



# Harvard Business Review

América Latina

## Las pruebas de un príncipe

por Ivan Lansberg

---

---

Septiembre 2007

Reimpresión R0709F-E

Los líderes futuros, particularmente en las empresas familiares, deben pasar por cuatro tipos de pruebas para ganarse el respeto —y luego el apoyo— de los stakeholders.

# Las pruebas de un príncipe

por Ivan Lansberg

La gente ha escudriñado a Brian Roberts, el CEO de la gigante estadounidense de las telecomunicaciones Comcast, de US\$ 25.000 millones, desde que era pequeño. Los empleados de la oficina central de la empresa en Filadelfia lo recuerdan cuando era niño, corriendo detrás de su padre, Ralph Roberts, uno de los fundadores de Comcast. Brian Roberts puede haber estado interesado en la industria del cable incluso desde niño; según un artículo de 2001 de *Fortune*, ¡él ayudó a perforar las libretas de cupones que Comcast enviaba por correo a los clientes! A medida que Brian crecía, cuentan las anécdotas, Ralph Roberts le enseñó a su hijo las destrezas que necesitaría para administrar la empresa familiar. Cuando Roberts estaba todavía en secundaria, acompañaba regularmente a su padre a reuniones con los banqueros y abogados de Comcast. A los 15 años, el primer día de su trabajo de verano, se enteró de cómo lo consideraban los empleados de la empresa. Según le dijo a *Wharton Alumni Magazine* a comienzos de 2000, cuando se presentó a trabajar con corbata y chaqueta, su supervisor le advirtió: “A mí me importa un comino quién sea tu padre. Vienes a trabajar para mí y vas a trabajar”.

Cuando Brian Roberts se graduó en finanzas en University of Pennsylvania, en 1981, quiso ingresar a Comcast. Sin embargo, su padre estaba empeñado en que trabajara en otra empresa. El joven Roberts rehusó y rechazó varias ofertas de trabajo hasta que su padre a regañadientes lo contrató. El ge-

nio de las finanzas supuso que se uniría al grupo de finanzas corporativas de Comcast, pero Ralph Roberts lo asignó a un proyecto en Trenton, Nueva Jersey. Roberts se unió a Comcast como aprendiz, haciendo de todo: desde tender cables entre los postes hasta vender servicios de cable casa por casa. Pero en 1986, cuando Comcast ayudó a sacar de apuros a Turner Broadcasting System, Ralph Roberts impulsó a su hijo a las filas de los altos ejecutivos al nominarlo para el consejo de administración de TBS. Cuatro años después, Ralph Roberts se autonombró presidente del consejo de administración de Comcast y designó a su hijo de 31 años como presidente de la empresa. Desde entonces, Brian Roberts ha ganado una reputación de hacer tratos en forma agresiva. En 2002, cuando Comcast adquirió AT&T Broadband, los inversionistas lo criticaron por asumir una deuda de US\$ 25.000 millones en una economía débil. Sin embargo, cuando las dos empresas terminaron de integrar sus operaciones, los márgenes de utilidad de Comcast aumentaron y, en 2003, la revista *Institutional Investor* declaró a Roberts uno de los mejores CEO de Estados Unidos. Al año siguiente, una fallida oferta por adquirir Walt Disney Company volvió a generar percepciones de que él estaba extralimitándose. Aunque se redimió en 2005 aliándose con Sony para adquirir MGM Studios, en cierto sentido todavía no se ha dicho la última palabra sobre el “joven” Sr. Roberts.

Al igual que los hijos de las celebridades, los posibles líderes

de empresas familiares están en la mira del público literalmente desde que nacen. Conforme un heredero pasa al centro del escenario, los stakeholders diseccionan sus aptitudes intelectuales, físicas y emocionales en cada ocasión. Ansiosos por saber si el líder de la próxima generación les ayudará a cumplir sus aspiraciones y los protegerá de los problemas, los stakeholders tratan de formarse una opinión respecto de las aptitudes y la confiabilidad de la persona a medida que ésta asciende hasta la cúspide. Analizan asuntos como los valores, la visión, las destrezas interpersonales y la competencia de la persona, y simultáneamente cada grupo trata de saber cómo responderá el posible sucesor ante sus necesidades específicas. Los stakeholders a menudo influyen en la elección del CEO y a cambio de su apoyo esperan que el nuevo líder cumpla con sus demandas.

Sin embargo, mi investigación sugiere que los herederos corporativos usualmente ignoran o subestiman en gran medida a los stakeholders. No entienden que, especialmente después de ser formalmente investido como CEO, un heredero debe establecer su credibilidad y autoridad sobre estas esferas de influencia. La mayoría de los sucesores de empresas familiares, al haber crecido dentro de una burbuja, creen que los stakeholders estarán incondicionalmente de su lado y se asombran si algunos se vuelven en su contra. Cuando esto ocurre, a menudo los líderes deben renunciar prematuramente. Por ejemplo, según los medios, Krister Ahlstrom, presidente del consejo de administración de Ahlstrom Corporation de Finlandia, y Thomas Pritzker, presidente del consejo de administración de Global Hyatt Corporation, se metieron en problemas porque malinterpretaron a sus familias. Otros –tales como Christopher B. Galvin de Motorola, Edgar Bronfman, Jr., de Seagram, y William Clay Ford, Jr., de Ford– tuvieron que renunciar como CEO porque no pudieron satisfacer las expectativas de los accionistas.

