



La "educación" que se recibe en el propio hogar es crítica para la futura carrera profesional en la empresa familiar. En el hogar se aprende a amar la empresa de la familia, o a odiarla, según el ejemplo y la actitud de los padres y de los hermanos

Una acertada "preparación de la siguiente generación para una carrera en la empresa familiar" ha de fundamentarse necesariamente en la realidad de diferencias como las recién comentadas, ha de enmarcarse en el tipo de empresa familiar que se quiere ser, pues en él se define la posición de los miembros de la familia (Figura 1), y siempre ha de cubrir los aspectos propios de una formación como accionista, es decir, propietario.

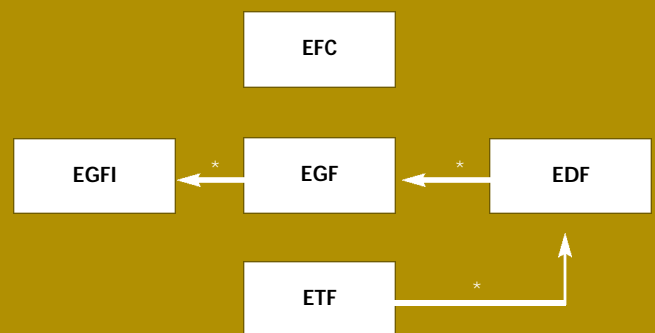
En la "preparación de la siguiente generación para una carrera en la empresa familiar" es conveniente distinguir entre "educación", "experiencia" y "carrera profesional".

Por "educación", se acostumbra a entender el conjunto de procesos de formación que se reciben en el propio hogar, en la escuela y en la universidad. Por "experiencia", se entiende el aprendizaje alcanzado al enfrentarse con la solución de problemas empresariales reales. Por "carrera profesional", el conjunto de aprendizajes, tanto teóricos como prácticos, previstos con antelación y alcanzados en el transcurso del tiempo de acuerdo con el correspondiente plan, que se consideran necesarios para el desempeño de unas determinadas responsabilidades en la empresa.

### Educación

La "educación" que se recibe en el propio hogar es crítica para una futura carrera profesional en la empresa familiar (Figura 2, página siguiente). En el hogar se aprende a amar la empresa de la familia, o a odiarla, según el ejemplo y la actitud de los padres y de los hermanos. En el hogar, y a edades tempranas, se descubren y se hacen propios buena parte de los valores que conforman la cultura de la empresa, al conocer su historia y al observar cómo los demás miembros de la familia viven los problemas que se van presentando en el transcurso de los años. En el hogar se abre el camino, o se cierra según el comportamiento de las personas mayores, para entender la fortaleza de la "unidad", esencial en la continuidad de la empresa familiar, y las características de las "ventajas competitivas" de la empresa, esenciales para competir en el mercado, crecer y evolucionar, es decir, para su continuidad con éxito. En el hogar, finalmente, se aprenden la virtud humana de la laboriosidad, de trabajar para servir a los demás y no como una evasión enfermiza propia de los *workaholics*.

Figura 1  
Tipos de empresas familiares



\* Las flechas indican las evoluciones más frecuentes en las empresas familiares que tienen importantes desarrollos

ETF: Empresa de trabajo familiar. Se ofrece trabajo a todos los miembros de la familia que libremente quieran incorporarse.

EDF: Empresa de dirección familiar. Sólo se incorporan los miembros de la familia que tienen preparación para desempeñar responsabilidades de dirección.

EGF: Empresa de gobierno familiar. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa solamente lo hacen en posiciones de gobierno en la holding o en sus filiales.

EFI: Empresa de gobierno familiar y de inversiones. Además de ser una EGF, se tiene la vocación de ayudar, participando económicamente (al menos por un tiempo) y colaborando en el gobierno, en las empresas que los miembros de la familia desean emprender y saben desarrollar.

EFC: Empresa familiar coyuntural. Los miembros de la familia continúan intensamente unidos en su empresa, hasta que se presenta la "coyuntura", previamente prevista, en la que lo racional en términos económicos es dejar de ser empresa familiar.

**EN RELACION CON LOS ESTUDIOS UNIVERSITARIOS, principalmente, pero también con los escolares, es frecuente que los miembros de la familia propietaria se hagan la pregunta: ¿qué carrera es la mejor para que mi hijo tenga éxito en la empresa familiar?**

La necesidad de desarrollar "amor por la empresa familiar" hace que tanto durante el periodo escolar como durante la época universitaria, sea muy importante que los períodos de prácticas en la empresa familiar sólo se ofrezcan como "premio" a aquellos miembros de la familia que han alcanzado buenas calificaciones en sus estudios... y nunca como un "castigo" por ser mal estudiante, lo que podría conducir a "odiar" la empresa de la familia.

