

## Algunas claves de un plan de carrera para los miembros de la familia

Por Enrique Mozo, colaborador científico de la Cátedra de Empresa Familiar

Continuar y potenciar las ventajas estratégicas son aspectos que cualquier empresa debe considerar para competir a medio y largo plazo. En las empresas familiares, la incorporación de la siguiente generación puede ser una inmejorable oportunidad de fortalecer esas características diferenciales.

Sin embargo, la incorporación de la siguiente generación se realiza a menudo por inercia, dando por supuestos principios como la tradición o la lealtad a la familia que, siendo intrínsecamente positivos, no deben dejar en segundo plano algunos aspectos de índole empresarial y de sentido común que resultan críticos para la competitividad estratégica a largo plazo.

El plan de carrera puede ayudar a evitar estos errores. En contra de lo que puede parecer, no es sólo una serie de pasos más o menos ordenados en la educación (formación universitaria, comprensión del negocio, desarrollo de la capacidad de liderazgo, etc.) y la incorporación de los miembros de la siguiente generación al negocio. Se trata de algo mucho más profundo que tiene que ser coherente con una serie de factores importantes:

1. **La familia debe tener muy claro qué tipo de empresa quiere tener, y qué espera de ella.** En función de si se desea desarrollar una "empresa de trabajo familiar" (todos caben), una "empresa de dirección familiar" (sólo caben los mejores, y sólo en puestos de alta dirección), o de "gobierno familiar" (los miembros de la familia sólo están en los órganos de gobierno) habrá que planificar un plan de carrera u otro. No existe un único modelo aplicable a todos los casos.
2. Los criterios de **objetividad y base competitiva** (las capacidades necesarias y su desarrollo) del plan de carrera deben ser **profundamente comprendidos y asumidos dentro de la cultura familiar** como unos de los rasgos sobresalientes en la educación empresarial de los miembros de las generaciones saliente y entrante, así como de sus cónyuges. Son, necesariamente, unos rasgos fundamentales de la

vocación empresarial, de los que depende en gran medida el éxito del proceso a largo plazo.

3. **La libertad individual como un valor profundamente vivido y compartido por todos los miembros de la familia.** Dicha libertad individual debe vivirse en el seno de la familia como algo natural e íntimamente ligado a las grandes decisiones, y como la vacuna inexcusable contra los grandes fracasos familiares en relación con la empresa. Sólo la vocación empresarial asumida en libertad, unida a las capacidades adecuadas, garantiza no tener problemas y frustraciones de difícil solución. Este valor debe ir acompañado por otros como el amor familiar, el respeto a los demás, la honestidad, la transparencia, la sinceridad, la generosidad, la laboriosidad o la ejemplaridad. El aprendizaje de estos valores debe formar parte de la educación y de los miembros de la familia y ser motivo de preocupación y responsabilidad constantes por parte de los mayores.
4. El diseño del plan de carrera debe **adaptarse a las distintas etapas que atraviesan las empresas familiares.** Es muy posible que los principios en los que se basó el proceso para el cambio de la primera a la segunda generación no sean válidos (o no basten) para el diseño del cambio de la segunda a la tercera. Los intereses de las distintas personas implicadas, su número y la capacidad de desarrollo de la empresa posiblemente cambien mucho el escenario sobre el que hay que construir el proceso.
5. La generación saliente tiene que preocuparse por ofrecer a los jóvenes de la familia una **empresa familiar que pueda percibirse como un reto profesional atractivo y rico en oportunidades de desarrollo.** Los mejores profesionales de la generación entrante, los más capaces, siempre pueden confrontar la oportunidad de desarrollo profesional que les ofrece su empresa familiar con los retos y atractivos profesionales que les ofrece el mercado. Por ello, en la propia empresa familiar debe percibirse una notable vocación de excelencia, crecimiento y desarrollo, dentro de una cultura emprendedora siempre viva.
6. El plan de carrera **afectará profundamente a las raíces culturales de toda la familia, y al conjunto de la empresa familiar.** Debe tenerse en cuenta que se verán involucrados la estructura organizativa, los sistemas de dirección, los órganos de gobierno e, incluso, los planes estratégicos. Todo tiene que haber evolucionado de forma que sea capaz de acoger de manera ventajosa este proceso, como una irreplicable oportunidad de potenciarse y mejorar. Estos planes ponen a prueba la flexibilidad de la organización, y sería un lamentable error aprovechar este proceso para poner la estructura organizativa de la empresa al servicio de la familia.
7. La existencia de un **protocolo familiar que se viva en la familia de forma profunda y saludable,** y no como un simple papel o "conjunto de reglas establecidas", ayudará de forma muy importante a un diseño y desarrollo eficaces del plan de carrera. El protocolo debería haber nacido como una forma de

comprender y vivir la condición de familia empresaria, en la que lo primordial sea el proceso de su elaboración, y la forma de enriquecerlo a lo largo del tiempo, con la cultura del respeto, del diálogo sincero y comprometido, la información, la transparencia, la formación, la unidad y el sentido de la responsabilidad. Toda esta vivencia continua y enriquecedora está muy lejos de ser un simple documento.

8. El plan de carrera deberá tener en cuenta el nivel de desarrollo de los órganos de gobierno establecidos. En el desarrollo de dicho plan serán elementos facilitadores del proceso la existencia de un consejo de familia, un consejo de administración profesional en su modo de actuar, unos consejeros externos e independientes, un comité de evaluación, remuneración y nombramientos de familiares, etc.
9. Los máximos responsables familiares deberán vivir, de forma convencida y comprometida, una cultura de gestión sana y eficaz del poder. También deberán diseñar y trabajar la mejor manera de transmitir esta ventaja competitiva a la siguiente generación. Los mayores y más complejos problemas que se sufren en las empresas familiares suelen tener el trasfondo de una lucha de poder. Hay que saber gestionarlos, previéndolos con tiempo, y atajándolos eficazmente desde los valores más profundos de la familia. Hay que saber gestionar el poder como el recurso más escaso en la empresa familiar.
10. A lo largo de todo el proceso es imprescindible tener siempre un "Plan B", y estar dispuestos a dar "marcha atrás" si fuera necesario. Para ello es muy importante abordar cada fase sin generar falsas expectativas, desde la honestidad colectiva, sin engañar ni autoengañarse. Por esta razón, el proceso debe eliminar las inoportunas barreras de entrada y de salida que puedan afectar a la incorporación exitosa de los miembros de la siguiente generación a la empresa. Un protocolo familiar excesivamente estricto y desalentador puede ser tan perjudicial como continuar un proceso con perseverancia en el error.

Contemplar todos estos factores a la hora de diseñar y llevar a la práctica el plan de carrera de los miembros de la siguiente generación dará una visión global del proceso que nos ayudará a prevenir sinsabores, frustraciones, fracasos o conflictos familiares. Pero el éxito sólo vendrá de la mano de una cultura profundamente arraigada, vivida y convencida de unidad y compromiso, que perdure en el tiempo y que se fortalezca a través de la siguiente generación. Pasar el testigo de manera eficaz es el último reto, quizás uno de los más importantes, para la excelencia de la generación saliente.