



Gobierno de la Empresa Familiar¹

Introducción

Los problemas que interesan en el campo de la dirección de la empresa familiar están directamente relacionados con la interacción de los dos sistemas que la integran. Estos son, la familia y la empresa (Aronoff & Ward, 1991). Si bien la unidad de análisis puede ser la empresa (Lyman, 1991) y/o la familia (Kaye, 1991) en forma independiente, debe existir una repercusión en la familia o la empresa respectivamente, para identificarse el estudio dentro del campo de empresas familiares. La piedra angular de este modelo se basa en el argumento de que para comprender y estudiar las características propias de la empresa familiar, es necesario distinguir los sistemas familia y empresa, y la superposición que se da entre ambos.

A partir de este marco conceptual, a principios de los años ochenta, en la Harvard Business School se desarrolló el modelo de los tres círculos, convirtiéndose en el paradigma de la empresa familiar (ver Figura 1).

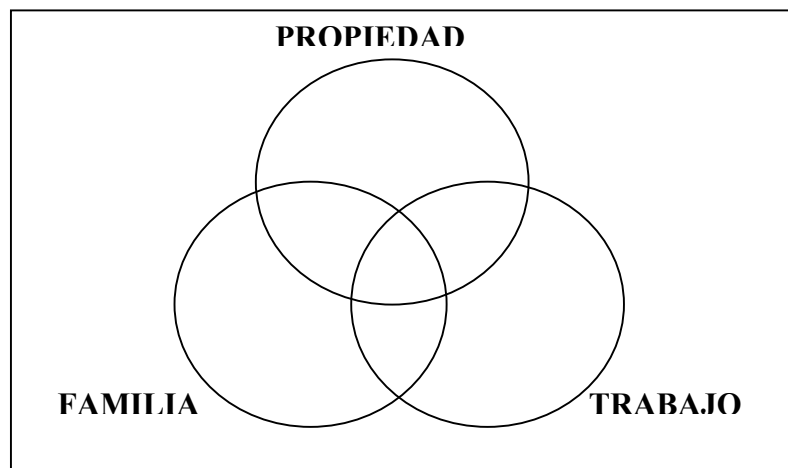


Figura 1. Modelo de los tres círculos.

Fuente: Tagiuri, R. & J. Davis (1982).

En efecto, los problemas que interesan al campo de empresas familiares son analizados con este enfoque conceptual. Esto significa que el diagnóstico, tratamiento y solución que se brinda a la problemática de la empresa familiar, contempla los tres sub-

¹ Nota Técnica de la División de Investigación del IEEM.

Preparada por el profesor Alvaro Vilaseca, Titular de la Cátedra de Empresas Familiares del IEEM (Universidad de Montevideo), Julio de 2004. Copyright © 2004, IEEM.

Prohibida la reproducción, total o parcial, sin autorización escrita del IEEM.

sistemas y las zonas de intersección de forma independiente, a fin de garantizar una metodología adecuada.

El argumento en el que se basa este marco conceptual, es que los problemas que enfrentan las empresas familiares complejas, con alta dinámica, varias ramas familiares, se deben, principalmente, a los conflictos que se generan debido a los intereses como propietario, directivo y miembro de la familia que surgen entre las personas vinculadas a la empresa familiar (Gersick *et al.*, 1997).

Desde hace ya un par de décadas, muchos académicos han focalizado su investigación prestando especial interés a las tareas de gobierno en las empresas. *Governance* y *Management*, son conceptos que los sajones han definido como independientes pero relacionados. Los ámbitos de gobierno tienen la responsabilidad de supervisar a aquellos que tienen a su cargo las tareas de dirección. Un ejemplo claro de ello es el directorio de la empresa que representa los intereses de los accionistas y hace de nexo entre éstos y el equipo de dirección de la empresa. Por ello, el directorio de la empresa, en relación con su diseño, integración, responsabilidades, dinámica, proceso de toma de decisiones, etc., se ha beneficiado de innumerables contribuciones en el campo científico de la dirección de empresas.

Sin embargo, en el campo de las empresas familiares estos avances no fueron suficientes ya que el rol que se percibe de parte del gobierno en la empresa familiar no se limita al directorio de la empresa sino, que además, debe contemplar a los propietarios en un sentido amplio y a la familia. El rol de la propiedad es mucho más rico y tiene una mayor influencia en las empresas familiares, si lo comparamos con otro tipo de empresas. Esto obedece a varias razones. Es de esperar que la duración de la relación de propiedad con la empresa por parte del accionista sea por mayor plazo en una empresa familiar. Seguramente el propietario, si la empresa lograra alcanzar un desempeño adecuado a las exigencias competitivas, tenga el claro deseo de transmitir sus acciones a la generación siguiente. Esto lleva a que con anticipación, se conozcan a los potenciales accionistas y se lleve a cabo un proceso de formación y educación que permita en su momento, a los nuevos accionistas llevar adelante las responsabilidades inherentes a la propiedad con idoneidad. A su vez, una de las fuentes de conflicto que se presentan con más frecuencia en la empresa familiar, son las discrepancias que se producen entre los propietarios y la dirección de la empresa. Estos conflictos se pueden mitigar con el desarrollo de órganos de gobierno activos y responsables.

