

# Gobernabilidad de la empresa de familia

---

Joaquín Urrea Arbeláez

Fecha de aceptación: 16 de julio de 2002

## RESUMEN

La ausencia de estructuras de gobierno ha sido identificada como una de las principales causas que explican la baja expectativa de vida de las empresas de familia. En el artículo se indica cómo estructurar y fortalecer la gobernabilidad y se recomiendan acciones prácticas que pueden emprender las empresas familiares para acrecentar sus probabilidades de supervivencia.

## ABSTRACT

The lack of governance structures has been identified as one of the most important reasons why family-owned businesses do not survive. This paper suggests that family firms with appropriate governance structures, effective boards and effective governance practices are more likely to grow faster and survive longer.

## PALABRAS CLAVES

Gobernabilidad Empresarial / Empresas de Familia / Junta Directiva

## KEY WORDS

Enterprise Governance / Family Business / Board of Directors

Fecha de recepción: 20 de mayo de 2002

**JOAQUÍN URREA  
ARBELÁEZ**  
(Colombiano) MBA, Ph.D.  
de la Universidad de  
Bradford, Gran Bretaña,  
Consultor Gerencial y  
Profesor Asociado,  
Universidad Nacional de  
Colombia.  
[jdurrea@epm.net.co](mailto:jdurrea@epm.net.co)

## INTRODUCCIÓN

La importancia, magnitud e influencia de la empresa de familia en la economía de un país y en la sociedad, es un hecho que difícilmente se puede poner en duda. (Gallo y Font, 1997). En Italia, el 99% de las sociedades son empresas de familia, en los Estados Unidos el 98%, en Brasil el 92%, en Gran Bretaña el 76%, en España el 71% y en Colombia representan más de las dos terceras partes de las empresas legalmente registradas.

Sin embargo, una característica contradictoria de las empresas de familia, es su índice de mortandad (Gallo, 1995). Estudios realizados por Leach (1990), en Gran Bretaña, y Brieri (1991), en Francia, muestran que el promedio de vida esperado de estas empresas es la mitad del promedio que se alcanza en las empresas que no son de familia. En los Estados Unidos la vida promedio de una empresa de familia es de 24 años; el 30% sobrevive a la segunda generación, el 10% a la tercera y el 3% a la cuarta. (Neuburg, 2000).

A pesar de su gran importancia en la economía de casi todos los países, en Latinoamérica, particularmente en Colombia, el tema de las empresas de familia ha sido poco investigado. Entre las pocas investigaciones sistemáticas se destaca el estudio de la Superintendencia de Sociedades (2001) en el cual se evaluó la situación de 600 sociedades de familia en aspectos como la gobernabilidad,<sup>1</sup> administración y los principales problemas que enfrentan.

Las estructuras que fortalecen la gobernabilidad empresarial, esto es, la manera como son dirigidas y controladas es una necesidad en los tiempos modernos; con mayor razón en la empresa de familia. La familia debe interesarse por establecer procesos de gobierno y entender muy bien el papel que debe jugar en la gobernabilidad de la compañía si quiere

<sup>1</sup> No existe en español una traducción literal del término inglés «governance». Una posibilidad utilizada frecuentemente es la de traducirlo como «gobernabilidad» o «buen gobierno». Será esta acepción la utilizada en este artículo debido a que ella expresa con mayor exactitud el sentido original del término en inglés.

aumentar las probabilidades de que su empresa sobreviva con éxito, una vez ha pasado la etapa emprendedora, vale decir, el período donde su fundador aún puede dirigirla eficazmente.

Aunque el concepto de gobierno sea abstracto, las prácticas de un buen gobierno en la empresa de familia permiten resolver de manera eficiente y equitativa los conflictos que se presentan entre propietarios<sup>2</sup> y entre éstos y los directivos. Por consiguiente, la fluidez en la toma de decisiones, la coherencia, la solución eficaz de los conflictos, y la ausencia de tensiones entre los directivos, principales objetivos de un buen gobierno, se constituyen en el soporte fundamental para conservar la armonía familiar y empresarial.

En consecuencia, la forma más adecuada para gobernar una empresa de familia es establecer una estructura de gobierno que permita, de una parte, regular la intervención de los accionistas en la empresa y, de otra, separar y administrar por aparte los asuntos de la empresa y los de la familia propietaria.

