Una reflexión sobre las funciones y responsabilidades de cada miembro de la familia como propietario de la empresa familiar en un sistema de gobernanza familiar

Durante los últimos años, en mi trabajo con familias, he descubierto que no existe ningún programa educativo que enseñe a los miembros de la familia cómo ser buenos propietarios de una empresa familiar o de un patrimonio financiero. Por el contrario, hay múltiples programas sobre cómo ser buenos gestores de empresas o patrimonios. Un hecho que a menudo se olvida es que todos los programas de MBA otorgan títulos en Administración de Empresas y no en propiedad empresarial. Esta dicotomía en las oportunidades de formación siembra las semillas de gran parte de la falta de armonía dentro de las empresas familiares. En el resto de esta reflexión, utilizaré el
término «empresa familiar» para englobar tanto a las familias propietarias de empresas como a las que poseen
fortunas financieras.

Otro hecho que a menudo se olvida cuando las familias y sus profesionales analizan la estructura de una empresa familiar es que casi todos los miembros de la familia que poseen, directa o indirectamente, participaciones en la empresa no tomaron inicialmente una decisión deliberada de invertir en ella. En la mayoría de los casos, recibieron sus participaciones mediante donación o herencia. Estos propietarios no están llamados a la propiedad y la gestión de la empresa de la misma manera que lo están los inversores deliberados[1]. No toman ninguna decisión consciente de invertir en la empresa. En muchos casos, estos propietarios ni siquiera son conscientes de que lo son, ya que sus participaciones se mantienen a través de sociedades o fideicomisos. La propiedad indirecta suele alejarles de cualquier sentido de pertenencia y, por ende, de las responsabilidades conscientes que la propiedad exige para que se ejerza de manera excelente.

El malentendido por parte de las familias y sus líderes respecto al hecho de que cada miembro de la familia es propietario de la empresa, aunque no lo sea directamente, conduce con frecuencia al fracaso de la gobernanza familiar y, por consiguiente, al fracaso de la empresa familiar.

¿Cómo podrían los líderes de una familia y su empresa evitar y/o superar tales malentendidos respecto a los miembros de la familia como propietarios?

En las empresas familiares que funcionan de manera excelente, las familias tratan de gobernarse a sí mismas con el fin de superar el proverbio cultural universal: «De mangas de camisa a mangas de camisa en tres
generaciones».

O, dicho de otro modo, para garantizar la preservación y el crecimiento de sus activos familiares: su capital humano, intelectual y financiero.

En las familias propietarias de empresas, normalmente todos los miembros de la familia son propietarios, directa o indirectamente, mientras que solo unos pocos desempeñarán funciones directivas en la empresa. Dada la enorme diferencia en el número de miembros de la familia implicados, el lector ya puede apreciar lo beneficioso que resultará para el éxito a largo plazo de los esfuerzos de preservación del patrimonio familiar que cada miembro de la familia, en su papel de propietario, reciba la formación necesaria para desempeñar su función de manera excelente.

Ahora que he planteado la cuestión, piensa por un momento, como miembro de una empresa familiar, si alguna vez alguien te ha sugerido que necesitabas aprender a ser un buen propietario. De hecho, no ha sido así y, sin embargo, como he dicho, estoy convencido de que esta es la cuestión fundamental para que una familia pueda hacer crecer y preservar con éxito su empresa.

Una familia que aspire a preservar su patrimonio debe comprender la necesidad de que todos sus miembros reciban una formación exhaustiva sobre cómo ser propietarios de la empresa familiar, de modo que los miembros de la familia sean competentes para tomar decisiones que impliquen asumir riesgos como propietarios de forma conjunta.

En la mayoría de las empresas, los propietarios son inversores que toman decisiones individuales tras evaluar el riesgo para participar en la empresa. Estas personas suelen informarse

a fondo sobre la naturaleza y la actividad de la empresa antes de invertir en ella. Una vez que toman la decisión de invertir, trabajan realmente como propietarios para asegurarse de que su riesgo se vea debidamente recompensado. No solo ponen en juego su fortuna, sino también su propia persona. Según mi experiencia con las empresas familiares, la mayoría de los propietarios obtienen sus participaciones mediante donación o herencia. Nunca se les pide que tomen las decisiones personales que implican asumir riesgos y que son tan fundamentales para la vitalidad de una empresa.

En las empresas familiares, a menudo resulta más difícil mantener la ventaja competitiva emprendedora necesaria para que la empresa compita con éxito frente a empresas creadas por inversores dispuestos a asumir riesgos. Para que las empresas familiares tengan éxito, deben contar con propietarios capaces de actuar con el mismo grado de espíritu emprendedor que guía a las empresas con las que compiten. Para que este espíritu se despierte, los miembros de la familia que actúan como propietarios deben formarse para comportarse como excelentes inversores, con la misma competencia y habilidad que los emprendedores con los que compiten. Los miembros de la familia deben comprender y sentir la naturaleza de la propiedad.

