

## **La transición del liderazgo: el gran reto de suceder al padre o a la madre al frente de la empresa familiar**

Por Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar del IESE

*La sucesión es la cuestión más tratada, más debatida y más estudiada de cuantas afectan a la empresa familiar. Es la problemática que más energía y fuerza consumen en este tipo de empresas, por esa razón se dice que la sucesión es “el problema” de las empresas familiares, pero no es necesariamente así. Habría que considerar la sucesión como un proceso de cambio, una oportunidad de revitalización para la empresa familiar que hay que aprovechar positivamente mirando en paralelo sus dos dimensiones: la familia y la empresa. La sucesión pone a prueba la madurez de la organización, el asentamiento de la empresa en el mercado y revela el grado de unión del proyecto empresarial con la familia propietaria. Sin duda, estos son aspectos fundamentales para que podamos hablar de una empresa familiar exitosa. El proceso de sucesión representa un cambio, en el que el fundador deberá ceder la batuta y el sucesor tendrá que –con su poder de visión y utilizando sus fortalezas– hacer sonar a la orquesta de forma distinta, pero con la misma música, basándose en una partitura que puede ser interpretada de muchas formas válidas, pero siempre siguiendo el principio que sustenta, guía y da armonía a la interpretación de la obra, dirigiendo a la orquesta a su modo y con sus propios métodos.*

El traspaso de liderazgo en una empresa familiar no es fácil, puesto que es un proceso de cambio y renovación tanto para la familia como para la organización, y a menudo provoca conflictos en ambas dimensiones. En parte, esto se debe a que los miembros de la familia experimentan cambios significativos en sus funciones y responsabilidades, una situación que implica nuevas relaciones interpersonales. Por otra parte, el padre o la madre que traspasa el cargo de director general a su hijo/a a menudo sufre una sensación de pérdida en cuanto a su rol personal dentro de la empresa, mientras el sucesor/a vive una etapa difícil debido a que se enfrenta con el gran desafío de convertirse en líder. Iniciarse como líder supone mostrarse a uno mismo tal como es, auténtico, natural, viviendo con el flujo natural que aporta la energía propia. De esta manera, uno de los aspectos más complejos dentro de un proceso de sucesión es encontrar la armonía entre sucesor y predecesor para juntos diseñar

el inicio de un nuevo camino para la empresa familiar, combinando la experiencia y sabiduría del fundador con la energía y enfoque del nuevo líder, y recorrerlo juntos, de la mano.

## **RETOS QUE AFRONTA EL NUEVO LÍDER DE LA EMPRESA FAMILIAR**

Es muy importante e interesante, tanto para la familia como para la organización, examinar lo que ocurre cuando se transfiere el liderazgo de un fundador emprendedor a un miembro de la siguiente generación. Veamos los principales retos psicológicos que este último deberá afrontar.

### **Encontrar el momento idóneo para comenzar la transición del liderazgo**

¿Cuál es el punto de equilibrio entre el sucesor y el sucedido? ¿Cuándo un sucesor está preparado para suceder al predecesor? De las respuestas a estas preguntas se puede llegar a establecer un momento concreto para comenzar la transición del liderazgo. Pero como en una carrera de relevos, ese instante no puede ser cualquiera, ni en cualquier lugar, sino que la sucesión debe realizarse en un momento concreto y en un espacio determinado. El momento oportuno llega, pero nunca se puede improvisar, es fruto de un proceso de desarrollo creado y alimentado por dos personas que han hecho su camino juntas durante

*“El proceso de sucesión representa un cambio, en el que el fundador deberá ceder la batuta y el sucesor tendrá que hacer sonar a la orquesta de forma distinta, pero con la misma música.”*

un largo período de tiempo y que les ha permitido conocerse tal como son: con sus aciertos, con sus errores y con sus posibilidades.

Los investigadores sobre empresa familiar han fijado unos signos externos y unas disposiciones internas que son comunes, concurrentes y coincidentes en ambos sujetos: predecesor y sucesor, y entonces, como si

fuera lo más natural uno se va y el otro asume toda la responsabilidad. ¿Cuándo se produce ese momento? ¿Qué señales se perciben para poder decir que es ese y no otro? Cada familia, cada empresa, cada generación, cada persona, es única e irreplicable, y por eso identificar ese momento de armonía no corresponde a analistas externos, sino a la percepción que tiene cada persona implicada en el proceso mirando con sinceridad hacia dentro de la empresa y de la familia, buscando lo mejor y más conveniente para cada una.

### **El desarrollo de las fortalezas como camino al bienestar**

Para el nuevo líder, uno de los mayores retos es hacer suyo el proyecto empresarial, ser él mismo y renovar la visión de la empresa familiar utilizando sus conocimientos, sus capacidades y los instrumentos que tiene a su disposición. Tener una visión clara es imprescindible y equivale a la brújula del navegante, o al mapa del excursionista. Cualquier visión puede ser válida siempre y cuando pueda transformarse en generación de riqueza y valor para la propiedad de la familia empresaria y para la sociedad donde se encuentra la empresa familiar. Esta visión deberá estar basada en principios y en valores que informan y

sustentan la estructura de la empresa familiar y que sirven también como armonizadores de la organización.

El nuevo líder se deberá construir a sí mismo, como una obra de arte y, para tener éxito como sucesor, deberá luchar por ser la persona que realmente quiere ser. Para esto, es indispensable que llegue a conocer y desarrollar sus fortalezas, pues éstas constituyen el principio fundamental de la condición humana, y una actividad congruente con ellas representa un importante camino hacia la felicidad (Peterson y Seligman 2004)<sup>1</sup>. Se dice que las fortalezas proporcionan la explicación para la estabilidad de la vida bien vivida (Seligman 1990)<sup>2</sup>.

