



Cátedra de  
**Empresa Familiar**  
de la Universitat de València

CUADERNO DE TRABAJO - 2/2018

# “LLEGÓ MI MOMENTO”

HERRAMIENTAS Y TÁCTICAS PARA UN  
RELEVO EFECTIVO DEL LIDERAZGO EN  
LA EMPRESA FAMILIAR

**Alejandro Escribá-Esteve.** UV, Director de la Cátedra de Empresa Familiar  
**Fidel García-Guzmán García.** Guzmán Global, Consejero Delegado  
**Agustín Gregori Bernabeu.** Grefusa, Director General

Patrocina:

**Bankia**  
BROSETA.

Promueven:

**AVE**  
asociación  
valenciana de  
empresarios

**EDEM**  
Escuela de Empresarios

**IVEFA**  
INSTITUTO VALENCIANO  
PARA EL ESTUDIO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

INSTITUTO DE LA  
**EMPRESA FAMILIAR**

VNIVERSITAT  
ID VALÈNCIA

# Índice

1. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR.....	3
2. LLEGÓ MI MOMENTO ¿Y AHORA QUÉ?.....	4
2.1. Analizar y comprender el contexto del relevo	
2.2. Cómo afrontar el proceso	
2.3. El papel de los terceros	
2.4. Herramientas y buenas prácticas	
3. CONCLUSIONES.....	11

# 1. LA SUCESIÓN EN LA EMPRESA FAMILIAR

La sucesión en el liderazgo es un hecho que todas las empresas (familiares o no familiares) deben afrontar en un momento determinado. Las circunstancias vitales de los líderes empresariales, o los desafíos cambiantes a los que debe hacer frente la empresa en el ámbito profesional, provocan necesariamente en algún momento la conveniencia de plantear la cesión del testigo de la dirección a otras personas.

En las empresas familiares, este relevo suele producirse mayoritariamente como consecuencia de la llegada del líder (fundador o no) de la empresa a las edades próximas a la jubilación. Incluso, no es extraño que muchos líderes de empresas familiares extiendan su permanencia al frente de la empresa bastante más allá del momento en el que teóricamente debieran haberse jubilado. Estas circunstancias hacen que en muchas ocasiones, el relevo generacional, y de liderazgo, se lleve a cabo en momentos (a veces) demasiado tardíos, o que pudieran no ser los más idóneos desde un punto profesional para que ese traspaso sea eficaz y exitoso. En ocasiones, esta demora resulta fatal para el destino de la empresa, bien porque el proceso de sucesión se acelera excesivamente por la premura de tiempo, o bien porque las circunstancias no acompañan para dar tiempo a que un nuevo proyecto se asiente. Es más efectivo plantear procesos de sucesión cuando la empresa experimenta etapas de cierta estabilidad, en las que existe holgura para que el nuevo líder logre establecerse en su puesto y determinar su propio proyecto de desarrollo para el negocio. La edad de jubilación del anterior director o directora no tiene por qué estar alineada con estas etapas, y alargar la permanencia en el cargo sin dejar paso a las nuevas generaciones, cuando las circunstancias desaconsejan el relevo, no garantiza ni el éxito empresarial ni el del proceso de sucesión pospuesto. Más bien, en la mayor parte de los casos, generarán el efecto con-

trario. Dadas estas circunstancias, es comprensible que se haya escrito mucho sobre la necesidad de planificar los procesos de sucesión en las empresas familiares. Existe un amplio consenso respecto a que los procesos de sucesión deben ser planificados con tiempo, y que requieren de un periodo de maduración, en el que las personas que ocupan los puestos de responsabilidad, vayan asumiendo el final de una etapa y el inicio de otra, en el que se vaya clarificando quién tomará el testigo, y por qué razones debe ser esa persona y no otra.

Sin embargo, la mayor parte de lo que se ha escrito y comentado sobre el tema suele estar planteado desde el punto de vista de aquellos que deben dejar el testigo en manos de otros, y no desde la perspectiva de quienes deben asumir ese liderazgo a partir del momento de la sucesión, o incluso antes.

