



**EMPRESAS
FAMILIARES.ORG**

CUANDO LOS HIJOS REGRESAN

**EL RETORNO PLANIFICADO DE LOS HIJOS A
LA EMPRESA FAMILIAR**

Por: Javier Ismodes T.

Socios Estratégicos:



SFX
ESCUELA DE NEGOCIOS

ía
Ismodes Abogados



TodoLegal
Asesoría Legal para PYMES
y Personas Naturales

NEGOCIACIÓN
TOTAL.COM

ai
ABOGADOS
INMOBILIARIOS

"CUANDO LOS HIJOS REGRESAN"

EL RETORNO PLANIFICADO DE LOS HIJOS A LA EMPRESA FAMILIAR

Javier Ismodes Talavera
www.empresasfamiliares.org
jismodes@sfx.edu.pe

Es evidente que la gran problemática en las empresas familiares, son las relaciones en el interior de su contracara, la familia empresaria; debido a que las familias empresarias, no solamente se cohesionan como cualquier otra familia en razón a la consanguinidad, filiación, parentesco, sino que aparecen intereses patrimoniales y de poder que no pueden soslayarse. Sumado ello, la forma de ser del fundador, que si bien es la piedra angular, que sostiene la unidad de la familia y la empresa, y que sus cualidades van convirtiéndose en el legado de la compañía, es necesario también reconocer que el mismo (el fundador o la pareja fundadora), ejercen conductas que dejan de ser positivas para la empresa y la familia porque su liderazgo se torna en caudillesco, impositivo y de poca comunicación y escucha para con los miembros de la familia y también sucede lo mismo al interior de la empresa familiar.

I. LA DISTANCIA DE LOS HIJOS:

A medida que el tiempo pasa, el fundador es consciente que debe existir un momento en que hay dejar de liderar la empresa para dar paso a un sucesor, pero la desconfianza, un egoísmo natural, y el miedo, son factores que impiden a menudo que esto suceda. En uno de nuestros videos sobre cómo hacer que los hijos se involucren en la empresa, sugerimos que sería interesante que los jóvenes, conozcan la empresa de manera genérica, pero que el primer empleo no sea en la misma, sino en una organización con procesos maduros, donde el o la joven puedan aprender de organización, procesos, estructura, método de trabajo etc.

En el presente artículo tratamos sobre el regreso de los hijos a la empresa familiar. Una de las decisiones que ocurren en el interior de familias empresarias, es que los hijos no quieren trabajar en la empresa familiar, debido a que quieren abrirse un camino independiente, trabajando en otra empresa, o iniciando un proyecto personal; debido a una suerte de prejuicio con respecto al fundador, y es el estilo de liderazgo que es común en la familia empresaria, que es impositivo, intolerante y acaparador en la toma de decisiones, un tema absolutamente conductual, lleno de sesgos y distorsiones. Lo que origina que los hijos, especialmente cuando la empresa va creciendo, decidan ir por otro camino, que no sea el de la empresa familia, los hijos con potencialidad de ser sucesores, que optan por

ese camino fuera de la empresa familiar, tienen normalmente las cosas claras, van construyendo un plan de vida, y quieren demostrar sus capacidades en el mercado, prefieren alejarse del conflicto que con ese estilo de manejo está garantizado entre un caudillo y un hijo que tiene trazado un objetivo profesional más allá de la empresa familiar. Pero el fundador tiene que preguntarse, ¿qué pasará con la empresa cuando no esté o envejezca?.

- Es posible venderla.
- Es posible cerrarla.
- Es posible garantizar su continuidad hacia la siguiente generación.

La característica común de estas tres posibles alternativas, es que para tomarlas hay que decidir radicalmente; las dos primeras, son en teoría las más fáciles, porque es desprenderse de la empresa, de cualquier manera; sin embargo la decisión de promover la sucesión y continuidad, requiere fortaleza anímica, compromiso con el proceso de sucesión e involucrar a los posibles sucesores en el proceso a través de la motivación, persuasión, a favor del compromiso y el legado, incluyendo aspectos que brindarán mayor consistencia en esas decisiones como la titularidad accionarial, la sucesión de gestión en cargos ejecutivos como de director o gerente con respecto a la empresa, y la asunción del liderazgo en la familia empresaria.

