

14 pasos para **profesionalizar la empresa familiar**

Profesionalizar no es sinónimo de expulsar a la familia de la empresa. Significa construir estructuras capaces de garantizar la continuidad del proyecto empresarial más allá de las personas concretas que lo lideran. Este artículo presenta una serie de pasos para avanzar hacia modelos de empresa familiar más sólidos y sostenibles.

Oriol Amat

Catedrático en la UPF Barcelona School of Management

Jordi Tarragona

Asesor de familias empresarias

Uno de los mayores desafíos de la empresa familiar no es crecer, sino asegurar la continuidad. La evidencia muestra que solo alrededor del 30 % de este tipo de compañías llega a la segunda generación, cerca del 15 % alcanza la tercera y menos del 5 % supera la cuarta¹. Y, sin embargo, muchas de las empresas más longevas del mundo son familiares.

Diversos estudios muestran que suelen ser más resilientes que las no familiares gracias a su visión de largo plazo, su compromiso con el proyecto y una mayor prudencia financiera². La diferencia entre unas y otras suele estar menos en el negocio que en la calidad del gobierno y en su capacidad para adaptarse a medida que crecen y se incorporan nuevas generaciones. En este contexto, la profesionaliza-

ción se ha convertido en uno de los principales factores de continuidad.

A partir de un estudio reciente del Observatorio de la Empresa Familiar de la UPF Barcelona School of Management³, este artículo identifica catorce prácticas clave para la profesionalización estructural de la empresa familiar y analiza los distintos niveles de evolución organizativa. El

>>>

A MEDIDA QUE LA COMPAÑÍA
CRECE Y SE INCORPORAN NUEVAS
GENERACIONES, AUMENTA LA NECESIDAD
DE INSTITUCIONALIZAR SISTEMAS DE TOMA
DE DECISIONES Y PROCESOS

>>> objetivo no es defender un modelo único, sino mostrar cómo determinadas prácticas ayudan a reducir conflictos, mejorar la calidad de las decisiones y aumentar las probabilidades de continuidad generacional.

PROFESIONALIZAR
NO SIGNIFICA PERDER
EL ALMA FAMILIAR

Uno de los principales frenos a la profesionalización es la creencia de que profesionalizar implica dejar de ser una empresa familiar. Sin embargo, suele ocurrir lo contrario: las empresas familiares más longevas acostumbran a ser aquellas que han sabido combinar valores familiares con estructuras de gestión profesionales.

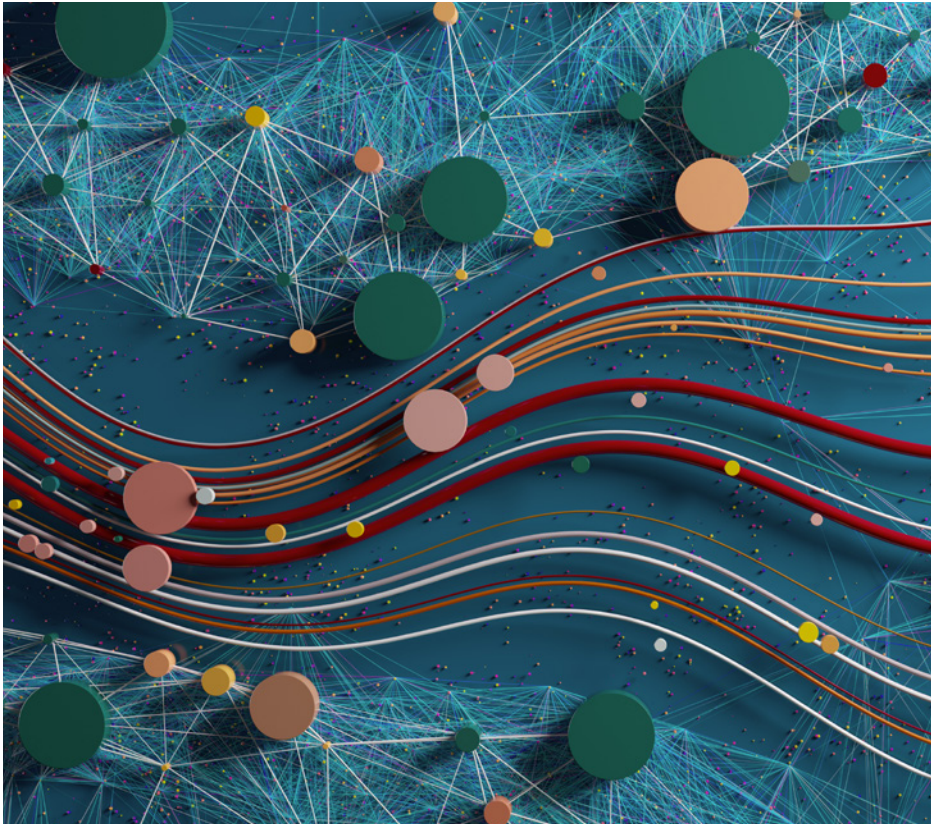
Profesionalizar no implica perder el carácter familiar ni sustituir a la familia por directivos externos. Significa institucionalizar la em-

presa: introducir estructuras, reglas y mecanismos de gobierno que permitan gestionar mejor la creciente complejidad derivada de la interacción entre familia, propiedad y empresa. Las empresas familiares más sólidas no son las que renuncian a su identidad, sino las que consiguen evolucionar organizativamente sin perder sus valores.

La confianza, la visión de largo plazo, la rapidez de decisión o el compromiso con el territorio siguen siendo ventajas diferenciales de muchas empresas familiares. El problema aparece cuando la gestión depende excesivamente de liderazgos personales o de reglas poco claras.

En las primeras etapas, los modelos de gestión personalistas pueden funcionar razonablemente bien, e incluso ser los únicos viables. Pero, a medida que la compañía crece y se incorporan nuevas generaciones, aumenta la necesidad de institucionalizar sistemas de toma de decisiones y procesos.

Profesionalizar no supone burocratizar. Tampoco copiar modelos de grandes corporaciones. Se trata de implantar aquellas prácticas que aportan claridad, transparen-



cia y estabilidad, muchas de las cuales requieren más voluntad que recursos.

LOS CUATRO TIPOS DE
EMPRESA FAMILIAR

No todas las empresas familiares tienen el mismo nivel de profesionalización. Algunas continúan funcionando con modelos muy personalistas, mientras que otras han desarrollado estructuras de gobierno avanzadas y altamente institucionalizadas. Entre ambos extremos existe una amplia variedad de situaciones intermedias.

Esta diversidad permite identificar cuatro grandes tipologías según su grado de profesionalización (ver el cuadro 1). Más que categorías cerradas, representan distintas etapas de evolución organizativa. La profesionalización no es un fenómeno

binario –empresa profesionalizada o no profesionalizada–, sino un proceso gradual.

En un primer nivel se sitúan las empresas familiares informales, donde la gestión depende básicamente del fundador y predominan las decisiones intuitivas. Son organizaciones ágiles, pero muy dependientes de personas concretas.

En una segunda fase aparecen las compañías en transición, que empiezan a incorporar algunas prácticas formales, como auditorías, planes estratégicos o consejos asesores, normalmente impulsadas por el crecimiento o por la necesidad de afrontar nuevos retos.

El siguiente estadio corresponde a organizaciones con modelos más estructurados, donde ya

existen órganos de gobierno relativamente consolidados, planificación estratégica periódica y primeros mecanismos de gobierno familiar.

Finalmente, las empresas altamente profesionalizadas han institucionalizado gran parte de sus procesos de decisión. La familia mantiene la propiedad y los valores fundacionales, pero el funcionamiento de la organización depende cada vez más de estructuras estables y menos de liderazgos individuales.

En conjunto, estas cuatro tipologías muestran que la profesionalización no consiste en transformar una empresa familiar en una burocracia, sino en avanzar progresivamente hacia organizaciones más estructuradas, capaces de crecer y perdurar sin perder su identidad familiar.

