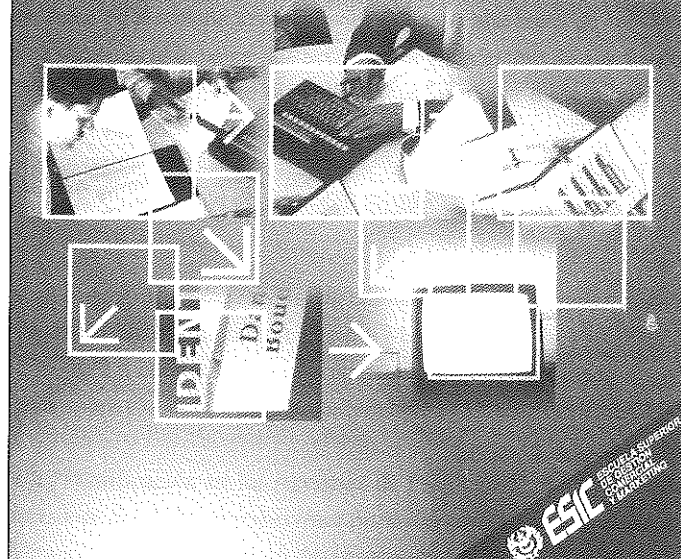


José María Sainz de Vicuña Ancín

EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA



Esta obra ofrece a los profesionales de cualquier organización que sientan la necesidad de realizar un plan estratégico, un instrumento de trabajo práctico, útil y eficaz que les conduzca, paso a paso, a través de las diferentes etapas en la elaboración del Plan.

Planificación.

Análisis de la situación.

Diagnóstico de la situación.

Sistema de objetivos corporativos: misión, visión y valores.

Estrategias corporativas: definición del negocio y estrategia de cartera (de negocios).

Título: EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA

Autor: José M.^a Sainz de Vicuña Ancín

I.S.B.N.: 84-7356-335-2

N.^o págs.: 352

P.V.P.: 27 € (IVA incluido).

Empresas familiares exitosas: órganos de gobierno y claridad de rol

"La más larga caminata comienza con un paso"

Proverbio Hindú

GUADALUPE MANZANO GARCÍA

JUAN CARLOS AYALA CALVO

Universidad de La Rioja

RESUMEN

El trabajo pretende mostrar que una estructura organizativa adecuada, en la que se distingan claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades, es uno de los elementos claves para el éxito y supervivencia de las empresas familiares.

Dotarse de los oportunos órganos de gobierno ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

ABSTRACT

In this paper we show that an adequate organizational structure where the different governing bodies and their functions and responsibilities are clearly defined, plays a key role for the success and survival of family enterprises.

One frequent, even though undesirable, feature of family business is a marked trend to confuse the roles of the different governing bodies. In order to reduce the negative consequences of the conflicting roles, it seems necessary to delimit the functions of the different governing bodies. At the same time, this may be the basis for a greater commitment to the organization and make a positive contribution as regards dispute resolution and conflict management.

1. INTRODUCCIÓN

Con frecuencia se afirma que la "sucesión" es el principal problema de la empresa familiar. Nosotros creemos, sin embargo, que dicha afirmación es una manera simplificada e incompleta de enfocar la problemática que aparece cuando no se ha puesto suficiente énfasis en impulsar el desarrollo de los órganos de gobierno.

En las empresas familiares, sobre todo en la etapa del fundador, es frecuente hallar órganos de gobierno poco desarrollados, llegando incluso a confundirse en uno solo y no muy activo: el fundador ostenta la mayoría del capital, y él suele ser la Junta General de Accionistas; por otra parte, tiene el Consejo de Administración que prefiere y, al ser el propietario-Director General, maneja el Comité de Dirección como le parece oportuno. "Yo soy el dueño y manejo el negocio como quiero", suele ser la máxima que impone el propietario-Director General durante un tiempo "demasiado" prolongado.

Además, tampoco es difícil encontrar un buen número de empresas familiares en las cuales los miembros de la segunda generación han establecido "parcelas de poder", y llegado a acuerdos implícitos de no-injerencia en los asuntos del otro; o empresas en la etapa de confederación de primos donde los Consejos de Administración están formados por miembros históricos de la familia –cuyas capacidades no se adecuan a las responsabilidades del cargo–, miembros de la familia que están permanentemente enfrentados –incapaces de lograr acuerdos sobre el futuro de la empresa–, o una combinación de ambos, que hacen del consejo de Administración un órgano inoperante y con frecuencia "paralizante" del desarrollo de la empresa.

La realidad ha mostrado que las empresas familiares exitosas poseen una estructura organizativa en la que se distinguen claramente los diferentes órganos de gobierno, así como sus funciones y responsabilidades; hecho que ayuda a disminuir las consecuencias negativas de la confusión de roles, tan frecuentes en las empresas familiares, así como a sentar las bases para incrementar el compromiso con la organización y la creación de vías eficaces para la resolución de conflictos.