Los líderes nuevos de empresas familiares influyen en los stakeholders no porque se hayan ganado ese derecho sino porque ellos o sus familias tienen una importante participación en el capital, gozan del apoyo de los CEO actuales o controlan recursos y recompensas organizacionales. Sin embargo, no pueden mantener su liderazgo mediante la fuerza bruta; aunque los stakeholders deben aceptar que los líderes tienen el derecho de influir en ellos. Pero son los seguidores los que otorgan a los líderes la autoridad para dirigir, algo que estos últimos suelen olvidar. La idea de que la autoridad de los líderes emana de sus seguidores no es nueva; sociólogos como Max Weber y Georg Simmel lo señalaron en el siglo pasado.

---

Ivan Lansberg (lansberg@lgassoc.com) es socio senior de Lansberg, Gersick & Associates, una empresa de investigación y consultoría con sede en New Haven, Connecticut, que se especializa en empresas familiares. Es autor de varios libros, entre ellos *Succeeding Generations: Realizing the Dream of Families in Business* (Harvard Business School Press, 1999).

Entonces, el mayor desafío que enfrenta cualquier CEO recién investido es convertir a los stakeholders en seguidores. Para el heredero de una empresa familiar, el desafío es particularmente complejo: debe lidiar con miembros de la familia, especialmente hermanos y primos cuyo apoyo puede ser vital para controlar la empresa, así como gestionar a varios otros grupos –como directores y altos ejecutivos; banqueros y proveedores; y, de vez en cuando, analistas de acciones, agencias reguladoras, inversionistas institucionales y sindicatos– que quizás no estén convencidos de que el sucesor se haya ganado el derecho de dirigir la empresa. Estos stakeholders tienen prioridades diferentes, e incluso contradictorias, y usualmente procesan sus opiniones en forma aislada. Aún así, el destino de un CEO depende de cómo responden todos ellos a la misma pregunta: ¿Estamos en buenas manos?

Diferentes stakeholders encuentran respuestas a esa pregunta en formas notablemente similares. Durante 25 años, he trabajado con familias empresarias en tiempos de transición. He observado la forma en la que las familias nombran a sus sucesores y cómo estos herederos asumen su responsabilidad. En muchos casos, como consultor, he ayudado a estabilizar nuevos regímenes. Mi experiencia sugiere que los stakeholders se forman opiniones respecto de los líderes mediante un proceso de investigación que yo llamo prueba iterativa. Mediante este proceso, los stakeholders reúnen datos, analizan información y sacan conclusiones sobre líderes potenciales mucho antes de que esté claro que ascenderán al puesto principal.

El éxito de un CEO depende de su capacidad para entender, aceptar y gestionar el proceso de prueba iterativa. Con demasiada frecuencia, los líderes escogidos se sorprenden y resenten la necesidad de los stakeholders de cuestionar continuamente si son aptos para el puesto principal y de poner a prueba su visión, valores, motivaciones y destrezas. Tras trabajar arduamente para ascender en la jerarquía corporativa, les asombra tener que aprender un nuevo conjunto de destrezas para ganarse la mente y el corazón de una amplia gama de stakeholders. Cuanto más sienten que les corresponde ser los sucesores, cuanto más ven sus puestos como suyos por derecho, más humillados se sienten por las dudas de los stakeholders. En cambio, los sucesores inteligentes entienden la necesidad de los stakeholders de conocerlos mejor y se ocupan proactivamente de ello. Porque, tal como escribió Maquiavelo en *El príncipe*, los que llegan a ser “príncipes por buena suerte lo hacen con poco esfuerzo de su parte, pero luego sólo mantienen su puesto mediante un considerable esfuerzo”, mientras que aquellos que “se convierten en gobernantes mediante sus proezas, adquieren sus principados con dificultad pero los mantienen fácilmente”.

### ¿Qué es la prueba iterativa?

Desde una perspectiva psicológica, la prueba iterativa es la forma en que los seguidores “escriben” la historia de un líder en sus mentes. Como señaló el experto en liderazgo Howard

Gardner en su libro *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo* (Paidós, 1998), esas narraciones son la forma en que los seguidores reúnen, organizan y almacenan información sobre sus líderes. Las historias determinan parcialmente hasta dónde los stakeholders están dispuestos a someterse a la influencia del líder. El proceso de prueba no es una secuencia cuidadosamente organizada de desafíos objetivos, como los Doce Trabajos de Hércules, que los aspirantes pueden abordar para establecer su credibilidad. Las percepciones de los stakeholders influyen en el proceso, de modo que está sujeto a los prejuicios psicológicos y a las dinámicas políticas que caracterizan a todos los sistemas humanos. Usaré la palabra “pruebas” porque así es como los stakeholders conciben los exámenes por los que deben pasar los líderes para ganarse su confianza y respeto.

Mi investigación se ha concentrado en las empresas familiares, pero los stakeholders de empresas no familiares someten a sus líderes a las mismas pruebas. El proceso de prueba es particularmente riguroso en aquellas empresas cuando el consejo de administración toma una decisión sorpresiva, cuando se trae a alguien ajeno a la empresa o cuando los stakeholders no pueden lograr consenso sobre el nuevo líder. El momento exacto en que empieza el proceso de prueba, y el grado de énfasis que ponen los stakeholders en las pruebas, difieren entre empresas familiares y no familiares (vea el recuadro “Soportar las críticas en las empresas no familiares”), pero aun así la prueba iterativa caracteriza el período formativo del gobierno de todo líder. Sirve para dar seguridad a las personas de que sus líderes tienen las aptitudes físicas, intelectuales y emocionales para soportar las presiones del puesto. Los stakeholders ponen a prueba a un aspirante a líder para forjar su temple.

