



# LA TRANSICIÓN GENERACIONAL EN LA EMPRESA FAMILIAR



*Nuria Casheras Mayoral*

¿Por qué hablo de transición y no de sucesión generacional?

Con frecuencia escucho hablar de la sucesión generacional, cuando lo que sucede en el entorno empresarial es una transición.

La sucesión de generaciones es un hecho que se da con frecuencia en las empresas familiares cuando hay continuidad de la familia en la empresa.

La transición en el liderazgo de la empresa entre una generación y otra es un proceso. Y para que tenga éxito empresarial debe ser gradual.

La confianza de la organización y sus stakeholders (empleados, accionistas, clientes, proveedores, etc.) está puesta en una persona, que debe ceder el testigo del liderazgo. Cediendo el testigo del liderazgo debe garantizar a la organización que el nuevo líder com-

parte sus valores y está preparado para ello para generar confianza.

El nuevo líder lleva sobre sus hombros el peso del legado, las expectativas de su familia y de toda la organización y la responsabilidad de asumir el mando de la organización empresarial.

El líder que cede el testigo siente vértigo ante el cambio, temor a no ser reconocido y tenido en cuenta e incertidumbre ante sus nuevas actividades y la organización de sus ingresos.

El sucesor y el sucedido tienen necesidades e intereses distintos y legítimos. Es vital que sean conscientes de ello y que puedan tenderse la mano.

La convivencia intergeneracional

En la empresa familiar con frecuencia convi-

ven dos, tres o más generaciones.

Y familiares en momentos vitales muy distintos. Pudiendo darse un binomio entre tradición e innovación, si se escucha a los jóvenes, o bien un choque entre generaciones cuando se cuestionan actitudes y valores, que son propios del cambio de una sociedad que se observa en las nuevas generaciones.

Como ejemplo, la flexibilización horaria, la irrupción del teletrabajo o la inclusión del ocio en la vida como una necesidad de equilibrio vital son propias de una sociedad que evoluciona. Y he sido testigo recientemente, en una familia empresaria que es cliente, de las demandas de "los jóvenes" que no eran partidarios de seguir trabajando el sábado como sus mayores.

La transición generacional es ordenada cuando la familia propietaria de la empresa se reúne para reflexionar sobre ello y establece un plan de acción.

Este plan de acción dependerá de si hay o no candidatos en la familia para traspasar el testigo o no, y si los hay de si están trabajando ya en el negocio o no. Depende mucho también de si la siguiente generación son hermanos o primos, y el número de miembros dependiendo del tamaño de la familia.

Todos estos aspectos hacen que la transición



generacional sea más o menos compleja.

Cuando la familia grande y cuando la siguiente generación está compuesta por primos es vital tomar decisiones con tiempo cuidar con mimo la transición generacional.

Para ello recomiendo establecer un espacio en el que las nuevas generaciones, generalmente a partir de los 18 años, empiezan a ser informados sobre las actividades de la empresa.

Estas reuniones, que con frecuencia combinan actos lúdicos, tienen los siguientes objetivos:

Que conozcan la empresa y sean conscientes de la responsabilidad que implica el legado. Serán los accionistas del futuro.

Motivar a las nuevas generaciones a interesarse por la actividad del grupo empresarial familiar para que sientan orgullo de pertenencia.

Informar de los requisitos de formación y experiencia con que deberán contar para ser trabajadores de la empresa, si de futuro les interesa la opción.

El miedo al conflicto: cómo gestionarlo

Precisamente es el miedo al conflicto familiar lo que a veces bloquea las conversaciones sobre la transición generacional.

Hay que entender que todos sufrimos mucho en los conflictos familiares y, además, en las empresas familiares el conflicto no solo afecta a la relación sino que puede afectar a la empresa.

Y la empresa es un ente muy mimado desde la familia, no solo por la riqueza económica que genera sino por la responsabilidad social con los trabajadores y el entorno.

La figura del mediador es un apoyo grande para que la familia pueda dialogar temas de mucho calado sin miedo a un conflicto que les destruya.

Para que esa expectativa familiar pueda darse es vital que, como mediadores, ganemos la confianza, uno a uno, de todos y cada uno de los miembros de la familia que estarán presentes en el proceso de mediación. Desde el respeto y la imparcialidad.

Es fundamental también ser capaces de reconducir conversaciones no productivas o agresivas para que la familia tenga una experiencia positiva ya que, con el mediador, se entienden y se comunican tranquilamente.

Es de mucha utilidad comprender las dinámicas familiares que se dan en la familia, que son independientes a la empresa puesto que la familia existe primero. Ya que la llave de la resolución del conflicto empresarial con frecuencia se esconde detrás de los problemas en la relación familiar.

La necesidad de consenso: una regla de oro

El peso de la decisión de la transición generacional recae sobre una generación de familiares que, irremediablemente, no estarán vivos para ver el éxito o fracaso de su decisión en el medio plazo.

No estarán vivos ni para verlo ni tampoco pa-

ra intervenir como líderes familiares que son en el momento en el que toman la decisión.

Y esta cuestión no es baladí.

Porque en el momento en el que se toma la decisión el líder es respetado y puede sofocar las tensiones de una decisión.

Pero... ¿que pasará en el futuro?

Cuando los mayores ya no estén sólo habrá paz en la familia empresaria si la decisión fue tomada con el consenso de todos.

Y no digo "por consenso" sino "con consenso".

Porque la decisión se toma por los accionistas de la generación mayor, o por el líder empresarial en individual, ya que quien ostenta el poder son ellos.

Pero debe ser explicada y razonada de una manera coherente y clara, transparente. Y debe ser aceptada por todos.

A veces las familias piden ayuda a un mentor o consejero, una persona del entorno de la familia o de la empresa. Y está bien dejarse asesorar por externos. Pero este hecho no exime de la responsabilidad que solo les compete a los familiares de conversar clara y directamente con la siguiente generación sobre la decisión para que la acepten.

Porque la paz familiar no aparece por generación espontánea. Es un activo que hay que trabajar. Como en todas las familias.



*Nuria Casheras Mayoral*