

El poder interno de los líderes en las empresas familiares

<http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.15058178>

Javier Macías (EAE Business School)
Miguel Ángel Gallo (IESE Business School)



Para dirigir una empresa familiar de forma eficaz, garantizando su rentabilidad y convivencia familiar, será necesario administrar su recurso más escaso: El Poder[1].

El equilibrio entre dos conceptos clásicos, potestas y auctoritas, así como la fortaleza interna del líder o la líder, serán claves en el ejercicio del poder en la empresa familiar.



“El objetivo del líder o la líder será facilitar que la familia propietaria se concentre en el propósito común de la empresa familiar.”

La potestas hace referencia al poder formalmente reconocido. En la empresa familiar, este poder está asociado al porcentaje de propiedad que posee cada miembro de la familia, a la posición jerárquica en los puestos de gobierno o gestión, y al apoyo que la persona recibe por parte de quienes ostentan el poder legal dentro de la organización.

Por otro lado, la auctoritas se refiere al saber socialmente reconocido. En la empresa familiar, se demuestra en la capacidad real para gobernar y dirigir la empresa. Además del conocimiento técnico y la experiencia, la auctoritas se manifiesta en la prudencia, la visión estratégica y la capacidad para inspirar confianza en el grupo familiar.

Cuando la potestas no se acompaña de auctoritas, se corre el riesgo de caer en una situación de tiranía. El poder formal, sin la capacidad real de inspirar confianza, conduce al grupo familiar y empresarial al descontento y a un liderazgo autoritario, déspota o dictatorial.

Por el contrario, la auctoritas sin potestas resulta una entelequia: un liderazgo potencial que, al carecer de respaldo formal, no tiene capacidad para materializar sus ideas y generar cambios efectivos.



Ahora bien, aunque el líder cuente con un correcto equilibrio entre su capacidad de potestas y auctoritas, todavía le queda una tarea pendiente: desarrollar su poder personal y su fuerza de carácter para hacer frente a situaciones de elevada intensidad emocional, tanto en la gestión de la empresa como en el gobierno y liderazgo familiar.

Las personas estamos continuamente influenciadas por los grupos a los que pertenecemos y por aquellos en los que interactuamos[2]. Estos grupos condicionan en gran medida nuestras respuestas conductuales, al mismo tiempo que nuestra conducta influencia a estos grupos. Y en el contexto de la empresa familiar, esta influencia mutua ejerce una presión singular.

El sucesor o sucesora, en una empresa familiar hereda no solo un patrimonio o una empresa, sino también un grupo familiar con unas dinámicas y unas pautas de comunicación históricas, que pueden ir mejorando, o empeorando y enquistándose con el paso del tiempo.

Siguiendo esta lógica, podemos hablar de dos polos opuestos en un mismo continuo: por un lado, las familias propietarias comprometidas con el propósito principal de su empresa, o su patrimonio, y por otro, aquellas que utilizan la empresa o su patrimonio, de forma inconsciente para satisfacer sus necesidades emocionales[3] de autoestima y reconocimiento.

- **En el primer caso**, el líder o la líder hará uso de su poder interno, combinando potestas y auctoritas para orientar al grupo familiar hacia los objetivos empresariales. Un líder o una líder que inspira confianza, orienta esfuerzos y facilita el desarrollo personal y profesional de un grupo familiar cohesionado. El líder o la líder, en contrapartida, recibe el apoyo del equipo familiar. Los familiares confían en el líder parte de su poder personal confirmando así su autoridad y desempeño.

- **En el segundo caso**, cuando la familia pierde el foco en el propósito común de la empresa, los familiares se enfocan en defender sus posiciones personales o las de su rama familiar. Las dinámicas familiares suelen girar en torno a la dependencia del líder o de la pareja de líderes, o bien a conductas pasivo-agresivas. Algunos miembros de la familia atacan y retan la autoridad del líder o la líder de forma verbal o a través de cualquier otra forma a su alcance. El foco en estas dinámicas les hace perder de vista el propósito común de la empresa familiar.

