



La Estrategia en la Empresa Familiar

Comunicación y órganos de
gobierno en la empresa familiar



UNIVERSIDAD
SIGLO 21

MIEMBRO DE LA RED
ILUMNO

➔ 4.1 La comunicación en la empresa familiar

4.1.1 Familia empresaria, familia doméstica

La familia empresaria se encuentra en interacción continua a través de sus tres subsistemas. Esta interacción se da mediante el diálogo. Estas conversaciones, en algunas ocasiones, se presentan estrechamente vinculadas con situaciones conflictivas.

Encontramos así:

- Hijos desmotivados por la constante desestimación de ideas innovadoras y la postergación de los proyectos que ellos presentan por parte de su padre.
- Tensiones entre primos que lideran áreas financieras y de producción por la decisión de la primera de no asignar fondos a incentivos del personal del área productiva, ya que, al no mediar explicaciones, el responsable de producción considera que la decisión es un mensaje para él, de la primacía del poder e influencia de quien dirige el área financiera.
- Que diferencias y celos entre hermanos truncan la toma de decisión relacionada con la ampliación de una línea de producción.
- Que el estilo de vida llevado por los hermanos que trabajan en la empresa familiar es mirado con sospecha por los hermanos que no se desempeñan allí en forma directa; esto puede generar rispideces en la empresa y la familia.

Otras veces, el mero hecho de hablar de temas empresariales en el ámbito familiar y viceversa es fuente de conflicto.

La profesionalización de las conversaciones también es un factor de mayor criticidad, sobre todo en aquellas familias que tienen una forma de comunicarse que no distingue si están en la empresa o en la familia.

Probablemente, los integrantes de la familia consideren que se comunican sin inconvenientes y no llegan a ver la influencia que su manera de conversar y comunicar trae al entorno, a los empleados, a los mandos medios, a los clientes, proveedores, etc. Esta manera, cuando es virtuosa, posiblemente

destrabe obstáculos, genere relaciones expansivas. Pero, cuando no lo es, se cierran puertas de diferentes entornos, y se llega a afectar el prestigio y la supervivencia de la empresa familiar.

En este tema es importante distinguir que se habla de conversación. Los seres humanos conversan, se involucran en un giro fluido de hablar y escuchar. Es relevante por cuanto cada ser humano percibe e interpreta de acuerdo con sus modelos mentales, prejuicios, educación, historia, intereses, necesidades, expectativas. Estas interpretaciones, en el mejor de los casos, se acercarán, pero no resultarán idénticas.

De este modo, se abre un espacio de responsabilidad individual por lo dicho y escuchado, en pos de construir una conversación que permita coordinar con los otros, esto es, empleados, clientes, proveedores, hermanos, amigos, subsistema empresa/familia/propiedad. Si bien conversar y comunicar se usarán como sinónimos, cabe distinguir que por conversar se considera el acompañamiento entre el hablar y el escuchar, habilidad que le pertenece al ser humano, según lo antes expresado. La comunicación, en cambio, se relaciona con las máquinas, con la ingeniería de las comunicaciones, donde los aparatos reproducen sonidos a través de un canal, por medio de un lenguaje; de no mediar interferencias o ruidos en estos, se garantiza la “reproducción textual” del mensaje.

Basta pensar en algunos ejemplos de “malos entendidos” personales, que detectan que esta concepción de la comunicación no es representativa de la manera en que los seres humanos se vinculan.

Si abordamos a la empresa familiar desde una perspectiva psicosociológica, se establecen diferencias entre la familia **doméstica** y la familia **empresaria**.

Es recomendable considerar:

Tabla 1. Diferencia entre familia doméstica y familia empresaria

familia empresaria	familia doméstica
Unión intergeneracional	Pronta fragmentación en cada generación
Proyecto económico común	Nula dependencia económica de los hijos adultos
Familia nuclear- familia múltiple	La familia nuclear original termina al final de su generación
Pronta aparición de influencias políticas	No hay necesidad de profesionalizar las relaciones internas.
Modelos de relaciones formales y profesionales	

Fuente: Elaboración propia.

La familia doméstica es aquella unida por vínculos afectivos, de sangre o adopción, con el objetivo fundamental de reproducción y su preparación básica para la supervivencia. Los modos de gobernarse (derechos y deberes) están dictados por las costumbres y, en nuestro país, por el Código Civil y Comercial de la Nación.

La misión de la familia doméstica es tener hijos, educarlos y procurar que entre ellos haya una relación afectiva razonable. Esto implica una pronta fragmentación de sí misma, ya que en los primeros “20-30 años ha terminado su objetivo fundamental: tener hijos y educarlos para una supervivencia independiente” (Briones, 2009, http://brionesfamiliaempresaria.blogspot.com/2009_08_01_archive.html).

La familia empresaria nace como familia doméstica. En su evolución, al convertirse en una familia empresaria, si se propone mantenerse en el tiempo como tal, las formas de gobierno de la familia doméstica no resultarán suficientes.

Esta diferencia suele no ser tenida en cuenta por las familias empresarias ni en la primera ni en la segunda generación, y puede ser motivo de un pronto final de la empresa familiar. Se diferencian, también, por la profesionalización, tanto en sus relaciones internas como en las existentes entre sus miembros con su empresa familiar.

En las familias empresarias, las “relaciones internas han de ser periódicas, formales y (además de su mayor o menor afectividad) han de estar basadas en intereses y objetivos comunes de carácter profesional. Es imprescindible que la familia empresaria se capacite profesionalmente para ello” (Briones, 2009, http://brionesfamiliaempresaria.blogspot.com/2009_08_01_archive.html).

Se observan rasgos disímiles en las caracterizaciones de ambas instituciones. Estas son algunas de las causas que hacen que el análisis y tratamiento de este tipo de empresas resulte específico. Se reconoce a la familia como el origen de la empresa familiar. También es recomendable identificar que la empresa es el ámbito donde se desarrolla su identidad como familia empresaria.

Conocer la empresa deviene en un requisito para los miembros familiares. Prepararse profesionalmente para ejercer alguno de los roles fundamentales dentro de la empresa es su desafío y su responsabilidad.

4.1.2 Teorema de Bowen

A la familia se la puede entender como un sistema emocional relacional intergeneracional, esto es, personas de diferentes generaciones interrelacionadas y unidas afectivamente. Este sistema que esas personas constituyen presenta un equilibrio dinámico. Este dinamismo implica movilidad, cambio, y en ese movimiento se presentan desequilibrios que, por su propia naturaleza, tenderán a un nuevo equilibrio.

Esos movimientos que se dan al interior del sistema, en términos generales, tienen que ver con personas que tienden a la individualidad y con otras que tienden a agruparse, a mantener la conexión emocional con integrantes del sistema de manera tal que sin ella se sienten amenazados. Buscan estar con otros probablemente en pos de obtener su aprobación. La coexistencia de estas características dentro del sistema abona el terreno para la diferencia entre sus integrantes y la generación de conflictos, ya que, por ejemplo, quienes tiendan a la individualidad evitarán integrar equipos con personas que demanden su atención constante, afectando emocionalmente a estos últimos, quienes quizás se sientan rechazados. De acuerdo con la teoría de Bowen, cuando un sistema de dos personas no soporta tal tensión, es inestable. Un triángulo (una relación entre tres personas) es el sistema de relaciones más pequeño de carácter estable y puede tolerar mucho más la tensión porque implica tres relaciones.

Cuando la tensión es excesiva para contenerse en un triángulo, esa presión se difunde a otros sistemas (que pueden, a su vez, ser representados por otros triángulos).

Figura 1. Triángulo relacionado con el teorema de Bowen



Fuente: Elaboración propia.