Pasando a otra cuestión relacionada con la propiedad de las empresas familiares: si los miembros de la familia no comprenden sus funciones y responsabilidades como propietarios de la empresa, ¿cómo pueden los directivos gestionar la empresa con éxito, dado que responden directamente ante los propietarios —que, en este caso, están intelectualmente ausentes— y trabajan para ellos? Todos sabemos que a los terratenientes ausentes no les va bien, pero al menos la tierra no desaparece. En el caso de un organismo vivo como una empresa, esta necesita cuidados y alimento a través de una excelente toma de decisiones por parte de todos sus órganos de gobierno cada día. Sin el papel activo que la gobernanza empresarial espera de los propietarios, la gestión no puede tener éxito.

En demasiadas familias, este problema de no percibir el papel de cada miembro de la familia como propietario de la empresa se agrava aún más cuando los líderes familiares cometen el error orwelliano de pensar que los miembros de la familia que actúan como directivos son más iguales que los que actúan como propietarios. El trabajo de cada miembro de la familia tiene el mismo valor.

Cualquier familia que intente trabajar unida durante las más de tres generaciones necesarias para saber si se está manteniendo a raya el proverbio de «las mangas de camisa» debe contar con todos sus activos —todos los miembros de la familia en su balance familiar— trabajando de forma activa y armoniosa. Cada vez que los líderes de la familia comienzan a hacer comparaciones injustas respecto al trabajo al que está llamado cada miembro de la familia, la estructura interna de la familia empieza a fallar.

Cada ser humano está llamado a recorrer su propio camino vital. Descubrir la propia vocación es el deber más importante de cada ser humano. Perseguir activamente esa vocación es responsabilidad de cada ser humano, no solo para consigo mismo, sino también para con su familia y la sociedad. La principal responsabilidad de un líder familiar, si se quiere que la familia prospere durante muchas generaciones, es trabajar para preservar los principales activos generadores de riqueza de la familia: su capital humano e intelectual. Para preservar con éxito dicha riqueza, el líder debe proporcionar un entorno familiar que potencie la capacidad de cada miembro de la familia para seguir su vocación individual. Cuando se crea y se cultiva ese entorno, los miembros de la familia desearán participar en él con entusiasmo, y la suma de estas partes individuales proporcionará a todo el sistema familiar el alimento que necesita para prosperar.

La incapacidad de los líderes familiares para apreciar el peligro que entraña el problema orwelliano de la desigualdad percibida —o, peor aún, para fomentarla con sus acciones— supone fallar a la familia. Con demasiada frecuencia, esa aparente desigualdad entre los miembros de la familia llamados a gestionar la empresa familiar y las vocaciones del resto de los miembros provoca desarmonía en el sistema de gobernanza familiar y, lamentablemente, a menudo conduce a su ruptura. Cada vocación tiene un valor único e igual en la formación del mosaico familiar y debe ser considerada como igual por todos los miembros de la familia, especialmente por los líderes familiares, si se quiere que la familia prospere.

Entre las múltiples relaciones que comparten los miembros de la familia, destaca el hecho de que, como propietarios de la empresa familiar, todos los miembros comparten esta función y sus responsabilidades, independientemente de si desempeñan o no un papel en la gestión de la empresa familiar.

Esperamos que, a estas alturas, aprecies la importancia fundamental que tienen para el éxito de la empresa familiar los siguientes aspectos:

1. que cada miembro de la familia reciba la formación necesaria para ser un excelente propietario de la empresa y, posteriormente, participe activamente en ella en calidad de propietario; y
2. la necesidad de una estructura de gobernanza familiar y un liderazgo que valore todas las vocaciones vitales de cada uno de los miembros como de igual importancia.

¿Cómo consigue, entonces, cada miembro de la familia convertirse en un gran propietario?
PRIMERO: La familia debe crear y, posteriormente, fomentar un programa educativo en el que:

1. participen todos los miembros de la familia; y
2. que enseñe las virtudes, los valores, las historias y los mitos que explican la «singularidad» de la familia.

Las diferentes edades, estilos de aprendizaje y capacidades, así como las trayectorias vitales de los distintos miembros de la familia, serán aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar dicho programa. Creo firmemente que la interacción entre el alumno y el profesor es una parte fundamental de nuestro proceso de aprendizaje. Recomiendo encarecidamente que todos los elementos del programa educativo se impartan de la forma más interactiva posible.