La intensidad de la prueba iterativa no es constante. Los líderes difícilmente podrían trabajar si estuvieran bajo un implacable y constante escrutinio por parte de los stakeholders. La prueba iterativa funciona en ciclos que empiezan al principio de la carrera del posible líder y alcanzan un punto máximo al finalizar la luna de miel. A partir de entonces la intensidad del examen de los stakeholders depende de la eficacia percibida del líder y de las circunstancias. Por ejemplo, si las condiciones en las que el líder asumió el puesto cambian radicalmente, los stakeholders, sintiendo la necesidad de reevaluar si están en buenas manos, iniciarán un nuevo período de evaluación.

La prueba iterativa también permite a los stakeholders averiguar si hay coincidencia entre lo que necesitan del líder y las aptitudes de éste. Ningún estilo de liderazgo se ajusta a todas las circunstancias. Los líderes autocráticos, ideales para la gestión de crisis, pueden ser desastrosos cuando las condiciones requieren una toma de decisiones compartida. Los seguidores suelen tener una idea clara de lo que necesitan de un líder. Desde luego, las circunstancias tienen los lentes a través de los cuales ellos evalúan. Por ejemplo, durante una crisis los stakeholders estarán totalmente dispuestos a suspender sus dudas respecto del líder; es difícil cuestionar las destrezas del capitán cuando el barco se está hundiendo y usted está luchando por

## Soportar la presión en las empresas no familiares

Las organizaciones que no son controladas por familias emplean mucho tiempo y dinero en crear procesos para seleccionar y entrenar a líderes potenciales. En estas empresas se supone que los ejecutivos ascienden sólo si muestran las aptitudes, experiencia y determinación para dirigir. Sin embargo, el mérito usualmente radica en los ojos de quien lo mira. El nepotismo y el favoritismo no se limitan a las empresas familiares; muchos CEO han usado sus redes sociales para ascender en la jerarquía. En el caso de otros, son las circunstancias las que los llevan al poder; por ejemplo, las reestructuraciones corporativas a veces impulsan a puestos de liderazgo a personas que están en el lugar y en el momento adecuados. Las organizaciones a menudo nombran como CEO a personas ajenas a la empresa, de las que los stakeholders saben poco. Por tanto, los stakeholders en las organizaciones no familiares someten a sus líderes al proceso de prueba iterativa y las respuestas de esos líderes determinan sus destinos.

Sin embargo, hay diferencias en el lugar que ocupan las pruebas en las organizaciones familiares y en las no familiares. Primero, los stakeholders en las empresas no familiares prestan menos atención a las pruebas relacionadas con los requisitos; asumen que los CEO no habrían llegado tan lejos sin la educación, las destrezas y la experiencia adecuadas. Las organizaciones no familiares prueban a los que aspiran a los puestos más altos con mecanismos como entrevistas formales efectuadas por consejos de administración, rutas profesionales con evaluaciones regulares de desempeño, y compensaciones determinadas por el mercado monitoreadas por el consejo de administración. En cambio, ser un miembro de la familia es una desventaja para los sucesores en empresas familiares puesto que se supone que llegaron a donde están gracias a conexiones familiares. En estas empresas, los stakeholders dan mucha importancia a las pruebas relacionadas con los requisitos.

Segundo, los sucesores familiares a menudo se sienten personalmente ofendidos ante la primera señal de prueba por parte de los stakeholders. En contraste, en las empresas no familiares los líderes han sido sometidos a pruebas varias veces antes de llegar a la cima, por lo cual es más probable que hayan fortalecido su ego y desarrollado las destrezas necesarias para responder eficazmente a la prueba iterativa.

Finalmente, en las empresas familiares los líderes pueden ser más difíciles de cambiar porque poseen una participación importante en el capital o representan a quienes la tienen. Cuando la barrera a la salida es más alta, también es más probable que la gente justifique la presencia de un líder inadecuado. En una empresa no familiar, la mayor probabilidad de que los stakeholders puedan deponer al líder e instalar a otra persona aumenta la posible resistencia al sucesor. Si la prueba iterativa revela mucho descontento con el sucesor, los stakeholders se aliarán para deponerlo. En una empresa familiar, las opciones de los stakeholders a menudo se reducen a callarse o a marcharse.

sobrevivir. En tiempos estables, los stakeholders se sentirán con valor para preguntar si el líder está satisfaciendo sus necesidades en cuanto a seguridad financiera y al desarrollo de su potencial.

Mientras menos información tengan los stakeholders sobre un sucesor, más intenso será el proceso de prueba iterativa. Algunas familias empresarias promueven a jóvenes herederos a puestos de influencia sin previo aviso o sin un proceso largo de aprendizaje; a estos herederos, como escribió William Shakespeare en *Noche de epifanía*, se les “impone la grandeza”. El heredero a menudo tiene que ir estableciendo credibilidad bajo la extensa sombra del actual titular del puesto a quien todos atribuyen una estatura heroica. Además, esta persona generalmente mantiene una activa presencia en la empresa incluso mientras el desafortunado sucesor trata de hacerse cargo. Esto produce una considerable incertidumbre y estimula pruebas iterativas por parte de stakeholders desesperados por saber algo respecto del nuevo jefe.

