



Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

CUADERNO DE TRABAJO - 3/2019

LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR:

CÓMO VINCULAR A LAS PRÓXIMAS GENERACIONES

Alejandro Escribá-Esteve. UV, Director de la Cátedra de Empresa Familiar

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. INTRODUCCIÓN.....	5
2. VINCULAR A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA A LO LARGO DE LA VIDA.....	6
3. ¿QUIÉN DEBE HACER QUÉ?.....	10
4. CONCLUSIÓN.....	15

Para asegurar el futuro de la Empresa Familiar, es necesario realizar una serie de acciones que nos aseguren que los miembros de la siguiente generación estén preparados para convertirse en accionistas y, si procede, tomar el relevo de la gestión. Una cuestión que preocupa a muchas familias empresarias es cómo conseguir que las nuevas generaciones se impliquen en el proyecto familiar, y que evolucionen personal y profesionalmente para poder aportar valor a dicho proyecto de forma activa y eficiente.

Si queremos asegurar la continuidad y perdurabilidad de la empresa familiar en el tiempo, es necesario que la generación al mando asuma este reto como parte de las tareas que implica formar parte de una familia propietaria. Desafortunadamente, en muchas ocasiones se sobreentiende erróneamente que los jóvenes van a contar con la vinculación, capacidades y compromiso necesarios, solo por el hecho de formar parte de la familia. Es decir, el denominado "síndrome del ADN", confundir el apellido y el derecho a heredar con la capacidad de gobernar y gestionar el negocio (Tápies, 2011).

En otros casos, las familias empresarias sí tienen la preocupación por la implicación de las nuevas generaciones, pero a menudo inician este proceso activamente solo cuando los jóvenes están ya terminando sus estudios universitarios. Si bien es cierto que lo más importante es ser conscientes de la importancia de este tema, también debe tenerse en cuenta que actuar cuando ya se han alcanzado estas edades es, en la mayoría de los casos, demasiado tarde para que las soluciones propuestas sean eficaces y eviten conflictos o recelos.

Así, si queremos asegurar que los futuros accionistas estén unidos, tengan el compromiso necesario, y cuenten con las competencias apropiadas para asegurar el legado en el largo plazo, es fundamental que se realicen una serie de actividades desde edades tempranas.

Estas actividades se deben planificar considerando tres prismas: familia, propiedad y empresa. Esta cuestión, aunque cercana, no deja de tener cierta complejidad que, en este cuaderno de trabajo, intentaremos desgarnar.



1. INTRODUCCIÓN

Las familias empresarias acostumbran a iniciar el camino hacia la organización de la parte familiar acordando un **protocolo familiar** o mediante la constitución de foros específicos donde tratar los temas que ocupan y preocupan a los miembros de la familia propietaria. No obstante, en este contexto, cada vez es mayor la preocupación de las familias por realizar una correcta vinculación de las futuras generaciones en el proyecto familiar que asegure, por un lado, la continuidad del proyecto y del patrimonio y, por otro, que la nueva generación se sienta realizada con el camino escogido.

Esta creciente preocupación coincide a menudo con situaciones en las que el proyecto familiar se encuentra en una fase de madurez y el fundador (o la generación al mando) tiene la inquietud de asegurar la continuidad del proyecto en manos de los futuros accionistas: sus hijos. En este cuaderno daremos una serie de recomendaciones para que la implicación sea exitosa.

En las empresas familiares encontramos dos aspectos o motivaciones que son diferenciadores con respecto a otro tipo de proyectos o inversiones. Por un lado, la idea de continuidad del proyecto en el largo plazo, también asociado al denominado legado. Por otro lado, existe un elemento que une las relaciones entre los diferentes miembros de la familia, y que englobamos en el término valores. Ambos aspectos son claves e imprescindibles para abordar la cuestión que nos ocupa.

Según la Real Academia Española el término **legado** se define como “Aquello que se deja o transmite a los sucesores, sea cosa material o inmaterial”.

Generalmente, desde el origen de cada negocio familiar, el propio fundador desarrolla un anhelo de perpetuidad del negocio que funda. Es frecuente que el fundador cree su proyecto empresarial al mismo tiempo que está creando su propia familia, y muchos llegan a considerar la empresa como un “hijo económico”, término empleado por Manuel Pavón en el libro *Los dilemas de la empresa familiar* (2012).

