

## CORPORATE GOVERNANCE EN LAS EMPRESAS FAMILIARES INCORPORACIÓN DE DIRECTIVOS AJENOS A LA FAMILIA

*María Carla Marsó*

“El gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos tendientes a dirigir y controlar las empresas, y a responder por ello”<sup>1</sup>, mediante la participación en las decisiones, supervisando el cumplimiento de los objetivos, rindiendo cuentas de manera nítida y delimitando responsabilidades. Éstos son los lineamientos básicos que deben tener presente las empresas para poder cumplir sus objetivos con transparencia y eficiencia, sin abandonar los comportamientos éticos.

En el caso de las empresas familiares, no existe un sistema de gobierno estandarizado<sup>2</sup> que pueda aplicarse sin inconvenientes. En este tipo de compañías, en donde conviven varios órganos diferentes es necesario contar con una estructura de gobierno que ayude a preservar los intereses y permitiendo la continuidad del negocio. Con el ingreso de las nuevas generaciones, se comienzan a vislumbrar diversas confrontaciones, lo que da nacimiento a la necesidad de instaurar un gobierno corporativo. Es aquí donde la familia comienza a transitar grandes diferencias de valores e ideales, y donde la dirección de la compañía se torna un objetivo común. Para ello, se deberá contar con estos principios corporativos, que ayuden a organizar equitativamente las labores y las formas al momento de decidir.

---

<sup>1</sup> NEUBAUER, Fred y LANK, Alden G., “La Empresa Familiar: Como dirigirla para que perdure”, pág. 92.

<sup>2</sup> NIETHARDT, Ernesto G., “La empresa familiar y sus protagonistas”, pág. 97.

Estas empresas poseen grandes fallas en el área administrativa, dado a que están compuestas por un gran número de miembros, entre los cuales, muchos, reúnen al mismo tiempo la cualidad de familiar y accionista. No suele haber personas extrañas a la familia dentro de la dirección, con lo que se carece de transparencia y objetividad en el actuar. Al implantar un sistema de gobierno corporativo, estas compañías mejorarían su evolución y desarrollo, obteniendo mejores resultados y logrando una mayor cooperación entre las diversas áreas.



## **1. Estructura de las Empresas Familiares**

Las empresas familiares son creadas, mayormente, por un fundador. Es un único socio que toma exclusivamente las decisiones, y es la cabeza de la sociedad, la dirección y el gobierno recaen sobre él. Luego, ingresan sus hijos a la empresa, colaboran con el negocio familiar y hacer de ello su fuente de economía. Con la muerte del fundador, éstos se convierten en únicos accionistas de la compañía. Es aquí donde comienzan a desatarse las problemáticas, que luego se acrecentarán con el ingreso de los hijos de éstos, primos entre sí. Las decisiones dejan de ser unánimes, los ideales y objetivos se ramifican, se comienza a vislumbrar los grupos opositores, las variadas alternativas y la falta de subjetividad en algunas determinaciones.

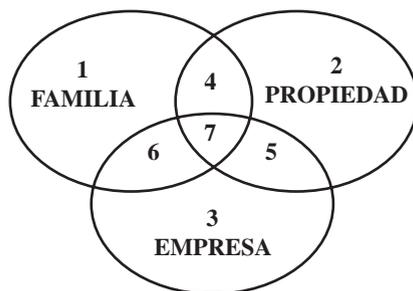
Con el correr de los años y el ingreso de las nuevas generaciones, las controversias entre la familia y la empresa se tornan más complejas. Es tiempo de crear una arquitectura de gobierno en la empresa, que difiera de la adoptada por la familia, en donde se pacten los aspectos más relevantes respecto de la gestión de la sociedad, sus órganos de gobierno y las normas que los regulan.

John Davis y Renato Tagiuri en 1982 crearon el modelo de los tres círculos<sup>3</sup>, método que ayuda a explicar las relaciones entre Familia, Propiedad y Empresa:

---

<sup>3</sup> TAGIURI, R. y DAVIS, J., 1982, Bivalent attributes of family firm, working paper, 199-208.

