitan avanzar en la comprensión de lo que piensa Rafael y responderse ¿Cuáles son nuestras funciones y responsabilidades?

4.- Hay que definir el organigrama futuro y dirección del negocio. Si fuesen capaces de compartir la visión y la estrategia, tanto los clanes familiares

como la empresa, darán sentido a lo que deben hacer y sabrán encontrar el líder con mejores capacidades y virtudes para dirigir.

5.- Cabría con ayuda del exterior evaluar las limitaciones y capacidades de cada hijo para el cargo, así como sus grados de compromiso para asumir tanta responsabilidad.

6.- Debería planear la formación que necesitan en detalle para cada puesto, así como una evaluación por referencias y resultados.

7.- Federico y Rafael, junto a sus hijos, deberían discutir, quizás con una ayuda externa, el liderazgo, tipo de liderazgo, responsabilidades por área o si se produce tensión y no hay consenso el fichaje de un gerente externo por un período transitorio o definitivamente.

Es obvio que las ideas de los mayores no tienen por qué coincidir con la de los jóvenes. No coincidirán ni percepciones ni expectativas ni visiones y sin embargo deberían llegar a algún acuerdo, pues el negocio avanzará si dejan al lado algunas preocupaciones y comparten la visión y el compromiso. Deben explorar conjuntamente la decisión y deben aprender a dialogar entre generaciones y dentro de cada generación como bien hacen Rafael y Federico.

¿PARA CUÁNDO VA A CEDER LA BATUTA?

Juana y Silverio, hermanos, comentan al salir de una reunión familiar.

Juana: Mira Silverio, papá cree que va a estar vivo siempre. No está tan preocupado como nosotros por nuestro futuro. De alguna manera deberíamos hacerle llegar este mensaje.

Silverio: Claro que papá sabe que no va a durar para siempre, pero no le gusta abordar el asunto. No hay manera de conseguir que se ponga a tiro para hablar de este asunto. ¡No sé cuándo va a estar disponible!

Juana: ¿Cómo vamos a planear nuestro futuro? Si muere, ¿qué va a ocurrir?, ¿quién se quedará con el negocio? ¿quién lo va a gerenciar?. Te hago notar que mamá no tiene idea alguna de este negocio cuando y a llevamos nosotros trabajando varios años. Si papá muere ¿van a decidir ellos o nosotros?

Silverio tiene 35 años y Juana 32 y llevan trabajando más de diez años en la empresa, que han sido años de un rápido crecimiento.

Telesforo, el padre, tiene 60 años, buena salud y el negocio es su tercer «hijo». Llega al almacén a las siete de la mañana, trabaja todo el sábado y rara vez toma vacaciones. No hay día de vacaciones que no llame un par de veces a través del teléfono móvil.

Cuando sus hijos le plantean dudas sobre el futuro, Telesforo siempre contesta que sobra tiempo para hablar de este asunto y que no pretenderán descabalarlo.

LA SITUACIÓN PERMANECE.

Juana y Silverio es lógico que estén preocupados por el futuro del negocio y de sus familias respectivas. Les preocupan sus carreras, la seguridad de las familias y el futuro de sus patrimonios.

El padre necesita enfocar correctamente la continuidad. Telesforo se está enfrentando a su envejecimiento y es obvio que no quiera analizarlo ni aceptarlo. Telesforo no es una crisálida que pueda luego emerger como una vigorosa mariposa sino una persona mayor que debe pensar en jubilarse. Telesforo no aborda la cuestión porque las soluciones no son sencillas ni rápidas o porque no ve a Juana ni a Silverio preparados para sustituirle. Esperar y ver es la estrategia de Telesforo, pero esta estrategia empeora el proceso y lo estropea.

¿QUÉ PODEMOS RECOMENDARLES?

Sucesión

1.- Deben abrir un foro de discusión sobre este asunto. Lo ideal sería que Telesforo y su mujer llamaran a sus hijos para discutir sobre el asunto. Quizás Telesforo necesita la ayuda de su mujer para abordar o calar el melón.

Cada uno tiene que tener la oportunidad de hablar sobre lo que les preocupa, sus expectativas y sueños. La cuestión a debatir no es que se vaya Telesforo, sino el de la continuidad de la empresa. Así reafirmarán su identidad familiar, verificarán sus fortalezas y llegarán a reconocer las aportaciones de cada miembro.

2.- Deben saber diferenciar las tareas cuando se enfoca la continuidad empresarial. Una tarea es la de planificar la transmisión de la propiedad del matrimonio de Telesforo. ¿Para Juana y Silverio que trabajan en la empresa? ¿Igualitariamente o desigualmente? ¿de otro modo?

La otra tarea es la de la transmisión de la gestión. ¿Se debe retirar Telesforo parcial o totalmente? ¿Quién será el consejero delegado, Silverio o Juana? ¿Un profesional externo a la empresa?

3.- Se precisa un plan especial para Telesforo, quien fundó la empresa, sobrevivió con ella y la desarrolló. Telesforo no se puede ir al vacío, tiene que retirarse yendo hacia algún sitio, disparando a un objetivo determinado que le llene de satisfacción. Telesforo debería tutelar la formación de sus hijos y orientarlos en la dirección de la empresa. Telesforo debe entender que monitorizar el plan de sucesión será el mejor premio de su vida.



4.- Hay que articular las etapas del plan de sucesión, que es duradero y requiere un continuo apoyo tanto en la transferencia de la gestión como luego de la propiedad.



DESPUÉS DE CUARENTA AÑOS DE CASADOS Y TAN DIFERENTES

Rafael (el padre): Mira Edelmira, puesto que desde que hicimos separación de bienes, todas las acciones de la compañía están a mi nombre, estoy pensando en revisar mi testamento y planificar mi sucesión. Tenemos ya a nuestros dos hijos casados y tenemos cinco nietos. Si me pasa algo quisiera que nuestros dos hijos heredaran las acciones del negocio, pero como nuestro hijo Rafael lleva desde los 18 años conmigo en la empresa, creo que debo mejorarlo dándole el 60% de las acciones y a nuestra hija, que nunca ha trabajado en la empresa, dejarle el 40% del capital de la compañía.

Edelmira (la madre y esposa): Bueno Rafael, parece que eso tiene sentido pero me parece que deberías igualar a los dos, tanto a Rafaelito como a Mirita. Es verdad que Mirita no ha trabajado nunca en la empresa, pero tiene tanto derecho como nuestro hijo a ser tratada igual. Además, si a ti te pasa algo ¿cómo sigo yo viviendo y de qué? ¿Nuestros hijos me van a seguir trayendo el sueldo que tú traes a casa?

Rafael (el padre): Llevas razón en tu desconfianza hacia nuestros hijos, pero estoy seguro que nunca te abandonarán. Tú podrás vivir de la pensión de viudedad y de algún ahorro que tienes y ellos te darán lo que necesites. En lo que no estoy de acuerdo es en dividir el capital del negocio en dos, pues nuestro hijo Rafael ha trabajado mucho y Mirita

nada. Además, en un negocio siempre debe haber alguien que mande.

Edelmira (para sus adentros): No estoy tan segura. Rafael y Mirita tienen su propia familia. Tienen sus hijos y necesitarán todo el dinero para criarlos y darles una carrera. Yo me quedaré con la pensión de viuda, que es de hambre, pues te empeñaste en cotizar poco de autónomo, en ponerte un sueldo bajo y en no hacerte un fondo de complementariedad de pensiones, después de liquidar gananciales, haciéndome beneficiaria si te mueres. Me quedaré con la casa que se me asignó en la separación de bienes y tú te quedaste con todo el negocio. Me apartaste del negocio y ahora me va a dejar en la ruina si muere limosneando a mis hijos. ¡No hay derecho!

Rafael, para sí mismo: tengo que buscar una manera de que Edelmira entienda que no le puedo dejar las acciones, ni siquiera usando el tercio de libre disposición. Tengo que hacerle entender que Rafael tiene que tener mayoría en el negocio y que Mirita sólo esté a los resultados. Estoy seguro que mis hijos no la van a dejar tirada.