La instauración de órganos de gobierno está ligada a la necesidad de definir las tareas a desarrollar, dividir y distribuir el trabajo entre las personas que van a realizarlo, determinar las relaciones que deben existir entre ellas y fijar sus responsabilidades. De no ser así, los individuos interactúan con roles poco definidos, y sus interacciones llegan a ser poco predecibles, lo cual disminuye el nivel de confianza en la organización (Mayer, Davis y Schoorman, 1995).

Si cada órgano de gobierno, y por extensión los individuos que los conforman, no tienen claramente definidas sus responsabilidades (no existe claridad de rol), se verán involucrados en una serie de mecanismos que pueden conducir a la insatisfacción, al estrés laboral, a la disminución en la productividad, a la reducción del compromiso con la organización, e incluso

al deseo de abandonar ésta (Yetmar y Eastman, 2000; Nin Ho, Vitell, Barnes et al, 1997; Sager, 1994; Michaels y Dixon, 1994; Hartenian et al, 1994).

Si la empresa familiar no es capaz de desarrollar su organización y crear estructuras para dirigir y controlar la empresa, así como para responder de ello (órganos de gobierno), que funcionen de manera autónoma, pero a la vez de forma armónica, que permitan a los miembros de la familia y a quienes no los son conocer las reglas del juego, así como cuáles son las vías correctas para solucionar los conflictos, no pasará mucho tiempo antes de que la "unidad" y el "compromiso" (dos de las fortalezas esenciales de la empresa familiar) se conviertan en "desunión" y "abstención"; lo que conducirá más tarde o más temprano a la imposibilidad de la empresa para competir en el mercado y a su desaparición.

Teniendo en consideración que en las empresas familiares conviven, de forma más o menos solapada, dos sistemas diferentes, que se rigen por un conjunto de reglas y principios, que racionalmente entrelazados persiguen el logro de sus propios objetivos, creemos que en el diseño de la estructura de gobierno de este tipo de empresas, sin olvidar que debe responder a las necesidades de la empresa y encajar en la personalidad de la familia, se observarán al menos dos pasos:

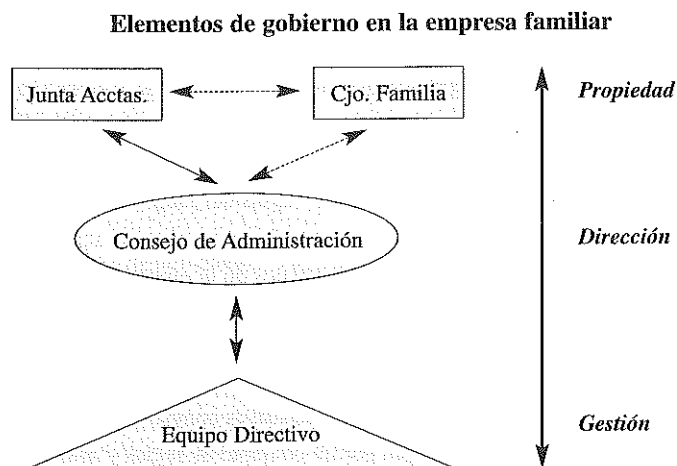
1. Decidir cuál será el número de órganos de gobierno y el nivel jerárquico en que se colocará cada uno. Ello reduce obstáculos en el cumplimiento de los objetivos, elimina confusiones e incertidumbres en la asignación de responsabilidades y proporciona redes de comunicación y tomas de decisión que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa y de la familia.
2. Establecer y clarificar unas relaciones lógicas. Para que los individuos puedan trabajar conjuntamente en grupos organizados hay que especificar las relaciones que ligan a los individuos, pero tan importante o más es definir cuáles son las relaciones entre los distintos grupos.

2. ÓRGANOS DE GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Aunque las reglas que regulan la distribución del poder, la composición y tareas de los órganos de gobierno, y los mecanismos a emplear para resolver conflictos, difieren de unas empresas familiares a otras, en nuestra opinión, cualquier empresa familiar que desee sobrevivir más allá de la etapa del fundador, debe establecer al menos los órganos de gobierno que aparecen en la figura 1, a través de los cuales se canalizarán todas las situaciones de conflicto en la empresa, en la familia o en las relaciones empresa-familia.

Para que la estructura de gobierno propuesta, dividida en tres niveles jerárquicos, funcione correctamente, y cumpla eficaz y eficientemente al propósito con el cual se diseñó, es necesario que los diferentes órganos de gobierno trabajen en estrecha colaboración, como en un sistema de vasos comunicantes.

Figura 1.



2.1. El Consejo de Familia

La familia, como cualquier otro grupo humano, para poder funcionar unitariamente, debe poseer una estructura de gobierno. La forma en la que se rige una familia que se dedica a los negocios tiene importantes repercusiones no sólo sobre su salud y su capacidad de sobrevivir, sino también sobre el éxito y longevidad de su empresa y la forma en que se rige ésta.