Los objetivos de este artículo son diversos. Por un lado, persigue explicitar la importancia que tiene el rol de la propiedad y la familia en el desarrollo de la empresa familiar. Por otro, busca elaborar un marco conceptual que permita comprender los diferentes ámbitos de gobierno, que de acuerdo a las circunstancias particulares de cada empresa familiar, se deben diseñar e implantar para atender las características y problemática singulares de este tipo de empresas. Finalmente, comparte con el lector las prácticas que el autor ha tenido la oportunidad de seguir de cerca y ha implantado una empresa familiar.

El origen de la propiedad privada radicaría según unos, en un pacto social; según otros, habría sido fundado por la ley civil; para otros, habría comenzado con la mera ocupación violenta de las cosas. Estas teorías son imposibles de probar históricamente, y se aducen sólo como apoyo de las diferentes opiniones sobre el valor que hay que dar a la propiedad privada.

Las ideas respecto a la propiedad privada han sido fuente de debate a lo largo de los siglos. Los filósofos griegos Aristóteles y Platón en sus respectivas obras, *Política* y *La República*, explican el rol de la propiedad privada en el desarrollo de la sociedad ideal. Esto ha sido acompañado por la jurisprudencia en la redacción de leyes de derecho de propiedad, de dominio y de herencia, verificándose variadas formas y costumbres en las diferentes épocas de la historia. Incluso, al punto de abolir la propiedad privada y el derecho de herencia tal como se constata en el *Manifiesto Comunista* de (Engels & Mark, 1848). La Doctrina de la Iglesia Católica también ha contribuido en el desarrollo de las ideas respecto de la propiedad privada, especialmente en relación con la empresa privada. Las encíclicas papales *Rerum Novarum* (León XIII, 1891) y *Centesimus Annus* (Juan Pablo II, 1991) argumentan y justifican el derecho de propiedad privada y la transmisión de la misma a los hijos mediante la herencia.

Dejando de lado la evolución histórica, podemos decir que la propiedad privada está justificada como una consecuencia de los derechos naturales. No en el sentido de que el dominio público o comunidad de bienes está en desacuerdo con la ley natural, sino en el de que la propiedad privada, ordenada y circunscrita dentro de sus justos límites, es en muchos casos más adecuada, conforme con los derechos naturales de la persona.

Santo Tomás de Aquino explica así algunas de estas razones de mayor conveniencia²:

- a) Se suele estar más dispuesto a esforzarse en conseguir algo para uno mismo que para todos o para varios;
- b) Suele haber mayor orden si corresponde a cada uno conseguir algunas cosas, que si todos tratan de conseguir todas indiscriminadamente;
- c) La experiencia enseña que a menudo, las cosas poseídas en común son fuente de mayores conflictos.

El derecho a la propiedad privada está en estrecha conexión con la dignidad de la persona, tanto porque la capacita para llevar a la práctica sus decisiones, como porque le permite retener el fruto de sus esfuerzos³.

Con la incorporación de nuevas generaciones a la propiedad, la empresa familiar evoluciona a través de etapas claramente diferenciadas (Gallo, 1993^a). En una primera etapa, la propiedad recae generalmente en el fundador. Cuando la propiedad pasa a la segunda generación, es la sociedad de hermanos quien ostenta las acciones de

² Suma Teológica, Segunda sección de la 2 parte, Tomo XI, q. LXVI, art. 2, p.218-218, Club de Lectores, Buenos Aires, 1948.

³ Concilio Vaticano II, constitución *Gaudium et Spes*, 71

la empresa. Luego en la tercera generación la propiedad la ejerce la dinastía familiar o el consorcio de primos. Si bien existen aspectos críticos y conflictos propios en cada una de las etapas, con el paso del tiempo emergen conflictos entre los accionistas cada vez más complejos, que requieren la atención de la familia, la propiedad y la dirección de la empresa familiar de modo de aliviar la divergencia de intereses entre los miembros que participan en la misma. Sin embargo, mi opinión es que los problemas de las empresas familiares tienen origen en luchas por ostentar mayor poder y no por dificultades económicas, como usualmente se cree. Estas luchas de poder son generadas por crisis estructurales (Gallo & Lacueva, 1989) que surgen con la incorporación de nuevas generaciones a la empresa familiar. En este sentido, al mismo tiempo que se requiere contar con directivos capacitados dentro de la empresa (Gallo, 1996a), también es necesario que los accionistas, aunque no trabajen en la empresa, desarrollen las habilidades necesarias para comprometerse con el desarrollo de la empresa (Gallo, 1996b).

A pesar que la evolución lógica de la estructura de la propiedad de la empresa familiar es incrementarse con el paso del tiempo, puede mantenerse estática a lo largo de las generaciones. En Cataluña, durante muchos siglos existía la costumbre de transmitir la propiedad de la empresa familiar al primogénito varón (*L'Hereu*) o a la mujer mayor (*la Pubilia*) en caso de no tener hijos varones, por lo que la estructura de la propiedad seguía siendo de un único propietario.

La evolución de la estructura de propiedad mediante la incorporación de nuevos accionistas implica una mayor participación por parte de los miembros involucrados, a través de ámbitos de gobierno que faciliten la comunicación e información entre las partes, de modo de evitar o aliviar potenciales conflictos. Con la incorporación de nuevas generaciones emergen nuevas discrepancias entre los accionistas. Al existir propietarios que carecen de la intensa involucración societaria de sus mayores, los intereses y la identidad de la familia con la empresa normalmente difieren en estas nuevas etapas.