LOS PASOS DE LA
PROFESIONALIZACIÓN

La profesionalización no depende de una única decisión ni de incorporar grandes estructuras de golpe. Suele ser un proceso gradual, construido a partir de pequeñas mejoras que, acumuladas, transforman la calidad del gobierno y de la gestión.

El estudio realizado permite identificar catorce prácticas especialmente relevantes para fortalecer la continuidad de la empresa familiar (ver el cuadro 2). Algunas están relacionadas con el gobierno corporativo, otras con la estrategia, el gobierno familiar o la transparencia y la meritocracia.

No todas las empresas necesitan implantar todas las medidas al mismo tiempo ni con la misma intensidad. Pero, en conjunto,

>>>

Cuadro 2. Pasos para profesionalizar la empresa familiar

Área	Paso
Gobierno corporativo	1. Crear un consejo de administración o un consejo asesor
	2. Incorporar consejeros independientes
	3. Separar la presidencia y la dirección general
	4. Auditar las cuentas
	5. Crear un comité de auditoría
Estrategia y continuidad	6. Formalizar un plan estratégico
	7. Revisar periódicamente la estrategia
Familia empresaria	8. Elaborar un protocolo familiar
	9. Actualizar periódicamente el protocolo familiar
	10. Crear un consejo de familia
	11. Evaluar los órganos de gobierno
	12. Formar a los propietarios familiares
Meritocracia y transparencia	13. Retribuir a los familiares con criterios de mercado
	14. Valorar periódicamente las participaciones

>>> estos pasos ofrecen una hoja de ruta útil para avanzar desde modelos más personalistas hacia organizaciones más sólidas, preparadas para crecer y perdurar a lo largo de las generaciones.

Gobierno corporativo

La profesionalización suele empezar por el gobierno corporativo. El objetivo es reducir la dependencia de decisiones demasiado personalistas y mejorar la calidad de la dirección y el control.

1 Crear un consejo de administración o un consejo asesor.

Muchas empresas familiares continúan tomando las decisiones estratégicas de manera informal y dependen sobre todo de la figura del fundador o de un reducido núcleo familiar. Disponer de un consejo permite introducir mayor reflexión, ordenar la toma de decisiones y profesionalizar el gobierno. No es necesario empezar con estructuras complejas: en muchas empresas medianas, un consejo asesor ya representa un avance relevante. Mientras el

consejo de administración tiene capacidad formal de decisión y responsabilidades legales, el consejo asesor aporta visión estratégica y experiencia externa sin asumir funciones ejecutivas ni tener responsabilidad jurídica. En consecuencia, su coste es menor.

2 Incorporar consejeros independientes. Aportan visión externa, experiencia y objetividad. Además, ayudan a cuestionar inercias y reducir el riesgo de decisiones demasiado condicionadas por dinámicas familiares. Su presencia suele marcar una diferencia importante en la calidad del gobierno. Deben complementar lo que le falta a la familia de acuerdo con su plan estratégico.

3 Separar la presidencia y la dirección general. Cuando una misma persona concentra la propiedad, la presidencia y la dirección ejecutiva, aumenta la dependencia individual y disminuye el contraste interno. Separar funciones ayuda a equilibrar poderes y facilita una gestión más profesional y sostenible.

4 Auditar las cuentas anuales.

Esto no solo mejora el control financiero, sino que también aumenta la transparencia y la confianza de socios, bancos y terceros. Por ello, es una de las primeras prácticas que implantan muchas empresas familiares en proceso de profesionalización, incluso aunque no tengan la obligación legal de hacerlo.

5 Crear un comité de auditoría.

En compañías de mayor dimensión, los comités especializados permiten reforzar el control interno y supervisar mejor los riesgos financieros y de gobierno. Aunque todavía son poco frecuentes, representan un paso relevante hacia modelos de gestión más avanzados.

Estrategia y continuidad

Muchas empresas familiares gestionan correctamente el presente, pero dedican poco tiempo a preparar el futuro. Sin embargo, la planificación estratégica es una de las principales palancas de continuidad.