## Sistema empresa familiar



Fuente: Tagiuri y Davis.

1. Un simple familiar. 2. Accionista, socio o propietario, no es familiar, ni trabaja en la empresa. 3. Empleados que no son de la familia, ni tienen acciones. 4. Familiar que es accionista, socio o propietario, pero que no trabaja en la empresa. 5. Accionista, socio o propietario que trabaja en la empresa, pero no es familiar. 6. Familiar que trabaja en la empresa, pero no es accionista o propietario. 7. Aquel que es familiar, accionista y empleado de la empresa.

Este modelo señala el modo en que se interrelacionan la familia, la empresa y la propiedad. Estos tres sistemas, u órganos, son completamente diferentes y están integrados por personas. Muchas de ellas forman parte de los tres grupos, otras se posicionan entre dos de ellos, y el resto simplemente pertenece a uno. El primer órgano reúne a todos los familiares descendientes directos o por afinidad del fundador. El segundo órgano representa a la empresa como organización, lugar donde muchos miembros de la familia van a desempeñar su labor y hacer de ella su fuente de ingresos. Y el tercer órgano es la propiedad, una función que se confunde en las sociedades cerradas, ya que los accionistas son los mismos familiares; en cambio en las abiertas hay personas externas a la familia que son propietarias de acciones. Ocurre muchas veces, que miembros de la familia no desean pertenecer a la empresa, simplemente prefieren tener su porción de acciones y mirar desde afuera, son los del grupo 4, por ejemplo.

Se pueden ver claramente los límites entre cada grupo, puesto que cada uno es homogéneo y se encuentra perfectamente definido. El pro-

blema se centra en el punto en donde se vincula cada grupo, por que comienzan a engendrarse las confusiones. El debate recae entonces, en que muchos miembros de la familia tienen el gran inconveniente de no poder diferenciar la propiedad de la dirección, creyendo que el hecho de ser propietarios de una porción de la empresa los habilita a dirigirla y a intervenir en ella libremente. Ese error tan grave ocurre muy frecuentemente, dado a que los miembros tienen además de derechos de propiedad, participación en la junta directiva y en los cargos de administración, hechos que son de fácil confusión.

## 2. Estructura de Gobierno

Para evitar confusiones entre los familiares/accionistas, será cuestión de definir claramente la estructura de gobierno de la compañía. Será cuestión de crear una forma que dirija cada órgano, al ser: directorio en la empresa, asamblea para los accionistas y un consejo familiar para la familia, “de esta manera se amortiguan las diferencias que se producen en las fronteras intersistemas. Se trata de generar los ámbitos para tomar decisiones atendiendo los objetivos de cada uno de los subsistemas, aisladamente, sin la interferencia de los otros dos”<sup>4</sup>. Para ello habrá que definir claramente cada estructura, delinear pautas de control y crear una armonización entre ellos. Estos modos de organizar los diversos ámbitos, permiten diferenciar y administrar cada área, ayudando a clasificar las problemáticas dependiendo de la rama a la que pertenezcan. De esta forma los miembros tendrían una visión más clara de cada panorama, y les sería más fácil aprender a trabajar objetivamente, atendiendo sus responsabilidades y comprendiendo sus derechos y privilegios<sup>5</sup>.

Es necesario determinar que estructura o tipo de gobierno se adapta mejor a cada institución. No será necesario analizar cada situación en particular, ya que escapa al objeto, pero si hay que analizarlas en lo que nos atiene como empresa familiar, analizar los engranajes. Las estructuras de gobierno de la empresa de familia se focalizan en el consejo de familia,

---

<sup>4</sup> ANTOGNOLLI, Santiago, “El Gobierno Corporativo” en “Empresas Familiares: Buenas Prácticas en Argentina: resultados del programa de supervivencia y competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro”, pág. 37.

<sup>5</sup> URREA ARBELÁEZ, Joaquín, “Gobernabilidad de la empresa de familia”, pág. 40.

la asamblea de accionistas y la junta directiva, y cada una tiene, o debe tener, los roles bien definidos.

