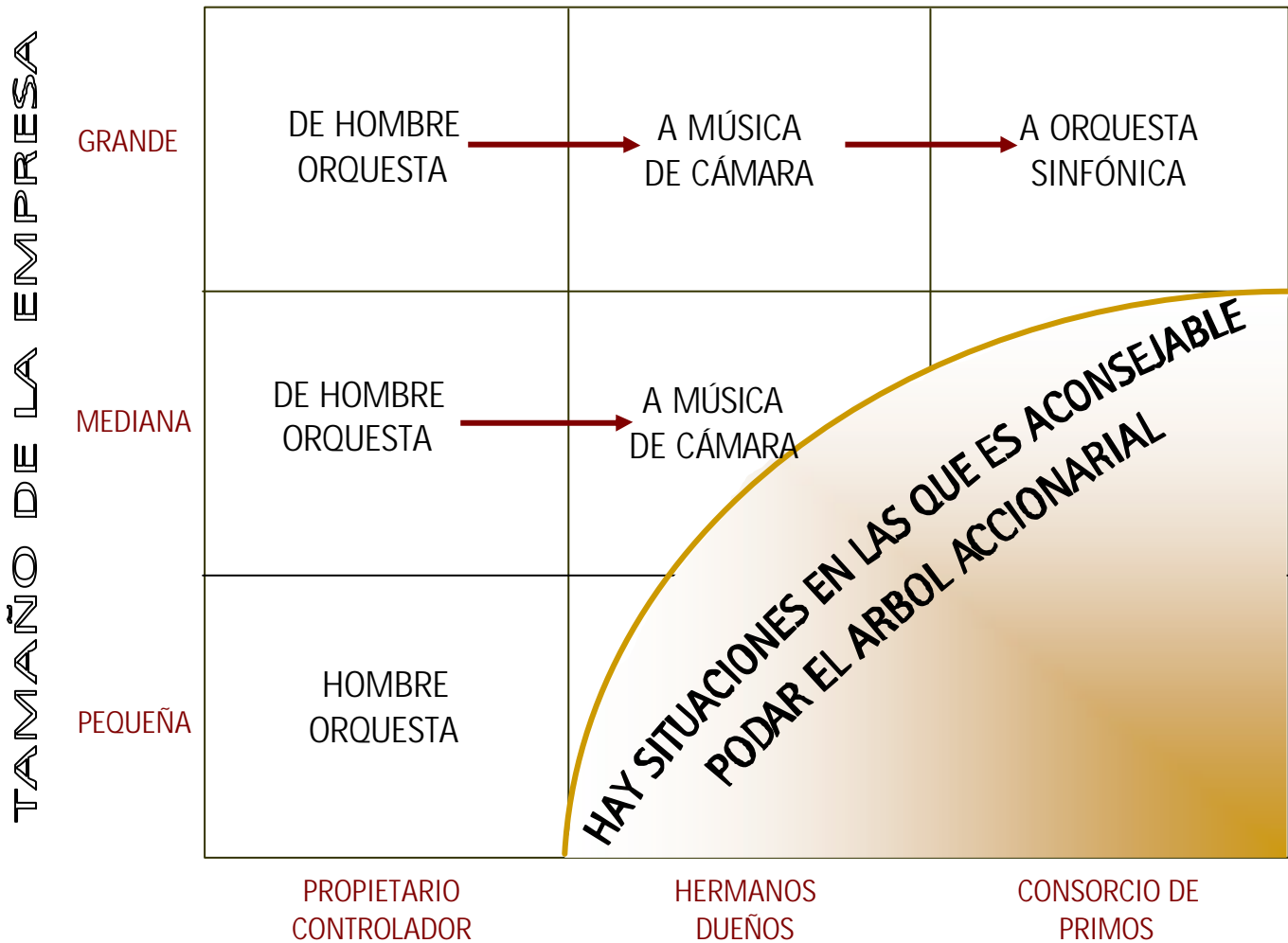


ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR: CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

La necesidad de un consejo de administración en una Empresa Familiar dependerá del estadio en que aquella se encuentre. Estos estadios hay que definirlos en función de, por lo menos, dos dimensiones: la generación en la que se encuentra la familia propietaria y el tamaño de la empresa. No tendrá las mismas necesidades de gobierno una empresa pequeña que se encuentre en su etapa de “propietario-controlador” que una empresa grande cuya propiedad esté repartida entre un grupo de parientes actuando en consorcio.

El cuadro 1 esquematiza las situaciones que pueden darse en función del tamaño de la empresa y el estadio en que se encuentra la familia. La comparación con las distintas formas de interpretar música puede ayudar a una mejor comprensión de las distintas situaciones.