Ese anhelo de perpetuidad se manifiesta en la esperanza de que aquellos que le sucedan en diferentes generaciones asumirán el proyecto empresarial como propio y continuarán trabajando en su crecimiento y mantenimiento, convirtiéndose así las nuevas generaciones en el garante de esa continuidad.

A su vez, en la medida en que el patrimonio perdure a lo largo de las generaciones en forma de legado, la familia se asegura una fuente de ingresos y seguridad económica. Este aspecto se vuelve clave en las generaciones al mando cuando se encuentran en edades cercanas a la jubilación, máxime si el patrimonio familiar se aglutina alrededor del proyecto empresarial, ya que los ingresos durante su retiro pueden depender, en gran medida, del éxito y de la continuidad del proyecto.

Ahora bien, la perdurabilidad del proyecto a lo largo de diversas generaciones está vinculada a que la organización se dote de las estructuras y herramientas apropiadas, de modo que permitan el paso de un negocio personalista, a menudo hecho a semejanza del fundador, hacia una organización institucionalizada.

Únicamente mediante la implantación de procesos y sistemas de gobierno, la empresa será capaz de perdurar en el tiempo y por tanto sobrevivir a los mercados cambiantes. Debemos tener en cuenta que lo que ha sido válido en el pasado, y que probablemente ha permitido que los fundadores consigan crear una empresa rentable, no tiene por qué seguir siendo válido de forma indefinida.

Los procesos y sistemas de gobierno deben facilitar la integración de los futuros accionistas con el crecimiento y continuidad del negocio. Es necesario tener en cuenta que, con independencia de si los miembros de la futura generación quieren trabajar en la empresa familiar o no, en un momento determinado pasarán a ser accionistas, y por tanto la pervivencia de este proyecto familiar dependerá del grado en que la empresa y la familia se hayan dotado de los medios para lograr dicha integración.

Los **valores** son conceptos o ideales conforme a los cuales juzgamos y actuamos¹. Estos ideales adquieren una dimensión de gran importancia cuando hablamos de cómo integrar a las nuevas generaciones, ya que son los valores los que perduran más allá de situaciones particulares. En concreto, en el caso de las empresas familiares los valores tienen normalmente un carácter de largo plazo y, a menudo, se definen pensando en las futuras generaciones.

Así, por ejemplo, el valor “generosidad” acostumbra a encontrarse casi en exclusiva en las empresas de tipo familiar. Unos valores altamente enraizados son imprescindibles para conseguir la cohesión familiar necesaria sobre la que construir cualquier proyecto empresarial familiar.

¹ *La importancia de los valores* (Tapies, Ceja y Arguelles, 2011).

2. VINCULAR A LOS MIEMBROS DE LA FAMILIA A LO LARGO DE LA VIDA

Las familias se posicionan de diferentes maneras a la hora de integrar o hacer partícipes del proyecto familiar a las futuras generaciones.

Algunas familias prefieren mantener al margen a los hijos hasta edades avanzadas. Los motivos de esta actitud son variados. Algunos creen que de este modo evitan que los jóvenes creen que, por pertenecer a esa familia, ya no necesitan esforzarse. Otros prefieren mantenerlos al margen porque en su infancia se sintieron demasiado expuestos a cuestiones propias de la empresa familiar.

Por otro lado, encontramos aquellas familias en las que todas las reuniones familiares, tales como celebraciones o comidas familiares, casi se habla en exclusiva de temas relacionados con la empresa/proyecto familiar.

¿Cuál es la mejor opción? Para responder a esta cuestión es necesario recordar que el objetivo principal de involucrar a las futuras generaciones es el de asegurar la pervivencia del patrimonio familiar. Con este objetivo en mente, **conviene que la generación al mando diseñe un proceso estructurado para integrar a las nuevas generaciones orientado a la preservación y continuidad del legado familiar.**

La generación al mando tiene la responsabilidad de informar de una forma veraz, y lo más adecuada posible dependiendo de la edad de los futuros accionistas, sobre lo que ocurre en el proyecto familiar. Debemos recordar que los niños, o los jóvenes adultos, serán quienes deberán mantener y desarrollar el legado en el futuro. Con independencia de que trabajen o no en la empresa, de que tomen o no las riendas de negocio, o se conviertan o no en accionistas, deberán participar en decisiones relacionadas con el legado y el patrimonio familiar. Para que puedan ejercer estas funciones de una forma responsable y eficiente, resulta de gran ayuda que hayan ido conociendo y comprendiendo la historia, los valores y las circunstancias de la empresa familiar.