Una persona de las tres que conforman el triángulo, denominada externa, suele sentir insatisfacción en esta relación y probablemente buscará la manera de cambiar el sistema para ocupar una posición más cómoda. Las dos personas restantes, las internas, tienden a solidificar su vínculo, pues se prefieren mutuamente por sobre la persona en discordia.

En las empresas familiares puede encontrarse una gran variedad de triángulos, y estos suelen mantener un equilibrio dinámico; en ellos, la posición de externo se rota continuamente. Resulta paradójico que para que dos personas mantengan una relación acomodada necesiten de una tercera que alimente la calidad de su vínculo a partir de coincidir en las críticas hacia ese tercero.

Este comportamiento ha de ser mostrado en los diferentes sistemas y explicitar los costos emocionales, vinculares y también económicos que generan. Poner a la luz las dinámicas defensivas que operan tanto en las familias como en las empresas, resulta un desafío que reporta grandes beneficios. Esto es, mostrar aspectos que se callan para indagarlos en pos de encontrar las creencias y juicios que sustentan estas rutinas más que ahondar en el contenido del tema en particular.

4.1.3 Factores que dificultan la comunicación

Recordemos la importancia que la comunicación alcanza en el desarrollo de la vida de las personas y, con ellas, de las familias y empresas. Las habilidades conversacionales se convierten en competencias básicas para interactuar con otro y trabajar en equipo. La escucha emerge como competencia guía de la conversación, ella condiciona la efectividad conversacional. La escucha opera en cada una de las personas intervinientes, quienes interpretan lo dicho según sus modelos mentales, sus prejuicios, su historia. ¿Será, entonces, que ante una cosa dicha puede haber más de una interpretación? La respuesta es sí. Al notar esto, se advierte también que la habilidad para escuchar puede ser un recurso facilitador u obstaculizador en la comunicación. Es preciso observar a los integrantes de la familia y de la empresa cuando están juntos, trabajando o no. ¿Cómo conversan? ¿Se escuchan?

Esta habilidad conversacional es uno de los requisitos básicos de cualquier equipo efectivo. Generalmente, no se es consciente cuando el desarrollo de esta competencia es insuficiente. En reiteradas ocasiones se detecta que mientras una persona habla, quienes “escuchan” están concentrados en elaborar sus respuestas, conversan entre ellos, chequean el celular... Cabe preguntarse ¿están escuchando?

Al preguntarse por qué será que eso sucede, numerosas situaciones surgen que tiñen la escena: “estoy con un problema importantísimo que resolver”, “es que lo dice para molestarme”, “habla para exponerme ante los empleados”, “no tiene idea de lo que está hablando... me va a escuchar”, “¡estoy enojado!”. Se advierte que se adjudican motivos, surgen calificaciones, prejuicios, celos, enojos.

La escucha está condicionada por las experiencias previas, sean estas con la persona o ajenas a ella. Es importante detectar la emocionalidad con la que se está en la conversación, ya que esta operará como filtro y barrera en la escucha. Hasta ahora, la atención estuvo puesta en la escucha, pero en la conversación participa también el habla. Este otro componente no es indiferente.

La manera en que se habla podrá generar conflictos o facilitar acuerdos. En la manera de hablar impactan el tono y volumen de voz, la gestualidad que acompaña. También, el modo. Hacerlo de manera respetuosa, en un lenguaje afín, sin tecnicismos, y teniendo en cuenta el lugar donde se conversa, el contexto. Es responsabilidad de quien habla generar una conversación sincera, empática, basada en el respeto. Estos aspectos son condicionantes de cualquier conversación y sistema.

En las empresa familiar la sensibilidad se potencia. Generalmente, los roles se confunden, se mantienen independientemente del sistema en que se encuentren y ya se ha visto que los sistemas que componen la empresa familiar presentan diferencias sustanciales. Así, el padre ve a sus hijos desde la igualdad, desde el vínculo amoroso, protector, donde los hijos, como tales, lo son independientemente del tiempo y el espacio. Estar parado en este rol en el ámbito empresarial es una fuente de conflicto cuando los hijos participan activamente en ese espacio, con responsabilidades y competencias diversas. Reconocer diferencias entre sus hijos es un tema que resulta hostil. En tanto, los hijos, educados bajo el valor de la igualdad, demandan retribuciones y beneficios uniformes, sin vínculo con el desempeño.

En las familias y en las empresas, con frecuencia se mantienen secretos que pasan de generación en generación a pesar de comportarse todos como si desconocieran el asunto. Esta práctica, ya expuesta, es un obstáculo importante a la hora de conversar. El hecho de compartir una historia y tiempo en actividades comunes, en ocasiones lleva a inferir que el otro “sabe” lo que se quiere decir, pedir o los recursos disponibles. Lo “obvio” también es una fuente de conflicto. Para que esto no suceda, lo obvio no es un lugar para dar por sentado, para no hablarlo, sino por el contrario, para construirlo conjuntamente, y dar sentido a la definición que la Real Academia Española facilita de obvio: “(Del lat. *obvius*). 1. adj. Que se

encuentra o pone delante de los ojos. 2. adj. Muy claro o que no tiene dificultad” (Real Academia Española, 2014, <http://dle.rae.es/?id=QqNauxm>).

4.1.4 Buenas prácticas recomendadas

A partir de lo compartido, se pueden delinear aspectos que hacen a buenas prácticas conversacionales:

- Hacerse cargo de la propia escucha y de la del otro. Aplicar herramientas para acercar interpretaciones: compartir motivaciones que llevan a hablar, indagar, chequear la escucha.
- Generar el contexto suficiente para que el otro comprenda aquello sobre lo que se habla.
- Hablar responsablemente, en primera persona, hacerse cargo de aquello que se dice, se siente, y evitar hablar en nombre de terceros o adjudicar intenciones.
- Fundamentar los juicios vertidos y mostrar las situaciones que evidencian lo expuesto, el estándar esperado, los motivos que llevan a decir lo que se dice, hacer pedidos concretos de cambio.
- Preguntar aquello que se quiere pedir o saber sin esperar que el otro lo intuya.
- Generar espacios para que los otros expresen sus puntos de vista.
- Escuchar desde el respeto a todos los interlocutores, independientemente del contenido de sus exposiciones. Recordar que es posible disentir con el contenido y respetar a las personas.
- Generar confianza y empatía para que la conversación pueda fluir.
- Abrir las conversaciones en el ámbito correspondiente.
- Acordar los códigos conversacionales de cada ámbito.
- Evitar la ironía y estar atentos al uso del humor. Por momentos, este puede distender; en otros, dificultar y hasta truncar conversaciones.
- Reconocer el valor e impacto de las habilidades conversacionales y capacitarse en ellas. La comunicación es una herramienta vital para el éxito de una empresa y su proyección en el tiempo.

Algunos aspectos dificultan particularmente la comunicación en la empresa familiar:

Figura 2. Dificultades en la comunicación en la empresa familiar



Fuente: elaboración propia en base a [Imagen sin título sobre la conversación], 2012, https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/I/51ALhchJvqL._SX351_BO1,204,203,200_.jpg

Para profundizar sobre este tema:



*Sucesión y conflictos en empresas familiares.
Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras
Estudios y Perspectivas en Turismo, vol. 22, núm. 5, 2013, pp.
854-874 Centro de Investigaciones y Estudios Turísticos
Buenos Aires, Argentina*

➔ 4.2 Los órganos de gobierno en la empresa familiar

4.2.1 Los órganos de gobierno

Los **órganos de gobierno corporativo** en cualquier empresa en general, y en las familiares en particular, representan la herramienta de profesionalización más poderosa que se puede construir e implementar. Es a través de ellos que la familia empresaria se constituye en empresa familiar y puede arremeter con los cambios que necesita realizar.