El teléfono, las reuniones sociales, las celebraciones o las vacaciones no son el medio ni los momentos más adecuados para solucionar temas tan importantes como la incorporación de familiares al negocio, la transmisión de las acciones, el nombramiento, o las condiciones del retiro del fundador. Las familias fuertes, unidas y sanas lo hacen a través de sus sistemas de gobierno: las instituciones familiares, entre las cuales aparece como fundamental el consejo de familia. Éste puede definirse como un foro de discusión abierto a los miembros de la familia, en el que se tratan cuestiones que les son comunes. En él, los parientes expresan sus opiniones respecto a cuáles son sus valores como familia, cómo trasladar éstos a la empresa, cómo ven ellos la misión de la familia, cuál es la forma más adecuada de preservar los intereses de la familia a largo plazo, etc.

Dada la diferente posición de cada miembro de la familia respecto a la empresa (propietario o no, directivo o no, senior o junior, etc.) y a sus diferentes necesidades (de seguridad, afectivas, de consideración, de realización, etc.) cada persona va a percibir la empresa de forma diferente; lo cual suele ser fuente de conflictos.

Si los valores de la familia son ambiguos o conflictivos, las decisiones serán, probablemente, poco racionales (Lledtka, 1991). En opinión de Aronoff y Astrachan (1996) el Consejo de Familia es el órgano donde la familia aprende a comunicarse y a elaborar reglas y modelos que conduzcan a la solución eficaz de posibles conflictos. A través de la participación en

él, los integrantes de la familia van adquiriendo una idea más realista tanto de los sistemas empresa y familia como del sistema empresa familiar, lo que suele conducir al logro de un mayor compromiso con cada uno de ellos.

La aparición y composición del consejo de familia suelen estar ligados a la propia evolución de la empresa y al incremento de los miembros interesados en ella. Sin embargo, mientras que lo normal es que nazca formalmente en la etapa de la “asociación de hermanos” o en la del “consorcio de primos”, su composición suele diferir bastante de unas empresas familiares a otras. Así, por ejemplo, mientras que algunos consejos familiares restringen el acceso a los parientes menores de edad, otros lo hacen a los cónyuges que lleven casados con un miembro de la familia menos de cinco años, a los viudos o viudas que hayan estado casados con un miembro de la familia y hayan vuelto a contraer matrimonio, etc.

En nuestra opinión, un miembro fundamental en el consejo de familia –al menos en la etapa de la sociedad de hermanos– es el patriarca, o quien fue el máximo líder de la empresa familiar. Su trabajo en este órgano, una vez apartado de sus funciones de dirección, es una oportunidad única para impulsar un plan que oriente y conduzca correctamente las relaciones de la familia con la empresa; que mantenga vivos, e incluso se perfeccionen en su implantación, los valores de la familia que hicieron fuertes a la empresa familiar.

Respecto al resto de miembros que conformarán el consejo de familia, nos parece aconsejable no ser demasiado restrictivos. Con el paso del tiempo, a medida que la empresa evoluciona, se profesionaliza, y el número de parientes va creciendo, es inevitable que se abra una importante brecha entre la dirección y la propiedad. O dicho de otro modo, en términos relativos, cada vez hay menos miembros de la familia propietaria que desempeñan funciones activas en la dirección cotidiana de la empresa. Ante este hecho, con objeto de favorecer la apertura de la familia y estimular al mayor número de miembros a ejercer directamente su influencia, evitando en lo posible la aparición de “fuerzas familiares nocivas”, y siempre que el tamaño del grupo permita a éste seguir siendo eficaz, no vemos ninguna razón para impedir su participación en él. Lo verdaderamente importante es conseguir que todos los miembros de la familia se sientan importantes y apreciados por ella, aunque no sean dueños de acciones de la empresa, ya que éstas no son las que le convierten en parte integrante de la familia.

2.1.a Otras Instituciones Familiares

Además del consejo de familia, las familias activas y fuertemente cohesionadas, con objeto de ofrecer oportunidades para el diálogo, la relación y la consecución de acuerdos entre sus miembros acerca de lo que defiende la familia, sus expectativas y sus valores esenciales, suelen crear otras instituciones familiares con diversas funciones y relaciones de dependencia.

Entre ellas cabe destacar el comité de accionistas familiares, que tiene la última palabra en todas las materias que, por imperativo legal, incumben a los accionistas, el consejo mentor, encargado, entre otras cosas, de dirigir y orientar las relaciones de los más jóvenes res-

pecto de la empresa y la familia; o la oficina familiar, que ofrece directa o indirectamente, asesoramiento sobre planificación de inversiones personales, problemas financiero-fiscales, seguros, planificación patrimonial, problemas matrimoniales, etc.

2.2. La Junta de Accionistas

Es el grupo de personas que, en conjunto, controlan la propiedad de la empresa. En él están representados todos aquellos que son propietarios de acciones. Los asuntos propios de su competencia son:

- Censurar la administración y gestión de la empresa
- Aprobar, en su caso, las cuentas del ejercicio anterior
- Resolver sobre la aplicación que ha de darse al resultado del ejercicio

En muchas empresas familiares, sobre todo las que se encuentran en primera o segunda generación, la junta de accionistas existe sobre el papel, para dar cumplimiento a los requerimientos legales, pero de "facto" no funciona y suele superponerse y confundirse con el Consejo de Familia; hecho que no suele suponer, a pesar de los que aparentemente puede parecer, un grave problema para la empresa familiar, ya que el número de miembros de la familia que participan en este órgano de gobierno es aún muy reducido, suelen ser muy activos y están plenamente comprometidos con la empresa y con la familia.

