

Plan de carrera: necesario para familiares y no familiares

Todas las empresas –incluidas las familiares– necesitan dos cosas para garantizar su éxito: ideas y equipo. Pero no un equipo cualquiera. Se requieren personas capaces de llevar a cabo su trabajo con eficiencia e ilusión, con vocación, compromiso y voluntad de crecer en el seno del negocio.

Ante la enorme responsabilidad que supone elegir al equipo indicado, el plan de carrera se revela como un proceso empresarial muy necesario. Este plan permite ordenar en el tiempo los movimientos de los miembros en la organización, tanto si son familiares como si no, con el fin de evitar un mal reparto de tareas y un desperdicio de talento.

Los planes de carrera también sirven para desarrollar la capacidad de liderazgo de los miembros de la familia empresarial y crear futuros líderes del negocio. Las familias empresarias deben pensar si las posiciones claves en la empresa estarán abiertas a todos los miembros de la segunda generación o sólo a los más cualificados.

Qué es el plan de carrera

Se trata de un proceso sistematizado de diseño e implantación de objetivos que ayuda a definir la estrategia de la empresa y permite a sus miembros alcanzar sus objetivos personales y profesionales coordinando, así, los deseos individuales de los empleados con las necesidades de la empresa. Los objetivos que debe alcanzar son:

- Identificar el desarrollo profesional de cada empleado de la empresa y adecuarlo a sus capacidades y preparación.
- Satisfacer las necesidades cualitativas, presentes y futuras, que presenta la empresa familiar en el área de recursos humanos.
- Incrementar la satisfacción de los miembros de la empresa a medida que avanza su trayectoria profesional.
- Establecer una comunicación interna eficaz de manera que todos los miembros conozcan sus opciones de desarrollo dentro del negocio.

La vocación de los hijos

Cuando en una familia empresaria los hijos están en edad de empezar a definir su futuro, se enfrentan a una decisión nada fácil : seguir en la línea del negocio familiar o tomar otro camino. Una decisión difícil por la confusión que se produce entre su orientación vocacional y la profesional.

En este delicado momento de incertidumbre para sus hijos, los padres suelen preguntar: "¿qué te gustaría ser de mayor?", cuando sería más correcto decirles "¿qué te gustaría hacer?". Una persona no es "abogado" o "médico" sino que se desempeña como tal y se expresa además en muchas otras áreas. Un simple cambio en el lenguaje ofrecería una visión completamente diferente y evitaría cargar sobre el desempeño de una profesión todo el sentido de la vida.

Si a ello le sumamos que el adolescente es miembro de una familia empresaria y que desde pequeño se le ha inculcado la idea de que el día de mañana "se hará cargo del negocio", la presión por cumplir las expectativas puede llevarle a tomar decisiones que se alejen de sus intereses personales y se acerquen más a los de la familia. Así, el miembro de la siguiente generación corre el riesgo de no sentirse realizado a nivel profesional, poco motivado en su trabajo, incluso frustrado.

Cómo asesorar a los miembros de la siguiente generación

Cuando un miembro de la familia desea dedicarse profesionalmente al negocio, la familia debe evaluar y discutir las razones que le empujan a ello y tener en cuenta que pueden verse afectadas por cuatro factores:

- a) **La propia personalidad:** potencial de cada uno (capacidades, intereses, habilidades etc.)
- b) **El sentido de pertenencia al negocio:** el nivel de relación de la persona con la empresa.
- c) **La presión familiar:** interacciones entre familiares (dinámicas de la familia que pueden afectar las elecciones profesionales), conflictos familiares no resueltos, valores de la familia...
- d) **El ansia de conocer otros mundos:** la tendencia generalizada de los jóvenes a viajar, estudiar o trabajar en el extranjero.

Teniendo en cuenta todo ello, los padres deberían ayudar a sus hijos a tomar elecciones coherentes y más libres, considerando siempre sus intereses, dándoles la posibilidad de que desarrollen sus aptitudes a través de diferentes actividades y, en general, promoviendo que tengan contacto con otras personas. Esto es lo que finalmente permitirá a los hijos ir poniendo a prueba sus capacidades y descubrir con qué tipo de actividades se sienten más a gusto. Podemos afirmar que, si bien la siguiente generación posee la clave del futuro del negocio, es la generación al mando la que debe indicarle el camino.

A medida que el joven empresario se involucra en el negocio familiar, existen cuatro etapas que se deben ir desarrollando:

1. **Exploración:** planear que la siguiente generación aprenda lo básico de la empresa familiar, que conozca sus principios, valores, la estrategia empresarial etc. Hacer que

el joven conozca en la empresa familiar, organizar prácticas, periodos de trabajo en verano, etc....

2. *Entrada en la EF:* la persona adulta, después de la universidad, debe trabajar fuera de la empresa familiar antes de unirse a ella. En esta etapa es importante darle oportunidades para que obtenga respuesta acerca de sus acciones.

3. *Crecimiento y consolidación:* el futuro directivo debe manifestar un compromiso con la empresa familiar, y debe tener oportunidades de aprendizaje y de hacer una carrera profesional activa en la EF, así como de encontrar el equilibrio entre sus intereses y los de la empresa.

¿Qué pasa con los de fuera?

El resto de los empleados de la empresa familiar también deben percibir que su carrera profesional tiene un valor para la empresa. Deben sentir que comparten su visión y valores. En este sentido, el plan de carrera debe tomarles en cuenta, si no al mismo nivel que a los empleados familiares, de manera que desarrollen el sentimiento de pertenencia al proyecto familiar. La suma de unos valores, el mismo proyecto empresarial y unos planes de carrera estratégicamente fundamentados pueden multiplicar los resultados de la empresa familiar.

En otras palabras, el plan de carrera es un esfuerzo conjunto de la empresa con cada uno de sus empleados. En la empresa familiar, habrá que conjugar las necesidades de la compañía con los intereses y motivaciones de sus miembros familiares y no familiares.

El plan en la práctica

Para llevarlo a cabo un plan de carrera es necesario disponer de un Sistema de Valoración de Puestos actualizado con las descripciones de todos las posiciones de la empresa (funciones, responsabilidades, tareas); las competencias que requiere cada una (formación y experiencia); y un registro de las distintas personas que trabajan en la empresa con información completa sobre su perfil e intereses.

Si bien el plan de carrera debería aplicar a todos los empleados de la empresa familiar, los miembros de la siguiente generación lo viven de un modo peculiar que acompaña su desarrollo. Son ellos los que al fin y al cabo se ven en la disyuntiva de converger con los intereses de la familia o de emprender un camino diferente a ellos. En su caso, el plan de carrera puede ser vital a la hora de evitar frustraciones personales.