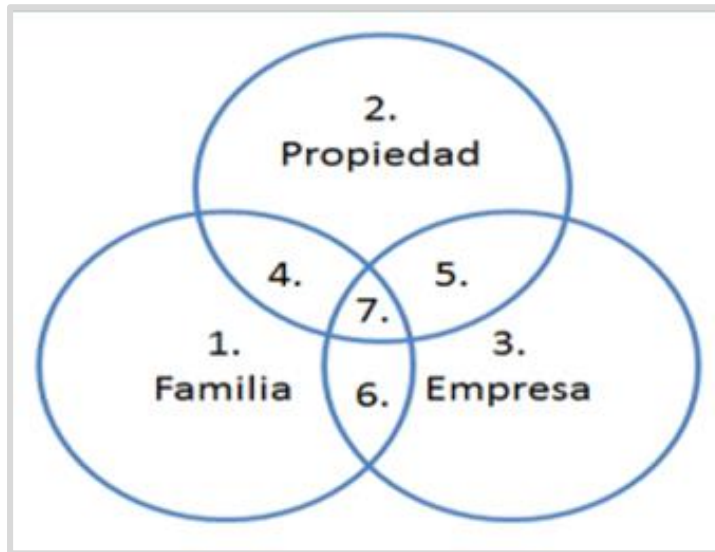
Asimismo, desde su constitución y en función de su implementación permitirán a los miembros de la familia, madurar, desarrollar sus diferentes roles, entender la lógica y cuidar la esencia de la familia en relación a su negocio. Así es que proponemos al comienzo de cualquier trabajo de profesionalización su constitución y aprendizaje por parte de la familia para que sirvan de andamios y columnas para avanzar en el arduo camino de crecer sosteniblemente.

Presentar los órganos de gobierno al arranque del proceso le da a la familia un marco formal para manejarse en las reuniones del que normalmente carece. Implantar los órganos de gobierno implica que la familia empiece a pensar de manera formal en las reuniones, y que se maneje en las mismas con las reglas que rigen la actividad de cualquier órgano colegiado. Si se logra esto, las reuniones generales se desarrollan en un marco mucho más organizado y eficiente.

4.2.2 Formalización del protocolo y los órganos de gobierno

La formalización del protocolo se lleva a cabo mediante la firma del mismo. El verdadero significado de este acto está dado por el compromiso asumido por cada uno de los actores en el proceso, ya que, si el proceso fue realizado adecuadamente, las conclusiones y acuerdos a los que se llegaron no han de ser más que el resultado de lo que ellos mismos consideran correcto y necesario. Como resultado de ello debiera producirse una internalización natural de las normas y pautas pactadas en el protocolo, y la firma del mismo es un acto cargado de simbolismo que encierra la completa y voluntaria adhesión de los firmantes a su contenido.

Figura 3. Modelo de los tres círculos



Fuente: Fuente: elaboración propia en base a Gersick, Hampton, Langsberg, 1997.

Es clásico entre nosotros el **Modelo de los tres círculos** de Davis y Tagiuri de 1982, relacionado con la estructura de la empresa familiar, donde se describe la manera en que se superponen los sistemas de la familia, la empresa y la propiedad, así como los distintos lugares que pueden ocupar sus distintos miembros de acuerdo con su pertenencia a alguno de los siete subconjuntos que se forman en sus intersecciones.

Recordemos que:

- **El círculo familia:** incluye a todos los miembros de un mismo grupo familiar.
- **El círculo empresa:** incluye a todos los individuos que trabajan en ella y perciben un beneficio económico directo, producto de su trabajo, y que aportan valor a la misma.
- **El círculo propiedad:** formado por los que son dueños de las acciones o participaciones sociales de la empresa, y que generan un conjunto de derechos y obligaciones sobre ella.

Cada uno de estos ámbitos, conformados por más de una persona, requiere de un órgano de gobierno específico que le permita generar y manifestar la voluntad destinada al cumplimiento de sus fines propios.

En el caso de la propiedad y de la empresa, es la legislación de cada país la fuente principal a la que debemos recurrir para estructurar el órgano de gobierno correspondiente, por lo que se vuelve imprescindible contar con

asesoramiento legal adecuado que asegure un funcionamiento que respete las pautas del ordenamiento jurídico.

En el caso de la familia, debemos recurrir a órganos novedosos, no legislados, y cuyo funcionamiento se adecúe a la realidad de cada familia empresaria, gozando de una gran libertad para definir sus lineamientos, siempre cuidando de que exista una adecuada coordinación con el resto de los órganos legales.

4.2.3 Cuestiones comunes a todos los órganos de gobierno

Todo órgano de gobierno se integra con dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. El elemento objetivo está representado por un doble conjunto normativo:

a) Las que establecen las facultades, funciones y atribuciones asignadas al órgano por la ley, el estatuto y el protocolo familiar, y a las que denominamos elemento objetivo material; y

b) aquellas que establecen la manera en que debe funcionar el órgano, denominadas elemento objetivo formal. El elemento subjetivo lo componen las personas que integrarán el órgano, ejerciendo las funciones a él atribuidas, y que conforman el vehículo para atribuir al grupo las decisiones que éstas personas decidan y ejecuten (Roitman, Aguirre y Chiavassa, 2010, p. 269).

Una correcta estructuración de los órganos de gobierno de la empresa de familia requiere incorporar acuerdos sobre cada uno de estos elementos. Entonces, dado cualquier órgano de gobierno, se debe definir:

Elemento objetivo

- **Material (facultades, funciones y atribuciones)**

Se debe responder aquí a las preguntas: ¿Para qué se crea el órgano? ¿Qué asuntos debe resolver? ¿Cuál será su ámbito de actuación y su responsabilidad? ¿Sobre cuáles aspectos de la empresa de familia resuelve de manera soberana, sobre cuáles de manera coordinada con otros órganos y sobre cuáles no tiene injerencia?

- **Formal (manera en que debe funcionar el órgano)**

- 1) **Periodicidad de las reuniones:** ¿Cada cuánto tiempo se debe reunir el órgano?, o bien ¿cuántas reuniones al año, al mes o a la semana?
- 2) **Convocatoria:** ¿Quién convoca a las reuniones? ¿Con que antelación debe hacerse? ¿Quién es el responsable de formular el orden del día? ¿A dónde puede consultarse la documentación necesaria para asistir a la reunión del órgano? ¿Cuáles son las formalidades que se deben cumplir para que la convocatoria sea válida?
- 3) **Quorum:** ¿Cuál es el número mínimo de integrantes del órgano que deben estar presente para sesionar válidamente? ¿Qué pasa si ese número no se reúne? ¿Se suspende la reunión o se realiza con el número de personas que se encuentren presentes luego de una espera determinada? ¿Todas las decisiones se pueden tomar con el mismo *quórum* o hay decisiones que requieren un *quórum* especial? ¿Quién es el encargado de verificar que se ha reunido el *quórum* necesario?
- 4) **Coordinación/Presidencia:** ¿Quién coordina/preside la reunión? ¿Qué atribuciones tiene? ¿Su voto vale más que el resto?
- 5) **Deliberaciones:** ¿Existen reglas especiales para el desarrollo de la reunión, como tiempo límite, tiempo de uso de la palabra, cuartos intermedios, etc.?
- 6) **Toma de decisiones:** ¿De qué manera se adopta una decisión? ¿Consenso, votación o ambas? ¿Cómo se formaliza esa decisión? ¿Son necesarias mayorías especiales para temas determinados?

Elemento subjetivo (personas que integran el órgano)

- **Cualidades o características de sus integrantes.** Se busca responder a la pregunta: ¿Quién debe integrar el órgano? Definir la edad, la formación profesional, la trayectoria en la empresa o en la familia, el cargo en la empresa de ser necesario, la dedicación necesaria, etc.
- **Elección de sus miembros:** ¿De qué manera se eligen los integrantes del órgano? ¿Quiénes están en condiciones de participar en la elección?
- **Duración en las funciones:** ¿Cuánto tiempo se ejerce el cargo? ¿Es renovable o vitalicio?

