La gobernanza de la empresa familiar

¿Para qué sirve y cómo funciona?

Por Leonardo Correa Rodríguez

Uno de los temas mas importante dentro de los procesos para mantener a las familias empresarias centradas en el negocio y en una relación armónica, es la estructura de gobierno que se decida implantar para la gestión de las decisiones relevantes para la familia y la empresa.

Esto depende en mucho en la generación en que se encuentra la compañía, en el estado de vida del negocio, así como el grado de madurez de los miembros de la familia empresaria

Pero que es la gobernanza, aunque no existe una definición aceptada, sin embargo, podemos determinada como el sistema de reglas y procesos que se ha impuesto la familia, esto claro, cuando hablamos de la empresa familiar, y creo que es importante darle contexto a la expresión “impuesto”, que resulta de vital importancia, esto quiere decir que es la misma familia quien debe buscar el vestido adecuado que quiere utilizar para gobernarse.

Existe mucha literatura y propuestas de modelos de gobernanza, y aunque hay muchos sistemas de los que hablaremos, creo que lo mas importante que debemos entender y es mi interés resaltar, que cada familia debe buscar el modelo que le genere tranquilidad, que se adapte a sus necesidades, sin ser claramente autocomplacientes.

Como se habla de la gobernanza de la empresa familiar, ineludible deja planteado la existencia de gobernanza de la empresa, esta normalmente se encuentra regulado en lo que se conoce como el “HARD LAW”[1] o en la ley como tal, es decir que son requisitos establecidos en cada jurisdicción, mientras que las actuales formas de gobernanza de la empresa familiar, parte de “SOFTLAW[2]” es decir de reglas mas flexibles, nacientes de la practica y no obligatorias.[3]

En tal sentido, podemos definir que la gobernanza familiar de la familia para la familia y pensando en la familia, en muchos casos, si pensamos en la primera generación, hablamos del fundador que hace las reglas para sus hijos pensando en sus nietos, pero es simplemente la forma que quiere regular y adoptar decisiones una familia que causalmente comparte la propiedad de una empresa o negocios.

EL PROTOCOLO DE FAMILIA

Dentro de la metodología de aproximación a procesos con familias empresarias, encontramos diversos caminos para interactuar, en mi parecer la que hemos aplicado en NEXIA, de la mano y dirección de Manuel Pavón, es de las mas apropiadas, en ella, se habla de la estrategia familia como eje del desarrollado y funcionalidad de la empresa familiar.

A mi particularmente dentro de esa estructura de estrategia familiar, me interesa siempre incluir la constitución familiar (principios y valores, preámbulo y generalidades como se ve la familia empresaria) y CEF, código de ética familiar, en dicha capitulo se acostumbra trabajar con la familia, la visión de la familia, los roles que quieren adoptar los miembros de la familia, quienes son los sujetos que están integrados en la familia empresaria, los escenarios de continuidad y otros temas importante como:

- La toma de decisiones
- Las reglas de ingreso a las compañías familiares
- Reglas de salida como socio
- Toma de decisiones
- Reglas del conflicto

Esta constitución es lo que hemos denominado en muchos ámbitos como el protocolo de familia, que siendo muy inquisitivo es un documento con vida, que se transforma, que se presenta mas al proceso que al mismo documento del cual enmarca estas situaciones.

EL CONSEJO DE FAMILIA

Un Consejo de Familia es un órgano de gobierno que genera comunicación entre la familia y la empresa familiar, y debe servir como eje de comunicación entre la junta directiva y la familia (esto partiendo que no se encuentra integrado por las mismas personas o por la mayoría como sucede en procesos de primera y segunda generación).

El consejo de familia esta integrado por miembros consanguíneos de la familia (pero como dije al principio del documento, cada familia decide las condiciones y reglas, sin embargo deben acogerse al conocimiento y experticia de su asesor quien deberá guiarlo con las mejores prácticas) que deben representar a todas las ramas de la familia y a las distintas generaciones que participan o conviven en la familia empresaria.