LO QUE REALMENTE PASA.

Rafael quiere dejar atado el futuro del negocio y tiene la idea clara de lo que hay que hacer con las acciones. Como prioridad es dejar el negocio en buenas manos tanto en la gestión como en el control de la propiedad. Su hijo Rafael que ya tiene 33 años

Transmisión de la propiedad

y lleva 15 años en la empresa es el claro sucesor, pero tiene también que gobernar desde la propiedad de la misma. Le ha sorprendido que Edelmira no acepte el reparto desigual del capital de la compañía, que ha crecido gracias al esfuerzo de su hijo Rafael. Esto va a crearle problemas.

Rafael cree que su mujer puede vivir con la pensión de viudedad, aunque sea baja, pues tiene algún pequeño ahorro y si algo necesita se lo dará Rafael desde el negocio, pues nunca dejará tirada a su madre.

Edelmira tiene 55 años, siete años menos que Rafael, su esposo. Le ha dado toda su vida al cuidado del lugar y a la crianza de los hijos. Ahora, como abuela, quiere disponer de dinero, si muere Rafael, para poder regalar caprichos a sus nietos y sentirse independiente de su hijo Rafael. Su marido debería haber sido generoso y dejarle acciones o, al menos, el usufructo de las acciones para garantizarse un dividendo cada año.

LO QUE SE DEBE HACER.

1.- El matrimonio podría beneficiarse de una revisión y análisis de sus hitos y ver el camino que les ha llevado hasta esta fase. Él tiene 63 años y ella 55, dos hijos de 33 años (Rafael) y 30 años (Mirita) y cinco nietos. Si logran entender sus esperanzas, expectativas y miedos se clarificarán y entenderán mejor desde sus diferente posturas.

2.- Es obvio que Rafael es el único dueño del negocio después de la separación de bienes que hicieron hace 20 años, cuando los niños eran jóvenes y, por tanto, tiene todo el poder dominical y de decisión en el negocio y sobre su patrimonio. Sin embargo, Rafael se ganaría el apoyo de su mujer respecto de la asignación de las acciones, si le garantiza a ella más liquidez durante la viudedad en su caso. Así podría conseguir que Mirita entendiera la asignación desigual y legal de la propiedad empresarial con la ayuda de Edelmira.

3.- Rafael, al pensar en el futuro del negocio, debería analizar muchos elementos de la familia y del negocio, pues si él muere, seguro que Mirita no aceptará que su hermano Rafael con el 60% del capital sea administrador único, sino que ella querrá estar en el negocio y vigilando desde el Consejo de Administración. Un consejo de dos hermanos no es bueno, quizás debieran tener un consejero externo.

4.- Si bien es verdad que se puede prever en el testamento este reparto de acciones. Quizás pudiera ser interesante que vendiese o donase ya a sus hijos parte de la propiedad, por ejemplo, el 49% a partes iguales y anunciase la asignación desigual del resto de las acciones hasta la razón 60/40. Debería hacer funcionar el Consejo de Administración por el presidido y formado con sus dos hijos y dejar de ser administrador único, anunciando que cuando llegue a los setenta dejará el Consejo, pero seguirá presidiendo la compañía.

Transmisión de la propiedad

5.- Podría tener un seguro de vida, aunque caro, dejando beneficiaria a su mujer para darle a ella liquidez en caso de muerte o podría donarle usufructo de parte o todo el 51% de las acciones, si representa igual o menos del tercio de libre disposición, cambiando los estatutos y garantizando un dividendo mínimo y preferente a los accionistas y dándole poder de voto al usufructuario cuando él fallezca.

6.- Rafael y Edelmira podrían diseñar un protocolo que estableciera criterios para acceder a la propiedad no sólo de los hijos, sino nietos, así como criterios para trabajar en la empresa.

7.- Rafael y Edelmira deberán ocuparse de planificar el patrimonio debiéndose centrar en las necesidades de Edelmira, si muere Rafael, el padre. En las necesidades de Rafael y Mirita, sus hijos, pues uno trabaja y otro no trabaja en el negocio, respetando no dañar los derechos legítimos y contemplando futuros costes fiscales si se produce la transmisión «mortis – causa».

8.- En esta planificación deben participar los padres y los hijos. Así se clarificarán los diferentes papeles de propiedad, gobierno de la compañía y gestión de la misma. Los cuatro deberían encontrar un equilibrio entre las exigencias de la empresa y las diferentes necesidades de la familia y sus ramas.



¿POR QUÉ TODOS IGUALES?

Genoveva (la esposa): Mira Nicolás, todavía no entiendo por qué tu padre Juan y tu hermano Pedro ganan lo que tú. Tú eres el consejero delegado de la empresa y llevas el peso del negocio. Tu hermano Juan no pone en el negocio ni tanto esfuerzo ni tantas horas como tú. Ya sé que tu padre lleva rigiendo el negocio casi 30 años hasta que tú cogiste las riendas del mismo hace cinco años. Eso lo entiendo. No entiendo por qué tú siempre pones en primer lugar a tu padre y a tu hermano. Tú tienes la obligación de tomar en consideración tu propia familia.

Nicolás (el marido): Ya está bien, Genoveva. No olvides que mi padre y mi hermano son parte de nuestra familia, bueno parte de mi familia. Sin ellos no habría negocio ni condominio.

Genoveva: Claro, siempre dices lo mismo. Siempre son ellos lo primero para ti, pero ni tu padre ni tu hermano piensan de igual manera. Ellos siempre se ponen en primer lugar.

Nicolás ensimismado: Cada vez que dialogo con Genoveva sobre el negocio, siempre cree que me pongo al lado de mi padre y de mi hermano. No entiende que todos somos socios. Tenemos diferentes

tareas que hacer, pero somos socios. Por eso cobramos el mismo sueldo sin mirar qué tarea hace cada uno. Todos sabemos que trabajamos comprometidos en el negocio. Ese es el éxito del negocio y no otro. No podemos cambiar el modo de actuar. Me gustaría que Genoveva lo llegara a entender.

Genoveva reflexiona para sí: todavía no se ha enterado de lo que quiero decir. Tenemos tres hijos y su hermano Pedro sólo tiene uno y además su mujer trabaja. A sus padres no falta de nada y a mí si me falta para vivir. Nicolás trabaja sábado y domingo y está mal pagado por lo que hace. Basta con que su padre y su hermano lo reconocieran y le compensaran. Así viviríamos sin tantos agobios.

CONTINÚA LA HISTORIA.

Genoveva y Nicolás siguen con diferentes puntos de vista y está peligrando su matrimonio. Nicolás sigue pensando que los tres deben tener la misma remuneración. Genoveva sigue queriendo vivir en casa, cuidando de los hijos, y que a su marido se le compense por su dedicación al negocio. Para Genoveva lo importante es ganar según sus necesidades y piensa que su cuñado y su suegro tienen menos necesidades y además Nicolás debe ser compensado por las horas y dedicación extraordinaria. Ya va siendo hora de que su suegro se vaya retirando. Para Genoveva su familia sólo es su esposo y sus hijos.

De otro lado, Nicolás tiene un profundo sentido familiar, pero su familia no sólo son su mujer y sus hijos, también lo son sus padres y su hermano Pedro. Está convencido que el éxito del negocio se debe a la contribución de todos ellos; gracias a no crear desigualdades en la remuneración de ellos tres se mantiene la armonía y no se generan perturbaciones.

¿QUÉ SE DEBERÍA HACER?

1.- Nicolás y Genoveva tendrán que dialogar más sobre la diferencia entre justicia e igualdad en el seno de la familia. Nicolás deberá escuchar la preocupación de su mujer. A la par que dialogan sobre equidad, tendrán que valorar las aportaciones de Juan y Pedro, padre y hermano de Nicolás.

Las diferencias de opinión nacen de las diferentes percepciones sobre la contribución que cada uno hace al negocio.

2.- Quizás haya llegado el momento de reconsiderar la retribución igualitaria. Para eso convendría oír a los accionistas (padre y madre), pero quizás haya que llamar a un asesor externo de empresa familiar.