Dada la importancia de esta vinculación con el proyecto familiar a lo largo de la vida, es muy conveniente no dejar esta cuestión al azar, sino trazar una estrategia adecuada para lograr una vinculación y compromiso de las futuras generaciones con el proyecto empresarial, patrimonial y filantrópico familiar.

Ante este reto las familias empresarias suelen plantear varias cuestiones:

- **¿A partir de qué edad debo empezar a hablar a mis descendientes sobre el proyecto empresarial de la familia?,**

- **¿Cómo se puede lograr la implicación de los jóvenes de las diferentes ramas familiares?**

- **¿Cómo conseguir que se sientan orgullosos de pertenecer a la familia y, por ende, al negocio familiar?**

- **¿Qué influencia tiene que los jóvenes mantengan o no relación en otros ámbitos?**

No hay una única respuesta a estas preguntas. Tapies, Ceja y Arguelles (2011) sugieren que las acciones y comunicaciones deben adaptarse en cada caso a las edades y a la madurez de las futuras generaciones. Estos autores defienden que, si se dan las condiciones apropiadas a cada circunstancia de los nuevos miembros de la familia, el sentimiento psicológico de pertenencia nace de forma natural.

En la misma línea, Lansberg y Gersick (1997), en su libro *Generación a Generación*, ponen de manifiesto que el significado que el proyecto empresarial tiene para los miembros de la familia varía a lo largo de las diferentes etapas vitales.

Infancia - edades tempranas

En edades tempranas, los niños son esponjas que absorben todo tipo de información de su entorno y, por tanto, también relativa al proyecto familiar. Durante esta fase, es fundamental que **los mensajes que den los progenitores y el resto de la familia sean positivos en lo tocante al proyecto familiar**. Los adultos de la familia deben transmitir de manera clara a la nueva generación el orgullo y los beneficios de pertenecer a la familia empresaria, y esto únicamente se puede llevar a cabo desde un prisma positivo

que no significa alejado de la realidad. También puede ser interesante que los niños acudan a alguna actividad lúdica en las instalaciones de la empresa familiar, para que sepan dónde trabaja su familia o qué es lo que sus abuelos crearon etc. Ahora bien, es importante que estas actividades se planteen como algo divertido y no como una obligación, pues de otro modo podría producirse el efecto contrario.

Adolescencia y juventud adulta

A medida que los jóvenes van creciendo, se adentran en un periodo en el que se van separando psicológicamente de sus padres y van forjando su propia autonomía. En este periodo, están hambrientos de tener nuevas experiencias y entienden el mundo como un lugar lleno de oportunidades. Hacia el final de esta fase, los jóvenes alcanzarán los ciclos finales de su formación académica y surgirá la cuestión de dónde trabajar.

Es conveniente que en este momento se creen las condiciones adecuadas para que los jóvenes puedan decidir si desean formar parte activa en el negocio familiar. Existe el riesgo de que los jóvenes sientan que su única alternativa es empezar a trabajar en la empresa familiar, o bien tengan un sentido de la responsabilidad tal que

no les permita tomar otro camino que el de implicarse en el proyecto familiar.

Por ello, es aconsejable **crear un programa de desarrollo en la familia empresaria, que garantice algunos elementos comunes en todos los jóvenes miembros de la familia**. Como hemos mencionado antes, todos ellos se verán en algún momento involucrados, directa o indirectamente, en decisiones de la familia que tienen que ver con aspectos del negocio, y es bueno que hayan adquirido unos conocimientos suficientes sobre las implicaciones y la responsabilidad de dichas decisiones.

Asimismo, es conveniente trabajar las normas y los procesos de incorporación al proyecto familiar para aquellos miembros que lo deseen y que dispongan de las competencias adecuadas. Estos procesos

suelen estar coordinados por el Consejo de Familia (o en su defecto por la generación al mando), los directivos clave de la empresa y el departamento de recursos humanos. El objetivo debe ser el de asegurar que los miembros de la familia empresaria que se incorporen al negocio sean capaces de aportar valor al mismo, en una posición acorde a sus capacidades, y también asegurar el fomento de dichas competencias. Lógicamente, aspectos como el nepotismo o la creación de puestos de trabajo a medida son prácticas que deben evitarse.

