

RELACIONES FAMILIARES, CLAVES EN LA TRANSMISIÓN DEL OFICIO

Por Rosa Nelly Treviño-Rodríguez, Candidata Doctoral del IESE

¿Qué tienen en común Puig-Doria, Tous y Cartier? A primera vista, las tres son marcas de joyería internacional de alto renombre y dos de ellas españolas. Si indagamos un poco más, podemos decir que son empresas familiares que han sobrevivido a lo largo de generaciones y que han sido exitosas en sus respectivos mercados. No obstante, hay mucho más detrás de cada una de estas firmas y de los productos que comercializan: una visión compartida de oficio que se ha transmitido de generación en generación y que ha logrado afianzarse en el gusto del público. ¿Cómo han logrado estas empresas la continuidad en el diseño e innovación así como la calidad en sus productos? ¿Cómo han transmitido los genios creadores su oficio a través del tiempo y de generaciones?

La respuesta se *esconde* ante nuestros ojos. Se llama tradición familiar, y suele estar muy ligada a aspectos emocionales, psicológicos y de identificación persona-familia-negocio tanto por parte de la generación al mando, como por parte de la siguiente generación. La tradición familiar crea por sí misma un sentimiento de pertenencia tanto a la familia como a la empresa. Y, aunque su grado puede variar de persona a persona, juega un papel importante tanto en el desarrollo individual del miembro de la siguiente generación como en su desarrollo profesional.

Cuando compartimos lazos de sangre, valores, creencias, compromisos y comportamientos con otros –en este caso nuestra familia–, es lógico que tendamos a identificarnos con las cosas que les gustan o disgustan. Y, aventurándonos un poco más, podríamos llegar a “heredar” ciertas predisposiciones hacia tal o cual oficio. Seguramente, haber nacido en una familia de joyeros, zapateros, viticultores o comerciantes condicionará no sólo nuestro futuro, sino también nuestra forma de ser y actuar. El conocimiento que adquirimos desde pequeños cuando jugamos en el taller o en la tienda de papá, así como las costumbres y procedimientos que interiorizamos sin darnos cuenta, hacen que entendamos determinadas circunstancias de una forma u otra, generando un lazo de identificación social con nuestra familia y con las personas que laboran en la empresa. Este tipo de conocimiento suele denominarse “conocimiento tácito” o “idiosincrásico”.

Podemos definir el conocimiento idiosincrásico como aquél que no es visible, que adquirimos a través de la experiencia y que se encuentra presente en cualquier interrelación, proceso o acción que realizamos. Es un tipo de conocimiento específico que sólo nos sirve a nosotros porque está determinado por “una forma de hacer” en un contexto específico –en este caso la “manera de hacer las cosas” en nuestro negocio

familiar-. Esta clase de conocimiento actúa como un pegamento que nos permite sentirnos identificados y unidos al contexto y a las personas que colaboran en él.

Si nuestro padre ha sido joyero y nosotros hemos colaborado con él en el taller durante nuestros años de juventud, seguramente habremos obtenido un conocimiento superior al de la mayoría de aprendices que se forman como joyeros en otros talleres (o incluso en el de nuestra familia). Habremos sustituido la relación aprendiz-maestro que estos otros joyeros pueden tener durante 5 ó 10 años por una vida dedicada al oficio, ya que desde pequeños hemos visto y asimilado cómo nuestro padre o nuestra familia en general han realizado alguna actividad, tarea o negocio, y hasta nos hemos puesto manos a la obra cuando ha habido necesidad de ayudar. Esto no quiere decir que tengamos por fuerza que ejercer el oficio de joyeros si no nos apetece. Pero si en un momento dado deseamos seguir la dinastía familiar de joyeros, estaremos tanto o más cualificados para hacerlo, ya que no sólo conoceremos la técnica, sino también el sentido, el compromiso y la tradición que implica el oficio.

