



Cátedra de  
**Empresa Familiar**  
de la Universitat de València

CUADERNO DE TRABAJO - 1/2018

# LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

## CONCEPTUALIZACIÓN Y ELEMENTOS CLAVE

José María Badía. Societaria

Alejandro Escribá-Esteve. Universitat de València

Patrocina:

**Bankia**  
BROSETA.

Promueven:

**AVE**  
asociación  
valenciana de  
empresarios

**EDEM**  
Escuela de Empresarios

**IVEFA**  
INSTITUTO VALENCIANO  
PARA EL ESTUDIO DE LA  
EMPRESA FAMILIAR

INSTITUTO DE LA  
**EMPRESA FAMILIAR**

VNIVERSITAT  
ID VALÈNCIA



# INTRODUCCIÓN

La profesionalización de una empresa familiar es, junto con la sucesión, uno de los mayores retos que tanto la compañía como la propiedad pueden abordar. En ambos casos estos procesos implican cambios de gran calado que afectan profundamente al funcionamiento de la organización.

Del mismo modo que existen numerosas definiciones de empresa familiar<sup>1</sup>, todavía existe una mayor variedad y confusión para definir el concepto de profesionalización en la gestión de empresas.

En este cuaderno de trabajo vamos a definir la empresa familiar como aquella organización en la que se cumplen las siguientes premisas: (1) la mayor parte de la propiedad está controlada por una única familia, (2) los miembros de la familia ejercen directa o indirectamente el control de las decisiones estratégicas de la compañía, (3) cuentan con presencia en la compañía y (4) su intención es que las próximas generaciones continúen en la compañía (este último aspecto no se incorpora en todas las definiciones formales, pero creemos que es importante dado que es un fuerte condicionante en la toma de decisiones).

En cuanto al concepto de profesionalización, que posteriormente desarrollaremos con mayor detalle, lo definimos como la implantación y utilización habitual de prácticas y procedimientos que, coordinados entre sí, establecen un modelo de comportamiento y toma de deci-

siones con criterios orientados a la mejora de la competitividad, la sostenibilidad, el funcionamiento adecuado y los resultados de la compañía.

Partimos también de la premisa de que hemos superado el supuesto, muy extendido, de que profesionalizar una compañía equivale a incorporar directivos externos al ámbito familiar. Este planteamiento está tan consolidado que numerosos estudios científicos lo utilizan, como único criterio, para diferenciar entre las empresas familiares profesionalizadas y las no profesionalizadas. La asunción de que los miembros de la familia propietaria son, por definición, poco o nada profesionales, no tiene una base sólida, como tampoco la tiene identificar las empresas no familiares como profesionales por defecto. En el desayuno organizado por la Cátedra de Empresa Familiar de la Universitat de València en abril de 2017, quedó patente que hay directivos familiares con un alto grado de capacitación y un comportamiento altamente profesional. Por tanto, la incorporación de profesionales externos debe depender del tipo de capacidades y experiencia que se requieran en la organización, y de la disponibilidad y voluntad o no de miembros de la familia con dichas capacidades y experiencias para asumir la responsabilidad de la gestión. En última instancia, además, será esta una decisión que deberá tomar la propiedad puesto que en ocasiones, por acuerdos familiares, se decide que determinados puestos no sean ocupados por miembros familiares.

---

<sup>1</sup>Que incorporan más o menos criterios (dependiendo de que consideren necesaria la presencia de los miembros familiares en la gestión o no, el deseo de continuidad de generaciones sucesorias, etc...)

# ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS FAMILIARES SON DIFERENTES A LAS EMPRESAS NO FAMILIARES?

La concentración de la propiedad de la empresa alrededor de una misma familia es la característica más evidente de la diferencia entre las empresas familiares y las no familiares. La concentración de poder en un único entorno familiar facilita que se diluyan las barreras que habitualmente existen entre los ámbitos familiar y laboral. De esta forma, características propias del entorno familiar pueden introducirse e influir en el negocio, y viceversa.