### *i. La Familia en la empresa*

La forma más efectiva de reunir a la familia empresaria es por medio de asambleas o consejos familiares, en donde la comunicación y la transmisión de novedades juegan el papel preponderante. Se trata de poner al corriente a todos los miembros de la familia de las situaciones negociables, y que todos brinden opiniones o alternativas sobre las mismas. De esa manera se les brinda a todos los familiares la posibilidad de que puedan expresar sus ideas, y así mismo sus “valores, necesidades y expectativas frente a la empresa y establecer políticas para preservar los intereses a largo plazo de la familia”<sup>6</sup>.

Hay una diferencia entre asamblea y consejo de familia. Mientras que la primera posee un carácter meramente informativo y donde participan todos los miembros de la familia, la segunda es el órgano decisorio y se compone por miembros de la familia que resulten propietarios, estén o no desempeñándose como empleados de ella.

Estos consejos o asambleas, generan lugares propicios para la interacción entre los miembros y el intercambio de ideas; se evitan distorsiones en la comunicación y confusiones en torno al límite entre empresa y familia. Es un soporte para la familia, ya que abre un espacio de distensión y elude que se pierda la institución.

Los miembros tienen un interés netamente personal, y se trata de preservarlo. Se busca evitar que las problemáticas negociales causen efectos negativos en la familia, prevenir que las relaciones laborales se excedan, y traspasen al ámbito familiar. Es una tarea compleja, y requiere de voluntad por parte de todos.

La creación de estos órganos familiares son una ayuda, ya que crean nuevas oportunidades para los demás miembros, delimitando las responsabilidades de cada uno. Es importante contar con estas reuniones, mediante ellas se pueden organizar hechos importantes, al ser el diseño

---

<sup>6</sup> GERSICK KELIN, E., DAVIS, John A., MCCOLLOM HAMPTON, Marion y LANSBERG, Ivan, “Empresas Familiares, generación a generación”, pág. 248.

de las bases de ingreso a la empresa, los requisitos y la forma en que se llevará a cabo la sucesión.

### *ii. El grupo propietario*

Es cuestión de centrarse en el objeto del negocio y olvidar las relaciones familiares por un momento.

En principio, debemos hacer una pequeña distinción: las empresas que soportan pocos accionistas de las que están compuestas por varios accionistas. En el primer caso encontramos al fundador, propietario de todo el paquete accionario y único controlante y director del negocio. En este caso no hay serios problemas ya que al ser un único dueño, no hay conflicto en torno a la toma de decisiones.

En cambio, en el segundo caso, nos encontramos ya en la etapa de desarrollo de varias generaciones, en donde conviven un gran número de accionistas. Es aquí donde vale centrarse, por que al ser muchas personas las portadoras de una porción social, tenemos diversas y contrarias posturas. Es importante destacar, que como es una empresa familiar, los accionistas son familiares entre sí, muchos son parte del staff permanente de la compañía, y muchos otros no. Con lo que las Asambleas de Accionistas, son un medio imprescindible para informar a toda la masa propietaria sobre las cuestiones atinentes al negocio, debatir sobre estrategias empresariales, o discutir sobre las inversiones.

Diferente es el caso de las sociedades abiertas, en donde conviven también los accionistas que no son parte de la familia. Pero en estas empresas, en donde, generalmente, no hay personas extrañas a la familia, tanto en el consejo familiar como en las asambleas de accionistas, asisten las mismas personas, con lo que será menester que puedan separar los temas a tratar y las decisiones a tomar en una y otra reunión. Éstas reuniones se llevan a cabo una o dos veces al año, y en ellas se tratan los temas más importantes que envuelven al desempeño societario.

### *iii. El directorio de la empresa*

Ernesto J. Poza en su obra *Family Business* definió a *governance*, como la “habilidad de disciplinar y controlar óptimamente la naturaleza de la relación entre los miembros de la familia, los accionistas y los administradores, de tal forma que las empresas prosperen y la familia promueva

y proteja su unidad a través de su capacidad de crear un mercado para el control corporativo”<sup>7</sup>. En esta definición encontramos la esencia del directorio de una sociedad, el que está compuesto por los seres más idóneos y capaces de la compañía.