Las cosas se aprenden haciendo, echando a perder y practicando. Pero sobre todo, se aprende cuando tenemos un mentor que nos guía y avisa sobre los "mejores" caminos a tomar, sobre qué consideraciones importantes analizar y sobre la forma en que el proceso se debe llevar a cabo. En la empresa familiar, la relación entre la generación a cargo y el miembro de la siguiente generación es precisamente una relación maestro-aprendiz, pero con las ventajas y desventajas que supone el lazo familiar. Ventajas, porque como lo hemos dicho antes, el aprendizaje que se realiza día a día, en el ambiente familiar y de forma espontánea impacta las habilidades y los conocimientos que los miembros de la siguiente generación adquieren. Por contra, si existen conflictos en el seno de la familia, esta relación se verá sumamente afectada e incluso podría llegar a inhibir la adquisición de conocimiento, fomentando la resistencia por parte de la siguiente generación a ejercer ese oficio.

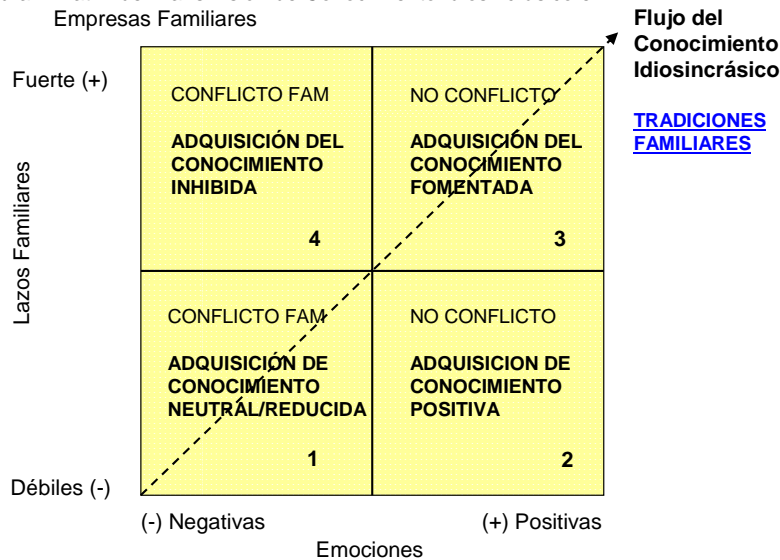
El afecto y las dimensiones emocionales juegan un papel importante en el aprendizaje, y constituyen un componente crítico de la memoria. De hecho, ciertos estudios sugieren que algunas decisiones cognitivas de alto nivel están asociadas a emociones o sentimientos que provocan en los individuos reacciones buenas o malas. En las empresas familiares, la mayoría de las veces la siguiente generación adquiere conocimiento idiosincrásico de forma no consciente y, probablemente la generación a cargo tampoco ha planeado transmitirlo. Por ello, la intensidad del afecto y lazos familiares, así como los sentimientos y el compromiso que se tenga en relación a las tradiciones familiares impactarán definitivamente los resultados del proceso y el flujo de conocimiento.

Diferentes circunstancias provocan distintas emociones en la relación familia-empresa. Cuando existen emociones positivas y un afecto auténtico entre los miembros de la familia –lazos familiares fuertes– se facilita la transmisión y comprensión de las tradiciones familiares . Por otro lado, cuando existen emociones negativas –e.g. antiguos rencores, envidia, rivalidades, etc.– y lazos familiares débiles, el proceso puede inhibirse completamente.

Igualmente, cuando las dimensiones emocionales y las relaciones familiares son buenas, la familia puede hacer uso de sus posesiones (capital) tangibles e intangibles para apoyar al desarrollo de las siguientes generaciones, dejándoles un legado que les ayudará no sólo a

ser profesionales exitosos, sino que perpetuará la herencia familiar que han construido generación a generación. Así los miembros de la tercera o cuarta generación de una familia de maestros en un producto poseerán una estructura mental *compartida* que, gracias a su larga experiencia y a la cultura, creencias, comportamientos y roles, les ayudará a ser más eficientes, efectivos y *sabios* en relación a sus productos.