Recientes investigaciones destacan la importancia del accionista de la empresa familiar y su influencia en la continuidad y el desarrollo de la empresa (Gallo, 1996b; Gersick *et al.*, 1997). Sobre todo del accionista que no trabaja en la empresa, que, generando una actitud responsable, comprometida y participativa hacia la empresa familiar estará a la altura de las responsabilidades éticas que conllevan el derecho de propiedad. Esto requiere una actitud activa. Para la empresa familiar es un buen negocio transformar accionistas pasivos en accionistas informados y comprometidos. Es un negocio difícil, pero vale la pena.

Hasta hace unos años, la forma que generalmente se distinguían a los accionistas que trabajaban en la empresa familiar de aquellos que no trabajaban era llamándolos accionistas activos y pasivos respectivamente. Esto ha dado lugar a concepciones equivocadas respecto del rol que deben cumplir los accionistas que no trabajan en la empresa familiar (Gersick *et al.*, 1997). Esta nomenclatura es contraria a mi percepción del rol crítico de la propiedad en la empresa familiar, e independiente de la condición de empleado del accionista. Por ello prefiero apoyarme en los términos propietario empleado y propietario no empleado para diferenciar éstos grupos.

Por su naturaleza, la empresa familiar es una organización donde interactúan dos sistemas: familia y empresa (Lansberg, 1983). Para lograr la continuidad y alcanzar

la eficiencia, se busca reforzar, a partir de la familia, sobre las razones fundamentales para mantenerse como empresa familiar, y establecer las pautas para el desarrollo y crecimiento de la misma mediante la interacción de los dos sistemas (Tagiuri & Davis, 1982). Sin embargo, si estos dos sistemas no evolucionan armónicamente, el desequilibrio causará en algún momento futuro la mortalidad de la empresa o al menos, que pierda el carácter de familiar (Kepner, 1983). La fuerte influencia que los sistemas ejercen, uno sobre el otro, obliga a que evolucionen conjuntamente.

A modo de ejemplo, las tareas propias de los miembros familiares directivos de la empresa, los viajes de negocios y la cargada agenda social tienen un efecto en las relaciones familiares (Barry, 1975). A su vez, la falta de una sucesión planificada en la empresa puede causar una revolución entre los accionistas originando una crisis estructural con consecuencias en las relaciones dentro de la familia (Gallo & Lacueva, 1989). La falta de comunicación e información adecuada entre la empresa y los miembros de la familia con el propósito de reducir la incertidumbre de las acciones llevadas a cabo por la empresa, puede significar que la empresa parezca un *intruso* dentro de la familia causando un deterioro de las relaciones.

A su vez, también existen ejemplos de influencia de la familia en la empresa. El hecho de que miembros de la siguiente generación eventualmente hereden un patrimonio, puede confundirse con las capacidades que tendrán en la gestión de la empresa (Gallo, 1991). La rivalidad generalmente existente entre hermanos para obtener un trato preferente del padre en la incorporación a la empresa familiar, es otra manifestación que conduce al deterioro de la empresa.

Diseño de Órganos de Gobierno

Se puede apreciar que el paradigma de la empresa familiar brinda una variedad de sistemas y zonas de intersección, en los que la interacción adquiere mayor sofisticación y complejidad con la incorporación de nuevas generaciones; razón por la cual, si no se desarrollan órganos de gobierno adecuados, la dinámica de la relación puede amenazar la supervivencia de la empresa debido a los conflictos que puedan emerger. La existencia de conflictos entre las partes, lo mismo que las vías de solución que implanta la empresa familiar, determinan el grado de alineamiento de intereses y objetivos que hay entre estos grupos. Son muchos y variados los procesos, incentivos y mecanismos que se emplean en la empresa familiar para alinear los intereses del colectivo. Sin embargo, una de las formas más adecuadas para solucionar esta problemática es mediante el diseño de ámbitos de gobierno.

En la empresa familiar normalmente ocurre lo opuesto a lo verificado en las empresas no familiares. Son los accionistas que generalmente no trabajan en la empresa los que producen los conflictos con los demás accionistas que trabajan y con los directivos de la misma. Como consecuencia de no trabajar en la empresa y no participar de la dinámica de la interacción con la misma, se sienten menos identificados con la misión y los objetivos de la empresa familiar de la cual son propietarios. Esto se debe, entre otras razones, a que la posesión de un porcentaje del capital de la empresa, no es producto de una decisión racional por parte del accionista, sino que generalmente es consecuencia de una herencia recibida de sus mayores. Apreciar las diferencias existentes entre los accionistas y los directivos constituye un punto crítico para la viabilidad de la empresa familiar. Igualmente crítico resulta la existencia de mecanismos y procesos para evitar, anticipar y resolver problemas generados por la

dinámica entre accionistas y directivos, ya que contribuyen a perpetuar el carácter familiar de la empresa.

En la empresa familiar las características de los accionistas son diferentes respecto de la empresa no familiar, especialmente aquellas que han alcanzado la tercera generación. De este modo, el desarrollo de ámbitos específicos que permitan tratar, informar, comunicar los asuntos de la empresa familiar entre los actores, se convierten en eficaces mecanismos para aliviar el potencial de conflicto.

Los accionistas constituyen el vehículo para transmitir a la empresa y a las nuevas generaciones que se incorporen, los valores de la familia. Los directivos deben transmitir a los accionistas la visión que tienen de la empresa. Conjuntamente deben determinar la misión que debe cumplir la empresa familiar. A su vez, generar un capital *paciente*, que asuma riesgos, que permita nuevas inversiones, que contribuya a identificar nuevas oportunidades, que esté orientado al cambio, y al mismo tiempo se encuentre a gusto en su posición de capitalista, y por ello tenga la disposición de mantener su inversión aún en épocas de crisis, constituyen aspectos que están influenciados por el tipo de órganos de gobierno que tenga la empresa.