La familia (a menudo con la ayuda de un asesor especializado en acompañar a familias empresarias) debe decidir si en este proceso deben existir una serie de aspectos comunes con independencia del



perfil del miembro familiar. Por ejemplo, pueden establecerse algunas áreas de estudios que están relacionados con el negocio, puede determinarse la necesidad de empezar en un determinado departamento o área que se considere crítico para entender el negocio, o la posibilidad de realizar una primera toma de contacto con el negocio con una empresa relacionada, como por ejemplo en algún sector proveedor o cliente, etc.

Una vez determinado el momento más adecuado para la incorporación de un miembro de la nueva generación en el proyecto familiar, es muy importante defi-

nir, junto con el departamento de RR. HH. de la empresa, un plan de carrera (de igual forma que si se tratara de un no miembro de la familia) que determine aspectos tales como: revisiones periódicas sobre el desempeño, asignación de un mentor que pueda guiar al joven en esta nueva andadura, definir las tareas y responsabilidades del puesto de trabajo que va a realizar, determinar los objetivos que se esperan, determinar los siguientes pasos y puestos en los que sería aconsejable que el joven estuviera en los siguientes años a fin de que tuviera por un lado una visión lo más completa posible sobre el negocio familiar, así como crecer profesionalmen-

te siendo atractivo para el propio joven. No está de más explicitar los criterios de evaluación, los estándares de desempeño aceptables y deseables, para contar con herramientas útiles para justificar decisiones futuras sobre los jóvenes recién incorporados. Además, estas normas ofrecen señales a los nuevos miembros de la familia respecto a su responsabilidad y la exigencia del papel que adoptan.

En el caso de empresas familiares de menor tamaño, también se puede realizar planes de carrera en los que al menos se indique claramente qué se espera del joven, a quién deberá reportar y con qué



frecuencia etc. Aunque es posible que debido al tamaño de la empresa este tipo de actividades se realicen de manera informal, la incorporación de las nuevas generaciones puede ser una oportunidad para empezar a formalizar este tipo de cuestiones, como generar un cuadro de mando simple que permite medir el desempeño del joven. Este cuadro de mando, además de ser una herramienta útil para el joven (en tanto que le permitirá enfocarse a lo que se espera de él), también puede ser de gran ayuda en el caso de situaciones más complejas entre hermanos y/o primos cuando haya que “justificar” determinadas decisiones (cambio de posición, promoción o salida de alguno de ellos, etc.).

No debemos olvidar que conocer de antemano las reglas del juego puede evitar situaciones difíciles de gestionar en el futuro. Las reglas deben ser comunes para todos los miembros de la familia (aunque acordes a los diferentes niveles de responsabilidad que puedan adoptarse) y no deben estar sujetas a aspectos subjetivos o relativos al ámbito familiar.

El establecimiento de normas de incorporación, planes de carrera y criterios de evaluación obliga, tanto a la familia como a los directivos de la empresa, a realizar un proceso de reflexión sobre los aspectos relevantes que esperan que aporte el nuevo miembro, y limitan el uso de valoraciones subjetivas que puedan generar di-

