



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 3/2025

EL RELEVO GENERACIONAL NO ES UN TRÁMITE: EL SUCESOR COMO AGENTE DE CAMBIO ESTRATÉGICO

Alejandro Escribá-Esteve, Director de la Cátedra de Empresa Familiar
Catedrático de Organización de Empresas en la Universitat de València y Profesor de Investigación del Ivie

Colaboran:



Promueven:



Índice

1. Introducción	3
2. El sucesor ante un proceso de cambio estratégico	4
3. Diagnóstico del contexto del relevo	7
4. Actitudes del sucesor como agente de cambio	10
5. Acciones clave para liderar un proceso de cambio estratégico ...	13
6. Las resistencias al cambio en la empresa familiar y el modelo PROMPT	16
7. Conclusión	19

1. INTRODUCCIÓN

La sucesión en la empresa familiar es uno de los procesos más determinantes para la continuidad del negocio y la cohesión de la familia propietaria. Aunque suele describirse como un tránsito generacional o un relevo natural en el liderazgo, en realidad la sucesión constituye **uno de los cambios estratégicos más profundos** que experimenta la organización a lo largo de su historia. Cada cambio de líder introduce nuevas miradas, modifica prioridades, redefine estilos de gestión y abre la puerta a oportunidades que difícilmente podrían materializarse sin una renovación explícita del proyecto empresarial.

El nuevo líder familiar suele enfrentarse a una combinación intensa de responsabilidad, ilusión, expectativa y presión —propia y ajena— para estar a la altura del legado recibido. Sin embargo, asumir la dirección de una empresa familiar no consiste únicamente en **preservar aquello que ha funcionado**, sino también en **construir una propuesta de liderazgo propia**, capaz de dar respuesta a los desafíos actuales y futuros del negocio. En este sentido, la sucesión no es un ejercicio de continuidad automática, sino **una oportunidad estratégica**, en la que cada generación debe repensar el rumbo de la empresa a partir de su contexto, sus capacidades y su visión.

Ahora bien, la construcción de un proyecto propio no significa romper con la historia ni con los valores que han guiado a la empresa familiar. Implica, más bien, **dar sentido a ese legado** desde una perspectiva renovada, actualizando prioridades, incorporando métodos más profesionalizados y activando nuevas palancas de crecimiento. El sucesor, en lugar de limitarse a gestionar el día a día, debe convertirse en **agente de cambio**, con una mirada estratégica que le permita evaluar qué tipo de renovación necesita la empresa: un ajuste incremental, una reorientación del modelo de negocio o una transformación más profunda.

Este cuaderno de trabajo ofrece una guía conceptual y práctica para acompañar al sucesor en este proceso. Partiendo de las aportaciones del documento sobre cambio estratégico y de los aprendizajes ya recogidos en el cuaderno de trabajo “*Llegó mi momento*”, proponemos un enfoque que combina análisis estratégico, gestión del relevo, dinamismo organizativo y alineación con la familia propietaria. El objetivo es doble:

- (1) ayudar al nuevo líder a comprender el tipo de cambio que requiere su organización, y
- (2) proporcionarle herramientas para construir con claridad, legitimidad y eficacia **su propio proyecto de liderazgo**.

La experiencia demuestra que los relevos exitosos son aquellos en los que el sucesor logra integrar adecuadamente tres dimensiones: **el respeto por el pasado, la gestión del presente y la visión del futuro**. Este cuaderno quiere contribuir a ese propósito, ofreciendo un marco ordenado, realista y útil para quienes están llamados a tomar el testigo y orientar a la empresa familiar hacia su siguiente etapa.



2. EL SUCESOR ANTE UN PROCESO DE CAMBIO ESTRATÉGICO

Asumir el liderazgo de una empresa familiar implica adentrarse en un terreno donde conviven el legado, las expectativas y la necesidad de adaptación. El sucesor no solo recibe un cargo: recibe un proyecto inacabado, una cultura consolidada y una serie de relaciones –familiares, emocionales y profesionales– que condicionan la manera en que puede desplegar su visión. Por ello, **la sucesión debe entenderse como un proceso de cambio estratégico** en el que el nuevo líder necesita diagnosticar en qué punto se encuentra la organización y qué profundidad de transformación requiere para afrontar el futuro con garantías.

Este análisis inicial no es sencillo. El sucesor suele descubrir, a medida que avanza, que el contexto organizativo y familiar heredado no siempre encaja con su estilo de liderazgo ni con la visión de futuro que quiere impulsar. Entender estas dinámicas, reconocer sus implicaciones y decidir cómo abordarlas exige tiempo, madurez y, a menudo, una dosis considerable de fortaleza emocional. Es habitual que esta etapa esté marcada por tensiones, conversaciones difíciles y la sensación de tener que avanzar sobre un terreno lleno de sensibilidades heredadas.

2.1. ¿Qué tipo de cambio requiere la empresa?

Para comprender la naturaleza del reto, el sucesor debe identificar el tipo de cambio que la empresa necesita. La teoría del cambio estratégico distingue cuatro grandes escenarios, que en la empresa familiar se expresan con matices propios.

- **ADAPTACIÓN.** En algunas ocasiones, el relevo coincide con un periodo de estabilidad en el que el negocio funciona de manera previsible y no se requieren grandes alteraciones. En estos casos, el tipo de cambio suele ser un ajuste incremental: pequeñas mejoras, actualizaciones puntuales de procesos o ajustes en la manera de trabajar. El papel del sucesor consiste en respetar el camino que ha venido funcionando

y, al mismo tiempo, introducir mejoras que reflejen su forma de hacer. La dificultad aquí radica en evitar caer en un continuismo excesivo que le impida desarrollar un proyecto personal.