Los elementos anteriores pretenden explicar la necesidad de que los accionistas y la familia, además de quienes dirigen la empresa familiar, reconozcan el rol crítico que deben desempeñar para contribuir al desarrollo y evolución de su propia empresa familiar. En lo que se refiere a la familia, su responsabilidad principal radica en reforzar la unidad y el compromiso a largo plazo. Asimismo, tienen que promover en la empresa los valores de la familia para asegurar su continuidad en coherencia con la filosofía de gestión y misión identificada para la organización. Los accionistas, por su parte deben determinar el camino a seguir en función de estos valores y misión, mediante una responsable e idónea toma de decisiones que refleje determinación en su rol a desempeñar, que se implanta a través de una selección y supervisión del equipo de alta dirección. Éste en definitiva será el grupo que integre el directorio de la empresa.

Cada uno de estos grupos de interés desempeña una serie de responsabilidades de forma ordenada y coherente a través del diseño de unos órganos de gobierno, que atienden a los intereses y necesidades de cada uno así como a los intereses que puedan surgir en aquellos individuos que no pueden identificarse con un único grupo de interés ya que forman parte de más de uno. Estos corresponden a las zonas de intersección que se puede apreciar en el paradigma de los tres círculos. A continuación se intentan describir los diferentes ámbitos que la empresa familiar puede generar para satisfacer estas necesidades.

Para atender los requerimientos e inquietudes de la familia, brindarle la participación necesaria y aliviar los eventuales conflictos que puedan surgir, las empresas familiares desarrollan ámbitos específicos. Generalmente recibe el nombre de *Asamblea Familiar*. El objetivo de la asamblea familiar es mantener y reforzar los valores de la familia. Esto es, aquello que hace fuerte a la empresa familiar. La asamblea familiar contribuye a reforzar la unidad y armonía de la familia, factor distintivo de las empresas familiares. A su vez, no es un ámbito de debate o discusión, o incluso donde se tomen decisiones importantes.

En la medida que la empresa tenga más generaciones y ramas familiares incorporadas, es más necesario el desarrollo de este ámbito. La asamblea familiar puede

ser convocada una o dos veces al año. Generalmente se convocan a todos los miembros de la familia, incluso parientes políticos y los miembros más jóvenes de la familia. Se lleva a cabo en un ambiente distendido, en el cual el principal objetivo es reforzar las relaciones interpersonales de la familia.

Es relevante, la actitud ejemplar de los directivos familiares en estos eventos, que se comprueba a través de una organización impecable de la actividad, una atención esmerada, una comunicación completa, pero no detallada, sobre lo acontecido a lo largo del año y los planes para el próximo ejercicio. Esto genera como consecuencia una revisión de los valores y actitudes por parte de los familiares en relación con el papel que deben cumplir con la empresa familiar. Son los momentos en que se destaca el privilegio que significa tener la oportunidad de pertenecer a la empresa familiar y las responsabilidades asociadas que eso supone.

A su vez, también existen factores críticos que afectan la formación y educación de los accionistas de la empresa familiar, especialmente en aquellos aspectos que están relacionados con la incorporación y posterior promoción profesional dentro de la empresa familiar. Estos elementos van más allá del sistema familia y pertenecen a la zona de intersección entre familia y empresa. Para evitar y atender los conflictos que se puedan generar en esta zona, las empresas familiares desarrollan un ámbito llamado *Comité Junior*, que permite a sus integrantes, tomar conocimiento de lo que espera la empresa familiar de aquellos miembros de la familia que eventualmente se incorporen a trabajar en la empresa. El comité junior permite a los miembros de menor edad a aprender a conocer a la empresa familiar. Los sentimientos de afecto se desarrollan a través del conocimiento. En esta instancia es ilustrativo el dicho que dice “no se puede amar aquello que no se conoce”. Si bien dentro de la familia es conveniente tener una actitud neutral ante los deseos profesionales futuros de los miembros más jóvenes, sin presionar, el comité junior permite dar a conocer a la empresa familiar. Generalmente está integrado por los miembros familiares de menor edad, además de algún directivo de prestigio en la familia y la empresa, de modo de actuar como mentor o tutor en la educación de éstos jóvenes.

El lector también podrá imaginar problemas que pueden enmarcarse dentro de la zona de intersección entre la familia y la propiedad. Más allá del rigor con el que se deben gestionar las empresas familiares, es importante reconocer la existencia de expectativas económicas de la familia con respecto a la propiedad de la empresa. El tamaño de la familia, la incorporación de miembros familiares a la propiedad, la valorización de las acciones o incluso la compraventa de acciones entre miembros de la familia, constituyen elementos que, si no son atendidos en forma adecuada pueden afectar la discrepancia y conflictos entre las partes. A tales efectos, algunas empresas familiares desarrollan un ámbito específico para atender estas circunstancias llamado *Comité de Liquidez*. El comité de liquidez tiene como principal objetivo garantizar la existencia en la empresa de activos realizables en el corto plazo, para atender de este modo, justificadas necesidades económicas específicas de la familia, expectativas de no-participación en la propiedad de la empresa familiar o incluso compraventa de acciones. Estas situaciones generan conflictos entre las partes y pueden ser aliviados si la empresa cuenta con activos líquidos.

