

En México, el 90% de las empresas son empresas familiares y, si lo pensamos bien, la empresa y la familia son sistemas que siempre han ido de la mano. Las empresas familiares se encuentran con una dificultad que otras empresas no: equilibrar estas dos realidades simultáneas. Por un lado, el progreso propio del negocio y por otro, el crecimiento conjunto de la familia. Este crecimiento requiere una atención constante a los factores que pueden surgir a partir de esta afirmación.

Es precisamente en esta área de intersección entre lo personal y lo profesional donde es crucial definir y preservar los límites. Este equilibrio es esencial, ya que, es fundamental: "tratar a la empresa como empresa y a la familia como familia".

Es necesario saber dónde empieza una y termina la otra, y salvaguardar esos límites para impulsar el desarrollo de esta.

¿Qué es una empresa familiar?

- 1 Empresa donde los sistemas familia y empresa se entrelazan y en la que la participación de los miembros de la familia en la dirección, en la toma de decisiones y en el capital está plenamente establecida, y existe el deseo de continuidad dentro del seno familiar. (De la Garza, 2008).
- 2 Empresa cuya propiedad (o al menos una parte significativa) esté concentrada en una sola persona o en un número reducido de personas ligadas por un vínculo de sangre que intervienen de forma importante en la gestión de la empresa y en la voluntad de que este estado de cosas perdure en el tiempo. (Castrillo, 2007)
- 3 Empresa cuya propiedad está en manos de uno o más miembros de un grupo familiar y en consecuencia, su dirección y la sucesión estarán influenciadas por dicha familia. (Navarrete, 2008)





Pero, ¿qué rol van a jugar los miembros de la familia en la empresa?

La vinculación de la familia en la empresa puede tomar diversas formas, pero en cualquiera de los casos la incorporación de los miembros de la familia que han mostrado voluntad de hacerlo debería responder siempre a una pregunta: ¿Qué objetivos profesionales tiene y cómo puede portar a la empresa y a la familia con el cumplimiento de dichos objetivos?

Las empresas familiares se enfrentan a un riesgo propio de su condición: la excesiva dependencia de las personas que ocupan los puestos clave de la organización.

En la mayoría de los casos, una misma persona ostenta la propiedad de la empresa, lidera su gobierno y es el responsable de la gestión diaria. Esta concentración de funciones en una misma persona puede resultar en la falta de una necesidad por la falta de rendición de cuentas. Generando un riesgo para la perdurabilidad de la empresa, porque estas personas que concentran el poder pueden faltar, retirarse o fallecer, dejando a la empresa con consecuencias que pueden resultar letales.

Para evitar este escenario y neutralizar el riesgo en la empresa familiar es indispensable dotar a la empresa de estructuras que permitan organizar la propiedad, el gobierno y la gestión diaria, es decir, institucionalizar la empresa; cuestionar si están haciendo todo lo que pueden para ser actoras en el proceso de disrupción más que meros espectadores; dando prioridad a la comunicación continua y transparente, iniciando proceso de toma de decisiones, en los que se pide la opinión de los miembros a la hora de tomar decisiones trascendentales.



Los roles son importantes, pero las personas que los desempeñan deberían de poder cambiar a lo largo del tiempo. Evitar la dependencia implica un esfuerzo por racionalizar una realidad muy emocional. La configuración de un sistema institucional con vocación de transmitirse de generación en generación, ofrece un marco racional, objetivo y estratégico en el que esas relaciones quedan establecidas de una forma consensuada, velando por el bien de la empresa.

Un factor clave para el proceso de institucionalización es la implicación de los miembros clave para completar este proceso con éxito. Es necesario que los miembros especifiquen qué rol va a tener cada órgano, para evitar que las funciones estén mezcladas o se mal interpreten.



Comité directivo

Tener este órgano evita la concentración de poder de decisión del día a día en una sola persona. Ampliando los puntos de vista para enriquecer la toma de decisiones.

- ✓ Ejecuta estrategias y cumple presupuestos.
- ✓ Diseña la mejor estructura organizativa para cumplir con los objetivos.
- ✓ Informa y comunica con transparencia al consejo todo aquello que pueda afectar a la empresa y las personas que la forman.
- ✓ Evalúa y desarrolla el talento directivo.

Consejo de administración

Es el órgano más estratégico del gobierno de la empresa familiar. El Consejo vela por la continuidad de la empresa y su proyección a largo plazo, en la empresa familiar, este órgano debe de ser capaz de llevar a cabo estas funciones añadiendo lo familiar a sus deliberaciones.

- ✓ Ayudar a transmitir al Comité de Dirección cuáles son la misión, visión y los valores que la propiedad ha definido.
- ✓ Los miembros del consejo son, o deberían ser profesionales con criterio y amplia experiencia que pueda enriquecer la información y las ideas del Comité de Dirección para el desarrollo de las estrategias. Al Consejo, le corresponde la aprobación de la estrategia y no su desarrollo.
- ✓ Controlar tanto la estrategia como la salud financiera.
- ✓ Impulsar el desarrollo institucional, es decir, las estructuras y procesos que garanticen que todo perdure independientemente de quién ocupe el cargo en cada momento.
- ✓ Desarrollar el plan de sucesión del primer ejecutivo de la empresa.
- ✓ Velar por la ejecución correcta de las estrategias, así como por sus resultados.

El gobierno corporativo en las empresas familiares en México es esencial para asegurar la perdurabilidad y éxito de la empresa, así como para equilibrar la dinámica entre las realidades de la empresa y la familia. En un entorno donde la mayor parte de las empresas son familiares, la clara definición de roles, la comunicación efectiva y la institucionalización de prácticas de gestión y gobierno son cruciales. La implementación de órganos como el Comité de Dirección y el Consejo de Administración, junto con el establecimiento de un protocolo familiar, ayuda a prevenir la concentración de poder, fomenta la transparencia y facilita la sucesión planificada. Estos esfuerzos permiten que la empresa no solo sobreviva, sino que prospere a través de generaciones, asegurando que "las personas pasan, pero las instituciones perduran".

