

# El gobierno de la familia empresaria

Si hacemos una analogía con el sistema democrático para el gobierno de las naciones, podríamos afirmar que en las empresas, "el poder descansa en la junta de accionistas, la que elige un directorio con la misión de velar por la continuidad y por la creación responsable de valor; y a su vez, este directorio delega mayor poder a los gerentes, quienes deben cumplir con las metas empresariales".

Las atribuciones de una junta de accionistas son definidas por la ley general de sociedades, y por los estatutos propios de cada empresa; sin embargo, esto es insuficiente en un negocio familiar, por lo que debe ser complementada con, (i) pactos entre los accionistas, y, (ii) la implantación de la junta de familia, cuyo accionar se regula con el protocolo.

Del mismo modo, la actuación del directorio se formaliza con el "manual de organización y funcionamiento", el que establece las características puntuales de la operatividad del mismo, así como los deberes y derechos de sus miembros.

La gerencia, responsable de cumplir con las metas del negocio, debe contar con autonomía suficiente para desempeñar sus funciones, pero dentro de los lineamientos que definan la familia y/o el directorio.

Así como la democracia, pese a sus imperfecciones, es el mejor sistema existente para el gobierno de los países; en los negocios familiares el diseño e implantación de un "sistema de gobierno y gestión empresarial / familiar", es la mejor manera para afrontar los restos y desafíos que implican este tipo de organizaciones.

Con respecto al proceso de desarrollo e implantación de este sistema de gobierno, es usual que participe una persona externa a la familia, pues es poco probable que un miembro de la familia cuente con las habilidades para "auto diagnosticarse y auto recetarse" de acuerdo a la complejidad de su caso.

De otro lado, y así como se demanda que las familias eviten cualquier situación que pueda implicar un conflicto de intereses en su relación con la empresa, pues éstas son casi siempre origen de pérdida de competitividad o de potenciales conflictos; lo mismo debe suceder con el consultor de negocios familiares.

Por lo anterior, y para tener mayor independencia de juicio y objetividad, no es recomendable que éste actúe, directa o indirectamente, como proveedor de aquellas actividades requeridas para lograr la implantación del sistema de gobierno; tales como, asesorías legales, proyectos de organización y funciones, desarrollo de la estrategia, auditorías, etc., pues estos contratos o alianzas comerciales podrían limitar el ámbito de sus recomendaciones; sin embargo, el consultor sí debe contar con una red de contactos que le permitan estar en capacidad de proponer dos o más alternativas para atender una determinada necesidad en la implantación del sistema de gobierno que éste ha diseñado.



■ Luis Scerpella Robinson  
Gerente General  
Cendef  
[www.cendefperu.com](http://www.cendefperu.com)  
[informes@cendefperu.com](mailto:informes@cendefperu.com)  
com