### Los cuatro tipos de pruebas

El proceso de prueba iterativa puede ser desordenado e impulsado por las circunstancias, pero no es aleatorio. Con los años, he podido discernir cuatro tipos distintos de pruebas.

**Las pruebas relacionadas con los requisitos** son evaluaciones basadas en los criterios formales que la sociedad en general, y las empresas en particular, usan para valorar las capacidades de los ejecutivos. Los criterios incluyen educación formal, experiencia laboral, servicio militar y comunitario y premios que los ejecutivos puedan citar como evidencia de desarrollo profesional. Igualmente importantes son los logros en el trabajo tales como desempeño de excelencia en puestos exigentes, conclusión exitosa de proyectos desafiantes y experiencia internacional y en el consejo de administración. Al lograr los honores profesionales valorados en el mundo de los negocios, los sucesores muestran que se han ganado la aprobación de jueces imparciales. De hecho, un buen historial en una organización donde el nombre de la familia no cuenta puede mitigar las inquietudes que puedan tener los stakeholders respecto de la aptitud de un sucesor para el puesto.

**Las pruebas autoimpuestas** son expectativas que fijan los mismos líderes y con las que esperan que los stakeholders evalúen su desempeño. Por ejemplo, cuando los herederos presentan su visión organizacional, su dirección estratégica o su plan de negocios, definen los parámetros con los que esperan que los stakeholders evalúen su eficacia. Las percepciones de los stakeholders respecto de la capacidad del líder para cumplir sus metas ayudan a establecer su credibilidad. Igualmente, cuando los CEO establecen normas sobre la puntualidad, sobre qué constituye acoso y sobre cómo se debe manejar los conflictos de interés, los stakeholders evalúan su sinceridad verificando si los líderes practican lo que predicán.

**Las pruebas circunstanciales** son desafíos imprevistos que los líderes deben enfrentar. En esas situaciones, los stake-

holders pueden observar al líder mientras éste lidia con lo inesperado. Una prueba circunstancial podría ser negociar una disputa laboral, resolver una crisis provocada por la muerte súbita del jefe de familia o abordar un desafío de negocios que crece vertiginosamente. Por ejemplo, la credibilidad de August A. Busch IV, CEO de Anheuser-Busch desde septiembre de 2006, depende de si él podrá reconstruir la marca insignia Budweiser, cuya pérdida de participación de mercado está convirtiéndose rápidamente en una crisis. Las crisis a menudo impulsan a los aspirantes a líderes al centro del escenario, dándoles la oportunidad de demostrar sus aptitudes.

**Las pruebas políticas** son desafíos de rivales que quieren aumentar su propia influencia, a menudo socavando al líder. Bloquear la implementación de los planes del líder, crear una coalición para contrarrestar su base de poder o esparcir un rumor maligno, todo esto sirve, en opinión de los stakeholders, para probar la capacidad del líder para sobrellevar la política real de la vida organizacional y familiar. Por ejemplo, el presidente del consejo de administración de News Corp, Rupert Murdoch, nombró a su hijo James Murdoch como CEO de BSkyB –las operaciones de televisión satelital del grupo– en 2003, pese a las objeciones de inversionistas institucionales. James Murdoch enfrenta un fuerte desafío político y los stakeholders están esperando para ver si es tan buen guerrero corporativo como su padre. Si no quedan convencidos, bien pueden frustrar su ascenso a la cúspide.

La opinión de todos los stakeholders, en las cuatro categorías de pruebas, forma la base para la autoridad de un líder. Las opiniones variarán debido a que la gente y los grupos tendrán distintos tipos de información. Algunos, como los miembros de la familia y los colegas cercanos, serán testigos directos de las aptitudes y desatinos del sucesor. Los más distantes deberán depender de las presentaciones formales y la información de segunda mano, incluyendo chismes y rumores, lo que distorsiona su criterio.

### Gestionar la prueba iterativa

Los sucesores que brindan la evidencia que los stakeholders necesitan para evaluar su aptitud para el puesto tienen más posibilidad de llegar a la cúspide y permanecer allí. Desde luego, participar en el proceso de prueba aumenta el riesgo de fallar, pero no hay otro modo de ganar seguidores. Lamentablemente, los líderes a cargo de las empresas familiares a menudo tratan de proteger a los herederos, a veces designándolos en puestos ambiguos tales como “asistente del CEO”. Esto debilita los esfuerzos de los jóvenes líderes por lograr credibilidad y los despoja de la oportunidad de demostrar lo que pueden ofrecer a la empresa. Mejor sería que los líderes a cargo trabajaran con los herederos escogidos para enfrentar sistemáticamente los cuatro tipos de pruebas.

**Cómo lidiar con las pruebas relacionadas con los requisitos.** Los stakeholders dependen de las pruebas relacionadas con los requisitos para moldear sus expectativas respecto de

un nuevo líder antes de tener mucho contacto directo con él. La forma en que se desenvuelve el líder brinda un contexto en el que los directores, altos ejecutivos de la empresa y miembros de la familia pueden medir la capacidad del líder durante sus primeros días en el puesto. Los stakeholders serán más indulgentes con los desaciertos de un líder al comienzo de su mando si éste tiene una buena educación en negocios, un historial de excelencia, si ha trabajado fuera de la empresa familiar y si tiene una historia de buen desempeño en trabajos exigentes. Ellos imputarán los errores del líder a las circunstancias que ha enfrentado al hacerse cargo del puesto y atribuirán los éxitos al líder.

Tome el caso de Peter (uso seudónimos en estos ejemplos), cuyo padre creó una de las empresas constructoras más importantes del Reino Unido. Cuando Peter se graduó de la escuela de ingeniería en los 90, su padre mandó a llamar a su jefe de ingenieros y le preguntó dónde estaba el proyecto más difícil de la empresa. El jefe le habló de un oleoducto que la empresa estaba tendiendo a través del desierto de Arabia Saudita, y el padre consideró que ése era el trabajo de entrada apropiado para su hijo. Pronto, Peter iba camino a Arabia Saudita, donde trabajó como ingeniero asistente durante dos años. Luego cambió de clima y partió a trabajar en un proyecto de un oleoducto al norte de Alberta, Canadá, durante un año. Luego el padre insistió en que si Peter quería unirse a las filas de los ejecutivos de la empresa, debería obtener un título de postgrado de una prestigiosa universidad estadounidense. Peter se matriculó en Sloan School del MIT, donde obtuvo una doble maestría en ingeniería y administración en tres años.

Cuando Peter regresó al Reino Unido, su padre le pidió dirigir la construcción de un sistema subterráneo de tránsito masivo en una gran ciudad europea. Peter sirvió como ingeniero de proyecto, responsable de supervisar todos los aspectos de la obra, incluyendo negociar con funcionarios gubernamentales, contratar equipos de trabajadores y cerciorarse de que el proyecto se completara a tiempo y dentro del presupuesto. Para cuando su padre decidió jubilarse, los stakeholders estaban plenamente conscientes de las aptitudes de Peter. Un director externo me dijo: "Aunque no hubiera sido hijo de su padre, el consejo de administración habría estado loco si no hubiera considerado a Peter para el puesto principal". Se ignoraron algunas de las falencias de Peter, por ejemplo, que no tenía el carisma y las destrezas interpersonales de su padre. Peter asumió el puesto de CEO y, algunos años después, abrió la empresa a la bolsa, lo que habría sido imposible de no haber tenido el apoyo de sus stakeholders.

Es necesario enfatizar la importancia de las pruebas relacionadas con los requisitos porque las familias empresarias difieren en el valor que asignan a la educación formal como ruta al liderazgo. Algunas familias tienen una tradición de logros educativos y presionan mucho a sus hijos para que sean excelentes estudiantes. Otras han desarrollado culturas de autodependencia y perciben el aprendizaje en el trabajo como una

ruta más eficaz hacia el éxito. Según mi experiencia, la disposición de los herederos a someterse a una rigurosa educación es siempre un poderoso antídoto contra las inquietudes de los stakeholders respecto de los privilegios y el padrinazgo.

Sin embargo, cuando los sucesores entran en la empresa familiar al salir de la universidad, usualmente no reciben el tipo de feedback imparcial que obtendrían en otra parte. Les cuesta ver cuándo deben tomar medidas correctivas y están destinados a confirmar los peores temores de todos. Con el tiempo, pueden volverse sordos a las consecuencias de su conducta y aislados de las organizaciones que dirigen. Escoger una ruta externa les indica a los stakeholders que el sucesor no teme que se le evalúe con estándares objetivos. También indica que el joven heredero tiene opciones de carrera, por lo cual la decisión de unirse a la empresa familiar es voluntaria más que necesaria.

Reconociendo la importancia de las pruebas relacionadas con los requisitos, algunas empresas familiares han creado comités de planificación de carrera que incluyen al CEO, al jefe de recursos humanos, un director independiente, un entrenador externo de carrera y, ocasionalmente, un profesional de una empresa de búsqueda de ejecutivos. En coordinación con el consejo de administración, el consejo de familia y el equipo ejecutivo, estos comités elaboran políticas que regulan la entrada y la salida de los miembros de la familia de la organización. Mediante este comité, los stakeholders clave pueden gestionar y apoyar el desarrollo profesional de cada miembro de la familia y proteger las aspiraciones de la familia y la integridad del proceso de selección del CEO.

Tener un buen desempeño en las pruebas relacionadas con los requisitos no es necesario ni suficiente para el éxito. Por un lado, varios herederos legendarios, como Thomas Watson Jr. de IBM, quien necesitó seis años y tres escuelas para terminar la secundaria, surgieron como grandes líderes corporativos pese a historiales educativos para nada estelares. Por otra parte, muchos CEO fueron estudiantes sobresalientes antes de enviar a la empresa familiar a la bancarrota. Entonces, ¿por qué los sucesores deberían molestarse con las pruebas relacionadas con los requisitos si éstas no ofrecen garantías? Porque cuando no hay evidencia confiable de las destrezas de un líder, hay más incertidumbre respecto de su aptitud para el puesto. Esto desata un intensivo escrutinio de parte de los stakeholders y hace más ardua –y quizás hasta insoportable– la etapa inicial del mandato del sucesor.

**Pasar las pruebas autoimpuestas.** Los stakeholders observan constantemente si la conducta de un nuevo líder corresponde con los mensajes y señales que está enviando. Para los nuevos líderes, ansiosos por demostrar que tienen el temple apropiado, resulta tentador prometer más de lo que pueden cumplir. Por tanto, los sucesores deben aprender a andar con mucho cuidado entre lo que inspiran y lo que se puede hacer realmente. Casi todas las sucesiones fallidas que he estudiado involucraron a un ambicioso nuevo líder que

## Cómo responden los stakeholders ante los líderes deficientes

El proceso de prueba iterativa terminará por exponer las fallas de todo líder nuevo. Cuando las deficiencias del sucesor se hacen evidentes para los stakeholders, éstos toman alguna de las siguientes medidas. Los sucesores deberían estar conscientes de las señales de advertencia.

