

Empresas de propiedad familiar

¡¡Por favor no se retiren, solo cambien sus roles!!

Por Roberto E. Bazán



Desde hace muchos años insisto en que no es bueno que los líderes se retiren de las empresas que han gestionado por lo general una buena parte de su vida. Es muy bueno que los sucesores se nutran con sus experiencias, aprovechen sus referencias y les pidan consejos en temas importantes.

Pensemos en las distintas acepciones que se le pueden otorgar a la palabra **retiro**. Olvido, desafectación, edad avanzada, inutilidad, quitar, etc. Como se puede observar la mayoría de ellas tienen una connotación negativa. Entonces mi recomendación es que las personas que han fundado y conducido o solo han dirigido una empresa de propiedad familiar no se retiren sino que cambien su rol y mantengan hasta que lo decidan por si mismos algunas actividades vinculadas con la empresa que han creado o han liderado.

Por lo general cuando expongo esto en una empresa o conferencia y están presentes los miembros de las siguientes generaciones, su primera reacción no es muy buena. En tantos años de trabajar en esta temática me parece que puedo leer sus pensamientos: ¿es que está diciendo que nuestro padre o abuelo deben manejar la empresa eternamente?. Por supuesto que no es lo que digo, todo lo contrario. Considero que no es bueno que quienes han manejado una empresa deban

desligarse totalmente de la empresa. No sería una buena idea desaprovechar las experiencias – buenas y malas – de los mayores ni tampoco desaprovechar las buenas referencias que sus propios nombres generan en el presente y lo pueden hacer en el futuro.

El cambio de Rol

Mi posición es que quienes son sucedidos o relevados en funciones de máxima jerarquía de la empresa deben seguir vinculados a la misma, no de manera obligatorio por supuesto, convirtiéndose en una suerte de consejeros o asesores. Claro está que resulta un tanto difícil lograr que los mayores asuman este nuevo rol dado que claramente ya no estarán en las posiciones de establecer las estrategias o ser parte de las acciones operativas. Este rol implica necesariamente que quienes la asuman deben estar dispuestos a “responder” a las requisitorias o invitaciones de la nueva gestión vale decir que se convierten dejando de lado su antiguo rol de decisor.

Los nuevos roles de los sucedidos resultan altamente eficientes para las empresas siempre y cuando se establezcan con precisión cuáles son sus funciones y las limitaciones. Y en este aspecto recomiendo mucha atención: las limitaciones son tan o más importantes que las funciones. Es la única manera que lo que yo llamo el Consejo Consultivo funcione con eficiencia. Demás está decir que todo debe ser plasmado en un documento ad-hoc o en el protocolo familiar y empresario.

El Consejo Consultivo o Consejo Asesor

Si bien es una institución que recomienda para las empresas de propiedad familiar, existen en

algunas empresas de capital anónimo. Como ya lo expuse deben ser muy precisas las actividades y las limitaciones en su funcionamiento. Un punto importante que recomiendo es que la tarea de quienes son Consejeros sea retribuida. No lo propongo por el mero hecho de “pagar sus servicios”. Debe valorarse también el valor de sus experiencias y a no dudarlos, el de sus éxitos.

El recambio generacional no es solo un acto administrativo

En otros artículos ya he planteado la importancia que tiene planificar de manera adecuada – criterios y procesos - y con el debido tiempo el relevo generacional cuando los candidatos son miembros de las familias propietarias o simplemente se va a contratar a profesionales experimentados que no son parte de las familias.

Pero para agregar algo más en el sentido del título de este artículo también debe incorporarse en la planificación del citado recambio cuales pueden ser las nuevas actividades de los sucedidos, sea en relación a la empresa o en su propia vida personal o familiar sin que ello implique entrometerse en sus vidas.

Existen una gran cantidad de estudios que demuestran que las personas al jubilarse o retirarse transitan por una serie de etapas más o menos previsibles que van de realizar muchas actividades postergadas, fortalecer sus vínculos con sus familias, disfrutar con sus amigos y dedicarse a nuevos desafíos. Lo que también plantean estos estudios es que es altamente beneficioso que algunas de las acciones antes mencionadas, especialmente la

última, sean planificadas; que se conviertan en nuevos propósitos.

Al respecto recuerdo haber vivido un caso muy cercano a mi familia: Roberto a los 79 años decidió dejar de trabajar. ¿La razón?. Si bien no fue explícito en las causas que lo llevaron a tal decisión, los hijos pensaron que se había cansado de su propia “mecánica laboral” que había desarrollado desde sus 16 años pasando por algunas etapas muy complicadas por ejemplo cuando fue despedido, al igual que todo el personal, de una empresa en la que trabajó durante 27 años para ser reincorporado unos meses después por un breve plazo. Si bien se había jubilado formalmente a los 65 años de edad su decisión fue la de seguir trabajando dado que se sentía joven y con la suficiente vitalidad para transmitir sus conocimientos y experiencias a otra empresa. Y así fue. Un empresario distinto, con buenos valores e infinita confianza lo incorporó a su empresa y hasta lo hizo socio a los pocos años.

En todo ese tiempo después de los 65 años, Roberto puso foco solo en su trabajo y esto lo mantuvo lúcido, con buen humor y muy sano pero, siempre hay un pero, creyó en su eternidad y por lo tanto no planifico lo que sería el escenario pos laboral.

Ya desvinculado de su vida laboral se dedicó los primeros años a sus nietos y dos bisnietos. Su salud comenzó a serle infiel y se deterioró con alguna velocidad. En una oportunidad que pude hablar con este hombre me comentó que “lamentaba no haber hecho cosas propias (se refería a emprendimientos de su propiedad) para haber seguido con

actividades hasta el final". De mi observación de este caso pude sacar algunas conclusiones:

- Las personas necesitan tener actividades y proyectos que excedan sus propias vidas.
- No es bueno sentirse eterno aun sintiéndose muy bien y gozando de una excelente salud.
- en todas las etapas de la vida se debe contar con una red de contención o seguridad que debe ser construida por las mismas personas y de ser posible con la ayuda o apoyo de sus familiares.
- Paradójicamente cuando se cumplen los objetivos habituales y se avanza en edad, se van perdiendo fuerzas para plantear nuevos propósitos u objetivos, por lo tanto se debe pensar en el futuro, ahora, en el presente.

Este hombre al que me he referido, fue mi padre.

Recomendaciones finales:

Para las nuevas generaciones: intenten por todos los buenos medios que los futuros sucedidos sigan vinculados con la empresa que fundaron o lideraron.

Para la generación que va a ser sucedida: retírense de sus actividades habituales en la empresa pero no de la empresa. Es posible que puedan volcar todas sus experiencias y referencias a los más jóvenes a condición de que les sea pedido por éstos. La palabra retiro deber ser reemplazada por la palabra desvinculación de las operaciones cotidianas.