En el primer caso, el riesgo del líder o la líder consistirá en caer en la complacencia. El éxito durará lo que dure la inercia de la temporada anterior. Si líder y equipo familiar, no se esfuerzan por la mejora continua, estarán en riesgo de perder de vista el propósito común de la empresa familiar y caminar poco a poco hacia el segundo caso.

En el segundo caso, el líder o la líder puede sucumbir y abdicar su puesto en los familiares que lo atacan, o tratar de acelerar su sucesión, para separarse y vivir tranquilo o tranquila.

Esta diferencia en la evolución de las dinámicas familiares no solo tendrá efecto en la salud de la familia, sino también en la rentabilidad del objeto económico de la familia propietaria: La

empresa familiar.

Una alternativa en este segundo caso, será optar por cambiar el tipo de influencia que el líder o la líder ejerce sobre el grupo familiar.

El objetivo del líder o la líder será facilitar que la familia propietaria se concentre en el propósito común de la empresa familiar. El líder o la líder, en ambos casos, debe ser capaz de absorber la ansiedad del sistema[4] familiar.

Para ello, el líder o la líder ha de asegurar sus fuentes de poder externo, es decir, su potestas. Una vez en su puesto legal, buscar los apoyos o las alianzas con poderes superiores (consejo de administración, redes de empresarios, patrimonio personal, filantropía) que confirmen su posición de responsabilidad y poder personal.

A continuación, o en paralelo, debe desarrollar de forma continuada su auctoritas en forma de adquisición de conocimientos y desarrollo de habilidades que fomenten la colaboración de personas que muestran su rivalidad o que podrían hacerlo en un futuro.

En este desarrollo de auctoritas, el líder o la líder se concentrará en desarrollar la influencia de sus figuras de autoridad interna:

- ¿Quién es mi modelo o modelos de autoridad interna?
- ¿Qué puedo aprender de él, ella, o ellos?
- ¿Cuál es mi convicción o mi fe en mi modelo o mis modelos de autoridad interna?

Nuestra fuerza de carácter, nuestra resiliencia, nuestro poder interno, nuestra personalidad y nuestro coraje, así como nuestra motivación para enfrentar situaciones de dificultad estaría relacionada con nuestras figuras de autoridad interna[5]: un padre, una madre, un líder religioso, un maestro o una maestra relevante, el fundador o la fundadora de la empresa...

“Es desde la conexión con nuestro poder interno como podemos gobernar nuestra interacción con el entorno.”

El desarrollo del poder interno del líder o la líder familiar, con frecuencia, se da por sentado, pero en este artículo queremos recordar su relevancia y acercarnos a una forma de conectar y relacionarnos con este poder de forma consciente.

Las dificultades provocadas por un contexto familiar complejo y emocionalmente cargado suelen causar desconexión con nuestros verdaderos sentimientos, con nuestro verdadero yo y con nuestro poder interno.

Y solo es desde la conexión con nuestro poder interno como podemos gobernar nuestra interacción con el entorno, gestionar las dinámicas familiares, consolidar la organización empresario-familiar y orientarla hacia un propósito común y hacia la continuidad en el largo plazo.

Referencias

- [1] Gallo, M. Á. (2016). El poder en la empresa. Libros de Cabecera.
- [2] Grubb Institute (1991). Professional management. Notes prepared by the Grubb Institute on concepts relating to professional management. Londres: Grubb Institute.
- [3] Kaye, K. (1996). When the family business is a sickness. Family Business Review, 9(4), 347-368.
- [4] Rioch, M. J. (1971). «All we like sheep» (Isaiah 53:6): Followers and Leaders. Psychiatry, 34, (3), 258-273.
- [5] Obholzer, A. (1994) Authority, power and leadership: contributions from group relations training. En A. Obholzer y V.Z. Roberts (eds.) The Unconscious at Work: Individual and Organizational Stress in the Human Services. Londres: Routledge.