

RINCÓN TRANSFORMADOR

La profesionalización de la empresa familiar (II)

En la primera parte de este artículo presentaba la profesionalización de la empresa familiar como un proceso centrado en la toma de decisiones. Supone abandonar una toma de decisiones centrada, fundamentalmente, en las intuiciones personas muy competentes, para adentrarse en otra forma de tomar decisiones que abordaré en esta segunda parte. Voy a intentar explicar de forma muy sintética qué significa profesionalizar la empresa familiar, identificando los diferentes niveles o estadios que la componen.

La profesionalización es un proceso diferente en función del nivel de la empresa que se quiera profesionalizar. Cada nivel –administrativo, operativo y estratégico– tiene un grado de complejidad diferente.

La complejidad administrativa es aquella relativa a los aspectos de la empresa que pueden ser codificados, es decir, que potencialmente pueden incorporarse a un sistema informático (SAP, por ejemplo). Son sistemas de control, bases de datos, sistemas de calidad, etc.

La complejidad operativa es la relativa a las actividades que realiza la empresa. Es una complejidad muy superior a la administrativa, pues incorpora la interacción entre las personas. Incorpora, por tanto, la subjetividad. Se refiere a la gestión de proyectos, los sistemas de coordinación, el desarrollo de equipos de trabajo, etc.

La complejidad estratégica se refiere a la interacción de la empresa con el exterior. Supone incorporar altas dosis de ambigüedad e incertidumbre. Se refiere a la anticipación de los cambios del entorno, la definición de estrategias, la construcción de alianzas, etc.

La profesionalización de cada nivel significa una combinación diferente de análisis e intuición. Si en el nivel operativo lo importante es “calcular bien”, el nivel estratégico requiere incorporar altas dosis de “ojo clínico”.

La correcta profesionalización de cada nivel requiere dotarse de unos recursos adecuados. Algunos son fáciles de adquirir contratando a expertos o subcontratando servicios, mientras que otros requieren de mayor sofisticación, pues dependen de la dinámica de la organización (equipos de trabajo, cultura, colaboración, etc.).

El rol de la persona que lidera la profesionalización también cambia, así como su relación con el presidente o el familiar dominante. El papel del consejo de administración también varía, pasando de ser útil a completamente imprescindible.

La tabla siguiente recoge la síntesis de lo que supone profesionalizar cada nivel.

	ADMINISTRATIVO	OPERATIVO	ESTRATÉGICO
TOMA DECISIONES	Analíticas	Analíticas con habilidades intuitivas	Analíticas con una gran intuición individual y colectiva
RECURSOS	Fáciles de incorporar o de subcontratar	Conocimiento formal, procesos, equipos, cultura	Equipo directivo, equipo de alta dirección, compromiso, colaboración, aprendizaje
NIVEL PROFESIONAL	CFO, CIO,	COO	CEO
RELACIÓN CON EL «PRESIDENTE»	Persona de Confianza	Aliado, comparte objetivos, contacto formal e informal frecuente	Confianza, relación a través del Consejo y reuniones ordenadas
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN	Consejo Asesor con personas cercanas	Consejo de Administración (asesor) que ayuda a tomar decisiones	Consejo de Administración que decide y monitoriza
NECESIDAD CONSEJO	«Conciencia»	Mejora calidad de las decisiones	IMPRESCINDIBLE

Fuente: Gimeno y Parada 2013

Los procesos de profesionalización suelen fracasar porque se suele producir una confusión de niveles, profesionalizándose, por ejemplo, el nivel estratégico como si se tratara del administrativo. Con frecuencia tampoco se han desarrollado previamente los recursos necesarios para profesionalizar ese nivel con éxito. Es intentar profesionalizar un nivel si que estén los elementos para hacerlo con éxito.

Cuando de lo que se trata es de incorporar un director general externo, con frecuencia el fracaso radica en la confusión de nivel en el "encargo" que se le hace y/o la propia confusión de ese director general entrante. Se suele verbalizar que se contrata como CEO para profesionalizar tanto el nivel operativo como el estratégico, sin explicitar la diferencia. Ello genera una enorme confusión.

Espero que estas líneas puedan ser útiles en esta tarea tan importante como es la profesionalización de la empresa familiar. Para aquellos que deseen profundizar un poco más en estas ideas, les sugiero que acudan al texto donde desarrollamos estas ideas.

Alberto Gimeno
alberto.gimeno@esade.edu

Gimeno, A.; Parada P. (2013) "Professionalization of the family business: decision-making domains". En: Sieger P.; Nason, R. S.; González, A. C.; Ramachandran, K. *Exploring Transgenerational Entrepreneurship: The Role of Resources and Capabilities*. Northampton: Edward Elgar Publishing, p. 42-61.