Sin embargo, cuando la empresa se encuentra en tercera, cuarta o generaciones sucesivas, comienza una importante dilución de las acciones, y el grupo de familiares (propietarios o no) tiende a ser bastante numeroso, lo cual favorece la aparición de *accionistas pasivos*; personas cuyas actitudes y decisiones no están realmente comprometidas con la empresa. Sin embargo, cuando la empresa es y desea seguir siendo familiar resulta imprescindible que sus accionistas, por muchos que sean, se comporten activamente y estén comprometidos tanto con su patrimonio como con sus actitudes.

Aunque desde el punto de vista económico-financiero algunos accionistas pueden considerar su permanencia en la empresa como una decisión poco racional, si se crean razones, el espíritu y el entusiasmo suficientes como para que estén orgullosos de pertenecer a la empresa, conservarán su participación en ésta y la transmitirán a sus hijos.

Esto será posible *siempre que consigamos que todos los accionistas se sientan comprometidos con el proyecto empresarial que la familia desea llevar a término*. O en palabras del profesor Lansberg (1999), siempre que:

1. Conozcan las reglas del juego y está dispuestos a acatarlas.
2. Hayan aprendido a diferenciar y respetar los papeles de la propiedad y la gestión.

3. Aprendan a confiar los unos en los otros. Esto es, los accionistas que no están en la dirección y/o gestión de la empresa deben aprender a confiar en quienes sí lo están, y éstos deben respetar los derechos económicos de quienes no están en la dirección y/o gestión.
4. Tengan libertad para dejar de ser accionista.
5. Quienes están más alejados de la dirección y/o gestión sean ayudados a entender en cada momento la estrategia de la empresa, los problemas de gestión, la situación financiera, etc.
6. Se sientan justamente tratados y tenidos en cuenta.

Estos seis puntos, en torno a los que el profesor Lansberg define la construcción del compromiso de los accionistas con el proyecto empresarial no varían sustancialmente respecto a los que podrían apuntarse con relación al Consejo de Familia. Sin embargo, es evidente que cada uno de estos órganos es diferente, aunque igualmente importantes en el manejo de la empresa familiar. Aunque ambos tienen como una de sus misiones principales crear razones para perseguir un "sueño común", y ambos tienen múltiples puntos de interconexión (recordemos que, normalmente, todos los accionistas forman parte del Consejo de Familia), no debemos perder de vista que uno está mucho más vinculado al sistema familiar (basado en emociones y sentimientos, introvertido, resistente al cambio, etc.), mientras que el otro lo está al sistema empresa (basado en una conducta más consciente, extrovertido, que aprovecha el cambio, etc.).

2.3. El Consejo de Administración

El consejo de administración es el órgano de gobierno que ostenta el poder de dirigir la empresa. De acuerdo con los resultados de diferentes estudios realizados en USA y algunos de los países de la Unión Europea (Gallo y Cappuyns, 1997; Neubauer y Lank 1999), las razones más importantes que llevan a las empresas familiares a establecer un consejo de administración activo son:

1. Considerar y representar los intereses de los dueños.
2. Formular y vigilar los objetivos estratégicos a largo plazo.
3. Aportar recursos, especialmente conocimientos, para que el Director General tenga mayores posibilidades de formular e implantar la estrategia adecuada.
4. Tutelar el desarrollo y potenciación del equipo de personas que conduce la empresa.

En definitiva, el propósito último en la creación del consejo de administración descansa en su contribución al éxito de la empresa, ayudando a mejorar las decisiones y a reducir los riesgos que en el ejercicio de su actividad debe asumir (1).

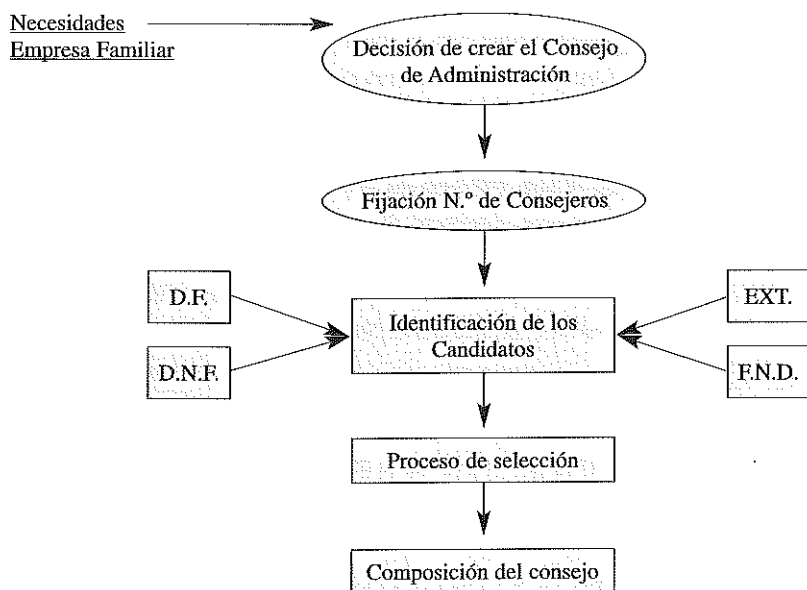
(1) El informe Olivencia (págs. 16-17) declara que "debe configurarse como un instrumento de supervisión y control dirigido a alinear los planes de quienes gestionan la sociedad con los intereses de quienes aportan los recursos y soportan el riesgo empresarial... Sus responsabilidades fundamentales son: orientar la política de empresa, controlar las instancias de gestión y servir de enlace con los accionistas.

Por desgracia, en algunas empresas familiares el consejo de administración ha sido creado únicamente para cumplir los requisitos legales; en otras es un órgano excesivamente preocupado por examinar la actuación del director general, sin aportar por su parte capacidades y recursos; y no faltan aquéllas en las que, como consecuencia de la carencia de conocimientos y capacidades de sus miembros, es un órgano completamente inoperante. Incluso existen empresas en las que su manifiesta incapacidad para llegar a acuerdos, y la ausencia de esfuerzos para ayudar al equipo directivo, hacen de este un órgano "paralizador".

Puesto que la manera de trabajar del consejo de administración influye profundamente en sus capacidades para supervisar la conducción de la estrategia de la compañía, uno de los dilemas más importantes que se plantea en las empresas familiares cuando se decide crear dicho consejo es determinar su tamaño y composición. Una vez más no existe un patrón de comportamiento único: en cada empresa se resolverá el problema en función de sus propias peculiaridades y las de la familia. A pesar de ello es importante presentar algunas reflexiones sobre el particular, que servirán de guía para encontrar la solución que más se adecue en cada momento a las necesidades de la empresa familiar (ver figura 2).

Figura 2.

Proceso de creación del Consejo de Administración



Según Neubauer y Lank (1999), en la mayoría de las empresas familiares, el número de consejeros oscila entre 2 y 16 personas; pero el tamaño habitual, en más del 75% de las empresas, se sitúa entre 4 y 10 personas. Ante este abanico de posibilidades quizá lo más acertado, aun a riesgo de ser tachados de difusos, es decir que *el Consejo de Administración realizará eficazmente su trabajo siempre que incluya a las personas que deben formar parte de él y a ninguna otra.*

Salvo que exista una razón de peso para que el consejo tenga más miembros (p.e., tener que equilibrar la influencia de diferentes ramas de la familia), los expertos recomiendan que el número de consejeros no pase de siete (así ocurre en más de un 50% de las empresas analizadas por Neubauer y Lank). Las razones que suelen aducirse para esta restricción son fundamentalmente tres:

- A. La practicidad. Cuando la dimensión del consejo es mayor, debido a la necesidad de coordinar las agendas de todos los miembros, se empieza a hacer difícil conseguir quórum para una reunión.
- B. La eficacia. Cuanto más grande es el número de personas en el consejo, si queremos que éste sea eficaz, necesitamos un presidente extremadamente hábil para que la discusión no se desvíe.
- C. La dinámica del grupo es mucho mejor si el consejo es de reducidas dimensiones.

Determinado el número de personas que formarán el consejo de administración, el siguiente interrogante ha de centrarse en fijar cuáles serán esas personas. En general, puesto que la familia tiene mayoría de votos en la junta de accionistas, suele ser aquélla quien determina íntegramente la composición de su consejo. Éste puede estar formado enteramente por miembros de la familia, por personas ajenas a ella, o por una combinación de ambos colectivos, siendo ésta la opción más utilizada por las empresas familiares en las que este órgano de gobierno existe y es efectivo.

Cada empresa familiar, antes de adoptar una u otra estructura para su consejo, debe analizar las ventajas e inconvenientes de cada una de ellas. En este análisis puede resultar útil tener en consideración el origen de los consejeros.

De acuerdo con su origen, como miembros o no de la familia y como personas que trabajan o no en la empresa, los consejeros pueden ser directivos no familiares, directivos familiares, externos y miembros de la familia que no son directivos. Las ventajas e inconvenientes de la incorporación de cada uno de este tipo de miembros, siempre teniendo en cuenta que poseen la capacidad y talento suficientes para desempeñar su puesto, son:

Los directivos familiares y no familiares pueden ser útiles cuando la organización de la empresa y su estrategia resulten tan complejas que se hace conveniente que el consejo de administración reciba información, y pueda transmitir sus decisiones y opiniones, a través de un número reducido de directivos.

Aunque existe cierta controversia sobre la motivación que ejerce en estas personas pertenecer o no al consejo, no debemos pasar por alto que desde el punto de vista de la eficacia, el resultado final puede conseguirse sin necesidad de incorporarlos al consejo, simplemente invitándoles a tomar parte en sus reuniones.

Por otra parte, si decidimos que formen parte de este órgano de gobierno, debemos ser cautos en cuanto a su número. La excesiva superposición entre el consejo de administración

y el comité de dirección pone en riesgo la capacidad de los consejeros para desarrollar correctamente las funciones que le son encomendadas.