Uno de los riesgos de no provocar o promover el retorno del hijo o los hijos a una empresa familiar, más aún cuando este se encuentra en otra compañía o con un rumbo distinto fuera de esta esfera, es el fallecimiento del fundador sin ningún trabajo por la planificación de la sucesión, sin definir el perfil de quién puede ejercer el liderazgo de la empresa familiar y cómo organizar la familia empresaria, por ello es necesario trabajar en este campo. Lo tratado en el presente documento, debería formar parte de una estrategia global de la familia empresaria y la empresa familiar a ser incorporada como plan de acción en los instrumentos de gestión, como el protocolo de familia y el plan de sucesión, sumado a un proceso de evolución formativa, en aspectos empresariales, operacionales y financieros a los que deben acceder los hijos de los fundadores.

En esta ocasión, tratamos el tema relacionado al posible retorno y qué condiciones deben producirse por parte de los fundadores y los hijos con potencialidad de ejercer la sucesión, cuando ya se encuentran en otro proyecto sea propio o de un tercero.

II. CONDICIONES DEL RETORNO:

En ese orden de ideas, pretendemos describir los pasos a tomar, en un escenario de retorno del hijo o los hijos a la familia empresaria y su participación en la familia empresaria, tomando en cuenta que no participan del negocio familiar.

Somos de la opinión que en el caso que el fundador decida la continuación de la empresa familiar en el tiempo, es necesario planificar la sucesión y no esperar a que los años ganen y afecten la toma de decisiones. Como la toma de decisiones planificada y estructurada en función a criterios de eficiencia es garantía de continuidad y ejecución en un proceso que permita que no se genere una crisis por la salida del fundador, se elija correctamente al sucesor y se traslape la sucesión y la gestión en forma eficiente, incluyendo la profesionalización e institucionalización. Podemos aquí aplicar la idea de Sunstein y Thaler en su teoría del “nudge”, entendida como un pequeño empujón conductual que no prohíbe opciones ni cambia incentivos económicos de forma drástica, pero que sí influye en la toma de decisiones de manera predecible. En el caso de la sucesión, se trata de crear entornos que faciliten —sin imponer— que el fundador y los hijos consideren seriamente el proceso de sucesión, promoviendo decisiones racionales, planificadas y desprovistas de carga emocional innecesaria para implementar “empujoncitos” que permitan que la decisión de una correcta sucesión se lleve a cabo con holgura, empezando con una decisión que no solo corresponde al fundador, sino al hijo que es convocado a volver a la empresa familiar ya coordinar con la familia empresaria en el entendido de ese retorno.

En distintas circunstancias el hijo o hijos de la familia empresaria, no desean retornar a la empresa ni coordinar con la primera debido a las relaciones, las experiencias frustrantes por el carácter y decisiones de los fundadores como ya hemos comentado, pero las decisiones tanto del fundador como del hijo convocado a volver, deben superar el sesgo, la subjetividad y la emocionalidad, porque serán estas las principales barreras para que la decisión de ambos lados pueda ser tomada en función a los intereses de la familia; debido a que los egos y los frustraciones del pasado se ponen en evidencia.

III. CONSIDERACIONES PARA EL RETORNO Y SUCESIÓN FUNCIONALES:

El gran trabajo o empujoncito para que el retorno se produzca es descargando la emocionalidad, iniciando una conversación de ambas partes,

fundador o fundadores con el hijo o los hijos que pueden ser convocados como un plan de sucesión, parte de esta descarga emocional incorpora la revisión de los siguientes aspectos:

III.1. POR PARTE DEL FUNDADOR O LÍDER ACTUAL DE LA

EMPRESA:

1. Tener clara la necesidad de promover la sucesión, así como que el hijo o hijos convocados cuentan con la capacidad, talento y el posible compromiso para continuar con las riendas de la empresa.
2. Entender que este es un proceso, que requiere de una etapa de transición - formación, asunción y realización, en el liderazgo de la empresa familiar y la familia empresaria, y requiere de tiempo.
3. Asumir que el retiro está cerca y que el rol de fundador irá cambiando dejando de ser un omnipotente, a un asesor, un director y finalmente un accionista. Contar con la convicción que esta decisión será dolorosa pero es necesario atravesar por ella.
4. Considerar que la salida, también suma valor, y hay que asumir ese riesgo, y lo valioso es llegar a transmitir el legado y el hambre emprendedor a los sucesores.
5. Empoderar al sucesor en las funciones, dejando claro que ahora el rol del fundador, es acompañar la sucesión de la forma menos impactante en negativo para la empresa, para las relaciones personales y para los miembros de la familia.
6. Es necesario realizar ofertas sensatas e interesantes para la incorporación del sucesor o el hijo que vuelve a la empresa, como son la remuneración, los bonos y beneficios, todo orientado a la productividad y resultados en cuanto a la empresa, y un plan de adquisición de acciones en el caso de la empresa familiar.