- **Proteger y entrenar** al nuevo líder. Los stakeholders leales pueden estar dispuestos a aliarse con el nuevo líder, sin importar las consecuencias. Ésta es una misión particularmente difícil para los ejecutivos no familiares que deben arriesgar su reputación para respaldar a un sucesor en dificultades. El problema es que, si el desempeño del sucesor no mejora, eso equivale a poner la lealtad personal por sobre los intereses de la empresa.

- **Dar la alarma** para hacer que las deficiencias del sucesor sean más obvias para quienes pueden tomar medidas correctivas. Si el sucesor es un miembro de la familia, ésta es una estrategia riesgosa. Sin embargo, los accionistas, directores y altos ejecutivos valerosos que reconocen que un líder debe irse han salvado a muchas empresas.

- **Ocultarse y esperar** que el líder caiga por sí solo. Los stakeholders pueden seguir la corriente, esperando que el sistema inmunológico de la organización —mediante la intolerancia de los directores y accionistas al liderazgo deficiente— corrija el problema. La desventaja es que si el líder no se va pronto, la empresa podría quebrar antes.

- **Marcharse** de la empresa. Cuando los ejecutivos sienten que no pueden cambiar a un líder deficiente, quizás tengan que buscar empleo en otro lugar. Para los accionistas familiares, marcharse es a menudo complejo, particularmente cuando sus acciones están en fideicomisos o cuando los acuerdos de accionistas restringen su venta. La familia percibirá como una deslealtad hasta el mero anuncio de una intención de vender. No obstante, a menudo se producen batallas legales porque los miembros de la familia están reacios a someterse a un liderazgo deficiente.

desplegó un plan grandilocuente sin considerar la viabilidad de sus promesas o los riesgos del proyecto.

Los sucesores inteligentes se dan cuenta de que la predecibilidad es esencial para ganarse la confianza de los stakeholders e inicialmente buscan estrategias de crecimiento que den resultados sin ser demasiado riesgosas. Prometen menos pero dan más, ganándose paulatinamente la confianza y el respeto de los mandantes clave. Cuanto más riesgosa sea la estrategia que sigue un sucesor, más importante se hace obtener el apoyo de los stakeholders. Los sucesores inexpertos a menudo se esfuerzan mucho por comunicar las ventajas de sus iniciati-

vas, sin transmitir los riesgos que pueden implicar. En cuanto empiezan a tener un desempeño deficiente, pierden la confianza de los stakeholders. En una empresa latinoamericana que estudié a principios de 2000, el hijo mayor del fundador se hizo cargo de la empresa de US\$ 500 millones justo cuando la economía del país estaba colapsando. En vez de prepararse para lo peor, el sucesor buscó crecimiento, prometiendo pronto resultados al consejo de administración, la familia y los ejecutivos. Después de apenas dos desastrosos años, la familia lo reemplazó con su hermana menor.

Al aceptar su nominación, la nueva líder citó a Churchill ante la familia y el consejo de administración: “No tengo más que ofrecer que sangre, fatiga, sudor y lágrimas”. Se apresuró a anunciar un congelamiento de salarios, empezando con el suyo, y canceló los planes de su hermano de construir un lujoso edificio para las oficinas centrales. Fijó objetivos modestos pero alcanzables y se ganó la confianza de los accionistas al cumplir consistentemente con los objetivos que prometía. Seis años después de asumir el puesto, la empresa casi ha duplicado su tamaño y ella ha utilizado su credibilidad ante los accionistas —que tanto trabajo le costó ganar— para conseguir su respaldo para emprender nuevos desafíos. Eso también es importante; si los sucesores no crean una agenda inspiradora, los stakeholders los rechazarán como meros administradores autocomplacientes, incapaces de llevar a la empresa familiar a nuevas alturas.

Uno de los primeros obstáculos autogenerados que enfrentan los líderes es la creación de sus equipos de alta dirección. Los sucesores inseguros de sus aptitudes evitan a los ejecutivos más talentosos que ellos. Reúnen un equipo de parientes y subalternos aduladores, que les dan la información que ellos quieren oír. Los líderes inteligentes escogen colaboradores avezados que objetan sus ideas y complementan sus deficiencias. Seleccionan equipos que no temen decirles la verdad, por dolorosa que ésta sea. Esta práctica es particularmente importante para los herederos de empresas familiares, ya que tienen menos probabilidad que otros líderes de que quienes los rodean les digan los hechos tal como son. Es más, los sucesores eficaces reconocen abiertamente la necesidad de contar con mecanismos de control para medir su desempeño. Por ejemplo, tratan de desarrollar consejos de administración eficaces. Reclutan a los mejores directores independientes, establecen rigurosos criterios de selección para directores familiares, profesionalizan los procesos de los consejos de administración y promueven la transparencia al reportar. También mantienen a los accionistas informados y consideran a los dividendos como una recompensa que los accionistas tienen derecho a esperar por los riesgos que corren.

