

LOS TEMORES DE LOS ACTORES DURANTE LA TRANSICIÓN GENERACIONAL

Al reflexionar sobre los procesos de Transición Generacional y las más frecuentes inquietudes, temores y angustias que recibimos durante estos años de consultoría a familias empresarias, lo primero que resalta es: **¿quién es el sujeto que las expresa?** Pues, contrariando la simplicidad del análisis en la relación **sucesor – sucedido**, nuestra experiencia muestra que provienen de diferentes actores –**cónyuges, madres/padres, otros miembros de la familia nuclear, familia extendida, trabajadores, proveedores, clientes, financiadores, entorno social**–, inicialmente sin grado aparente de importancia. No obstante, como lo presentaremos, el ignorar o menospreciar su existencia y relevancia, amén de la necesidad de ser escuchados e incluidos, suele ser causa de fracasos o tropiezos serios en dichos procesos y su sostenibilidad.

En **primer lugar** resuenan inquietudes propias del **fundador/a** –muchas veces ocultas o disfrazadas con otros ropajes–, al sentir que su ciclo de vida productiva y biológica se acerca al final, y que el balance en lo personal y familiar no fue el mejor: *“¿se mantendrá mi obra?”; “¿quiénes de ellos quieren y pueden continuarla?”; “¿los preparé en la razón y el corazón para seguirla?”; “¿cómo asumiré mi familia mi retiro e inactividad?”; “¿los empleados, socios, clientes, proveedores, bancos, aceptarán la decisión y al sucesor?”; “¿debo darle prevalencia a la consideración familiar en la selección?”; “¿cómo será la participación de parientes políticos?”; “¿logré transmitir los secretos del negocio, mi experiencia, habilidades e intuiciones?”; “¿perderé influencia en mi familia?”; “¿escasearán mis recursos económicos?”; “¿cómo manejaré esta sensación de vacío personal al ver que ya no soy imprescindible?”; “¿cómo logro que se genere confianza en los sucesores?”; “¿existe presión en el sistema por lealtades familiares que anulan expectativas personales de los sucesores?”; “¿confundirán los sucesores los papeles de propietarios y administradores?”; “¿entenderán mis sucesores que no existe el cargo de hijo de socio?”; “¿he concentrado los riesgos al no separar los activos vinculados al negocio, de aquellos que constituyen protección a la familia?”...*

Desde la otra orilla **el/la sucesor/a**, especialmente si proviene del linaje del fundador/a, arroja innumerables preguntas, destacándose: *“¿el sueño de mi padre/madre será mi pesadilla?”; “¿realmente quiero dirigir la empresa?”; “¿la conozco bien?”; “¿estoy alineado con sus necesidades estratégicas?”; “¿tengo la experiencia empresarial necesaria?”; “¿me ganará el respeto de gerentes, empleados, socios y la junta?”; “¿cómo me evaluará mi familia?”; “¿tengo que parecerme al sucedido?”; “¿mis dificultades de relación con mi familia influirán en mis decisiones?”; “¿cómo haré para que se entienda, en lo patrimonial,*

que no podré confundir las necesidades de familia con las de la empresa?"; "¿Y si fracaso, qué?" ...

De otra parte **los empleados** manejarán su propia transición generacional, recordando aquella expresión según la cual, "cada alfarero trabaja con sus aprendices", y se cuestionarán: "*¿el nuevo líder nos dará cabida?*"; "*¿también se aproxima mi propio retiro?*"; "*¿escogió bien el fundador/a?*"; "*¿por qué no eligió a ninguno del equipo formado por él/ella?*"; "*¿tiene sentido pertenecer a una empresa en que pesa más el linaje que las competencias y habilidades?*"; "*¿qué le pasará a la empresa y a mi, si el sucedido no da la talla?*" ...

No menos importante es detenerse a considerar las que expresan **los cónyuges**, ya sea porque viven con el/la fundador/a el cierre del ciclo de vida, o iniciarán junto al sucesor el camino de continuar la obra de aquel. Ya sea de forma expresa o muchas veces soterrada, la/el **cónyuge del fundador/a** pensará: "*¿y ahora cómo hago para vivir el día a día con quien nunca estuvo presente?*"; "*¿ahora la empresa y los empleados seremos la casa y yo?*"; "*¿debo y quiero cambiar mi vida para adaptarme a las necesidades de quien perdió parte de su motivación diaria?*"; "*¿si quien se jubiló fue él/ella, por qué debo hacerlo también?*". Por otra parte, el/la **cónyuge del sucesor** reflexionará: "*¿quiero llevar la vida que tuvo la esposa/esposo del fundador/a?*"; "*¿quiero llevar una familia como la que llevaron ellos?*"; "*¿estoy dispuesto/a a renunciar a mis sueños profesionales, personales y familiares para apoyar un sueño ajeno?*" ...

A veces, como expresión de modelos patriarcales o matriarcales, disfunciones familiares, comunicación excluyente, se suele dar por hecho que **el resto de la familia** ha asumido lo decidido, y continuará de la forma tradicional aceptando al nuevo líder, sin saber que les rondan cuestionamientos tales como: "*¿si es el menor, por qué debe ser el sucesor?*"; "*¿si yo estuve aquí siempre, por qué no a mí?*"; "*¿si hubiese sido hombre, habría podido sucederle?*"; "*¿nuestra mala relación será cobrada, ahora que el sucesor es el líder?*"; "*¿cómo ser socio del nuevo cónyuge e hijos del fundador/a?*" ...