Los contextos institucionales del entorno familiar y del entorno profesional presentan importantes diferencias, tanto en sus objetivos como en la afiliación de sus miembros. Mientras entre los objetivos prioritarios del ámbito familiar se encuentran el mantenimiento del bienestar y la protección de sus miembros, en el ámbito de la empresa estos objetivos suelen estar más enfocados a la supervivencia, la competitividad y la consecución de beneficios satisfactorios. La pertenencia al ámbito familiar no se escoge, es una situación que se obtiene al nacer y es de carácter vitalicio, mientras que la pertenencia a una determinada compañía viene determinada por decisiones propias o de otros, tiene carácter temporal y se materializa a través de un contrato laboral que regula esta relación.

La existencia de vínculos entre el ámbito familiar de los accionistas y la propia organización es, por tanto, el origen de las diferencias más relevantes respecto a las empresas no familiares. Las fronteras existentes entre la empresa familiar y el ámbito familiar se diluyen debido a la implicación emocional de los accionistas, a la existencia de actores con roles simultáneos tanto en el ámbito familiar como en el profesional, y de intereses particulares. Esta dilución

de fronteras puede tener efectos positivos derivados de la fuerte implicación de los miembros de la familia en el desarrollo y éxito del proyecto empresarial, pero también lleva implícito que si no existen mecanismos que regulen esta relación, las disputas que puedan originarse en el ámbito profesional pueden trasladarse con facilidad al ámbito familiar y viceversa. Para los directivos y empleados que pertenecen a la familia, la empresa se convierte en una parte integral e ineludible de sus vidas. Esto contrasta con los accionistas, gerentes y empleados de las empresas no familiares, para los que la relación con la empresa es más distante y transitoria.

El vínculo emocional de los accionistas con la compañía conlleva asociado un mayor compromiso hacia la empresa. El ámbito familiar tiende a realizar esfuerzos adicionales, que probablemente no tendrían lugar sin la existencia de estos vínculos (dedicación, aportación de capital sin retorno, trabajos para la sociedad sin remuneración, etc...) principalmente en los inicios de la sociedad, cuando esta cuenta con menos recursos, debido a esto es habitual que las familias tengan la percepción de que están sacrificando las relaciones familiares por el bien de la empresa. Como contrapartida, se generan demandas por parte de los accionistas hacia la empresa que no se encuentran encuadradas en los objetivos orientados a negocio de la organización y que serían cuestionables en circunstancias en las que no se mezclase el ámbito familiar y el profesional. Los valores y las aspiraciones de los propietarios desempeñan un papel importante para establecer los objetivos de la organización.

## Las empresas familiares son más complejas que las no familiares

La influencia de la participación de la familia en el negocio es, por tanto, un aspecto relevante que influye en la toma de decisiones de este tipo de compañías. Esta influencia aporta una complejidad adicional a la gestión de la empresa. Podemos definir la complejidad de cualquier negocio utilizando características como el sector en el que opera, las circunstancias económicas del entorno, la tecnología utilizada, el tamaño de la empresa, la situación económica de la sociedad, etc..., en las empresas familiares adicionalmente a estos factores pueden influir otros que derivan de la influencia familiar, y su complejidad dependerá del número de accionistas entre los que se reparte la propiedad de la compañía, del tipo y grado de parentesco existente entre ellos, y de su mayor o menor involucración en la actividad de la empresa. Como resultado los procesos de toma de decisiones en las empresas familiares pueden volverse más complicados por el simple hecho de que hay que considerar un mayor número de factores. En las empresas familiares los cambios en la situación de los accio-

nistas (cambio de generación, cambio de circunstancias personales, etc...) influyen en las cuestiones relacionadas con la estrategia, el gobierno de la compañía, etc. Las empresas familiares viven de forma diferente la relación entre sus accionistas con la compañía, y como consecuencia establecen sus objetivos atendiendo a necesidades que en parte difieren de las empresas no familiares. Para las empresas familiares cualquier decisión estratégica conlleva unas particularidades únicas donde interactúan la familia, el negocio y la propiedad.

Para contrarrestar los efectos de una mayor complejidad sobre la gestión puramente empresarial, se aconseja establecer una estructura de órganos que canalicen la toma de decisiones y las actividades de la empresa (como parte del proceso de profesionalización), y órganos no corporativos (que no existen en las empresas no familiares) que regulen la relación entre el ámbito familiar y el empresarial, lo que anteriormente hemos denominado profesionalizar la relación de la familia con la empresa.