Cuadro 1: EMPRESA FAMILIAR Y MÚSICA



La mayoría de las empresas nacen pequeñas, y aunque sólo pocas lo consiguen, casi todas nacen con deseos de crecer y llegar a ser grandes. Por lo general, las empresas son emprendidas por uno o dos propietarios, y buena parte de ellos las conducen con el deseo de transmitir la propiedad y el poder a sus sucesores.

Los primeros años de andadura de una empresa son críticos y lograr que triunfe en el mercado es ciertamente difícil

Los primeros años de estas empresas son realmente críticos. Lograr que triunfe una idea de negocio, hacerla realidad con rapidez en un mercado con posibilidades de desarrollo es una tarea ciertamente difícil, y es natural que su fundador se sienta orgulloso de aquello que ha realizado con éxito.

Es lo que hemos querido simbolizar con el “hombre orquesta”. Este emprendedor que donde no hay recursos los pinta y que nunca se detiene en su afán de crear algo grande.

Conducir la evolución de estas empresas para que sigan acoplándose permanentemente a los cambios del entorno, y lograr continuidad en su crecimiento hasta alcanzar un tamaño suficiente en el que poder apoyar el desarrollo de unas competencias distintivas que le aporten ventaja competitiva para el futuro, es una tarea todavía más difícil.

En la organización de estas empresas, que no sólo desean sobrevivir sino continuar siendo exitosas, evolucionar, crecer y perdurar durante muchos años, tiene que darse un importante cambio de estilo de gestión bastante antes de lo que la mayoría de sus fundadores piensan. Este cambio significa distinguir entre “Dirección” y “Gobierno”, y actuar en consecuencia poniendo en operación una nueva organización.

Se trata de un cambio de estilo, cuya necesidad es difícil de entender, pues la persona que tiene que comprenderlo ha conducido con éxito su empresa durante bastantes años y, además es él mismo quién tiene que implantarlo, pues ostenta el máximo poder para hacerlo por ser el propietario de la empresa.

Comprender que el gobierno y la dirección de la empresa han de ser responsabilidades ejercidas de manera separada y por personas no plenamente coincidentes, es algo que puede resultar evidente en las empresas que hace tiempo que lo viven, pero significa para un emprendedor exitoso aceptar un conjunto de puntos que no son sencillos ni tampoco evidentes. Ello exige la aceptación de determinadas realidades:

Los fundadores tienen que entender que el gobierno y la dirección son responsabilidades que deben ser ejercidas de manera separada

- Aceptar que él lleva demasiado tiempo haciendo las mismas cosas, demasiado tiempo “dirigiendo” y “gobernando” de la misma forma. Cuando las cosas van bien es difícil intuir los riesgos inherentes a una empresa que hace tiempo que no acomete evoluciones importantes y, por tanto, aunque en el presente tenga una

elevada rentabilidad, está inmersa en los riesgos de quedarse en un mercado maduro, de no poder crecer y dejar de ser adecuadamente rentable.

- Aceptar que está actuando como la persona que se siente tan segura de sus opiniones y de sus maneras de hacer que no necesita considerar con seriedad otros puntos de vista ni, tampoco, tener intención de cambiar. ¿Cómo no va a tener razón él si los éxitos que ha logrado se la están dando de manera palpable?
- Aceptar que su sucesión en la dirección de la empresa no está preparada e incluso, que ya no queda suficiente tiempo para preparar convenientemente al sucesor o a la sucesora, ni a la nueva estructura de responsabilidades en que aquella habrá de apoyarse.
- Aceptar que él puede morir o sufrir una pérdida de capacidades, y que quienes hereden su patrimonio y obligaciones deben estar en condiciones de asumir las responsabilidades de dirigir y gobernar que conlleva la propiedad.

Cuando la empresa es pequeña, cuando uno o dos propietarios son sus únicos impulsores, cuando estas personas todavía son jóvenes, es posible, incluso adecuado a veces, que tanto las tareas de gobierno como las de dirección sean llevadas por ellos y al mismo tiempo.

Hay un momento en
la empresa
familiar en que
hay que hacer un
alto para poder
distinguir entre
gobierno y
dirección

Pero el incremento de actividades, la diversificación en productos y mercados, la internacionalización, la incorporación de directivos, la captación de recursos en los mercados financieros, la incorporación de socios y el inevitable aumento de la edad de los fundadores, conducen a una situación claramente distinta. Una situación en la que hay o puede haber grupos de propietarios con intereses diferentes y todos ellos legítimos. Una situación en la que aparecen múltiples alternativas de actuación estratégica y todas ellas viables. Una situación, por tanto, en la que se dan altos riesgos de cometer

errores en la actuación de las personas que ostentan el poder.

En algún momento, en el camino que va del primero al segundo estadio, hay que hacer un alto para distinguir gobierno de dirección. Y la experiencia hace ver cómo, en buena parte de las veces, este cambio de rumbo, en lugar de anticiparse en el tiempo y hacerse con energía, como sería de desear, se lleva a cabo tarde y con excesiva timidez.