También sabemos que las empresas que adoptan la persona jurídica de sociedades anónimas, sean de carácter familiar o no cuentan con un órgano específico

que contempla la participación de los propietarios. La *Asamblea de Accionistas* es el ámbito de actuación de este grupo de personas.

Si bien todas las sociedades anónimas convocan a la asamblea de accionistas, en muchos casos lo hace para cumplir con las disposiciones legales. Sin embargo, esto no significa que no existan decisiones privativas de la propiedad de la empresa. Ampliaciones de capital, capitalización de reservas, distribución de dividendos e integración del directorio, son, entre otras, decisiones que toma la propiedad de la empresa familiar. Estas decisiones deben ser debatidas y acordadas en el ámbito propio de la propiedad. El desarrollo y actuación de este ámbito contribuye a profesionalizar al propietario en su rol de accionista, al mismo tiempo que la necesaria interacción con la dirección de la empresa permite aliviar la discrepancia de intereses y objetivos entre las partes.

Sin embargo, con frecuencia, las empresas familiares desarrollan ámbitos particulares para atender a la interacción entre la propiedad y la dirección de la empresa. Teniendo en cuenta que la estructura de propiedad generalmente está distribuida por ramas familiares, y que las acciones de cada rama familiar están sindicadas, se desarrolla un ámbito llamado *Consejo de Familia*. A través del consejo de familia, la información y comunicación entre la empresa y los propietarios se da con mayor fluidez. Generalmente acuerdan realizar varias reuniones al año. En algunos casos existe un único consejo de familia integrado por representantes de todas las ramas familiares y de todas las generaciones (accionistas y potenciales accionistas, miembros de la familia), mientras que en otros casos coexisten varios consejos de familia independientes para cada rama familiar. Merece la pena destacar que el consejo de familia no es un ámbito resolutorio donde se toman decisiones importantes. Su objetivo principal es ser un ámbito de apoyo para el sistema de comunicación e información donde se recogen las inquietudes y posturas de los accionistas determinando las políticas que la dirección deberá tener en cuenta a la hora de la gestión. Este ámbito atiende, supervisa y controla los factores críticos que se generan en la zona de intersección entre la propiedad y la dirección.

Si bien la fuente de conflictos surge como consecuencia de la dinámica de la relación de los tres grupos de interés, el paredón al cual se disparan la mayoría de los conflictos es el directorio de la empresa. En efecto, asuntos diversos que involucran el trabajo en la empresa, la participación en el directorio, la integración del mismo por parte de directivos familiares o externos, o incluso la cantidad de directores, son factores que contribuyen a gestionar la problemática de la empresa familiar con éxito.

El órgano que supervisa y controla estos aspectos es *el Directorio*. En la práctica, encontramos que en la región y en el mundo, existe suficiente evidencia que demuestra la falta de desarrollo de directorios activos e idóneos (Gallo, 1993b; Ward, 1991; Ward & Handy, 1988). Sin embargo, el directorio resulta ser el ámbito desarrollado con mayor anticipación y profundidad de todos los mencionados en este artículo. Seguramente el tamaño que alcanzan con el paso del tiempo y/o el lugar que ocupan en el sector competitivo justifican, la existencia de un órgano que supervise e integre la tarea de los directivos, responsables del rumbo de acción de la empresa.

Por último, merece la pena destacar que la zona más compleja en la que confluyen la gran mayoría de los problemas entre la familia y la empresa es la delimitada por la intersección de los tres sistemas.

Para atenuar la problemática que genera la interacción de los tres sistemas en general, algunas empresas familiares redactan un *Protocolo Familiar*. El protocolo familiar es una herramienta de supervisión mediante el cual se regula el relacionamiento entre la empresa y la familia. Además de aplicar el protocolo familiar según las circunstancias, las empresas exitosas logran “vivir” de modo ejemplar las normas estipuladas en el mismo. Lo consultan, lo leen en la asamblea familiar, lo dan a conocer en el comité junior, etc. En estos casos, el protocolo familiar se convierte en un sistema de incentivos que permite disminuir el potencial de conflicto de este tipo de empresas.

Lo anterior permite arribar a conclusiones importantes. La dinámica de la relación que existe los grupos de interés debe apoyarse en el desarrollo de reglas consensuadas, aceptadas y seguidas por las partes a través del desarrollo de órganos de gobierno. A su vez, es interesante constatar que los elementos básicos de un protocolo familiar, correctamente desarrollado, son las razones por las que los accionistas desean compartir la propiedad de la empresa. Estas son, por qué son empresa familiar, y qué tipo de empresa familiar acuerdan desarrollar. A partir de esto, generalmente se desarrolla la normativa relativa a la distribución de poder, la incorporación a la empresa como empleados, y la distribución de la riqueza.

En la Figura 2 que se muestra a continuación, se pueden apreciar los ámbitos de participación y supervisión que desarrollan las empresas familiares para aliviar la problemática natural de la empresa familiar.