**EMPRESAS
FAMILIARES.ORG**

III.2 POR PARTE DEL HIJO O HIJOS QUE RETORNAN A LA EMPRESA FAMILIAR:

1. Asumir que esta es una responsabilidad y compromiso, que no es impuesto, sino que debe existir la convicción que a pesar de las dificultades en las relaciones, el continuar con el legado del fundador y hacer empresa a nivel de la familia, requiere desprendimiento, trabajo duro y resiliencia.
2. Entender que una cosa es ser un trabajador o colaborador en una empresa de un tercero y otra cosa un líder en la empresa familiar, que requiere esfuerzo, sacrificio y muestras de verdadero liderazgo para sacar adelante el legado, la empresa, la familia y finalmente la carrera personal.
3. Estar dispuesto a capacitarse, entrenarse porque el reto es mayor que el trabajar para un tercero, pero si hay hambre de crecimiento se podrá.
4. No asumir que dirigir una empresa familiar, otorga privilegios, beneficios e ingresos distintos al de los ejecutivos profesionales, sino que los ingresos y beneficios tienen y deben ser consecuencia de los resultados.
5. Ser capaz de asumir con calma el proceso de sucesión, ya que este será un proceso difícil que inicialmente originará en algunas ocasiones la superposición entre el fundador y el sucesor.
6. Contar con la claridad sobre remuneración, beneficios y bonos todos como consecuencia de la productividad y resultados y no por ser el hijo del dueño y un plan de adquisición de acciones en razón al crecimiento.

Recordemos que lograr la sucesión en la empresa familiar no es fácil, por ello apenas el 34% de empresas logran que la segunda generación asuma la conducción de la empresa y participen de la familia empresaria, con rumbo a la consolidación; por ello para que el hijo vuelva o vuelvan a la empresa familiar además de lo expuesto, debe existir un ambiente de buena fé, credibilidad, transparencia y respeto, sumado a olvidar la subjetividad y el pasado, para dar pie a un ingreso que sume valor porque el hijo o los hijos sucesores han asumido un compromiso y tienen un panorama claro de ingreso a la empresa, con condiciones absolutamente definidas y escritas que se tienen que respetar. Hace unos meses en una de nuestras mentorías para la sucesión, a jóvenes que retornaban a la compañía familiar aprecié que las insatisfacciones se producen debido al incumplimiento de promesas y “gollerías” requeridas por los hijos que en ningún caso fueron respetadas por los fundadores de la empresa.

Estamos de acuerdo que los compromisos deben ser honrados, pero una acción negativa de parte de un fundador que ofrece el retorno al hijo o los hijos con beneficios que no tienen que ver con el esfuerzo o los resultados sino solo por la condición de hijo a lo que hemos denominado gollería (entendía ésta como una ventaja o beneficio superfluo es decir que carece de fundamento), se torna en un incentivo perverso, ya que no solo afecta la relación del sucesor con la empresa, sino que deteriora el ambiente profesional de la compañía.

El retorno del hijo o los hijos a la empresa familiar, no debe ser consecuencia de la nostalgia o la emocionalidad sin fundamento, y tampoco de un derecho invocado por el hijo o los hijos; sino parte de una estrategia para garantizar la permanencia de la empresa en el tiempo y lograr la mejora continua de la misma y el bienestar de la familia con un liderazgo viable. Desde la perspectiva del sucesor que retorna, está el reto de ser un líder empresarial y familiar y trascender en la vida a través de un gran objetivo, mantener el legado, la visión (re - visión) en la empresa familiar, y una familia empresaria con un ecosistema empresarial que permite trascender las generaciones.





**EMPRESAS
FAMILIARES.ORG**

Por. Javier Ismodes T.

Socios Estratégicos:

