

No es necesario advertir al lector sobre la importancia de la empresa familiar en nuestro sistema socioeconómico. En las complicadas circunstancias actuales, estas organizaciones están exhibiendo una de sus principales fortalezas como es su vocación de permanencia. Aunque también es sabido que la interrelación familia-empresa también puede producir una serie de debilidades.

En la línea de los esfuerzos por regirse por criterios económicos, cada día adquiere más relevancia el término profesionalización. Con él se hace referencia a la necesidad de gestionar una empresa familiar de la misma manera que cualquier tipo de empresa. Asumiendo que es una finalidad completamente deseable, sin embargo, relacionado con este *mágico* término surgen una serie de cuestiones que me gustaría tratar.

En primer lugar, con frecuencia se entiende erróneamente que profesionalizar consiste en incorporar a las responsabilidades directivas a personas ajenas a la familia. ¿Es que los familiares no son profesionales ni pueden llegar a serlo?, y el fundador ¿tampoco era profesional? Por tanto, es preciso definir lo que significa profesionalización que no es otra cosa que disponer de unos direc-

tivos y unos sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente. Y, por supuesto, es independiente de la pertenencia a la propiedad familiar. Es más, a igualdad de capacidad, es preferible contar con directivos pertenecientes a la familia. No obstante, el recurso a los directivos ajenos a la familia es una práctica cada vez más frecuente.

Los directivos no familiares tienen como desventaja su desconocimiento de la idiosincrasia y la cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad les exija resultados por su gestión sin interferencias familiares. Esto me lleva a un segundo elemento a considerar como es la relación de la propiedad con los directivos no familiares. Si ya es complicado encontrar buenos directivos, en el caso de las empresas familiares la dificul-

Profesionalización y empresa familiar

ÁNGEL MEROÑO

La Verdad, 31-1-09

dad se acentúa puesto que son necesarias habilidades especiales para tratar con la familia propietaria. En este sentido, la contratación de un directivo no familiar se ha comparado con la situación de darle las llaves de casa a un extraño. Este directivo debe ser capaz de generar la suficiente confianza para que los distintos componentes de la familia confíen en su gestión. Para que los directivos no familiares no encuentren frustrante su trabajo deben gozar de la pertinente autonomía.

El tercer aspecto que debe ser contemplado en la profesionalización es el desarrollo de los órganos de gobierno y dirección, tanto de la empresa familiar como los de la familia empresaria, fundamentalmente consejo de familia, junta de propietarios, consejo de administración y consejo de dirección. A través de estos órganos cada tipo de problemas encuentra su oportuno foro

de decisión.

Desde la Cátedra de Empresa Familiar de la Universidad de Murcia un grupo de especialistas en diversas temáticas confluimos en el objetivo de ayudar al desarrollo de nuestras empresas familiares. De entre nuestras diferentes actividades querría destacar las relacionadas con la investiga-

«Los directivos no familiares tienen como desventaja su desconocimiento de la idiosincrasia y la cultura de la empresa, sin embargo, aportan una interesante ventaja como es la posibilidad de que la propiedad les exija resultados por su gestión sin interferencias familiares»

ción. Tanto a través de nuestros barómetros como de estudios más detallados perseguimos, por un lado, diagnosticar la realidad de nuestras empresas para, por otro lado, reflexionar y proponer una serie de sugerencias y recomendaciones de mejora.

Como muestra, un botón. Los primeros análisis de un trabajo en curso demuestran que en el sector industrial las empresas familiares tienen un menor porcentaje de gerentes con titulación universitaria respecto a las no familiares. También presentan una situación significativamente inferior en algunos aspectos referidos a la planificación y sistemas organizativos. Sin embargo, su capital social medido en términos de relaciones con clientes, proveedores y satisfacción de sus empleados es superior. Estos datos revelan que las empresas familiares siguen aprovechando sus fortalezas pero que aún deben seguir mejorando en otros aspectos. En definitiva, deben seguir apostando por la profesionalización.

Ángel Meroño es profesor titular del Departamento de Organización de Empresas y miembro de la Cátedra de Empresa Familiar.