6 Formalizar un plan estratégico.

Este obliga a definir prioridades, objetivos y líneas de actuación compartidos. Ponerlo negro sobre blanco ayuda a alinear a la familia, la propiedad y la dirección, y reduce el riesgo de tomar decisiones improvisadas o excesivamente reactivas.

7 Revisar periódicamente la estrategia.

La estrategia no puede convertirse en un documento estático. Las organizaciones más profesionalizadas revisan periódicamente sus planes para adaptarse a los cambios tecnológicos, competitivos y generacionales. La planificación estratégica adquiere todavía más importancia en momentos de relevo generacional, crecimiento o internacionalización.

Familia empresaria

Uno de los grandes errores es profesionalizar la empresa, pero no la familia propietaria. Si no se cuenta con un gobierno familiar sólido, aumentan los riesgos de conflicto y desalineación. Sin unos propietarios profesionales, no se puede profesionalizar la empresa.

8 Elaborar una constitución, o protocolo familiar.

En este documento la familia consensúa reglas claras sobre cuestiones sensibles: incorporación de familiares, relevo, transmisión de acciones o resolución de conflictos. Su principal función es preventiva y estratégica.

9 Actualizar periódicamente el protocolo familiar.

La constitución no debe convertirse en un documento olvidado en un cajón. La familia cambia, la empresa evoluciona y las reglas también deben adaptarse cada cierto tiempo a las nuevas circunstancias.

10 Crear un consejo de familia.

Este órgano permite separar los temas familiares de los empresariales y crear un espacio específico para debatir cuestiones relacionadas con la propiedad y la continuidad.

11 Evaluar los órganos de gobierno.

Las empresas y familias más profesionalizadas revisan periódicamente el funcionamiento de sus consejos y órganos de gobierno. Evaluar ayuda a detectar mejoras y evita dinámicas poco eficientes o excesivamente rutinarias.

12 Formar a los propietarios familiares.

A medida que avanzan las generaciones, muchos accionistas dejan de trabajar en la empresa, pero continúan tomando decisiones relevantes. Por ello, formar buenos propietarios resulta tan importante como formar buenos directivos.

Meritocracia y transparencia

La continuidad de la empresa familiar también depende de la capacidad para generar confianza, transparencia y reglas objetivas.

13 Retribuir a los familiares con criterios de mercado.

Cuando las retribuciones no responden a criterios profesionales, aparecen agravios comparativos y tensiones internas. Las empresas más profesionalizadas separan claramente las relaciones familiares de las laborales.

14 Valorar periódicamente las participaciones.

Esta medida ayuda a reducir conflictos patrimoniales y facilita procesos de relevo, compra o salida de socios familiares.

En conjunto, estos catorce pasos muestran que la profesionalización no depende únicamente del tamaño de la empresa o del número de generaciones, sino sobre todo de la voluntad de la familia empresaria de construir estructuras que permitan crecer y perdurar sin perder su identidad.

HACIA UNA PROFESIONALIZACIÓN AVANZADA

La mayoría de las empresas familiares empiezan profesionalizando la gestión. Las más avanzadas terminan profesionalizando también la propiedad. Los catorce pasos descritos muestran que esa profesionalización no se produce de manera repentina ni responde a un único modelo. Las entidades suelen avanzar gradualmente, incorporando prácticas de gobierno, estrategia, organización familiar y transparencia a medida que aumenta su complejidad.

Los datos del estudio permiten identificar con bastante claridad cuáles son las prácticas más extendidas y cuáles continúan