Por parecidas razones es tan importante que el cónyuge del miembro de la familia que trabaja en la empresa familiar la conozca, pues tanto la madre como el padre son los que con su ejemplo y comentarios influyen en la formación de los hijos, y nadie puede enseñar a amar lo que no conoce.

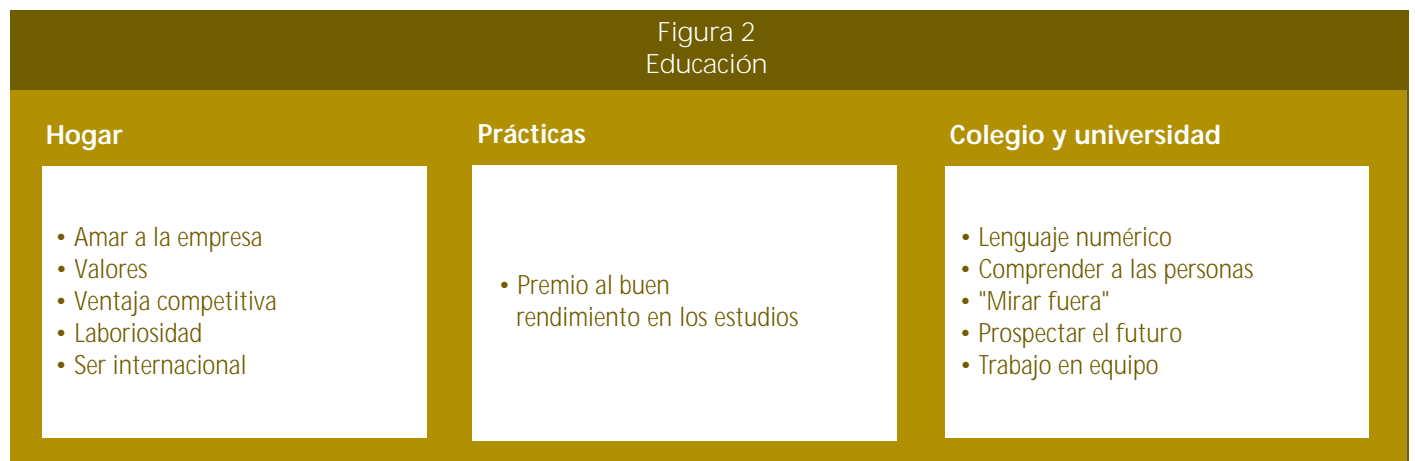
Finalmente, frente a un mundo que se globaliza, la generación precedente, habituada a una sociedad más local, ha de hacer el esfuerzo de cambiar, de dejar de considerar que sólo es bueno lo que está cerca de la propia casa, ha de animarse y dar ejemplo— con sacrificios personales en muchas ocasiones—, para aprender otros idiomas, apreciar culturas muy diferentes de aquella en la que se ha nacido, vivir las incomodidades de desplazamientos, etc.

En relación con los estudios universitarios, principalmente, pero también con los escolares, es frecuente que los miembros de la familia propietaria se hagan la pregunta: ¿qué carrera es la mejor para que mi hijo tenga éxito en la empresa familiar?

En este importante punto, nunca se puede olvidar que una condición necesaria, aunque no suficiente para el éxito, es respetar la libertad de los hijos, respeto que obliga a informarles verazmente sobre la empresa, sus condiciones y necesidades, y a pedirles eficazmente que se esfuercen en sus estudios, pues donde no hay conocimiento no puede haber libertad de elección.

