

RINCÓN TRANSFORMADOR

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR (I)

La profesionalización de la empresa familiar es uno de los temas a los que se ha prestado más atención y, acaso, uno de los menos comprendidos. La visión que todavía domina en el mundo empresarial es que las empresas de éxito son aquellas gestionadas por “profesionales”, y se asocia esta calificación a la filiación del directivo, de modo que un miembro de la familia es “no profesional”, mientras que un no familiar es profesional.

Desde la perspectiva de la consultoría, el asesoramiento y el *head hunting*, los problemas de la empresa familiar vienen causados por la falta de profesionalidad, por lo que la solución es obvia: la empresa familiar ha de contratar a “profesionales” si quiere “profesionalizarse”.

En mi opinión, la profesionalización no tiene que ver con quién es la persona que dirige la empresa (si es miembro de la familia o no), sino en cómo la dirige. La gestión profesional es una gestión fundamentalmente analítica, basada en procesos claros de toma de decisiones con fundamentación cuantitativa, sistemas formales de coordinación, estrategias explícitas, estructuras de jerarquías definidas, etc. Podemos resumirlo diciendo que es de lo que sabemos en ESADE y en las escuelas de negocios en general, y lo que sabemos transmitir.

Lo contrario de la gestión profesional es la gestión intuitiva, no la gestión familiar. Me refiero a la intuición del experto, no a la del novicio. El novicio no sabe en un tema, por lo que sus intuiciones tienen muy poca base. Otra cosa, en cambio, es la intuición del experto, que ha desarrollado tanta práctica y tanto conocimiento en un tema que le permite entender las situaciones de una forma clara y obvia, sin que necesariamente pueda explicar analíticamente por qué tiene esa opinión.

Piense el lector en el médico experto que ha visto tantos casos y situaciones que con solo ver al paciente ya tiene una idea de cuál puede ser la situación (intuición), que luego confirma con una analítica de sangre, una radiografía, etc. (con análisis). O el policía de fronteras que, a lo largo de los años, ha aprendido a identificar a personas con una alta probabilidad de llevar drogas, aunque no puede explicar exactamente en qué se basa.

La gestión intuitiva de la empresa familiar no es necesariamente peor que la gestión analítica. Muchas de las grandes innovaciones en el mundo de la empresa son fruto de una aproximación intuitiva, pero también muchos de los grandes fracasos son debidos también a la intuición. El gran problema de la gestión intuitiva –la buena– es que la intuición está asociada a una persona y, por tanto, desaparece con esta persona.

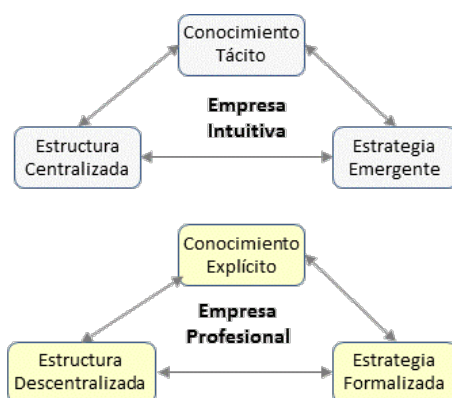
Los emprendedores suelen ser personas intuitivas. Han visto una oportunidad donde otros no la han visto; han asumido riesgos, movidos por una enorme confianza en sí mismos, que les lleva a pensar que serán capaces de superar los problemas que aparezcan en su aventura empresarial. Los que tienen éxito desarrollan una alta capacidad para entender su empresa, su sector y su entorno, y ello suele llevarles a gestionar sus compañías con altas dosis de intuición.

La profesionalización tiene que ver con transformar una organización basada en un funcionamiento intuitivo, en una empresa basada en un funcionamiento analítico. Esto supone la introducción de cambios profundos en el conjunto de la empresa, cambios en cómo se maneja la información, en la estructura organizativa y en la forma de elaborar estrategias.

Profesionalizar una empresa familiar implica codificar y estructurar la información (bases de datos, procesos, cuantificación, control de gestión, etc.) de forma que esta pueda ser compartida. Es la transición del conocimiento tácito al conocimiento explícito.

Ello permite que la estrategia no esté solo en la mente del emprendedor, sino que pueda formalizarse mediante objetivos, políticas y planes de actuación, de forma que la estrategia pueda ser compartida. Es la transición de la estrategia emergente a la estrategia formalizada (no necesariamente planificada).

El hecho de poder compartir la estrategia entre el equipo directivo y de poder medir el impacto de las decisiones y las acciones permite que las decisiones ya no las tenga que centralizar el emprendedor. Este puede controlar la empresa sin tomar todas las decisiones. Ello permite construir organizaciones más descentralizadas y, por tanto, más complejas. Es la transición de la estructura centralizada a la estructura descentralizada.



Fuente: Gimeno, 2005

Así, la profesionalización es un proceso que va mucho más allá de contratar a un director general ajeno a la familia y tiene que ver con transformar la forma de comportarse de una organización. Este proceso suele implicar cambios en las personas y la incorporación de ejecutivos ajenos a la familia, como parte de ese proceso de transformación.

A mi juicio, la falta de comprensión de las diferentes dimensiones de este proceso explica que fracase con tanta frecuencia. En la próxima *newsletter*, escribiré sobre los tres niveles de profesionalización de la empresa familiar, sobre cómo consolidar cada nivel y sobre cómo transitar de uno a otro.

Autor: **Alberto Gimeno (Lic&MBA 84 / PhD 99)**

Profesor titular
Departamento de Dirección General y Estrategia
alberto.gimeno@esade.edu