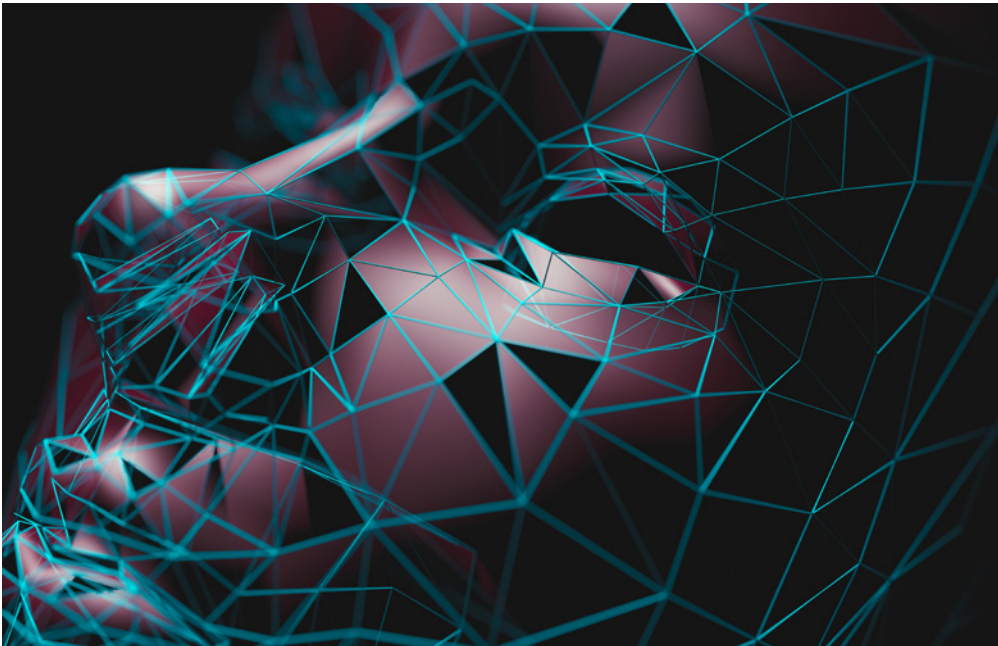
Cuadro 3. Porcentaje de empresas que han implantado cada práctica

Práctica	% empresas
Retribución familiar según criterios de mercado	84 %
Auditoría de cuentas	62 %
Plan estratégico formalizado	53 %
Consejo de administración o consejo asesor	52 %
Separación presidencia-dirección	46 %
Revisión periódica del plan estratégico	40 %*
Protocolo familiar	36 %
Consejo de familia	35 %
Evaluación de órganos de gobierno	25 %
Valoración periódica de participaciones	25 %
Actualización periódica del protocolo o constitución	2 %**
Presencia de consejeros independientes	20 %***
Comité de auditoría	15 %
Formación de propietarios familiares	11 %

* La lleva a cabo el 74 % de las empresas que disponen de plan estratégico.
** La realiza el 59 % de las empresas que disponen de protocolo o constitución.
*** Está presente en el 39 % de las empresas que disponen de consejo.

SE SUELE AVANZAR GRADUALMENTE EN LA PROFESIONALIZACIÓN, INCORPORANDO PRÁCTICAS DE GOBIERNO, ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN FAMILIAR Y TRANSPARENCIA A MEDIDA QUE AUMENTA LA COMPLEJIDAD

siendo todavía excepcionales (ver el cuadro 3). Las medidas relacionadas con la gestión y el control básico son las más habituales. En cambio, las vinculadas al gobierno familiar y a la institucionalización avanzada presentan niveles de implantación mucho menores.



Cuadro 4. Prioridades según el nivel de profesionalización

Situación de la empresa	Prioridades recomendadas
Modelo informal	Consejo asesor, auditoría, plan estratégico básico
Empresa en transición	Separar roles, profesionalizar gobierno y revisar estrategia
Modelo estructurado	Fortalecer gobierno familiar y evaluación de órganos
Empresa altamente profesionalizada	Formación de propietarios, comités especializados y mejora continua

>>> Esto resulta especialmente relevante, porque muchas de las prácticas menos extendidas son precisamente las que tienen mayor impacto sobre la continuidad generacional. El gran salto hacia la profesionalización suele producirse cuando la empresa deja de centrarse únicamente en la gestión y empieza también a ordenar la relación entre familia, propiedad y empresa.

No todas las empresas familiares necesitan implantar las mismas medidas al mismo tiempo. Las prioridades dependen de la dimensión de la empresa, de su etapa generacional y de su nivel de complejidad organizativa. El cuadro 4 resume las prioridades recomendadas según el grado de profesionalización de cada organización.