- **Retribución:** ¿El cargo se remunera de alguna manera o es *ad honorem*?
- **Remoción/renuncia/incapacidad.** ¿Cómo se procederá en caso de que acontezca cualquiera de estas situaciones? ¿Se prevén suplentes para cubrir los cargos? ¿Cuáles son las condiciones que deben darse para que proceda la remoción? ¿Debe haber causa o puede ser encausada? La renuncia, ¿tiene un procedimiento especial? ¿Debe ser aceptada por alguien o basta su mera comunicación? ¿A quién o quiénes? ¿Qué entendemos por incapacidad? ¿Quién la determina?

La respuesta a todas estas preguntas nos debe asegurar una conformación óptima de cualquier órgano de la empresa familiar. La mayoría de ellas (las referidas al elemento objetivo formal y al elemento subjetivo) deben ser resueltas en el marco de un PESA –Proceso Estratégico de Sucesión Anticipada–, ya que se relacionan directamente con el tipo de empresa y el tipo de familia en particular.

Definir con exactitud estos parámetros aquí podría hacernos incurrir en el grave error de creer que estas herramientas son estándares e intercambiables.

El consultor, en pos de ayudar a la familia empresaria, acompañará a definir el contenido que mejor se adecúe a la realidad de la empresa, al momento histórico de la familia y a su proyecto de gestión en el mediano plazo.

Si bien mencionamos que el diseño es a medida, compartiremos aquí algunas consideraciones generales en el marco del elemento subjetivo al tratar de los órganos de gobierno en particular.

Respecto al elemento objetivo material, en el punto correspondiente de este módulo, brindaremos una definición de lo que consideramos las funciones que cumplirán los diversos órganos de gobierno en una empresa de familia.

4.2.4 Construcción de los órganos de gobierno de la empresa familiar

Un juego de roles

La gestión profesional de la empresa familiar puede concebirse como un juego de roles en el que participen todos los miembros involucrados de la familia. Se trata de gobernar a la empresa mediante reuniones específicas para cada uno de los roles que ejercen los integrantes de la organización.

Para una conducción profesional, es necesario reunirse como accionistas e interactuar como **socios** y no como padres e hijos o primos y tíos; reunirse como gerentes, intercambiar ideas entre pares: gerente de producción, gerente administrativo, jefe de ventas, etc., no entre padres e hijos o primos y tíos; y reunirse como familia, donde sí, efectivamente, los que se sientan alrededor de la mesa son padres e hijos o primos y tíos.

Cuando se comprende esta variedad de roles y se interpretan las características de cada uno de ellos, la empresa comienza a crecer y los conflictos a disminuir.

Que esto suceda no es tarea simple, particularmente cuando la empresa nace de la visión y esfuerzo de un emprendedor que con el paso del tiempo abre su proyecto a los miembros de la familia que se suman a esta y a su empresa.

Como plantea el personaje de caricatura Pogo (Walt Kelly), “Hemos buscado y buscado y hemos encontrado al enemigo. Somos nosotros mismos”.

En muchas ocasiones, es el propio fundador el que frena el crecimiento de la empresa al quedar aferrado a una mentalidad emprendedora, imprescindible en la primera etapa, sin dar el paso hacia una mentalidad empresaria profesional, necesaria para acompañar y acompasar la evolución del proyecto emprendimiento devenido empresa.

La ausencia de los órganos de gobierno genera la confusión o desconocimiento de objetivos y necesidades entre la familia y la empresa. Las responsabilidades no están definidas, lo que implica que todos hacen de todo y nadie es responsable de nada.

Los problemas de familia se trasladan a la empresa, lo que influye a su vez en el clima laboral general.

Al no definir objetivos de cada sistema, no se premia el resultado del trabajo sino la actitud del trabajador; se premia al que parece que trabaja mucho y no al que mejor resultados consigue. No se definen las áreas y los responsables de cada una; de este modo, el personal tiene más de un superior.

Las consecuencias de no definir órganos de gobierno son:

- Falta de definición de responsabilidades y de objetivos.
- Escasa orientación a resultados.
- Problemas familiares y de clima laboral.
- Reporte a varios superiores simultáneamente.

Como se observa en la figura siguiente, cada subsistema tiene sus órganos de gobierno:

- La propiedad está a cargo de la asamblea y el comité de acciones/reunión de socios.
- La familia, del consejo y asamblea familiar.
- La empresa, del directorio o la alta gerencia.

Figura 4. Los órganos de gobierno de cada subsistema de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia.

La definición y puesta en marcha de los mecanismos de control de gestión exigen responsabilidades definidas, orientación a los resultados y reconocimientos al cumplimiento de objetivos.

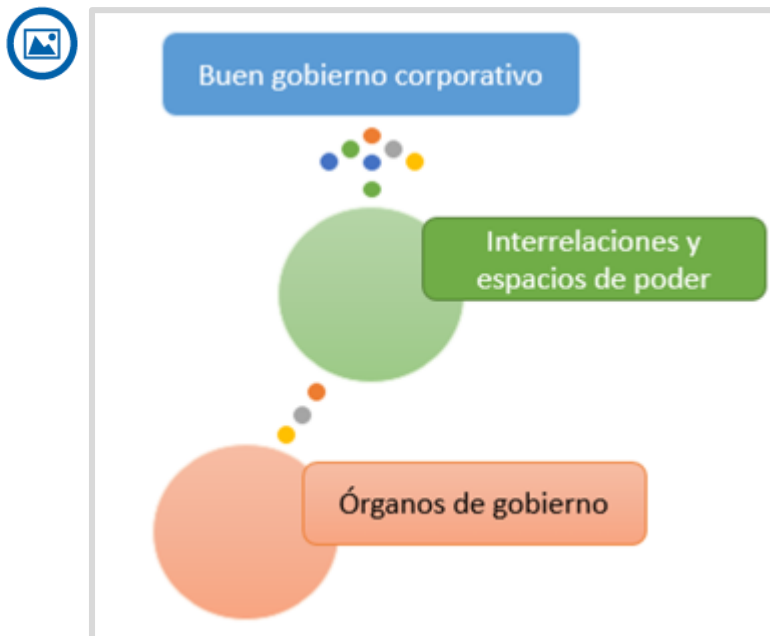
Cada integrante de la empresa familiar asume responsabilidades, en algunos casos de áreas determinadas de la organización. Se establecen, de este modo, líneas definidas de autoridad.

Con acuerdo de líneas de reporte, maneras de gestionar, objetivos, criterios de medición y evaluación, entre otros, se trabaja también hacia la disminución de fuentes de conflictos familiares, aspectos que a su vez influyen en el clima laboral.

Crear órganos de gobierno y ponerlos en funcionamiento constituye el primer paso para avanzar en la escalera virtuosa de la empresa familiar, que asciende hacia la construcción de relaciones y espacios saludables de poder para arribar a un estadio de maduración tal que permita el surgimiento de

un gobierno corporativo. Como se advierte en el gráfico, el cambio es de adentro hacia afuera, según evolucione la empresa y la familia.

Figura 5. Escalera virtuosa de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia.

A partir de lo expresado anteriormente, acordaremos que un órgano de gobierno es un ente conformado por personas que se reúnen y toman decisiones que influyen en un ámbito determinado.

4.2.5 Órganos de gobierno del ámbito de la empresa

La mayoría de las empresas, ante la pregunta ¿tienen un directorio definido?, responden: “Sí, por supuesto, ¡de acuerdo con los estatutos!”. Y ante la pregunta ¿Y se reúnen?, la respuesta es casi indefectiblemente: “No, casi nunca”.