El propósito de este artículo es el de profundizar en el conocimiento del papel que juega la gobernabilidad en la empresa de familia y el de animar a estas empresas a estructurar formas de gobierno efectivo que les permita crecer y aumentar sus posibilidades de supervivencia.

## I. IMPORTANCIA DE ESTABLECER ESTRUCTURAS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA DE FAMILIA

La importancia de establecer estructuras de gobierno en la empresa de familia radica en que unas estructuras sólidas permiten separar y administrar los asuntos de propiedad, empresa y familia, aspectos que deben ser tratados en distintos escenarios. Estos escenarios facilitan a los integrantes de la familia aprender a trabajar constructivamente y comprender sus responsabilidades, derechos y privilegios.

<sup>2</sup> Los términos «propietario» y «accionista» se utilizan indistintamente en este artículo.

**En consecuencia, la forma más adecuada para gobernar una empresa de familia es establecer una estructura de gobierno que permita, de una parte, regular la intervención de los accionistas en la empresa y, de otra, separar y administrar por aparte los asuntos de la empresa y los de la familia propietaria.**

Las estructuras de gobierno de la empresa de familia se centran en la asamblea de accionistas, la junta directiva y el consejo de familia, cada una con roles bien definidos, requerimientos claramente establecidos e identificación precisa de los límites que regulen las relaciones entre ellos. Las políticas que regulan las relaciones entre la familia y la empresa son un aspecto clave para la gobernabilidad de la empresa.

Las estructuras de gobierno efectivas distinguen claramente entre lo que es formar parte de la familia y ser propietario o accionista. Los accionistas tienen derecho a estar informados sobre los asuntos macro, como la estrategia general de la empresa, la competencia de los directivos y el rendimiento de las inversiones. Como en la práctica es responsabilidad de la junta directiva hacerse cargo de estos asuntos a nombre de los accionistas, éstos no deben involucrarse en las decisiones operativas de la empresa, a menos que ocupen cargos directivos.

Una estructura apropiada de gobierno permite regular el grado de intervención de los propietarios o accionistas en la empresa y mantener un equilibrio de poder entre los diferentes miembros de la familia o línea familiar y entre aquellos que forman y no forman parte de la administración.

Cuando no existen estructuras de gobierno, es frecuente encontrar que, los partícipes del sistema,<sup>3</sup> (familia, accionistas y directivos) tienden a relacionar los problemas y las tensiones como si fuesen el

resultado de las actitudes de personas que se encuentran dentro del sistema.

Si la familia experimenta muchos problemas y tensiones tanto en el ámbito familiar como en el personal derivadas de su relación con la empresa, hay un indicio claro de que faltan estructuras de gobierno empresarial apropiadas y que las políticas relacionadas con los asuntos vitales de la empresa no existen o, si existen, no son lo suficientemente claras. Las tensiones familiares pueden estallar en el momento más inesperado y la empresa corre el riesgo de encontrarse en una situación altamente vulnerable.

La familia, al ser consciente de que los problemas y tensiones provienen de la ausencia de estructuras y políticas de gobierno empresarial, debe actuar pronto para evitar que los problemas crezcan y las tensiones estallen. Únicamente si se afronta la complejidad del sistema familiar a través de estructuras y políticas claras, las tensiones, conflictos y problemas, llenos de carga emocional, podrán disminuirse y enfrentarse los problemas.

Aunque las estructuras de gobierno y las políticas pueden variar considerablemente entre una empresa de familia y otra, es posible diferenciar, en razón de su propósito, escenarios de gobierno que son comunes para este tipo de empresas.

## **2. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA DE FAMILIA**

Se entiende por órgano de gobierno a un grupo de personas cuya responsabilidad, gracias a sus capacidades individuales y modo de trabajar en equipo, está orientada a influir en el modo de dirigir la empresa (Gallo, 1995). Según Gallo, en la empresa de familia la constitución y actuación de órganos de gobierno adecuados, da lugar a una problemática diferente y posiblemente más compleja que en las empresas no familiares de similares características.

Entre los diferentes órganos de gobierno que se dan en una empresa de familia, es posible distinguir, en razón de su finalidad, la asamblea de

3 En virtud de su misma naturaleza, tanto la familia como un «sistema» y también la empresa como «sistema», ambas, tienen necesidades diferentes de desarrollo.

accionistas, la junta directiva y el consejo de familia. (Silverman, 1997).

