

# FORMACIÓN Y DISEÑO DE LA CARRERA PROFESIONAL DE LOS SUCESORES

Javier Vidán Peña<sup>1</sup>

## SUMARIO

- I. Introducción.*
- II. Preparar el contexto adecuado.*
- III. La Sucesión del Liderazgo.*
- IV. Una decisión personal en intransferible.*
- V. Formación y experiencia previos.*
- VI. La carrera profesional dentro de la empresa familiar.*
- VII. El ciclo de la vida.*

## **I. INTRODUCCIÓN.**

La formación y el diseño de la carrera profesional de los sucesores implica ser consciente de la inexorable fuerza del tiempo, y es sin duda un gran ejercicio de madurez y de responsabilidad por parte

---

<sup>1</sup> Licenciado en Derecho y Máster de Acceso a la Abogacía por la Facultad de Ciencias Jurídicas de la Universidad Pública de Navarra. Especialista en Mediación y Gestión de Conflictos por la Universidad Complutense de Madrid. Miembro del Equipo de Empresa Familiar de ARPA Abogados-Consultores.

de los líderes y fundadores de la empresa. Hace falta gran valor para ser consciente de que va a llegar un día en que tu no estés, que ese día está más próximo hoy que ayer, y que es necesario preparar el contexto adecuado para que el proyecto familiar pueda adaptarse a ese cambio tan importante.

Lo único constante es el cambio. Ante la perspectiva de quedarnos inmóviles y permitir que sea el propio cambio el que guíe nuestro destino dejándonos a su paso resultados inesperados, tenemos la oportunidad de adaptarnos a él de tal forma que podamos, en cierta manera, orientarlo como deseamos. La clave está, como vienen proclamando los científicos evolucionistas desde mediados del s. XIX, en el "éxito adaptativo". No en vano, Charles Darwin, padre de la teoría de la evolución decía lo siguiente: "No es el más fuerte de las especies el que sobrevive, tampoco es el más inteligente el que sobrevive. Es aquel que es más adaptable al cambio."

La empresa familiar se ve afectada por "factores epigenéticos" que modulan tanto su ambiente interno como externo. Por lo tanto, formando a las nuevas generaciones familiares, inculcándoles los valores de la empresa familiar, y planificando su carrera profesional, estamos precisamente adaptando la empresa familiar a los grandes cambios que están por venir, y aumentando sus probabilidades de supervivencia en un "ecosistema" que cada vez se presenta más y más complejo.

## **II. PREPARAR EL CONTEXTO ADECUADO.**

La transición generacional en la empresa familiar se trata de un proceso largo y crítico en el que varios escenarios pueden verse amenazados, entre ellos se encuentran la gobernanza, la estabilidad empresarial, el valor esencial del proyecto que ha de entregarse a la generación siguiente, la continuidad de la propiedad de la empresa familiar dentro del grupo familiar, el futuro de la propia empresa, y la difícil tarea de mantener la atmósfera empresarial separada de la familiar.

Este proceso no debe ser iniciado cuando al fundador comienzan a faltarle las energías y se plantea ir soltando amarras, sino que se deben dar pasos en esa dirección desde mucho antes, cuando el fundador aún conserva lucidez y está en pleno uso de sus capacidades.

En primer lugar, hay que preocuparse por la percepción que tienen nuestros hijos de la empresa familiar. Esa percepción se construye desde que son niños, pasando por la adolescencia y la juventud, y será determinante en la motivación que éstos tengan para continuar el legado de sus ascendientes.

En la construcción de esta percepción, los máximos responsables son los propios padres. Contar el día a día de la empresa al llegar a casa, con sus vicisitudes, momentos de felicidad, problemas, nuevas líneas de negocio... en fin, crear una cultura de familia empresaria de la que todos sus miembros se sientan parte, hará que los hijos tengan una imagen realista de lo que supone ser empresario y dirigir la empresa familiar.

Los fundadores deben transmitir a sus descendientes la historia y tradiciones de la empresa familiar, y mantenerlos informados de los proyectos y resultados de ésta en función de su grado de madurez, su edad, y sus circunstancias, formando así con el paso del tiempo, lo que en el futuro serán adultos comprometidos que valoren y aprendan a querer y respetar la empresa familiar.