- **EVOLUCIÓN.** En otros escenarios, la empresa necesita transformarse porque el entorno ha cambiado. Nuevas tecnologías, competidores más agresivos o clientes con expectativas distintas obligan a revisar procesos o servicios. El sucesor debe actuar con rapidez y sensibilidad, equilibrando la necesidad de cambio con la estabilidad que la familia y el equipo suelen valorar. En las empresas familiares, esta situación es especialmente delicada porque suele existir un sentimiento de apego al modo tradicional de operar, lo que puede retrasar la aceptación de ajustes necesarios.
- **RECONSTRUCCIÓN.** Un tercer escenario aparece cuando lo que está en cuestión no es un elemento concreto del negocio, sino su rumbo general. Es lo que denominamos reorientación estratégica. Aquí el sucesor debe plantear un nuevo proyecto que redefina prioridades, revise el posicionamiento y marque una nueva dirección. Este es uno de los tipos de cambio más exigentes desde el punto de vista emocional, porque suele implicar diferencias claras entre la visión del sucesor y la forma en que la generación anterior ha conducido la empresa durante décadas.
- **REVOLUCIÓN.** Finalmente, encontramos situaciones en las que el relevo coincide con un momento crítico. El modelo de negocio puede estar obsoleto, la estructura organizativa es insuficiente o los problemas financieros se acumulan. En estos casos es necesaria una transformación profunda, que abarca procesos, cultura, roles, gobierno y, en ocasiones, incluso la identidad de la propia empresa. El sucesor tiene entonces el reto de movilizar a la organización hacia un cambio de gran alcance, gestionando resistencias significativas y tomando decisiones que pueden resultar dolorosas para la familia.



Alcance del cambio

Naturaleza del cambio	Alcance del cambio	
	Realineamiento	Transformación
	Paulatino	Transformación
	Adaptación	Evolución
	Reconstrucción	Revolución

En cualquiera de estos escenarios, el diagnóstico nunca es puramente técnico: está atravesado por relaciones, lealtades y expectativas familiares. Comprender esta realidad exige tiempo, observación y una actitud abierta. El sucesor necesita entender quién influye realmente en la organización, qué valores están profundamente arraigados y cuáles son las preocupaciones, tanto explícitas como implícitas, de las distintas generaciones. Este proceso puede ser incómodo y, en ocasiones, conflictivo, pero es imprescindible para saber desde dónde se parte antes de decidir hacia dónde se debe avanzar.

2.2. Las “palancas” sobre las que debe actuar un sucesor:

Una vez identificado el tipo de cambio necesario, el sucesor debe activar distintas palancas que le permitirán orientar a la empresa hacia su nuevo proyecto de liderazgo. Estas palancas se entrelazan y deben comprenderse como un conjunto coherente, pues actuar sobre una sin tener en cuenta las demás suele generar tensiones o avances incompletos.

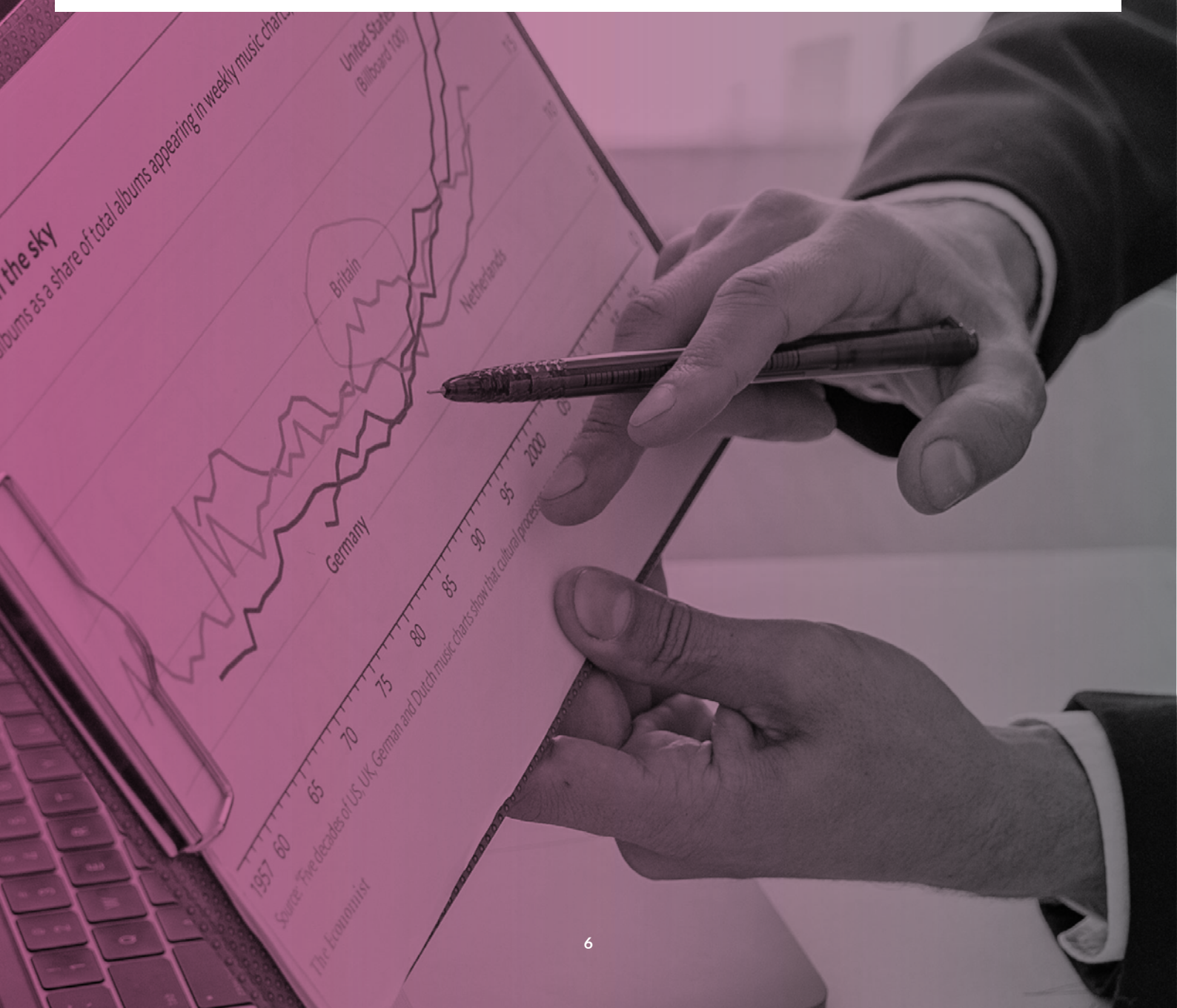
- **PERSONAS.** La primera palanca son las personas. El sucesor recibe un equipo directivo marcado por la historia de la empresa, con dinámicas de trabajo que pueden haber funcionado bien durante años, pero

que tal vez no estén alineadas con los retos actuales. Entender quién aporta valor, quién está dispuesto a acompañar el cambio y quién puede convertirse en un freno resulta crucial. Este análisis requiere sensibilidad, porque involucra trayectorias largas, vínculos personales y, en ocasiones, relaciones familiares.