**Una estructura apropiada de gobierno permite regular el grado de intervención de los propietarios o accionistas en la empresa y mantener un equilibrio de poder entre los diferentes miembros de la familia o línea familiar y entre aquellos que forman y no forman parte de la administración.**

- **La asamblea de accionistas**

La asamblea de accionistas de la empresa de familia es el escenario que permite intervenir con derecho a voz y voto, tanto a los propietarios como a las personas ajenas a la familia que adquieran acciones en el transcurso del desarrollo de la empresa, en la fijación de las políticas de la empresa, sin considerar cuán grande o pequeña sea su participación, o si trabajan o no en la empresa.

La asamblea de accionistas en la empresa de familia comprende a todos los accionistas y a nadie más que a los propietarios de la empresa. Esta definición excluye a los cónyuges de los propietarios y a los antiguos o futuros accionistas.

Por lo general, la asamblea general de accionistas de la empresa de familia se reúne como mínimo una vez al año. La reunión anual de esta asamblea constituye la oportunidad para que los accionistas pregunten a la junta directiva de la empresa y a sus directivos sobre el rumbo y las estrategias que se han tomado para que prospere el patrimonio. La reunión anual otorga legitimidad a los derechos de los participantes que forman parte de la propiedad. Infortunadamente, los accionistas de la familia, en raras ocasiones, aprovechan este derecho que legalmente les corresponde olvidando que están en juego sus propios intereses económicos.

La gran mayoría de empresas de familia no hace buen uso de esta reunión anual ya que, por lo regular,

cuando dicha asamblea se realiza, tiende a ser meramente informativa. Lo corriente es que la junta directiva y el director ejecutivo informen a un auditorio pasivo sobre los resultados financieros obtenidos en el período anterior y, en ocasiones, sus planes para el año siguiente. Al respecto, Gallo (1996, p.263) sostiene que para la empresa de familia es un buen «negocio» transformar los accionistas «pasivos» en accionistas informados y comprometidos.

También es frecuente encontrar que los accionistas miembros de la familia, en vez de pedir información sobre la empresa en la asamblea, obtienen esa misma información a través de personas que trabajan dentro de la empresa, a quienes les queda muy difícil negar la petición. Tal actitud es fuente de tensiones y problemas.

- **La junta directiva**

Al igual que en una sociedad anónima, la junta directiva de la empresa de familia es la encargada de supervisar que la empresa se maneje de la forma más eficiente posible y que genere óptimos rendimientos para los accionistas.

Gallo (2001) define la junta directiva de la empresa como el grupo de personas que integra y potencia las capacidades profesionales en un adecuado trabajo en equipo, de forma que actúe como un equipo de «alto rendimiento». La junta directiva de una empresa de familia se debe conformar cuando la empresa crece más allá de su etapa emprendedora, es decir, del período donde su fundador puede dirigirla eficazmente.

La estructura de una empresa de familia en sus años formativos es, por lo general, informal, sin órganos de gobierno, y se debe más a la historia pasada que a sus necesidades presentes. Cuando la empresa pasa la etapa donde la autoridad está investida en el fundador, es necesario reasignar funciones y responsabilidades. La junta es, entonces, el instrumento más indicado para transformar la organización de la empresa de informal a formal.

Conformar una junta directiva, profesional y dinámica, que preferiblemente incluya una mayoría de asesores externos calificados y con gran experiencia, es garantía para asegurar el éxito y la continuidad de la empresa. Algunos autores sostienen que el éxito de la junta directiva de una empresa de familia reside en las competencias y cualidades personales de sus miembros (Grumbar y Kelly, 1993; Salmon, 1995; Urrea, 2002). Los empresarios que han hecho crecer sustancialmente su negocio y han perpetuado el control, atribuyen dicho crecimiento a haber constituido una junta directiva con personas externas de amplia experiencia en el mundo empresarial. (Aronoff y Ward, 1996)

La junta, además de asesorar al director ejecutivo, vigilar el desempeño de la empresa, el desarrollo de los planes y el cumplimiento de las políticas, de colaborar en el proceso de sucesión del director ejecutivo y de contribuir a mejorar la calidad de las estrategias, también debe brindar apoyo a los accionistas, colaborar en la educación de la familia, supervisar las políticas de la misma y contribuir a generar y mantener la confianza de los accionistas en la empresa.