En este cuaderno de trabajo abordaremos los desafíos a los que deben hacer frente los sucesores, concretamente de aquellos que pertenecen a la familia empresaria. El enfoque de los directivos externos a la familia que sustituyen a líderes familiares, queda pendiente para una futura entrega pues los retos pueden tener matices importantes que vale la pena estudiar cuidadosamente.

Cuando un miembro (hombre o mujer) de la familia empresaria, recibe el encargo de tomar las riendas del negocio familiar, se enfrenta a un conjunto de desafíos que debe afrontar y resolver adecuadamente para que el traspaso de poder sea eficaz y el nuevo proyecto se sustente en bases sólidas. Nuestra intención es ilustrar algunos de esos desafíos y proponer herramientas o tácticas que pueden contribuir a lograr un traspaso eficaz de las responsabilidades de dirección

## 2. LLEGÓ MI MOMENTO ¿Y AHORA QUÉ?

Las personas que acceden a la dirección de una empresa familiar, sucediendo a aquellos que mantuvieron ese rol durante el periodo inmediatamente anterior, se enfrentan a un conjunto de retos que no siempre son fáciles de gestionar. Además, cuando dicho relevo se produce entre miembros de una misma familia empresaria, y conlleva un cambio generacional, el proceso puede complicarse todavía un poco más. A cualquier persona que abandona la dirección general de una empresa no familiar, y es reemplazado por otra contratada o ascendida para ocupar su lugar, no se le ocurriría interferir en la actividad de su sucesor, a no ser que éste le pidiese consejo o ayuda. Sin embargo, entre miembros de la misma familia esta interferencia es más que habitual, lo cual puede generar ciertas disfunciones, si bien también puede aportar algunos beneficios.

Cuando el sucesor<sup>1</sup> en la empresa familiar debe hacerse cargo del puesto, suele encontrarse ante una situación que provoca una mezcla de sensaciones como el vértigo, la responsabilidad de guiar el proyecto del que vive la familia, el miedo a no hacerlo tan bien como la generación anterior, o a no alcanzar las expectativas de los predecesores, de sus familiares o incluso los demás stakeholders de la empresa, o el temor a que otros pongan en duda su valía o su derecho a ocupar el puesto, por el hecho de tener vínculos de consanguinidad con la anterior dirección. Por otro lado, también suelen afrontar el desafío con la ilusión por desarrollar un proyecto propio o el deseo de mejorar el proyecto empresarial de la familia a la que pertenecen.

¿Qué puede hacer el sucesor para contribuir a que el traspaso de poder se produzca de un modo efectivo? Planteamos a continuación algunas recomendaciones en este sentido.

---

<sup>1</sup> Por economía del lenguaje, utilizamos el género masculino "sucesor" para hacer referencia a la persona que toma el relevo de la organización, con independencia de si esa persona es de sexo masculino o femenino.

## 2.1. Analizar y comprender el contexto del relevo

A la hora de asumir la dirección de una empresa familiar, es recomendable que el sucesor haga una evaluación, lo más objetiva posible, de los principales aspectos que pueden influir en el éxito del proceso de traspaso de poder, y de la nueva etapa de la empresa bajo la nueva dirección. Concretamente, hay al menos cuatro aspectos sobre los que se debe hacer una reflexión cuidadosa:

- 1 Las condiciones en las que la persona que asumirá la dirección, accede al puesto.
- 2 Las condiciones en las que se encuentra el propio negocio.
- 3 Las circunstancias de la familia propietaria.
- 4 El ambiente interno en el que se produce la sucesión y las posibles reacciones de los actores clave dentro de la organización.

En primer lugar, es necesario hacer una valoración sincera de cuáles son las condiciones en las que el sucesor o la sucesora accede al puesto. ¿Cumple con los requisitos que probablemente se exigirían a cualquier externo para ocupar este puesto? ¿Cuál es su experiencia previa (en esta o en otras empresas)? ¿Tiene la formación adecuada para ejercer una labor directiva en una empresa como ésta? ¿Cuál es su grado de conocimiento de las problemáticas internas específicas de esta empresa? ¿En qué condiciones y con qué expectativas de desarrollo entró a formar parte de la empresa?