Además, en aras de conseguir que los hijos vayan tomando contacto con la empresa familiar y conozcan sus actividades, los promotores pueden organizar visitas y eventos desde el consejo de familia, o incentivarlos para que realicen prácticas en sus plantas industriales, almacenes y oficinas durante el periodo de vacaciones. Todo ello tiene que ser siempre desde una perspectiva lúdica, voluntariosa, y como una recompensa, no como un castigo, de tal forma que las nuevas generaciones vayan ligándose a la empresa y asociándola con recuerdos entrañables y sentimientos positivos.

Los sucesores deben entender que la empresa es, estableciendo un símil, como un coche. Para mantenerlo es preciso cuidarlo, echarle

combustible, pagar tasas, impuestos y registros, cambiarle las ruedas, comprarle repuestos, y pasarle las revisiones. A cambio de todo ello, podemos y debemos disfrutarlo. Con él nos vamos de vacaciones, conocemos lugares, y nos otorga autonomía y libertad.

Hay un refrán en España que dice así: "antes es la obligación que la devoción". Esto quiere decir que, los nuevos dirigentes, deben entender que sólo si se atienden las obligaciones de la empresa familiar, sólo si son responsables en el ejercicio de su tarea, podrán luego disfrutar de aquello que puede proporcionarles la empresa y exigir sus derechos. Debe existir, por tanto, un equilibrio entre las obligaciones y el disfrute, pues si falla alguno de los dos el "coche familiar" se estropeará.

Si hemos conseguido que las nuevas generaciones entiendan todo esto, ya habremos avanzado un gran camino en el proceso de una transmisión empresarial exitosa.

### **III. LA SUCESIÓN DEL LIDERAZGO.**

Dentro de la sucesión, se debe de diferenciar a la propiedad (acciones o participaciones) de la empresa, del gobierno de la misma, considerando ambas sucesiones como igualmente esenciales para el futuro del proyecto.

Por un lado, si nos atenemos a la propiedad, los futuros propietarios de la empresa familiar, aunque no trabajen o formen parte del gobierno de la misma, deberán ser socios responsables y comprometidos con la empresa. No es suficiente con hacer acto de presencia en las asambleas de socios y esperar a recibir los dividendos cada año, sino que se les debe exigir una serie de obligaciones como mantener una actitud participativa, activa y responsable, tener una visión compartida del proyecto empresarial preocupándose por la buena marcha del mismo, no pensar en los intereses propios sino en los del colectivo, y facilitar y fomentar entre el resto de socios o futuros socios el sentido de pertenencia a la empresa y los valores que representa para la familia.

Por otro lado, y siendo el objeto sobre el que se centra este artículo, está la sucesión del gobierno de la sociedad. Es decir, la preparación del futuro líder o lideresa, y la transmisión del liderazgo que hasta ese momento han ejercido sus ascendientes.

Mientras que para la sucesión de la propiedad se pueden barajar diversos criterios, la sucesión de la administración y dirección de la "EMPRESA" se confiará a las personas más idóneas en razón de sus conocimientos, cualidades y capacidad de liderazgo positivo, conservando la necesaria armonía de las relaciones familiares.

Un líder debe ser capaz de tomar conciencia de sí mismo, siendo autocrítico y buscando situaciones de mejora y desarrollo, debe procesar de forma equilibrada la información sin dejarse llevar por los impulsos, debe promulgar y ser ejemplo de valores éticos, siendo congruente en su comportamiento y, además, debe compartir y estimular que se comparta la información, escuchando de forma activa y estableciendo relaciones sinceras y honestas.

En suma, el buen jefe es aquel que asume su responsabilidad, tratando de empatizar con las circunstancias propias de cada individuo, resaltando las virtudes e integrando el talento en beneficio del equipo. El buen jefe es humilde, sabe pedir ayuda cuando la necesita, mide el riesgo desde la prudencia, y tiene ambiciones sanas que ayudan a mejorar colectivamente. Sabe que, a los problemas hay que buscarles soluciones, no culpables, y que la mejora implica una continua adaptación al cambio.

#### **IV. UNA DECISIÓN PERSONAL E INTRANSFERIBLE.**

¿Y cómo encontramos a ese líder, a ese buen jefe? Vamos a ello.

Con el transcurso y finalización de los estudios universitarios, la familia empresaria, y principalmente la nueva generación de jóvenes, deben reflexionar sobre la nueva etapa que se abre por delante, y en cómo se van a incorporar a la empresa los que, en principio, parecen estar destinados a ser sus futuros líderes.