Adicionalmente, la familia y la junta directiva también deben manejar asuntos de interés común. Cabe citar: la política de dividendos, la política de recompra de acciones, la selección de futuros miembros de junta, los objetivos y la ética empresarial, la política de empleo para los familiares y la sucesión de propiedad y liderazgo en la empresa. Por ejemplo, la familia discute primero la política de dividendos y la junta evalúa y da respuesta oportuna a los acuerdos adoptados por la familia. Por consiguiente, mientras más profesional sea la junta directiva de la empresa de familia, más competente será para agregar valor a la compañía y proteger e incrementar los intereses económicos de sus accionistas.

Si bien es cierto que tener una junta directiva de alto profesionalismo es altamente recomendable para dirigir la empresa de familia, ésta, por sí sola, no es suficiente para administrar con éxito la empresa. Sin un escenario distinto para resolver los asuntos y las

tensiones familiares, la familia podría interferir en los deberes y responsabilidades de la junta directiva y del director ejecutivo, a un precio muy alto para la empresa y la familia. Este escenario se conoce como el consejo familiar, junta de familia o consejo de familia.

#### • El consejo de familia

El consejo de familia juega un papel muy importante en la solución de conflictos familiares sobre temas como por ejemplo la política de empleo, desempeño, remuneración, despidos y retiro de miembros de la familia que participan en la empresa.

En una empresa de familia de primos, de segunda y tercera generación, generalmente se estructura el consejo de familia como un gobierno representativo, integrado por miembros de las distintas líneas familiares. Estos representantes se reúnen periódicamente para discutir los asuntos que surgen como consecuencia de la participación de la familia en la empresa. Cada línea familiar, a su vez, tiene sus propios instrumentos para transmitir la información entre sus integrantes. Estos instrumentos son muy importantes ya que garantizan que los representantes de cada línea o rama familiar, representen verdaderamente los puntos de vista de cada familia.

El consejo de familia también juega un papel mucho más amplio que el de definir las políticas. El consejo capacita a los integrantes de la familia sobre derechos, deberes y responsabilidades en la empresa. Constituye un escenario apropiado para debatir asuntos de continuidad y sucesión. Además, es el responsable de permear, conservar y difundir el legado familiar y de inculcar un sentido de «administradores de la continuidad» para los más jóvenes.

El concepto de «administradores de la continuidad» es un concepto fundamental para las empresas de familia, particularmente la de primos. Es la obligación que el accionista contrae con el futuro, que no se hereda con la propiedad sino que hay que infundirla a los herederos. Es un convenio, no con el fundador, sino con los futuros herederos. Este convenio es un desafío con la continuidad del sistema familiar como

institución social que debe trascender en el tiempo. También preserva el legado familiar en el sentido de que el compromiso es mejorar lo que se hereda para que los hijos y otros sucesores reciban algo mejor de lo que cada generación tiene el privilegio de recibir.

### 3. POLÍTICAS PARA REGULAR LAS RELACIONES ENTRE LA FAMILIA Y LA EMPRESA

La formulación de políticas coherentes permite a la familia manifestar los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa y contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad.

Las principales políticas que sirven para regular las relaciones entre la familia y la empresa de familia son: la política de empleo, la política de desempeño, la política de despidos y la política de compra y venta de acciones.

- **Política de empleo**

La política de empleo establece los requerimientos para los familiares que deseen trabajar en la empresa de familia. Normalmente se incluyen normas como título profesional, maestría en administración, idioma inglés y, en ocasiones, haber tenido un determinado número de años de experiencia fuera de la empresa de familia.

Es común encontrar situaciones en que la nueva generación siente el mensaje implícito de que debe trabajar, en el futuro, en la empresa, ya que si no trabaja en ella ésta fracasará una vez falte el fundador. También es común encontrar la tendencia de los jóvenes a creer que para sentirse acogidos en la familia es necesario trabajar en la empresa. Nada más equívoco. Las empresas de familia prósperas fomentan en sus miembros la libertad de elección profesional. Estas empresas motivan a los miembros de las nuevas generaciones a seguir sus propias vocaciones y no los manipulan a ingresar en la empresa de la familia.