La respuesta a estas preguntas (tanto si se cumplen todos los requisitos como si no) debe servir tanto para valorar la 'capacidad' del sucesor para asumir el cargo, como para ayudarlo a ser consciente de sus posibles carencias y, por consiguiente, a dotarse de los medios y apoyos adecuados para suplirlas. Nadie es perfecto, y el compromiso con el proyecto familiar puede ser un activo de tal valor que puede compensar debilidades del sucesor proveniente del ámbito familiar frente a las bondades o competencias de otros candidatos externos. Sin embargo, es necesario reconocer objetivamente las debilidades y actuar consecuentemente para solventarlas o minimizarlas.

Además de conocer la situación propia, el sucesor debe conocer bien cuáles son las condiciones del negocio. ¿Nos encontramos en una etapa de crecimiento? ¿De estabilidad? ¿De crisis? ¿Cuál es el clima laboral en el que aterrizará la nueva dirección? Las etapas de estabilidad o de ligero crecimiento, constituyen un contexto más favorable para que se produzca un relevo sereno y efectivo. Por el contrario, la exigencia en habilidades de gestión que impone una etapa compleja puede ser determinante para que el proceso de traspaso de poder termine lleno de dudas, injerencias y conflictos. En estos últimos casos, conviene valorar a qué ritmo se quiere realizar el traspaso, y con qué apoyos sería interesante contar en el gobierno y dirección de la empresa. Algunas de las soluciones para estas etapas complejas pasan por un proceso de traspaso lento pero firme, en el que el sucesor vaya adquiriendo experiencia y capacidad de actuación autónoma de una manera tutelada. Asimismo, puede ser recomendable dotarse de directivos o consejeros que actúen de mediadores, e incluso desempeñen una labor similar a la que ofrecería un coach, para facilitar la comprensión mutua entre los predecesores y los sucesores.

Un tercer aspecto que conviene valorar cuidadosamente se refiere al contexto o las circunstancias de la familia propietaria y



de las herramientas con las que ésta se haya dotado para afrontar los procesos de sucesión. En los casos en los que la empresa se ha dotado previamente de instrumentos para gobernar la relación familia-empresa (consejo de familia, protocolo familiar, plan de sucesión, etc.), el proceso de asunción del liderazgo puede apoyarse en dichas estructuras para minimizar los posibles conflictos o la disparidad de opiniones en el marco de la familia empresaria. En estos casos, es conveniente seguir los preceptos y recomendaciones derivadas de dichas estructuras de gobierno (p.e. con relación a las características que deberán tener los miembros de la familia que asuman roles de dirección, la dación de cuentas, o la información que debe proporcionarse a los accionistas y a la familia...) para evitar o minimizar la contestación o la oposición de ciertos grupos o miembros de la familia. Si no se dispone de dichas estructuras, será necesario establecer canales de comunicación efectivos, que permitan a todas las partes interesadas acceder a la información que les interesa, escuchar los argumentos de otros, y ser escuchados sobre sus intereses. Es importante lograr que la familia acepte un liderazgo claro y bien definido, y para ello la comunicación y la búsqueda del consenso o la aceptación son fundamentales.

Finalmente, el sucesor entrante debe tratar de anticipar cuál va a ser la acogida que va a tener entre los trabajadores y directivos no familiares de la empresa. Su apoyo para asumir el nuevo rol va a ser uno de los elementos clave del éxito, de modo que es impor-

tante trabajar en ganarse su confianza y apoyo. La existencia de reticencias, dudas, u oposición por parte de personas o grupos clave, debe ser identificada y abordada lo más pronto posible. Es importante conocer las razones de dichas dudas o reticencias y establecer un diálogo abierto y transparente que ayude a disipar dichas dudas, o preparar las decisiones necesarias para que esto no termine dinamitando el proceso de transferencia de poder en la organización.