Uno de los errores más frecuentes que suelen cometer los padres empresarios es el de empeñarse en que sus hijos trabajen en la empresa familiar, incluso a veces pretendiendo que prioricen esa entrada en la empresa antes que su formación, estudios y vocación.

Craso error, pues una buena formación es elemental para que el sucesor pueda demostrar su valía en base a unos conocimientos y unas competencias que es necesario ir adquiriendo. Además, y esta es la razón más importante, la decisión de incorporarse a la empresa familiar debe pertenecer sólo y exclusivamente al miembro joven del grupo familiar que así lo desee.

Cuando los jóvenes entran a trabajar a la empresa familiar simplemente por tradición familiar, por falta de otras opciones laborales o por comodidad, la motivación que van a mostrar a la hora de cumplir con su cometido va a ser nula o escasa. Esta falta de motivación, no valorar el esfuerzo que ha supuesto para sus padres o abuelos construir ese proyecto, y no ser conscientes de la suerte que tienen de contar con una oportunidad que cualquier joven que se inicia en el mundo laboral desearía tener con todas sus fuerzas, van a desencadenar en una mala productividad, en una falta de rigor profesional, y en unos aires de grandeza que no se corresponden en absoluto con los méritos de esa persona.

Con todo, es probable que se genere mal ambiente en la empresa con el resto de trabajadores que sí se esfuerzan en su día a día por progresar, y que se verán desmotivados o querrán salir a otra empresa donde se valore realmente su esfuerzo. El joven de la familia será considerado por el resto de compañeros como un "hijo de papá" que únicamente trabaja en la empresa por su apellido, y nunca conseguirá que se le legitime para liderar la empresa hacia un proyecto exitoso.

Por lo tanto, es de suma importancia que sean los propios descendientes los que, voluntaria y consecuentemente, asuman el compromiso de entrar a trabajar en la empresa familiar, sin que se vean condicionados por las circunstancias. De esta forma,

experimentarán sentimientos de control y autonomía que les darán confianza a la hora de afrontar el reto de trabajar en la empresa familiar, con ilusión y con ganas de hacerlo lo mejor posible.

Cuando estos jóvenes ven la empresa familiar como una oportunidad para desarrollarse tanto profesional como personalmente, cuando esperan que ésta cumpla con sus expectativas de progreso, y se sientan identificados con sus valores, además de queridos y bienvenidos, entonces tomarán por sí solos la decisión de incorporarse.

## **V. FORMACIÓN Y EXPERIENCIA PREVIOS.**

Como ya se ha comentado, la formación y experiencia previos a la incorporación en la empresa familiar van a ser muy importantes de cara a asumir ese reto con garantías de éxito.

La preparación que tenga el sucesor es su carta de presentación cuando entre a la empresa, le va a servir para ganar la credibilidad y confianza de los que van a ser sus compañeros y futuros empleados, de su familia, y del resto de agentes que rodean el entorno empresarial (clientes, proveedores, etc.).

Además, el sentirse preparado y competente en su trabajo le va a ayudar a ganar confianza en sí mismo para plantear novedades que puedan contribuir a la mejora de la empresa.

Nos debemos plantear, por tanto, en qué debe consistir esa formación y experiencia, y cómo se van a sufragar los gastos que esto supone.

### **5.1. Formación.**

Se puede dividir esta formación entre aquella propiamente empresarial y aquella que se refiere al individuo.

Dentro de la formación propiamente empresarial, podemos considerar la siguiente:

a) En primer lugar, una formación de carácter general sobre los aspectos más importantes a tener en cuenta en cualquier empresa, de tal forma que el aprendiz se pueda hacer una composición mental de toda la estructura y factores entrelazados que emergen. Cuestiones tales como la contabilidad financiera, el derecho de empresa, los recursos humanos o el marketing.

b) En segundo lugar, conocimientos sobre el sector en el que opera la empresa familiar. Por ejemplo, competidores, fuentes de financiación, logística, regulaciones, mercados actuales y futuros, últimas innovaciones etc.

c) Por último, conocer todos los aspectos de la empresa familiar. Muchos de ellos como la historia, los valores o la filosofía son aspectos que tienen que ir calando a lo largo del tiempo. Pero, además, es esencial conocer bien los productos, los procesos de producción, proveedores, clientes, operarios, mandos intermedios, personal influyente, división departamental etc.