- **PROCESOS.** La segunda palanca son los procesos. Muchas empresas familiares funcionan con una lógica informal construida por el fundador: decisiones rápidas, comunicaciones orales, escasa documentación y una capacidad notable para resolver problemas sobre la marcha. El sucesor debe evaluar qué parte de esa agilidad es un activo y qué parte impide profesionalizar la organización. Formalizar no es burocratizar, sino dotar al negocio de una estructura que permita crecer sin depender exclusivamente del talento o la intuición de una sola persona.
- **ESTRUCTURAS.** La tercera palanca son las estructuras de gobierno. El sucesor necesita un marco claro que establezca quién decide qué, cómo se asignan responsabilidades y cómo se rinden cuentas. En la empresa familiar, esta palanca incluye no solo los órganos habituales de la empresa —como la dirección o el consejo de administración— sino también las estructuras de gobernanza familiar. La ausencia de reglas claras entre familia y empresa es una de las principales fuentes de tensión en los procesos sucesorios.

- **CULTURA.** La cultura constituye una cuarta palanca, y tal vez la más compleja. La empresa familiar posee valores arraigados, hábitos que se transmiten tácitamente y una identidad fuertemente vinculada a la figura del fundador o de la generación anterior. El reto del sucesor no es destruir esa cultura, sino reinterpretarla, actualizarla y orientarla hacia el futuro. Esto implica distinguir entre aquello que forma parte del legado y aquello que pertenece a un estilo de gestión que ya no es adecuado.
- **ESTRATEGIA.** La estrategia y el modelo de negocio forman una quinta palanca. Aquí se despliega el proyecto propio del sucesor. Definir una visión, determinar las prioridades y conectar esa visión con las capacidades reales de la empresa son pasos esenciales para construir credibilidad. Este proyecto no puede ser una réplica del pasado, pero tampoco puede ignorarlo: debe dialogar con la historia de la organización y proyectarla hacia un futuro posible.
- **RELACIONES.** Finalmente, la relación entre familia y empresa actúa como una palanca transversal. El sucesor necesita construir legitimidad frente a los accionistas familiares, comunicar con transparencia y generar confianza. Es frecuente que surjan dudas, comparaciones con el fundador o expectativas distintas entre ramas familiares. Gestionar este equilibrio es una tarea continua y estratégica, sin la cual cualquier cambio profundo puede quedar bloqueado.

Estas palancas no se activan de manera simultánea ni lineal. Algunas requieren avances graduales; otras exigen decisiones firmes. Pero en conjunto forman el sistema a través del cual el sucesor puede convertir su visión en realidad. Aceptar que esta etapa inicial será compleja, que generará tensiones y que demandará una combinación de tacto y determinación es fundamental para construir un liderazgo sólido y respetado.



3. DIAGNÓSTICO DEL CONTEXTO DEL RELEVO

El inicio del proceso sucesorio exige que el nuevo líder realice un diagnóstico honesto y profundo del contexto en el que tendrá que ejercer su liderazgo. Este análisis no puede limitarse a revisar cifras o evaluar el organigrama: debe abarcar también las dinámicas familiares, los condicionantes emocionales, las expectativas declaradas y las no expresadas, y el clima interno que se respira dentro de la organización. Asumir el cargo sin comprender estos elementos suele conducir a decisiones precipitadas, mal entendidas o incluso boicoteadas por actores que se sienten amenazados o relegados.

El diagnóstico no es un ejercicio técnico, sino un proceso de observación fina, escucha activa y análisis estratégico. Además, requiere tiempo: nadie aterriza en una empresa familiar conociendo todas sus lógicas internas, sus tensiones históricas o sus equilibrios de poder. En los primeros meses, el sucesor se encuentra en una etapa especialmente delicada, en la que necesita aprender rápido, generar confianza y, al mismo tiempo, mantener una distancia suficiente para comprender el cuadro completo antes de actuar.

3.1. La preparación personal del sucesor

El primer elemento del diagnóstico es introspectivo. Tiene que ver con la preparación real del sucesor: su experiencia, sus conocimientos, su madurez emocional y su capacidad para liderar. No todas las personas llegan al relevo con el mismo recorrido profesional, y es habitual que el sucesor deba afrontar la mirada crítica de quienes comparan su trayectoria con la del fundador o con la de otros candidatos potenciales.

El sucesor debe preguntarse si dispone de las competencias que el puesto exige en el momento actual del negocio. Y, si no es así, hasta qué punto está dispuesto a aprender, rodearse de los mejores y complementar sus debilidades con un equipo sólido. La falta de preparación no es un problema insalvable; la falta de consciencia sí puede serlo.

Este ejercicio de autodiagnóstico es importante porque

la autoridad del sucesor no se sostiene únicamente en su apellido, sino en la percepción que trabajadores, familiares y directivos tengan sobre su competencia real. La legitimidad, en la práctica, comienza a construirse aquí.

3.2. La situación del negocio

El segundo eje del diagnóstico se centra en el estado real de la empresa. No se trata únicamente de revisar indicadores financieros o ratios operativos, sino de entender las palancas que explican el rendimiento actual. ¿La empresa funciona gracias a un modelo robusto... o gracias a la presencia carismática del fundador? ¿Existen procesos claros o la organización depende de relaciones informales? ¿El mercado sigue demandando lo mismo que demandaba hace diez años?

En esta etapa, el sucesor debe evaluar con objetividad la capacidad de adaptación del negocio, la calidad del equipo directivo, la solidez financiera y la competitividad del modelo. Solo con este análisis podrá decidir qué tipo de cambio estratégico necesita la empresa y cómo implementar su proyecto propio.

