

Gobierno Familiar



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussés (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.



María Pía Bartolomé V.

Psicóloga
Universidad Diego Portales

Gerente de Consultoría
Proteus Management Consulting

Son las 9am en punto, el sol de primavera entra rasante por los grandes ventanales, los muros de madera y los cuadros colgados sobre ellos traen recuerdos de años de historia y de tradición heredada. Entra con su característico paso pausado el Gerente General de la Compañía, y sus dos principales ejecutivos y Directores le siguen revisando en sus Blackberrys los últimos correos antes de comenzar. Las tres mujeres, claves en esta reunión, están ya sentadas esperándolos para partir. Hoy es la tercera sesión y se debatirán dos de los asuntos más importantes de la agenda planificada para ese año, para eso han destinado el tiempo prudente y necesario; los integrantes vienen preparados para la discusión y final toma de decisiones. El presidente, una de las mujeres, inicia la reunión.

¿Qué se imagina con esta escena? Una sesión de Directorio de una *Gran Compañía*, ¿cierto? Bien, no está lejos de la realidad. La Gran Compañía es “La Gran Familia”, una de las más importantes, sino *la* más importante y relevante institución social. No en vano la han catalogado como la base de la sociedad, sobre la cual se desarrollan los seres humanos que tomarán control de todas las demás “Grandes Compañías”.

Lo que se desarrolla en esta escena es una sesión de Consejo Familiar, una instancia de reunión de la familia, por la familia y para asuntos de la familia. Pero no de cualquier familia, sino de aquella que tiene un patrimonio y/o una negocios que administrar. Esto requiere de un equipo y un líder tan capacitado como lo requiere una empresa.

Así como una Empresa, no importa su tamaño, necesita una estructura de gobierno que dirija sus esfuerzos para obtener un excelente desempeño; la Familia que cuenta con un patrimonio o negocio compartido necesita de estructuras de gobierno que le permitan potenciar su desempeño de tal manera de perpetuar su legado a través de muchas generaciones. Desarrollar un buen gobierno familiar puede ayudar a: maximizar las ganancias, mejorar la estrategia, crear fuentes de trabajo, promover el desarrollo de los empleados, atender a todos sus stakeholders, dar voz a aquellos que trabajan dentro y fuera de las empresas y proveer de estabilidad en periodos de transición importantes, tales como la sucesión.

Las estructuras de Gobierno Familiar tienen su símil en las estructuras de Gobierno Empresarial y podemos visualizar esto de la manera que se presenta en la figura 1.

Los que estén pensando que esto es una “exageración”, y que dialogan en sus mentes con frases como “nosotros que nos queremos tanto y nos llevamos tan bien”, “con toda la confianza que nos tenemos”, “pero si no nos cuesta nada ponernos de acuerdo”, piénsenlo una segunda vez. De acuerdo a nuestra experiencia, “las familias empresarias asumen todo y discuten nada”; conocemos de cerca que las palabras se las lleva el viento y que las cosas importantes suelen ser las más difíciles

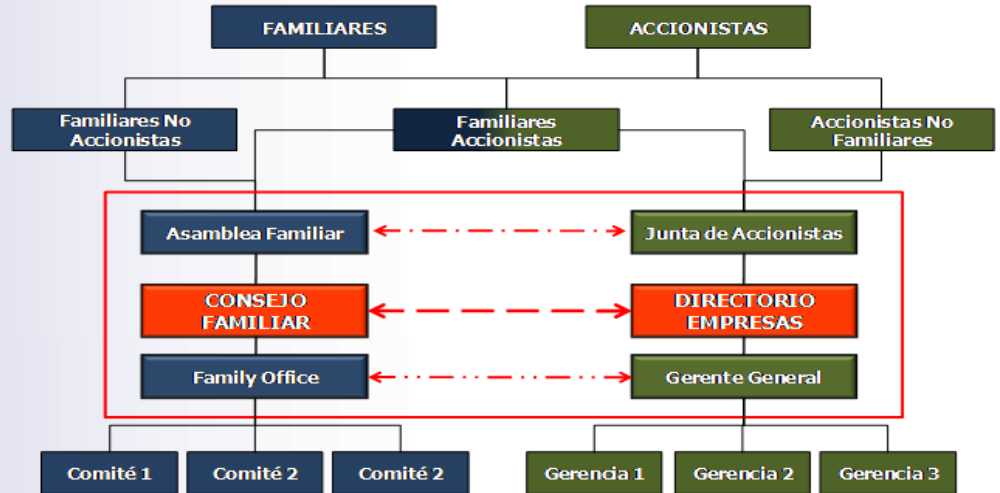


Figura 1: Paralelo Gobierno Familiar y Empresarial

de tratar y que los ingredientes como el dinero, trabajo, emociones y vínculos suelen quedar como un engrudo cuando no se mezclan bien y que el cómo suelen confundirse cuando.

¿Cómo vamos a motivar a la siguiente generación a que se involucre responsablemente con el negocio?, ¿Qué vamos a informar con respecto a los negocios de la familia?, ¿Quiénes podrán gestionar los negocios?, ¿Cómo vamos a potenciar el emprendimiento en nuestros miembros?, ¿Qué haremos para que nuestros valores, principios y prestigio se mantenga por muchos años?, ¿Cómo entregamos valor a la sociedad, cuando hemos recibido tanto?, ¿Qué vamos a hacer para cuidar nuestro patrimonio, sin dejar de proyectarnos e innovar? ¿Cómo rescatar y aprender de la experiencia de un fundador que se retira?, ¿Cómo beneficiamos a nuestros seres queridos?, ¿Qué podemos hacer para unir a las familias? Estas y muchas otras preguntas son las que se hacen las familias empresarias cuando comprenden qué son y cuentan con una estructura coherente que les permita funcionar con orden y lógica y que ofrece un espacio óptimo y contenedor de conversación estratégica que promueva la toma de decisiones en temáticas fundamentales del negocio y la familia, respetando el ciclo de vida, intereses y competencias de cada miembro.