Las normas familiares y las normas profesionales pueden ser mutuamente excluyentes debido a que están impulsadas por entornos institucionales exclusivos, por lo que es conveniente establecer reglas que regulen esta relación antes de la aparición de conflictos.



# LOS OBJETIVOS EN LAS EMPRESAS FAMILIARES

Los objetivos en las empresas familiares son más diversos que en las empresas no familiares, donde hay menor cabida para objetivos adicionales a los orientados al negocio. Además de los objetivos económicos, tradicionales en cualquier compañía, en las empresas familiares se persiguen también objetivos no económicos, que podemos de-

nominar como emocionales o socioemocionales (según la denominación de estudios académicos recientes). Estos objetivos tienen relación con la mejora del bienestar del entorno familiar a través de los vínculos de este entorno con la organización. La riqueza socioemocional es el acumulado de los beneficios emocionales generados.

Debido a la naturaleza de los objetivos emocionales, no suelen formar parte del plan estratégico de la compañía, ni existe una comunicación formal relacionada con estos objetivos, lo que ocasiona que en el seno de la organización no se comprendan ni compartan determinadas decisiones, que pueden ser financieramente inexplicables y poco profesionales, pero que se vuelven lógicas a la luz del deseo de la familia de preservar su riqueza socioemocional.

Las empresas familiares están motivadas y comprometidas con la preservación de su riqueza emocional hasta el punto que la protección de esta riqueza se prioriza frente a los aspectos económicos de la compañía, si en algún momento esta riqueza se ve amenazada, los propietarios optarán por acciones que protejan esta riqueza socioemocional, aunque suponga sacrificar objetivos empresariales.

**La búsqueda o preservación de la riqueza socioemocional es la característica que en mayor medida diferencia las conductas de las empresas familiares de otras formas organizativas, y también una de las características que diferencia a las empresas familiares entre sí dependiendo del grado de protección y priorización de esta riqueza.**



El objetivo emocional más destacable, y posiblemente el que resulta más fácil de transmitir, es el deseo de los accionistas de que el negocio sea continuado por generaciones familiares futuras. Este aspecto tiene importantes implicaciones en la toma de decisiones empresariales, y es uno de los motivos por los que en las empresas familiares hay un mayor rechazo hacia determinadas decisiones, como la entrada de nuevos inversores, el aumento de endeudamiento o acometer proyectos con alto riesgo.

En las empresas familiares suele haber una fuerte identificación del nombre familiar con la compañía, por lo que uno de los aspectos que se tendrán en consideración en la toma de decisiones empresariales es el impacto de cada una de ellas en la reputación familiar. Como ejemplo, estudios recientes demuestran que debido a esta vinculación las empresas familiares, en su ámbito de actuación, adoptan decisiones más socialmente responsables que las empresas no familiares. Una mala reputación puede tener consecuencias devastadoras social y emocionalmente para los miembros de la familia, por lo que la propiedad fijará entre sus objetivos que esta reputación no se vea amenazada y para ello adoptará las decisiones necesarias para protegerla e incrementarla.

Otro de los objetivos para el ámbito familiar es la conservación y el enriquecimiento de sus relaciones, tanto con su entorno (trabajadores, proveedores, clientes, etc...), como entre miembros familiares (sean o no parte del accionariado). En lo relacionado con el entorno, por una parte, contribuye a dotar de mayor estabilidad a las relaciones pero, por otra parte, puede conllevar resistencia al cambio debido a los vínculos o a compromisos personales adquiridos como puedan ser la contratación de personal por

su proximidad personal. Respecto a las relaciones con el resto del ámbito familiar, los objetivos en este caso sirven como una herramienta para fortalecer los lazos emocionales entre los miembros de la familia. Aprovechando que la empresa se convierte en referencia para el entorno familiar, se utiliza a la organización y su entorno para cubrir las necesidades de pertenencia y afecto entre familiares. Esta dimensión es especialmente relevante para entender los motivos por los que, en determinadas circunstancias, los miembros de la familia aprovechan la oportunidad para ser más altruistas o confiables entre sí y explica en gran parte los comportamientos nepotistas que pueden darse en la organización.