Desde el conocimiento, mejor dicho, desde la asociación que hacemos entre el conocimiento disponible, es de donde surgen las ideas, la creatividad. Por lo tanto, si queremos que nuestros descendientes pongan a disposición de la empresa todo ese conocimiento que han ido acumulando, y generando innovación que ayude a mejorar, debemos mantenerlos bien informados de cada detalle de nuestra empresa, de tal forma que se puedan producir esas asociaciones novedosas.

Es precisamente esa novedad, ese inconformismo con lo establecido, el gran motor del progreso. Fomentemos, por tanto, ese espíritu crítico, demos manga ancha a nuestros sucesores para que no tengan miedo a equivocarse. Para tener éxito es necesaria una única buena idea, y esa idea se construye precisamente desde el fracaso. Imagínense una pirámide, y en la cúspide de la pirámide un tesoro bañado en oro y diamantes. Ese tesoro es la idea que nos lleva al éxito, pero sin cada uno de los bloques de piedra, sin cada uno de los intentos "fracasados" que encumbran esa idea, sería

imposible haber construido la pirámide que la sustenta. De esto bien saben todos aquellos empresarios que construyeron de la nada sus empresas, os encomiendo a desempolvar el recuerdo de aquellos inicios, y a dejar que vuestros hijos experimenten el fracaso, y a que se hagan fuertes aprendiendo a gestionarlo de una manera positiva.

Además de esta formación en el plano empresarial, es tan importante o más la formación que se refiere al propio individuo. Cuando hablamos de esta formación nos referimos a lo siguiente:

a) Desarrollar una serie de competencias personales y sociales tales como la confianza, empatía, asertividad, autocontrol, gestión del estrés, visión positiva, comunicación oral y escrita, colaboración y cooperación, trabajo en equipo, liderazgo o gestión positiva de conflictos, que son básicas para poder conectar con los demás y para desempeñar un rol de líder.

b) Por último, el autoconocimiento. En este punto dejaré que hablen por mí. Por un lado, el ilustre dramaturgo autor de obras tan trascendentales como *Romeo y Julieta* o *Hamlet*, William Shakespeare, decía lo siguiente: "De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo". Por otro lado, Alejandro Magno, ya en el s. IV antes de Cristo, ante el Santuario de Apolo al contemplar las palabras esculpidas en letras de oro que pronunció Sócrates: "Conócete a ti mismo", reflexionó: "Es evidente. Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea."

Ante la habitual afirmación de que el futuro es de las máquinas, yo planteo lo contrario: "el futuro es de las personas". Y me explico, todo parece indicar que en los próximos años las tareas más elementales serán realizadas por la tecnología, lo que, sin duda, va a suponer una gran revolución en el plano empresarial y laboral. Cubierto ese espacio, donde realmente va a estar el valor añadido es en las personas, en su capacidad para relacionarse con los demás, para empatizar y saber tratar con las emociones, para detectar las necesidades de cada individuo o generación, en la ética y en los

valores que sepan transmitir. El gran valor va a estar en todo aquello que, al menos por el momento, no va a poder ser sustituido por las máquinas. El líder del futuro tiene que ser consciente de esto, y manejar esas habilidades que le ayuden a conformar un equipo de profesionales con un alto valor añadido, pues la competencia por hacerse con este tipo de talento humano va a ser determinante en el éxito de las compañías.

Toda esta formación, tanto en el ámbito empresarial como personal, debe construir el puzzle del que será el futuro líder de la empresa familiar. No es un camino fácil, y no sirven los atajos. La formación de un líder requiere de tiempo, de experiencia, de fracasos, y de aciertos. Pero, sin duda, recorrer todo ese camino merece la pena.

## **5.2. Experiencia.**

Obviamente, parte de la formación de la que hemos hablado en el apartado anterior va ligada a la experiencia, pero en este punto quiero centrarme más concretamente en la posibilidad de tener una experiencia profesional fuera de la empresa familiar, y todo lo que eso implica.