3.- Es obvio que se debe explicitar los criterios de retribución. Son el valor del mercado según función y responsabilidad, experiencia y capacidad, así como cualificación por resultados. Esto es más necesario aún cuando se es un familiar.

4.- Las familias que trabajan en el negocio necesitan llegar a comprender que hay cuestiones que no se pueden discutir en el hogar, sino en el negocio.

Es obvio que padres e hijos tienen un determinado sistema de valores, pero los consortes suelen someter a revisión y crítica ese sistema de valores.

5.- Es obvio que los consortes tienen un profundo interés en el éxito del negocio familiar y en el sistema de retribución. Desde, la perspectiva personal del consorte sobre lo que es justo y lo que es injusto se necesita clarificar los criterios para llegar a entender igualdad y equidad. Habrá que crear un espacio de discusión que denominamos Consejo de Familia.

EL REPARTO ¿EQUITATIVO O CONTRIBUTIVO?

La madre (a la puerta de la notaría): Es una locura lo que quieren que pongamos en el testamento. Ya sé que de esta forma al tener tú más de 65 años puedes entregar el negocio a tus hijos para evitar impuestos en patrimonio y en sucesiones, pero más importante que todo eso es que lo distribuyas entre todos tus hijos de modo justo. ¿Cómo vamos a ser justos si no le das igual participación a cada hijo?

El padre: ¿Pero por qué habríamos de hacerlo? Uno está trabajando en la empresa y los otros dos tienen sus propias carreras.

La madre: ¿Qué, que no deberíamos tratarlos a los tres por igual? Ya habíamos hablado de ser equitativos con nuestros hijos y esto que quieres hacer no es justo. Este ha sido tu negocio y es el resultado de tu esfuerzo pero también el mío.

El padre: Así fue durante los primeros veinte años pero no ahora. Creo que los miembros de la familia que trabajan en la empresa ya casi quince años se merecen una recompensa. Sería injusto que el hijo que trabaja en la empresa comparta los resultados con sus dos hermanos que no trabajan en el negocio. Pudieron trabajar pero decidieron ser uno médico y otro profesor de universidad ¿Le dan ellos a tu hijo participación de lo que obtienen como médico y como profesor?

La madre (para sus adentros): Creo que deben recibir lo mismo los que están fuera que el que está dentro; pero que podemos darle si sólo tenemos la casa donde vivimos y el apartamento de la playa. Todo el patrimonio está enterrado en el negocio. No puedo permitir un trato desigual. No me sentiré satisfecha con que mi hijo tenga el 60% del negocio y entre los otros dos el 40%. Además, de qué vamos a vivir si para ahorrar impuestos le damos el negocio.

El padre (reflexivo): ¿Por qué este hijo que lleva el negocio día a día va a percibir lo mismo que los hermanos que viven de sus carreras? Sería una carga para el negocio tener que ayudar a aquellos que no contribuyen en nada. Ser justos no es lo mismo que se iguales. La igualdad en el reparto de las acciones es injusto o no es equitativo para el que trabaja en la compañía.

LA REALIDAD MÁS QUE COMÚN ES:

Que los padres tengan diferentes percepciones sobre la familia y el negocio. Desde la escala de valores familiares "igualdad es sinónimo de equidad". Pero eso mismo es diferente visto desde la empresa, en la que la justicia es contributiva: "según contribuyes así recibes" frente a la distributiva y conmutativa de la vida familiar. Las dos perspectivas son válidas vista desde perspectivas diferentes.

La madre entiende por justicia igualdad. Cuando reparte pasteles les hace uno a cada uno. Cuando llega la festividad de Reyes a los tres les regala la

Transmisión de la propiedad

misma cantidad de dinero. Por tanto los tres deben participar a partes iguales en la propiedad del negocio. Tiene una visión emotiva de la justicia y desde luego es prudente sobre su necesaria independencia económica.

El padre cree que el hijo que trabaja en la empresa y que contribuye al resultado debe participar en las ganancias primándolo.

ALGUNOS CONSEJOS PARA DAR SALIDA A LA SITUACIÓN.

1.- Los padres siempre estuvieron de acuerdo en hacer justicia en el testamento, pero antes de hacer realidad ese concepto tienen que consensuar lo que eso significa ¿Ser justo es dar un bocadillo a cada uno de los tres o ser justo significa que el más hambriento recibe dos bocadillos o que el más capacitado para ganar para sí mismo reciba menos?

2.- Veamos lo que dicen los profesionales. Quizás un buen asesoramiento familiar, legal, contable y del riesgo nos dé un gran plan frente al plan del padre. Consúltenles y quizás le abran nuevas perspectivas.

3.- Nos dirán que separemos los diferentes procesos que emergen al cambiar la propiedad del negocio de los padres a los hijos. Hay un cambio en el control que pasa a tres manos en lugar de estar en una sola mano y además que un hijo alcanza la mayoría. Hay un cambio en la renta de los padres al entregar el negocio y se producirá un cambio en la política de dividendos. Dependiendo de las necesidades

de las familias y de la empresa estos procesos se deben abordar separadamente o no. Por ejemplo, el hijo que trabaja pudiera recibir el control del negocio, en tanto que el hijo que recibe una renta por un esfuerzo (dividendos preferentes) y el matrimonio todos los dividendos normales como usufructo. También pudiera ser que los padres mantuvieran un voto plural en el negocio para controlarlo, aunque dejaran de dirigirlo y el hijo que trabaja tuviera la propiedad de las acciones y sólo el control de la gestión. Así los padres determinarían la política de retención de dividendos.

4.- El padre y la madre deben ponerse en primer lugar de modo que deben protegerse a sí mismos y buscar la fórmula que permita entregar el negocio a los hijos, compensar a los que salen desfavorecidos en el reparto de acciones y garantizarse ellos el futuro con dividendos o con un vitalicio asegurado. Todo va a depender de la realidad patrimonial, del flujo de caja del negocio y de las perspectivas del matrimonio y de los hijos.

5.- Habrá que explorar lo que piensan el médico y el profesor. Quizás estén dispuestos a recibir otras compensaciones o participar a partes iguales con el hermano que trabaja en la empresa y firmar un documento de venta o de opción de compra con el hermano a un período determinado, pensando que el negocio debe mantenerse diez años para no perder la exención y la bonificación fiscal.

¿Y SI PAPÁ MUERE?

Samuel (el hermano de 65 años): En nuestra sociedad parece algo raro, incluso un tabú, plantear el asunto de la planificación del reparto de herencias. Creo, que mi mujer, Victoria puede pensar que tengo una enfermedad grave. Tenemos tres hijos, uno de ellos trabaja en al empresa desde hace 15 años y está muy comprometido con el negocio. Si lo planteara mi mujer, la familia podría pensar que Victoria tiene un "amigo". Si mi hijo dijera algo, pensaríamos que es un egoísta. Creo que deberíamos plantear el asunto tanto tú, querida hermana, como yo, pues cada uno de nosotros tiene el 50% de la empresa.

Araceli (la hermana de 60 años): Estoy en la misma situación que tu, Samuel. Tengo dos hijas y una de ellas lleva trabajando en la empresa casi 20 años. La cuestión hay que plantearla desde el punto de vista de nuestras respectivas familias y desde el punto de vista de la empresa. Los dos estamos en régimen de gananciales, lo que en parte obliga a consensuar con nuestros esposos el plan de herencias respectivas. Mi marido y yo pensamos que nuestros hijos deberían recibir las acciones de la compañía a partes iguales, en tanto, que vosotros pensáis que las acciones sólo deben ir para el hijo que trabaja en

la empresa, equilibrando a los otros dos hijos, con la asignación de otros bienes. No pensamos lo mismo y eso puede acarrear problemas en nuestra familia.