Para poder adoptar las decisiones que permitan proteger y aumentar la riqueza socioemocional, la familia requiere ejercer el control y la influencia sobre la toma de decisiones empresariales, este poder permite también descartar aquellas decisiones que pueden suponer una amenaza para la riqueza socioemocional independientemente de sus consideraciones estratégicas.

La protección de la riqueza socioemocional puede conllevar conflictos en aquellos aspectos relacionados con la profesionalización de la organización que puedan limitar la toma de decisiones libre y con criterios estrictamente económicos o financieros.

Los aspectos socioemocionales promueven características y conductas tanto positivas como negativas. Entre los aspectos positivos encontramos una visión de largo plazo, un mayor compromiso y un capital más paciente, mientras que entre los negativos se encuentran las conductas nepotistas y la resistencia al cambio.

Dimensiones SEW*	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Deseo de control e influencia	Menores costes de agencia, al no existir separación entre propiedad y control	Expropiación derechos accionistas minoritarios Nepotismo
Identificación de la familia con la empresa	Mayor compromiso con el proyecto empresarial Mayor reputación	Resistencia al cambio Cierta aversión al riesgo
Construcción de relaciones duraderas con stakeholders	Capital social Mayor confianza, lealtad y motivación Mayor conocimiento del mercado	Poca innovación Resistencia al cambio Altos costes salariales
Presencia de lazos emocionales	Mayor confianza, lealtad y motivación Mayor flexibilidad	Nepotismo Ausencia de meritocracia Incapacidad para atraer no familiares Menor flexibilidad
Deseo de continuidad	Visión a largo plazo Capital paciente	Nepotismo/Ausencia de meritocracia Resistencia al cambio

\*Socioemotional Wealth o riqueza socioemocional.

Fuente: Cruz, C. y L. Nuñez (2012): *La creación de valor en la empresa familiar europea cotizada (2001-2010)*. Palma de Mallorca: Banca March; Madrid: IE Business School. Disponible en Internet: <http://entrepreneurship.blogs.ie.edu/files/2012/06/EFCE-100720121.pdf> [consulta: febrero de 2018]

# LA PROFESIONALIZACIÓN EN LAS EMPRESAS FAMILIARES



Compatibilizar los objetivos emocionales con los empresariales resulta esencial para el buen funcionamiento de la organización, para ello hay que racionalizar la protección de la riqueza socioemocional a niveles que permitan el funcionamiento profesional de la compañía.

La definición de profesionalización está rodeada de ambigüedad y no resulta sencillo explicar el concepto en el ámbito de la empresa familiar. Algunas propuestas sugieren que es “una alternativa racional al nepotismo y a los conflictos familiares”, por otro lado, la RAE lo define (en su se-

gunda acepción) como “convertir a un aficionado en profesional”, y la definición de profesional es “persona que ejerce una profesión con capacidad y aplicación relevantes”.

En nuestro caso como nos referimos en conjunto a toda la organización, y no a un individuo en concreto, creemos que la mejor forma de atribuir un significado al concepto de profesionalización es identificar un conjunto de prácticas profesionales que impliquen, tomando como referencia la definición que aporta la RAE, “ejercer la profesión con capacidad y aplicación relevantes” a nivel organizativo.

---

### **Teniendo en cuenta estas definiciones y las investigaciones existentes, en una empresa profesionalizada se dan, al menos, las siguientes estructuras y condiciones:**

- 1 La existencia formal de órganos de gobierno con poder de decisión y que mantienen una actividad periódica regular.
- 2 Una estructura jerárquica definida y conocida por todos los empleados con funciones y responsabilidades asignadas para cada puesto.
- 3 Delegación de funciones y descentralización de la toma de decisiones.
- 4 Procedimientos estandarizados y la utilización de sistemas formales de control y seguimiento de la compañía.

---

Una organización profesionalizada tomará decisiones de manera más analítica o comprensiva, en contraposición a los modelos personalistas cuya forma de actuar está basada fundamentalmente en criterios particulares y en la intuición de uno o pocos individuos. En el proceso de profesionalización, las empresas deben definir sus estructuras y sus procesos formales, así como establecer objetivos y reglas claras de funcionamiento.

