

## La conversación con los padres sobre la sucesión de la empresa familiar

Por: Lisa M. Morel and Oscar Paez, The Family Business Consulting Group

"Tenemos que hablar."

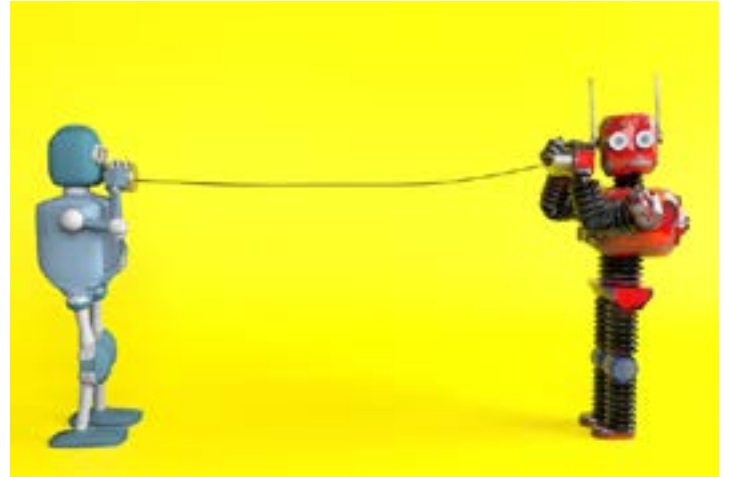
Estas simples palabras pueden provocar escalofríos en cualquier relación. Del mismo modo, en el momento en que nuestros padres se dirigen a nosotros por nuestro nombre completo, nos preparamos para un diálogo potencialmente difícil. En las empresas familiares, pocas conversaciones son tan formidables y tienen tanta carga emocional como hablar de la transición en el liderazgo. Al igual que estas frases evocan una mezcla de emociones, también lo hace la perspectiva de iniciar una conversación sobre la sucesión con sus padres, los fundadores y custodios de la empresa familiar.

Las empresas familiares trascienden la estabilidad financiera. Son legados tejidos con generaciones de sueños y dedicación. Sin embargo, abordar la transición del liderazgo implica a menudo navegar por un terreno emocional desconocido. Aunque abordar este tema con su padre o su madre pueda intimidarle, es un paso esencial para garantizar una evolución fluida y el éxito duradero de la empresa.

En este artículo, exploramos cuatro sencillos pasos en el arte de abordar el tema de la sucesión de la empresa familiar con sus padres, un discurso vital para salvaguardar el futuro del negocio al tiempo que se mantiene la unidad de su familia.

### 1. Empezar con la preparación, el momento y el lugar

Iniciar la conversación sobre la continuidad del liderazgo familiar exige una cuidadosa consideración. Para muchos miembros de la nueva generación, este tema ha surgido de forma reactiva tras algún tipo de crisis, se ha evitado cuidadosamente (a menudo triangulado) o no se ha abordado directamente. Para sentar las bases del éxito, es esencial tener en cuenta algunos elementos



fundamentales, como la preparación, el momento y el lugar.

Cambiar el enfoque de esta conversación de reactivo a proactivo es crucial. Para lograrlo, muchos miembros de la familia de la nueva generación están iniciando conversaciones a través de medios educativos. Llevar a los padres a cursos académicos, seminarios web o conferencias sobre la empresa familiar puede resultar increíblemente eficaz. Para muchas familias, un momento crucial surge tras participar en conferencias educativas sobre la empresa familiar, donde los conceptos clave cobran protagonismo. Las familias aprenden de otras familias. A menudo, escuchar a otros líderes de empresas familiares compartir sus estrategias de éxito para navegar por transiciones similares puede ser realmente esclarecedor. Algunas de las nuevas generaciones también deciden marcar la diferencia compartiendo artículos o libros relevantes sobre la planificación de la continuidad de las empresas familiares. (Puede encontrar una biblioteca completa de recursos sobre la empresa familiar para compartir en [www.thefbcg.com](http://www.thefbcg.com).)

Tenga en cuenta que una reunión de negocios tensa o después de una crisis no son buenos momentos para mantener conversaciones estratégicas. A la inversa, aunque las cenas familiares suelen ser momentos entrañables de unión, puede que haya mejores lugares para este debate vital. La mesa de la cena puede crear un ambiente informal que no se corresponde con la seriedad del tema. En su lugar, opta por un entorno más privado y neutral donde todos puedan estar plenamente presentes y concentrados. Es esencial asegurarse de que el momento y el lugar elegidos permitan un diálogo ininterrumpido y relajado, que ponga de relieve la importancia del tema.

No cabe duda de que los debates sobre la sucesión de la empresa familiar varían en función de la dinámica de cada familia y de la naturaleza de su negocio. Sin embargo, podemos extraer algunos puntos en común de catalizadores de éxito como Mary Johnson, propietaria de una próspera empresa maderera.

