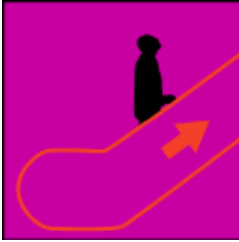


## Aprender a ser líderes

**A menudo los padres subestiman las dificultades propias de la sucesión. Y en algunos casos, los propios sucesores han de buscar su propio camino a seguir.**



• Un sagaz analista de la Empresa Familiar nos comentó en una ocasión: “Las firmas familiares están tan obsesionadas con las tribulaciones de la sucesión que las habilidades para el liderazgo del heredero no acaban de desarrollarse”. Nuestra experiencia confirma esta conclusión. Cuando el desarrollo del sucesor tiene lugar en una Empresa Familiar, el proceso se convierte normalmente en la tarea de comprender el negocio más que en la de aprender a dirigirlo. Los expertos definen el trance como un proceso casi místico de fundir un objetivo con la motivación de las personas para conseguir dicha meta. Vincular metas y motivaciones requiere ciertas habilidades:

- **Autoconfianza** para imponer prioridades y asuntos a tratar.
- **Concienciación** para sentirse seguro de sus propios juicios y convicciones.
  - **Sensibilidad** hacia los otros y sus respuestas.
- **Integrar** las metas y puntos de vista individuales en un objetivo de grupo.
  - **Entender** cómo se vence la resistencia a los cambios.

Desarrollar estas habilidades puede resultar especialmente difícil en las Empresas Familiares.

Un sucesor nos comentó: “Algunas personas recelan de mí por ser quien soy. Otras se muestran reacias a criticarme aunque lo merezca. ¿Cómo sé si realmente lo estoy haciendo bien? ¿Cuáles son mis puntos flacos?”

El desarrollo de la autoconfianza supone un desafío en la Empresas Familiares. Los miembros de la familia, los empleados y otras personas comparan a los jóvenes sucesores con la imagen heroica de los fundadores. A menudo, los padres resguardan al heredero del riesgo oscilando entre su necesidad de retener el control y su deseo de proteger a los descendientes del fracaso.

**Nos topamos con padres y otros familiares que subestiman estas dificultades. Los propios sucesores se ven desbordados por ellas y tratan de esconderlas bajo la alfombra**

Aprender cómo integrar las metas y deseos de los otros en una nueva misión resulta también muy complicado. No se ofrece modelo para revitalizar una organización envarada en la que muchos miembros de la familia son socios. Nadie en el seno de la organización puede enseñar al sucesor a equilibrar las necesidades de la familia y de la empresa en el momento en que la compañía pasa a una nueva generación con diferentes reglas y relaciones.

Quizá sea útil reconocer las necesidades especiales y los desafíos que deberá encarar la nueva generación de líderes. A menudo, nos topamos con padres y otros familiares que subestiman estas dificultades. Los propios sucesores se ven desbordados por ellas y tratan

de esconderlas bajo la alfombra al tiempo que se sumergen en la predecible comodidad del día a día de las operaciones empresariales. En consecuencia, el sucesor puede acabar siendo el director de la firma, pero no el verdadero líder de una Empresa Familiar.

Los sucesores deben entregarse a la tarea de desarrollarse como líderes. He aquí algunas sugerencias encaminadas a trazar un plan para conseguirlo:

- Aprenda a conocerse a sí mismo a través de consejeros y tests de personalidad y de orientación profesional.
- Busque asociaciones empresariales para experimentar el liderazgo y probarse frente a los demás.
- Detecte a un mentor, con experiencia en liderazgo, de más edad y que no sea miembro de la familia para que le oriente y le diga cómo lo está haciendo. (Ese mentor puede ser ajeno a su empresa).
- Desarrolle una red de sucesores de otras Empresas Familiares para compartir experiencias.
- Analice el proceso de cambio como si usted fuera un estudiante y visite otras compañías. Intente desarrollar un modelo propio para el cambio que le resulte útil.
- Desarrolle una filosofía de la Empresa Familiar. Explore varias opciones de cómo pueden coexistir las necesidades familiares y las de la compañía.

**No espere a que otros le faciliten el entrenamiento para ser un líder: cree usted mismo con energía las oportunidades para tal fin**

Sobre todo, recomendamos que los sucesores en Empresas Familiares desarrollen dos actitudes clave.

No espere a que otros le faciliten el entrenamiento para ser un líder: cree usted mismo con energía las oportunidades para tal fin. En segundo lugar, no dependa de encargos específicos, claros y pactados en la empresa para aprender y mitigar las tensiones de la sucesión. Los herederos deberían decantarse por tener un papel ambiguo y, de esta forma, adquirir una amplia y variada experiencia.

**Una vez que la sucesión haya tenido lugar, puede ser muy tarde ya para desarrollar la capacidad de liderazgo**

Una de nuestras anécdotas favoritas implica al doctor David Livingstone, el célebre misionero británico a África en el siglo XIX. La sociedad que le financiaba en Inglaterra escribió una carta a Livingstone preguntándole: "Disponemos de un grupo de jóvenes excelentemente entrenados en Inglaterra, inspirados por su tarea y deseando servir. ¿Ha desbrozado usted un camino entre la jungla para que estos jóvenes puedan llegar a su misión?"

Livingstone contestó: "Si necesitan un camino desbrozado, no me sirven"

Los sucesores en la compañía de la familia deben ser capaces de hacerse su propio camino a través de la selva por el que transitarán la familia y la empresa. Una vez que la sucesión haya tenido lugar, puede ser muy tarde ya para desarrollar la capacidad de liderazgo.



John L. Ward y Craig E. Aronoff