

La necesidad de un buen gobierno de la familia en las empresas familiares

The need of correct family governance in family business

102

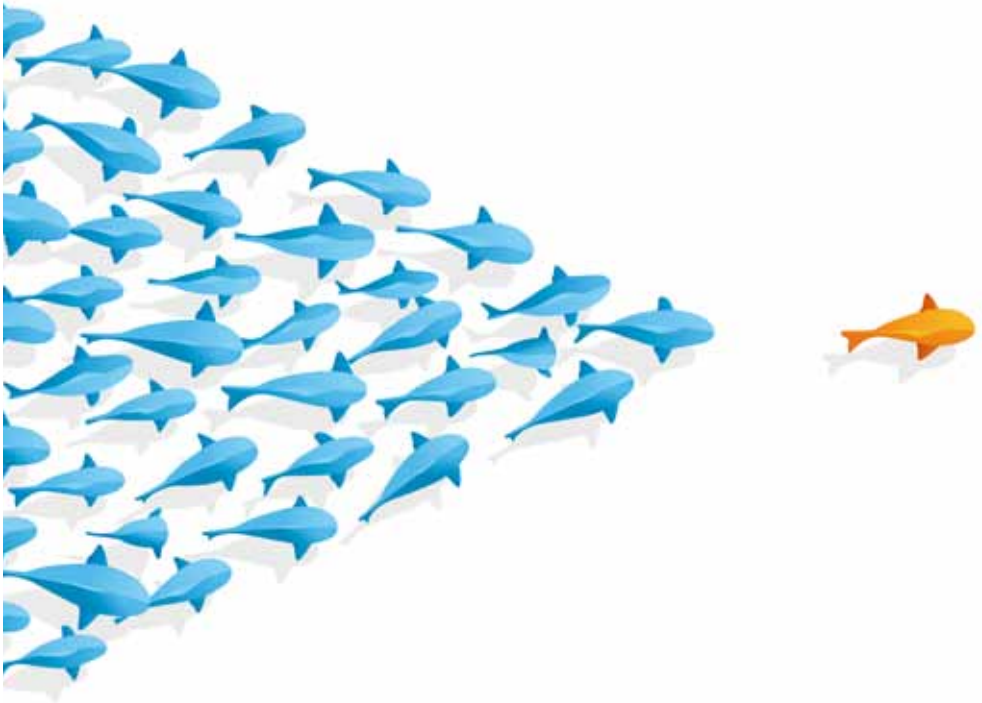


Alfonso Chiner¹
Departamento Dirección
Estratégica
IESE Business School -
Universidad de Navarra
✉
achiner@iese.edu

I. REGLAS Y VALORES

En sede empresarial existe un marco normativo general de leyes mercantiles que rigen el sistema y las distintas formas de sociedades de capital, regulando sus órganos y funcionamiento: junta de accionistas y consejo de administración, fundamentalmente. En sede familiar no existe un marco normativo legal, sino que cada familia empresaria debe establecer sus reglas, órganos y su funcionamiento para dotarse de su propio sistema de gobierno familiar. Estas reglas o normas deben servir para establecer hábitos y contenidos adecuados de comunicación e información, y así poder lograr una transparencia suficiente que genere un marco de confianza absolutamente clave. El funcionamiento adecuado de los órganos de gobierno familiar: el Consejo de Familia y la Asamblea Familiar permiten procesos adecuados de toma de decisiones basados en criterios válidos de cómo proceder ante las distintas situaciones que hay que afrontar.

En sede de familia empresaria ocurre exactamente igual que en sede empresarial, las reglas son necesarias pero no suficientes, ya que son las actitudes y los comportamientos de las personas las que hacen funcionar bien o no las empresas y a las familias.



RESUMEN DEL ARTÍCULO

La empresa familiar, además de un Buen Gobierno Corporativo en la empresa, necesita que la familia propietaria disponga de un Buen Gobierno Familiar. De esta manera puede asegurar sus ventajas competitivas fundamentales: la estabilidad accionarial, mediante la unidad de los accionistas familiares y su compromiso con la empresa, y la visión a largo plazo para lograr traspasar el legado de la empresa familiar a las siguientes generaciones. El artículo introduce conceptos básicos y reflexiones prácticas para ayudar a implantar un adecuado sistema de gobierno familiar.

