

INMA PUIG

AUTORA DE *RETRATOS DE FAMILIA*

“El problema sucesorio en la empresa familiar es hablar de la muerte”

J. R.

Madrid. Para Inma Puig, autora de *Retratos de familia* (Empresa Activa, 2007), “ninguna empresa familiar, ni ninguna familia”, es un modelo.

En la tercera generación comienza la debacle de la empresa familiar.

No es necesariamente la tercera. Los problemas de la empresa familiar empiezan, siempre, en la familia; es decir, que hay familias que aunque no tuvieran empresas familiares les sucedería lo mismo. La empresa no es la causa, sino un elemento que facilita la crisis; la causa es anterior a la empresa. Sin embargo, también hay familias sin empresas familiares que tienen problemas.



Inma Puig, autora de *Retratos de familia*. J. M.

¿Acaso aparecen en ese momento porque antes se evaden o se esquivan?

Hay quien quiere preparar la sucesión con tiempo, pero ve, con sorpresa, que se empiezan a producir expectativas que a veces no corresponden con lo que piensan sobre el futuro. Entonces, para ver en vida malas caras, disgustos, prefiere esperar a que él falte para los herederos se las arreglen solos. Todos los hijos tienen derecho a testar la herencia, pero sólo el padre tiene derecho a escoger lo que heredar. El error es creerse que lo del padre es suyo.

Pero en esa tercera generación empieza a perderse el vínculo o la misión fundacional.

Se pierde el vínculo entre personas. En la primera generación es una persona que tiene una gran idea, una enorme capacidad de trabajo y una gran dedicación a la idea y al trabajo. Ese emprendedor necesita alguien que confíe en él. Por eso, lo importante es estar unidos. En la segunda generación, los hijos han visto cómo sus padres se han volcado demasiado en el trabajo y poco en ellos, pero la empresa les da de comer y se muestran obedientes, aunque el vínculo es ya menos intenso. En la tercera ya se encuentran primos de primos y los vínculos emocionales son más débiles. Han visto que sus padres no se han rebelado, pero ellos sí lo hacen y, como su abuelo, buscan dedicarse a otra cosa y vuelven a emprender como el fundador. De hecho, el de la tercera es muy creativo, pero puede no ser continuista. Pero no siempre le sigue otro emprendedor.

Pero el principal problema es la sucesión.

Sí, porque el problema de la sucesión es que se habla de la muerte. La sucesión es dura, porque significa plantearse la muerte (biológica o profesional) de alguien; si no, no se plantea. Y no estamos preparados para hablar de la muerte; se esquivan el tema por doloroso y no deseado.

Porque la sucesión de algo familiar es emocional.

Y a ver qué me queda de esa herencia. Cuando se hereda, es algo material; pero cuando se sucede, no es material, sino ponerse en el lugar del otro. Se piensa así: como me dejan más herencia, me han querido más o, como no me han querido, no me dejan herencia. Si nos dejan igual, se ve injusto.

¿Cómo se debe preparar la sucesión?

Es básica la comunicación, teniendo en cuenta que siempre alguno se va a quedar disgustado. Intentar una solución perfecta e igualitaria es imposible; siempre hay alguien dañado o dolido.

¿Pero es preferible adelantarla, postergarla...?

Depende. Se trata de encontrar el momento adecuado: preparar, hablar y decidir.

Si se adelanta mucho, el heredero puede recibir los ataques del resto para desprestigiarlo.

Recibe la expectación y también la envidia, admiración, rivalidad y montón de deseos y anhelos no confesados.