**Responder a las pruebas circunstanciales.** Un desempeño eficaz bajo la presión de una crisis puede hacer que los stakeholders piensen que fue el nuevo líder, y no los factores contextuales, quien mejoró la situación en la empresa; así es como los seguidores “escriben” las narraciones sobre los líderes. Lidar con lo inesperado requiere una disposición para correr riesgos y

para hacerse cargo de la situación. Sin embargo, en lugar de proyectar un sentido de responsabilidad y control durante una crisis, los sucesores a menudo se amparan en ejecutivos experimentados que luego obtienen todo el crédito. Cuando una empresa está bajo fuego, el sucesor debe pasar al centro del escenario. Los stakeholders deben oír el diagnóstico del líder y sus planes para resolver el problema. Ellos evalúan la capacidad del heredero para dar esperanza sin negar los desafíos que enfrenta la organización. Una crisis también puede revelar si el nuevo líder es capaz de motivar a otros para combatir el problema. La historia de toda empresa familiar que ha sobrevivido por generaciones nos habla de hazañas heroicas en momentos decisivos que consolidaron la autoridad de sucesores no probados, como Katherine Graham que se hizo cargo del *Washington Post* tras el fallecimiento de su esposo en 1963 o la publicación de los “Papeles del Pentágono” por Arthur Ochs “Punch” Sulzberger en el *New York Times* en 1971.

No estoy abogando por la imprudencia. Hay mucho en juego en torno a las pruebas circunstanciales; si los sucesores fallan, es casi imposible recuperar la credibilidad. En la medida que puedan elegir, los sucesores deben seleccionar cuidadosamente sus batallas. Considere el caso de tres primos que aspiraban a dirigir una conocida empresa canadiense de manufactura fundada por su abuelo. El consejo de administración decidió crear una Presidencia y hacerlos copresidentes, dado que los tres estaban bien calificados y tenían talentos complementarios. En privado, a los directores también les preocupaba que escoger a uno y no a los otros desatará un destructivo conflicto entre las tres ramas de la familia. El copresidente más joven, David, de 35 años, se había unido a la empresa tras recibir su MBA de Harvard Business School y trabajó en varios cargos administrativos antes de ser designado al equipo de más alto nivel. Aunque David les agradaba, los directores y ejecutivos lo consideraban inexperto. “David es muy inteligente y capaz. Sólo quisiera que dejara de ofrecer soluciones teóricas”, me dijo un alto ejecutivo.

Poco después de que los primos asumieron sus responsabilidades, la atribulada división europea de la empresa empeoró. Los primos de David rechazaron la tarea de recuperarla, pero él, percibiendo las dudas del consejo de administración respecto de sus aptitudes, ofre-

## ¿Cuán apto es usted para dirigir?

Este autodiagnóstico ayudará a los sucesores, particularmente en empresas familiares, a evaluar su aptitud para el puesto más alto. Al responder sí o no a las siguientes preguntas, pueden detectar sus puntos fuertes y sus debilidades ante los ojos de los stakeholders y tomar medidas correctivas cuando sea necesario. Si usted descubre que está respondiendo ‘no’ a menudo y no quiere hacer nada al respecto, sería sabio renunciar a su deseo de ascender al puesto más alto.

<b>Criterios relacionados con los requisitos</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
¿Hay un buen ajuste entre lo que estudié y mi rol de liderazgo?		
¿He trabajado fuera de la empresa familiar y he demostrado que puedo triunfar?		
¿He emprendido trabajos y proyectos cuyos resultados se puedan medir objetivamente?		
¿Estoy consciente de las deficiencias en mi formación y de lo que debo hacer al respecto?		
¿Sirven mi conducta y mi estilo para calmar inquietudes respecto del nepotismo?		
<b>Estándares autoimpuestos</b>		
¿Se pueden cumplir las expectativas que estoy fijando?		
¿He asumido responsabilidad personal por las brechas entre lo que prometí y lo que entregué?		
¿He escogido un equipo talentoso de altos ejecutivos?		
¿He tratado imparcialmente a mis amigos y a los miembros de la familia?		
¿He reunido un consejo de administración de primer nivel?		
<b>Medidas circunstanciales</b>		
¿Estoy dispuesto a aceptar crisis y desafíos difíciles para demostrar mi capacidad?		
¿He pensado bien mi estrategia para el éxito? ¿Tengo los recursos? ¿Puedo hacerlo en el tiempo del que dispongo?		
¿Sé cómo motivar a otros para que colaboren conmigo?		
¿Estoy dispuesto a asumir responsabilidad por lo que salga mal y compartir el honor por lo que salga bien?		
¿Estoy dispuesto a invertir el esfuerzo adicional necesario para triunfar?		
<b>Parámetros políticos</b>		
¿Puedo identificar a todas las personas amenazadas por mi nombramiento y por mis elecciones como líder?		
¿Estoy consciente de lo que mis rivales para el puesto están diciendo y haciendo para socavarme?		
¿Me aseguro de que la información que va a los stakeholders no sea distorsionada?		
¿Los stakeholders considerarían justa la forma en que asigno recompensas y castigos?		
¿Estoy dispuesto a poner los intereses de la empresa por encima de cualquier otra cosa, aunque eso signifique decepcionar a mi familia?		



ció manejar la crisis. Trasladó a su joven familia a Frankfurt y dedicó los siguientes cuatro años a reestructurar el negocio europeo. Controló los costos modernizando el proceso de manufactura, reduciendo el personal de la organización mediante una negociación con los sindicatos y renegociando los pagos de deuda. Paralelamente, el consejo de administración estaba empezando a percatarse de que el consorcio de los primos no estaba funcionando. La comunicación se había estancado, la toma de decisiones era lenta y pese a la recuperación de la división europea, el desempeño de la empresa estaba trastabillando. El consejo eliminó “la Presidencia” y escogió a David como CEO de la empresa. Él había brindado amplia evidencia de sus aptitudes de liderazgo, lo que impulsó a uno de sus primos a decir: “No hay duda de que se ha ganado nuestro respeto”. Es improbable que David hubiera logrado aprobación si no se hubiera arriesgado a trasladarse a Europa.