Considero que es muy positivo que cuando los miembros jóvenes acaben su etapa de formación en las aulas, sean ellos quienes se abran paso de forma autónoma en el mundo profesional. Es decir, que aprendan a hacer un buen curriculum, que vayan a tutorías donde les orienten laboralmente, que se lancen a la calle para visitar empresas o buceen en la red buscando trabajo, que les sobre el tiempo libre hasta tal punto que ardan en deseos de encontrar un trabajo, que sufran los nervios e incertidumbre propios de cualquier proceso de selección, que sepan lo que es no conseguir el trabajo que esperaban a la primera, y que aun así se repongan y continúen intentando. En definitiva, que experimenten la realidad de la mayoría de los jóvenes, que aprendan a valorar lo que consiguen con esfuerzo, y una vez conseguido su objetivo, que se sientan orgullosos de lo que han logrado. Esto, sin duda, será uno de sus grandes aprendizajes para la vida. Una vez que hayan conseguido trabajo en otra empresa, tendrán que aprender a adaptarse a un equipo, a una

forma de trabajar, y a unos compañeros nuevos que le tratarán como a uno más, evitando así situaciones delicadas como las que vivirá en la empresa familiar donde todos asumen que en un momento dado pasará a ser el jefe. Podrán así experimentar en sus propias carnes lo que es trabajar como subordinado en una empresa ajena a la propia desde el punto de vista del empleado, y por supuesto, aprenderán mucho de esa experiencia.

A la hora de elegir el centro de trabajo donde tener la experiencia externa, lo realmente ideal sería que el joven sucesor pudiera trabajar en una empresa del mismo sector que la empresa familiar, a poder ser lo más exitosa posible, de tal forma que aprenda modelos de trabajo y adquiera conocimientos que más adelante le servirán para plantear mejoras en el negocio familiar.

El éxito en una empresa en la que parte como uno más, dotará al sucesor de un gran reconocimiento dentro de su propia familia y generará confianza en los diferentes *stakeholders* que componen la empresa familiar. Además, en el propio individuo se generará un sentimiento de capacidad y competencia que le permitirá, si así lo desea, asumir el gran reto de postular como candidato a trabajar en la empresa familiar.

### **5.3. Cómo sufragar los gastos.**

Dentro de las reservas voluntarias de la empresa familiar se recomienda crear una partida denominada "ayudas a la formación" de tal forma que sea la propia empresa la que asuma los gastos de formación de los jóvenes sucesores.

La utilización de estos fondos es recomendable que sea aprobada por el Consejo de Familia, o en caso de existir, por el comité que se haya creado para estas cuestiones.

Este comité, al que se le puede denominar "comité de formación y aprendizaje", será el encargado de planificar la formación que es necesaria para cada individuo de la familia de forma realista y ajustada a las demandas concretas de la empresa y de la propia persona, de decidir cómo invertir los fondos de la empresa

reservados para ello, y de desarrollar planes de carrera para los familiares de la nueva generación una vez que hayan entrado a trabajar en el negocio familiar.

## **VI.. LA CARRERA PROFESIONAL DENTRO DE LA EMPRESA FAMILIAR.**

### **6.1. La incorporación a la empresa familiar.**

Ha llegado el gran momento. Como cualquier otra persona que quiera trabajar en la empresa familiar, los jóvenes sucesores deben enviar el currículum y esperar a que exista una vacante que sea necesario cubrir para ser llamados a la entrevista de trabajo, evitando así que se creen puestos de trabajo de forma artificial.

Deberán de prepararse para la entrevista, y demostrar que son los candidatos ideales para el puesto. Si finalmente son seleccionados con absoluto rigor e independencia por el departamento de RRHH, y además, cuentan con la aprobación del consejo de familia o del comité de evaluación y nombramientos, entrarán por fin a trabajar en la empresa familiar en la ocupación para la que hayan sido seleccionados.

Es muy recomendable que se establezcan con anterioridad en el protocolo familiar los requisitos mínimos de formación y experiencia que serán necesarios para cada puesto, de tal forma que todos los miembros de la familia tengan claro a lo qué atenerse.

Una vez que los descendientes se han incorporado a la empresa familiar, el consejo de familia o comité de formación y aprendizaje, habrán de elaborar un plan de desarrollo profesional dentro de la empresa, con el objetivo de que el sucesor conozca a fondo la empresa, sus departamentos, cargos, etc.

Las condiciones laborales (salario, horario, vacaciones etc.) de los miembros de la familia que trabajen en la empresa familiar deben de ser iguales al resto de trabajadores, sin que exista ningún tipo de

discriminación favorable que pueda levantar suspicacias y generar conflicto, además de deslegitimar a los propios interesados.

El comportamiento de los miembros de la familia tiene que ser ético y ejemplar en todo momento, deben tener claro que el apellido no da derecho a nada, que todo lo que consigan en la empresa será gracias a su esfuerzo y perseverancia.