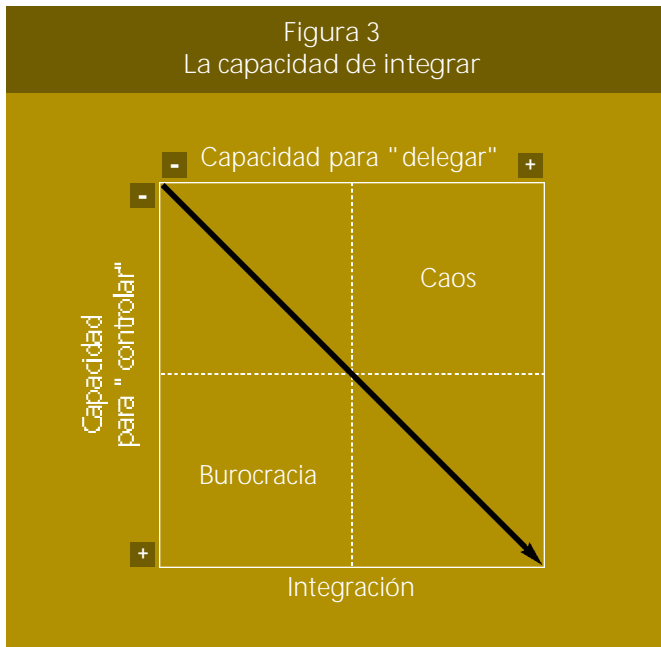
La respuesta a la pregunta recién formulada es casi siempre "depende"... pero dentro de la generalidad de las alternativas posibles, hay colegios, universidades y tipos de estudios que preparan mejor que otros para el trabajo en la empresa familiar. Así ocurre con aquellos que enseñan a manejar con soltura el lenguaje numérico (imprescindible para comprender los "costes", las "finanzas" y tantos otros puntos de la actividad empresarial), con los que enseñan a conocer y comprender a las personas (pues el ser humano es el activo esencial de toda empresa), a "mirar fuera" (pues la empresa actúa siempre dentro de un entorno que le ofrece oportunidades), a interpretar los signos de los tiempos para

Figura 2  
Educación



**Las empresas que no evolucionan, terminan operando en nichos de mercado maduros, y las empresas que no crecen, terminan por perder la posibilidad de construir nuevas ventajas competitivas, siempre necesarias para competir en mercados maduros**

Figura 3  
La capacidad de integrar



prospectar el futuro (la formulación de la estrategia es la definición de la situación futura), a trabajar en equipo, a ser internacional y, finalmente, y muy importante, son exigentes en el tema del rendimiento de sus estudiantes, pues demostrar que se es capaz de superar niveles de educación exigentes añade garantía a la cuestión de si se sabrá actuar como buen directivo de la empresa familiar en el futuro.

Los comentarios anteriores sobre "educación" no quieren significar que los miembros de la familia sin carreras universitarias no puedan llegar a ser directivos de la empresa familiar, pues, en efecto, muchas personas valiosas no descubren la importancia de los estudios hasta que no han pasado por la experiencia de trabajar durante un número elevado de años y, además, hoy en día es posible seguir programas de "perfeccionamiento" orientados a este tipo de situaciones en muy buenas escuelas de negocio.

Pero si quieren significar la necesidad de juzgar pronto y con acierto sobre si estos miembros de la familia carecen de

capacidades o de motivación, pues, cuando ésta es la realidad, empeñarse en que trabajen en la empresa familiar, permitir que se autovaloren con complacencia o sean halagados por la organización, es una de las mayores trampas en que se puede caer en la empresa familiar.

### Experiencia

La "experiencia" es el complemento necesario de la "educación", por ello ha de tender a cubrir las lagunas que toda educación formal presente. Entre estas lagunas es frecuente encontrar las relacionadas con el aprendizaje de lo "peculiar" de la propia empresa familiar, como son sus personas clave, sus ventajas competitivas, los competidores, las "prácticas del sector", etc., y las más directamente relacionadas con dos capacidades directivas básicas como son la capacidad de "integrar" y la de conducir el "cambio".