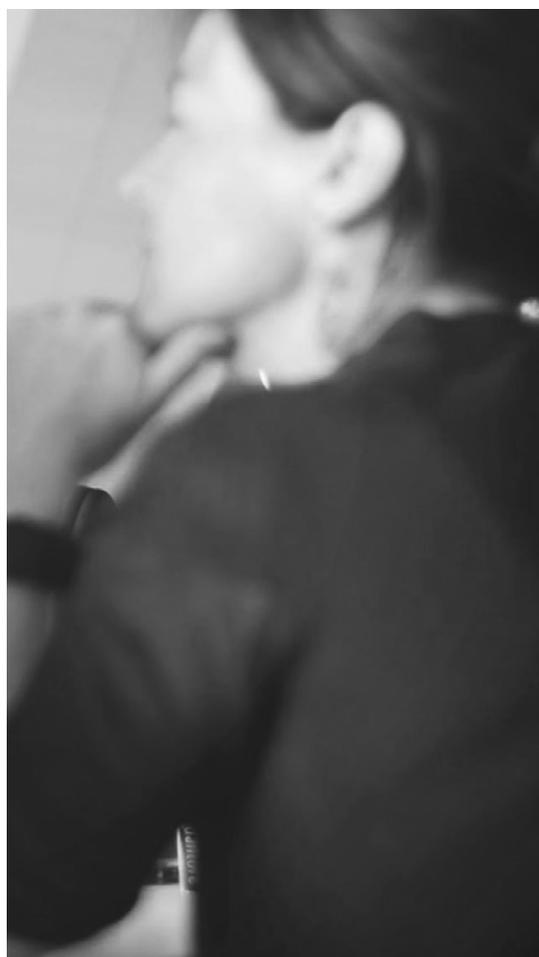
ferencias injustificadas tanto con respecto a otros miembros de la familia, como con respecto al resto de trabajadores. Sin duda es un paso encaminado hacia la profesionalización.

Para aquellos jóvenes que no deseen involucrarse en la gestión del proyecto familiar, es crítico que se diseñen mecanismos, actividades y foros donde se les pueda integrar en el proyecto familiar y tener conocimiento de las cuestiones relevantes del mismo, pero quedando al margen de los aspectos y decisiones del día a día. Los consejos de familia y las asambleas familiares constituyen herramientas de gran utilidad en este ámbito.

Edad adulta

El proceso de integración de las diferentes generaciones no termina cuando se alcanza la edad adulta. Desde el campo de la psicología se ha estudiado que en ciertos periodos (p.e. en edades situadas alrededor de los 37-42 años) las personas adultas tienden a realizar un análisis en el que cada uno sopesa lo vivido hasta el momento y se valora a sí mismo. En estos periodos, aquellos jóvenes que entraron en la empresa familiar sin estar convencidos, o por circunstancias ajenas a su libre voluntad, pueden experimentar una crisis personal en la que sienten que han renunciado a otros sueños personales y que no se sienten compensados por ello. Los consejos de familia y la ayuda de algún asesor, especializado en cuestiones relativas a la empresa familiar, pueden ser útiles en estas fases para poder detectar deseos de reorientación personal o profesional, o de emprendimiento en otros proyectos.

En el caso de que algún miembro de la familia (de las generaciones jóvenes, o de las más maduras) quisiera emprender, la familia debe afrontar esta situación desde la alegría de haber despertado el gen empresario en esa persona y, en la medida de lo posible, ayudarle en sus proyectos personales. Con independencia de que el proyecto iniciado sea exitoso o no, la formación y la experiencia que vivirá este miembro de la familia le ayudará a tener un mejor conocimiento y podrá tomar mejores decisiones en la junta de accionistas.



3. ¿QUIÉN DEBE HACER QUÉ?



Tras lo expuesto hasta el momento, parece claro que **se deben adaptar los mensajes y acciones a las circunstancias en las que se encuentran las diferentes generaciones de la familia**. En este apartado abordamos qué se debe hacer y quién debe hacerlo.

Antes de analizar con mayor detalle esta cuestión, debemos recordar que cada familia y cada empresa familiar es diferente de las demás y, por tanto, es necesario analizar caso por caso para

poder diseñar un proceso específico que se ajuste a la situación de cada familia empresaria.

Distinguiremos tres ámbitos de actuación y abordaremos las funciones, responsabilidades y actitudes que pueden contribuir a que las futuras generaciones se integren adecuadamente en el proyecto familiar.

3.1. EL PAPEL DE LA GENERACIÓN AL MANDO

1. Transmitir lo positivo, y evitar la transferencia de lo negativo

Como hemos mencionado anteriormente, la generación al mando es la responsable de definir y transmitir los valores familiares a las futuras generaciones, sin embargo, es muy importante mencionar también que esta generación debe ser consciente de que los conflictos no resueltos tienden a pasar a la siguiente generación. Por ello, **es importante evaluar los potenciales riesgos o conflictos existentes para tratar de resolverlos antes de que afecten negativamente a la integración entre los miembros de la familia en las siguientes generaciones**. En caso necesario, si la situación es compleja o se encuentra enquistada, puede contarse con ayuda externa.