3.3. Las dinámicas familiares: gobernanza, expectativas y tensiones invisibles

El diagnóstico del contexto familiar es, sin duda, uno de los aspectos más delicados del proceso. Las relaciones familiares pueden ser fuente de apoyo, pero también de conflicto. En las empresas familiares es habitual que existan expectativas implícitas sobre quién “merece” liderar, quién tiene más derecho por antigüedad o qué rama familiar debe ocupar qué rol. Estas expectativas no siempre se verbalizan, pero condicionan profundamente la aceptación del sucesor.

Es frecuente que, antes del relevo, exista un cierto nivel de competencia —a veces abierta y otras veces soterrada— entre potenciales sucesores. Personas que han considerado durante años que tenían posibilidades de

ocupar el cargo pueden sentirse desplazadas, lo que provoca tensiones, resistencias pasivas e incluso intentos de sabotaje.

En algunas familias, el problema no está en un individuo concreto, sino en el equilibrio de poder entre ramas familiares. Cada rama puede aspirar a tener mayor influencia, más presencia en la gestión o más capacidad de decisión en el Consejo de Administración. Esta lucha silenciosa por el poder puede manifestarse en forma de:

- celos o rivalidades abiertas.
- cuestionamientos velados al sucesor.
- comparaciones injustas con otros miembros de la familia.
- o resistencias a permitir cambios que debiliten la posición de una rama en particular.

La envidia, los celos y las zancadillas —aunque nadie quiera hablar de ellas— son más comunes de lo que se reconoce públicamente. El sucesor debe ser capaz de identificar estas dinámicas sin dejarse arrastrar por ellas. Necesita entender qué sensibilidades hay en juego, qué temores tiene cada grupo familiar, quién se siente amenazado por su llegada y quién puede ser un aliado genuino en el proceso de transición.

Además, la propia gobernanza familiar influye en la calidad del relevo. Un Consejo de Familia bien estructurado puede canalizar tensiones y alinearlas; la ausencia de mecanismos formales puede amplificarlas. De ahí la importancia de conocer cómo funciona realmente la comunicación entre familia y empresa, más allá de lo que dicen los estatutos.

3.4. El ambiente interno: confianza, legitimidad y emociones organizativas

El clima interno de la empresa es otro elemento crítico. El sucesor necesita identificar qué percepción tienen los empleados y directivos. En algunos casos, existe ilusión y apertura hacia un liderazgo más profesionalizado. En otros, predomina la nostalgia hacia el fundador o el temor a que el cambio genere incertidumbre o pérdida de estabilidad.

El ambiente emocional del relevo suele estar marcado por:

- dudas sobre la capacidad del sucesor.
- comparaciones con el estilo del fundador.
- temor a que los cambios afecten a los puestos de trabajo.
- expectativas poco realistas sobre lo que el sucesor “debería” hacer.
- o contactos informales que pretenden influir en sus primeras decisiones.

El sucesor necesita evaluar hasta qué punto goza de legitimidad inicial y qué acciones serán necesarias para ganarla o reforzarla. La legitimidad no se declara: se percibe. Y se construye en base a resultados, coherencia, integridad y capacidad de comunicación.

3.5. Una matriz para identificar las tensiones del cambio

Un modo útil de sintetizar el diagnóstico consiste en elaborar una matriz que permita visualizar dónde están las mayores tensiones para el relevo. Esta matriz combina cuatro ámbitos:

1. **Competencias del sucesor:** fortalezas, áreas de desarrollo, capacidad de liderazgo.
2. **Situación del negocio:** urgencia de cambio, solidez estructural, competitividad.
3. **Dinámicas familiares:** alianzas, conflictos, equilibrio entre ramas, expectativas.
4. **Ambiente interno:** nivel de confianza, resistencias, grado de legitimidad inicial.

La combinación de estos elementos permite identificar los “puntos calientes” del proceso: dónde es más probable que aparezcan fricciones, qué decisiones pueden generar más oposición y qué acciones serán necesarias para construir apoyos tempranos.

Una buena matriz no solo muestra la fotografía del contexto; orienta al sucesor sobre dónde debe actuar primero, qué riesgos debe anticipar y qué relaciones necesita cuidar para poder avanzar.



4. ACTITUDES DEL SUCESOR COMO AGENTE DE CAMBIO

La transición generacional en una empresa familiar no se sostiene únicamente en decisiones estratégicas o en la definición de un nuevo rumbo. Para que el cambio sea aceptado, seguido y consolidado, el sucesor debe encarnar una serie de actitudes que refuercen su liderazgo y que proyecten seguridad, coherencia y propósito. **La humildad, la determinación, la confianza, la vocación de servicio, la legitimidad y la empatía son cualidades esenciales del líder que asume el testigo.** Estas actitudes no son ornamentos éticos: son los pilares que generan legitimidad real en un proceso donde las emociones, los miedos y las comparaciones están a flor de piel.

4.1. Humildad activa: aprender mientras se lidera

La humildad del sucesor no implica debilidad ni falta de ambición; implica reconocer que el proceso de relevo es un territorio desconocido en el que aún debe aprender, observar y escuchar antes de actuar. La humildad activa consiste en mantener una actitud de apertura: preguntar, interesarse genuinamente por el funcionamiento de la organización, entender el porqué de ciertas prácticas y aceptar que otros —incluidos los más veteranos— pueden aportar perspectivas valiosas.

Esta humildad no debe confundirse con pasividad. El sucesor humilde no se diluye; se fortalece al comprender mejor la realidad sobre la que tendrá que actuar. La humildad activa le permite integrar conocimiento, generar alianzas y evitar decisiones precipitadas que podrían despertar resistencias innecesarias.

4.2. Determinación para asumir el rol

La humildad no excluye la determinación. En todo proceso de sucesión existe un momento en que el sucesor debe mostrarse dispuesto a asumir su lugar. Esa determinación es esencial para transmitir confianza al equipo y a la familia. Los colaboradores quieren saber que la persona que liderará el proyecto no vacila ante las responsabilidades que implica, y que tiene la convicción necesaria para tomar decisiones difíciles.

La determinación se manifiesta en el modo en que el sucesor comunica su visión, en la firmeza con que defiende los cambios estratégicos necesarios y en su capacidad para sostener la presión que inevitablemente acompaña al proceso. Un sucesor que duda en exceso genera incertidumbre; uno que se muestra seguro inspira.

