

La siguiente generación, clave de futuro de la empresa familiar

Por Lucía Ceja, investigadora de la Cátedra de Empresa Familiar

La siguiente generación representa el eslabón fundamental para el éxito de las empresas familiares a través del tiempo. Son quienes llevarán la batuta del negocio y transmitirán el sistema de valores familiares a la cultura corporativa. Para las próximas generaciones, uno de los mayores retos es encontrar su misión dentro de la empresa familiar, ser ellos mismos y renovar la visión del negocio utilizando sus conocimientos, sus capacidades y los instrumentos que tienen a su disposición. Responsabilizarse de la trascendencia de la empresa familiar, el futuro de lo que se ha creado con ilusión y esfuerzo, no es una tarea fácil. Por ello, es muy importante e interesante, tanto para la familia como para la empresa, examinar el camino que une a los miembros de las siguientes generaciones con la empresa familiar. En este artículo analizamos las experiencias de los miembros de las próximas generaciones en la empresa familiar.

El papel de la siguiente generación en la continuidad de la empresa familiar y cómo conseguir que comparta el entusiasmo y compromiso con el negocio familiar, es uno de los temas de mayor trascendencia para las empresas familiares. Toda familia empresaria que desee preservar su continuidad depende de la siguiente generación. Sin embargo, el camino que une a los miembros de la próxima generación con su empresa familiar no es fácil de andar y está colmado de elecciones y de retos que superar. Los actuales propietarios se enfrentan al desafío de crear o ajustar las estructuras y sistemas de funcionamiento del negocio para garantizar que su labor sea acorde con los principios y los valores que dan identidad a la familia empresaria y, al mismo tiempo, deben visualizar cuál es el futuro que desean para sus sucesores. En cambio, los miembros de la siguiente generación se enfrentan al enorme reto de iniciar su carrera profesional y descubrir cuál es su papel dentro del negocio familiar. En este sentido, el clima familiar, el grado del vínculo emocional con la empresa, así como la capacidad financiera del negocio, juegan un papel importante a la hora de tomar estas decisiones.

“La unión de la generación en activo y la próxima generación por un fin común es la clave del éxito de la familia empresaria a lo largo del tiempo.”

Para sobrevivir en un entorno empresarial cada vez más complejo, es esencial que las empresas familiares escuchen la voz de las próximas generaciones. Sin embargo, los intereses y preocupaciones de las siguientes generaciones y su relación con la empresa familiar han sido

poco estudiados por los académicos. Por ello, la Cátedra de Empresa Familiar del IESE ha decidido investigar la complejidad de la relación y la forma de involucrarse de los futuros empresarios destinados a tomar las riendas de sus negocios familiares.

Cada familia empresaria es única. Los retos y las oportunidades que experimentan los miembros de las siguientes generaciones se forjan dentro de la compleja confluencia de las dinámicas familiares y empresariales. Con la finalidad de descubrir las cuestiones fundamentales que preocupan a los miembros de las próximas generaciones, en la Cátedra de Empresa Familiar del IESE decidimos realizar entrevistas en profundidad a 30 miembros de las siguientes generaciones de empresas familiares españolas. Con las conclusiones de esta investigación que ha utilizado la técnica de análisis de contenido cualitativo, las familias empresarias dispondrán de unas líneas de actuación acerca de cómo encauzar a la familia y a la empresa, de tal manera que la generación en activo sea capaz de transmitir el legado familiar a la próxima generación.

En este artículo presentamos brevemente algunas de las conclusiones del estudio relacionadas con el vínculo emocional y el nepotismo, dos aspectos importantes en la relación de las siguientes generaciones con la empresa familiar.

El vínculo emocional

El vínculo emocional con la empresa es una conexión emocional y cognitiva que se crea entre los miembros de la siguiente generación y la empresa familiar. Es un concepto clave para comprender la continuidad de los negocios familiares, porque es indispensable para conseguir que se transmita el entusiasmo y el compromiso con el negocio familiar de generación en generación.

Según los resultados de este estudio, la mayor parte de los miembros de las siguientes generaciones experimentan un fuerte vínculo emocional con sus negocios familiares. Este vínculo, cuando es positivo, puede llegar a ser una fuente de bienestar para la persona, para la familia y para el negocio. El vínculo emocional forma parte de la identidad de la persona, le aporta seguridad, orgullo de pertenencia y es la fuente más poderosa de identificación con la empresa familiar. Por ello, es importante fomentarlo en los miembros de las próximas generaciones desde edades muy tempranas. A continuación presentamos algunos de los factores que pueden llegar a potenciar el vínculo emocional con el negocio familiar:

- **Crear oportunidades de contacto con la empresa familiar.** Es muy importante que los miembros de las siguientes generaciones tengan contacto con el negocio familiar desde pequeños. Se pueden organizar trabajos de verano en la empresa familiar, comidas o viajes familiares, donde se hable de la empresa familiar. Estas actividades pueden llegar a promover el entusiasmo por la empresa y el sentido de responsabilidad e identidad. No obstante, se debe tener cuidado de no sobrecargar de información sobre la empresa a los miembros de la siguiente generación. Asimismo, se han de evitar los comentarios negativos relativos al negocio. Uno de los participantes en la investigación explicaba: *“No me siento vinculado a la empresa familiar. Desde que era pequeño, todo lo que escuchaba de la empresa familiar era en casa, cuando mis padres comentaban los problemas relacionados*

con el negocio familiar". En este sentido, en lugar de resaltar lo negativo, se deben promover los valores positivos por los cuales se rige la empresa, así como su misión.