El directorio es el órgano vital de toda empresa. En la empresa familiar es el encargado de mantener una armonía entre los familiares y los administradores. Tiene por principal objetivo la dirección de la empresa y lo consigue mediante el uso de las habilidades personales de cada director. Entre sus principales tareas distinguimos: asesoramiento al director ejecutivo, control del funcionamiento societario y del normal desempeño de sus políticas, identificar estrategias y buscar alternativas, colaborar en lo atinente al ingreso de las sucesivas generaciones al área empresarial, entre otras.

Esta junta directiva, además actúa en base a estipulaciones legales, que en nuestro país están definidas en la Ley de Sociedades Comerciales. Allí figuran las regulaciones del directorio, y los miembros deberán atenerse a cumplir dichas normas. Es decir, que si bien se desempeñan libremente de acuerdo a lo que les imparten en la asamblea de accionistas, también deberán cumplir con ciertas reglas legales.

Recae en los directores el buen funcionamiento y ejercicio. El actuar con responsabilidad y transparencia, genera confianza al resto de la familia, con lo que aumentará las posibilidades de permanecer en el puesto.

Las empresas alcanzan el éxito cuando son dirigidas correctamente, por personas idóneas, y muchas veces es necesario la colaboración de personas externas a la familia, que posean amplios conocimientos y experiencia en el directorio. Muchas veces ocurre que los mismos miembros familiares no pueden hacer frente a determinadas situaciones dado a que no comprenden la amplitud de la problemática, o no son objetivos. Es por ello que la asistencia de miembros externos, sin intereses en la familia, pero si en el éxito de la compañía sirve como ayuda y también como aprendizaje.

#### **4. Lograr el equilibrio**

Con la teoría de los círculos, se reflejaron los tres órganos con los que debería contar una sociedad familiar para poder lograr un orden y gene-

---

<sup>7</sup> POZA, Ernesto J., “Family Business”, pág. 247.

rar transparencia. Además se analizaron los modos de gobierno de cada una de las instituciones. Sin embargo, es conveniente agregar un nuevo ingrediente a la teoría de los círculos: un gobierno compuesto por personas ajenas a la familia.

El ingreso de las nuevas generaciones tiene similares efectos a las fusiones. Dado a que los miembros admitidos cuentan con beneficios propios porque son propietarios y muchos han sido formados académicamente, se comienzan a excluir otros miembros que ya son parte de la compañía, y la misma se desequilibra. Por lo tanto, será menester crear políticas de ingreso de los nuevos miembros, excluyéndolos del área directiva y otorgándoles las mismas responsabilidades y promociones que se le brindan a cualquier nuevo empleado.

Con esta limitación, las nuevas generaciones no podrán tener acceso a las decisiones negociales, formarán parte del consejo y asamblea familiar, pero no del directorio. Esta restricción irá desapareciendo a medida que se perciban avances en el desempeño laboral de los nuevos miembros. De este modo el directorio irá modernizándose y aprendiendo a adaptarse a los nuevos cambios generados por el avance del tiempo. Gracias a esto, las empresas familiares irán superando uno de los mayores problemas que afronta que es la falta de capacidad para adaptarse a las diversas épocas y mutaciones que se van sucediendo.

La teoría de los círculos de Davis y Tagiuri representa un sistema organizado de convivencia de tres grupos diferentes. Es propicio agregarle un órgano nuevo, que se encuentre distanciado de las tres instituciones entrelazadas, y el cual integre a asesores o personas independientes, totalmente desentendidas con la familia. Estas personas brindarán una opinión objetiva y desinteresada, y aportará nuevas formas de gobierno. Sin embargo resulta muy difícil para las sociedades reclutar personas ajenas a la familia para que desempeñen cargos de alto rango. En Colombia, un Informe de Prácticas Empresariales en el año 2010, declaró que “solamente el 10% de las sociedades de familia, evalúan a los candidatos a suceder a los altos ejecutivos, sin consideración a vínculos familiares”<sup>8</sup>.