Dadas las relaciones que se generan entre el ámbito familiar y el empresarial, para que el proceso de profesionalización de la empresa familiar tenga éxito y se consolide, es conveniente que el entorno familiar de los accionistas

conozca las implicaciones del proceso, lo apoye, y que también “profesionalice” sus relaciones respecto a la organización utilizando protocolos y órganos no empresariales (Consejo de familia, etc...) o al menos que se establezcan de manera explícita, aunque no necesariamente formalizada, una serie de acuerdos mínimos.

**La profesionalización representa, a largo plazo, la mejor garantía de continuidad y crecimiento para la organización.**

En la definición del plan de profesionalización hay que tener en cuenta las características y las circunstancias de la compañía y de sus accionistas. Uno de los aspectos rele-



vantes es el ciclo de vida (etapa generacional) en el que se encuentre la empresa familiar. El aumento de la complejidad del accionariado promueve que se haga más visible la necesidad de profesionalizar la organización y puede actuar como un elemento promotor de la profesionalización.

En la primera generación es habitual que la estructura sea informal y la toma de decisiones esté concentrada en la generación fundadora de la compañía, cuyas preocupaciones están centradas en el crecimiento y la supervivencia de la empresa. En esta etapa, una o pocas personas (fundadoras) suelen dirigir y controlar directamente todo lo que sucede en la compañía. No existe una elevada presión respecto a tener que rendir cuentas frente a otros accionistas, por lo que se suele dar poca importancia a las estructuras formales de gobierno.

Cuando el control efectivo de la compañía pasa a la segunda generación pueden aparecer inquietudes relacionadas con la profesionalización de la gestión de la compañía y la comunicación con los miembros de la familia que no son parte de la empresa. Al inicio de esta etapa puede existir un período de superposición de roles entre la generación fundadora y la sucesora. Otro aspecto a tener en consideración es cómo se realiza el reparto de poder entre hermanos y la posible existencia de hermanos (accionistas) que no ocupan puestos de gestión en la empresa familiar.

A partir de la tercera generación, la estructura accionarial se vuelve mucho más compleja debido a una mayor fragmentación del accionariado. Las relaciones familiares entre los accionistas en esta etapa son más diversas, y por tanto se hace todavía más necesaria la profesionalización de la empresa y del entorno familiar.

Profesionalizar la organización no implica abordar todos los aspectos simultáneamente, el proceso puede orga-

nizarse por fases o incluso únicamente afectar a algunos aspectos, aunque lógicamente se alcanzará un mayor grado de profesionalización cuanto mayor alcance tenga la implantación, pero este alcance dependerá de la visión y predisposición de los accionistas y de lo preparada que esté la organización para abordar estos cambios en mayor o menor tiempo.

Podemos establecer una relación de los aspectos más importantes encuadrados dentro de las características que hemos identificado como componentes necesarios de profesionalización:

## Definición de los órganos de gobierno

El órgano encargado de la administración de la compañía puede constituirse a través de **administradores (únicos, mancomunados o solidarios)**, de modo que la toma de decisiones esté concentrada, o estructurando un **Consejo de Administración** en el que pueden tener cabida una mayor representatividad. El Consejo de Administración debe, por exigencias legales, tener un número mínimo de 3 miembros y un máximo de 12 en las sociedades limitadas y sin límite en las sociedades anónimas. Estos consejeros son nombrados por la Junta General de accionistas y ejercen colegiadamente la representación de la sociedad.

Este órgano puede designar entre sus miembros Consejeros Delegados y crear Comisiones Ejecutivas encargadas del seguimiento de determinados aspectos específicos de la organización.

El Consejo de Administración no tiene por qué estar formado en su totalidad ni únicamente por los accionistas de

la sociedad, (los accionistas que sean consejeros, deben tener presente que en este órgano su objetivo es el de defender los intereses de la sociedad y no los particulares).