2. Generar ilusión y motivación por el proyecto familiar, no imponerla

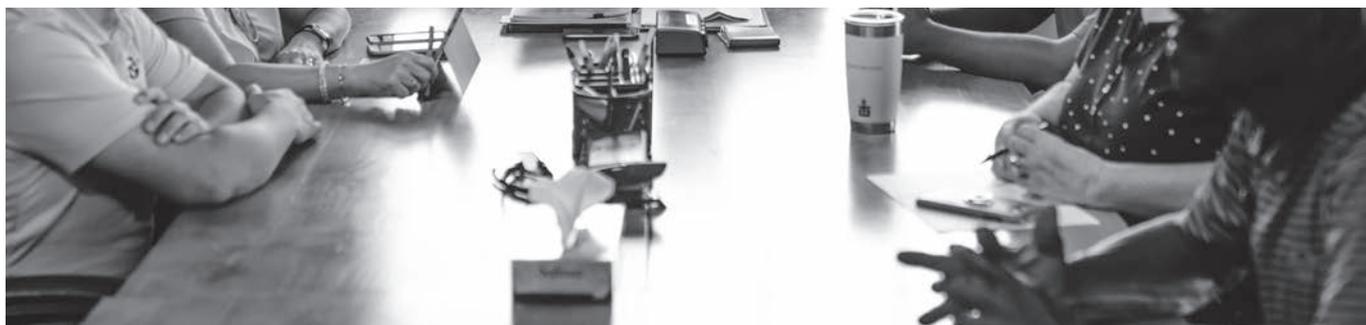
Con el fin de integrar a la siguiente generación en el proyecto familiar, **debemos evitar la presión a los jóvenes adultos para que elijan desarrollar su vida laboral en la empresa familiar**. Si se encuentran presionados para tomar este camino, no podrán considerar otras alternativas que tal vez encajen mejor con sus expectativas y habilidades. Por tanto, es aconsejable evitar ex-

presiones como: “Esto será para ti algún día” o “Con esa profesión nunca te ganarás la vida”; etc. Con esto estamos apelando a las denominadas “lealtades invisibles”, término acuñado por Ivan Borzormenyi-Navy (1973) que se refiere a una serie de códigos implícitos que pasan de generación en generación y que nos llevan a actuar en un sentido determinado sin ser totalmente conscientes.

Siguiendo este argumento, conviene no convertir el proyecto familiar en tema único. Durante las reuniones familiares se recomienda que no se hable del proyecto familiar sino organizar reuniones específicas para ello.

3. Formar a los jóvenes en valores, derechos y obligaciones

Si bien recomendamos evitar que el proyecto familiar acapare las conversaciones familiares, los miembros senior de la familia deben educar a los jóvenes en relación al negocio, es decir, enseñar la historia, la visión y el legado que se espera que perdure a lo largo de generaciones. Asimismo, deben ayudar a los futuros accionistas a conocer sus derechos y obligaciones para que puedan ser accionistas excelentes. **Las familias que deseen propiciar la cohesión y la continuidad tienen que encontrar modos por los que ayudar a todos los miembros de la futura generación a conocer qué implica ser accionista**.



Con relación a aquellos jóvenes que estén interesados o valorando la posibilidad de desarrollar su carrera en el negocio familiar, la generación al mando puede establecer facilidades para que se formen o para que puedan realizar prácticas en el negocio, con el objeto de que vayan adquiriendo una mejor visión del mismo. Ahora bien, como hemos dicho antes, la entrada de los jóvenes en el proyecto familiar debe estar previamente definida con unas reglas claras en cuanto a los requisitos necesarios para acceder a determinadas funciones, que estén basados en la capacidad y la meritocracia. En la medida en que estas reglas se hayan definido, acordado y recogido en un protocolo familiar, dotaremos de rigor este proceso.

4. Abrir alternativas de desarrollo

Otro aspecto que la familia debe acordar y establecer, son los **parámetros en los cuales la familia dispuesta a apoyar los proyectos propios emprendidos por las nuevas generaciones**. No debemos olvidar que una de las características clave para asegurar la pervivencia del proyecto familiar a lo largo de las generaciones, es que este espíritu empresarial florezca en los jóvenes.