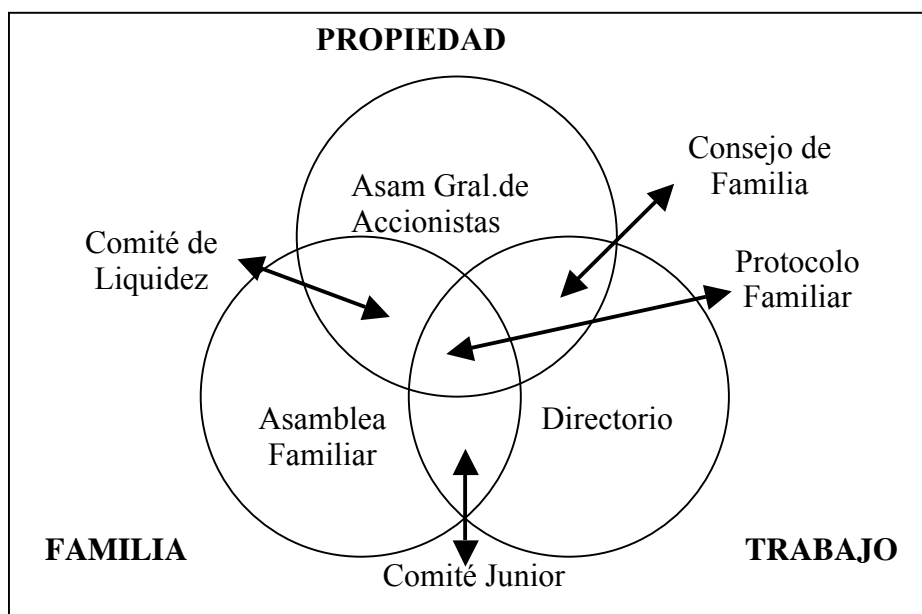


Figura 2.- Órganos de Gobierno

Este marco propone que las empresas familiares identifiquen y reconozcan la existencia de sistemas y zonas de intersección interdependientes debido a la dinámica de la relación entre la familia y la empresa. A su vez, cada sistema o zona de intersección que conforman la empresa familiar tienen características, objetivos y fuentes de conflicto que difieren unos de otros. Asimismo, pretende animar a las empresas familiares, de acuerdo a su complejidad, a desarrollar ámbitos de participación para cada uno de estos sistemas o zonas de intersección con una integración, objetivos, responsabilidades y agenda detallados.

Un ejemplo práctico

Quisiera compartir con el lector las prácticas que lleva adelante una empresa familiar de la región que cuenta con 53 accionistas y tuvo el privilegio de conocer hace unos años. Conviven tres generaciones involucradas en la empresa y tiene una quinta generación que aún son adolescentes. Compite en el sector de producción, comercialización y distribución de bebidas alcohólicas. La empresa fue fundada a fines del Siglo XIX.

Vale la pena destacar que solo hay un miembro de la segunda generación. Se trata del cónyuge del primer sucesor en la dirección que se destacó por el gran desarrollo y expansión que experimentó la empresa durante su gestión. La gran mayoría de los integrantes son de tercera y cuarta generación, mientras que los pertenecientes a la quinta generación son casi todos menores de 18 años. Esta empresa tiene la particularidad de que todos los miembros de la familia desde el momento de nacer son accionistas de la empresa. Existen cuatro ramas familiares que controlan cada uno un 25% del capital social aproximadamente.

Solamente siete miembros de la familia trabajan en la empresa, representando un porcentaje pequeño en relación con el total de miembros de la familia vinculados a la propiedad de la empresa. El jefe ejecutivo principal es un miembro de la familia y accionista, de la cuarta generación cercano a los 50 años, que se incorporó a la empresa en la década de los 70 y desde hace 10 años ocupa la posición de director general. Este cargo se renueva periódicamente con la aprobación de la asamblea general de accionistas. El director general anterior estuvo en el cargo cerca de 25 años consecutivos. Actualmente es el presidente del directorio. Se destaca que a pesar del retiro como directivo activo, la organización sigue aprovechando su conocimiento y experiencia asumiendo un rol diferente

El directorio es un órgano activo compuesto por siete personas, que se reúne seis veces al año. Está integrado por el director general más un miembro de cada rama familiar y dos directores externos. Más allá de los cometidos propios relativos a la supervisión de la gestión de la empresa, lo que se pretende es que los intereses de los accionistas estén representados en este órgano de gobierno. Los miembros de la familia no ocupan cargos ejecutivos dentro de la empresa salvo dos gerentes de área, el director general y cuatro directores. Uno de estos directores, es una persona que su responsabilidad dentro de la empresa se limita a gestionar el relacionamiento entre los accionistas y la empresa.

Me explicaba su rol manifestando, “este cargo existe ya que no hay ningún miembro de mi rama familiar que trabaje en la empresa y además, vemos que las necesidades de tantos accionistas requieren mucha atención por lo que deben ser resueltas por una persona dedicada a ello. De alguna forma, soy un filtro entre los accionistas y el director general de la empresa, y doy respuesta a las inquietudes planteadas por lo dueños de la empresa”.

La base sobre la cual se construye el relacionamiento con los accionistas es la disponibilidad, cuidado y atención permanente. Como lo indica el responsable de ello, “mimamos mucho a nuestros accionistas”.

Existen costumbres y normas que determinan los modos a través de los cuales se realiza la interacción entre la empresa y los accionistas. Por ley y estatutos de la sociedad, una vez al año se reúne la asamblea general de accionistas. Esta es una reunión a la que están invitados todos los accionistas de la empresa. En esta actividad se pone a consideración la aprobación del balance y estado de resultados, al igual que la memoria anual de la empresa y la renovación de los directores. A pesar de ser un evento que se realiza para cumplir con un requisito legal, todos los accionistas llegan a la asamblea con mucha información sobre la empresa en relación con los resultados del año y las futuras actividades a desarrollar.

Sin embargo la actividad que más fortalece y refuerza la interacción entre los accionistas y la empresa es la asamblea familiar. Se realiza una vez al año. A esta asamblea familiar asisten no solamente todos los accionistas sino que también están invitados los parientes políticos. Este evento se desarrolla a lo largo de toda una jornada en una estancia en el interior de propiedad de la familia.

