

## ***LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIA***

La profesionalización es, junto con la sucesión, uno de los grandes retos a los que se enfrenta la empresa familiar.

El concepto de profesionalización implica cambiar la mentalidad de los miembros de la familia empresaria integrados en la actividad de la empresa hacia un enfoque más “empresarial” que “familiar”, reconvertir el negocio inicial con el que el fundador empezó, y procurar que la empresa esté dirigida por los mejores profesionales, con independencia de que sean familiares o no.

La necesidad de esta profesionalización es consecuencia de los siguientes factores:

- La consecución, debido al crecimiento de la empresa, de un tamaño crítico, que hace ineficaces los métodos intuitivos de gestión, por lo que deben ceder el paso a un manejo profesionalizado.
- Las exigencias que impone un entorno cada vez más competitivo. La capacidad de hacer frente al cambio permanente de las organizaciones profesionalizadas.
- Los conflictos derivados del incremento de miembros familiares involucrados en la empresa; si se pretende que todos los miembros de las sucesivas generaciones participen directamente en la empresa, la gestión se hace cada vez más difícil.
- Y la incapacidad de los sucesores para la gestión y dirección. Además de la circunstancia anterior, la eficiencia de la empresa se puede resentir por la restricción del mantenimiento del control en manos del grupo familiar y la condición de mantener a miembros de la familia en posiciones de gestión y control. A medida que la actividad de la empresa crece, cabe esperar que sea difícil encontrar en el círculo familiar los talentos y habilidades necesarios.

Vemos, pues, que estos cuatro factores guardan estrechas relaciones entre sí. Así, el problema de la profesionalización está ligado en la mayoría de los casos al dominio de los criterios familiares y al estilo de dirección del líder fundador. Escoger a los directivos necesariamente entre miembros de la familia supone, en muchas ocasiones, una mala selección. Además, esta falta de profesionalización puede impedir la puesta en marcha de procesos de descentralización y de mejora continua del personal, muy necesarios para responder a los desafíos del actual entorno competitivo.

No obstante, hay que señalar que en los últimos años muchas empresas familiares están realizando un importante esfuerzo para potenciar sus sistemas de dirección e impulsar la profesionalización de sus estructuras organizativas, bien a través de la inclusión de profesionales externos a la empresa, bien mediante miembros familiares que hayan demostrado previamente su valía profesional.