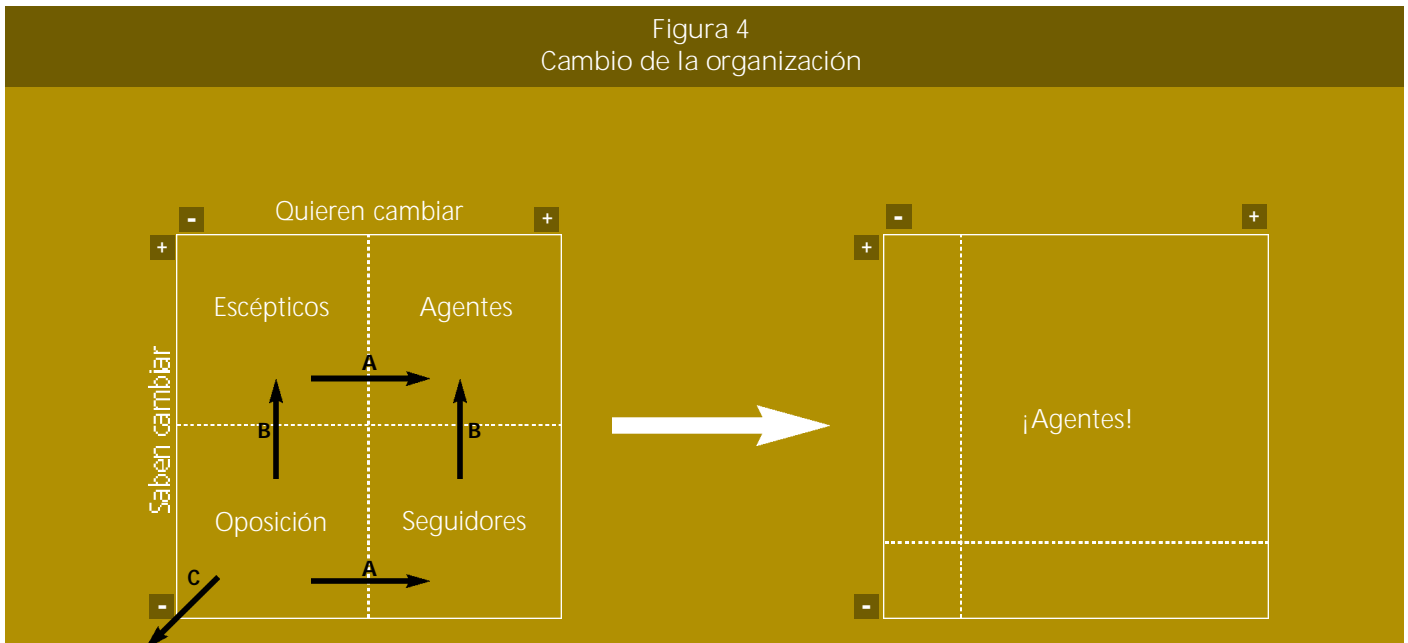
Una buena "educación" enseña a "articular los problemas empresariales complejos", es decir, a descubrir los elementos que los componen, identificar las relaciones "causa-efecto" que se dan entre ellos y descubrir las soluciones alternativas. Pero como un directivo habitualmente no puede realizar todas las actividades identificadas en esta "articulación" del problema, deberá delegar muchas de ellas y controlar su cumplimiento. El avance en estas dos capacidades –delegación y control–, es el fundamento de la capacidad de "integrar" (Figura 3), una de las cualidades más importantes y más necesarias en los directivos de la empresa familiar, dada la complejidad de relaciones que en este tipo de empresas está normalmente presente.

Las empresas que no evolucionan terminan operando en nichos de mercado maduros, y las empresas que no crecen, terminan por perder la posibilidad de construir nuevas ventajas competitivas, siempre necesarias para competir en mercados maduros, especialmente aquellas que están fundamentadas en la juventud y las cualidades de sus equipos humanos. Como es bien conocido, éstas son las causas principales del alto nivel de mortalidad de las empresas familiares.

Los caminos para evolucionar y crecer, y la necesidad de recorrerlos para ser una empresa familiar con éxitos, se pueden aprender por vía de "educación", pero saber cambiar una organización precisa "experiencia", pues tanto la capacidad de convencer al mayor número de "escépticos" (A) como la de

La posibilidad de "carrera profesional" es hoy en día una de las principales motivaciones para unos directivos jóvenes y valiosos, que cada vez tienen mayores oportunidades tanto de educarse en mejores universidades como de cambiar de empresa

Figura 4  
Cambio de la organización



enseñar para el cambio a los "seguidores" (B) y la de separar de la empresa familiar a los que conforman "oposición" (C), en la que con frecuencia se encuentran varios miembros de la propia familia, no es habitualmente algo que se consiga escuchando o estudiando (Figura 4).

### Carrera profesional

La posibilidad de "carrera profesional" es hoy en día una de las principales motivaciones para unos directivos jóvenes y valiosos, que cada vez tienen mayores oportunidades tanto de educarse en mejores universidades como de cambiar de empresa. De hecho, la posibilidad de hacer una carrera más rápida en una empresa familiar, en comparación con una empresa no familiar, es la principal razón de permanencia de directivos muy capaces que no son miembros de la familia.

Toda carrera profesional bien realizada debe responder a una identificación de las cualidades (conocimientos y actitudes) a

desarrollar y alcanzar, hasta llegar a dar a la comunidad de personas que es la empresa familiar lo mejor de uno mismo, a un plan de etapas (rotación de puestos de trabajo, promoción y estudios) a recorrer para alcanzar las cualidades antes citadas, y a una frecuente aplicación de sistemas profesionales de apreciación del desempeño.