EXECUTIVE SUMMARY

Over and beyond a correct system of governance for the business, the family firm needs the proprietary family to have a good system of family governance. In this way, the family company can achieve its principal competitive advantages: shareholder stability, through the unity of family stakeholders and their commitment to the firm; and the long-term vision that enables the transmission of the legacy of the family firm to successive generations. The article introduces basic concepts and practical reflexions in order to help design an adequate system of family governance.

Son los miembros de la familia propietaria de la empresa quienes de acuerdo con sus circunstancias, expectativas, actitudes hacen que el sistema sea complejo y que deba gobernarse adecuadamente enfocándose a las personas. Cuando la relación personal entre los distintos miembros de la familia es buena y está basada en la confianza, que es un factor crítico para las familias empresarias (Sundaramurthy, 2008) se genera una capacidad potente de entendimiento y unidad que aporta estabilidad y solidez a la empresa familiar.

Las circunstancias personales relativas a los temas de poder e influencia derivados de ser propietario y de ocupar cargos en la empresa, deben ponerse al servicio de la familia y de la empresa, para generar estabilidad y confianza entre los miembros de la familia propietaria, y hacia la empresa y sus órganos de gobierno y dirección. Estas posibles tensiones entre los vínculos emocionales familiares, y la necesidad de profesionalidad y de meritocracia en la empresa, tienen soluciones de éxito si la familia propietaria dispone de un marco de valores que generalmente caracterizan a las familias empresarias generación tras generación.

***Para la continuidad
de la empresa,
es también
fundamental la
labor del Consejo
de Familia de
comunicación,
diálogo, información
y formación***

Los valores no sólo establecen este marco ético para las decisiones a tomar y las acciones a desarrollar, sino que también aseguran una mayor objetividad en esta toma de decisiones y ayudan a gestionar el equilibrio entre los intereses de los propietarios familiares, tanto a nivel individual como colectivo, frente a los intereses de la empresa. Estos valores y las normas y criterios correspondientes suelen documentarse por escrito dando lugar a los Protocolos, Acuerdos o Constituciones Familiares. El autor tiene preferencia por el término Constitución Familiar ya que pone más énfasis en incorporar los valores, principios y fundamentos que cada familia quiere establecer para su empresa, y no tanto, un intento de anticipar y reglamentar la casuística que se pueda producir en la empresa familiar. Por supuesto que las reglas y normas deben consensuarse e implantarse, pero la actitud frente a las implicaciones y consecuencias de la aplicación de las mismas, sobre todo cuando afectan a uno mismo o, a personas emocionalmente vinculadas, será la que determinará la utilidad y bondad o no del sistema de gobierno familiar. Y esta actitud será la adecuada si se viven unos determinados valores.

2. EL CONSEJO DE FAMILIA: IMPULSOR DEL BUEN GOBIERNO FAMILIAR

En sede empresarial es fundamental el órgano de gobierno corporativo: consejo de administración, y el órgano de la propiedad: junta de accionistas. En sede familiar, deben organizarse y ponerse en buen funcionamiento los órganos de gobierno familiar: el consejo de familia y la asamblea familiar. Una adecuada combinación (Davis, 2006) de estas estructuras organizativas y de unas reglas y principios acordados, permiten a la familia propietaria tener un rol constructivo y de aportación de valor para la empresa familiar.