Para que una empresa familiar funcione correctamente es recomendable que, aunque en algunos casos se integren por casi las mismas personas, se definan grupos de trabajo específicos para cada círculo, y que estos se reúnan regularmente para tratar sobre la temática de su campo de acción.

El directorio o alta gerencia –en algunos casos, la gerencia a secas– es el órgano de gobierno de la empresa, es decir, del negocio familiar, donde se reúnen todos los que tienen participación en la gestión, los responsables de sectores o áreas, sean familiares o no.

Los órganos de gobierno son reuniones, no designaciones ni cargos.

Un órgano de gobierno funciona si se reúne y si toma las decisiones que atienden a su ámbito.

Por gobierno debe entenderse el procedimiento por el que se desarrollan los mecanismos de ordenación de cada sistema, que persigue el control y dirección con el fin de definir las formas de actuar de la empresa, y de la familia, para alcanzar los objetivos deseados.

El gobierno de la empresa familiar debe garantizar el adecuado funcionamiento del negocio, establecer reglas claras y definir los derechos y deberes de los responsables de la propiedad, de los familiares y de los directivos, es decir, separar los ámbitos donde se discuten y se deciden las cuestiones relativas a la propiedad, la familia y la empresa.

“El gobierno empresarial es un sistema de estructuras y procesos para dirigir y controlar a las empresas” (Casillas, Díaz, Rus y Vázquez, 2014, p. 114) y dar cuenta de ello.

Vale la pena destacar cada uno de los verbos que aparecen en esta definición:

- **Dirigir:** significa desarrollar el rumbo estratégico a largo plazo y decidir la asignación de recursos.
- **Controlar:** es supervisar las labores de dirección llevadas a cabo por los miembros de la alta dirección. Observar si cumplen los objetivos.
- **Responder:** implica dar cuenta a todos los agentes involucrados, accionistas, miembros de la familia y hacer la devolución de su trabajo a los directivos.

Teoría del órgano. Concepto de órgano

Desde el ámbito del Derecho Societario se profundizó en el estudio de las razones por las cuales era lícito pensar en que la voluntad de una o más personas físicas podía considerarse como voluntad de una persona diferente (el grupo, la empresa, la sociedad) y, por lo tanto, distinta que la de los individuos que la componían. Se recurrió a la noción de organismo biológico, considerando que los grupos sociales son organismos vivos cuyas funciones específicas son cumplidas por diversos órganos.

“Se consideraba a la persona jurídica como una persona real, formada por seres humanos reunidos de cuya reunión surge una voluntad nueva y de orden superior, diversa de las voluntades de sus miembros” (Roitman, Aguirre y Chiavassa, 2010, p. 268).

De esta manera, se resuelve la cuestión de determinar cómo se forma y se manifiesta la voluntad de un grupo de personas que actúan de manera coordinada, y que no podemos determinar de manera intuitiva como en el caso de los seres humanos individuales.

Podemos definir al órgano como “La persona o grupo de personas que, por disposición de la ley, están autorizados a manifestar la voluntad del ente y a desarrollar la actividad jurídica necesaria para la consecución de sus fines” (Brunetti, 1960, p. 357).

La Ley de Sociedades Comerciales actualmente vigente adopta la Teoría del Órgano para la organización de la estructura interna y funcional de las sociedades comerciales y para reglamentar la manera en que esta se relaciona con los terceros ajenos a la organización.

Según el tipo de sociedad de que se trate y en función de su mayor o menor complejidad, la Ley de Sociedades asigna las funciones de administración, gobierno y fiscalización a uno o más órganos específicos. Además, determina en cada caso su composición y funcionamiento.

Sin embargo, en las empresas de familia los órganos de gobierno que les son específicos a su modalidad presentan una dinámica más compleja que la de las sociedades comerciales de las que normalmente se sirven. Esta realidad más compleja obliga a pensar en la necesidad de crear órganos de gobierno que sirvan para generar y manifestar una voluntad diferente a la estrictamente empresarial-comercial, voluntad tendiente a mantener la armonía y el equilibrio entre las diversas instituciones que conviven en el seno de la empresa de familia.

En general, se observa que las empresa familiar, en primera instancia, se encuentran en un escalón básico donde se desarrollan:

- Reuniones individuales.
- Decisiones reactivas.
- Falta de planificación.

Durante el proceso de evolución, el cual demanda mucho trabajo y capacitación, avanzan hacia:

- Reuniones grupales.
- Toma de decisiones sin identificar el tipo (operativas, tácticas, estratégicas).
- Planificación y definición de objetivos a corto plazo.
- Inicio de las relaciones entre áreas.

Para que este salto sea viable, es necesario que las relaciones entre los integrantes de la empresa familiar se sustenten en la confianza. Superada la etapa de transición, el paso siguiente es el de la madurez esperada, caracterizado por:

- Reuniones de equipo.
- Decisiones estratégicas adoptadas sobre la base de información disponible.
- Agenda de temas a tratar.
- Planificación a mediano y largo plazo.

Alcanzar esta etapa requiere tiempo. Es una etapa de gestión caracterizada por la delegación, ya que durante el proceso se aprendió a planificar y confiar en que el resto de los integrantes de la empresa familiar pueden ayudar.

Los órganos de gobierno de la empresa no se desarrollan aisladamente, lo hacen integrados e interrelacionados con los órganos de gobierno de otros subsistemas, como se observa en el gráfico siguiente.

Figura 6. Interrelación entre órganos de gobierno (O de G) de la empresa familiar



Fuente: elaboración propia.

Alta gerencia

La alta gerencia es la responsable de gestionar las operaciones rutinarias de la empresa familiar, de acuerdo con la estrategia fijada por el Directorio.

Este órgano de gobierno cumple un rol central respecto al desempeño de la compañía y la creación de riqueza, ya que la calidad de los ejecutivos que lo integran resulta un factor clave para el éxito de la empresa familiar.

Con el crecimiento de la empresa familiar, tanto en volumen de negocio como en complejidad, la dirección y gestión a cargo del socio fundador resulta insuficiente, particularmente por la informalidad que caracteriza a sus actos y toma de decisiones. Con esa evolución se hace necesario el surgimiento de una estructura gerencial formal que lleve adelante un proceso de toma de decisiones descentralizado, constituyendo así un órgano de gestión empresarial competente para afrontar la complejidad de las empresa familiar y las operaciones cotidianas más desafiantes.

Cabe considerar estos aspectos a la hora de conformar responsablemente la alta dirección de la empresa familiar, y evitar reservar los cargos de alta gerencia exclusivamente para algunos miembros de la familia. Cuando se decide hacerlo, generalmente tiene impacto negativo en el desempeño de los gerentes no familiares que se sienten desmotivados por considerar que, independientemente del nivel de su compromiso y dedicación, la alta gerencia no resulta una posibilidad para ellos. En estos casos, también la empresa familiar se verá perjudicada, ya que la situación le demandará esfuerzos extras para retener a esos ejecutivos talentosos no familiares.

Gestionar implica

Conducir equipos de trabajo y a través de la delegación y el liderazgo hacer que otros hagan.

- Tomar decisiones.
- Planificar.
- Organizar, controlar, evaluar, tomar medidas correctivas.
- Gestionar resultados con y mediante el involucramiento de otras personas.

A nivel personal

- Poseer fuertes valores.
- Crear visiones compartidas.
- Poseer capacidad de reflexión y alto grado de inteligencia emocional.
- Poseer conciencia, sensibilidad y responsabilidad social.

