

Hasta que la ley nos separe

Hasta que la ley nos separe

"Transparencia, información clara y fomentar el diálogo entre todos los miembros de la saga", son las claves para sobrevivir.

En el último taller, celebrado en la Cámara de Comercio de Avilés, sobre orientación en la sucesión y relaciones familia-empresa, una de las asistentes reveló sus claves para sobrevivir: "Transparencia, información clara y fomentar el diálogo entre todos los miembros de la saga".

Si además elabora un protocolo familiar, clasificaría el caso como: "Tránsito a la cuarta generación con rasgos de excelencia". A los pocos días, Esther Álvarez -propietaria de Quesos La Peral- fue galardonada con la medalla de oro al Mérito en el Trabajo. Mi enhorabuena a ella y a sus herederos.

En el transcurso de las exposiciones a las pymes percibí cierta confusión al tratar el tema "autoritarismo y liderazgo" empresarial. Intentaré aclarar dicha debilidad detectada en escasos pero graves casos. ¿Cómo definirían ustedes a un cabeza de familia que amenaza a su esposa con la separación si no firma unos papeles de empresa?, ¿qué calificativo usarían hacia un patriarca que coacciona a sus hijos con no dejarles "ni la legítima"?, ¿qué nombre emplearían hacia quien anula automáticamente cualquier intento de participación?

Mi objetivo no es buscar culpables, sino identificar problemas y buscar soluciones. Para ello es imprescindible un cambio radical. Si alguien utiliza descalificaciones o insultos hacia cualquier miembro, inmediatamente me niego a colaborar en el asunto. Sea cual sea la excusa que argumente. En tales circunstancias, es muy complicado mediar, arbitrar o conciliar. Mi recomendación es recolectar pruebas y poner el caso en manos de la justicia, asesorado por un abogado.

Es necesaria una gestión del cambio para democratizar el gobierno.

A mi juicio, tales personajes no prestan atención al desarrollo personal de sus herederos. Arguyen como defensa que todo lo hacen por el bien de la empresa o de la familia. Pero cuando fallece el "amo" existe alto riesgo de fracaso.

Es necesaria una gestión del cambio para democratizar el gobierno. Lo cual no significa pérdida de liderazgo, sino todo lo contrario. El verdadero líder actúa de acuerdo a unas reglas consensuadas en asambleas. El dirigente del futuro basa sus estrategias en una dirección profesionalizada con revisiones para analizar el rendimiento, lo cual ayudará a que todos tengan total confianza en el proyecto. Así las cosas, la mayor de las debilidades detectadas es la falta de formalización de consejos de administración, junta general de accionistas y órganos de gobierno familiar.

Los participantes asistentes a las jornadas mencionadas demostraron saber dialogar y escuchar; fortalezas imprescindibles en los períodos de crisis. Asimismo, cuanto más sensibilización exista sobre los posibles conflictos, más fácil será superarlos. De ahí la importancia que los verdaderos líderes conceden a los eventos formativos. Las sagas poderosas incluso organizan viajes a universidades americanas para tratar dichos temas o contratan sesiones particulares. Lo tratado de forma individual siempre es información confidencial.

Cuanta más sensibilización exista sobre los posibles conflictos, más fácil será superarlos.

En una primera generación, el propietario suele ser el gerente. En la segunda generación, los hermanos se conocen bien entre sí y confían en el líder. En la tercera, algunos familiares trabajan dentro y otros fuera de la empresa; en cualquiera de los casos es necesario formalizar los órganos de gobierno. Habría que comenzar por fijar cuáles son las funciones de cada reunión y quién puede ser un buen consejero o dirigente de una asamblea familiar. Lo recomendable sería convocar sólo a quienes tengan espíritu crítico y capacidades adecuadas. La función principal de los encuentros será añadir valor a la compañía y beneficiar a todos los accionistas. Se aconseja que no sean elegidos los cónyuges de los propietarios, salvo que ejerzan puestos de alta dirección. Los socios sin cualificación convendría que estuvieran representados por

consejeros
independientes.

Una de las equivocaciones frecuentes surge cuando abogados o auditores de la compañía participan en las funciones del consejo. En mi opinión, existe un conflicto de intereses y tan sólo podrían acudir de forma puntual para explicar sus informes. La labor del consejero es valorar dicho trabajo. Lo mismo ocurre con los altos directivos de la firma. Si la misión del órgano es controlar la gestión, no pueden examinarse a sí mismos. De igual forma sucede con los amigos o familiares por consanguinidad, los negocios deben regirse por criterios de profesionalidad. Asimismo, es necesario establecer un orden del día y destinar más tiempo a informar.

Por consiguiente, el principal reto de cualquier empresa familiar es lograr un relevo generacional que aporte mejoras a la dirección y al gobierno. El gran problema es que ciertos empresarios no distinguen ambas facetas, están acostumbrados a actuar de forma personalista. Su visión emprendedora, fundamental para crecer, entra en conflicto con aspectos financieros e intereses creados. No admiten que sus herederos el día de mañana tendrán que tomar decisiones como socios con obligaciones y derechos.

La falta de formación y el miedo al cambio impiden una correcta delegación de funciones para centrarse en los intereses comunes de todos. La evolución emerge tras una ordenada planificación. Según el diccionario de la Real Academia, reforma significa "aquello que se propone o ejecuta para innovar o mejorar algo". Lo cual implica una alerta constante y una vigilancia permanente, porque por muy "líder entre los líderes" que se sea, si no se dedica tiempo a motivar a todas las partes implicadas, a la larga el destino juega malas pasadas. Dicho lo dicho, que cada uno reflexione sobre quiénes son sus sucesores y actúe en consecuencia. La hora de la verdad llega cuando muere el patriarca; entonces, el sistema basado en la imposición se convierte en un "hasta que la ley nos separe".

En Aragón & Aragón estamos conscientes de las necesidades respecto a la empresa familiar, para ello estamos preparados en brindarles nuestro apoyo y asesoría, para lo cual contáctenos.