4.3. Construcción de confianza: un proceso, no un punto de partida

En la mayoría de procesos sucesorios, el sucesor no recibe la confianza plena desde el primer día. Debe construirla. La confianza se gana mediante comportamientos coherentes, transparencia en la comunicación y la capacidad de cumplir lo prometido. Pero, de manera más precisa, la confianza se sostiene sobre **tres pilares fundamentales**, que se combinan para definir la percepción global que los demás forman del nuevo líder.

El primer pilar es **la competencia**: la convicción de que el sucesor tiene la capacidad profesional necesaria para dirigir la empresa. Si el equipo directivo, la familia o los accionistas perciben que el nuevo líder no domina los aspectos clave del negocio, que no comprende sus dinámicas o que no está preparado para asumir decisiones estratégicas, difícilmente confiarán en él. La competencia se demuestra con hechos, con la calidad de los análisis, con la solidez de las decisiones y con la capacidad de aprender con rapidez.

El segundo pilar es **la integridad**. Implica coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, así como la capacidad de mantener los compromisos incluso bajo presión. La integridad se manifiesta en pequeños gestos —cumplir una promesa menor, respetar un acuerdo verbal, reconocer un error— y en decisiones trascendentes —mantener criterios justos, evitar favoritismos o actuar con transparencia—. Cuando el sucesor actúa con integridad, genera un clima de previsibilidad y seguridad que facilita la aceptación del cambio.

El tercer pilar es la **benevolencia**, entendida como la voluntad del sucesor de no actuar a sabiendas de que sus decisiones perjudican injustamente a otros. No significa evitar decisiones difíciles, sino tomarlas teniendo en cuenta su impacto humano y tratando con respeto y

dignidad a quienes se ven afectados. La benevolencia es especialmente importante en la empresa familiar, donde los vínculos personales y emocionales intensifican la percepción de cualquier decisión que se perciba como injusta o insensible.

Cuando estos tres elementos —competencia, integridad y benevolencia— se combinan, la confianza florece y se consolida. Y es esta confianza, construida paso a paso, la que permite al sucesor liderar el cambio estratégico sin generar resistencias innecesarias ni temores desproporcionados.

4.4. Vocación de servicio: liderar para algo más que para uno mismo

El liderazgo del sucesor debe estar guiado por una vocación de servicio hacia la empresa y hacia la familia propietaria. La empresa familiar es un proyecto colectivo; no pertenece únicamente al líder ni se construye en función de su ego. Asumir el rol con espíritu de servicio implica entender que el propósito principal es asegurar la sostenibilidad del negocio, proteger el legado recibido y contribuir al bienestar de las generaciones actuales y futuras.

Esta actitud no solo aporta profundidad moral al liderazgo, sino que ayuda a disipar celos y a generar un clima de cooperación. Cuando los empleados y familiares perciben que el sucesor actúa pensando en el bien común, las resistencias se atenúan y el cambio se percibe como una oportunidad.

4.5. Legitimidad: la autoridad se gana, no se reclama

La empresa familiar es un entorno donde el apellido otorga una forma inicial de autoridad simbólica, pero esta autoridad no garantiza la obediencia ni el respeto. La verdadera legitimidad se construye demostrando competencia, coherencia y capacidad para afrontar los desafíos del negocio.

El sucesor debe comprender que su legitimidad proviene de su comportamiento, no de su título. La forma en que

toma decisiones, cómo trata a las personas, cómo gestiona los conflictos y cómo se enfrenta a las dificultades son elementos que generan —o erosionan— su autoridad moral. La legitimidad sólida se consigue cuando quienes rodean al sucesor reconocen que lidera no porque le corresponde, sino porque lo merece.

4.6. Empatía estratégica: comprender lo que otros sienten y temen

Además de las actitudes mencionadas, el sucesor necesita una cualidad especialmente relevante en los procesos de cambio: la empatía estratégica. No se trata solo de ser amable o comprensivo, sino de entender profundamente las emociones, celos, ambiciones y temores de quienes participan en el sistema familiar-empresarial.

Entre otros aspectos:

- El fundador puede temer perder relevancia.
- Un hermano puede sentirse desplazado.
- Una rama familiar puede pensar que pierde influencia.
- Un directivo histórico puede dudar del rumbo del nuevo líder.
- Un accionista puede temer que el cambio afecte al dividendo.

La empatía ayuda al sucesor a anticipar reacciones, moderar conflictos y manejar conversaciones complejas con tacto y firmeza. Comprender no significa ceder, pero sí permite liderar con inteligencia emocional, evitando choques innecesarios y facilitando que los demás se sumen al proyecto.

En la empresa familiar, donde los vínculos afectivos están entrelazados con los roles profesionales, esta capacidad para leer el clima emocional y conectar con las motivaciones de cada parte constituye una ventaja competitiva del liderazgo.



5. ACCIONES CLAVE PARA LIDERAR UN PROCESO DE CAMBIO ESTRATÉGICO

Una vez que el sucesor ha comprendido el contexto del relevo, identificado el tipo de cambio necesario y asumido las actitudes adecuadas para liderarlo, llega el momento de traducir esa comprensión en acciones concretas. Esta fase representa el paso decisivo del análisis a la transformación, y marca el inicio de un proceso en el que el nuevo líder debe articular su visión, ordenar el tránsito entre generaciones y activar los mecanismos que harán viable su proyecto propio. No se trata de imponer un plan preconcebido, sino de desplegar un conjunto coherente de acciones que combinen firmeza, sensibilidad y claridad estratégica.

5.1. Definir un proyecto propio: el eje vertebrador del liderazgo

Toda transición con vocación de continuidad necesita una visión hacia el futuro. El sucesor debe formular un proyecto propio que dé coherencia a su liderazgo y oriente las decisiones de los próximos años. Este proyecto no es un documento formal ni un eslogan inspirador; es la síntesis de su lectura del negocio, del legado familiar y de las exigencias del entorno competitivo.

El proyecto propio actúa como brújula. Ayuda al sucesor a explicar por qué toma ciertas decisiones, a justificar cambios que quizá desafíen hábitos arraigados y a ofrecer un horizonte que cohesione a la organización. Asimismo, permite gestionar mejor la sombra del fundador: no se trata de negar su legado, sino de reinterpretarlo desde la perspectiva de una nueva etapa. Cuando la empresa entiende que el sucesor no es simplemente un heredero sino un líder con una propuesta clara, el proceso de cambio adquiere sentido y dirección.