Por la mañana se visitan las instalaciones de la fábrica, generalmente con la excusa de mostrar la adquisición, desarrollo o puesta en marcha de alguna innovación tecnológica y luego el director general acompañado de los directores realiza una descripción de los acontecimientos más destacados del año.

Aprovechando la cercanía del comienzo de la zafra, en la asamblea familiar se proyecta la campaña publicitaria que la empresa desarrolló para la temporada. Luego de ello, se dedica un tiempo para que los accionistas formulen todo tipo de preguntas. No se sigue ningún orden del día, propio de una reunión ejecutiva, sino que por el contrario se está abierto a cualquier tipo de preguntas. El entrevistado indicaba, “es una señal de que no escondemos nada y brindamos la información que el accionista desee”.

La jornada se completa con un gran “asado” típico del país. Teniendo en cuenta que se debe organizar el banquete para tanta gente, se cuida con mucho celo todos los detalles del mismo. Además, cada accionista recibe un regalo por parte de la empresa. Aunque el regalo no es caro, es un obsequio muy pensado. Se diferencian los regalos según sea un hombre o una mujer, mayor, adolescente o niño. Los accionistas manifiestan con profundo agradecimiento este detalle. Cada regalo tiene un costo aproximado a los 50 dólares. Este evento le cuesta a la empresa 10.000 dólares aproximadamente.

Sin embargo, el momento más esperado de toda la jornada es cuando reparten un sobre que contiene un cheque con los dividendos anuales de la empresa. Cada accionista recibe en forma individual su correspondiente sobre con los dividendos. La distribución de dividendos es generosa. Aunque no es una porción fija y varía de año en año, existe un gran esfuerzo en que sea por encima de los valores de mercado. Esta es una larga tradición que la empresa entiende que es importante mantenerla.

Se me ocurrió pensar que si bien todo el evento en su conjunto es apreciado, quizá lo más importante sea el monto de cada sobre. Es decir, que ante la eventualidad de un dividendo pequeño, el resto carezca de importancia. “Hace unos años, me explicaba el entrevistado, emprendimos una alianza con un socio en otro país, la cual por diferentes razones, causó unas pérdidas importantes. Ante este hecho, los accionistas indicaron que si era necesario para la recuperación de la empresa, no tenían

inconvenientes en no recibir dividendos. Sin embargo se decidió distribuir dividendos como todos los años”.

La asamblea general de accionistas y la asamblea familiar no son las únicas veces en que el accionista interactúa con la empresa. Cada reunión de directorio contiene en el orden del día un primer punto donde se trata algún tema relacionado con los accionistas. Se trata generalmente de algún aspecto que por su importancia no puede ser resuelto por la persona responsable y, en lugar de dar autonomía al director general se resuelve en el directorio. "Es una forma de que ciertos aspectos puntuales de importancia sean conocidos por todos los representantes de los accionistas, y no tengamos el riesgo que al ser resuelto por el director general de forma independiente, en un futuro genere conflictos con el resto de los accionistas", me aclaraba.

Han acordado que se informe a las respectivas familias varios de los temas tratados en el directorio. Para ello, cada director recibe un legajo para ser entregado a cada familia. Principalmente contiene información contable y financiera del bimestre, artículos de prensa de la empresa y de la competencia, tarifa de precios y algún otro aspecto que entiendan importante transmitirlo a los accionistas. La reunión del directorio se extiende durante toda la mañana. Por la tarde o por la noche, cada director se reúne con la familia que representa y entrega el legajo con la información y comentarios de los puntos tratados en la reunión. “A pesar que no llevamos ningún tipo de control sobre este aspecto del relacionamiento y lo dejamos a la discreción de cada director, hacemos énfasis en la importancia que tienen estas reuniones de cada familia de cara al desarrollo del accionista. Por ejemplo, yo, me decía, me reúno con mi cónyuge y mis hijos y les cuento lo relevante de la reunión del directorio. Según los temas, les comento alguna anécdota relacionada, que le sucedió a mi padre en el pasado cuando era el presidente de la empresa”.

Además de la asamblea de accionistas, la asamblea familiar y el directorio hay otro ámbito que contribuye a la relación entre la propiedad y la dirección. Es el comité de gerencia, que se reúne todas las semanas. Esta actividad comienza con un almuerzo en el que participan además de los doce gerentes funcionales de la empresa, dos miembros familiares y directores, cercanos a los 70 años. Aunque estos dos miembros familiares no participan en la reunión ejecutiva, aclaraba, “son muy útiles en las actividades de relaciones públicas de la empresa, por lo que estando cerca de ellos, logramos potenciar los resultados en estas tareas”.

Esta empresa no cuenta con un Protocolo Familiar escrito, aunque implícitamente lo tiene, ya que los miembros cumplen fielmente con normas que serían fácilmente protocolizadas. A pesar de la forma consensual en que se toman las decisiones, en caso de conflicto, los accionistas tienen, siguiendo ciertas condiciones, plena libertad para vender sus acciones. Sin embargo, en un momento acordaron una sola norma de modo formal. Indica que llegada esta situación actuaran ofreciendo en primera instancia la posibilidad de compra a los restantes miembros de su rama familiar. En caso de no mostrar interés otorgaran dicha opción a los miembros de las otras ramas familiares.

