

LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR¹

Por Gustavo Rubinsztein y Anahir Benelli

Las empresas familiares ocupan un lugar de importancia en la economía de muchos países de Europa, Estados Unidos o América Latina y representan entre el 70 y 90% del total de empresas. Varias de estas organizaciones son las más grandes, inclusive existe una asociación (*Les Hénokiens*) que nuclea empresas bicentenarias, aún manejadas por descendientes de los fundadores.

Sin embargo, la supervivencia de las empresas familiares es menor a la de las no familiares: en Estados Unidos mientras el promedio esperado de vida de las primeras es del 24%, en las otras es del 50 %.

La transición de la propiedad y dirección de una generación a otra representa un aspecto crítico, por ejemplo: solamente un 30 y 40% de las empresas familiares de Estados Unidos tienen éxito en el proceso sucesorio entre la primera y segunda generación, disminuyendo al 20-25% en Europa, a la vez que se acentúa el problema en la transición hacia la tercera generación²

Seguramente, el mérito de quienes dirigen estas empresas sea doble, ya que han logrado posicionar a sus firmas entre las más importantes, así como gestionar la compleja dinámica familiar a través de varias generaciones, “rompiendo la marca” que, en este sentido, revelan las estadísticas.

Una de las claves: regular las relaciones entre la familia y la empresa

Los problemas de continuidad en la empresa familiar se originan en la dificultad de gestionar dos sistemas complejos: el de la familia y la empresa. Ambos con dinámicas distintas en donde es común que se superpongan los roles de los actores claves, con sus pautas relacionales y de comunicación.

El inexorable paso del tiempo constituye, en sí mismo, un factor crítico que agrega mayor inestabilidad a la empresa familiar, en la medida en que por un lado se amplía la familia y por el otro se suceden cambios –muchas veces drásticos– en el entorno en que opera el negocio.

En los trabajos de campo exploratorios, realizados recientemente por estudiantes de la Licenciatura en Gerencia y Administración de Universidad ORT, se han identificado una serie de características comunes entre las empresas familiares, que se encuentran en su primer ciclo de vida, y en las que una única familia tiene el control de la propiedad y dirige el negocio:

- Existe una fuerte creencia en el proyecto y un alto grado de compromiso por parte de la familia
- Se evidencian fuertes valores: unión, armonía y confianza de la familia
- Prevalece un ambiente de familia y estilo flexible en la gestión
- Existe un gran conocimiento del negocio; muchas se destacan por la calidad de sus productos y servicios

¹ Alberto Gimeno (Profesor de ESADE Business School) define como empresa familiar a aquellas organizaciones en las cuales una o varias familias detentan influencia determinante en las decisiones de una empresa o grupo empresarial.

² Amat, Joan. La continuidad de la empresa familiar. Ediciones Gestión, 1998.
Gallo, Miguel A. La empresa familiar, Vol.3. IESE, 1997.

Sin embargo, cuando las empresas objeto de estudio se encontraban en ciclos de vida más avanzados, en las que más de una familia dirigía el negocio (empresas conducidas por hermanos o primos, más alguna incorporación de familiares políticos), se identificaron elementos que, a diferencia de los anteriores, aportaban más debilidades que fortalezas a la empresa familiar:

- Falta de comunicación en los temas relativos a la empresa
- Surgimiento de rivalidades familiares y entre generaciones
- Ingreso de familiares sólo por el hecho de serlo, sin considerar habilidades y capacidades.
- Excesiva fragmentación de la propiedad
- Falta de planificación y estrategia en relación con el negocio
- Diferencias de visión con relación al negocio entre familiares que trabajan en la empresa y quienes no.
- Confusión de las finanzas de la empresa con las de la familia.
- Falta planificación de la siguiente sucesión

Los resultados de este estudio exploratorio³ –comunes a los de estudios de mayor alcance realizados en otros países- revelan que las fortalezas que caracterizan a las empresas familiares en su primer etapa, y que las distinguen de las no familiares, pueden debilitarse y aún convertirse en fuentes de conflictos con el paso del tiempo, si no se generan ámbitos de comunicación y toma de decisiones que permitan regular las relaciones entre la familia y la empresa.