## **2.2. Cómo afrontar el proceso**

Las circunstancias tratadas en el apartado anterior determinan el grado de complejidad y la dificultad de los desafíos a los que debe enfrentarse cualquier sucesor. Tras el análisis de la situación, aquellos que deban tomar el relevo en la empresa familiar deberán tratar de apoyarse en los grupos y en las circunstancias favorables, y trabajar con valentía y determinación para resolver los problemas o reticencias que puedan darse en los demás aspectos.

Sea cual sea la magnitud del desafío, trataremos en este apartado de proponer algunas ideas sobre cómo puede el sucesor afrontar este proceso. Centramos esta propuesta en dos ámbitos: las actitudes y las acciones.

## Actitudes

Uno de los grandes desafíos para el nuevo sucesor es ganarse la confianza y el apoyo de aquellos con quienes tendrá que interactuar para desarrollar de modo eficaz su nueva función. La confianza es un estado por el cual las personas se muestran predispuestas a asumir y aceptar que nuestras acciones (u omisiones) les beneficiarán o no resultaran perjudiciales para sus intereses comunes o particulares.

Las investigaciones sobre la confianza en las organizaciones han determinado que la confiabilidad de una persona o de una organización depende de tres aspectos: su grado de competencia para el ejercicio de sus funciones; su grado de integridad, es decir, la expectativa de que cumplirá su palabra y será fiel a sus valores; y su grado de benevolencia, o la expectativa de que cuidará que sus acciones no perjudiquen a otros.

Otro elemento que resulta fundamental para aprender a desarrollar el nuevo rol y ganarse la confianza y el apoyo de los demás, es la humildad. En los últimos años, ha habido muchas investigaciones destacando las bondades de esta característica en los líderes empresariales. Una actitud humilde, es decir, que evita

imponer el propio criterio utilizando la autoridad que le otorga la jerarquía, sino a través de la escucha activa, el convencimiento y la persuasión, una actitud abierta a reconocer las bondades de los demás, resulta fundamental para aprender y mejorar día a día.

En este sentido, los subordinados y los demás actores clave (accionistas, familia, consejeros, directivos, empleados), aprecian especialmente a aquellos líderes que asumen su cargo con vocación de servicio, sin una actitud altiva o narcisista, o con un planteamiento carente de toda apariencia de codicia en sus planteamientos.

No obstante, también es importante que el sucesor muestre la suficiente determinación de ejercer efectivamente su nuevo rol y de asumir las obligaciones y responsabilidades del mismo. En los procesos de sucesión generacional, es importante que el nuevo sucesor demuestre que quiere ganarse la autoridad y la legitimidad para liderar la empresa, y cuando le ceden el testigo, debe tirar con fuerza de él para que dicha transmisión se produzca realmente.

## Acciones

Además de demostrar una actitud que contribuya a forjar relaciones basadas en la confianza y en la lealtad, el nuevo líder debe preparar su propio desarrollo profesional.

Es importante informarse y formarse sobre el proceso de sucesión, conocer los aspectos clave, los retos a los que se deberá enfrentar, las herramientas y acciones que puede utilizar. Las personas que han pasado por estos procesos argumentan frecuentemente que es muy útil prepararse para el camino manteniendo reuniones con otras personas que ya han pasado por procesos similares, con sucesores y con predecesores de otras empresas familiares, con CEOs no familiares que han asumido el rol de liderazgo en empresas familiares, etc. Aprender de las experiencias de otros es un buen modo para preparar el camino.

Asimismo, una vez que se ocupa el puesto, es importante demostrar que el nuevo líder tiene un proyecto propio. Respetando siempre el trabajo hecho con anterioridad por sus predecesores, el nuevo líder debe fijar nuevas metas para la organización, pues esto le ayudará a conseguir el reconocimiento de los demás actores clave. Un líder que no establece su propio proyecto, puede caer fácilmente en la categorización de aquellos que han alcanzado el puesto por pertenecer a la familia propietaria, pero carecen de la capacidad para dotar a la empresa de un nuevo rumbo. No es necesario que el nuevo proyecto suponga un cambio radical pues, como se ha dicho, debe respetarse el trabajo realizado anteriormente. Sin embargo, sí debe ser lo suficientemente claro como para que puedan identificarse en él los rasgos, matices e ideas del nuevo liderazgo.