- **Política de desempeño y ascensos**

La política de desempeño y ascensos determina lo que se espera de aquellos miembros de la familia que deseen vincularse o estén vinculados laboralmente a la empresa. Por ejemplo, se espera que los familiares tengan un desempeño excelente. Con el fin de garantizar la objetividad de las evaluaciones los familiares no podrán trabajar, en lo posible, bajo la supervisión de otro familiar. También como política se podría requerir que su desempeño sea comparable con el de los ejecutivos de alto nivel que ocupen cargos similares.

- **Política de despidos**

Esta política establece las responsabilidades y los procedimientos de despido de los familiares. Por ejemplo, se regula que la autoridad para despedir a un ejecutivo, miembro de la familia, recaiga directamente sobre su superior inmediato. Antes de la notificación, sin embargo, el superior debe informar esta decisión al consejo de familia de tal manera que las consecuencias que se originan por el despido puedan ser anticipadas y manejadas de forma constructiva.

**La formulación de políticas coherentes permite a la familia manifestar los valores y principios que orientarán a los distintos órganos de gobierno. Unas políticas claras regulan en armonía las relaciones entre la familia y la empresa y contribuyen a delinear los límites de las relaciones familiares, empresariales y de propiedad.**

- **Política de compra y venta de acciones**

La política de traspaso de acciones regula el proceso mediante el cual se puede negociar la participación accionaria de los propietarios. Esta política debe ser diseñada de tal manera que evite provocar desorden familiar y mantenga el equilibrio de poder entre los accionistas restantes. Las empresas de familia exitosas, por lo regular, adoptan normas legales al respecto.

Ésta es, quizás, una de las políticas más importantes pues garantiza la armonía y la continuidad de la empresa de familia y evita los conflictos que su ausencia puede generar en la familia. En la historia de la empresa familiar abundan ejemplos de lo desastroso que puede resultar no tener una política clara de traspaso de acciones.

La política de compra y venta de acciones evita la presencia de sentimientos adversos de accionistas en que es inevitable involucrar sus emociones. Por ejemplo, recibir un bajo precio por la acción o impedir negociar su participación, puede degenerar en conflictos que alteran el discurrir de la empresa y ocasionan largos problemas legales.

Las empresas de familia que han tenido éxito no obligan a los familiares a retener su participación accionaria si prefieren venderla. Por el contrario, estas empresas desarrollan un mercado interno con normas claras para comprar y vender las acciones, y diseñan formulas para calcular el valor de la acción y mantener la equidad.

Paradójicamente, la experiencia demuestra que mientras exista más libertad para vender las acciones, menos inclinación hay para hacerlo. Los conceptos de transición de la propiedad, suministro de liquidez para los accionistas y aprovisionamiento de capital en la empresa de familia han sido desarrollados ampliamente por De Visscher (1995).

#### 4. VENTAJAS DE ESTRUCTURAR UNA JUNTA DIRECTIVA EN LA EMPRESA DE FAMILIA

Cadbury (2000) destaca las ventajas de estructurar una junta directiva en la empresa de familia pues permite establecer líneas claras de autoridad y responsabilidad, salvaguardar la estabilidad y continuidad de la empresa como empresa de familia y contribuye a formular las estrategias empresariales.

- **Líneas de autoridad y responsabilidad**

La conformación de la junta directiva en la empresa de familia sienta las bases para estructurar

la organización de forma lógica y permite establecer claramente las líneas de autoridad y responsabilidad. La junta debe precisar cuáles decisiones son de su única competencia y especificará los poderes que delegará a los directivos.

Introducir el orden en la estructura de la empresa no debe ser visto como un intento de imponer reglas burocráticas ni tampoco de debilitar los acuerdos no formales de la familia que probablemente han funcionado bien hasta el momento. Una estructura de toma de decisiones que es aceptada en la empresa evita confusiones, malentendidos y pérdida de tiempo.

- **Estabilidad y continuidad como empresa de familia**

Una empresa basada en relaciones de familia no formales corre el riesgo de generar innumerables conflictos en la familia y en la misma empresa. Una junta directiva proactiva ofrece los medios para garantizar la estabilidad y la continuidad de la empresa.