- **Fomentar la comunicación entre miembros de la siguiente generación.** Crear espacios para que los miembros de las próximas generaciones convivan y aprendan del negocio familiar es vital para desarrollar y cultivar el vínculo afectivo con la empresa. Se puede crear un comité junior o, si se decide hacer uso de las nuevas tecnologías, crear una comunidad virtual donde se organicen actividades relacionadas con la empresa familiar (p.ej. se hable de la misión, valores, productos, etc.) y se intercambie información tanto personal como relacionada con la empresa. Esto ayudará a que los jóvenes se conozcan entre sí y compartan los valores y deseos de la familia empresaria.
- **Prestar atención a los intereses y preocupaciones de aquellos familiares que parezcan estar desconectados emocionalmente de la empresa familiar.** Algunos miembros de la siguiente generación pueden estar experimentando sentimientos de rechazo, presión, alienación y frustración hacia la empresa familiar. Un ejemplo: *"La empresa familiar no es importante para mí: no sé ni cuánto factura ni el número de empleados"*. Los sentimientos negativos o el desinterés hacia la empresa familiar pueden llegar a disminuir el vínculo emocional con el negocio, por lo que deben ser atendidos. Es importante fomentar el flujo de comunicación sobre la empresa familiar, y particularmente comunicar la visión, misión y los valores que constituyen el núcleo de la empresa familiar.

"El vínculo emocional es indispensable para conseguir que se transmita el entusiasmo y el compromiso con el negocio familiar de generación en generación."

Nepotismo en la empresa familiar

Uno de los resultados más sorprendentes del estudio es que la mayoría de los miembros de las siguientes generaciones que participaron en la investigación se sentían más bien incómodos debido a su posición como propietarios, sobre todo cuando estaban trabajando en el negocio familiar. *"Tienes que demostrar mucho más que los empleados no familiares, porque simplemente te ponen en una posición que no te corresponde; tienes el estigma de ser "la hija de" y suponen que estás allí por ser quién eres y no por lo que sabes. Es más difícil luchar contra esto que demostrar lo que vales cuando no saben nada de ti, supone doble trabajo"*, explicaba una de las participantes en el estudio.

Como se ve en este ejemplo, algunos miembros de la siguiente generación sienten que se les exige mucho más que a los empleados no familiares, y algunos incluso sienten que los demás empleados no los aceptan debido a su vínculo de sangre con la familia propietaria. En muchas ocasiones, llegan a interiorizar esta incomodidad y a sentir que toda la empresa está esperando a que cometan un error para decirles que no son lo suficientemente capaces de desempeñar con éxito su puesto de trabajo. Por otra parte, los miembros de las próximas generaciones tienden a tener autoexpectativas demasiado altas en relación a su experiencia laboral, razón por la cual llegan a experimentar vivencias negativas.

Algunas posibles acciones para evitar las emociones negativas relacionadas con las percepciones de nepotismo son estas:

- **Establecer políticas claras de retribución y contratación**

Compensar y contratar justamente a los empleados familiares y no familiares en función de lo que aportan a la empresa es clave para toda empresa familiar y requiere de una política de contratación y retribución bien definida, que debe ser claramente comunicada a los miembros de la familia y al resto de empleados. Así se evitarán problemas de favoritismo y se ayudará a que los miembros de la siguiente generación se sientan más seguros de sus capacidades como empleados y aporten más valor a la empresa.

- **Gestionar las expectativas de los miembros de la siguiente generación**

Los miembros de la siguiente generación generalmente entran a trabajar a la empresa familiar con una serie de expectativas que, si no se cumplen, pueden llegar a generar desilusión y frustración. Asimismo, los miembros de las generaciones mayores muchas veces esperan un “desempeño perfecto” por parte de los miembros más jóvenes. Por ello, se debe pactar con suficiente antelación el plan de carrera para cada persona que se incorpore al negocio familiar, siempre teniendo en cuenta su experiencia profesional, sus intereses y fortalezas personales. Las generaciones mayores deben entender que los miembros de las siguientes generaciones necesitan experimentar para crecer como profesionales. En este sentido, deben visualizar la involucración de la siguiente generación en la empresa como una oportunidad de aprendizaje conjunto.

- **Establecer programas de desarrollo personal**

Gran parte de las percepciones de favoritismo en la empresa familiar, sobre todo en el caso de los miembros más jóvenes, pueden venir relacionadas con el proceso de formación de la autoestima en el ámbito profesional. En este sentido, el desarrollo personal es fundamental para que los miembros de las siguientes generaciones logren desarrollar una autoestima positiva en el ámbito laboral. El desarrollo personal implica el conocimiento de uno mismo, es decir, llegar a conocer nuestras fortalezas y limitaciones, nuestras pautas de conducta, hábitos, rasgos temperamentales, intereses, anhelos y motivaciones, así como el saber interpretar y gestionar nuestras emociones adecuadamente en cada situación. Asimismo, se recomienda que los miembros de las siguientes generaciones adquieran experiencia profesional fuera del negocio familiar. Esto ayudará a que se consoliden como profesionales y puedan aportar más valor a la empresa.

Uno de los retos de mayor trascendencia para las empresas familiares reside en conseguir que la próxima generación comparta la visión, misión y valores que le dan identidad. La unión de la generación en activo y la próxima generación por un fin común es la clave del éxito de la familia empresaria a lo largo del tiempo y, por extensión, la clave de la pervivencia de la empresa familiar.