

El papel de la familia en la formación de sucesores motivados: lecciones de empresas centenarias

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18466879>

Pilar Marquès, Andrea Bikfalvi (Universitat de Girona) y
Francesc Busquet (AI & Data Insights Consultant, PwC Switzerland)



1. La impronta: un sello que moldea generaciones familiares

El concepto de imprinting o impronta tiene sus raíces en la biología, pero en el mundo de los negocios se utiliza para explicar por qué ciertas empresas conservan su carácter, sus valores o su manera de gestionar durante décadas, incluso tras varias generaciones. En las empresas familiares, esta idea cobra especial relevancia: las familias no solo transmiten la propiedad del negocio, sino también un legado intangible hecho de valores, creencias y modos de actuar que conforman su identidad y su cultura empresarial.



La teoría de la impronta para explicar cómo y cuándo el impacto de distintas fuentes de influencia, especialmente la familiar, moldean la voluntad de los hijos para convertirse en sucesores.

El artículo aplica la teoría de la impronta para explicar cómo y cuándo el impacto de distintas fuentes de influencia, especialmente la familiar, moldean la voluntad de los hijos para convertirse en sucesores.

En concreto, se define la impronta familiar como el conjunto de huellas que los miembros más jóvenes reciben a través de vivencias, ejemplos y mensajes familiares durante etapas sensibles: la infancia, la adolescencia o las primeras experiencias laborales. Esta influencia se ejerce más allá de las palabras, porque son las experiencias las que dejan marca: el orgullo de pertenecer al negocio, el sentido del esfuerzo, la pasión por el producto, la empatía hacia los empleados o, en algunos casos, la libertad para seguir un camino propio. Según los valores que predominan en la familia, la impronta puede fomentar o desalentar la predisposición de los hijos por la sucesión.

Cada familia imprime su propio estilo. Algunas transmiten una impronta centrada en la empresa, donde el negocio se convierte en el corazón de la identidad familiar: se vive para y por la empresa. Otras fomentan la impronta emprendedora, promoviendo la innovación y la autonomía individual como herencia principal. Y hay familias que priorizan la felicidad personal y la libertad de elección por encima del deber de continuar el legado. De esta forma, el proceso de impronta ayuda a entender por qué unas familias



empresarias pueden contar con más o menos candidatos para la sucesión.

2. Perfiles distintos de familias empresarias

El estudio se basa en una investigación cualitativa con seis empresas familiares del noreste de España, todas ellas con más de cien años de historia y de control familiar. Los autores realizaron entrevistas en profundidad a distintas generaciones predecesores y sucesores, además de observaciones y análisis de documentos históricos.

El análisis permite identificar tres tipos de impronta familiar, que explican las diferentes formas en que se moldea la voluntad sucesoria:

Impronta centrada en la empresa: En estas familias, la prioridad es mantener viva la empresa y el apellido. Se exalta el sacrificio de los fundadores y el deber moral de continuar el legado. Desde pequeños, los miembros de la siguiente generación conviven con el negocio, acompañan a sus padres, trabajan en la empresa o asisten a reuniones. La figura paterna suele ser fuerte y ejemplar.

El resultado: hijos predispuestos a convertirse en sucesores, aunque a veces más inclinados a conservar que a innovar.

- **Impronta centrada en el emprendimiento:** Aquí el valor esencial no es conservar, sino crear. Se fomenta la innovación y la capacidad de emprender. Los antepasados son recordados como pioneros, y las nuevas generaciones son alentadas a formarse, trabajar fuera y desarrollar proyectos propios. Algunos regresan al negocio familiar con nuevas ideas, otros fundan nuevas empresas.
- **Impronta centrada en la libertad individual:** En este caso, el énfasis recae en la autonomía personal. Los padres promueven que cada hijo siga su vocación, sin presiones ni expectativas impuestas. Trabajar en la empresa familiar es una opción, no una obligación. El ingreso suele regirse por criterios de mérito y experiencia. Este modelo genera menos sucesores potenciales, pero quienes se incorporan lo hacen con verdadera convicción y compromiso.

El estudio revela además que las crisis familiares o empresariales pueden reforzar la impronta. En esos momentos, los jóvenes observan cómo los adultos enfrentan la adversidad y aprenden lecciones de resiliencia, unión y responsabilidad.

3. Implicaciones para las familias empresarias

La investigación ofrece algunas lecciones que pueden ser útiles para las familias que buscan garantizar su continuidad generacional.

En primer lugar, muestra que la sucesión comienza mucho antes del relevo formal. No empieza con la jubilación del fundador, sino en la niñez de los posibles futuros sucesores. Las visitas a la empresa, las conversaciones con los abuelos y las celebraciones familiares en torno al negocio son experiencias formativas que despiertan el sentido de pertenencia. Por ello, las familias deben cuidar los espacios intergeneracionales, donde la impronta se transmite de forma natural y afectiva.

En segundo lugar, el estudio advierte que no hay un único modelo válido. Cada familia debe reconocer su tipo de impronta y gestionarla conscientemente: las familias centradas en la empresa deben evitar que el deber se convierta en carga; las emprendedoras necesitan

La impronta familiar actúa como un molde silencioso que, a través de experiencias y valores transmitidos entre generaciones, despierta –o inhibe– la motivación de los hijos para asumir la sucesión empresarial.

equilibrar la innovación con la preservación del legado; y las centradas en la libertad deben mantener un mínimo de compromiso colectivo para no diluir la identidad familiar. En todos los casos, el diálogo entre generaciones es clave para alinear expectativas, vocaciones y límites.

El estudio también sugiere la conveniencia de formalizar el legado familiar mediante relatos, protocolos y espacios de memoria. Las historias de los fundadores, los sacrificios y los logros compartidos son herramientas poderosas de impronta si se transmiten con autenticidad. Se destaca asimismo el valor de las experiencias externas. Lejos de amenazar la continuidad, el trabajo o los estudios fuera del negocio pueden fortalecer el compromiso. Al conocer otras realidades, los sucesores vuelven con nuevas ideas y mayor aprecio por el legado familiar.

En resumen, la investigación demuestra que la disposición a suceder no surge de una decisión racional, sino de un proceso emocional y relacional a largo plazo. Los futuros sucesores son moldeados por las vivencias compartidas, los ejemplos familiares y las historias transmitidas. La impronta familiar.

Referencia

Marques, P., Bikfalvi, A., y Busquet, F. (2022). A family imprinting approach to nurturing willing successors: Evidence from centennial family firms. *Family Business Review*, 35(3), 246-274. <https://doi.org/10.1177/08944865221098>