5.2. Gestionar la transferencia de poder: comprender los ritmos y evitar la bicefalia

La transferencia de poder es una de las fases más delicadas del relevo. No todas las sucesiones se producen del mismo modo ni con la misma velocidad, y cada escenario genera sus propias tensiones y riesgos de bicefalia. Comprender estos matices es esencial para que el sucesor pueda gestionar la transición sin paralizar a la organización ni deteriorar la relación con su antecesor.

En algunos casos, el relevo se concibe como un proceso planificado y gradual. Aquí la transición sigue un esquema que podríamos denominar de “congelación-descongelación”: el antecesor va cediendo responsabilidades de forma progresiva, mientras el sucesor gana protagonismo y autonomía. Estos modelos requieren fijar hitos claros, plazos realistas y momentos concretos en los que el predecesor abandona definitivamente ciertas funciones. Cuando no se establecen estos hitos, la transición puede dilatarse indefinidamente y generar confusión sobre quién tiene la última palabra. El proceso gradual funciona bien cuando ambas generaciones comparten confianza y visión, pero aun así puede derivar en zonas grises que conviene evitar mediante una comunicación clara y una planificación estructurada.

En otros casos, el sucesor ya ocupa un cargo directivo relevante —aunque no necesariamente la dirección general— y conoce profundamente la empresa. El relevo, en estas situaciones, puede producirse con mayor rapidez. Aunque el proceso sea más ágil, no está exento de riesgos: el predecesor puede sentir que pierde control demasiado pronto, los empleados pueden necesitar

tiempo para adaptarse al nuevo estilo de liderazgo y la familia puede vivir el cambio con una mezcla de ilusión y vértigo. Aquí la bicefalia no se produce tanto por una superposición prolongada de roles, sino por la herencia emocional y simbólica del liderazgo que todavía pesa sobre la organización.

Finalmente, existen relevos abruptos o fortuitos motivados por enfermedad, fallecimiento o situaciones de urgencia empresarial. Estos escenarios son los más exigentes, porque el sucesor debe asumir la responsabilidad sin un periodo previo de preparación o transferencia ordenada. La bicefalia adopta aquí una forma distinta: no es la coexistencia de dos líderes, sino la presencia simbólica del fundador, cuya figura sigue influyendo en la cultura organizativa incluso en ausencia física. El sucesor debe aprender a honrar esa presencia y, al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas que garanticen la continuidad del negocio.

En todos estos casos, la clave para evitar los problemas de bicefalia radica en establecer límites claros y en comunicar con transparencia. El sucesor necesita autoridad real para liderar, pero también debe mostrar respeto por quien le precede. La transición debe explicarse de forma abierta a la organización, de modo que no haya dudas sobre quién toma las decisiones y cuál es el rumbo que debe seguirse. La coexistencia de dos liderazgos solo es temporal; permitir que se prolongue más allá de lo imprescindible deteriora la credibilidad del sucesor y genera inseguridad en los equipos.

5.3. Construir una red de apoyos: liderar acompañado

Ningún relevo se sostiene únicamente en la figura del sucesor. Para transformar la empresa es necesario contar con una red sólida de apoyos. Esta red se va construyendo con personas que comparten la visión del sucesor, confían en su capacidad y se sienten parte de la nueva etapa. Pueden ser directivos con trayectoria, familiares que actúan como aliados discretos, consejeros independientes que aportan experiencia y criterio, o profesionales que conocen la historia de la organización y pueden proporcionar una mirada complementaria.

El sucesor debe dedicar tiempo a identificar quiénes pueden acompañarlo en los momentos clave, quiénes son neutrales pero pueden convertirse en aliados, y quiénes muestran desconfianza o resistencia. Liderar acompañado no significa delegar la responsabilidad del cambio, sino construir un tejido de complicidades que permita convertir la visión estratégica en acciones concretas y sostenibles.

5.4. Profesionalizar la gestión y fortalecer la gobernanza

La profesionalización no es un discurso ni una moda: es uno de los pilares que permiten que la empresa familiar pueda sostener el crecimiento, atraer talento y competir en igualdad de condiciones con otras organizaciones. Profesionalizar implica revisar procesos, mejorar la calidad de la información, establecer criterios objetivos para evaluar el desempeño y clarificar roles y responsabilidades.

Gran parte de esta profesionalización descansa en una gobernanza sólida. El Consejo de Administración debe funcionar como órgano estratégico y no como un mero trámite. Asimismo, el Consejo de Familia debe ser el espacio donde se canalizan inquietudes, se resuelven dudas respecto al rumbo del negocio y se alinean expectativas. Cuando estas estructuras funcionan, el sucesor puede avanzar con mayor libertad y seguridad, porque la empresa deja de depender de decisiones improvisadas y empieza a apoyarse en mecanismos colectivos.

5.5. Activar la comunicación estratégica: explicar para liderar

El cambio genera incertidumbre, incluso cuando es necesario. La comunicación, por tanto, se convierte en una herramienta decisiva. El sucesor debe aprender a comunicar con claridad qué pretende hacer, por qué es necesario hacerlo y cómo afectará a la organización. La transparencia en el discurso y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace reducen tensiones y generan compromiso.

Explicar la visión, compartir avances, escuchar preocupaciones y mantener un diálogo frecuente con los distintos grupos de interés son acciones que refuerzan la confianza y evitan que surjan rumores o interpretaciones erróneas. Una comunicación clara no solo transmite información: transmite liderazgo.

5.6. Tomar decisiones difíciles con humanidad y coherencia

Todo proceso de cambio implica decisiones dolorosas: reestructuraciones, sustituciones de directivos, rediseño de procesos o redefinición de prioridades estratégicas. Tomar estas decisiones exige firmeza, pero también humanidad. Los afectados por el cambio necesitan sentir que han sido tratados con respeto y que las decisiones responden a criterios objetivos, no a impulsos emocionales ni a favoritismos.