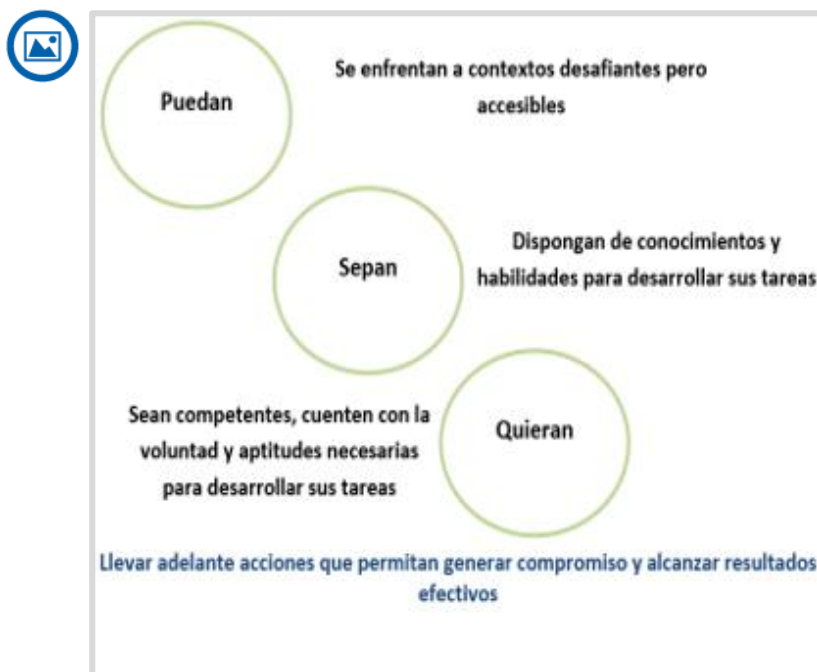
Un gerente eficaz miembro de la alta gerencia:

- Define qué es necesario hacer.
- Evalúa las mejores opciones para la empresa familiar.

- Desarrolla planes de acciones.
- Toma decisiones y asume la responsabilidad por las consecuencias de ellas.
- Posee habilidades comunicacionales y las ejercita.
- Gestiona reuniones productivas.
- Se expresa en plural, habla de nosotros en lugar de yo.

Los desafíos que enfrentan quienes gerencian se relacionan con lograr que las personas a su cargo:

Figura 7. Desafíos de gerenciar



Fuente: elaboración propia.

Consejo de administración

El consejo de administración suele surgir tras la puesta en funcionamiento del protocolo familiar y cuando la empresa familiar ha tomado cierta dimensión y complejidad.

Es un órgano de gobierno donde se toman decisiones de gestión relevantes, asiste a que el directorio sea efectivo, evalúa y controla el funcionamiento integral de la organización y los puestos clave.

Dada la importancia de las operaciones a cargo del consejo de administración, algunas empresa familiar incorporan figuras externas como asesores o consejeros. Estas personas se suman a las reuniones, ya que suelen aportar perspectivas diferentes, efectividad y asertividad en la toma

de decisiones, contactos claves para el desarrollo del negocio, información y juicio crítico.

La construcción del mismo se adecuará al tamaño de la empresa, de la familia, al tipo y madurez de las relaciones interpersonales, a la generación que comanda la empresa familiar.

Este órgano de gobierno representa los intereses de los accionistas, velará por el cumplimiento de los requisitos legales. Observará también el rendimiento de la empresa familiar sin descuidar la cohesión familiar ni el vínculo entre la empresa y la familia en pos de facilitar un clima de confianza, transparencia y honestidad.

Requerirá estar atento para evitar caer en algunos de los aspectos riesgosos que se generan en su entorno, como son:

- La falta de diferenciación entre tareas de dirección y de gobierno.
- Intereses de los propietarios, familia y empresa no definidos.
- Puja de poder e influencia entre las ramas familiares propietarias.

Tapies (2015) considera que los retos que afronta el Consejo de Administración de una empresa familiar son:

- Definir y velar por los valores de la empresa familiar.
- Reconocer la dimensión familiar.
- Velar por los intereses de todos los propietarios.
- Asegurar que la empresa cumple con los requisitos legales.
- Guiar al director general y al equipo directivo en el largo plazo.
- Contratar, evaluar y, si fuera necesario, despedir al director general.
- Mantener un buen nivel de asertividad.
- Construir puentes entre la familia, los propietarios y la empresa. Autoevaluar el trabajo del consejo.
- Crear un clima de confianza entre los consejeros.

Consejo directivo

El consejo directivo en una empresa familiar tiene como propósito asegurar la sucesión de la alta gerencia, los sistemas de control y de administración del riesgo, guiar pero no involucrarse en cuestiones cotidianas, entre otros, informar a los dueños y demás interesados.

Este órgano de gobierno aparecerá en escena cuando su existencia agregue valor. Deben estar atentos a no superponer actividades con las desarrolladas por otros órganos de la empresa familiar.

Por lo expresado anteriormente, el tiempo y esfuerzo de sus integrantes para las tareas mencionadas estará en estrecha relación con el tamaño y la complejidad de la empresa familiar.

No hay ningún criterio establecido para definir el número de integrantes, aunque una pequeña cantidad de participantes reviste algunos beneficios como una mayor eficiencia en su desempeño, ya que sus integrantes tendrán mejores posibilidades de comunicarse, escucharse entre sí y mantener en buen cause las discusiones. Además, resultaría más sencillo convocar, organizar reuniones y alcanzar el *quórum* necesario cuando el grupo sea pequeño y no cuando sea grande.

Según expresa la IFC en su “Manual IFC de gobierno de empresas familiares”, los buenos directivos se caracterizan por:

Tabla 2. Características de los buenos directores

Características personales	Calificaciones profesionales
<ul style="list-style-type: none"> • Integridad personal y rendición de cuentas. • Capacidad para trabajar en equipo. • Buenas habilidades de comunicación. • Liderazgo. • Fuertes habilidades analíticas. • Coraje/valor, autoconfianza y capacidad de cuestionar a otros directores, miembros de la familia y ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la industria. • Buen juicio comercial. • Habilidad y destreza en áreas pertinentes (a ser definidas por la compañía). Éstas podrían incluir: estrategia; comunicación; legal; finanzas y contabilidad; administración del riesgo y control interno; recursos humanos; y gobierno corporativo. • Vínculos y conexiones útiles.

Fuente: Corporación Financiera Internacional, 2011, p. 16.

4.2.6 Órganos de gobierno de la propiedad

En este órgano de gobierno se reúnen todos los que tienen participación en la propiedad de la empresa.

Asamblea de socios o accionistas

Constituye el órgano de gobierno de la sociedad por excelencia, generalmente se reúne una vez al año. Es fundamental que su actuación esté caracterizada por la transparencia y eficacia, ya que bajo su órbita se encuentra la toma de decisiones y el control que hacen a la vida de la sociedad y a la protección de los intereses de los accionistas, es por eso que otro de los rasgos de su accionar debe ser la eficacia.

En algunas ocasiones, cuando el tamaño de la empresa familiar es pequeño o quienes la componen tienen esta creencia, la asamblea de accionistas puede tomarse como una reunión familiar o de socios. Aun cuando el número de integrantes sea mínimo, es recomendable darle a la reunión la importancia que tiene.

En este órgano, las decisiones y debates rondan en torno a temas como:

- alianzas estratégicas,
- modificaciones del objeto social,
- disolución,
- aprobación de estatutos de la empresa,
- nombramiento del Directorio, definición de mecanismos de compensación,
- supervisión del Directorio en cuanto al cumplimiento de metas,
- asignación de utilidades y definición de política de dividendos.

La asamblea de accionista no aborda detalles de la gestión. En ella priman cuestiones relacionadas con factores de información y derechos de los accionistas.

Quiénes participan tienen derecho a que la información a discutir en la reunión les sea entregada de manera anticipada, y a indagar sobre las situaciones que se evalúan. El derecho al voto puede ser emitido en forma directa por el accionista o delegar en quien estime que lo representa adecuadamente.