5. Establecer foros de comunicación

No es extraño que en las familias empresarias exista cierta falta de comunicación. Para potenciar que fluya la información y el conocimiento de las inquietudes, ilusiones, dudas o temores de las diferentes generaciones, es necesario **dotarse de estructuras y foros donde se propicie la comunicación, y que se conviertan en un lugar de encuentro entre los actuales y futuros accionistas**.

6. Identificar a los actores clave para el futuro

Los fundadores de las empresas familiares tienden a buscar entre sus descendientes a aquel o aquella que tiene un carácter más parecido a ellos, porque les resulta complicado pensar en el futuro con un proyecto que no esté liderado por una única per-

sona, o por alguien con un enfoque muy diferente. Por su parte, en siguientes generaciones, los miembros de la familia que se encuentran al mando del proyecto tienden a replicar el mismo modelo, extendiendo los equilibrios existentes en un sistema complejo de hermanos o primos, con rangos de edad e intereses variados. Los padres tienden a exigir lealtad y compromiso con las formas de trabajar que han funcionado; por su parte los hijos esperan poder demostrar que son capaces mejorar el proyecto familiar.

Sin embargo, **la construcción del liderazgo futuro debería basarse en aspectos relacionados con la capacidad y la motivación, y no tanto en la búsqueda de un clon entre los familiares**. Es importante recalcar que cada persona es diferente de la otra y, por tanto, no cabe esperar que los deseos de las generaciones al mando coincidan con los de las próximas generaciones.

Por ello, es aconsejable que se hable abiertamente de las diferencias de estilos de gestión y no esperar que éstas desaparezcan. **Aprender a valorar las fortalezas de los hijos y construir una estrategia de negocio entorno a estas fortalezas en un enfoque inteligente que propiciará que éstos se integren en el proyecto mejor y puedan obtener mejores resultados**.

7. No generar falsas expectativas

Es recomendable que la generación al mando informe a la familia de sus planes de futuro, incluso si no se desea pasar el testigo. De este modo, evitaremos expectativas difícilmente realizables en las nuevas generaciones y cada miembro podrá determinar su plan de vida de acuerdo a las circunstancias que se planteen.

8. Generar, en la empresa, un clima de seguridad

Los directivos de la empresa serán personas clave en los procesos de incorporación de nuevos familiares a la empresa. **Es necesario que la propiedad proporcione a estos directivos un clima de seguridad** (e incluso de recompensa para ciertos "mentores") **para que faciliten los procesos de aprendizaje y desarrollo profesional de los mismos**.

3.2. EL PAPEL DE LA GENERACIÓN FUTURA

1. Conocerse a uno mismo

Es importante que cada miembro de la familia reflexione sobre qué expectativas y planes tiene respecto de la empresa familiar.

A medida que los jóvenes van teniendo claras sus expectativas y sus planes con respecto al proyecto familiar, es recomendable que se comuniquen con la generación al mando. Esto permitirá conocer mejor su grado de implicación, el tipo de responsabilidades que se está dispuesto a asumir, las inquietudes personales y profesionales, y los plazos que están considerando para desarrollar sus proyectos de futuro.

2. Formarse y desarrollarse para adoptar el papel deseado

Los procesos de reflexión planteados llevarán a los miembros de las futuras generaciones a definir qué funciones desean adoptar. Su implicación en el proyecto familiar puede establecerse en distintos ámbitos y niveles.

Estas funciones pueden situarse en el ámbito de la propiedad (como accionista, con mayor o menor nivel de participación y de involucración), como miembro de los órganos de gobierno (junta de accionistas, consejo de administración, asamblea de familia, consejo de familia), como miembro de los equipos de dirección o como personal laboral de la empresa. Cada uno de estos ámbitos requiere diferentes tipos y niveles de formación.

Este grupo de familiares son los que, el día de mañana, serán los encargados de decidir el futuro de la empresa familiar. Por ello, deben formarse para cumplir con los requisitos formales y para disponer de las capacidades necesarias para poder ejercer en el futuro como accionistas.

En los casos en los que el miembro de la siguiente generación desee trabajar en la empresa familiar, es especialmente importante el proceso de formación y capacitación. En este sentido, puede ser interesante adquirir experiencia laboral en otras empresas, en tanto que facilita que la incorporación a la empresa familiar se produzca con mayor nivel de madurez. Además, permite a la generación al mando haber explotado al máximo los años anteriores evitando un posible choque entre generaciones.