Un liderazgo que combina coherencia y sensibilidad genera menos resistencias y, sobre todo, preserva la cultura de dignidad y respeto que debe caracterizar a cualquier empresa familiar. Las decisiones difíciles no se suavizan, pero sí pueden gestionarse con empatía y claridad.

5.7. Consolidar señales tempranas de avance

En las primeras etapas del relevo es importante generar señales visibles que demuestren que la empresa avanza hacia una nueva etapa. No se trata de cambios cosméticos, sino de mejoras reales que muestren la capacidad del sucesor para impulsar resultados. Puede ser la profesionalización de un área, la resolución de un conflicto histórico, la puesta en marcha de un proyecto innovador o la adopción de prácticas más modernas de gestión.

Estas señales tempranas actúan como puntos de anclaje psicológico que permiten a la organización sentir que el cambio es viable, que el liderazgo del sucesor es efectivo y que los esfuerzos iniciales empiezan a dar frutos.

6. LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO EN LA EMPRESA FAMILIAR Y EL MODELO PROMPT

La sucesión en la empresa familiar es un proceso cargado de significado. No solo se trata de modificar una estructura organizativa o de actualizar una estrategia; implica mover fibras profundas del sistema familiar, redefinir roles que han estado consolidados durante décadas y alterar equilibrios invisibles que, a pesar de no figurar en ningún organigrama, determinan el funcionamiento real de la empresa. Por eso, en todo relevo aparecen resistencias: unas abiertas, otras silenciosas; unas racionales, otras emocionales.

Para abordarlas, resulta especialmente útil el modelo **PROMPT**. Se trata de un marco práctico que orienta la gestión del cambio mediante cinco grandes acciones:

- 1 **PERSUASIÓN.** Persuadir para reducir temores,
- 2 **RECURSOS Y ORGANIZACIÓN.** Dotar de recursos y disponer los medios organizativos para que el proceso sea viable,
- 3 **MOVIMIENTO.** Realizar movimientos visibles que demuestren dirección,
- 4 **POLÍTICA.** gestionar inteligentemente los intereses cuando la persuasión no basta,
- 5 **TEMPORIZACIÓN.** Marcar un ritmo claro que sostenga el avance.

En esencia, PROMPT ayuda a transformar la resistencia en acompañamiento y la incertidumbre en proceso. A partir de este marco, las resistencias pueden entenderse como cuatro focos distintos, cada uno con sus propias lógicas y matices, pero todos atravesados por las mismas fuerzas del cambio emocional y estratégico.

6.1. El fundador: entre el impulso y el desgarró

En muchos relevos generacionales, la primera resistencia surge del propio fundador. Su presencia —física o simbólica— sigue impregnando la empresa. Ha construido el proyecto desde cero, ha tomado decisiones durante años y ha sostenido el timón en tiempos difíciles. Para él, el relevo conlleva una pérdida: de identidad, de utilidad, de influencia, incluso de sentido vital.

Es habitual que esta resistencia adopte formas sutiles: comentarios que cuestionan nuevas decisiones, intervenciones inesperadas, comparaciones con anteriores etapas o apoyo explícito a personas con las que mantiene vínculos históricos. Otras veces es más clara: dificultad para dejar espacios, necesidad de supervisar o voluntad de seguir gobernando desde la sombra.

El modelo PROMPT ayuda al sucesor a navegar esta sensibilidad: la transición necesita ser explicada, dotada de estructura, acompañada con roles claros, apoyada en gestos prácticos que simbolicen el inicio de la nueva etapa y sostenida por un ritmo razonable. El objetivo no es desplazar al fundador, sino facilitarle un tránsito digno que permita al sucesor ocupar su lugar sin tensiones innecesarias.

- **PERSUASIÓN:** explicar por qué el cambio es necesario y cómo se preserva el legado. El reconocimiento honesto de su contribución reduce temores y frena la resistencia emocional.
- **RECURSOS Y ORGANIZACIÓN:** ofrecerle un rol definido —como mentor o embajador— permite canalizar su influencia sin invadir la gestión.
- **MOVIMIENTOS:** mostrar avances concretos ayuda a que visualice que la empresa está en buenas manos.
- **POLÍTICA:** cuando el fundador interfiere en exceso, los órganos de gobernanza deben actuar como marco protector del proceso.
- **TEMPORIZACIÓN:** acordar un calendario de salida, con hitos y límites, evita que la transición se dilate o se vuelva ambigua.

6.2. La familia propietaria: expectativas, equilibrios y voces que pesan

La familia empresaria es un espacio donde conviven generaciones, ambiciones, recuerdos, temores y comparaciones. Es habitual que el nombramiento del sucesor active emociones de todo tipo: ilusión, sí, pero también dudas, viejas rivalidades, recelos entre ramas o miedo a perder influencia. En ocasiones, ciertos familiares pueden sentirse desplazados respecto a expectativas que nunca se verbalizaron; en otras, el relevo reactiva desequilibrios latentes que la dirección anterior había mantenido bajo control.

La resistencia familiar no suele expresarse siempre de forma frontal. A veces se manifiesta en conversaciones informales, preguntas aparentemente inocentes, necesidad de más información o críticas sobre decisiones del sucesor antes incluso de haberlas conocido en profundidad.

PROMPT ofrece al sucesor herramientas para generar claridad, ordenar el diálogo, construir legitimidad mediante acciones visibles y gestionar sensibilidades familiares sin quedar atrapado en ellas. En familias más cohesionadas, estas medidas refuerzan la confianza; en familias con tensiones históricas, permiten que el proceso se mantenga dentro de cauces razonables.

- **PERSUASIÓN:** explicar la visión estratégica, los riesgos de no cambiar y los beneficios colectivos. La transparencia es el mejor antídoto contra los rumores y las suspicacias.
- **RECURSOS Y ORGANIZACIÓN:** fortalecer los órganos de gobernanza familiar, formar a los accionistas y clarificar roles reduce la ansiedad y ordena el debate.
- **MOVIMIENTOS:** decisiones tempranas que muestren profesionalidad consolidan la confianza en el sucesor.
- **POLÍTICA:** identificar aliados, gestionar influencias y evitar que minorías ruidosas bloqueen decisiones estratégicas.
- **TEMPORIZACIÓN:** mantener informada a la familia mediante un calendario de reuniones y actualizaciones periódicas.