Figura 1 Matriz de Transmisión de Conocimiento Idiosincrásico en Empresas Familiares



Fuente: Rosa Nelly Trevinyo-Rodríguez (2006)

La figura 1 muestra en una matriz 2x2 la relación entre transmisión de conocimiento idiosincrásico, la fuerza de los lazos familiares y el tipo de emociones exhibidas por los miembros de la siguiente generación. El cuadrante 1 considera que, debido al bajo nivel de unidad con la familia y a las emociones destructivas, el miembro de la siguiente generación (MSG) podría o no estar interesado en aprender (consciente y/o inconscientemente) los procesos de negocio y tradiciones familiares. Esto daría como resultado una posición neutral o reducida en relación al aprendizaje, puesto que no habiendo una relación estrecha y un alto compromiso con la familia (lo cual puede sugerir un eventual conflicto), las oportunidades de interacción en el ámbito del negocio familiar se reducirían, con lo que la práctica de la técnica y las conversaciones sobre el cariño/pasión hacia el oficio no se desarrollarían.

El cuadrante 2, formado por lazos familiares débiles-emociones positivas, revela que aun cuando el MSG no esté altamente unido o cohesionado a la familia si tiene emociones positivas en relación a ella, podría aprender fácilmente sus tradiciones. Es decir, que si nuestro aprendiz familiar de joyero no convive mucho con nosotros en el taller, pero cuando comemos o nos reunimos con él, muestra interés en escuchar las vicisitudes y los proverbios familiares-empresariales que han pasado a través del tiempo de nuestros abuelos a nuestros padres y de nuestros padres a nosotros, puede que no aprenda la técnica, pero tendrá más que claro el sentido del oficio. Con lo que, si en un momento dado en el futuro desea incorporarse al negocio familiar, seguramente tendrá el bagaje

cultural necesario para comprender su funcionamiento y su misión, aunque precisaría pasar por una formación intensiva en técnica.

En la esquina superior derecha, tenemos el cuadrante 3, ubicado en la intersección entre fuertes lazos familiares y emociones positivas. En este cuadrante, se asume que no existen conflictos intrafamiliares que puedan socavar la transferencia de reglas, procedimientos, procesos y maneras de hacer, por lo cual consideramos que es precisamente en este punto donde la adquisición de conocimiento idiosincrásico es más fácil, permitiendo a los MSG absorber las tradiciones y la técnica del oficio más rápidamente.

Finalmente, el cuadrante 4, en la parte superior izquierda de la matriz, enfatiza que cuando las relaciones familiares son muy fuertes y las emociones en torno a la familia y/o al negocio son negativas, se tiende al conflicto familiar, que seguramente inhibirá la adquisición del conocimiento idiosincrásico por parte de los MGS, quienes reaccionarán defensivamente ante cualquier intento de transmisión por parte de la generación a cargo.

Hay que aclarar que cuando los lazos familiares son fuertes, las emociones positivas pueden pasar a ser, repentinamente, negativas debido a alguna rivalidad o conflicto. Cuando esto sucede, es difícil volver atrás rápidamente. Se requiere tiempo, paciencia y perspectiva. Para poder hacerlo hay que tomar distancia, pasar al cuadrante 1 y luego moverse poco a poco al 2 para finalmente llegar de nuevo al cuadrante 3. Una vez ahí, hay que reconstruir la relación y volver a estrechar lazos.

Muchas empresas centenarias han pasado por este tipo de procesos de distanciamiento y acercamiento. Parte de su éxito se debe a que han sabido aprovechar la formación *in situ* de los miembros de la siguiente generación, permitiéndoles participar en el negocio desde pequeños y guiándoles en el proceso continuo de adquisición de conocimiento.

La transmisión de un oficio es uno de los procesos más largos y que más esfuerzo y dedicación requiere, tanto por parte del maestro como del aprendiz. Hay veces en que aun cuando el aprendiz no está totalmente seguro de lo que hace, debe confiar en su maestro y ejecutar lo que él/ella considera que es lo mejor para su desarrollo. Obviamente, tal nivel de confianza no sólo requiere un lazo estrecho entre maestro-aprendiz, sino también un compromiso de lealtad entre ambos. A fin y al cabo, lo que las dos partes desean es hacer crecer la empresa familiar y forjar un legado futuro.

Cuando este tipo de relación y compromiso se concretan, y no existen conflictos ni agendas ocultas, las emociones positivas generadas fomentan el aprendizaje, preparando así a la siguiente generación para que pueda continuar con la dinastía familiar, así como transmitiendo la sabiduría acumulada a través de generaciones.