Las fortalezas son los aspectos psicológicos que definen las virtudes, aquellas formas distinguibles en las que se manifiesta una virtud. Las virtudes son las características centrales del carácter valoradas por filósofos y pensadores; el análisis de éstas en distintas sociedades, culturas y épocas históricas ha dado lugar a un consenso, que considera fundamentales las de sabiduría, coraje, humildad, justicia, templanza y trascendencia. Se trata de valores universales y para considerar que un individuo las posee deben de estar por encima de un cierto valor.

En un intento de sistematizar el estudio de las virtudes y fortalezas, delimitando su campo de estudio, diferentes autores han propuesto una clasificación de 6 virtudes que comprenden 24 fortalezas (Peterson y Seligman, 2004):

- **Sabiduría y conocimiento**, dentro de las que se incluyen creatividad, curiosidad, mentalidad abierta, amor por el conocimiento y perspectiva.
- **Coraje**, que comprende valentía, perseverancia, vitalidad y autenticidad.
- **Humanidad**, en la que figura amabilidad, inteligencia social y amor.
- **Justicia**, a la que pertenecen la capacidad de trabajar en equipo, equidad y liderazgo.
- **Templanza**: autorregulación, prudencia, perdón y modestia.
- **Trascendencia**: apreciación de la belleza y la excelencia, gratitud, esperanza, humor y espiritualidad.

El desarrollo de las fortalezas genera emociones positivas. Según ha señalado Fredrickson (2001)<sup>3</sup>, las emociones positivas son elementos esenciales en el bienestar del ser humano, ya que amplían los repertorios de pensamiento-acción, reducen las emociones negativas prolongadas, estimulan la resiliencia psicológica y provocan espirales de estado de ánimo positivo que aumentan el bienestar emocional. La autorrealización y el bienestar psicológico

---

<sup>1</sup> Peterson, C. y Seligman, M.E.P. (2004). *Character strengths and Virtues. A Handbook and classification*. APA & Oxford University Press.

<sup>2</sup> Seligman, M.E.P. (1990). *Learned Optimism*. New York: Knopf.

<sup>3</sup> Fredrickson, B.L. (2001). *The role of positive emotions in positive psychology. The Broaden-and-Build Theory of Positive Emotions*. *American Psychologist*, 56, 218-226.

son componentes muy importantes, si no la finalidad última de la salud mental. Los valores de una persona y sus objetivos median entre los hechos externos y cómo se vive la experiencia, y en ese sentido las fortalezas pueden promover múltiples efectos deseables que contribuyen al bienestar y a una vida más plena del sucesor en la empresa familiar.

Así pues, los nuevos líderes, para lograr tener éxito en su nueva posición, deberán encontrar y desarrollar cada una de sus fortalezas, que todos tienen –aunque no siempre las adviertan–, esas fortalezas que los hacen únicos. En el fondo, el arte de llegar a ser un buen líder es el arte de ser uno mismo, maximizando sus capacidades y minimizando sus defectos.

En este contexto, la sucesión tiene algo de misterioso, de mágico, de emoción; con los años, estos sentimientos llegan a embargar con intensidad al fundador, al emprendedor, al predecesor. Es entonces, cuando ha madurado su proyecto empresarial, del mismo modo que sucede con los

*“El arte de llegar a ser un buen líder es el arte de ser uno mismo, maximizando sus fortalezas.”*

grandes músicos, cuando sus carreras han llegado ya a su límite, cuando la vida ha dejado en la personalidad del artista, o del empresario, una gran experiencia y sabiduría, entonces es el momento de la reflexión interior, de preocuparse por la trascendencia de la empresa familiar, por el futuro de lo que se ha creado con ilusión y esfuerzo. Es la hora de mirar hacia dentro, de componer para uno mismo con la esperanza de que los demás disfruten de la partitura porque la entienden, la leen correctamente y la interpretan bien<sup>4</sup>.

Y es que los fundadores, como los artistas y los buenos vinos, llegan a su plenitud con los años. Existe un momento en el que el intérprete se queda a solas consigo mismo, donde el tiempo se detiene y el espacio se contrae, donde tiene lugar un encuentro sublime entre el sucesor y el predecesor y se produce una síntesis de ambas personalidades, apoyadas por sus fortalezas. Justamente en ese silencio creador –como decía Richard Wagner– se produce la transmisión de todo el legado de la empresa familiar. Es un momento único, irrepetible, mágico y que se produce una vez en cada generación. Identificarlo es difícil si no se ha planificado la sucesión; pero si el sucesor y sucedido han vivido y convivido con intensidad, con veracidad y con prudencia, ese momento surge de forma natural. Y este es uno de los misterios insondables de las empresas familiares, que constituye el hontanar donde surgen con vigor incontenible sus fortalezas, que ahogan a las debilidades. Esta es la mayor garantía de la continuidad y del éxito intergeneracional de las empresas familiares.

---

<sup>4</sup> En este sentido es paradigmático el ejemplo de Ludwig van Beethoven que, después de su arrollador éxito con la Novena Sinfonía, se esforzó por seguir otros derroteros musicales que se manifiestan en su excelente e incomprensible Gran Fuga, que ha sido, es y será una fuente de inspiración constante para los músicos de todos los tiempos y gustos artísticos.