Samuel para sus adentros: Yo creo que Araceli lleva razón. Ella piensa repartir las acciones entre sus hijos a partes iguales, pero no percibe, que mi sobrina Juana, la que trabaja casi 20 años en la empresa, no va a entender este criterio de paridad, pues la hermana, trabajando en una casa de seguros, va a recibir las plusvalías por ella generadas. Creo que debieran discutir el asunto no sólo familiarmente, sino empresarialmente, pues mi otra sobrina sería en su día una accionista buscadora de renta, solamente.

Araceli (ensimismada): Mi marido es copropietario de las acciones, pero en el fondo no tiene derecho moral a ellas, porque las adquirió mediante una donación, encubierta como una venta de mi padre a plazos; de modo que debiera asegurar que si enviuda, mantenga la posición de darles por donación o por venta a nuestros hijos. No estoy muy segura de que sea bueno, que mi sobrino, el que trabaja en la empresa, sea el único heredero pues se quedaría con el 50% de las acciones, en tanto que mis hijas acreditarán el 25% cada una y no tengo garantías de que los primos que trabajan en la empresa no hagan un tandem contra mi otra hija. Tenemos que sentarnos a hablar dentro de cada familia y entre familias y debemos hablar con alguien que nos ayude a contemplar este escenario, que se nos acerca.

LA REALIDAD QUE CONTINÚA.

Samuel y Araceli pidieron ayuda externa y decidieron elaborar un plan de futuro acerca del legado empresarial; se sentaron con la generación joven y comenzaron a comentarlo. El plan necesitó mucha más reflexión y acuerdo que el simple otorgamiento de testamentos de Samuel y Victoria y de Araceli y su esposo. Tuvieron que garantizar la liquidez para su vejez respectiva pues sus cotizaciones habían sido muy bajas. Tuvieron que crear un fondo para compensar a los hijos que no iban a recibir acciones. Tuvieron que hacer un acuerdo de compra-venta con la joven generación que trabajaba en la empresa para garantizar que el que superviviera en la pareja no cambiará el plan de herencia; es decir, el plan fue una pequeña semilla que no creció de repente ni dio el cobijo repentino a empresa y herederos.

Samuel y Araceli, hecho el plan como semilla recién plantada, tuvieron que regarlo y observar su evolución y su crecimiento, cambiando aquellas cosas que iban exigiendo las circunstancias de la familia y de la empresa, pero sin perder el rumbo de la marcha final. No hubo rivalidades incontroladas entre hermanos, ni hubo cambios por divorcio en la generación mayor, de modo que el plan se cumplió con pequeñas modificaciones.

REFLEXIONES AL HILO DE ESTE CASO.

1. El plan de herencia es radicalmente un plan de contingencias, para prever situaciones de muerte,

enfermedad de larga duración o incapacidad de los propietarios.

2. El plan debe diseñarse mediante el apoyo del consejero de empresa familiar y de los asesores de la familia y la empresa. Este equipo debe asegurarse de que se tratan todos los puntos críticos, que afectan a la familia y afectan a la empresa. Ayudará el equipo no sólo a cuantificar los aspectos impositivos sino también la disposición y capacidad de los herederos para comprometerse con el negocio y aceptar las responsabilidades asociadas a la propiedad (en nuestra historia hacemos referencia a los hijos de Samuel y Araceli, que trabajan en el negocio).

3. Los miembros de la familia no deben dudar en plantear cuestiones sobre los planes de herencia de las otras ramas familiares (en nuestro caso Samuel y Araceli se comunicaron sus respectivos planes y comentaron sus alcances). Los miembros de la familia deben preguntar sobre el montante de carga impositiva que habrá que pagar en sucesiones; los hermanos casados en régimen de gananciales deberán explicitar si podrán trabajar con los consortes como accionistas sobrevenidos; los sobrinos pueden plantear a los tíos el alcance para la empresa de que devengan accionistas primos que la desconocen y nunca han trabajado en ella.

4. Todo plan de herencia debe contemplar quién de la siguiente generación asumirá el mando de la empresa o tendrá que encargarse de venderla. No es bueno formar a este responsable en mitad de una crisis por contingencia de muerte o de enfermedad.



Transmisión de la propiedad

Deben nombrar albaceas las ramas familiares, si es posible, a la misma persona y de común acuerdo.

5. Todo plan de herencia debe diagnosticar quiénes de los legítimos herederos desean la propiedad y el compromiso para con la empresa y conocer la posición de los hijos que trabajan en la empresa respecto de los que no trabajan ante el hecho de que puedan devenir accionistas. Quizás, a veces, sea conveniente entregar otros activos a quiénes no buscan trabajar en la empresa o firmar un compromiso de venta con los hijos que se responsabilizarán de dirigir el negocio a la muerte de los padres.

6. Todo plan de herencia del negocio debe analizar el cuadro legal vigente en lo referente al impuesto de sucesiones y donaciones y sus implicaciones financieras sobre el sujeto pasivo que es la generación receptiva.



¿VENDER O SEGUIR PILOTANDO EL BARCO?

Carmelo (el padre): Mira Josefina, abundan los casos y ejemplos de empresas familiares, que se han vendido o incluso han abierto a capital extraño a la empresa. Para nosotros, eso sería doloroso porque nuestros hijos trabajan en la empresa y estamos emocionalmente comprometidos con la empresa y con los empleados. Si vendemos perdemos la cultura y la rutina de levantarnos cada mañana y relacionarnos con los empleados y con nuestros proveedores. También es verdad que si nos mantenemos en la empresa tendremos que cambiar nuestra manera de actuar.

Josefina (la madre y esposa): ¿Y qué será de nuestros hijos si vendemos? Tanto José como Javier y sus esposas trabajan en la empresa. No van a seguir siendo empleados; en todo caso lo serán por poco tiempo. Sus maneras de negociar con proveedores serían diferentes a las del comprador y el modo de servir en el cash, en las tiendas o a la hostelería no tendría nada que ver a como nosotros lo hacemos. Es verdad que nos darán dinero, pero tendremos que hablar de este asunto con nuestros hijos, si prefieren que vendamos o llegar a ser los futuros propietarios.

Carmelo (para sus adentros): Creo que lo bueno es vender ahora de un modo pausado y parcialmente. Podríamos vender una parte minoritaria y comprometer la venta del resto de las acciones en 4 o 5 años, garantizando el empleo y la dirección a nuestros hijos y observando el devenir junto al nuevo socio. Claro que tener un nuevo socio, aunque minoritario, es garantizar una tasa de rendimiento razonable a su inversión (¿un 7%?) y escuchar sus ideas acerca del modo de seguir creciendo y logrando nuevas metas. Algunos trabajadores querrán marcharse y no se si mis hijos se acostumbrarán a dar cuentas a un tercero. Dejaremos de ser paternalistas con nosotros mismos y con los empleados y tendremos que acuñar "gánate el puesto".

Josefina (introspectivamente): Yo creo que la venta sería una bendición pues tendríamos más vida de familia, menos presiones de las administraciones y de los sindicatos y gozaríamos de nuestros nietos. Mis hijos durante un tiempo podrían seguir trabajando en la empresa, cobrando un sueldo, sin tener que ser responsables de más de 500 nóminas. Creo que ninguno de mis hijos aceptaría vender y tener que depender de un nuevo consejero delegado; pero deberíamos vender ahora que se están produciendo concentraciones en el sector, nos dan un buen precio y nos cubrimos de la intemperie. Al fin, nosotros tenemos 64 años, nos queda un año para jubilarnos y nuestros hijos con 40 y 36 años tienen un mundo por delante para iniciar otros negocios.

Carmelo (dudando para sí mismo):
¿Seguiremos creciendo y siendo rentables? ¿Nos estamos estancando? ¿Podemos manejar a más de 500 personas y más de 60 puntos de venta? ¿Es el momento óptimo de vender dada la etapa de desarrollo de la empresa? ¿Tenemos capacidad humana y financiera para luchar contra esos monstruos de la competencia? ¿Podemos cambiar al ritmo que está cambiando el sector de la distribución de alimentos y bebidas? ¿Seguiremos siendo atractivos para nuestros compradores en el futuro?

¿QUÉ HICIERON ANTE ESTA REALIDAD?