Las asambleas pueden ser ordinarias o extraordinarias. Será extraordinaria cuando los temas a abordar revistan características atípicas y el impacto haga a la vida societaria.

Directorio

Una organización gigantesca puede tener un directorio¹ de solamente una persona, ya que los directores no necesitan trabajar en la empresa desarrollando tareas específicas. Conforman un órgano de gobierno, cuya función es formar la voluntad necesaria sobre la manera en que se conseguirán los objetivos definidos por los dueños.

Esta es la razón por la cual la Ley de Sociedades Comerciales no exige ninguna habilidad ni formación especial para ser director, ni que desempeñen tareas diariamente en la empresa (solo exige cuatro reuniones

¹ Utilizamos la expresión **directorio** porque es la más extendida en el ámbito de las empresas de familia. No significa, sin embargo, que nos refiramos estrictamente al órgano de administración de las Sociedades Anónimas definido en la Ley de Sociedades, aunque tomamos muchos de sus elementos.

al año); es porque en ese nivel no deberá tomar decisiones técnico/operativas que requieran formación especial y presencia *full time* en la empresa.

Lo anterior no implica que defendamos un directorio poco profesional; por el contrario, creemos firmemente que la profesionalización del directorio es indispensable para el crecimiento y sustentabilidad de las empresas de familia. Pero la profesionalización debe darse en áreas de administración, no necesariamente en cuestiones técnicas referidas a la operatoria de la empresa. Para fundamentar esta posición, pensemos en los grupos económicos que se dedican a las más diversas actividades. Sería imposible conformar un directorio en el que estuvieran presentes especialistas de todas las áreas abarcadas por la operatoria del grupo. El directorio debe ser capaz de definir políticas generales. La concreción de esas políticas sí deberá estar a cargo de cuadros técnicos formados en la especialidad de que se trate.

Puede que algunos miembros del directorio cumplan, además, funciones técnico-operativas. Surgen casos en el que la misma persona cumple dos o más funciones. Ejemplo: un miembro del directorio puede, a su vez, ser gerente o director ejecutivo de compras.

Con el paso de las generaciones, la propiedad se atomiza, por lo que los dueños son cada vez más dependientes del directorio. Es necesario, por lo tanto, que las distintas ramas familiares estén adecuadamente representadas en el directorio, a fin de mantener un sano equilibrio de poderes entre las mismas. Siempre recomendamos que cada rama familiar elija a su representante en el directorio, la elección debe respetar el elemento subjetivo definido en el protocolo familiar.

Además de la formación sistemática necesaria para integrar este órgano, es importante estructurar una instancia de formación práctica para los miembros de las generaciones siguientes, de manera que comprendan la mecánica de su funcionamiento.

El directorio es el órgano donde se debaten y aprueban decisiones que hacen al futuro de la empresa. En él conviven representantes de la propiedad y miembros de la dirección de la empresa, cuando este espacio ha sido abierto a externos.

La función del directorio es orientar la política de la empresa, controlar la gestión y el riesgo, ser nexo entre quienes desarrollan la gestión y los accionistas.

La composición del directorio deberá, equilibradamente, reflejar la representación de la propiedad y las capacidades de sus miembros. Es por ello que es recomendable la inclusión de directores externos e independientes que cuenten con competencias y experiencia para agregar valor a la empresa familiar y apuntalar la profesionalización y formación de sucesores en la empresa familiar.

Es importante atender a la composición y funcionamiento de este órgano de gobierno, ya que en las empresas familiares los directorios suelen enfrentar dificultades relacionadas con:

- Un fundador que no acepta opiniones diferentes a las suyas, pues se considera un “sabelotodo”.
- Equipos integrados por perfiles orientados a la subordinación, estilo “Si señor...”.
- Mentalidad conservadora aferrada a fórmulas de éxito históricas.
- Falta de separación entre subsistemas y de identificación de los intereses que les son propios a cada uno.
- Disputas de poder.

Las funciones de un directorio activo se pueden agrupar en:

1) Supervisión y control

- De la gestión.
- Legal y regulatorio.
- Estratégico.
- Remuneración de la alta gerencia.

2) Dar acceso a

- Recursos (por ejemplo: materiales, financieros, humanos).
- Información.
- Otras entidades y organizaciones.

3) Asesoramiento a

- Equipo directivo para hacer de la toma de decisiones un proceso efectivo.

4) Liderar procesos en torno a

- Orientación estratégica y estrategia competitiva.
- Presupuestos operativos y gestionar su aprobación.
- La mirada crítica sobre la orientación del negocio.

5) Gobierno

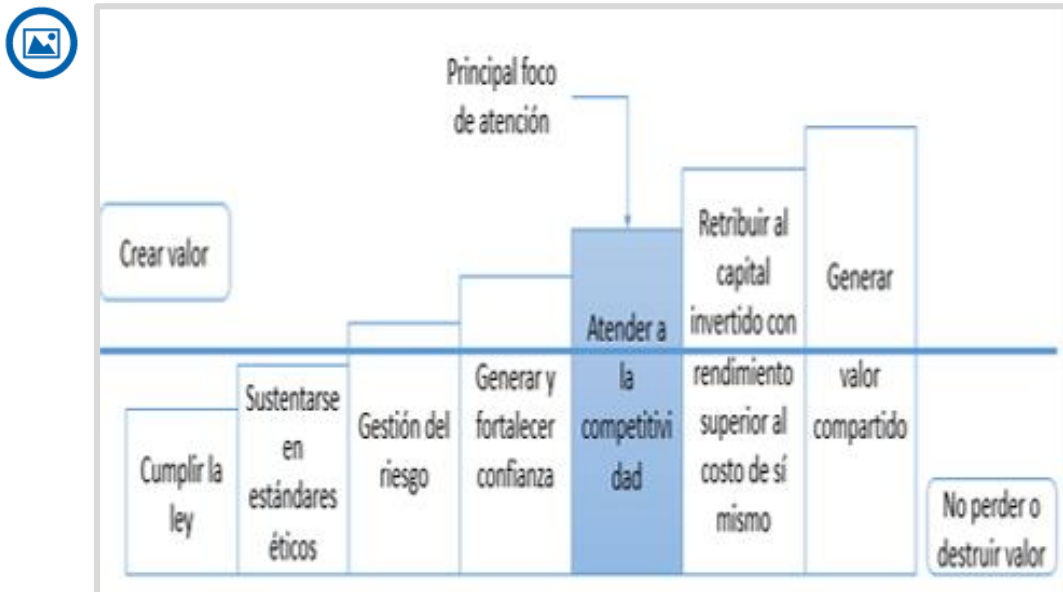
- Evaluar al equipo directivo.
- Gestionar y asegurar la sucesión.

6) Sustentabilidad

- Velar por el alcance de triple resultado (económico, social, ambiental).
- Intervenir en situaciones de conflictos y crisis.
- Armonizar los requerimientos de los diferentes grupos de interés.
- Fomentar la innovación.
- Generar conciencia en pos de sostenibilidad (perdurar en el tiempo).

Gráficamente, podemos acordar que los objetivos del directorio son:

Figura 8. Objetivos del directorio



Fuente: elaboración propia.

A partir de las características y funciones a desarrollar, cabe mencionar también a quienes se sugiere que no se desempeñen como directores:

- Personas que no puedan aportar competencias concretas y el único argumento para la selección sea que estén unidas a los propietarios por relaciones de amistad.
- Integrantes de empresas proveedoras o proveedores de servicios, ya que estaría afectada la independencia.
- Cualquier persona con conflictos de intereses manifiestos.

Mencionamos la conveniencia de sumar directores externos, independientes. El argumento se sustenta en que estas personas aportan una mirada diferente sobre la estrategia y el control, suma sus habilidades y conocimientos desarrollados en contextos ajenos a la empresa familiar, aportan contactos, conexiones comerciales.