Los consejeros pueden ser dominicales (con posesión de acciones o representantes de los accionistas), consejeros ejecutivos (que realizan funciones directivas pero no poseen acciones de la sociedad) y consejeros independientes (no vinculados ni con el equipo de gestión de la sociedad ni con sus accionistas). Estos últimos suelen formar parte del Consejo por razón de sus conocimientos y/o su experiencia profesional, que aportan valor a la compañía.

Es recomendable que el Consejo de Administración además de la representación designada entre los accionistas, esté integrado al menos también por la Dirección General de la compañía y haya presencia de consejeros independientes. Su composición deberá tener en cuenta que el número de miembros y su elección deberá adecuarse con el volumen y la complejidad de la organización.

Los consejeros independientes deberán ser verdaderamente independientes, no siendo recomendable seleccionar candidatos que desde un principio es sabido que están para reforzar la opinión del accionariado, pues se desvirtúa su papel. **Los estudios han demostrado que la presencia de consejeros independientes reduce las prácticas nepotistas que suelen presentarse en las empresas familiares.**

Entre los objetivos de este órgano de gobierno están: la definición de la estrategia de la compañía, el control y la supervisión de los altos directivos, el establecimiento y control del presupuesto y de las proyecciones financieras, y el apoyo al equipo de dirección en materia de acceso a recursos o reflexión estratégica.

Además de monitorizar el rendimiento de la empresa, **el Consejo de Administración debe coordinarse con los órganos de gobierno de la familia, creando un canal de comunicación formal que evite el predominio de vías informales y no reguladas de comunicación**, las cuales suelen distorsionar el normal funcionamiento de la compañía y generar tensiones entre los accionistas. La presencia en el Consejo de Administración de accionistas que no trabajen en la compañía puede disminuir las tensiones que se originan entre familiares que trabajan en la compañía y los que no, evitando situaciones de autocomplacencia y de crítica arbitraria.

Adicionalmente al Consejo de Administración puede designarse un **Comité de Dirección**. El Comité de Dirección de una sociedad se compone por parte del equipo directivo, liderado por su primer ejecutivo. Este comité tiene como principal objetivo la consecución de los objetivos establecidos por el Consejo de Administración y garantizar la continuidad de la empresa. Entre sus funciones están: proponer el plan de negocio, establecer las estrategias de la compañía, la evaluación y la toma de decisiones para la consecución de los objetivos. El Comité de Dirección reportará directamente al Consejo de Administración.

Un buen indicador del grado de profesionalización de la compañía es, además de la existencia de estos órganos de gobierno, la frecuencia con la que estos órganos mantienen reuniones formales.



## Descentralización de la toma de decisiones y delegación de funciones

Una de las características negativas habituales en las empresas no profesionalizadas es la centralización de la toma de decisiones en uno o pocos individuos, y la desconfianza en la delegación de funciones, imponiéndose las preferencias personales y generando perfiles imprescindibles.

Las empresas profesionales requieren que la toma de decisiones sea más analítica y comprensiva, y menos intuitiva, los procesos tienen que ser conocidos y evitar las dependencias que al final se convierten en debilidades para la organización.

En las estructuras descentralizadas se transfiere la autoridad, las funciones y la toma de decisiones de los niveles superiores de la organización hacia los inferiores. La delegación es una habilidad muy importante para una gestión eficiente, para que el equipo que compone la sociedad pueda usar sus conocimientos y criterios profesionales, y ejercer autoridad en su parcela, dicha autoridad le debe haber sido otorgada.

---

### El grado de descentralización aumenta en los siguientes casos:

- 1 Cuando más decisiones sean tomadas por los niveles bajos de la organización.
- 2 Cuando más importantes sean las decisiones adoptadas por estos niveles.
- 3 Cuando mayor sea el número de funciones afectadas por las decisiones que se tomen en los niveles inferiores.
- 4 Cuando menor sea el grado de supervisión directa por parte de los superiores, realizado sobre estas decisiones.

---

La delegación implica realizar primeramente un análisis de qué tareas pueden ser delegadas y a qué miembros de la empresa se le confiarán, además de realizar tareas de supervisión y de control por parte del delegante.

La descentralización permite reducir la carga de trabajo en los niveles altos de la dirección, la uniformidad en la toma de decisiones y facilita la aplicación de políticas y métodos de trabajo.