Carmelo y Josefina con sus hijos analizaron si el sector en el territorio estaba consolidado. Si el sector es un sector maduro quizás en el futuro no haya compradores a la vista. La central de compras a la que pertenecen, su gran defensa, está perdiendo socios y volumen debido a las absorciones que están realizando las grandes. Tienen dudas de que esa central de compras se pueda mantener en el futuro si no se fusiona con la otra central que existe en España.

Carmelo y Josefina están analizando la compatibilidad del comprador con la manera de actuar de su familia, sobre todo atendiendo al periodo que van a vivir juntos hasta que se materialice la venta, liberada de compromisos con las administraciones públicas: prácticamente 5 años.

Saben que su empresa está bien posicionada en el mercado; han desarrollado un marketing de concentración en un territorio en el que gozan del 25% de cuota de mercado. Mejoran su posición si cierran su estrategia defensiva abriendo 10 tiendas más y dos nuevos cash and carries pero para entonces quizás no encuentren un comprador que los valore como lo hace ahora. Para entonces el comprador crea que la empresa ya no tiene recorrido de crecimiento.

REFLEXIONES ANTE ESTA SITUACIÓN.

1. El mejor momento de vender es cuando su empresa tiene un potencial y sostenido crecimiento y un magnífico historial de ventas y beneficios. Mire si su empresa está por encima de la media del sector y si dispone de financiación para financiar el referido crecimiento, supuesto que los hijos están comprometidos y están tirando de negocio. Antes de pensar en vender, Carmelo y Josefina deberían planificar el reparto de la herencia. Antes de vender las acciones valdrán menos y también será más bajo el coste fiscal para los hijos, sea por venta sea por donación.

2. Pregúntese que es lo que quieren vender; si la empresa o el negocio; si la totalidad del negocio o parte del mismo. Al comprador de este negocio sólo le interesan las existencias, las cuentas a cobrar y los derechos de arrendamiento, los camiones y el sistema informático. Usted podrá recibir un precio por ellos y

Transmisión de la propiedad

pagar a sus proveedores saldando la deuda. Por tanto puede ser interesante que sitúe previamente los activos fijos (inmuebles y naves) en una sociedad patrimonial y negocie la venta del negocio comercial completo o de los activos citados.

3. Si deciden vender sólo el negocio comercial, pueden venderlo transfiriendo las acciones con lo que el comprador adquiere los activos y pasivos. En este caso saldrá usted beneficiado fiscalmente pero el comprador probablemente abone un menor precio por el valor de los títulos. Tendrá que garantizarles el arrendamiento de los puntos de venta durante un largo periodo de tiempo, lo que supondrá una corriente de ingresos para ustedes y una condición necesaria y obligada para el comprador.

4. También podrá vender parte del capital a una sociedad de capital riesgo con pacto de recompra en 7 años, garantizándose una predeterminada rentabilidad. Esto ayudaría financieramente al plan de crecimiento, pero plantearía a la familia varios riesgos. El primero es que en 7 años, la familia y sobre todo los hermanos José y Javier tienen que permanecer unidos para generar el aumento de valor previsto. El segundo es que el nuevo socio puede resultar molesto, requerir un puesto en el Consejo de Administración y con toda seguridad un control del voto para ciertas decisiones. Luego tendrán que generar cash-flow para la recompra con lo cual con toda seguridad que se van a limitar dividendos.



Colorario

Si ustedes, como Carmelo y Josefina, quieren vender la empresa, háganlo en el momento preciso y aduciendo razones correctas. Busque consejo y asegúrese que comprenden el proceso completo y cómo va a afectar al empleo de las familias, de los hijos, en este caso, y al trabajo futuro de cada uno de ellos.



SE AGOTAN LAS IDEAS

David (el hermano mayor) ¡Mira Tomás, en esta familia nuestra empresa es nuestro modo de vivir y nuestro modo de vivir es la misma empresa! No lo olvides y déjate de monsergas sobre la necesidad de disponer de consejeros independientes.

Tomas (el hermano menor): Estas equivocado, David. Nosotros no tenemos un Consejo de Administración. Cuando nos reunimos papá, mamá, tú y yo y nuestra hermana Elena, nunca somos capaces de separar la familia de la empresa, cuando salimos de la oficina. No disponemos de un verdadero asesoramiento independiente, de modo que andamos confusos la mayor parte de las veces.

David: Hermano, eso no es verdad. Papa habla con empresarios del sector y sobre hacia donde van los negocios y además también con algún ingeniero amigo. Somos una familia muy unida y no necesitamos opiniones de otras personas. Cuando surge un problema siempre hemos sabido solucionarlo.

La conversación continúa.

Tomás (ensimismado) piensa que David está equivocado y también su padre. Un Consejo de

Administración no es una sala llena de familiares, amigos y algún empleado. Un Consejo de Administración es algo mucho más serio. La empresa pienso que necesita un nuevo modo para tomar decisiones y además necesita nuevas ideas. Necesita crear una barrera permeable, pero barrera que diferencie la empresa de la familia de modo que las dos no se encuentren simultáneamente en el momento de la toma de decisiones. Además apenas nos reunimos y sólo lo hacemos cuando tenemos que apagar el fuego.

David: La verdad es que Tomás puede llevar razón, lo que ocurre es que no me atrevo a reconocerlo, tengo miedo de plantearle eso a mi padre, acostumbrado a "orden y mando" en la empresa y en la familia. Nos reunimos una o dos veces al año o cuando hay un conflicto. Nuestro Consejo no representa a todos los intereses sino a los de papá y mamá, que a veces están equivocados. ¡Quizás fuese bueno que alguien externo e independiente nos diese su opinión y nos obligue a tratar los asuntos con menos dosis de familia y más dosis de empresa!

¿QUÉ LE PODEMOS RECOMENDAR?

1. Tienen que entender que el Consejo de Administración tiene que representar los intereses de todos los accionistas, no sólo los de la familia de Tomás, David y Elena, aunque ellos sean mayoritarios. El tío Gumersindo y la tía Cecilia tienen el 20% de las acciones y no son ni escuchados.

Transmisión de la propiedad

2. Llenar el Consejo de Administración de miembros de la familia no es una inteligente solución. Los padres de David y Tomás tienen un vínculo emocional con la empresa, que a veces precisa de un contrabalanceo de alguna mente independiente. El Consejo de Administración no debe estar recargado de familiares, que es lo que normalmente sucede en la empresa familiar. El Consejo de Administración no es una escuela de aprendizaje de hijos y familiares inexpertos enfrentados a los retos de familia y de la empresa.

3. No siempre es conveniente incorporar al Consejo de Administración a empleados, asesores, etc. Deben ser oídos en el Consejo pero no es conveniente que formen parte del mismo. Otra cosa es que participen en órganos de gestión, lo que normalmente es deseable. No olvide que el Consejo debe evaluar puntos fuertes y débiles de asesores y empleados ejecutivos no familiares.

4. Tomás y David deben recomendar al padre la búsqueda de personas que no tengan intereses personales, ni económicos ni emocionales, respecto de los asuntos de la empresa, Así recibirán consejos objetivos.

5. David y Tomás deben recomendar a su padre personas conocedoras del riesgo del negocio y que hayan demostrado en su vida que hayan sido capaces de asumir riesgos, tomarlos y afrontarlos y salir airoso.

6. Debemos recomendar a David y a Tomás que busquen personas respetuosas, a los que respeten sus padres y su hermana, así como personas que respeten la familia de estos hermanos preocupados.

7. Quizás les sea difícil encontrar el mirlo blanco de un consejero independiente, respetuoso, objetivo y experimentado en tomar riesgos. Pero lo pueden encontrar entre jubilados con experiencia, ejecutivos de otras empresas no competidoras que han surcado el mercado con éxito. Tomás y David deben también analizar las debilidades que encuentren en su empresa, sean financieras, tecnológicas o de marketing.

8. No deben buscar el mirlo blanco sin antes definir a donde quieren ir y además cuál es la cultura de la empresa. Al consejero de la empresa le interesa saber todos estos extremos tan importantes.

