

LAS EMPRESAS SE GOBIERNAN. LAS FAMILIAS, TAMBIEN (II)

Por Alfonso Chiner, colaborador científico de Catedra de Empresa Familiar del IESE

Ya conocemos la necesidad de disponer de un sistema de gobierno de la familia, en paralelo a un sistema de gobierno corporativo para la empresa. Este mes queremos compartir con nuestros lectores 10 consejos para implantar con éxito un sistema de gobierno en la familia propietaria.

1. Los atajos no funcionan. La implantación de un gobierno familiar es un proceso secuencial. Hay que hacer los deberes correspondientes en cada etapa generacional. De lo contrario, se acumulan para la siguiente generación y provocan problemas en la familia.

2. No hay modelos prefabricados. El gobierno familiar debe ser como un traje a medida basado en un conocimiento de las personas y de la familia. Cada familia necesita su propio modelo y lograr que encajen todos los miembros de la familia. Se gobierna para todos. No puede haber "víctimas" ni damnificados al final del proceso.

3. ¿Quiénes somos familia? Hay que delimitar el "perímetro" familiar al que se aplica el sistema de gobierno de la familia: ¿Sólo miembros consanguíneos?; ¿Cuál es el rol de los cónyuges?; ¿A qué edad se incorporan los jóvenes al sistema de gobierno de la familia?; ¿Cómo se eligen los representantes en los órganos de gobierno familiar? ¿Por ramas o por otros criterios?

4. Con nombres y apellidos. Hay que definir los roles de los distintos miembros de la familia "con nombres y apellidos", basándose en un conocimiento objetivo de capacidades y habilidades. Aquí puede servir de mucha ayuda el apoyo y opinión de profesionales expertos.

5. ¿Quién va a tener qué, cómo y cuándo? La generación al mando tiene todo el derecho a decidir qué hacer, pero debe clarificar a tiempo los criterios y el *timing* para el traspaso de la propiedad a la siguiente generación. ¿Todos iguales? En ocasiones lo igual no es necesariamente lo justo.

6. Deberes para cada generación. Cada generación debe validar, y en su caso "refundar", el sistema de gobierno con carácter emprendedor y compromiso suficiente para hacerlo suyo. Además de los valores que recibe de la anterior generación, debe descubrir y asumir sus propios valores diferenciales.

7. "Limpiar el pasado". Las reivindicaciones del pasado sobre desigualdad de oportunidades, agravios o desequilibrios pueden ser letales a la hora de poner en marcha el gobierno de la familia. No se puede desarrollar con éxito un Consejo de Familia sin haber solucionado este tipo de situaciones.

8. Hay que ser referentes, no barreras. La generación "en el poder" tiene que facilitar el sistema de gobierno de la generación que se incorpora. Es necesario crear un nuevo sistema colegiado y elegido por la nueva generación. No porque el anterior sea malo, sino porque los modelos no son repetibles, porque las personas no son iguales.

9. ¿Qué esperamos de la empresa? Definir lo que la familia propietaria espera realmente de la empresa. Y para ello, hay que hablar claro: ¿Queremos una empresa que ofrezca un puesto de trabajo a miembros de la familia que lo necesiten? ¿O sólo a los que tengan capacidades para ocupar puestos de dirección y responsabilidad? ¿Sólo a los que tengan capacidad para ocupar puestos en el Consejo de Administración? ¿Quién, cómo y cuándo decide estos parámetros? Y en términos económicos, ¿qué dividendos esperan los accionistas? ¿Cuántos años sin dividendos "resiste" el compromiso con el proyecto común empresarial de los familiares propietarios, sobre todo el de los que no trabajan en la empresa ni están en el Consejo de Administración?

10. La comunicación es cosa de las dos partes. Para establecer un mecanismo de comunicación adecuado es necesario organizar la interrelación entre los órganos familiares. Por ejemplo, un plan de reuniones regulares entre el Presidente del Consejo de Familia y el Presidente del Consejo de Administración ayuda a canalizar expectativas e inquietudes entre la familia y la empresa.