



ieem.edu.uy



# Éxito en la sucesión en empresas familiares

Representan más del 80% del tejido empresarial en la mayoría de los países, pero su baja tasa de supervivencia deja en evidencia que el proceso de sucesión es uno de los mayores desafíos

**Carlos Folle**  
Profesor del IEEM

Entender cuáles son los factores que aumentan la probabilidad de éxito se torna indispensable, dado el impacto económico que tienen estas empresas. A esto se suma el dato que surge de investigaciones recientes: entre el 50% y el 80% de los fundadores de empresas familiares planea retirarse en los próximos 10 años. Una década es mucho o poco tiempo dependiendo de cuánto nos aboquemos a la tarea.

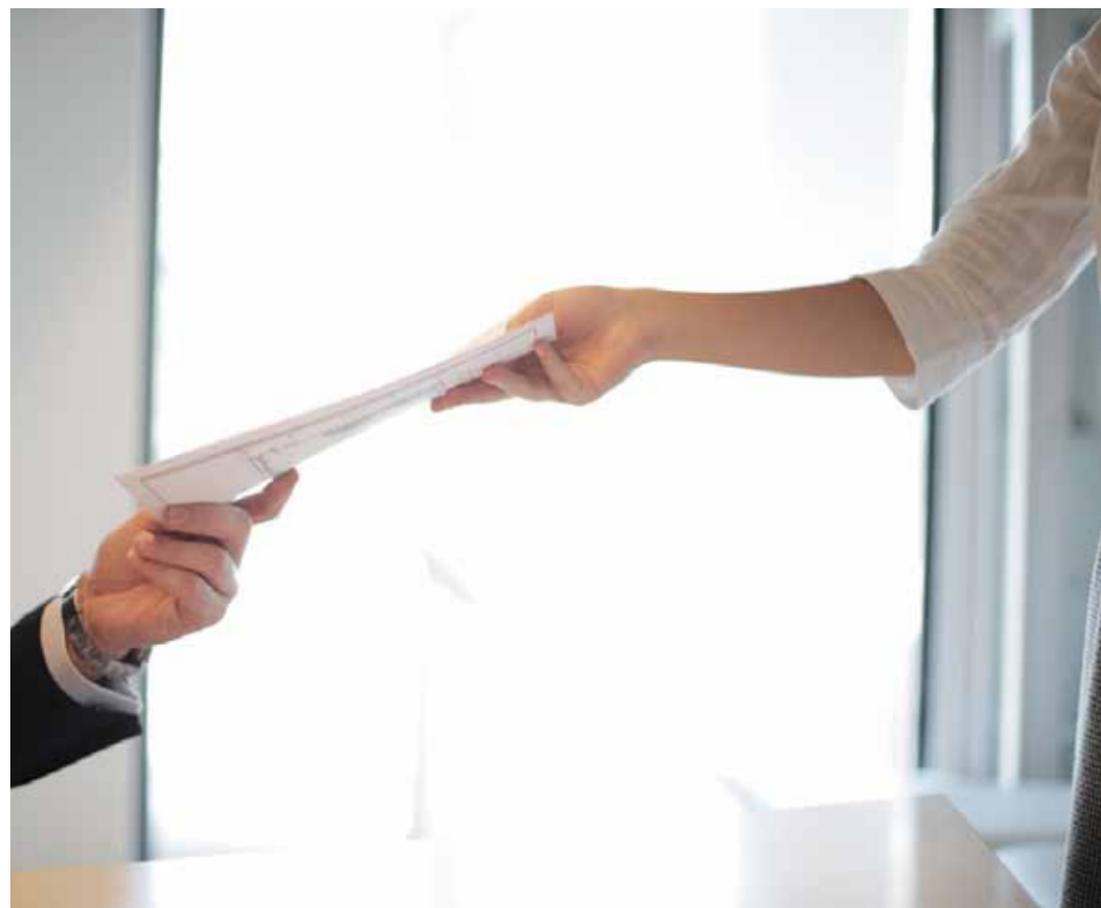
## Razones del fracaso en la sucesión

A lo largo de los últimos años, múltiples investigaciones han dejado en evidencia varios de los motivos para el fracaso en la sucesión: falta de preparación de los sucesores, falta de planificación del proceso sucesorio, falta de sucesores competentes, falta de voluntad de los dueños actuales de pasar el control de la empresa a las siguientes generaciones y, por último, naturaleza y viabilidad de la empresa como tal. Muchas de estas razones tienen raíz psicológica. Algunas vinculadas a la personalidad del fundador. Por ejemplo: necesidad de controlar absolutamente todo, falta de capacidad de delegar o falta de confianza del fundador en el sucesor para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades.