9. Deben asumir que ustedes van a perder todo el control pero también que un consejero externo no es una amenaza para su control sino un vigía, un vigilante, un abogado del diablo y un mediador, que ha demostrado virtudes de emprendedor.

NOTA FINAL

Un consejo con independientes no dirige la empresa ni es un brazo ejecutivo. No planifica turnos ni canales de distribución. Su tiempo se dedica a diseñar estrategias, dar opinión objetiva sobre ejecutivos, preparar la sucesión y revisar



Transmisión de la propiedad

honestamente el liderazgo del jefe de la empresa, propietario y a veces jefe de familia.

Un consejero independiente no le gusta el control de la empresa pero si va a descubrir en la mente del padre de Tomás y David y en las cabezas de ellos los puntos débiles y fuertes que poseen.

¿A qué se debe que no existan independientes en los Consejos de Administración de las empresas familiares?



¿CONSEJEROS INDEPENDIENTES?

Manuel (fundador y presidente): Creo, Rosario, que estamos entrando en un momento difícil. Tú y yo empezamos la empresa en 1965 cuando era prácticamente un "chiringuito". Ahora nuestros hijos están sobrepasando sus 30 años, se han casado y tenemos unos pequeños nietos, monísimos. Nuestro grupo factura cincuenta millones de euros y tengo miedo de que tú y yo solos podamos abordar el futuro de nuestra empresa.

Rosario (esposa accionista): Empezamos desde abajo, nos hemos internacionalizado y nuestros hijos serán capaces de llevar adelante este negocio, porque todavía a ti y a mi nos quedan diez años de recorrido.

Manuel: Es verdad que tenemos ese recorrido, pero ante esta competencia tan fuerte y ante una cada vez mayor necesidad de internacionalización necesitamos incorporar al Consejo de Administración personas que nos ayuden a tomar decisiones hasta que nuestros hijos maduren.

Rosario: Escucha, Manolo, yo no estoy de acuerdo con eso. La entrada de una o varias personas ajenas a la familia rompería nuestra intimidad familiar

y en el negocio. Hasta ahora te han servido tus asesores y tus amigos y sobre todo tus asesores fiscales y financieros.

El diálogo continúa después de hacer mutis

Manuel: Rosario no entiende que tenemos buenos asesores que cobran por sus consejos, pero no son independientes, pues pueden temer perder el contrato si su asesoramiento puede ponerse en peligro como proveedores de servicios. Prefiero disponer de un par de personas que expresen abiertamente sus ideas sobre el futuro de la compañía y sobre la capacidad de nuestros hijos para «tirar» del negocio, sin miedo a perder mi amistad o la de mis hijos. ¿Para qué quiero un Consejo Familiar (Rosario y mis hijos), que no nos reunimos y cuando lo hacemos parece que estamos en la taberna o en la peluquería?

Rosario: Creo que Manolo puede tener razón. Nos vendría bien incorporar a personas sin intereses directos en el negocio, que conozcan los riesgos de lo que nos rodea y vecina y que nos respeten. Sin embargo, pienso que perderíamos intimidad, conocerían nuestros miedos acerca de las capacidades de nuestros hijos y estaríamos dando «cuartos al pregonero» no solo de cosas del negocio, sino también de interioridades de nuestra familia.

¿CÓMO SIGUIÓ LA HISTORIA?

Manolo incorporó a sus hijos en el negocio y también a la nuera y a sus dos yernos. Amplió el

Transmisión de la propiedad

Consejo de Administración, incorporando a sus tres hijos (un hijo y dos hijas) y como es natural no celebró ninguna reunión seria en la que pudieran debatirse cuestiones acerca del futuro con objetividad. Pasados dos años de tan mala experiencia Manolo volvió a plantearle a Rosario la necesidad de disponer de consejeros externos para poder abordar seriamente el mercado ruso y húngaro así como para poder penetrar en las grandes cadenas de alimentación que seguían concentrándose mediante fusiones, absorciones y compras, por lo que les era cada vez más difícil entrar o permanecer en los canales de distribución. Rosario creía que todavía no era el momento adecuado y que deberían esperar unos años más hasta ver si los hijos demostraban capacidad para seguir adelante con el negocio. Las dudas de Rosario seguían exasperando a Manolo.

¿QUÉ LES PODEMOS RECOMENDAR?

Nunca es pronto para organizar un Consejo de Administración con independientes en la empresa familiar. La verdad es que cuanto antes se haga mejor será para la familia y para la empresa de Manolo y Rosario.

Lo importante no es el tamaño sino la disposición mental para escuchar las recomendaciones de los consejeros independientes, que son importantes y vitales.

El Consejo de Administración con independientes va a exigirles a Manolo y Rosario un plan estratégico

y un plan de sucesión, lo que va a ayudar a mantener centrada a la empresa, va a estimular la maduración de los jóvenes, hasta ahora bajo el látigo de papá y el regazo de mamá y, sobre todo, va a obligar a definir y comunicar la visión del negocio y el enfoque del mismo. Estos independientes son el tribunal de última apelación, que examinará objetivamente los espinosos asuntos que se plantean en el matrimonio de Manolo y Rosario.

Manolo y Rosario descubrirán que no tienen todas las respuestas sobre el futuro de su empresa familiar. Perderán más que intimidad; gradualmente parte del férreo control que ahora tienen sobre el negocio. Estoy seguro de que agradecerán esa pérdida intelectual pues les hará más saludables e higiénica su manera de pensar.

Los hijos de Rosario y Manolo van a aprender mucho en el seno de un Consejo de Administración con independientes. Oxigenarán sus mentes, perderán sus miedos ante papá y, sobre todo, podrán escuchar voces respetables y respetuosas sobre el porvenir de la empresa.

El Consejo de Administración con independientes ofrecerá soluciones creativas, opiniones objetivas sobre liquidez, sucesión, capacidad de antiguos asesores, etc. Además traerá información de retorno que será de gran utilidad para el negocio.

NOTA FINAL.



Transmisión de la propiedad

Convencidos Manolo y Rosario de la necesidad de incorporar al Consejo de Administración un par de personas independientes su problema ahora es saber cómo encontrarlos. ¿A usted que se le ocurre?





NO ARRUMBAR AL MENTOR NO FAMILIAR

Javier (hijo): Escucha papá, yo creo que Francisco, el jefe de ventas, no acepta que yo tenga 42 años y que, aunque siga sus consejos, he madurado y puedo superarlo con mis decisiones arriesgadas, pero cada día más acertadas. He aprendido mucho de sus consejos y de su asesoramiento desde que entré a trabajar contigo, una vez que terminé en Córdoba mis estudios de empresariales.

Juan (padre): De acuerdo, hijo mío, Francisco tiene ya casi 60 años entró a trabajar a los pocos años de fundar yo el negocio en 1965, cuando tú apenas tenías 12 años y de su capacidad de trabajo, entrega y experiencia en esta empresa ha tomado decisiones muy arriesgadas en este negocio inmobiliario. Puede que Francisco todavía te vea como su alumno bisoño e inexperto. Yo creo que todavía tienes que aprender mucho de él. Yo cumpliré 65 años el año próximo y me jubilaré como ejecutivo. Vendré poco por la empresa y espero que aproveches los años que a Francisco le quedan para jubilarse.

Javier (hijo): Claro papá; Francisco seguirá siendo el jefe de ventas, aunque yo creo que necesitamos promocionar a la gente más joven en esa área en la que necesitamos más agresividad. Cuando tú dejes la empresa tendremos que cambiar ciertos esquemas sin dejar de contar con Francisco, al que veo ya como cansado.

Juan (el padre) (introspectivamente): Creo que Javier lleva razón en cuanto al cansancio de Francisco, pero Javier debe recordar la gran ayuda que en los últimos quince años Francisco le ha prestado. Ha sido su preceptor y su mentor y a veces su maestro. Mi hijo ha sido un gran discípulo y como tal no debería rechazar el consejo del "viejo". Francisco tiene muchas cosas aprovechables y no se le puede jubilar.