Una junta dinámica está en posición más objetiva para neutralizar las amenazas que el entorno le plantea a la empresa y adaptarla a los inevitables cambios que presenta el ambiente de negocios; al poseer en su interior una importante suma de atributos como capacidad analítica, conocimiento y experiencia puede colaborar ampliamente en el mejoramiento de la calidad de la estrategia, garantizando así su estabilidad en el tiempo.

Las empresas de familia que han tenido éxito no obligan a los familiares a retener su participación accionaria si prefieren venderla. Por el contrario, estas empresas desarrollan un mercado interno con normas claras para comprar y vender las acciones, y diseñan formulas para calcular el valor de la acción y mantener la equidad.

Otra ventaja importante de tener una junta directiva dinámica es que los temas difíciles de abordar son tratados oportunamente, en vez de posponerlos, como podría ocurrir bajo una estructura informal. Por ejemplo, asuntos relacionados con el retiro de un

miembro de la familia, particularmente si éste es el fundador que se desempeña como el director ejecutivo, el delicado tema de sucesión de liderazgo o el nombramiento de miembros externos en la junta. Para estos asuntos los miembros externos de la junta son las personas más indicadas para ofrecer valiosas recomendaciones, dada su objetividad e imparcialidad para abordarlos.

La junta puede salvaguardar la continuidad de la organización, como empresa de familia, al integrar miembros de generaciones posteriores en los comités de junta y al inculcar y difundir los valores, cultura y políticas de la empresa. Infundir y comunicar la misión, los valores, la filosofía y la visión es lo que le permitirá por un lado el logro de los objetivos, y por otro, asegurar la estabilidad de la empresa en el largo plazo.

- **Formular la estrategia**

Los directivos de la empresa que pertenecen a la familia están, por lo general, permanentemente ocupados en el manejo del día a día de la empresa. Es difícil para ellos encontrar el tiempo apropiado para planificar el futuro a largo plazo de la empresa y de la familia. Una de las principales tareas de la junta directiva, por tanto, es la de contribuir a formular la visión a largo plazo y los objetivos estratégicos. La junta directiva debe dedicarse a formular y revisar esta agenda estratégica y no a dirigir o coadministrar en asuntos referentes a las operaciones diarias de la empresa.

Por lo tanto, la junta necesita centrar sus esfuerzos en asuntos que sólo ellos pueden desempeñar eficazmente. Para ello se requiere establecer una clara división entre gobernar que es la función de la junta, y dirigir que es la función de la dirección ejecutiva.<sup>4</sup> A menos que se establezca y se entienda esta división de poderes, surgirán conflictos dada la ambigüedad que se genera al no definir a quién le corresponde la autoridad y la responsabilidad de las decisiones.

<sup>4</sup> Gallo (2001, p.150) presenta un excelente esquema para el análisis de la relación de poderes entre gobierno y dirección.

Otra ventaja adicional de estructurar una junta directiva en la empresa de familia es el papel que puede desempeñar un presidente de junta.

- **El papel del presidente de la junta**

La eficacia de acción de la junta directiva de la empresa de familia depende tanto de establecer cuáles son sus deberes y responsabilidades, como de definir el papel que juega el presidente de la junta.

El presidente de la junta es el responsable de la agenda y de conducir las reuniones, es el responsable de asegurar que los miembros de junta tengan la información completa y oportuna necesaria para llegar a decisiones efectivas. También, es labor del presidente de la junta asegurar que sus colegas, por igual, expresen sus puntos de vista, dado que ellos, legalmente, tienen iguales responsabilidades para dirigir. Adicionalmente, es función de un presidente de junta iniciar la evaluación del desempeño de sus colegas y de la misma junta, como órgano colegiado. Esta evaluación, como lo sugiere Mueller (1996), es especialmente útil en las empresas de familia.

Por lo tanto, la decisión de nombrar presidente es fundamental en cualquier empresa y particularmente en una empresa de familia. Es recomendable que las cualidades del presidente tengan prioridad o precedencia sobre la antigüedad.

## 5. FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA EMPRESA DE FAMILIA

La forma como la junta directiva ejerce la responsabilidad de gobernar una empresa en Colombia está determinada por el Código de Comercio, pero pueden explicitarse de manera más amplia y detallada en los estatutos de cada empresa. De acuerdo con ello, la junta directiva tiene la facultad para ejercer o delegar todas las funciones que juzgue conveniente rindiendo cuenta de su gestión a la asamblea de accionistas.