Explorar otras alternativas profesionales además permite aprender otras habilidades diferentes a las propias de la empresa familiar, cometer errores, e incluso tener la libertad de volver a empezar si es necesario. En esta línea, emprender una carrera profesional fuera de la empresa familiar puede ayudar a disipar las posibles dudas que puedan tener los directivos de la empresa familiar al respecto de las capacidades y valía de los jóvenes familiares.

3. Acompañarse de los mejores apoyos

Otro aspecto a tener en consideración en el momento de incorporarse en el proyecto familiar, es saber rodearse de gente de una valía profesional y personal. Es importante ser consciente de que adoptar un papel en el ámbito de la gestión implica ser, durante un tiempo limitado, custodios temporales del patrimonio y legado familiar.



3.3. EL PAPEL DE LOS RESPONSABLES DE LA GESTIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Si queremos asegurar que los jóvenes tengan éxito en su proceso de integración en el negocio familiar, los directivos de la empresa familiar deben estar también involucrados en la incorporación y seguimiento de los nuevos miembros de la familia.

1. Definir el perfil de los puestos de trabajo

Resulta de gran ayuda establecer, junto con la familia y sus órganos (Consejo de Familia), un proceso definido para la incorporación de las nuevas generaciones en la empresa familiar. **Esto requiere que los directivos de la empresa, especialmente aquellos que tienen responsabilidades en materia de recursos humanos, definan de modo claro el perfil de los diferentes puestos de trabajo**, así como las aptitudes y competencias que deberán tener los miembros familiares para ocupar dichos puestos.

2. Acompañar y facilitar el desarrollo de los nuevos miembros de la familia

Los directivos de la empresa resultan clave en los procesos de incorporación y crecimiento profesional de los miembros de la familia. Algunos directivos pueden convertirse en “mentores” de los recién incorporados, y su labor debe ser reconocida y apoyada por parte de la empresa y la familia.

Su labor, fundamentalmente, consiste en transmitir conocimientos, experiencia y criterios de decisión justos a los jóvenes que se incorporan a la empresa. **Los equipos de dirección resultan claves para transmitir confianza y establecer buenas prácticas de gestión a los nuevos incorporados.**

Asimismo, a medida que evolucionan las transiciones entre generaciones en la familia, ciertos directivos pueden convertirse en mediadores entre las generaciones entrantes y las salientes. En algunos casos, es posible que ciertos directivos fuertemente vinculados a las generaciones salientes, pueden tener problemas para adaptarse a los nuevos aires aportados por la sucesión generacional. En estos casos, **los directivos deben valorar cual debe ser su papel y de qué modo contribuyen a garantizar el futuro de la organización.**

4. CONCLUSIÓN

A modo de resumen, se puede decir que para asegurar la continuidad en el largo plazo del legado patrimonial y empresarial es importante **realizar simultáneamente una serie de acciones tanto en el ámbito familiar como en el empresarial.**

En el ámbito familiar, no se debe dejar al azar el proceso que genera la implicación de los jóvenes, potencia su formación y fomenta la cohesión entre los diferentes miembros de la familia propietaria. **El mantenimiento y el crecimiento del legado familiar dependerá en gran medida de la estabilidad en la familia, de la capacidad de tomar decisiones acertadas y de la responsabilidad de los futuros propietarios.**

Es obligación de la generación al mando, el llevar a cabo las acciones y formación adecuadas que aseguren que sus hijos sean

accionistas excelentes. Para ello, es importante transmitir el sentido de legado y los valores sobre los que se sustenta la acción de la familia. Se deben establecer medidas adecuadas dependiendo de las circunstancias de cada momento.

En el ámbito empresarial, es necesario **establecer los criterios que deberán cumplir los futuros responsables, y establecer planes de desarrollo y procedimientos de evaluación adecuados para garantizar un comportamiento profesional en el ámbito laboral.** Asimismo, resulta clave generar entre los directivos no familiares un clima de seguridad y confianza con el objeto de que faciliten los procesos de sucesión y colaboren en la formación de los familiares que se incorporen al proyecto empresarial.



Cátedra de
Empresa Familiar
de la Universitat de València

@CEF_UV

www.facebook.es/cefuveg
www.cefuv.org