En función del diagnóstico realizado sobre las características del nuevo líder y las circunstancias en las que deberá ocupar su cargo, es conveniente diseñar y elaborar una red de apoyos adecuada a dichas circunstancias. Cuando se perciban dificultades en el ámbito del gobierno de la empresa, puede ser interesante incorporar consejeros independientes en el consejo de administración, con la capacidad de actuar de mediadores, tutores o coaches, tanto para el nuevo líder como para el resto de los actores clave en el gobierno de la empresa. Igualmente, si las dificultades se encuentran en el ámbito familiar, puede ser recomendable estructurar órganos de gobierno de la relación familia-empresa e incorporar expertos con la capacidad de mediar en la relación y dotados de la suficiente empatía para contribuir a equilibrar los diferentes puntos de vista. Si no se dispone de los apoyos necesarios en el equipo directivo o en el interior de la organización, el nuevo líder deberá trabajar en un rediseño de funciones o un reajuste del equipo para mejorar esta situación. Se puede también contar con apoyos externos temporales para colaborar en estos procesos. De modo similar, si el nuevo líder carece de las aptitudes y habilidades necesarias para asumir el rol, deberá dotarse de los apoyos requeridos. Incluso, puede ser preferible, si se percibe que no se dispone de las competencias adecuadas, dar un paso atrás y buscar un líder mejor capacitado para sustentar la buena marcha de la organización.

Todas estas acciones llevan tiempo. Será, pues, necesario tener paciencia y ser constante y perseverante en el desarrollo del plan de sucesión y del proceso de asunción del liderazgo.

## 2.3. El papel de los terceros

Obviamente, los procesos de sucesión no dependen exclusivamente de la persona que abandona el cargo y de aquella que lo asume. Todo el proceso se realiza en continua interacción con directivos, empleados, consejeros, colaboradores, familiares, etc.

Aunque tradicionalmente se ha asignado al predecesor la responsabilidad de diseñar su plan de sucesión y de preparar la sucesión, no se puede dejar en sus manos todo el peso. El sucesor deberá colaborar activamente en dicha preparación, para que exista un mayor consenso y ajuste de expectativas de todas las partes. Cuando el proceso comienza, los predecesores deben estar próximos, sin interferir excesivamente, para evaluar la marcha del proceso y la eficacia del traspaso, para formar al sucesor, y acompañarle cuando lo requiera o necesite. Respetar al nuevo líder, es decir, no interferir en su actividad y no puentear

sus decisiones, constituye la mejor de las señales para que el resto de actores involucrados confíen en la capacidad y adecuación del sucesor. Se deben preservar las leyes de la naturaleza, de modo que el predecesor debe empezar a soltar el testigo cuando el sucesor se incorpora al proyecto. Los predecesores deben ofrecer apoyo sin sustituir, dar consejo cuando se les requiera, sin esperar que siempre lo sigan, y echar una mano cuando sea necesario. Si el traspaso de poder se ha realizado con la anticipación adecuada, el predecesor podrá servir también de garantía para reincorporarse temporalmente si el proceso fracasa. Por el contrario, si el proceso se ha iniciado tardíamente, esta última opción puede provocar problemas todavía mayores que los que ya se tenían.

El sucesor debe, asimismo, tratar de desarrollar la empatía suficiente para entender las preocupaciones del predecesor. En





la mayor parte de los casos, sus posibles intervenciones o injerencias están motivadas por el deseo de ayudar y de velar por la sostenibilidad del proyecto, más que por una falta de confianza. Habrá que aprender a entender sus razones y a aceptar que ocurran estas intervenciones, pero también emprender las acciones necesarias y el diálogo suficiente, para que el predecesor sienta cada vez menos necesidad de intervenir.

La confianza del predecesor en el sucesor (y viceversa) evoluciona con el tiempo. Es útil plantearse esta relación como una especie de cuenta bancaria emocional. Es posible hacer ingresos y reintegros, que no tienen por qué ser sucesivos ni recíprocos en todo caso. No obstante, al final del proceso es necesario que exista cierto equilibrio. El éxito se logra con generosidad, dando primero sin esperar compensaciones, o que éstas se produzcan inmediatamente.