Aunque, la junta directiva debe cumplir con las funciones legales y las delegadas por la asamblea de accionistas como la de aprobar los cambios de los



estatutos y aprobar las fusiones y adquisiciones, la primera tarea de la junta directiva de la empresa de familia es clarificar cuál debe ser la visión de futuro de la empresa.

Éste es un aspecto vital para poder dirigir cualquier empresa, pero es especialmente importante en la empresa familiar, porque si los accionistas tienen visiones diferentes acerca del futuro de la empresa, el clima es fértil para los malentendidos familiares.

Gallo (1995) presenta un análisis de las razones para conformar una junta directiva, clasificadas por orden de importancia (Ward, 1991), de los factores tenidos en cuenta por la junta en la toma de decisiones (Lorsch, 1988) y de sus tareas y responsabilidades (Demb y Neubauer, 1992), tomadas de diferentes tipos de empresas en los Estados Unidos y países de la Unión Europea. El análisis muestra que en estas juntas directivas sus integrantes dan prioridad a los siguientes asuntos: formular los planes futuros de la empresa, establecer la estrategia y orientar y supervisar al director ejecutivo.

Aronoff y Ward (1996) recomiendan que las actividades de la junta se deben centrar en cinco funciones esenciales:

1. Garantizar un gobierno eficiente
2. Vigilar y mejorar las políticas y estrategias de la compañía
3. Aconsejar y asesorar a los administradores
4. Supervisar la planeación de la sucesión y
5. Apoyar a los familiares accionistas.

## 6. RECOMENDACIONES PARA ACRECENTAR LAS POSIBILIDADES DE SUPERVIVENCIA

¿Qué acciones puede tomar la empresa familiar para acrecentar sus probabilidades de sobrevivir con éxito una vez la empresa ha pasado la etapa emprendedora?

Cuatro son los requerimientos esenciales que contribuyen a aumentar las posibilidades de supervivencia de la empresa de familia. (Cadbury, 2000).

- **Claridad en los roles**

La claridad en los roles es crucial para la empresa de familia, precisamente porque es difícil separar las relaciones de familia de las relaciones de la empresa. Los ejecutivos de la familia vinculados a la empresa y los accionistas deben pensar, ante todo, en la relación presente y futura que debe existir entre la familia y la empresa para la cual debe establecerse una estructura de gobierno clara y entendible (asamblea de accionistas, junta directiva y consejo de familia) que permita separar y administrar los asuntos de la empresa y los de la familia.

Los ejecutivos de la empresa que pertenecen a la familia, y los accionistas también tienen responsabilidades unos con otros. Los ejecutivos que pertenecen a la familia, una vez nombrados, tienen la autoridad para tomar decisiones de forma independiente y, a la vez, son responsables de responder ante la junta directiva y los propietarios de la empresa. Tanto accionistas como ejecutivos de la familia deben saber que tienen puestos dos sombreros, el de la familia y el de la empresa, y asegurarse de usar el sombrero apropiado en el momento de las decisiones.

En consecuencia, los miembros de la familia deben invertir tiempo en entender el rol que deben cumplir en la gobernabilidad de la empresa si quieren asegurar la estabilidad, la continuidad y el éxito a largo plazo de la empresa. Por ejemplo, los accionistas propietarios que no se desempeñan como ejecutivos en la empresa tienen la responsabilidad de nombrar miembros de junta lo suficientemente competentes para dirigir la empresa en nombre de ellos. Por consiguiente, es muy importante que la comunicación entre la familia y la empresa se dé en ambas direcciones, pero debe ser a través de canales apropiados y efectivos.

- **Una junta directiva efectiva**

El éxito a largo plazo de una empresa se obtiene y asegura más fácilmente si la empresa es dirigida por una junta efectiva compuesta por personas competentes, independientes junto con miembros externos con amplio conocimiento y experiencia en el ámbito empresarial. Las fortalezas implícitas de la empresa de familia, como son el compromiso y la experiencia de sus integrantes, deben ser complementadas con las fortalezas de los asesores externos.