El director independiente ideal:

- 1) No es familiar directo.
- 2) No será beneficiario de opciones de compra de acciones de la compañía.
- 3) No está vinculado a ninguna entidad sin fines de lucro que reciba un beneficio o financiamiento significativo de la empresa en cuestión.
- 4) No ha estado vinculado con la empresa familiar en los últimos 5 años.
- 5) No ha integrado el directorio de la empresa en los últimos 10 años.

4.2.7 Órganos de gobierno de la familia

Los órganos de gobierno de la familia representan el ámbito donde se reúnen todos los familiares, trabajen en la empresa o no.

Algunos objetivos perseguidos por estos órganos son alinear los intereses de la familia, de la propiedad y de la empresa, ajustar y actualizar sus interrelaciones de acuerdo con el paso del tiempo, proteger el patrimonio, los valores y cultura familiar, gestionar conflictos, facilitar la comunicación, planificar financiera y patrimonialmente la manera de atender las necesidades de la empresa y la familia, fomentar el desarrollo de las generaciones futuras.

El funcionamiento puede darse de manera formal o informal, de acuerdo con el tamaño de la familia y de la cantidad de miembros que se hayan sumado al proyecto. Cuando el tamaño sea importante y participen varias generaciones, es recomendable plasmar su funcionamiento y criterios rectores en un protocolo familiar.

Asamblea familiar

La asamblea familiar es una instancia o foro donde se reúnen todos los miembros de la familia empresaria, incluso los cónyuges, para fomentar el respeto mutuo y el desarrollo de vínculos afectivos entre sus miembros, además de informar acerca de aspectos generales que hacen a los negocios de la empresa familiar.

No es un órgano de decisión, sino de integración familiar, cuyas principales responsabilidades se vinculan con fomentar que todos los miembros de la

empresa se expresen, informar sobre la empresa, debatir y evaluar el trabajo desarrollado por el consejo de familia, así como temas de la familia que puedan impactar en la empresa.

Con el surgimiento e incorporación de nuevas generaciones, los vínculos entre los miembros de la familia se hacen más difusos. No es el mismo vínculo que existe entre hermanos, primos o primos segundos. Esta diversidad favorece el surgimiento de focos de conflicto y la posibilidad de que los mismos se desarrollen de manera virulenta. La asamblea familiar busca disminuir los efectos de esta ley natural.

Es por eso que esta reunión –que puede coincidir con una fecha emotiva especial– tiende a mantener vivos los vínculos, los valores, la visión familiar empresaria. Debe tratarse de un evento social a la vez que informativo.

La reunión debe constar de una parte formal e informativa (una información diferente a la que se debate en el seno de los otros órganos de gobierno, más general, como la que incluiríamos en una gacetilla de prensa) que muestre la situación de la empresa, sus perspectivas, sus riesgos y oportunidades, y lo que la familia puede esperar de la misma; asimismo debe contar de una parte social en la que se refuerce el sentido de pertenencia a un mismo grupo social.

Es interesante recopilar la memoria de estas asambleas, ya que conforman la historia de la familia y de la empresa, y cimentan una serie de vivencias que forman el acervo específico de una determinada familia empresaria.

Consejo de familia

La aplicación de las reglas y principios de un Protocolo familiar y la resolución de cuestiones que se pudieran suscitar entre los integrantes de la o las familias en relación a las empresas o el patrimonio común estarán a cargo de un Consejo de Familia. Este deberá cuidar y asegurar la buena convivencia familiar-empresarial.

Se trata de un órgano integrado por personas con un gran ascendiente tanto en la empresa como en la familia, ya que deben velar por mantener el equilibrio entre estos dos ámbitos, y evitar que uno fagocite al otro.

Es quizás el órgano más importante para la empresa familiar, ya que representa un órgano mixto y especial que trasciende los límites de lo familiar y lo empresarial. Busca que se aprovechen las sinergias de las dos instituciones y se minimicen sus factores negativos.

El consejo de familia se ocupa de:

- Contribuir a la armonía y unión familiar.
- Difundir, impulsar, coordinar y controlar la aplicación del Protocolo familiar.
- Solicitar informes al órgano de gestión de la empresa sobre la marcha, resultados y perspectivas del mismo.
- Transmitir al órgano de gestión de la empresa sugerencias que tuviesen como finalidad mejorar la calidad de la gestión empresarial, la armonía y convivencia entre los integrantes de la familia empresaria o el cumplimiento de deberes o normas contenidas en el Protocolo familiar.
- Solicitar al órgano de gestión de la empresa que se le informe periódicamente respecto a las vacantes producidas en el seno de la/s empresa/s para controlar la asignación de puestos a familiares.
- Hacer cumplir efectivamente las sanciones que eventualmente sean impuestas por incumplimientos graves que perjudiquen la buena historia empresarial y familiar o por incumplimiento de los familiares que trabajan, respecto a las normativas vigentes en cada empresa del grupo, se encuentren estas formalizadas o no.

Conclusión

Los órganos de gobierno constituyen la herramienta técnica necesaria para administrar grupos de personas reunidos con una finalidad común. La profesionalización de las empresas de familia, tan necesaria para aumentar su índice de supervivencia intergeneracional, empieza por una adecuada estructuración e implementación de estas herramientas.

Una organización que depende de una persona humana está indefectiblemente ligada a las vicisitudes (muerte, enfermedad, desgaste) de dicha persona. Mantener esta situación es desaprovechar las oportunidades de trascendencia que justamente nos ofrecen las organizaciones.

Una organización con órganos de gobierno convenientemente estructurados e implementados funcionará y crecerá independientemente de las vivencias y contingencias de las personas que la integran.

Para profundizar sobre el tema de Sucesión y conflictos en la empresa familiar hotelera:



*Meira Teixeira, Rivanda, Carvalho, Felipe, Sucesión y conflictos en empresas familiares. Estudio de casos múltiples en pequeñas empresas hoteleras. Estudios y Perspectivas en Turismo [en línea] 2013, 22 [Fecha de consulta: 5 de diciembre de 2018]
Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180728713003>*

Referencias

[Imagen sin título sobre la conversación]. (2012). Recuperado de https://images-na.ssl-images-amazon.com/images/I/51ALhhcJvqL._SX351_BO1,204,203,200_.jpg

Briones, J. (2009). *Familia empresaria*. Recuperado de http://brionesfamiliaempresaria.blogspot.com/2009_08_01_archive.html

Brunetti, A. (1960). *Tratado del Derecho de las Sociedades*. [Trad. Felipe Solá de Cañizares]. Buenos Aires: UTHEA.

Casillas, J. C., Díaz, C., Rus, S., y Vázquez, A. (2014). *La gestión de la empresa familiar. Concepto, casos y soluciones*. Madrid: Ediciones Paraninfo. Recuperado de <https://books.google.com.ar/books?id=p6DBAgAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Corporación Financiera Internacional. (2011). *Manual IFC de Gobierno de Empresas Familiares*. Washington: E.E.U.U. Recuperado de: http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c21855004f9f4d5b923efe0098cb14b9/FamilyBusinessGovernance_Handbook_Spanish.pdf?MOD=AJPERES

Gersick, K., David, J., Hampton, M., Langsberg, I. (1997). *Empresas familiares. Generación a generación*. Barcelona: McGraw-Hill.

Real Academia Española (2014). *Obvio, via*. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=QqNauxm>

Roitman, H., Aguirre, H., y Chiavassa, E. (2010). *Manual de Sociedades Comerciales*. Buenos Aires: La Ley.

Tapies, J. (2015). *Diez retos que debe afrontar el Consejo de administración en una empresa familiar*. Recuperado de <http://blog.iese.edu/empresafamiliar/2015/diez-retos-que-debe-afrontar-elconsejo-de-administracion-en-una-empresa-familiar/>