En las empresas familiares, el órgano básico en el gobierno de la familia propietaria es el Consejo de Familia. ¿Para qué se necesita? Para garantizar esta unidad y compromiso de la familia propietaria logrando que los accionistas familiares sean accionistas responsables y que se alcance una voz única como familia propietaria de forma consensuada, organizada y clara que permita al Consejo de Administración conocer lo que la familia propietaria espera de la empresa. Expectativas económicas en cuanto a valor patrimonial, rentabilidad económica, mecanismos de liquidez, riesgos asumibles, modelos de negocios, etc., pero también expectativas sobre la razón de ser: liderazgo, ser pioneros, responsabilidad social, etc. En definitiva, mantener clara la misión que la familia propietaria quiere alcanzar a través de su empresa familiar. Así, el propio Consejo de Administración puede evolucionar y desarrollarse como una ventaja competitiva de la empresa (Charan, 2005), conociendo bien y representando adecuadamente los intereses de la propiedad, en este caso de una familia propietaria, en coherencia con los objetivos para lograr la misión y la continuidad de la empresa a largo plazo.

Es también fundamental para la continuidad de la empresa, la labor del Consejo de Familia de comunicación, diálogo, información y formación permanentemente dentro de la familia propietaria para que sus miembros ejerzan sus roles de accionistas con unidad, compromiso y de forma responsable.

El proceso de cuidar y proteger (“stewardship”) la empresa familiar que se ha recibido de la anterior generación, para poder traspasarla en buenas condiciones a la siguiente generación, necesita ser ayudado por un marco de reglas y normas. Pero sin olvidar, que difícilmente se podrá llevar a cabo en el tiempo si no se dan estos valores de generosidad y sacrificio que se encuentran en las familias, y por tanto, también en las familiares empresarias. La mayoría de fami-

PALABRAS CLAVE

Empresa familiar, gobierno corporativo, gobierno familiar

KEY WORDS

Family business, corporate governance, family governance

lias cuentan con una fortaleza intrínseca para resolver conflictos a lo largo de los años, perseverando frente a las dificultades y comprendiendo que a veces son necesarios esfuerzos para adaptarse bien a los cambios. La familia es una estructura flexible que se adapta a nacimientos y fallecimientos, y a cambios en los distintos aspectos y entornos de la vida. Compartir vínculos emocionales ayuda a la cohesión natural y a participar en objetivos comunes.

Es normal que la familia tenga discusiones y desacuerdos, ya que cada uno tiene sus necesidades, roles, circunstancias y expectativas propias. Pero ello forma parte del reto normal e inherente a toda empresa familiar. Por más perfecto que sea el sistema de gobierno en la familia y en la toma de decisiones, se generan de vez en cuando conflictos. La carga emocional se incrementa y las diferencias pueden llegar a parecer irreconciliables. Entonces es básico disponer de mecanismos, como un Comité de Mediación dependiendo del Consejo de Familia para gestionar y resolver los conflictos y lograr mantener las ventajas competitivas de las empresas familiares. El sistema de gobierno familiar aunque debe tener el mismo rigor en su desarrollo y funcionamiento, siempre será menos estandarizable que el gobierno corporativo y requerirá una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a lo largo del tiempo (Ward, 2005). Desarrollar por primera vez un Consejo de Familia y mantenerlo activo y eficaz en el tiempo no es tarea fácil. Liderar una amplia Asamblea Familiar requiere un liderazgo emocional fuerte, y mantener a todos los miembros de la familia de distintas generaciones interesados y comprometidos requiere un esfuerzo constante, aunque por supuesto la familia empresaria y la empresa se lo merecen.

3. LO MERCANTIL Y LO FAMILIAR

A. Finalidad

El sistema mercantil regula y protege los aspectos económicos y patrimoniales, mientras que el sistema familiar va más allá, debe ayudar a definir y posibilitar el desarrollo de la misión y visión de la familia propietaria, viviendo y transmitiendo adecuadamente un conjunto de valores que aportan una serie de ventajas competitivas a la empresa familiar. Por tanto, este sistema familiar no debe tener sólo un enfoque de prevención sino también de impulso de estos valores que aportan ventajas evidentes para la empresa familiar, como su estabilidad y unidad accionarial y su visión a medio y largo plazo, entre otras. El objetivo de legado para las siguientes generaciones aporta

una buena referencia en la toma de decisiones, ¿será bueno esto que estamos decidiendo para la siguiente generación? ¿Nuestras decisiones están enfocadas a lograr la misión que tenemos como familia empresaria?