En caso de que su comportamiento no sea el adecuado, tienen que poder ser despedidos de la misma manera que cualquiera de sus compañeros. No podemos permitir que un familiar discordante genere mal ambiente en la empresa. En tal caso trataremos de ayudarlo como padres fuera del ámbito empresarial, nos preocuparemos por él, pero si no quiere reconducir su comportamiento, la empresa deberá de ser determinante, por muy doloroso que nos parezca. En el caso de que se decida que abandone la empresa, es recomendable acompañar el despido de distintos informes elaborados por el Consejo de administración, el departamento de RRHH y el responsable del departamento en que desempeñe su puesto esa persona, además de un informe elaborado por un asesor externo, donde quede constancia de la idoneidad de proceder al despido.

Quizás más adelante haya madurado y esté dispuesto a asumir con rigor sus responsabilidades. Entonces, podrá volver a probar suerte remitiendo su curriculum.

## **6.2. Ascensos.**

A la hora de ascender de puesto dentro de la empresa, se debe aplicar un criterio estrictamente basado en la meritocracia, de forma que cada miembro de la familia quede situado en la empresa familiar en el lugar que le corresponde por su capacidad, esfuerzo y logros.

Por supuesto, la retribución de cada miembro familiar deberá ser acorde con el puesto de responsabilidad que esté asumiendo. De lo contrario, surgirán conflictos evidentes entre aquellos familiares que

estén soportando mayores cargas que otros, y sin embargo, cobren lo mismo.

El género no debe ser nunca un factor que incline la balanza a favor de nadie. Seguir criterios tradicionales sin consistencia nos hará desaprovechar el talento de aquellas personas que pueden hacer que nuestra empresa sea más competitiva. Hijos e hijas deben de contar con la misma confianza y las mismas posibilidades de demostrar su valía.

Para tomar la decisión sobre el ascenso en la escala de mando de los miembros de la familia, es recomendable constituir un órgano al efecto que habitualmente es llamado "Comité de Evaluación y Nombramientos", y que estará integrado por personas ajenas a la familia, designadas por el Consejo de Familia.

La principal función de este comité será la de examinar y evaluar la trayectoria, capacidad y cualidades de aquellos familiares candidatos a trabajar en la empresa o que ya estén trabajando y quieran promocionar dentro de la misma, dando opinión sobre su actitud e idoneidad para desempeñar unas determinadas funciones técnicas o directivas para las que estén postulado.

Este comité suele ser también el encargado de elaborar una evaluación anual de los directivos familiares para que en el Consejo de Familia se apruebe la continuidad en el cargo.

### **6.3. La elección del líder.**

La elección de la persona o personas que van a suceder al fundador en la difícil tarea de liderar la empresa es determinante para el futuro del proyecto familiar, por eso es necesario tomar esta decisión de la forma más diligente y contando con la mayor información posible.

Este proceso puede ser encomendado al comité de evaluación y nombramientos, en colaboración con el departamento de RRHH de la propia empresa, o a través de asesores externos especializados.

Los pasos que es recomendable seguir son los siguientes:

En primer lugar, lo que tenemos que tener en cuenta son los retos que se puedan prever que va a tener que afrontar la empresa en el futuro. Estos retos pueden ser tanto externos a la propia empresa (digitalización, globalización, nuevos paradigmas, tendencias del sector etc.) como internos (cambio del modelo de administración, amplitud de la familia, etc.).

En segundo lugar, considerando estos retos que va a tener que afrontar la empresa, debemos diseñar el perfil de líder ideal para comandarla en ese futuro previsto. Definiremos, por tanto, una serie de habilidades, conocimientos, aptitudes, personalidad etc. que consideramos necesarios para el puesto. Es importante tener en cuenta que el sucesor del líder no debe ser un clon del anterior, el mundo empresarial ha cambiado de una generación a otra, y para adaptarse, también deben de cambiar los estilos de liderazgo. Incluso, en algunas empresas, puede ser interesante un liderazgo compartido entre dos personas que se complementen, habrá que tenerlo en cuenta y no ponerse límites a la hora de tomar esta decisión.

