

EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA EMPRESA FAMILIAR

¿Se puede hablar de gobierno corporativo para la empresa familiar?

De por sí, el término **gobierno corporativo** no es entendido con claridad y no se sabe cómo se aplica en la práctica. Frecuentemente se cree que solo es para las grandes empresas. Adicionalmente, muchas personas creen que cuando hablamos de **empresas de familia** se trata de empresas pequeñas. Las dos premisas están equivocadas y lo que es muy cierto es que el gobierno corporativo en las empresas de familia juega un rol determinante para la supervivencia y sostenibilidad de estas últimas. ¿¿Por qué??

La empresa familiar, por su propia naturaleza, combina dos ámbitos diversos y en ocasiones contrapuestos: la empresa y la familia. Tal vez la situación de base que desafía a la empresa familiar es separar lo más posible los dos escenarios: el familiar y el empresarial, y es justamente aquí donde el gobierno corporativo opera para los grandes retos a afrontar, que redundan en la perdurabilidad y sostenibilidad de la empresa familiar.

Para simplificar y explicar de forma práctica la naturaleza del gobierno corporativo: cualquier empresa tiene un gobierno y justo esa forma de cómo se administra, se controla y se asignan responsabilidades es el gobierno corporativo. Lo que sucede es que en ocasiones no es un buen gobierno corporativo o es susceptible de mejorar.

Uno de los comentarios más frecuentes en las empresas familiares micro, pequeñas y hasta medianas, es que el crear una junta directiva es costoso, complicado y tal vez no se adapta al tamaño y necesidades actuales de la empresa. Es importante tener la claridad que, previo a la conformación de una junta directiva como tal, es posible crear los espacios diferenciados para tratar los temas propios de este órgano a través de un comité consultivo o comité asesor.

Cuando hablamos de gobierno corporativo se menciona a la junta directiva como el órgano “corazón” del gobierno corporativo. Es aquí donde ese espacio -con el tamaño y la denominación que se ajuste a la realidad actual de la empresa- desempeña una función clave y trascendental.

Es claro que, al iniciar una empresa, el fundador o la fundadora, junto con los miembros de la familia que la inician, desempeñan toda clase de funciones: mensajería, secretaria, contable, financiera, comercial, etc., y en el día a día se resuelven y deciden situaciones que no permiten ver “el bosque” sino estar ocupado con el “árbol” que es la situación urgente a resolver. El permitir un espacio para ver más allá y permitirse pensar en la estrategia, la gestión de riesgos, la planeación de la sucesión en el tiempo con criterios profesionales, como proceso crucial en la empresa familiar, son, entre otros temas, de gran trascendencia para la organización.

La planeación estratégica familiar es fundamental para poder identificar los intereses, expectativas y falencias en las empresas familiares. Es el punto de partida para poder alinear con los objetivos y propósito de la empresa y poder tener una visión unificada. El poder identificar qué miembros de la familia pueden, quieren y están capacitados para estar en la gestión de la empresa, cuáles serán accionistas, pero ejerciendo como dueños responsables y formados y cuáles de ellos aportan a la junta directiva o requieren una capacitación adicional es una tarea que marcará la diferencia en el presente y futuro de la empresa familiar.

Los miembros de la familia pueden sumar, aportar y sentirse a gusto con el papel que desempeñan al interior de la empresa familiar, de acuerdo con sus aspiraciones, formación y experiencia. En la empresa familiar también se puede ser feliz, no tiene porqué, "el sueño del padre o la madre", convertirse en la pesadilla del hijo.

Por: Ángela García

Abogada socieconomista de la Pontificia Universidad Javeriana de Bogotá, título homologado en España, especialista en Estrategia Entorno Internacional por la London Business School de Londres, máster internacional en Administración de Empresas impartido por el Instituto de Empresas de Madrid (España) y estudios en Terapia Sistémica Familiar de la Escuela Vasco Navarra de Terapia Familiar (EVNTF) y la Escola de Terapia familiar del Hospital de la Sat Creu i Sant Pau. Después de desempeñar cargos en empresas como Acerías Paz del Río, Cementos Samper y el Consulado de España en Bogotá, actualmente se desempeña como consultora independiente desde el año 2005 en gobierno corporativo, empresas de familia como asociada de UNILCO para América Latina y catedrática del CESA con la materia Administración de Patrimonios Familiares.