B. Capital

El sistema mercantil regula y protege el capital estatutario de las empresas y el valor económico del patrimonio contable del que son propietarios los accionistas. El sistema familiar debe proteger e impulsar el capital humano e intelectual de la familia y de sus miembros, para lograr que cada miembro de la familia pueda desarrollarse, y por tanto, siendo feliz aportar su actitud positiva y abierta a esta unidad y estabilidad del conjunto de accionistas propietarios. De ahí, la importancia de que cada miembro de la familia encuentre su adecuado rol, y por tanto el Consejo de Familia debe ayudar a mejorar el autococonocimiento de cada uno para poder ayudar a enfocar adecuadamente los roles de todos en función de las expectativas y capacidades individuales evitando cometer errores influyendo en decisiones que afectan al desarrollo personal y profesional de las personas. Un buen sistema mercantil protege los intereses económicos de todos los participantes, un buen sistema de gobierno familiar cuida y potencia a las personas y sus capacidades. De la misma manera que el Consejo de Administración vela por la buena marcha de la cuenta de resultados de la empresa, el Consejo de Familia debe gestionar la mejora del capital humano e intelectual, y medir los avances de los mismos a lo largo del tiempo. Una familia propietaria más formada e informada tendrá más probabilidades de acertar en la toma de decisiones.



C. Representación

En el sistema mercantil el criterio de representación viene marcado por la estructura y proporción de participación en el capital. En el sistema familiar el enfoque son las personas y el criterio es la igualdad entre todos los miembros de la familia, y precisamente el sistema de gobierno de la familia debe evitar crear familiares de “primera o segunda división”. Debe ser un sistema que facilite la igualdad y la integración mediante adecuados sistemas de comunicación e información y canales prácticos que posibiliten la participación de cada uno de los miembros de la familia propietaria. La preparación e integración de los futuros accionistas es también objetivo fundamental del sistema para lograr la adecuada sucesión generacional.

Otro aspecto clave que el Consejo de Familia debe gestionar bien son los procesos de sucesión. Para tratar su complejidad, la objetividad y planificación de los mismos por parte del Consejo de Familia, son necesarios. Ir adaptando, generación tras generación, el grado de intervención y dependencia de la familia en el gobierno y en la gestión de la empresa es tarea crítica por parte del Consejo de Familia. Trabajar para ir “institucionalizando” la empresa e ir disminuyendo el grado de personalización de determinadas responsabilidades en la empresa en algunos miembros de la familia, es un proceso que aporta seguridad y confianza en la continuidad de la empresa.

D. Derechos y obligaciones

Las leyes mercantiles establecen y regulan el funcionamiento de los derechos y obligaciones inherentes a la condición de accionista, socio o partícipe para las distintas formas societarias. En el sistema familiar, como en los demás apartados que vamos analizando, los criterios son distintos y vienen marcados por los valores que la familia empresaria tiene y quiere vivir. Así, el bien común de la familia y el logro de la misión a través de la empresa está por encima de los intereses particulares e individuales. La propia unidad de la familia es considerada por muchas familias empresarias como un valor en sí mismo. El sistema mercantil establece y regula el derecho a la información societaria. En el sistema familiar se potencia el deber a formarse para entender adecuadamente la información necesaria y poder desempeñar bien el rol de accionista responsable. La formación individual y colectiva para construir -pensando juntos-, criterios adecuados, son claves dentro de la familia propietaria para una adecuada toma de decisiones que como accionistas deben ejercitarse: política de dividendos, operaciones corporativas como alianzas, adquisiciones e inversiones, nombramientos de los representantes en los órganos de gobierno, etc.

El tema de dividendos es una decisión clásica donde el sistema familiar debe transmitir los criterios de prudencia y visión a medio y largo plazo para poder compaginar equilibradamente los intereses particulares de cada accionista familiar -legítimos por otro lado-, con los intereses de la empresa y su continuidad en el tiempo para el logro de su misión.