Todo lo bueno, requiere esfuerzo y trabajo. Entonces, vayamos al grano. De qué se tratan estas estructuras:

*Una Familia
Empresaria bien
gobernada está libre
para trabajar por los
más altos y mejores
objetivos del negocio.
(FBG, Inc)*



The Family Business. O'Malley, 1994

ASAMBLEA FAMILIAR

Tiene cierta semejanza con la Junta de Accionista.

Su objetivo es integrar a la familia en una visión compartida de familia empresaria, siendo un canal de motivación, información, y educación (training) para sus miembros y las nuevas generaciones, en temáticas empresariales y familiares.

Participan todos los miembros de la familia, sean o no accionistas, estén o no involucrados en la gestión de los negocios, tanto consanguíneos como políticos. Todos aquellos que puedan ejercer alguna influencia en sus miembros.

En las Asambleas Familiares no se toman decisiones, sin embargo, es el espacio para que todos se informen y se propongan y discutan temas relevantes para toda la familia.

Se realizan una vez al año y sus miembros usualmente no son remunerados por asistir. Los miembros de la familia que no están involucrados en los negocios, a menudo se sienten sin derecho a obtener información acerca de los negocios. La Asamblea Familiar acoge esta inquietud y provee de cierta información, aquella factible de dar a conocer, a todos los miembros de la familia para hacerlos Familia

Empresaria, ya que siguen siendo miembros de la familia.

Ejerce un rol similar al del Directorio.

Su objetivo es representar a la Familia Empresaria, ofreciendo una instancia o espacio formal y un ambiente adecuado donde se conversen, discutan y consensuen (acuerden) temas de interés familiar/empresarial. Suele ser conciliador, formativo, legislativo y estratégico.

En principio participan el fundador, su esposa y sus hijos(as) (I y II Generación). Más adelante, en rigor sólo familiares consanguíneos y pueden ser representantes de cada rama de la familia y de cada generación (mayor de 21 años). Luego los más idóneos y capaces que velen por el bien familiar.

En principio, se reúnen una vez al mes; con una agenda mensual de trabajo que se basa en la agenda anual. La remuneración es acordada por sus integrantes de acuerdo a la demanda que les exige. Se elaboran Actas y se entregan informes a estudiar. Existe el rol de Presidente y secretario, y sus miembros pueden tener un periodo de permanencia.

El Consejo Familiar se encarga de *revelar* el “Espíritu de la Familia”, sus valores, principios, sueños y visión, y de definir las estrategias clave para lograr que se cumplan a través de acciones concretas. Establece los lineamientos generales, los objetivos estratégicos, las iniciativas y funda las bases para que se perpetúen en el tiempo.

FAMILY OFFICE

Su objetivo es promover el bienestar de la Familia a través de múltiples actividades e iniciativas; cada familia crea las propias de acuerdo a sus necesidades y creatividad. Además, promueve el bienestar de la sociedad como una forma de compartir con otros sus riquezas y recursos; de acuerdo a sus intereses, motivaciones y valores. Participan aquellos que son idóneos a las actividades e iniciativas que el F.O. promueve, siendo esta una excelente instancia para involucrar a los “in laws”, a las generaciones jóvenes, a aquellos que no están involucrados directamente en los negocios, pero que cuentan con competencias financieras y/o sociales.

Se organizan en Comités de acuerdo a los requerimientos de cada familia, por ejemplo: *de inversiones*, que vela por el patrimonio de la familia, que sirve de base y sustento y da seguridad a los miembros de muchas generaciones; *de asuntos familiares*, que vela por el bienestar, unión y formación de la familia (paseos familiares, becas, seguros de salud, apoyo económico, otros); *de Filantropía*, que vela por la comunidad a través de una fundación especializada en un tema, o en diversas ayudas a la sociedad a través de proyectos u otros.

La Filantropía es un excelente recurso que la Familia Empresaria cuenta para desarrollar ciertas habilidades en las nuevas generaciones, de involucrar a los miembros que no están en el negocio, de establecer relaciones entre miembros que no se conocen y promover el “capital relacional” necesario para desenvolverse en familia. El Family Office puede establecer un comité dedicado exclusivamente a esto.

Qué tan complejo y sofisticado debe ser el Gobierno Familiar, dependerá de una serie de factores, tales como; el tamaño de la Familia que participa del patrimonio (número de miembros y generaciones), porcentaje de familiares empleados en las empresas, el nivel de involucramiento del dueño(os) en la Alta Dirección, número de generaciones involucrados en la gestión, cercanía a la etapa sucesión del líder, tamaño de los negocios, crisis en los negocios o en la familia. Cada familia toma estas tres grandes instancias: Asamblea familia, Consejo Familiar y Oficina Familiar y las organiza según sus propios requerimientos, necesidades, visión, misión, objetivos y proyecto familiar. No existen estructuras 100% imitables o replicables, como tampoco familias iguales.

CONSEJO FAMILIAR



“El Espíritu de la Familia”.
“Who, me?” Kenyon-Rouvinez & Gabs.
(2007)

El CONSEJO FAMILIAR se encarga de revelar el “Espíritu de la Familia”, sus valores, principios, sueños y visión, y de definir las estrategias clave para lograr que se cumplan a través de acciones concretas



“Filantropía”
“Why others?” Jestin, Eichenberger,
Lombard, Machenbaum. (2009)