"Hacia poco que había obtenido mi MBA y me había dado cuenta de que la planificación de la sucesión era crucial para el éxito de nuestra familia y nuestra empresa", explica Mary. "Adopté mi papel de 'hija mayor' y hablé con cada uno de los miembros de la familia, haciendo hincapié en la importancia de este debate inminente. Tras obtener un apoyo unánime, elegimos intencionadamente un fin de semana en la tranquila casa familiar del lago, en el que todos pudiéramos participar libres de las presiones laborales que a menudo consumen nuestras vidas. Estar rodeados de la belleza tranquilizadora del agua y la naturaleza ayudó a establecer la mentalidad adecuada para nuestras conversaciones".

Los hermanos de la nueva generación de la familia Pereira acordaron que había llegado el momento de entender el futuro del negocio vinícola de su padre. En este caso, decidieron hablar "con una sola voz" a papá y acordaron que su viñedo en el campo sería el lugar perfecto. Un domingo por la tarde, al final de una exitosa temporada de vendimia, la familia se reunió en torno a la terraza exterior. Con copas de vino en la mano, se sentaron para "empezar a soñar con el futuro".

En el negocio de la electrónica, Alex, de la familia Wang, invitó a sus parientes a una conferencia sobre gobierno familiar en su instituto local de la empresa familiar. Tras la reunión, Alex propuso almorzar en el hotel, ya que consideraba que un espacio neutral y fresco de

aprendizajes compartidos garantizaría discusiones objetivas.

Los escenarios y los horarios varían, pero se hace hincapié en un lugar en el que pueda florecer un diálogo abierto, lejos de las distracciones cotidianas. El aspecto crítico es reconocer la necesidad de tal debate y adaptar el enfoque en función de la dinámica familiar y empresarial.

## 2. Empezar por reconocer el legado

A medida que avances, considera cómo el respeto y la gratitud son fundamentales para esta delicada conversación. Empieza por expresar agradecimiento y reflexionar sobre lo que tus padres han construido. Hay muchas formas de expresar y honrar el pasado:

- El primer negocio: Reflexione sobre el primer trato o cliente importante que consiguió la empresa familiar. Un hijo podría decir: "Cada vez que negocio un contrato, recuerdo la historia del primer trato importante que cerraste. Tu tenacidad y dedicación en aquellos primeros días me inspiran en cada negociación."
- La vieja silla de oficina: Tal vez el fundador siempre utilizó una silla muy gastada en la oficina. Una hija podría expresar su agradecimiento diciendo: "Cada vez que veo esa vieja silla, pienso en las incontables horas que has pasado tomando decisiones que dieron forma a nuestra empresa. Me recuerda la dedicación que hizo falta para construir este legado".
- Lecciones de tiempos difíciles: Toda empresa familiar se enfrenta a retos. Al reflexionar sobre ellos, un miembro de la familia podría decir: "Cuando nos enfrentamos a la recesión económica, vi cómo la superasteis con elegancia y resistencia. Es una lección que llevo conmigo todos los días".
- Valores y ética: Muchas empresas tienen valores fundamentales o principios rectores. Un hijo podría decir: "Siempre has insistido en la importancia de la integridad en nuestras relaciones. En cada decisión que tomo, intento mantener tu alto nivel".

Al compartir estos momentos y recuerdos tangibles, la generación más joven puede transmitir eficazmente su profundo respeto y gratitud. De este modo se allana el camino para debatir cómo las tradiciones más preciadas coexisten con ideas innovadoras, formando una mezcla equilibrada de patrimonio y progreso.

### 3. Fomentar un diálogo abierto - Herramientas para una comunicación eficaz

La comunicación eficaz es primordial en las conversaciones emocionales. La escucha empática que interpreta las emociones y las intenciones es crucial. Ten en cuenta estas técnicas para guiar la narración hacia un diálogo constructivo y abierto:

- Reflexionar: Resumir o parafrasear para garantizar la comprensión. Por ejemplo: "¿Así que lo que dices es que te preocupa cómo puede afectar la transición a la reputación a largo plazo de nuestra empresa?"
- Validar: Reconoce las emociones, aunque no estés de acuerdo. Por ejemplo: "Entiendo por qué te sientes así, dado el duro trabajo que has dedicado a construir esto".
- Formular preguntas abiertas: Fomentar la elaboración. Por ejemplo: "¿Cómo te imaginas el proceso de transición?"
- Evitar las interrupciones: Deje que el orador termine sus pensamientos sin interrumpirle ni acabar sus frases.
- Mostrar interés genuino: Mantener el contacto visual, asentir con la cabeza e inclinarse hacia el interlocutor transmiten que estás totalmente interesado en lo que dicen.
- Reconocer sus sentimientos: Reconocer las emociones para rebajar la tensión. A veces, el mero hecho de reconocer los sentimientos de alguien puede rebajar la tensión. "Veo que esto te está molestando. Tomémonos un momento".
- Hacer una pausa: Tómame un breve descanso si las emociones son demasiado intensas. "Por ejemplo, vamos a tomarnos unos minutos para reagruparnos. Valoro esta conversación y quiero asegurarme de que ambos estamos en el estado adecuado para entenderlo todo completamente."
- La empatía es la capacidad de ver el mundo desde la perspectiva del otro. Sentir lo que puede estar sintiendo. Es vital cuando se trata el delicado tema de la transición en el liderazgo de una empresa familiar. Comprender las posibles ansiedades, aprensiones y emociones que pueda estar experimentando la generación sénior es fundamental para la nueva generación:

