

CLAVE: 0002

Años que cumplió
el Mercado Integrado
Latinoamericano.

COLUMNA

El gobierno de una familia empresaria

Casi todos los empresarios entienden hoy el concepto de gobierno de la empresa o gobierno corporativo, pero muchos no saben lo que es el gobierno de la familia empresaria. Para explicarlo, es importante entender primero el concepto del "sistema de la empresa familiar". Este se compone de tres grupos de personas: los que trabajan en la empresa o colaboradores, los dueños de la misma, y los miembros de la familia que controla o es dueña de la propiedad. En otras palabras, el "sistema de la empresa familiar" es lo que comúnmente se entiende por los denominados "tres círculos" que acuñaron los profesores John Davis y Renato Tagiuri, de la Harvard Business School, hace casi tres décadas.

Los tres círculos explican muy bien los problemas de las empresas familiares, porque no sólo representan los tres mundos que conviven en una empresa de



propiedad y administración familiar, sino también cómo estos mundos se entrecruzan y causan problemas y confusiones que pueden derivar en conflictos familiares y en una grave desmotivación de los empleados que no son parte de la familia dueña. Un sencillo ejemplo puede ayudar a entender mejor el punto. Imaginemos una hija que trabaja en la empresa, en un puesto de nivel medio, que le va a pedir un au-

mento de sueldo a su padre, dueño y gerente general, porque va a tener su primer hijo y quiere cambiarse a vivir a una casa para que el niño tenga un jardín donde jugar. El padre, feliz de ser abuelo, le concede el aumento de sueldo, pero al hacerlo no se fija que altera completamente la escala de remuneraciones de la empresa y el jefe de la hija -un empleado no familiar- le comenta que ahora ella ha quedado por encima de él en dicha escala.

En este ejemplo, muy común por lo demás, el padre actuó como padre y no como gerente general, y la hija como hija, y no como empleada de la empresa. Esto puede derivar, además, en un conflicto familiar si el otro hijo que trabaja en la empresa se entera del aumento de sueldo a su hermana, cuyo único mérito ha sido tener el primer nieto de la familia. Esto se suma a la desmotivación del jefe de la hija, que ve cómo la "meritocracia" en la empresa no depende del buen desempeño, sino de fac-

tores familiares.

Dado que, además de dueños y empleados (como en cualquier empresa no familiar), hay un tercer círculo compuesto por familiares, es imprescindible que exista un acuerdo entre ellos para que no se transgredan normas elementales en la empresa que derivan en los mencionados conflictos familiares y pérdida de confianza y motivación de los no familiares. Esas normas, que en el fondo inciden en que la empresa sea más o menos profesional, deben ser discutidas en el seno de la familia propietaria de la empresa, que llamamos familia empresaria. El saber "cambiarse el sombrero" de "padre" por el de "gerente" cuando corresponde, o el de "hija" por el de "empleada" de la empresa, es fundamental para que dicha empresa sea verdaderamente profesional. Estas normas, entre muchas otras, se discuten en lo que llamamos el Consejo Familiar, y dan lugar a un conjunto de reglas y políticas

de la familia que "rayan la cancha" de los familiares en la empresa y que llamamos "protocolo", y en el mundo anglosajón denominan "Family Constitution".

Así, el gobierno de una familia empresaria vela por que la familia sea un aporte para la empresa y no al revés; por que la familia sume y no reste valor a la empresa. El Consejo Familiar es el órgano ejecutivo del gobierno familiar y es el encargado de la elaboración, perfeccionamiento en el tiempo y cumplimiento del protocolo de la familia. También son parte del gobierno de una familia empresaria la asamblea familiar o reunión anual de la familia, la fundación de la familia para ayudar a la comunidad, el *family office*, y otras instituciones y comités que colaboran a que no sólo la empresa sea muy profesional, sino también lo sea la familia empresaria que controla o es dueña de la empresa. Hablaremos más de estos órganos de gobierno e instituciones en las próximas columnas.



INFORMARTE ES LA MEJOR ELECCIÓN

TU OPINIÓN TIENE UN PUNTO DE PARTIDA

Todo lo que necesitas saber acerca de las elecciones presidenciales y parlamentarias, encuéntralo en tu diario La Tercera y en vota2013.cl



VOTA INFORMADO
Responde 20 preguntas y descubre qué postulante a la presidencia te representa mejor.



MAPA DE CAMPAÑA
Conoce las zonas de Chile más visitadas por los candidatos.



CANDIDATÓMETRO
Sigue el pulso de la campaña a través de las reacciones en Twitter.