Finalmente, en el tema del derecho de voto, el sistema familiar también va mucho más allá que el sistema mercantil, y debe estar encaminado a potenciar el objetivo del consenso. Por supuesto que los ór-

ganos familiares deben disponer también, de un sistema de toma de decisiones basado en el voto, pero cobra una especial importancia en sede familiar, el derecho y el deber de todos de trabajar para lograr el consenso. Gestionar preventivamente las discrepancias para no convertirlas en problemas y que posteriormente no devenguen en conflictos es un reto fundamental. Así, el sistema de gobierno familiar debe incorporar todo tipo de mecanismo y procesos preventivos para que faciliten este consenso y no caer en un hábito recurrente de tener que votar, ya que ello genera una relación de vencedores y vencidos que en sede familiar puede resultar ser más perjudicial y negativa que en sede mercantil, en la que se acepta como regla más habitual como solución, el ejercicio del derecho de voto.

4. VISIÓN POSITIVA DEL SISTEMA DE GOBIERNO FAMILIAR

En ocasiones cuando se tratan los temas de las empresas familiares se pone demasiado énfasis en lo negativo, en cómo evitar errores y problemas. Ello está bien, y es necesario que un sistema de gobierno establezca reglas y mecanismos para evitar errores y gestionar adecuadamente soluciones para los problemas.

Pero también es un objetivo de un sistema de gobierno impulsar los aspectos positivos, y en el caso de las empresas familiares debe impulsar la unidad y el compromiso entre los accionistas familiares generando esta estabilidad y confianza necesarias que permiten tomar decisiones con visión a largo plazo: austeridad en los dividendos para que la empresa disponga de liquidez y un nivel de deuda bajo para superar los ciclos económicos complicados, reinversión en instalaciones y equipos para mantener las capacidades competitivas a lo largo del tiempo, inversión en formación de los empleados y en los valores corporativos-inspirados en los valores de la familia-, y que facilitan que todos en la empresa participen conjuntamente con el logro de la misión de la empresa familiar. Gobernando estos aspectos adecuadamente, tanto en sede empresarial como en sede de familia propietaria, se fortalecen estas ventajas competitivas en las empresas familiares.

De la misma manera que un Consejo de Administración, además de la función de seguimiento y control, también desarrolla una función importante de impulso estratégico de las líneas claves del negocio, procurando que la alta dirección de la empresa esté motivada y alineada con los ejes estratégicos definidos, en el caso del Consejo de Familia, además del control y seguimiento del cumplimiento de los

acuerdos familiares y reglas establecidos en el Protocolo o Constitución Familiar, debe ser el motor para mantener la unidad de los accionista y su compromiso y responsabilidad con la empresa familiar. Gestionar adecuadamente las diferentes circunstancias que se dan entre los miembros de la familia según el rol que desempeñan en la empresa familiar: accionista, consejero, directivo, empleado, futuro accionista, etc. es un objetivo clave del Consejo de Familia. El Consejo de Familia debe saber trasladar al Consejo de Administración, -y ello implica una buena coordinación y comunicación entre el sistema de gobierno de la familia y el de la empresa-, los parámetros exigidos de rentabilidad y prudencia financiera, intangibles no negociables: marca asociada a calidad y reputación, excelencia en las operaciones, orientación a las personas, etc. Todo ello para lograr desarrollar la misión de la familia propietaria que es la razón de ser básica para querer continuar juntos de generación en generación.

BIBLIOGRAFÍA

- Charan, R. (2005): "El Consejo de Administración como ventaja competitiva", Ediciones Deusto, Bilbao.
- Davis, J. A. (2006): "Governance of the Family Business Owners", Harvard Business School, Cambridge.
- Sundaramurthy, Ch. (2008): "Sustaining Trust Within Family Businesses", *Family Business Review*, Vol. 21, núm. 1, p. 89-102.
- Ward, J.L. (director) (2005): "Unconventional wisdom", John Wiley & Sons, Ltd., England.

NOTA

1. Autor de contacto: IESE Business School; Universidad de Navarra; Avd. Pearson, 28, 08034. Barcelona; España.