La presencia en el consejo de administración de *externos*, personas que no son miembros de la familia ni trabajan en la empresa, puede añadir claras ventajas al gobierno de la empresa familiar. Entre ellas cabe destacar:

1. Aportan objetividad y neutralidad, tanto a los ojos de los accionistas y miembros de la familia, como a los de aquéllos que están preocupados porque, en el cumplimiento de sus obligaciones, no prevalezcan los intereses de la familia sobre los de la empresa.
2. Ayudan a la familia con su experiencia y conocimientos, ofreciéndoles asesoramiento valioso.
3. Su capacidad de mediación en los eventuales conflictos de intereses.

Los potenciales consejeros externos suelen abundar. Sin embargo, para las empresas familiares, se hace difícil encontrar buenos consejeros externos. Esto es debido a las cualidades que deben reunir.

En principio, los mejores externos son los propietarios directores de otras empresas familiares, preferiblemente quienes se hayan enfrentado a problemas similares a los que ha de resolver en la empresa que les invita a formar parte de su consejo. O con otras palabras, han de estar familiarizados con las cuestiones más comunes de la empresa familiar (la sucesión y la continuidad, el desarrollo de la carrera, etc.).

Además, han de ser independientes, para que sus intereses no choquen ni con los de la empresa ni con los de la familia. Conviene también que tengan un buen conocimiento general de la empresa y de la industria en cuestión, sin exigirles que estén muy especializados en un campo concreto (2). Por último, han de sentir empatía por la empresa, mostrar entusiasmo por su futuro y respaldar los valores y principios de la familia.

En nuestra opinión, entre las personas que la empresa familiar no debería invitar a su consejo de administración están:

- a. Los asesores profesionales (abogado, consultor fiscal, agente de seguros, etc.). Éstos suelen realizar un buen trabajo remunerado para el presidente ejecutivo, y el hecho de que formen parte del consejo puede provocar innecesarios conflictos de intereses.
- b. Aquéllos que reciben un nombramiento como premio: directivos jubilados, viejos amigos del dueño, etc.

(2) El sentido común y los conocimientos generales de la empresa y la industria pueden ser suficientes para actuar en una amplia serie de situaciones que puedan presentarse, y si se necesita un experto muy especializado para las deliberaciones del consejo, suele resultar sencillo conseguirlo para cada caso.

- c. Competidores.
- d. Amigos personales muy íntimos. Aunque gozan de la plena confianza de la familia, pueden resultar consejeros poco rigurosos. Por otra parte, si deciden actuar con rigor, es posible que la empresa los pierda como amigos.

Visto lo anterior es fácilmente comprensible que cuando el grupo de propietarios decide incorporar externos en su consejo de administración habrá de estar dispuesto a poner todo su empeño para realizar un buen trabajo. Este proceso de búsqueda e incorporación, que puede durar meses, e incluso años, consta de varios pasos. Entre ellos cabe destacar:

1. Identificar a los candidatos idóneos.
2. Investigar sus antecedentes y experiencia laboral.
3. Invitarlos a conocer a los directivos de más alto rango.
4. Pasar un periodo razonable de tiempo con el presidente ejecutivo y con otros gerentes importantes de la familia, para familiarizarse con ellos.

La inclusión en el consejo *de personas de la familia que no son directivos de la empresa*, salvo que tengan derecho a ser miembros del mismo por la importancia de su paquete accionario, suele ser difícil de justificar sin herir susceptibilidades e introducir puntos de discordia en las relaciones empresa-familia. Tengamos en cuenta que esto puede suponer dejar fuera del consejo a directivos familiares que conocen mejor la empresa, y se sienten con más capacidad y derecho para formar parte de este órgano de gobierno.

A pesar de este riesgo, su participación en el consejo puede presentar ciertas ventajas, como la mayor facilidad para la transmisión de información hacia otros miembros de la familia, o el ejemplo y deseo de emulación que pueden representar para los actuales y futuros accionistas.

Además de lo anterior, si el grupo de propietarios está dispuesto a crear un consejo funcional y fuerte, ha de tener en consideración el equilibrio de poderes que ha de existir entre el ejecutivo principal y el resto de sus componentes. Sólo cuando este equilibrio sea efectivo los temas serán debatidos a fondo, se respetarán las reglas del juego y se logrará lo mejor para el futuro de la empresa familiar.

2.4. El Comité de Dirección

“Es responsabilidad del consejo de administración determinar los fines de la empresa y decidir la estrategia, los planes y las políticas para alcanzar esos fines. Éste es el trabajo de dirección, que sólo el consejo puede llevar a cabo y en el cual tiene que centrar su atención. Es natural que los consejos se vean tentados a apartarse de las tareas abstractas de dirección y dedicarse a las tareas concretas de gestión... Los problemas de gestión son más inmediatos

y más fáciles de resolver que los de estrategia. No obstante, el consejo ha nombrado unos ejecutivos para que pongan en práctica sus decisiones, y ha de dejarles que lo hagan”.