6.3. El equipo directivo: lealtades antiguas y nuevos temores

El equipo directivo ocupa una posición clave en el proceso sucesorio. Ha trabajado durante años bajo el estilo del fundador o de la generación anterior; ha interiorizado una forma de operar, un ritmo, una cultura de decisiones. Para algunos directivos, la llegada del sucesor es una oportunidad de renovación; para otros, una amenaza a su zona de confort, a su estatus o incluso a su identidad profesional.

La resistencia del equipo puede aparecer como escepticismo ante las nuevas ideas, defensa rígida de procedimientos antiguos, falta de entusiasmo o incluso reagrupamientos informales para evaluar si “vale la pena” apostar por el cambio. En empresas donde el fundador ha liderado de forma muy personalista, esta resistencia puede ser especialmente intensa.

PROMPT permite al sucesor ofrecer claridad, dar apoyo y estructura al equipo, introducir señales tempranas de profesionalización y ordenar el ritmo del cambio para que los directivos puedan adaptarse sin sentirse desbordados. En este ámbito, los movimientos visibles y coherentes son especialmente importantes: el equipo directivo responde mucho mejor a hechos que a discursos.

- **PERSUASIÓN:** escuchar inquietudes, explicar el rumbo y mostrar disposición a dialogar reduce temores iniciales.
- **RECURSOS Y ORGANIZACIÓN:** ofrecer claridad en las funciones, apoyo formativo y acompañamiento en nuevas responsabilidades.
- **MOVIMIENTOS:** introducir mejoras visibles en procesos o estructuras para demostrar profesionalidad y coherencia.
- **POLÍTICA:** distinguir entre directivos que pueden ser aliados, los que necesitan adaptación y aquellos que frenan activamente el cambio.
- **TEMPORIZACIÓN:** dar tiempo razonable para ajustarse sin dilatar decisiones críticas.

6.4. Las resistencias internas del propio sucesor: dudas, sombras y la presión de estar a la altura

Finalmente, existe una forma de resistencia menos visible, pero igualmente poderosa: la que nace dentro del propio sucesor. La presión por no decepcionar, el miedo al conflicto, la comparación constante con el fundador, la necesidad de demostrar que “se merece” el puesto o la inseguridad ante las primeras decisiones pueden generar bloqueos, prudencias excesivas o postergación de acciones necesarias.

El modelo PROMPT también da respuesta a este territorio interior. El sucesor necesita persuadirse a sí mismo, recordar sus motivaciones, apoyarse en personas de confianza, tomar decisiones que refuercen su seguridad y no exigirse avanzar más deprisa de lo humanamente razonable. La temporización, en este caso, se convierte en una forma de autocuidado estratégico: avanzar con firmeza, pero sin precipitarse.

- **PERSUASIÓN:** reforzar la convicción interna, clarificar su propia visión y reconocer su legitimidad.
- **RECURSOS Y ORGANIZACIÓN:** apoyarse en mentores, consejeros independientes o figuras de acompañamiento emocional.
- **MOVIMIENTOS:** tomar decisiones tempranas que marquen dirección fortalece su autoconfianza.
- **POLÍTICA:** gestionar expectativas y conversaciones difíciles con inteligencia emocional y límites claros.
- **TEMPORIZACIÓN:** entender que la legitimidad se construye con constancia, no con prisa.

6.5. PROMPT como brújula en medio de la complejidad

La fuerza del modelo PROMPT no reside en aplicar mecánicamente cinco pasos, sino en su capacidad para **sostener el proceso sucesorio** en medio de un mar de sensibilidades. Permite ordenar conversaciones difíciles, dar estructura a la transición, equilibrar tiempos, ofrecer señales claras y evitar que las resistencias —inevitables— se conviertan en bloqueos permanentes.

En un entorno tan cargado emocionalmente como la empresa familiar, PROMPT actúa como una brújula: no quita obstáculos, pero ayuda a avanzar con orientación, propósito y serenidad. Gracias a este modelo, el sucesor puede transformar la energía de la resistencia en energía de transición; convertir el miedo en conversación; y transformar el ruido del cambio en una melodía acompañada hacia la nueva etapa.

7. CONCLUSIÓN

La sucesión en la empresa familiar es uno de los momentos más significativos y complejos del ciclo empresarial. Aúna dimensiones estratégicas, emocionales y familiares que no pueden separarse sin perder parte del sentido. Por ello, asumir el liderazgo en este contexto exige una combinación de visión, gestión y humanidad.

Este cuaderno ha planteado el relevo como un **proceso de cambio estratégico**, no como un trámite generacional. El sucesor debe diagnosticar con rigor, comprender la cultura heredada, identificar las fuerzas que apoyan o frenan el cambio, y construir un proyecto propio que respete el legado y, al mismo tiempo, abra caminos nuevos. Ese proyecto requiere claridad, tiempo y valentía.

Hemos visto que las resistencias son inevitables: surgen del fundador, de la familia propietaria, del equipo directivo y del propio sucesor. Pero, lejos de ser un obstáculo insalvable, estas resistencias pueden transformarse en energía de transición si se abordan mediante un enfoque estructurado, como el modelo PROMPT, y con actitudes de humildad, integridad, benevolencia, determinación y empatía estratégica.

Finalmente, el relevo es un viaje compartido. Ningún sucesor avanza solo. Necesita aliados, gobernanza, procesos claros, conversaciones honestas y un entorno emocional que permita cometer errores y aprender. Su liderazgo se consolida no solo por las decisiones que toma, sino también por cómo trata a las personas y por la visión de futuro que es capaz de construir con ellas.

Cuando la sucesión se gestiona con madurez y propósito, la empresa familiar no solo mantiene su continuidad: se renueva, crece y se prepara para afrontar con solidez los desafíos del mañana. Ese es, en definitiva, el verdadero valor del relevo generacional.



**Cátedra
de Empresa Familiar**
VNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.cefuv.org

Nº	NAME	BOSS	TOTAL	CRISIS
1	Kovalenko	Rogach D	100	I
2	Lebedeva	Rogach D	90	I
3	Guraluk	Rogach D	90	I
4	Novak	Verenich I	87	I
	Korkosh	Verenich I	87	I