Otras razones están relacionadas con el propio sucesor (por ejemplo, sus habilidades y motivaciones), y su personalidad, así como con la percepción que tiene el fundador del sucesor. Esta percepción puede afectar la relación y la interacción entre fundador y sucesor llegando a transformar las habilidades de este último, y también afectar sus motivaciones.

## Capacidades y habilidades del sucesor

Normalmente en las empresas familiares existe una creencia compartida y visible de que el liderazgo del sucesor se debe



construir con tiempo. Que debe conocer el negocio, la industria y la empresa, que debe ganarse el respeto personal y profesional de sus colegas, subordinados y superiores, que debe mostrar una constante actitud humilde para aprender de sus errores y proactividad para ganarse su espacio resulta de Perogrullo.

## Se cae en el error de pensar que los galones académicos son suficiente

Muchas veces se cae en el error de pensar que los galones académicos serán suficientes y la realidad muestra lo contrario.

Recuerdo el caso de una familia en la que la hija mayor fue la primera en obtener un título universitario. Su padre —legítimamente orgulloso por el logro de su hija— la nombra gerenta general de una empresa en la que tenía una participación mayoritaria, pero en la que no estaba involucrado activamente. La pobre hija

le puso su mejor esfuerzo, pero tenía una experiencia limitada, tanto en años como en el sector y en la empresa. Se dio golpes de todo tipo —muchos “provocados” por directivos añosos que secretamente disfrutaban de esos tropezones— y en el ínterin la empresa pagaba las consecuencias con sus resultados. La chica en cuestión resultó tener un carácter resiliente, se aguantó los tortazos, aprendió rápido y, apoyándose en las personas adecuadas, logró hacer los cambios necesarios y dar vuelta los destinos de la empresa.

## Las motivaciones del sucesor

Las motivaciones del sucesor para tomar la posta de la empresa pueden ser de distinta índole: extrínsecas, intrínsecas o incluso trascendentes. Las extrínsecas se refieren a aquellas motivaciones instrumentales, por ejemplo, el dinero, el prestigio social, el poder por sí mismo. Las intrínsecas se vinculan al interés por el desafío en sí mismo, por ejemplo, la

satisfacción o el gusto por el tipo de trabajo, la industria o sector en que se desarrolla y el aprendizaje continuo.

La motivación trascendente tiene otro nivel de abstracción. Se enfoca en la energía que se pone para potenciar el impacto que puede tener esa empresa en la comunidad en la que opera, el bien que genera, el trabajo que da, las posibilidades de desarrollo para la gente vinculada a la empresa directa o indirectamente; en definitiva, el sentido de responsabilidad por el efecto multiplicador positivo, que va más allá de motivaciones puramente económicas o de aprendizaje.

La pregunta clave acá es ¿qué es lo que mueve al sucesor? Mucho tendrá que ver la preparación que haya vivido desde su infancia en su propio hogar, como también los ejemplos cercanos que haya tenido.

A la vista de la importancia de las motivaciones y del impacto que tendrán, resulta importante conocer qué hay detrás de ellas.

Por el momento, nos vamos a centrar en las motivaciones intrínsecas. Investigaciones recientes demuestran que hay tres variables fundamentales que resultan clave para llevar a buen puerto a la sucesión en la empresa familiar.

La primera: la percepción de apoyo que tiene el sucesor en la toma de decisiones. Los resultados no son los mejores cuando el sucesor percibe que es un mero objeto decorativo de su padre, un heredero sin corona que ni pincha ni corta. Así, conforme pasa el tiempo, el nivel de motivación y autoestima del heredero se va deteriorando. Y si se prolonga demasiado es altamente probable que cuando se produzca el traspaso ya no sea la persona adecuada para tomar el timón de la empresa y la sucesión fracase.

## La pregunta clave es ¿qué es lo que mueve al sucesor?

La segunda: la confianza que tenga el fundador en el sucesor. La confianza jugará un rol determinante en la percepción que acabamos de describir. Soltar el control y confiar en el sucesor en forma creciente es una señal clara. Aun a consciencia de que cometerá errores. Lo contrario no augura buenos resultados. La tercera: la confianza que tiene el sucesor en sí mismo.

La sensación de que ha aprendido lo que hace falta, de que sus decisiones tienen un criterio compartible, tanto por pares como por su padre y sus subordinados, refuerza el sentir de que está capacitado para ir a más. Particularmente cuando tiene “éxitos propios en el campo de juego” para mostrar.

Las reflexiones anteriores demuestran que la sucesión es un proceso complejo, con variables que deben ser atendidas con mucha anterioridad para aumentar las probabilidades de un traspaso exitoso. La psicología dentro de la familia y dentro de la empresa familiar tiene mucho que decir al respecto. Los protagonistas harían bien en tomar consciencia de ello. ●