A pesar que la distribución de las acciones está equilibrada, no existe mucha posibilidad de conflicto entre los accionistas, ya que los accionistas están sindicados por rama familiar. La persona responsable del relacionamiento de los accionistas con la empresa, una vez al año cuantifica el valor de las acciones que se mantiene fijo hasta el

año siguiente. Este valor, producto de una fórmula, es el que recibiría el accionista en caso de querer desprenderse de sus acciones. Como indicaba el entrevistado, “Hace 15 años, intentamos por todos los medios retener a un accionista disconforme, que amenazaba con vender su participación”. Hoy en día, luego de implantar esta política para los accionistas, desde la primera señal de disconformidad, estamos dispuestos a comprar las acciones del mismo. Dado el esfuerzo que realizamos en informar y comunicar, sumada la participación del accionista en la empresa, entendemos que desarrollamos en el accionista un sentido de libertad y responsabilidad que debe ser respetado”.

Además del trato y la información que recibe el accionista de parte de la empresa, recibe mucha colaboración en asuntos personales. Por ejemplo, todos los años un contable de la empresa colabora en las declaraciones impositivas de los accionistas. Todos los seguros de los accionistas son tramitados y pagados por la empresa. Luego, el accionista cancela la deuda con la empresa. En muchas ocasiones, los accionistas con sus ahorros, se acercan a la empresa para asesorarse e informarse de diferentes alternativas de inversión. La empresa se hace cargo de los aspectos administrativos de estas colocaciones de dinero. A su vez la empresa le ofrece a los accionistas la oportunidad de participar en negocios a título personal que, a pesar de ser ventajosos, la empresa entiende que no puede o no debe aprovechar la oportunidad.

Esta política de desarrollo de accionistas ha dado frutos para la empresa. A modo de ejemplo, hace unos años una rama familiar se separó de la empresa por no estar de acuerdo con ciertas pautas directivas y emprendió por cuenta propia otra empresa en un negocio relacionado. “Fue un momento muy delicado y hasta diría doloroso. Sin embargo, siguen participando de reuniones familiares pero no de la asamblea familiar. No somos empresa, pero seguimos siendo familia, existiendo vínculos estrechos con todos nosotros”, me decía al finalizar la entrevista.

La empresa nos escatima esfuerzos en estrechar lazos entre la empresa y los accionistas. Aprovechando los festejos de un aniversario importante de la empresa, en el año 1998 se le obsequió a cada uno de los accionistas mayores de 15 años una computadora, de manera de mantenerse informados y comunicados a través de la Intranet de la empresa. “Aunque aumentó el flujo de información, y de trabajo por parte de la empresa y el mío propio, creemos que el accionista es una pieza clave en el desarrollo de la empresa por lo que debemos invertir en ello”, concluyó el entrevistado.

Y usted que tuvo la paciencia de llegar hasta el final de estas líneas, ¿no cree al igual que yo, que merece la pena “complicarse” la vida involucrando y dando participación a todos los miembros de una familia si existen razones suficientes para ser empresa familiar?

Referencias

- Aronoff, C. E. & J. L. Ward (1991). *Family Business Sourcebook*. Detroit, MI: Omnigraphics Inc.
- Barry, B. (1975). The Development of Organization Structure in the Family Firm. *Journal of General Management*, 3, p. 42-60.
- Engles, F. & K. Marx (1848). *Communist Manifesto*.
- Gallo, M. A. (1991). Las Trampas Profundas de las Empresas Familiares. *Staff Catalunya*, 10.
- Gallo, M. A. (1993a). Etapas en el Desarrollo de la Empresa Familiar. Documento de Investigación, DGN-458, IESE, Universidad de Navarra.
- Gallo, M. A. (1993b). El Consejo de Administración. *Staff Catalunya*.
- Gallo, M. A. (1996a). Las 'Tres' Generaciones en la Empresa Familiar. En: M. A. Gallo (Ed.) *La Empresa Familiar 5*, Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. (1996b). Accionistas 'pasivos' de la Empresa Familiar. En: M. A. Gallo (Ed.) *La Empresa Familiar 5*, Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- Gallo, M. A. & F. Lacueva (1989). La Crisis Estructural en las Empresas Familiares: Una Observación Internacional del Fenómeno. En: V. Font & M. A. Gallo (Eds.) *La Empresa Familiar 3*, Barcelona: Estudios y Ediciones IESE.
- Gersick, K. E., J. A. Davis, M. McCollom & I. Lansberg (1997). *Generation to Generation*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Juan Pablo II (1991). *Centesimus Annus. La problemática social hoy*. Madrid: Palabra.
- Kaye, K. (1991). Penetrating the Cycle of Sustained Conflict. *Family Business Review*, 4, p. 21-44.
- Kepner, E. (1983). The Family and the Firm: A Coevolutionary Perspective. *Organizational Dynamics*, 12, p. 57-70.

- Lansberg, I. (1983). Managing Human Resources in Family Firms: The Problem of Institutional Overlap. *Organizational Dynamics*, 12, 39-46.
- León XIII (1891). *Rerum Novarum*. P. M. Acta XI, Roma.
- Lyman, A. R. (1991). Customer Service: Does Family Ownership Make a Difference? *Family Business Review*, 4.
- Tagiuri, R., y J. A. Davis (1982). Bivalent Attributes of the Family Firm. Reprinted (1996) *Family Business Review*, 9, p. 199-208.
- Ward, J. L. (1991). *Creating Effective Boards for Private Enterprises*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ward, J. L. & J. L. Handy (1988). A Survey of Board Practices. *Family Business Review*, 1, 104-125.