Llevar a buen término estos tres puntos no es tarea sencilla, de aquí la importancia que tiene en la empresa familiar que la "dirección de recursos humanos" esté a cargo de un excelente profesional del tema, no miembro de la familia, ni tampoco necesariamente trabajando a tiempo completo en la empresa, bajo la tutela de unos miembros independientes del consejo de administración, con suficiente competencia y dedicación para lograr que no se produzcan agravios comparativos entre los miembros de la familia y faltas de equidad con los directivos que no son miembros de la familia, apoyándose todos en unos sistemas de evaluación de cualidades lo más objetivos posible.

## Una empresa familiar con estrategia de evolución y crecimiento es un buen lugar para desarrollar una carrera profesional, ya sea como especialista de alta cualificación técnica, como integrador responsable de la dirección o como miembro del consejo de administración

### Los “beneficios” de trabajar fuera de la empresa familiar

En muchas empresas familiares es frecuente poner como condición a los miembros de la familia que, antes de incorporarse a la propia empresa, trabajen en otra durante un periodo suficientemente prolongado de tiempo.

En ocasiones, ésta es una condición difícil de cumplir, pero cuando puede llevarse a cabo, resulta muy recomendable.

- En primer lugar, por la seguridad en sí mismo que adquiere el miembro de la familia que lo lleva a cabo. Seguridad de que no necesita de la empresa familiar “para vivir”, pues puede “ganarse” bien la vida haciendo cosas significativas y útiles en otras empresas.
- En segundo lugar, por la experiencia de trabajar en otro sector y en una organización que, posiblemente, se apoya en la “meritocracia”, o al menos tiene una estructura informal de ayudas mutuas muy distintas a las de la propia empresa familiar.
- Y, en tercer lugar, por el respeto que se consigue ante las demás personas de la empresa familiar al haber demostrado que se puede trabajar fuera y que, si es necesario, se puede volver a hacer de nuevo y, por ello, no se tiene que transigir con lo que no se debe transigir.

### Preparación para ser accionistas y miembros del consejo de administración

Posiblemente porque en la mayoría de los países, a la propiedad de las acciones está unido el derecho de voto en la asamblea de accionistas, y también el derecho a poder ser miembros del consejo de administración, tradicionalmente se ha conferido poca importancia a la formación de los miembros de la familia como accionistas y como consejeros, y, sin embargo, ambas tienen una gran importancia en la empresa familiar donde frecuentemente la concentración de la propiedad en pocas personas es elevada y son ellas, además, las que ejercen el poder de dirigir la empresa.

Conforme pasa el tiempo y la familia crece, hay un mayor número de personas que son o serán accionistas, y muy probablemente, miembros del consejo de administración.

Además de formación en los aspectos legales, los accionistas de una empresa familiar deben conocerla lo mejor posible, tanto en su estrategia como en su organización, pues sólo así podrán participar con objetividad en la asamblea de accionistas y sólo así podrán “amar” su empresa. Objetividad y amor que son la base de un comportamiento como “capital sereno” que busca el mejor rendimiento económico, gracias a la “unidad” entre ellos y con la empresa.

La formación como consejeros ha de permitir la distinción entre decisiones y procesos de gobierno y decisiones y procesos de dirección, con frecuencia llevados a cabo por las mismas personas en una empresa familiar, y ha de ayudar a que se produzca una adecuada renovación del consejo de administración por la rotación entre un mayor número de miembros de la familia de distintas generaciones, que se han preparado para ser consejeros.

Los órganos previstos en un “protocolo familiar” como, por ejemplo, el Consejo de Familia, tienen un reto importante en la formación de la preparación comentada en los puntos anteriores.

### Conclusión

Una empresa familiar con estrategia de evolución y crecimiento es un buen lugar para desarrollar una carrera profesional, ya sea como especialista de alta cualificación técnica, como integrador responsable de la dirección o como miembro del consejo de administración.

La experiencia de las empresas familiares que se preocupan verazmente por preparar carreras profesionales es clara:

- Ofrecen retos atractivos a los miembros jóvenes de la familia.
- Atraen y conservan personas de alta cualificación, tanto miembros de la familia como externos a ella.
- Incrementan el compromiso de los miembros de la familia con su empresa y, como consecuencia, se fortalece la unidad, cualidad esencial para el éxito de la empresa familiar.
- Logran que todos se sientan más libres, y muchos –en el ejercicio de esta libertad– decidan dar lo mejor de sí mismos a la empresa familiar.