Javier, el hijo, (para sus adentros): A veces siento como si a Francisco le molestaran mis triunfos y que ya no le siga pidiendo consejo. Francisco ha dado mucho de sí mismo a la empresa, pero ahora lo siento como agotado mentalmente, sin "olfato" y sin intuición. Creo que cuando mi padre deje el mando ejecutivo tendré que reorganizar el departamento de adquisiciones y ventas.

CÓMO CONTINÚA EL DRAMA.

Javier se incorporó a la empresa de su padre en 1981 a jornada completa en el departamento de adquisiciones inmobiliarias. La empresa de Juan se dedicaba a adquirir, en las crisis económicas, viviendas y sobre todo naves industriales que los bancos se adjudicaban cuando ejecutaban las hipotecas. Compraba lotes de casas, cocheras y naves a bajo precio que luego vendía en el mercado o arrendaba. En esta difícil tarea de prospección del mercado Francisco había sido su gran maestro, el que con el tiempo Javier ha ido cuestionando. Javier ya tiene

Transmisión de la propiedad

otros consejeros fuera de la empresa y fuera de Córdoba pues sus buenas relaciones con las entidades financieras le han permitido ampliar su red operativa fuera de Andalucía, sobre todo hacia la costa del levante español.

Tiene relación incluso con grandes inmobiliarias de España de los que va aprendiendo cómo evoluciona el mercado de viviendas y naves industriales y ahora incluso Javier se siente y juega el papel de mentor de jóvenes empleados de su propia empresa. De modo que Javier se ha despegado de quién fuera su maestro, Francisco, y está pensando en prescindir de él, cuando su padre le entregue el poder. Quien tiene grandes preocupaciones sobre el futuro de Francisco es Juan, el fundador del negocio. Está viendo la predisposición de su hijo sobre Francisco y está pensando en no dejar el negocio en manos de su hijo en tanto no resuelva este problema. Francisco fue un gran ariete a la par que baluarte para Juan y el negocio de compra-venta de inmuebles de segunda mano. Lo fue en la crisis de 1975-1983 y lo fue en la crisis de 1990-1996, de modo que pronto puede llegar otra crisis a aprovechar y Francisco puede ser un gran empleo. No se le puede pagar prejubilándolo porque está cotizando desde 1966 y lleva más de 35 años de servicio en la empresa.

¿QUÉ DEBERÍAN HACER?

1. Deben recordar conjuntamente padre e hijo las grandes enseñanzas y el buen aprendizaje que el

hijo recibió y puso en práctica, debido a la experiencia de un líder no perteneciente a la familia mayor que el hijo y con más experiencia.

2. Deben recordar conjuntamente que el ejecutivo no familiar impartió conocimientos sobre las mejores maneras de hacer negocio, creó una red de contactos profesionales, que aprovechó el joven, y le enseñó a tocar las teclas del piano para no desafinar en cada concierto.

3. Este ejecutivo le ayudó a mantenerse por delante de sus competidores y le corrigió muchos errores además de prevenirle de decisiones arriesgadas y catastróficas.

4. Deben recordar padre e hijo las veces que Francisco ayudó al joven a levantarse, limpiarse el polvo del tropezón y caída y las veces que le ayudó para seguir avanzando. El padre debe recordar que la enseñanza y crítica constructiva de Francisco es lo que hizo al joven más experto. Francisco tenía autoridad moral para ofrecer consejos sinceros en ocasiones vitales a Javier y con toda seguridad, en la crisis inmobiliaria, que se avecina, Francisco seguirá ofreciendo esos consejos, propios de una persona ajena a la familia.

5. Ambos deben saber que ahora es cuando Francisco está en mejor disposición de ofrecer consejos sobre la mejor manera de hacer negocios, seguir creando red de contratos dentro y fuera de la empresa y, aunque Javier, ya puede andar por sí solo a sus 42 años, en este negocio no conviene

Transmisión de la propiedad

prescindir de valiosos mentores. Claro que Javier tendrá que definir lo que todavía quiere conseguir de quien fuera su mentor y la clase de información de retorno que le quiere suministrar a Francisco, para que éste en su asesoramiento sea eficiente.

6. Padre e hijo deben aclarar que Francisco ya no es el mentor pero si el consejero, con lo cual deberán darle una merecida confianza para que aquél pueda ser sincero en sus apreciaciones sobre cada nueva situación. Se deberá aclarar a Francisco que su puesto no corre peligro y la mejor manera de aclararlo pudiera ser la de incorporarlo como consejero externo en el Consejo de Administración o definir su posición en el Comité Ejecutivo de la empresa, aún cuando el padre se jubilara. Es obvio que Javier debe seguir teniendo otros consejeros externos a los que ha ido incorporando en su proceso de aprendizaje.



DIÁLOGO ENTRE EJECUTIVOS

Carlos (alto ejecutivo de una empresa de gran consumo en Córdoba): No entiendo como tú, Ignacio, te empeñas en seguir trabajando en esa empresa familiar como director de producción. Ya se que la empresa marcha muy bien, pero nunca vas a llegar a director general, porque esa designación sólo depende de los genes. ¿Por qué no te vas, como yo, a una empresa no familiar en donde no se te presenten esas dificultades para tu desarrollo profesional? Cuando pasen unos años y tengas 40 y tus hijos creciendo vas a necesitar no sólo más sueldo sino también dar satisfacción a tus capacidades paralizadas por el nepotismo de la familia de tu jefe.

Ignacio, (director de producción de una empresa familiar en un pueblo de Córdoba): Quizás lleves razón Carlos. Es verdad que en la empresa familiar captar a directores no familiares y, aún más, ascenderlos es el mayor reto que tiene la empresa donde trabajo con tres hijos en espera para ocupar posiciones. Sin embargo, tú Carlos, no tienes acceso directo al jefe, como lo tengo yo, de modo que conozco lo que se está cocinando cerca de mí. En mi empresa hay menos burocracia y más agilidad que en la tuya y no existen zancadillas al compañero

para autopromocionarse. Es verdad que mi jefe es un poco paternalista, pero los tuyos son anónimos y fríos. Si acaso, conoces bien al director del grupo para Andalucía.

Carlos (para si mismo): Es verdad que Ignacio lleva razón. En su empresa el largo plazo está muy claro en tanto que a mí cada trimestre me exigen más y más ventas. Tienen una buena retribución, aunque es inferior a la mía y no reciben incentivos, pero están seguros en su puesto y tienen muy claro el papel que desarrollan y lo que son. En el fondo son algo importante en el pueblo y yo soy poca cosa en Córdoba.

Ignacio (introspectivamente): El tiene una gran carrera profesional delante de sí; si va cubriendo objetivos no sólo le darán incentivos sino que también le ofrecerán nuevas y mejores pagadas posiciones en la organización. Sin embargo, el no tiene el grado de intimidad con la familia que tenga yo y eso para mi es una gran satisfacción. Se que nunca llegaré a la cima, estando a la espera alguno de los tres hijos del jefe, pero me siento persona y responsable. Soy un "actor secundario" como lo es Carlos pero en un papel bastante más relevante y destacado. Se que me podría ir a una empresa no familiar; que ganaría mejor retribución, pero perdería reconocimiento y calidad de vida. Tengo un elevado grado de lealtad a la empresa y a su jefe, que me acogieron recién salido de la formación media de carácter técnico en la Universidad de Córdoba. No soy como los jóvenes que están saltando de empresa en empresa.

LA HISTORIA CONTINÚA ENTRE IGNACIO Y CARLOS.

La empresa en la que trabaja Ignacio ha sufrido un cambio drástico. Pablo, el hijo mayor del dueño, (37 años) se ha quedado al frente de la gerencia de la empresa. Ha reunido a los 40 empleados y ha iniciado un plan de formación para todos los trabajadores, incluidos los ejecutivos como Ignacio.

