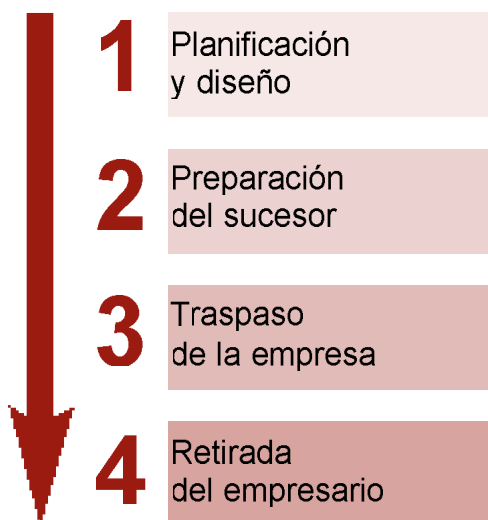


6 Los pasos para planificar la sucesión

aporta el sucesor -o sucesores, si hay varios- marcará el contenido de esta fase crucial. Suele ser la más duradera, porque debe incluir, además de la formación básica y especializada para adquirir los conocimientos necesarios, el rodaje práctico, como mínimo, dentro de la empresa, para asumir no sólo una función gerencial sino el liderazgo de la organización, competencias que exigen tiempo. La duración final de la fase preparatoria variará en función de lo alejado que esté el perfil real del sucesor del perfil óptimo diseñado, de la exigencia de experiencia directiva, del carisma del liderazgo del empresario, y del número de candidatos al puesto.

El protagonismo de esta fase corresponde al sucesor, aunque el empresario, a través del seguimiento periódico, está muy presente. Además, puede tener que elegir a un sucesor de entre varios candidatos, lo cual implicará descartar a algunos, generalmente también hijos suyos; el empresario deberá combinar con sabiduría la determinación del gerente con el tacto y apoyo del padre para comunicarles su decisión y ofrecerles alternativas. Por otra parte, los participantes en esta larga etapa son numerosos; los hay externos, como los profesores de los centros de formación, e internos, como los directivos que velarán por la adquisición de su experiencia práctica en la organización y su integración en ella.

Etapas de la sucesión



Interrumpir el proceso en esta fase comportará costes económicos considerables, mayores cuanto más tarde se interrumpa –por los costes de la formación y el tiempo invertido dentro de la empresa-, además del desánimo del sucesor que se está preparando para una función que ve cómo se aleja en el tiempo o simplemente se trunca.

FASE 3: TRASPASO DEL EMPRESARIO AL SUCESOR

Esta fase consiste en la transferencia de la empresa de una generación a otra y, por lo tanto, se produce dentro de la propia empresa, entre empresario y sucesor. Su duración dependerá de la celeridad con que aquél vaya delegando responsabilidades; dado que cada nueva delegación debe ir seguida del control de resultados correspondiente, la opción más aconsejable es que el traspaso sea gradual, dejando tiempo a que sucesor y empresario asimilen el cambio en su respectivo cambio de funciones y los resultados no se resientan. Al final de esta etapa el sucesor debería estar

consolidando su liderazgo en la organización y su nuevo papel en la familia, mientras que el empresario debería confirmar que su sucesor ha sido aceptado plenamente y que no aparecerán resistencias posteriores, ni en la empresa ni en la familia.

El protagonismo de esta fase es compartido por empresario y sucesor, que coinciden en el tiempo en una relación de influencia inversa, es decir, el sucesor adquiere un peso creciente en las decisiones a medida que decrece el de su antecesor. Su estrecho contacto, aunque genere algunas tensiones lógicas, debería permitir al empresario transmitir a su sucesor competencias que, aunque difícilmente cuantificables, le serán de vital importancia, como su saber estar, su oficio, su talante empresarial, la cultura y los valores de la empresa. En esta fase los colaboradores internos, como testigos y acompañantes del proceso, pueden facilitar al sucesor la asunción de su nueva función, y los miembros de la familia pueden apoyar al empresario en su paulatina pérdida de poder de decisión en la empresa.

La marcha atrás durante esta fase sería muy frustrante para todas las partes; la inversión, a estas alturas del proceso, en energías y esfuerzos, en tiempo y dinero, habrá sido tan grande

6 Los pasos para planificar la sucesión

que una interrupción sólo se explicaría por alguna gran equivocación en las etapas previas. Tendría, además, un efecto nefasto para cualquier nuevo intento de proceso sucesorio futuro.

**FASE 4: RETIRADA DEL EMPRESARIO**

Con esta etapa se alcanza el objetivo final del plan de sucesión. El empresario deja de ser gerente y su sucesor le sustituye al frente de la empresa. La importancia de esta etapa radica en el hecho de que, si el proceso sucesorio no se cierra adecuadamente, el empresario retirado puede tener tentaciones de volver a la empresa, puesto que vivirá una situación personal cuando menos traumática al ver reducida su participación al ámbito familiar y, tal vez, al de la propiedad. Su principal prioridad será mantener la calidad de vida anterior y una actividad constante, sea gracias a sus hobbies, sea a través de colaboraciones puntuales con su empresa. La duración de esta fase dependerá en gran medida de las resistencias del empresario para abandonar la que ha sido su dedicación –a menudo exclusiva- durante toda su vida, por lo que no hay que esperar que sea un punto y aparte, sino un alejamiento progresivo.

Todas las acciones previstas tienen al empresario como actor principal. Su protagonismo debe ir acompañado por la atención personalizada por parte del sucesor, consciente de las dificultades de la nueva situación de su antecesor, y por el apoyo directo de su familia más próxima y, muy especialmente, de su cónyuge. La adaptación a su nueva vida suele ser complicada y el contacto familiar y social deberá compensar la pérdida de sus contactos profesionales, cosa nada fácil.

Sólo causas de fuerza mayor pueden interrumpir el proceso en esta fase, causas que deberían ser previstas, por otra parte, más en un Plan de Contingencia que en el mismo plan sucesorio. Sin embargo, si se da el caso, lo reciente de la retirada del empresario –junto con la ayuda de los directivos más fieles- permitiría abrigar esperanzas de superar el caos que generaría un paro del proceso, aunque las pérdidas económicas, energéticas y emocionales inherentes al plan frustrado serían un lastre durante cierto tiempo.

¿Cuál es el mejor momento para escoger al sucesor?

Cuanto antes posible. Si hay sólo un candidato, no hay problema; las cosas se complican cuando hay más de uno que se postula para el puesto. Mientras no se toma la decisión todo el mundo está pendiente; cuando se ha tomado, el elegido puede concentrarse de lleno en prepararse, los desestimados podrán dedicar su tiempo a horizontes alternativos, y empleados, clientes y proveedores respirarán aliviados. Ello no evita que los “perdedores” sientan frustración, algo que de todas maneras sentirán tarde o temprano. Si no toma la decisión el empresario, las circunstancias lo harán por él; entonces, tal vez la empresa haya perdido ya mucho dinero y se hayan deteriorado las relaciones familiares. Y ¡ojo a las direcciones compartidas! A veces sólo son una excusa para no tener que tomar una decisión dura...

6 Los pasos para planificar la sucesión

MIS PENSAMIENTOS

MI PLANIFICACIÓN

¿Qué hacer?	¿Quién?	¿Cuándo?	Ejecución

