

# Gobernanza y continuidad empresarial

## Capítulo 3: Profesionalización

Ayudando a las familias empresarias  
a planificar y realizar su futuro

**Jordi Tarragona**

# Sobre el autor



Jordi Tarragona (Barcelona, 1958) es licenciado en Derecho, PDD y PADE por IESE. **Con más de 40 años de experiencia** en empresas familiares, ha sido director general de Expomobi (1986-2014).

Profesor de empresa familiar en UCC y UPF-BSM, **con más de 650 artículos publicados** y autor de “Temas clave de la empresa familiar”, “Ángeles y demonios de la familia empresaria”, “Los Aristegui: Historia de una familia empresaria” y “Empresa Familiar con Humor”.

Consejero de familias empresarias, **con más de 110 intervenciones**.

[jordi@bowfc.com](mailto:jordi@bowfc.com)



# Profesionalización



Hay quien piensa que profesionalizar la empresa familiar significa expulsar a la familia de la empresa. **Olvidan que hay familiares que son auténticos profesionales, y externos que dejan mucho que desear.** En mi experiencia, esta confusión aparece especialmente en momentos críticos como el relevo generacional o el crecimiento acelerado.

La profesionalización funcional es esencial para el éxito de la empresa. **Se refleja en la cultura de la empresa, en el estilo de liderazgo.** Es muy difícil de medir objetivamente más allá de la obtención de resultados empresariales.

La profesionalización estructural consiste en la **creación de estructuras, sistemas y procesos de decisión con funcionamiento profesional.** Facilita los procesos de relevo en la propiedad, gobierno y dirección de la empresa. Y la transmisión de la profesionalización funcional.

**Las personas pasamos, las estructuras permanecen.** Pero no es suficiente con tener estructuras, sistemas y procesos; su funcionamiento, además de eficiente, ha de ser eficaz. Por eso, de forma periódica, debe efectuarse revisión; al igual que con la ITV de los vehículos, la ITE de los edificios y la revisión de los extintores. Las estructuras sin cultura son mausoleos. **Profesionalizar no es sólo crear órganos, sino utilizarlos bien.**



Hay que prestar atención a la profesionalización de la empresa (consejo, comité de dirección, plan estratégico, presupuesto anual...) y a la de la familia (constitución, asamblea familiar, consejo de familia...). **Las estructuras y sistemas han de ser adecuados a las dimensiones respectivas;** no es lo mismo una empresa que factura un millón que una de cien, ni una familia de cinco o de cincuenta y cinco.

Las estructuras y sistemas han de crearse con antelación, porque pueden necesitar rodaje y ajuste. Un problema con el que me encuentro con frecuencia es que, tras la ilusión inicial, decae el interés por el funcionamiento. Creo que suele ser debido a la **falta de auténtico convencimiento de la necesidad y conveniencia**, sobre todo en lo que se refiere a las familiares. Debido en buena parte, a mi parecer, a que los resultados son a muy largo plazo. La empresa tiene una orientación más bien cortoplacista, y la de la familia es generacional.

En un estudio que he realizado, junto con Oriol Amat, para el Observatorio de la Empresa Familiar de la UPF-BSM, hemos creado un **índice de profesionalización estructural de la empresa familiar**. El grado de profesionalización medio de las empresas participantes ha sido del 35%, lo que indica que todavía hay mucho camino por recorrer. Debe tenerse en cuenta que, por el perfil de las empresas familiares participantes (concienciadas de que lo son), la realidad del conjunto es muy probablemente inferior. Han sido empresas principalmente en segunda generación (45%) y con una facturación de entre 5 y 50 millones (48%).

# Resultados del estudio y nivel de profesionalización

El estudio ha mostrado una dispersión casi lineal en los resultados, lo que indica que **la profesionalización de la empresa familiar depende principalmente de la voluntad**. El análisis estadístico ha demostrado que, aunque la dimensión y la generación tienen influencia, no son decisivas. Como tampoco lo es el sector de actividad de la empresa.

Hemos identificado **cuatro modelos de empresa familiar** en cuanto a su grado de profesionalización:

- Informales (10%), con una profesionalización inferior al 10%.
- En proceso (33%), con una profesionalización de entre el 11 y el 30%.
- Estructuradas (40%), con una profesionalización entre el 31 y el 60%.
- Profesionalizadas (17%), con una profesionalización superior al 60%.

También se ha detectado un **proceso de profesionalización progresivo** de las empresas familiares en varias fases, que no son necesariamente lineales:

- Reactiva: retribución alineada con el mercado (84%), cuentas anuales auditadas (62%), plan estratégico formalizado (53%) y consejo (52%).
- Corporativa: separación de cargos (46%), revisión estratégica (40%) y consejeros independientes (20%).
- Familiar: constitución familiar (36%) y consejo de familia (35%).
- Avanzada: evaluación de órganos (25%), valoración de acciones (15%) y plan de formación de propietarios (11%).



# Criterios para la incorporación de talento externo

Respecto a la incorporación de externos en puestos directivos, me suelo encontrar con que las familias empresarias dan mucha importancia a los conocimientos, especialmente del sector. Y lo tienen, pero hay que **prestar atención a las habilidades como el trabajo en equipo**. Los conocimientos suelen ser más fáciles de adquirir que las habilidades. Recomiendo, sobre todo, que se preste atención a los valores. En muchas ocasiones ocurre que un gran profesional con experiencia no cuaja porque choca con los valores de la familia empresaria. **Pero la familia también debe aplicarse para crear espacio al talento externo.**

Hay que profesionalizar también a los propietarios, actuales y futuros —trabajen en la empresa o no—, para los roles que van a desempeñar. **Han de saber qué es una empresa y cómo es la suya**. Han de tener clara la diferencia entre propiedad, gobierno y dirección. Creo firmemente que no se puede profesionalizar la empresa si no se profesionaliza la familia. No se trata sólo de crear estructuras, sino también de comportarse profesionalmente. **Crear órganos es más fácil que cambiar comportamientos.**

Profesionalizar la empresa familiar no garantiza su continuidad, pero aumenta su probabilidad. Si quieres saber **cuál es el grado de profesionalización de tu empresa familiar**, te invito a rellenar la encuesta disponible en el QR.





[peldano.com](https://peldano.com)