- **Una estructura organizacional coherente**

La estructura de la empresa debe estar articulada a la misión y la visión de tal forma que su diseño sea coherente. La estructura jerárquica y el proceso de toma de decisiones debe ser claro. Las definiciones de cargos y responsabilidades deben ser las apropiadas, y la asignación de tareas debe ser conocida tanto dentro como fuera de la empresa. Todo esto ayuda a evitar controversias dentro de la familia acerca de cómo debe ser dirigida la empresa.

- **Igualdad de oportunidades**

Finalmente, se requiere que las políticas de empleo, remuneración, desempeño y ascensos sean claramente definidas y respetadas. La importancia de estas políticas para los miembros de la familia es evidente, pero es igualmente importante para aquellos que no son miembros de la familia a pesar de que, en la práctica, no resulte fácil para los ejecutivos de la familia aceptar la necesidad de contratar talento externo y ser tratados como iguales.

## CONCLUSIÓN

La forma como las empresas de familia son gobernadas, esto es, la manera en que son dirigidas y controladas, es crucial en la contribución de estas empresas, no sólo a la economía de un país, sino también a la generación de riqueza en las comunidades en las cuales éstas operan.

La forma más adecuada para gobernar una empresa de familia es establecer estructuras de gobierno sólidas que permitan, de una parte, regular el grado de intervención de los accionistas en la empresa y, de otra separar y administrar los asuntos de la empresa y los de la familia.

Aunque no hay dos empresas de familia iguales, la incorporación de procesos sistemáticos de gobierno contribuye a alcanzar los objetivos que comparten tanto la familia como la empresa.

Para la familia, el mayor reto es establecer una estructura de gobierno empresarial. Para la junta directiva de la empresa, su mayor desafío es transformar una organización no formal en una de carácter formal. Superar ambos objetivos oportunamente, es la mejor garantía para asegurar, en el tiempo la continuidad y la estabilidad de la empresa de familia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Aronoff, C. y Ward, J. (1996). Family Business Governance. Marietta, Georgia: Business Owner Resources.
- Brieri, C. (1991). Les Entreprises Familiales en France. Paris. Université Paris-Dauphine.
- Cadbury, A. (2000). Family Firms and their Governance: Creating Tomorrow's Company from Today's. Great Britain: Egon Zehnder International.
- Demb, A y Neubauer, F. (1992). The Corporate Board. Great Britain: Oxford University Press.
- De Visscher, F. (1995). Financing Transitions: Managing Capital and Liquidity in the Family Firm. Marietta, Georgia: Business Owner Resources.
- Gallo, M. (1995). Empresa Familiar: Textos y Casos. Barcelona: Editorial Praxis.
- Gallo, M. (1996). La Empresa Familiar 5, 2<sup>nd</sup> Ed. Barcelona: Ediciones IESE.

- Gallo, M. y Font, V. (1997). *La Empresa Familiar 3*. Barcelona: Ediciones IESE.
- Gallo, M. (2001). *La Empresa Familiar 7: Consejos de Administración*. Barcelona: Ediciones IESE.
- Grumbar, J. y Kelly, M. (1993). *Corporate Governance: The role of the Non-executive Director*. Great Britain: Egon Zehnder International.
- Leach, P. (1990). *Managing the Family Business in the UK*. Great Britain: London Business School.
- Lorsch, J. (1988). *Pawns or Potentates*. Boston: Harvard Business School Press.
- Mueller, R. (1996). *Anchoring Points for Corporate Directors*. Westport CT: Quorum Books.
- Neuburg, E. (2000). *Apertura de Empresas Familiares*. En el libro: "Gerencia Financiera - Experiencias y Oportunidades de la Banca de Inversión". Bogotá: TM Editores, pp. 321-326.
- Salmon, J. (1995). "Crisis Prevention: How to Gear Up your Board". Boston: Harvard Business Review Reprint. No. 93106. 16p
- Silverman, M. (1997). "Familia, Empresa y Liderazgo". 2do. Seminario Internacional de Empresas de Familia. Bogotá: Centro Internacional de Consultoría Empresarial, CICES.
- Superintendencia de Sociedades, (2001). *Sociedades de Familia en Colombia*. Bogotá: Supersociedades, Grupo de Conglomerados.
- Urrea, J. (2002). *Visión y Gobernabilidad en la Empresa de Familia*. Manizales: Centro Editorial Universidad de Caldas.
- Ward, J. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. San Francisco: Jossey Bass.