## Sistemas de control y seguimiento

Los sistemas de control y seguimiento internos son un conjunto de elementos, normas y procedimientos destinados a lograr el ejercicio eficiente de la gestión para el logro de los fines de la organización. El sistema de control de gestión permite, además, obtener las informaciones necesarias para el adecuado análisis y toma de decisiones

además de unificar el comportamiento de la compañía.

Dentro de este sistema de gestión, incluimos el uso de sistemas de seguimiento y control, tanto a nivel financiero (sistemas presupuestarios, sistemas de planificación, evaluación y seguimiento de las inversiones), como los relacionados con los aspectos no financieros y de control de personal (implementación de controles relacionados con la evaluación del personal, programas de capacitación formal, el reclutamiento formal o la utilización adecuada de incentivos). Forman parte de estos sistemas la utilización de indicadores ligados a los objetivos de la compañía.

Los sistemas de control de recursos humanos pueden ayudar a contrarrestar algunos de los problemas comunes relacionados con el altruismo familiar o el nepotismo que no son infrecuentes en un contexto empresarial familiar.

**La estandarización de procedimientos evita comportamientos y decisiones erráticas en la organización, lo que a su vez transmite seguridad en el seno de la organización en cuanto al funcionamiento de la empresa.**

## La incorporación de profesionales

En aquellos casos en los que en el entorno familiar no se disponga de profesionales cualificados, no cuenten con la experiencia necesaria, no haya posibilidad de formarlos, o se decida que el puesto no debe ser ocupado por un miembro familiar (la familia propietaria puede optar por mantenerse al margen de las tareas ejecutivas de la compañía y participar únicamente en el gobierno de la empresa), es necesario la incorporación de profesionales externos. Las capacidades del entorno familiar para aportar todos los perfiles son más limitadas que las del mercado laboral, por tanto, la incorporación de profesionales externos a la empresa está unida al crecimiento y evolución de la organización.

**La premisa en una empresa profesionalizada es que la compañía debe intentar contar con los mejores profesionales en cada uno de los puestos (independientemente de que su origen sea familiar o no).**

En las empresas familiares, las decisiones de incorporar directivos no familiares están influidas por dos aspectos: los costos de agencia (derivados de la relación entre el principal y el agente, cuando un propietario contrata y delega la autoridad con la expectativa de que el administrador actuará en el mejor interés del propietario), y las preocupaciones por la preservación de los beneficios socioemocionales.

Los riesgos de agencia (en cuanto a potenciales conductas oportunistas por parte del gerente) combinados con la pérdida potencial de riqueza socioemocional pueden ser percibidos por los accionistas familiares como superiores a los beneficios potenciales que los gerentes externos pueden proporcionar, y, por tanto, actúan como resistencia a estas incorporaciones, en parte también con el pensamiento de que habrá más facilidad de trato y gestión con un miembro familiar.

Los accionistas familiares también pueden tener menor disposición a contratar gerentes no familiares al percibirlos como incompatibles con la contribución al logro de metas no económicas para la familia. Asimismo, la

presencia de administradores no familiares puede restringir la discreción de la familia para actuar de manera altruista y nepotista.

Por ello, **los administradores no familiares deben poseer rasgos personales compatibles con la cultura organizacional de las empresas familiares**, de modo que su elección debe ser muy cuidadosa y no centrarse únicamente en la experiencia y formación del candidato. Las familias propietarias a menudo construyen conjuntos complejos de identidades en las empresas familiares, y los administradores no familiares pueden tener dificultades para lidiar con estas identidades organizacionales. En general, **el trabajo en empresas familiares requiere de un alto grado de socialización, empatía y comprensión de los objetivos, valores y normas de la familia**, algunas de las cuales pueden estar en conflicto con las propias o con criterios estrictamente económico-financieros.

Para los futuros directivos no familiares, una empresa de propiedad familiar y con una intención clara de sucesión intrafamiliar puede ser percibida como poco atractiva en tanto en cuanto este hecho puede limitar seriamente las oportunidades de carrera y, especialmente, el trato justo. Las oportunidades de carrera atenuadas, los objetivos no económicos, el favoritismo y la falta de justicia son las principales reticencias de los candidatos profesionales a optar a puestos gerenciales en empresas familiares.