Este párrafo, extraído del libro *The Company Chairman*, escrito por el antiguo director y presidente de Cadbury-Shewepes, Adrian Cadbury, ilustra claramente la diferencia entre las funciones encomendadas al consejo de administración (básicamente establecer la estrategia y supervisar la actuación de quienes ostentan el poder de dirigir la empresa) y las reservadas al comité de dirección (realización del seguimiento, cumplimiento y ejecución de las políticas funcionales, así como del Plan Estratégico además de conseguir la integración de unos directivos a los que se les ha conferido autonomía en el desarrollo de sus funciones).

A medida que la empresa crece, y se amplía la gama de productos (servicios)-mercados en los que opera, se hace más difícil asumir que una sola persona pueda acumular todas las responsabilidades directivas, precisas para la implantación de la estrategia; se hace imposible defender que la dedicación y conocimientos técnicos de uno o dos individuos sean suficientes para poder llevar a cabo las acciones y políticas, cada vez más complejas, tendentes a la consecución de los objetivos fijados.

De ahí la necesidad de separar responsabilidades y crear las unidades de estructura que resulten más adecuadas, en función de las características de los productos que la empresa fabrica y/o comercializa, las peculiaridades de los mercados en los que se opera, así como de los competidores con los que se encuentra en cada uno de dichos mercados.

Esta segmentación de responsabilidades equivale a diseñar los puestos de trabajo de los directivos, es decir, a establecer las competencias o tareas a desempeñar y quiénes son los encargados de hacerlas. Pero esta división de responsabilidades carece de sentido si al mismo tiempo no se establecen los niveles de autonomía con la que los citados directivos (al frente de las unidades de estructura) puedan actuar a la hora de implantar operativamente unos planes de acción previamente establecidos, aprobados y detallados por sus superiores, en razón de las cambiantes circunstancias del entorno.

Al hilo de la reflexión introducida en el párrafo anterior, a nadie se le escapa que la segmentación y la autonomía pueden conducir fácilmente a la descoordinación de los directivos y de las unidades que dirigen. Un medio para evitar esta indeseable disfunción, que dificulta enormemente la consecución de los objetivos de la empresa, puede ser la creación del comité de dirección u órgano en el que los directivos de la empresa:

1. Se ayudan mutuamente a comprender y comprometerse con la estrategia de la empresa.
2. Se relacionan con los responsables de otras áreas de la empresa y conocen qué se está haciendo en ellas.
3. Coordinan sus actividades para lograr sinergias en la consecución de los resultados globales.

3. REFLEXIONES FINALES: UNA ESTRUCTURA DE GOBIERNO PARA UNA EMPRESA FAMILIAR

Una de las peculiaridades de la empresa familiar, respecto a otro tipo de empresas, es que aquella lleva dentro una carga emocional, una carga potencial de sentimientos y posibles recelos, una dinámica de afectos y desafectos, que de no encauzarse adecuadamente puede llegar a ser sumamente destructiva y peligrosa.

Una manera inteligente de encauzar todo este caudal emocional pasa por la clarificación de los roles que cada uno de los miembros vinculados a la familia y/o a la empresa juega (o debe jugar) en la familia, en la empresa o en las relaciones familia-empresa. En definitiva, es preciso estar seguro de que cada uno comprende qué es lo que se espera de él, cuáles son las vías de relación y comunicación con los demás, así como cuáles son los niveles de autoridad.

No se trata de “desfamiliarizar” la empresa, sino de profesionalizar su gestión, de establecer los órganos de gobierno necesarios para evitar la ambigüedad en las tareas y responsabilidades de cada uno, y para que los diferentes problemas o conflictos que puedan surgir hallen un foro adecuado para su solución.

Cada familia tiene una percepción diferente de la empresa, por lo que, dada la disparidad en la personalidad de las empresas familiares, no parece aventurado afirmar que no existe una estructura de gobierno única. Creemos, sin embargo, que sí es posible hallar un eje entorno al cual “vertebrar” una solución para cada caso. Esto es, para nosotros, la gobernabilidad y el gobierno de la empresa familiar debe descansar sobre tres pilares básicos: la familia, el consejo de administración y los gestores. Los tres deben trabajar de forma independiente, pero también coordinada. Aunque no siempre es fácil encontrar el punto de equilibrio, la gobernabilidad de la empresa depende de la relación entre los propietarios, la dirección y los gestores. Esto es, el consejo de administración tiene que tener una relación importante con los propietarios, y éstos deben mantenerse en contacto con los que trabajan llevando la empresa.

No se trata de que los propietarios digan a los gestores qué es lo que tienen que hacer, puesto que sus decisiones tienen que pasar por el consejo de administración; pero si deseamos que los propietarios se mantengan “activos” y sean embajadores de la cultura empresarial, no podemos negarles la relación con los gestores.

La administración separa a los propietarios de los gestores que trabajan directamente en la empresa, pero también debe hacer de puente entre ellos. Como dice el profesor Ward (1999) “si los propietarios de la empresa familiar se sienten muy alejados de la empresa y se involucran poco en ella, terminarán vendiéndola. En cambio, si los propietarios se sienten muy partícipes de ella pero se involucran poco emocionalmente, los gestores acabarán buscando la forma de hundir el negocio. Si la familia está muy involucrada pero permanece alejada, le van a echar de cualquier órgano de gobierno. Y si la familia se involucra demasiado emocionalmente, será ella quien acabe echando a los gestores”.