Sus funciones deben estar relacionadas en el protocolo o constitución familia, en tal sentido es un producto a la medida de la familia, creo que la actividad primordial es comunicar como se siente la familia sobre los asuntos del negocio, implantar planes de carrera y de educación a la familia, servir de semillero de nuevos proyectos empresariales, dilucidar conflictos que emanen de la empresa o de la familia entre sus miembros y presentar los planes de beneficio para los miembros de la familia, así como la cultura de responsabilidad social empresarial, o de devolución a la comunidad, de la mano o con el animo de armonizar la riqueza socio emocional.

LA ASAMBLEA FAMILIAR

Órgano que no gobierna y por eso es extraña su aceptación generalizada como parte de la gobernanza familiar, pero como los cabildos abiertos que eran mecanismos (en algunos estados aun lo son) de participación ciudadana donde todos los miembros de una comunidad (en nuestro caso de una familia) se reúnen para discutir, conversar y proponer, sin darle una fuerza obligatoria a las misma.

El fin ultimo es evidente, generar comunidad entre los miembros, es aportar a la familia la identificación de todos sobre la empresa familiar, presentar lo positivo y atractivo de la empresa familiar, en general es crear una cultura y conexión entre todos los miembros de la familia, en especial las generaciones mas jóvenes y la empresa, para conjurar procesos de unificación de sujetos, es decir evitar a toda costa, la relación ellos y nosotros que tanto daño hace a las familias empresarias.

En mi caso particular me gusta que se vuelva una fecha de unidad familiar e integración, donde toda la familia entienda que hay placer en compartir la propiedad, y donde se promueva el orgullo familiar, que tenga mucho de diversión, si descartar temas de relevancia empresarial, así solo sea para formación de los miembros en muchos temas, como negociación, financiero, empresa familiar, y muchos mas, pero desde ópticas mas flexible.

VEEDOR O CONSEJO DE FAMILIA

Esta figura novedosa en muchos escenarios es un individuo experto en empresas familiares, que permita ser un faro de solución de controversias y una persona que logre servir como consejero permanente a la familia, a los socios administradores y a los órganos de gobierno familiar para Que se logren sus objetivos en la relación familia-empresa.

Es importante entender que esta debe ser para mi una figura temporal, el gran avance de cualquier proceso de asesoría familiar implica que deba el consultor o asesor no debe ser un sujeto que se transforme en un activo fijo de la familia, la idea es que debe perdurar mientras se da la madurez de la familia empresaria, que pueda autorregularse y funcionar con autonomía y destreza sin terceros.

PARA FINALIZAR

La gobernanza requiere del proceso para conocer el alcance de este, y poder socializar la importancia entre sus miembros, esto quiere decir, que no es un proceso inmediato, requiere de tranquilidad genuina para su formulación y para que se reconozcan los frutos, pero es el paso adecuado para mantener la perspectiva de perdurabilidad que identifica a las familias empresarias.

1. Hard law se refiere a las reglas de carácter obligatorio, específicamente leyes, en el caso de sociedades y empresas de familia, podemos hablar de las leyes de sociedad y de los estatutos sociales de las compañías, que son de obligatorio cumplimiento.↩

2. Soft law se refiere a reglas que no son estrictamente vinculantes por naturaleza ni carecen por completo de significado legal. Puede ser tomado como que el derecho blando se refiere a pautas, declaraciones de políticas o códigos de conducta que establecen estándares de conducta. Sin embargo,

no son directamente exigibles, es decir son voluntarios.↩

3. Tal vez uno de los temas que mas se debe trabajar es darles a las normas del gobierno familiar un carácter de hard law, dentro de nuestra practica buscamos un carácter obligacional a los pactos realizados por la familia, mediante acuerdo de accionistas, reforma de estatutos, acuerdos para sociales y similares que les otorguen a estos acuerdos no obligatorios ese carácter obligacional.↩

ICGE · www.icge.co · icge@gmail.com — Documento de libre descarga con fines académicos. Se permite su difusión citando la fuente.