La profesionalización conlleva tener que dotar a la compañía de los recursos humanos necesarios (familiares o no) capaces de trabajar “con capacidad y aplicación relevantes”. El objetivo de profesionalizar la compañía familiar es el de mejorar la gestión, mejorar la competitividad, reducir los aspectos negativos relacionados con la influencia externa y potenciar los positivos.

Existen aspectos tanto internos como externos que promueven y facilitan la profesionalización de las compañías. Entre dichos aspectos, son especialmente destacables el aumento de tamaño o complejidad en la organización, la exigencia impuesta por un entorno cada vez más competitivo para la empresa, la decisión de la propiedad como solución a conflictos accionariales o sucesorios, o por qué la propiedad prefiere que los accionistas estén desligados de la gestión.

# NO TODAS LAS EMPRESAS FAMILIARES SON IGUALES

Además de las diferencias respecto a las empresas no familiares, dentro del grupo de empresas familiares existe una enorme diversidad, tan grande como la diversidad existente entre las empresas familiares y las no familiares. El origen principal de estas diferencias entre empresas familiares es la intensidad con que, en cada compañía, los objetivos, las decisiones y la gestión de la compañía se ven afectadas por la protección de la riqueza socioemocional y el grado de profesionalización de la compañía. Estos aspectos influyen en la elección de estrategias (fomentando unas y evitando otras) que impactan no solo en el carácter de la compañía, sino también en el desempeño y los resultados de la misma.

El equilibrio o la priorización entre la obtención de resultados financieros y los denominados objetivos no financieros, o la protección de los mismos, es distinto en cada organización y depende tanto de la situación y características de la empresa como de la situación y características de los accionistas.

El grado de profesionalización de la organización (al igual que sucede en las empresas no familiares) y la protección de la riqueza socioemocional (relacionado con una tipología de propiedad familiar) son las fuentes de la heterogeneidad existente en cuanto a sus conductas y la selección de estrategias.

# CONCLUSIONES

Las empresas familiares son distintas a las no familiares, principalmente porque además de los objetivos económicos existen los objetivos emocionales de los accionistas. Del mismo modo, las empresas familiares también son diferentes entre sí, debido al grado de protección y priorización de estos objetivos emocionales y el grado de profesionalización de la compañía.

Profesionalizar la empresa familiar es un camino largo, y una apuesta valiente que supondrá renunciar a una parte de la libertad de la que disponen los propietarios, pero es un proceso que puede aportar numerosas ventajas a la compañía de cara a garantizar competitividad y su continuidad futura.

Las empresas familiares cuentan con importantes ventajas respecto a las empresas no familiares, principalmente aquellas derivadas de la implicación de sus miembros y la visión de continuidad a largo plazo. Estas ventajas deben ser una palanca en el proceso de profesionalización compatibilizando los objetivos emocionales de los accionistas con los de la compañía.

Para mejorar las posibilidades de éxito, además de profesionalizar la compañía, es también conveniente profesionalizar el modo en que el ámbito familiar interactúa con el negocio. Esta relación puede enriquecerse con la implantación de normas y reglas consensuadas entre sus miembros que definan unas reglas del juego que ayuden a evitar malentendidos y que se generen situaciones tensas entre ellos.

La profesionalización comienza a manifestarse cuando se establece una estructura funcional de gobernanza jerárquica y se adoptan normas y prácticas profesionales con puestos de trabajo y responsabilidades explícitamente definidos.

Profesionalizar la compañía también supone dotar a la misma de los recursos humanos adecuados para su gestión, un aspecto muy importante en este sentido es el desarrollo de las capacidades (tanto a nivel de formación como de experiencia) de los miembros familiares que ocupen (o puedan ocupar en un futuro) puestos directivos para que lo hagan de un modo efectivo, o bien la correcta selección de profesionales externos que deben ser partícipes del modelo de empresa que desean los accionistas.



Cátedra de  
Empresa Familiar  
de la Universitat de València

@CEF\_UV

[www.facebook.es/cefuveg](http://www.facebook.es/cefuveg)  
[www.cefuv.org](http://www.cefuv.org)