- Pérdida de identidad: La identidad de muchos fundadores o líderes veteranos puede estar profundamente entrelazada con sus empresas. Dar un paso atrás puede sentirse como perder una parte de sí mismos, un papel que les ha definido durante décadas.
- Miedo a la irrelevancia: A menudo existe la preocupación de quedarse obsoleto o sentirse fuera de contacto con las operaciones diarias de la empresa que construyeron. Puede preocuparles que se les deje de lado o se les ignore.
- Preocupación por la seguridad financiera: Dependiendo de la estructura financiera de la empresa, pueden surgir preocupaciones sobre las implicaciones económicas de la transición. ¿Será segura su jubilación? ¿Tomará la nueva generación decisiones que puedan poner en peligro la estabilidad financiera?
- Preocupación por el futuro: Se han volcado en cuerpo y alma en la empresa. Naturalmente, pueden tener dudas sobre su dirección bajo un nuevo liderazgo. ¿Se mantendrán íntegros los valores que han inculcado? ¿Se mantendrá la reputación de la empresa?
- Cambio en la rutina diaria: La transición fuera de un papel activo puede cambiar significativamente las rutinas diarias. La idea de no ir a la oficina todos los días, no reunirse con los equipos o no participar en las decisiones puede resultar desalentadora.
- Apego emocional: A lo largo de los años, habrán desarrollado vínculos emocionales no sólo con la empresa, sino también con empleados, clientes y proveedores. La idea de no interactuar con ellos puede ser desgarradora.

Preocupaciones por el legado: ¿Cómo serán recordados? ¿La próxima generación mantendrá el legado y llevará el negocio a cotas más altas, o habrá un declive?

Para ayudarle en esta conversación, he aquí algunas preguntas que la nueva generación podría hacer a sus padres:

- ¿Qué espera del futuro de la empresa?
  - ¿Cómo ve su papel en la transición?
  - ¿Hay algún reto concreto que prevea en este proceso?
  - ¿Qué valores o principios cree que deben guiar la sucesión?
-

#### 4. Alinearse con el siguiente paso

"¿Y ahora qué hacemos?". Obtener ayuda externa para planificar y ejecutar es crucial para muchas familias que se enfrentan a sus primeras transiciones. Fijar un calendario regular de reuniones, comprometerse con un programa de aprendizaje y acordar hablar con asesores son pasos positivos.

Un método inestimable para comprender las complejidades y emociones ligadas a la sucesión de la empresa familiar es hablar con otras personas que hayan recorrido el mismo camino. Estas personas experimentadas pueden aportar información de primera mano sobre sus experiencias, dificultades, éxitos y lecciones aprendidas.

Para las familias en las que las conversaciones desembocan constantemente en conflictos, problemas sin resolver o agravios del pasado, puede ser beneficioso recurrir a un terapeuta. Un terapeuta familiar puede ser decisivo para abordar sentimientos profundamente arraigados y proporcionar herramientas y estrategias para una comunicación sana.

#### Reflexiones finales

En conclusión, la transición de una empresa familiar es un viaje lleno de emociones, incertidumbres, esperanzas y aspiraciones. Con la orientación adecuada, las familias

pueden garantizar que su legado permanezca intacto, fortaleciéndose y enriqueciéndose con cada generación que pasa.

Una transición exitosa requiere un equipo multidisciplinar que combine conocimientos jurídicos, financieros y de empresa familiar. Asegúrese de que el éxito de la empresa y el bienestar de su familia estén en el primer plano del plan.

En tono desenfadado, recuerda que cuando inicies esta conversación, no empieces con: "¡Papá, estás despedido!" Al fin y al cabo, lo que queremos es una transición suave, no un giro argumental de comedia de situación. El camino hacia la sucesión está pavimentado con empatía, respeto y diálogo reflexivo, garantizando que el legado que dejas es de colaboración, no de comedia. Así que, cuando estés listo para abordar este debate vital, pon lo mejor de ti mismo y deja los chistes de despidos para el remate de otro tipo de conversación.

*Se ha protegido la identificación de los clientes. Los nombres se han cambiado y los ejemplos se han recreado con fines ilustrativos basándose en experiencias de clientes anteriores.*

---

Lisa M. Morel y Óscar Páez son consultores de The Family Business Consulting Group.

Para obtener más información sobre nuestra empresa y cómo servimos a familias como la suya, llámenos al (773) 604-5005, correo electrónico [info@thefbcg.com](mailto:info@thefbcg.com) o visite [www.thefbcg.com](http://www.thefbcg.com).

No hay absolutamente ninguna obligación.



The Family Business Consulting Group®, sus editores y colaboradores no tendrán ninguna responsabilidad por las acciones u omisiones realizadas en base a la información contenida en este artículo. Los artículos se basan en la experiencia de empresas familiares reales.