En tercer lugar, se elabora una lista con posibles candidatos que reúnan o puedan llegar a reunir las características que hemos considerado en el anterior paso. No debemos cerrarnos a un solo candidato, ni descartar que ese líder pueda ser o no familiar, ni que sea una persona externa a la empresa. Una vez tengamos la lista de candidatos, será preciso recopilar toda aquella información sobre su carrera profesional de la que podamos disponer, tanto fuera como dentro de la empresa, y especialmente en aquellos cargos de dirección y gobierno que nos darán una idea de cuál puede ser su rendimiento futuro. Además, habrá que elaborar un análisis de las características personales de los candidatos, con sus fortalezas y debilidades, reconocimiento, integración y liderazgo en el ámbito familiar etc.

En cuarto lugar, una vez tengamos, por un lado, la "foto" del candidato ideal, y por otro, el perfil de cada uno de los candidatos seleccionados, será el momento de comparar unos y otros. Es

complicado que exista un candidato que se ajuste al cien por cien al ideal de líder, pero puede haber alguno que se le parezca o que, con preparación, pueda llegar a serlo. No obstante, si dentro de los candidatos internos no hay ninguno que se aproxime al ideal, será necesario iniciar una búsqueda externa a la propia empresa.

En quinto lugar, se deberá tomar una decisión sobre quién será el nuevo líder de la empresa familiar. Para tomar esta decisión, el líder actual tiene que dejarse asesorar por consejeros externos, personal de alta dirección de la empresa, y de otras personas cuya opinión, por su conocimiento sobre la familia y la empresa, pueda ser interesante.

En sexto lugar, con la colaboración del líder actual, del departamento de RRHH, del comité de formación y aprendizaje, del comité de nombramientos, de los asesores externos y de aquellas personas que se consideren oportunas, es preciso diseñar un plan para implementar la transición de un líder a otro, definiendo los pasos que se van a dar. Es recomendable que se prevea una interfase en la que convivan ambos líderes, durante la cual el antiguo líder ejerza de mentor del futuro líder, y le acompañe en sus primeros momentos. Finalizada esta interfase, se habrá de señalar una fecha para que se produzca la retirada efectiva del antiguo líder.

Finalmente, se anunciará cual es la persona que se ha considerado adecuada, y se darán los motivos concretos por los que ha sido seleccionada en detrimento del resto de candidatos. A partir de entonces se pondrá en marcha el plan de transición diseñado con anterioridad.

Debemos tener en cuenta que, a la hora de efectuar la transición, todos los agentes de la empresa deben de involucrarse y apoyar al nuevo líder en su aprendizaje y adaptación, de tal forma que se facilite la transición. Además, hay que ser conscientes de que será un proceso lento y en el que toda la empresa deberá de madurar para adaptarse al nuevo líder.

## VII. EL CICLO DE LA VIDA.

Una vez que el nuevo líder está plenamente establecido, el antiguo líder tiene que hacerse a un lado y asumir otros roles. Se cierra una etapa, pero se abre otra con un gran abanico de posibilidades para poder hacer todo aquello que por falta de tiempo o exceso de responsabilidades antes parecía imposible.

Suele ser habitual fijar en el protocolo familiar una fecha límite de edad en la que los miembros de la familia deben dejar de prestar sus servicios a la empresa. No obstante, es habitual también, que se incorporen ciertas excepciones para que puedan, siempre y cuando el consejo de familia lo considere oportuno, desarrollar algunas labores tales como la representación institucional, la formación de las nuevas generaciones, o la participación en órganos consultivos internos donde puedan poner al servicio de la empresa toda la sabiduría que han ido acumulando a lo largo de años de trabajo, y que es de un valor incalculable.

El nuevo líder de la empresa familiar, deberá continuar el legado del antiguo líder, y reiniciar el ciclo con la siguiente generación, abonando el terreno para que, algún día, exista un candidato que pueda tomarle el relevo.

Para cerrar este artículo, quisiera evocar el recuerdo de aquella escena de la sublime película de Disney "El rey León" en la que Mufasa, conversando con su hijo Simba, le dice "ser rey es mucho más que solo hacer lo que quieres", y continúa "todo lo que ves coexiste en un delicado equilibrio, como rey tendrás que entender eso y respetar a todas las criaturas desde la pequeña hormiga hasta el veloz antílope". Ante un estupefacto Simba que le replica que ellos comen antílopes, Mufasa sentencia diciendo "al morir nuestros cuerpos alimentan el pasto, el antílope come pasto, así todos estamos conectados en el gran ciclo de la vida."