EL GRAN SALTO HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN SUELE PRODUCIRSE CUANDO LA EMPRESA DEJA DE CENTRARSE ÚNICAMENTE EN LA GESTIÓN Y EMPIEZA TAMBIÉN A ORDENAR LA RELACIÓN ENTRE FAMILIA, PROPIEDAD Y EMPRESA

En definitiva, la profesionalización no depende únicamente del tamaño de la empresa ni del número de generaciones. Depende, sobre todo, de la voluntad de la familia empresaria de anticiparse y construir estructuras capaces de garantizar la continuidad del proyecto empresarial a largo plazo.

CONCLUSIONES

La empresa familiar seguirá siendo uno de los principales motores económicos y sociales en las próximas décadas. Su capacidad para generar empleo, construir proyectos empresariales de largo plazo y mantener fuertes vínculos con el territorio constituye una ventaja competitiva difícil de replicar. Sin embargo, la continuidad no está garantizada. La experiencia demuestra que crecer no siempre significa perdurar y que muchas empresas desaparecen no por falta de negocio, sino por dificultades de gobierno, relevo o gestión de la complejidad familiar.

En este contexto, la profesionalización aparece como uno de los principales factores de continuidad. Pero no equivale a renunciar al carácter familiar de la empresa ni a sustituir los valores fundacionales por modelos impersonales de gestión. Significa, sobre todo, institucionalizar decisiones, ordenar relaciones y

construir estructuras capaces de garantizar la estabilidad más allá de las personas concretas que ocupan temporalmente posiciones de liderazgo.

Los catorce pasos descritos en este artículo muestran que la profesionalización tiene múltiples dimensiones. Incluye mejorar el gobierno corporativo, fortalecer la planificación estratégica, profesionalizar la familia empresaria y avanzar hacia modelos más meritocráticos y transparentes. El estudio realizado evidencia, además, que las empresas con mayores niveles de profesionalización son también las que presentan estructuras de gobierno más equilibradas y una mejor preparación para afrontar el relevo generacional.

Los resultados también ponen de manifiesto que muchas empresas familiares todavía se encuentran en fases iniciales o intermedias de evolución organizativa. Mientras algunas prácticas básicas,

como la auditoría de cuentas o la existencia de planes estratégicos, están relativamente extendidas, otras medidas con gran impacto sobre la continuidad siguen siendo minoritarias. Especialmente relevante es el retraso existente en ámbitos como el gobierno familiar, la formación de propietarios o la evaluación de órganos de gobierno.

La profesionalización tampoco responde a un modelo único, ni exige implantar de golpe estructuras complejas. Cada empresa debe avanzar de acuerdo con su dimensión, su etapa generacional y su nivel de complejidad. Lo importante no es copiar modelos ajenos, sino construir progresivamente un sistema de gobierno coherente con las necesidades reales de la organización.

En definitiva, las empresas familiares más sólidas no son necesariamente las más grandes ni las más antiguas, sino aquellas que han entendido que la conti-

LAS EMPRESAS CON MAYORES NIVELES DE PROFESIONALIZACIÓN PRESENTAN ESTRUCTURAS DE GOBIERNO MÁS EQUILIBRADAS Y UNA MEJOR PREPARACIÓN PARA AFRONTAR EL RELEVO GENERACIONAL

nuidad exige anticiparse. Han comprendido que preservar el legado familiar requiere combinar visión empresarial, valores compartidos y estructuras profesionales.

El verdadero reto no consiste en elegir entre empresa familiar o profesionalizada. El reto consiste en construir empresas familiares profesionalizadas capaces de crecer, adaptarse y perdurar sin perder su identidad. ■

Referencias

1. Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M. y Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Harvard Business School Press.

Ward, J. L. (2011). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership* (2.ª ed.). Palgrave Macmillan.

2. Miller, D. y Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business School Press.

3. Amat, O. y Tarragona, J. (2026). *La profesionalización de la empresa familiar: tipologías e implicaciones para la continuidad*. Observatorio de la Empresa Familiar de la UPF Barcelona School of Management.