Y no olvidemos a aquellos **socios no familiares**, quienes escogieron apoyar a un fundador/a y ahora se ven inmersos en cambio de reglas de juego, muchas veces impuestas, pero no por ello carentes de generar cuestionamientos tales como: "*¿puedo decir que no me gusta o no confío en el sucesor, sin afectar mi lealtad hacia el fundador/a y mis intereses patrimoniales?*"; "*¿qué salida tengo ante un futuro incierto?*"; "*¿por qué no mi hijo/a como sucesor, o un tercero idóneo?*"; "*¿no sería adecuado un gobierno corporativo que me proteja como accionista?*"; "*¿qué controles tendrá quien nos fue impuesto y no tiene mi respaldo?*";

“¿por qué viene a aprender arriesgando mi patrimonio?”; “¿pierde valor la compañía con el cambio de líder?” ...

Y a la escena saltan **otros actores** que claman: *“¿quién me asegura que el sucesor mantendrá la calidad tradicional del producto ofrecido?”; “¿cómo apoyar financieramente a una empresa cuyo sucesor es impuesto y no responde a una designación profesional?”; “cuando la mayor garantía era el fundador/a, ¿cómo me aseguran mis obligaciones a partir de ahora?”; “¿en qué situación quedan mis acreencias, si este cambio de líder falla?”; “¿se justifica mantener las representaciones y licencias al irse el fundador/a?” ...*

Pese a la evidente importancia de dar respuesta o aquietar los temores, inquietudes y desconfianza de estos actores, en la práctica se aplaza o evita asumirlas, olvidando que si se quiere que la familia empresaria, el negocio y patrimonio vayan más allá de sus fundadores/as, no puede ignorarse que nos hallamos ante un sistema adaptativo complejo¹. Así, dejar de considerar cada una de ellas hace que la respuesta del sistema sea impredecible y, a veces, desproporcionada, pues las soluciones que se adopten pueden ser peligrosamente incompletas al ignorar los intereses de cada uno de ellos. Todo esto puede generar grandes traumatismos y escenarios no considerados desde una perspectiva de planeación lineal.

Para ello, **en el ámbito de lo familiar**, es de conocimiento general que una inadecuada comunicación, el desconocimiento de roles, límites y poder, la falta de reglas claras de interacción entre la familia y la empresa, son tan sólo algunos de los obstáculos que se deben superar para lograr una transición generacional efectiva. Hemos verificado que cuando se asume como familia esa realidad, honrando el papel del fundador/a y reconociendo el aporte de quienes le sucederán, ya sea como propietarios y/o administradores, es frecuente que sea el fundador/a quien la lidere, pasando de actor a tutor, apoyado por su familia, en un proceso planificado, sin mayores traumas y sin pérdida de valor.

Desde la perspectiva de **los demás actores**, es claro y predecible que cuestionarán válidamente la estabilidad y/o continuidad de la empresa con la cual se han relacionado tantos años, pues temen que esta transición esté condenada al mismo desenlace fatal de

¹ *“Complejidad y empresa familiar”*. Enrique Claver Cortés. Hipólito Molina Manchón. Carmen Zaragoza Sáez. Revista de Empresa Familiar, 2015. En: https://www.researchgate.net/publication/328452655_Complejidad_y_empresa_familiar

las entidades familiares –según las estadísticas mundiales y nacionales²–. Esto ocurre, por ejemplo, al perderse la dinámica y generación de confianza que traía con el fundador/a, carecer de normas y cultura de gobierno corporativo que aseguren que la misma será sólida, sostenible, competitiva, transparente y merecedora de buena fe, como resultado de un sistema de gestión que defina claramente cómo se orienta, cómo se controla y cómo se asignan responsabilidades.

Creemos que al no asumir una consideración integral sobre los actores, como los llamados a impulsar desde su papel la Transición Generacional y reconociendo sus temores, la estrategia que emplean para manifestar tales preocupaciones, los aportes que pueden hacerla exitosa y las dificultades que su desatención traerá, se está sembrando la semilla de procesos que validan las estadísticas fatalistas sobre este sistema empresarial, destruyendo valor a las empresas, comprometiendo su sostenibilidad y afectado a la familia empresaria, el patrimonio involucrado y a los grupos de interés que con ellas interactúan. Todo esto hace olvidar las grandes fortalezas que estas entidades empresariales poseen y que las abocan a un éxito prometedor, si cada uno de estos lineamientos es abordado de manera correcta.

Transición Generacional					
Temores en los actores					
ACTORES	VISIONES	TEMORES	ESTRATEGIA	APORTE	OBSTÁCULOS
SUCEDIDO					
SUCESOR					
FAMILIA					
CÓNYUGES					
PROVEEDORES					
FINANCIADORES					
TRABAJADORES					
SOCIOS					
MERCADO					

Como una **reflexión final** fruto de ver y acompañar procesos exitosos, al asumir la consideración de estas inquietudes y temores que rondan en todos los actores, sin menospreciar su importancia, se acoge la máxima según la cual, “empezar es más de la mitad del camino”, pues supone deseo de trascender el sueño, compartirlo y consensuarlo

² “El 86,5% de las empresas en el país son familiares”. El Heraldo, 20 de junio de 2018. En: <https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

con todos estos grupos de interés, brindándoles la contención emocional suficiente para afrontar los nuevos retos³.

³ “Empresas Familiares en Colombia: un legado que trasciende” PWC, 2019. En: [https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20\(1\).pdf](https://www.pwc.com/co/en/publications/technology/PwCColombiaFamilyBusiness%20(1).pdf)