En definitiva, hay que hallar un término medio en la relación entre los propietarios y los gestores, y hay que definir hasta donde llega cada uno de ellos. En nuestra opinión, el consejo de administración, en su papel de "órgano bisagra", debe conseguir que los gestores no dejen de prestar atención a los propietarios, y que éstos no estén preocupados por lo que el gestor hace cada día. Y la mejor manera de lograr esto es conseguir una correcta coordinación y comunicación entre los órganos de la propiedad, la dirección y la gestión.

4. BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ DÍEZ, D. (1997): "La gestión y el consejo de administración en la empresa familiar: acotaciones a una experiencia". *Círculo de Empresarios*, n.º 62, pp. 25-52.
- ARONOFF, C.E. y ASTRACHAN, J.H. (1996): "How to make better decisions". *Nation's Business*, 84 (1), 39-41.
- CASANI, F.; LLORENTE, A. y PÉREZ, E. (1998): "Economía y órganos de empresa". Editéx, Madrid.
- CUATRECASAS, E. (1999): "Empresa familiar: organización y gobierno corporativo". Instituto de la Empresa Familiar. Documento 098. Barcelona, 4 febrero.
- FLOYD, S. y LANE, P.J. (2000): "Strategizing throughout the organization: management role conflict in strategic renewal". *The Academy of Management Review*, 25 (1), 154-177.
- GALLO, M.A. (1998): "La sucesión de la empresa familiar". Servicio de estudios "La Caixa".
- GALLO, M.A. y CAPPUNYNS, K. (1997): "Consejos de administración en empresas familiares. Características de composición y funcionamiento. Niveles de utilidad". D.I. n.º 346, IESE.
- GREGSON, T. y WENDELL, J. (1994): "Role conflict, role ambiguity, job satisfaction and the moderating effect of job-related self-esteem: a latent variable analysis". *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 106-113.
- HARTENIAN, L et al (1994): "Antecedents and consequences of role perceptions: A path analytic approach". *Journal of Applied Business Research*, 10 (2), 40-63.
- HUTCHESON, J.O. (1999): "Advice for a successful family business". *The CPA Journal*, 69 (7), 73-75.
- JAFE, D.T. (1994): "Trabajar con los seres queridos". El Ateneo, Buenos Aires.
- KOERING, N. (2000): "¡No puedes despedirme. Soy tu padre!". Deusto, Bilbao.
- KOTTER, J.P. (2000): "Qué hacen los líderes?". *Gestión 2000*, Barcelona.
- LANSBERG, I. (1999): "Relaciones entre propiedad y empresa familiar". Instituto de la Empresa Familiar. Documento 103. Madrid, 13 de junio.
- LEACH, P. (1999): "La empresa familiar". Granica, Barcelona.
- LLEDTKA, J.M. (1991): "Organizational value contention and managerial mindsets". *Journal of Business Ethics* 10 (7), 543-557.
- LLOID, B. (1994): "Maverick! An alternative approach to leadership, company organization and management". *Leadership & Organization Development Journal*, 15 (2), 8-12.
- MAYER, R.C.; DAVIS, J.H. y SCHOORMAN, F.D. (1995): "An integration model of organizational trust". *Academy of Management Review*, 20, 709-734.

- MICHAELS, R.E. y DIXON, A.L. (1994): "Seller and buyers on the boundary: potential moderators of role stress-job outcome relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (winter), 62-73.
- MILLER, W.H. (1994): "Boeing gives credence to Clearwater's revival". *Industrial Week*, 243(2), 40-42.
- NEUBAUER, F. y LANK, A.G. (1999): "La empresa familiar: cómo dirigirla para que perdure". Deusto, Bilbao.
- NIN HO, F.; VITELL, S.J.; BARNES, J.H. y DESBORDE, R. (1997): "Ethical correlate of role conflict and ambiguity in marketing: The mediating role of cognitive moral development". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 117-126.
- PINO Y MORENO, R. (1997): "Los consejos de administración en las empresas familiares". *Círculo de Empresarios*, n.º 62, pp. 397-408.
- RIVO LÓPEZ, E. (2000): "El informe Olivencia y los órganos de gobierno de la empresa familiar". Ponencia presentada al XIV Congreso Nacional de la AEDEM. Jaén, junio.
- SAGER, J.K. (1994): "A structural model depicting salespeople's job stress". *Journal of the Academy of Marketing Science* 22 (winter), 74-84.
- WARD, J. (1999): "Estrategias de gestión en la empresa familiar". VI Encuentro Empresarial Sobre Política Económica y Empresa Familiar. Junio, pp. 24-52, Sevilla.
- WARD, J. (1994): "Cómo desarrollar la empresa familiar: planificación, estrategia de crecimiento, rentabilidad y liderazgo familiar duraderos". El Ateneo, Buenos Aires.
- YETMAR, S.A. y EASTMAN, K.K. (2000): "Tax practitioners' ethical sensitivity: a modal and empirical examination". *Journal of Business Ethics*, 26 (4), 271-288.