En cuanto a los directivos, es normal que ante cambios de liderazgo todos experimentemos una sensación de vértigo, pues el cambio siempre lleva implícito ciertos miedos o inseguridades. El nuevo líder deberá reeducar actitudes y rutinas. El esfuerzo debe centrarse principalmente en transmitir el nuevo proyecto y ganar adeptos al mismo. Los directivos más leales serán claves para lograr que el nuevo líder gane legitimidad y autoridad. No obstante, en ocasiones no es posible convencer a todas las personas de que se sumen a un nuevo proyecto con la motivación suficiente. Es probable que en ciertos casos deban acometerse reestructuraciones. A veces, estos procesos de reeducación y adopción de un nuevo modelo de relaciones, resulta más complejo de conseguir con aquellos directivos que son además miembros de la familia propietaria. En ese sentido, resultarán clave las acciones inicia-

das en el ámbito del gobierno de la familia.

Finalmente, otro conjunto de actores clave son los miembros del consejo de administración. Puede ser útil dotarse de consejeros independientes, con experiencia en el funcionamiento eficaz de los consejos o en la dirección de empresas. La experiencia de los consejeros independientes les confiere legitimidad y credibilidad, lo que facilita que sean respetados tanto por predecesores como por sucesores. Su función será la de aportar una visión independiente y experta, que reduzca el impacto de los planteamientos excesivamente personalistas.

En este mismo contexto, la creación de un consejo más formal y profesionalizado obligará a la empresa a desarrollar un nuevo sistema de reporting, que resultará necesario para dotar a la organización de la suficiente transparencia como para que los predecesores, accionistas, familia o demás stakeholders, tengan la información que necesitan para generar confianza en la nueva etapa. El consejo tiene además la potestad de evaluar y controlar las retribuciones de los directivos, los procesos de selección de los mismos, su evaluación, encargar auditorías internas, establecer códigos éticos o evaluar el riesgo asumido por la empresa y su impacto en diferentes tipos de actores. Con todo ello, el nuevo líder se dotará de una estructura tremendamente útil que aporta mucho valor a la empresa, y que constituye un apoyo crucial para el desarrollo efectivo de un nuevo proyecto directivo. La disposición de un consejo con estas características ayuda al nuevo líder a tratar temas espinosos del ámbito de la dirección y la empresa (no de la familia) sin que las decisiones difíciles recaigan sólo y exclusivamente sobre su persona.



## 2.4. Herramientas y buenas prácticas

Como hemos comentado anteriormente, la prudencia, la humildad y el respeto por el trabajo realizado hasta ahora son elementos clave. No obstante, cuando se inicia una nueva andadura, es conveniente lanzar algunas señales de que una nueva etapa comienza.

Cada líder tiene su propio estilo, sus propias ambiciones, y su propio proyecto. Por ello, es necesario que desde el inicio se establezcan algunas señales que indiquen que se van a producir algunos cambios. Por ejemplo, se pueden lanzar señales anunciando una nueva filosofía respecto a qué objetivos van a ser prioritarios, nuevos métodos, rutinas o hábitos que se pretende establecer, revisión de procesos o sistemas, nuevas políticas o estrategias, etc.

En el ámbito de la organización interna, es necesario que el nuevo líder tome el mando de la información y de las decisiones. Es conveniente establecer los cambios organizativos necesarios para evitar que se produzcan pinchazos en la organización por parte de los líderes predecesores, evitando injerencias o acciones que menoscaben la autoridad del nuevo líder. Las reorganizaciones pueden evitar que la información fluya de modo informal generando disfunciones. Para ello, puede ser útil renovar equipos, reubicar a ciertas personas en puestos similares pero diferentes. Asimismo, dado que los predecesores necesitan y desean disponer de información, tal y como han venido haciendo durante mucho tiempo, es clave mejorar los sistemas de información para que ofrezcan más y mejor información de la que la empresa generaba anteriormente, y fomentar la transparencia para evitar celos o desconfianza. Si los predecesores disfrutaban

en la nueva etapa de una información puntual, rica y transparente, esto ayudará a que se sientan tranquilos y seguros, y no se sientan tentados a entrometerse en la acción directiva de sus sucesores.