¿Cuáles son los ámbitos que pueden contribuir a asegurar la continuidad de la empresa familiar?

Si bien todas las empresas deben generar espacios que aseguren y distingan el ejercicio de su gobierno, en las empresas familiares resulta necesario contemplar además ámbitos de reunión específicos como la Asamblea Familiar y el Consejo de Familia.

El **Consejo de Familia** es un órgano de gobierno que reúne a los familiares que trabajan y que no trabajan en la empresa, así como a representantes de las distintas generaciones, siendo un contexto que nuclea, por lo tanto a los propietarios de la empresa, independientemente de su participación accionaria en el negocio. La creación de este ámbito, es en sí mismo un paso fundamental para comenzar a transitar un proceso de aprendizaje común sobre las formas en que se relacionará y comunicará la familia, recibiendo las distintas opiniones y visiones en relación con el negocio, compartiendo información relativa a la empresa, que de otra forma quedaría restringida a aquellos familiares que tienen actividad en la misma, y por lo tanto toman decisiones en relación con su presente y futuro.

Asimismo, el Consejo de Familia contribuye a fortalecer, mantener activos los valores fundacionales y la historia de la familia, preservando su unidad y armonía. En empresas muy numerosas, que ya han transitado varias generaciones, este ámbito de reunión suele constituir la instancia en que todos los familiares se encuentran, y en ocasiones se conocen.

Entre las funciones claves que desempeña este órgano de gobierno, están las relativas a la definición de los valores que se desean transmitir de generación en generación, la concepción de empresa que se

³ El estudio fue realizado en el año 2003 entre 33 empresas familiares uruguayas, en el marco de la materia Administración de Empresas Familiares, de la Licenciatura en Gerencia y Administración de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad ORT Uruguay.

pretende perpetuar, los criterios a tener en cuenta para el ingreso de miembros familiares a la empresa, la evaluación de su desempeño o la remuneración..

Asimismo, son actividades centrales del Consejo de Familia, la definición de criterios con relación a los procesos sucesorios, aquellos aspectos relacionados con la propiedad y las formas de establecer el valor de la organización. Se trata de pactos de sindicación de votos o definiciones con relación a la transferencia de acciones por herencia, según los beneficiarios trabajen o no en la empresa familiar.

Los acuerdos y criterios establecidos en esta instancia de gobierno, podrán inclusive plasmarse en un protocolo escrito, convirtiéndose en una guía que pauté las relaciones entre empresa y familia.

Diferenciar entre quien gobierna y quien dirige el negocio día a día

Obviamente, los consejeros familiares definirán los criterios para integrar este órgano y establecerán también las pautas para la integración del **Directorio o Consejo de Administración**.

Existen empresas familiares en donde se recomienda que todos aquellos miembros mayores de 15 años concurren a las sesiones del Consejo, otras en las que se restringe la participación a familiares políticos. A diferencia del Consejo de Familia, en que bastará con ser propietario familiar para integrarlo, la conformación del Directorio deberá contemplar la selección de personas por su capacidad y experiencia, ya que este órgano es el responsable de monitorear los entornos competitivos, definir la orientación estratégica del negocio, así como delinear sus objetivos y políticas generales, para luego controlar su puesta en práctica. Por esta razón, si bien el Directorio suele ser presidido por un integrante de la familia, con experiencia gerencial, es recomendable que a la hora de definir la integración del Directorio, la familia tenga en cuenta una conformación mixta con directivos familiares y consultores externos con experiencia específica en el sector de actividad de la empresa.

Por último, como en todas las empresas que han alcanzado un desarrollo significativo, la existencia de un **Comité de Gestión** integrado por el cuerpo gerencial de la empresa, asegura una adecuada gestión de la organización, diferenciando entre quienes gobiernan (el Directorio) y quienes dirigen el negocio día a día. Pero, seguramente, en las empresas familiares que han alcanzado ciclos de vida avanzados de su estructura familiar y del propio negocio, uno de los desafíos más importantes en relación a los órganos de gobierno, sea respetar los espacios previstos para ambos sistemas, de forma de asegurar la profesionalidad y desarrollo de la empresa contribuyendo al mantenimiento de relaciones armoniosas a nivel de la familia.