Las pruebas circunstanciales a menudo revelan a los stakeholders la magnanimidad de los líderes. Los herederos pueden obtener su aprobación responsabilizándose por lo que salió mal y compartiendo el honor por lo que funcionó. Curiosamente, los CEO jóvenes suelen reconocer los aportes de los altos ejecutivos, pero encuentran más difícil agradecer a los accionistas de la familia, particularmente a aquellos que no participan en la gestión. Estos accionistas son a menudo los mayores inversionistas de la empresa y por lo tanto corren los mayores riesgos. Si los líderes reconocen el respaldo de los accionistas de la familia, se ganarán la lealtad de este grupo decisivo de mandantes.

**Pasar las pruebas políticas.** Es imposible que alguien ejerza liderazgo sin decepcionar, frustrar e indignar en cierto momento a algún grupo de stakeholders. Muchos sucesores se muestran ingenuos respecto de las posibles represalias. A menudo no perciben la naturaleza de los procesos políticos, los tejemanejes de la influencia a medida que las personas y los grupos compiten por controlar los recursos organizacionales. Muchos han tenido una crianza privilegiada, lo que les hace confiar en exceso en parientes cercanos, colegas y asesores. Cuando ocurre el primer acto de provocación o deslealtad, los sucesores inexpertos están desprevenidos. Quieren ser aceptados por todos, pero perderán el respeto de los stakeholders si no enfrentan a los que quebrantan las normas o hacen caso omiso del rumbo que han establecido.

Por ejemplo, pocos meses después de que James asumiera el puesto de CEO de una empresa *Fortune* 1.000, un producto defectuoso requirió una costosa y muy publicitada retirada del mercado. La crisis se venía gestando desde hacía mucho tiempo. La supervisión deficiente del director de operaciones y el jefe de división, pese a repetidas advertencias de los ejecutivos de línea, tuvo como resultado un producto que puso en riesgo las vidas de los clientes. Bajo la presión de su familia, del consejo de administración y de los inversionistas, James despidió al director de operaciones, una persona a la que él consideraba su amigo y mentor. Fue una decisión dolorosa.

Sin embargo, después de que el director de operaciones se marchó, James supo que su colega había intentando repetidamente socavar su ascenso. Por ejemplo, cuando se le preguntó respecto de James durante una entrevista, el director de operaciones había respondido: “Me agrada Jim, pero debo decirle que él no sería CEO si no fuese miembro de la familia. Me reuní con el jefe del comité de nominaciones para decirle que Jim era la elección incorrecta para esta empresa...”. Varios directores y miembros de la familia consideraban que el hecho de que James se hubiera enterado de esto sólo tras la salida del director de operaciones revelaba su ingenuidad. “Ésta es una llamada de atención respecto de los problemas de autoridad que enfrenta todo líder. Esperemos que Jim aprenda algunos de estos trucos para sobrevivir”, me dijo el presidente del consejo de administración de la empresa.

Para neutralizar los desafíos a su autoridad, los líderes eficaces desarrollan una visión para la empresa y encuentran formas de conectarla con los deseos y necesidades de los stakeholders. En efecto, ellos se vuelven los creadores de un sueño compartido que representa una síntesis de las aspiraciones de los stakeholders. También logran identificarse lo suficiente con el sueño como para luego reclamarlo como propio. Dadas las demandas contradictorias hechas a los líderes, su visión debe ser clara y atractiva para proporcionar una dirección significativa. También debe ser lo suficientemente amplia como para que los stakeholders alberguen la esperanza de que algún día concretarán sus aspiraciones diversas y contradictorias. A lo largo del camino, los líderes deben aprender a lidiar con el sistema, escogiendo cuidadosamente sus batallas y usando su capital político para servir los intereses de la empresa y los stakeholders.

¿Suenan como una tarea imposible? En algunos aspectos lo es. Sin embargo, muchos sucesores pasan estas pruebas y llevan a sus empresas a grandes alturas. A menudo lo hacen escogiendo un equipo de asesores confiables que cuestionan sus prioridades, iniciativas y estrategias en privado pero que cierran filas en torno al CEO cuando éste se convierte en el blanco de las frustraciones de los stakeholders. Este círculo íntimo ayuda a los jóvenes líderes a crecer en sus funciones e impide que los stakeholders los sigan sometiendo a prueba con tanta intensidad.

...

La respuesta de los sucesores al proceso de prueba iterativa desempeña un importante papel en determinar si los stakeholders los apoyarán. Al reconocer que tienen debilidades, los herederos de la empresa familiar demuestran madurez y disposición a aprender. Los que niegan sus deficiencias socavan aún más su credibilidad. De hecho, muchos herederos no se ganan el respeto de los stakeholders porque compensan sus falencias con arrogancia y ostentación. Sería bueno que los nuevos líderes recordaran que, como señala el cuento del traje nuevo del emperador, las percepciones de los seguidores son la base subjetiva en la que se basa su credibilidad. 