



POR ISABEL C. BOTERO

# Preparando a la siguiente generación: desarrollando competencias para el éxito en la empresa familiar

---

Profesionales sugieren que los miembros de la siguiente generación deben trabajar primero fuera de la empresa familiar, sin embargo, muchos ejecutivos en empresas familiares que son exitosos nunca trabajaron para otras empresas.



Una parte importante de la continuidad de la empresa familiar está conectada con la capacidad que tienen las familias empresarias de involucrar a la siguiente generación en las actividades de la empresa. En mis interacciones con los propietarios de empresas familiares, una de las preguntas más comunes que me hacen es: ¿cómo podemos preparar a la próxima generación para que tenga éxito dentro de la empresa familiar? Muchos asesores y coaches sugieren que para que un miembro de la siguiente generación tenga éxito en la empresa familiar, primero debe trabajar fuera de la empresa durante tres, cinco o incluso más años. Sin embargo, no tenemos evidencia que soporte esta afirmación que esté basada en datos. ¿Entonces, por qué esta recomendación es seguida por tantos?

Profesionales que sugieren que los miembros de la siguiente generación trabajen fuera de la empresa familiar argumentan que, sin experiencia externa, los miembros de la familia están propensos a los beneficios del nepotismo y a la falta de retroalimentación realista y constructiva que les permitan mejorar. Desde este punto de vista, el trabajo externo permite que los miembros de la familia adquieran conocimientos específicos sobre ellos mismos y habilidades únicas para el negocio. Sin embargo, este argumento tiene por lo menos tres fallas. Primero, hay muchos ejecutivos en empresas familiares que son exitosos y que nunca trabajaron para otras empresas. Por ejemplo, Bernard Arnault de LVMH Moët Hennessy-Louis Vuitton SE es un excelente ejemplo. Segundo, el interés de la familia empresaria es atraer a la siguiente generación a trabajar dentro de la empresa. Pero, cuando la siguiente generación trabaja fuera de la empresa familiar existe el riesgo de que no regrese a tener un papel activo en la gestión del negocio. Por esto, cuando se le exige a la siguiente generación que trabaje fuera de la empresa familiar, hay un gran riesgo de que no se incorpore en el futuro. Y tercero, mandar a la siguiente generación a trabajar fuera del negocio, no reconoce el nivel de desarrollo personal y profesional

de los miembros de la siguiente generación. Para algunos trabajar fuera de la empresa es importante para su desarrollo, pero para otros es necesario conocer más a la empresa y desarrollarse dentro de este contexto.

Al parecer, la necesidad de promover el trabajo fuera de la empresa ha opacado el verdadero interés de las familias empresarias: la preparación de la siguiente generación. Entonces, ¿qué es lo que necesitan aprender los miembros de la próxima generación para ser exitosos dentro de su empresa familiar? Para tener más entendimiento de este tema, hicimos una investigación, con la que descubrimos que el éxito de la siguiente generación está relacionado con el desarrollo de competencias en cuatro áreas generales:

**1. Negocios:** Entender cómo hacer el trabajo y cómo interactuar con otros en el entorno laboral; tener conocimientos y capacidades en estas dos áreas ayuda al desempeño en el sistema empresarial. El conocimiento que se debe desarrollar incluye operaciones, finanzas, estrategia y la cultura del negocio. Competencias como estas se pueden aprender a través de la participación en programas educativos o mediante grupos de pares y tutorías con mentores internos y externos.

**2. Familia:** Las competencias en esta área ayudan a que las personas aprendan cómo administrar el sistema familiar y cómo relacionarse con todos los miembros de la familia. El objetivo es que los miembros de la familia entiendan las metas familiares, cómo manejar las relaciones familiares y conocimiento del sistema familiar en general. Estas capacidades se adquieren a través de las experiencias familiares, la tutoría familiar o mediante experiencias de grupos de pares.

**3. Propiedad:** Conocimientos y habilidades sobre el gobierno formal e informal de la familia y la empresa y cómo trabajar juntos para garantizar que las metas y los deseos de una familia en particular se reflejen en sus acciones como grupo propietario. Esto ayuda a los miembros de la próxima generación a contribuir a la continuidad de la familia a través de decisiones y ac-

ciones como propietario de la empresa. Muchas familias desarrollan programas de educación o envían a sus familiares a programas establecidos para que los miembros de la familia se conviertan en propietarios competentes.

**4. Personal:** Esta área combina el conocimiento, las destrezas, las habilidades y otras características que ayudan al miembro de la siguiente generación a comprender su entorno y utilizar esta información para analizar la situación y encontrar formas de navegar con éxito los contextos de familia y empresa. Estos incluyen la toma de decisiones, el pensamiento crítico, la comunicación y la gestión de conflictos personales, por mencionar algunos. Estas competencias se pueden mejorar mediante el trabajo con coaches personales, o mediante programas específicos de capacitación en liderazgo.

¿Pero qué tiene que ver la capacidad de adquirir estas competencias y trabajar fuera de la empresa? Descubrimos que estas capacidades se desarrollan de muchas formas y no siempre se requiere del trabajo fuera de la empresa familiar. Por esto la próxima vez que sienta la necesidad de exigirle a los miembros de la familia que trabajen fuera de la empresa, sugiero que se pregunte:

- ¿Cuáles pueden ser las consecuencias de pedirle a la siguiente generación que trabaje fuera de la empresa?
- ¿Qué es lo que quiere que aprenda la siguiente generación?
- ¿Qué puede hacer su familia empresaria para ayudar a capacitar a las nuevas generaciones dentro de la empresa?

Estas preguntas le servirán para descubrir cuál puede ser el camino que ayude a su familia a preparar a la siguiente generación y mejorar la posibilidad de que consideren ser parte de la empresa familiar.

## SOBRE LA AUTORA >>>>>>>>

**Isabel Botero** es miembro de la facultad en el Departamento de Gestión y Emprendimiento de la Universidad de Louisville y Asesora en el grupo Generation 6 Family Enterprise Advisors.

## El éxito de la siguiente generación está relacionado con el desarrollo de competencias en cuatro áreas:



### NEGOCIOS:

Entender cómo hacer el trabajo y cómo interactuar con otros en el entorno laboral.



### FAMILIA:

Las competencias en esta área ayudan a que las personas aprendan cómo administrar el sistema familiar y cómo relacionarse con todos los miembros de la familia.



### PROPIEDAD:

Conocimientos y habilidades sobre el gobierno formal e informal de la familia y la empresa.



### PERSONAL:

Esta área combina el conocimiento, las destrezas, las habilidades y otras características que ayudan al miembro de la siguiente generación a comprender su entorno.