Es hora de que las empresas familiares empiecen a tener una visión más moderna, e intenten buscar soluciones más realistas. Con la inclusión de éste nuevo órgano, se le estaría ofreciendo la posibilidad a los

---

<sup>8</sup> El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá, pág. 34.

empleados no familiares de creer en un futuro y de apostar en la compañía, ya que un desempeño destacado genera grandes probabilidades de ocupar un cargo dentro del directorio. En caso de que no se encuentre el candidato deseado dentro de la empresa, se podrá reclutar sangre nueva<sup>9</sup>, personas que incorporen nuevos conocimientos y experiencias. Estos directores independientes son ajenos a todo interés por que no tienen afecto o relación alguna con la familia y tampoco con la empresa. Simplemente realizarán su trabajo y aportarán otra visión al campo de los negocios, sin omitir que puedan llegar a encariñarse con la familia y la empresa.

Hay que dejar en claro que los nuevos directores elegidos deberán contar con una amplia experiencia y formación en directorios empresariales, con lo que se reclutará a profesionales que agreguen valor a la compañía. Son personas calificadas que se han desempeñado en altos cargos, o han sido gerentes o directivos en otras empresas, capaces de crear y mantener la comunicación entre los diferentes grupos que componen la sociedad, y de solucionar los conflictos que podrían generarse entre ellos. Los miembros externos son hábiles para controlar la gestión, dado a que están menos expuestos a los conflictos de interés.

Es importante que se tienda al crecimiento y desarrollo de la empresa. Todos deben compartir los mismos objetivos, o al menos involucrarse en las visiones de la compañía, tener los mismos intereses y cumplir con sus tareas sin entrometerse en la labor ajena. Para que una empresa familiar subsista a través del tiempo y de las generaciones, bastará que esté organizada, que los cargos y funciones se encuentren bien definidos y que todos actúen, en la mayor medida posible, con responsabilidad. También será necesario que los miembros familiares cumplan con su labor, apostando a un futuro, valorando los esfuerzos y dejando de lado la competencia, para comprometerse al éxito de la empresa.

## 5. Bibliografía

ANTOGNOLLI, Santiago, "El Gobierno Corporativo" en "Empresas Familiares: Buenas Prácticas en Argentina: resultados del programa de supervivencia y competitividad de las Empresas Familiares de la Región Centro", ed. Paragraph SA, Universidad Empresarial Siglo 21, Córdoba, 2012, pág. 37.

---

<sup>9</sup> Op. cit., NIETHARDT, Ernesto G., pág. 183.

- TERSICK KELIN, E., DAVIS, John A., MCCOLLOM HAMPTON, Marion y LANSBERG, Ivan, "Empresas Familiares, generación a generación", ed. McGraw-Hill, México, 1997, pág. 248.
- NEUBAUER, Fred y LANK, Alden G., "La Empresa Familiar: Como dirigirla para que perdure", ed. Deusto, Bilbao, España, 1999, pág. 92.
- NIETHARDT, Ernesto G., "La empresa familiar y sus protagonistas", ed. Dunken, Buenos Aires, 2007, pág. 97.
- POZA, Ernesto J., "Family Business", ed. South-Western Cengage Learning, 3ra ed., Mason, USA, 2010, pág. 247.
- TAGIURI, R y DAVIS, J., 1982 Bivalent attributes of family firm. Working Paper, Harvard Business School, Cambridge, MA Reprinted 1996, Family Business Review 9 (2), 199-208.
- URREA ARBELÁEZ, Joaquín, "Gobernabilidad de la empresa de familia" en REVISTA Universidad EAFIT No. 129, Colombia, 2003, pág. 40.
- El gobierno corporativo de las sociedades de Familia en Bogotá, Cámara de Comercio de Bogotá, 2011, pág. 34. Consultado en [http://camara.ccb.org.co/documentos/7432\\_gobcorp1.pdf](http://camara.ccb.org.co/documentos/7432_gobcorp1.pdf), el 22/09/2012.