Pablo empezó a dar voz a cada empleado y a revisar las actuaciones de cada uno de ellos a la par que les ha ofrecido un plan activo de participación en beneficios según resultados. Ignacio cree que acertó no siguiendo los consejos de su amigo Carlos, quién hoy es director regional del grupo en Andalucía. Ignacio sigue en el pueblo, integrado en la empresa desde el cambio del jefe y además el joven Pablo ha incorporado modos de conducción de grupos humanos mucho más prácticos que su padre y también bastante más participativos. Pablo les ha abierto a nuevos retos y todos ellos están interesados en romper la última monotonía amistosa a la que el padre de Pablo había sometido a la empresa.

REFLEXIONES AL HILO DE ESTA HISTORIA.

1. Muchas de las empresas familiares tienen grandes ventajas sobre las grandes corporaciones en lo referente a estilos de vida, que atraen a ejecutivos no familiares.

2. Muchas empresas familiares, para no perder a sus ejecutivos, tienen que ser creativas para ofrecer razones para no marcharse de ellas. Ofrecen retribuciones variables, horarios flexibles, etc. Pero esto, con ser importante, no lo es todo. Los ejecutivos en la empresa familiar buscan algo más que un paquete de retribuciones. Buscan que se les ofrezca nuevos retos y nuevas oportunidades de demostrar lo que valen.

3. La empresa familia, como la de Pablo, ofrece retribuciones que no son superiores a las de mercado; sin embargo ofrecen otro paquete de compensaciones económicas y afectivas que el ejecutivo valora en alto grado. La empresa familia debe aclarar la posición en que quedarán los ejecutivos cuando entre el sucesor en ella y tratar a los ejecutivos no como ejecutivos de órdenes sino como miembros del equipo gestor y además deben tener la posibilidad de rotar y promocionarse.

4. La empresa familiar, como la de Pablo, ha vendido la especificidad de su cultura y sus modos de hacer. La cultura de la empresa familiar debe ser amable y no burocrática; debe ofrecer un espacio en el que se escuchen las ideas de los trabajadores y en el que el trabajo siempre sea novedoso y excitante. Esto, junto al salario y compensaciones justas, es mucho más estimulante que grandes incentivos y el sometimiento a la ansiedad y el estrés.

5. La empresa familiar debe contratar y mantener personas empleadas que quieran ser parte de esa cultura familiar, una cultura que valora las aportaciones



Transmisión de la propiedad

a largo plazo de ejecutivos y trabajadores, frente a la exigencia cortoplacista de las grandes empresas. Usted puede desde la empresa familiar, como la de Pablo, dar incentivos vía formación específica, flexibilidad de tiempo vacacional o libertad de iniciativa de propuestas y de ejecución que son imposibles en la gran corporación empresarial mucho más burocrática.





DOS HERMANOS QUE NO SON CAIN Y ABEL

Ricardo (el hijo): Escucha, papá, te jubilaste con 65 años, el año pasado y este año lo hace tu hermano, mi tío Enrique. Tenías la propiedad de la empresa al 50%. Me pusisteis a mí de director general y a mi primo Enrique, hijo de tu hermano, de director de administración y al frente de los temas informáticos. Enrique, mi primo se divorció hace dos años; está desconcertado; no aparece por la empresa y además usa la tarjeta de la empresa para sus gastos personales. Yo, entre tanto, tiro de los clientes y de la logística y procuro que nuestro negocio de transporte de paquetería siga adelante y vaya triunfando. Pero así no podemos seguir. Os habéis jubilado tú y mi tío; seguís siendo propietarios y administradores y no tenéis voluntad de corregir esta situación. Al menos ampliar el Consejo de Administración con una persona independiente y que tome con vosotros la decisión de aclarar la situación. Si a mi me tenéis que despedir, hacerlo.

Julián (el padre de Ricardo): Escucha, hijo mío, esto me lo has repetido varias veces. Lo he hablado con tu tío Enrique y dice que esa persona independiente rompería el statu quo y siempre beneficiaría a uno de los hermanos con su decisión,

de modo que mejor es dejarlo como está. Yo creo que con el apoyo de nuestros asesores podemos salir adelante y resolver esta cuestión.

Ricardo (para sus adentros): Mi padre no se da cuenta de la situación; no puede enfrentarse a su hermano. Mi primo Enrique no está comprometido con la empresa familiar y es una fuente de Gasto y de ineficiencias. Debería, Enrique, quedarse sólo como accionista, recibir el dividendo y no perturbar el funcionamiento. Yo creo que la solución no es llamar al asesor jurídico sino tener un consejo de administración que funcione y no queden estos asuntos bloqueados. Por eso, antes o después, tendremos que incorporar una o dos personas independientes o cuando mis padres vendan o leguen sus acciones, nos compraremos o venderemos.

Julián (introspectivo): Mi hijo, Ricardo, tiene toda la razón. Pero, ¿Cómo le digo a Enrique que mi sobrino, su hijo, no funciona?. ¡Se ha dislocado y enloquecido con el divorcio! ¡Anda como un discotequero cualquiera y no tiene paz ni sosiego! Necesita ganar para pagar dos casas. Nosotros tenemos que seguir viviendo de los dividendos y la empresa puede irse al fondo en el naufragio.

LA REALIDAD CONTINÚA.

Ni Julián, el padre de Ricardo, ni Enrique, su hermano, son capaces de contratar a una persona ajena a la empresa para que les ayude a tomar decisiones en el Consejo de Administración. Los dos

Transmisión de la propiedad

creen que una persona ajena e independiente nunca podrá entender el dilema y además piensan que no tendrá sentido para un experto interesarse por este problema e inmiscuirse en unas relaciones familiares que se están agriando. Además ambos piensan que si se da este paso se romperá el statu quo y el resultado será que habrá un ganador y un perdedor. Para este caso sólo tenemos que hablar con el abogado de la familia y no seguir el consejo de Ricardo de llamar a un tercero en discordia. Al fin y a la postre los hermanos podemos perder la amistad y hasta el cariño, de modo que más vale esperar y ver si el tiempo soluciona estas tensiones. La empresa de Ricardo y Enrique no resolvió este dilema. Enrique hijo, siguió gastando y gastando. Ricardo, como gerente, se fue quemando y quemando; se han agotado los dividendos y apenas hay dinero para pagar la nómina y los salarios de los hijos. Julián y Enrique viven de sus pensiones.

¿QUÉ DEBERÍAMOS HABERLES RECOMENDADO?

1. Tenían que haber solicitado el apoyo de un consejero de empresa familiar antes de pudrir la situación y la relación entre hermanos y primos.
2. Posiblemente charlando con el consejero de empresa familiar hubieran encontrado diferentes alternativas a la situación, de modo que se hubiese garantizado la marcha ascendente de la empresa, mantenido la política de dividendos como fuente

complementaria de renta para los jubilados y el ajuste de gasto incurrido por Enrique hijo.

3. Una de las alternativas pudiera haber sido incorporar dos independientes consensuados al Consejo de Administración, lo que hubiera sido la única fuente real de información y comunicación sincera y objetiva. Este nuevo Consejo de Administración hubiera representado mejor, incluso que los propietarios, sus intereses como accionistas, diferenciándolos de sus intereses como padres. Este Consejo hubiera resuelto el dilema vigilando la marcha de los hijos ejecutivos y proponiendo soluciones quizás dramáticas. Las soluciones pueden ser muchas al dilema. Todos ellos hubieran ido a buscar la permanencia de la compañía, garantizando el complemento de renta para Enrique y Julián. Todas ellas hubieran logrado un compromiso de compra-venta de acciones entre hermanos y primos, que se dispararía si se producían contingencias previstas en el mismo. Todos ellos hubiesen previsto la reconducción de Enrique, hijo, dentro de la empresa o en su defecto, fuera de la empresa, en otra ocupación.

4. El Consejo de Administración ampliado a dos independientes hubiera abordado decisiones importantes, no sólo esta de la sucesión, sino evaluación de la gestión de Ricardo y Enrique así como de la estrategia en el sector del negocio de paquetería, sometido a una terrible competencia.

COLORARIO.



Transmisión de la propiedad

No abordar con valor situaciones como las de Julián y Enrique, jubilados y sin fuerzas para enfrentarse por cuestiones de sangre, llevan al traste a muchas empresas familiares.