Como hemos comentado antes, la creación de un consejo integrado, entre otros, por profesionales independientes que aporten experiencia y buen criterio ayudará a que se planteen las preguntas pertinentes y adecuadas. Esto contribuirá a que los predecesores también ganen confianza en que la nueva etapa tiene buenos cimientos.

En el seno de la familia, el diálogo y la comunicación se tornan cruciales. Es muy importante que haya un clima de comunicación abierta, transparente y sincera, de modo que sea posible conocer las expectativas, preocupaciones y ambiciones de las diferentes personas, ramas familiares y distintas generaciones. En este sentido, será útil trabajar conjuntamente en la definición de las condiciones que la familia impondrá a las futuras incorporaciones procedentes de su seno. La creación o actualización de los protocolos familiares pueden ser muy útiles en este sentido, como también puede serlo el establecimiento de las políticas de dividendos e inversión, la creación de fondos que den tranquilidad a la familia (fondos de serenidad), y realizar periódicamente valoraciones independientes del valor de la compañía.

Asimismo, la perdurabilidad del proyecto familiar exige que la nueva dirección identifique los valores familiares y profesionales que se desea mantener en el tiempo. Aspectos como la honestidad, el trabajo duro, la orientación a la innovación, la proactividad, etc., son valores asociados a muchos proyectos familiares que resultan de gran importancia para el éxito y la perdurabili-

# 3. CONCLUSIONES

dad de los mismos.

A modo de conclusión, este cuaderno de trabajo ha abordado los retos y desafíos a los que debe enfrentarse el sucesor familiar en un proceso de transferencia del liderazgo entre generaciones en una empresa familiar.

La asunción eficaz del liderazgo implica navegar a lo largo de un proceso en el cual el sucesor debe ser capaz de ganarse la confianza de todos los actores interesados (predecesores, familia, directivos, empleados, clientes, proveedores, etc.) y de implantar su propio proyecto directivo. En este trabajo hemos tratado de aportar alguna luz sobre los aspectos clave de este proceso:

- El diagnóstico de las condiciones y características del punto de partida, evaluando las capacidades del sucesor, las condiciones del negocio, las circunstancias de la familia, y el ambiente en el cual se produce la sucesión.
- Las actitudes y acciones que suelen resultar útiles para abordar el proceso, destacando la importancia de la humildad y la empatía entre las actitudes, y la formación, la definición del proyecto propio y la construcción o dotación de las estructuras de apoyo necesarias entre las acciones.
- El rol que pueden desempeñar otros actores para facilitar el proceso, destacando la actitud del predecesor al ceder el testigo, aportado apoyo al nuevo líder sin ahogar su propio proyecto, la necesaria empatía de los directivos y el valor de su experiencia, o el papel de los consejeros como mediadores y como tutores tanto para los sucesores como para los predecesores y el resto de actores clave.
- Y las herramientas o prácticas que pueden contribuir a la eficacia del proceso de sucesión. La emisión de señales claras, la estructuración de sistemas de información ricos y transparentes, la dotación de las estructuras de apoyo adecuadas y el enriquecimiento de la comunicación fami-

liar, son temas importantes sobre los que suele ser muy útil avanzar.

Somos conscientes de que cada caso es distinto, y que las soluciones de deberán adoptarse diferirán en función de las circunstancias específicas. Creemos, no obstante, que los planteamientos y reflexiones de este cuaderno pueden servir de apoyo para los que deban afrontar estos procesos, y de información útil para los que deban ceder el relevo o participar en el proceso.



Cátedra de  
**Empresa Familiar**  
de la Universitat de València

@CEF\_UV

[www.facebook.es/cefuveg](http://www.facebook.es/cefuveg)  
[www.cefuv.org](http://www.cefuv.org)