Por ejemplo, si se imparte una lección sobre una sociedad anónima, se puede pedir a cada miembro de la familia que, en una simulación de junta general anual, desempeñe el papel de accionista, de miembro del consejo de administración y de miembro de la dirección que presenta un informe. Si se explican los fideicomisos, se puede pedir a cada participante que actúe como fundador del fideicomiso, como beneficiario y, a continuación, como fideicomisario a la hora de abordar una cuestión concreta.

SEGUNDO: Cada miembro de la familia debería comprometerse, como parte de su responsabilidad para con la familia en su conjunto, a completar un programa básico de educación financiera. Sugiero que el programa se titule «Educación financiera para poetas», para indicar claramente a los miembros de la familia con predominio del «hemisferio derecho» que este programa está diseñado para ellos. También sugiero que los casos financieros estudiados se basen en la situación real de la empresa familiar
. Si los activos principales de la familia son un negocio, utilícese su balance y su cuenta de resultados reales como ejemplos. Si los activos familiares consisten principalmente en una cartera de activos,

utilice como ejemplos empresas, gobiernos, inversiones de capital privado, etc. También recomiendo que algunos de los cursos se impartan en colaboración con los asesores habituales de la familia, es decir, los ejecutivos que gestionan activamente dichos activos, para dotar a los casos estudiados de un carácter aún más realista.

TERCERO: Cada miembro de la familia debe comprometerse a leer, comprender y aceptar las responsabilidades que le confieren los documentos legales que sustentan su papel como propietario. Cuando menciono esta fase del programa educativo a las familias a las que asesoro, nunca deja de sorprenderme lo pocos de sus miembros que han leído alguna vez, y mucho menos comprendido, esta parte fundamental de su relación personal con sus propios bienes. Sin embargo, siempre me alegra igualmente ver hasta qué punto estos mismos miembros de la familia acogen con agrado este aprendizaje y la sensación de independencia que expresan cuando han dominado este material. Por «dominio» no me refiero a obtener un título en Derecho, sino simplemente a la comprensión básica necesaria para que un adulto pueda gestionar sus asuntos en pie de igualdad en sus relaciones con sus socios, fideicomisarios, asesores de inversión, contables, abogados y gestores empresariales.

CUARTO: Parte de la definición de ser un propietario excelente implica la capacidad de tomar decisiones competentes sobre la gestión de los propios activos cuando así lo soliciten las personas a las que has pedido que te representen en relación con dichos activos. En este papel, el propietario informado se convierte en socio de sus representantes. El propietario, actuando como socio, sabe que puede otorgar a sus representantes la discrecionalidad adecuada para desempeñar sus funciones. Sus representantes ejercerán dicha discrecionalidad con la plena certeza de que el propietario estará siempre presente, tanto intelectual como físicamente, cuando se le requiera para tomar decisiones.

A menudo, los miembros de la familia no comprenden que siempre son propietarios, aunque puedan desempeñar múltiples funciones, como accionista, socio o beneficiario. Cada uno de estos roles supone una relación entre el propietario y, por ejemplo, un consejo de administración, un socio general o un fideicomisario. En cada una de estas relaciones, el propietario está representado por la otra parte. En ambos casos, la otra parte rinde cuentas ante el propietario. Para que cada una de estas relaciones funcione de manera óptima, ambas partes deben

comprender y participar activamente en las funciones que les asigna la relación. Si cada miembro de la familia desempeña sus responsabilidades como propietario con plena comprensión y participación activa, todo el sistema de gobernanza financiera familiar funcionará de manera saludable.

QUINTO: Cada miembro de la familia debe comprometerse a participar activamente en las reuniones familiares, a asistir a las juntas anuales de accionistas, a las reuniones anuales de las sociedades familiares, a las reuniones anuales de beneficiarios o fideicomisarios, y a cualquier otra reunión similar relacionada con su función como propietario de los activos familiares. No basta con que un propietario, en cualquier calidad, considere que ha cumplido con su responsabilidad respecto a esa relación concreta limitándose a leer el material escrito que le haya remitido un representante.

En última instancia, todas las relaciones prosperan o fracasan en función de la inversión de capital humano e intelectual que los socios estén dispuestos a realizar. Como propietarios, no conocer ni valorar a las personas que nos representan equivale a sugerirles que, en el mejor de los casos, no nos importa la relación y, por lo tanto, simplemente la toleramos. En el peor de los casos, es comportarnos de tal manera que menospreciemos la relación, dando a entender que nos consideramos por encima de esas personas y que, por lo tanto, la relación nos es absolutamente indiferente. ¿Cómo podemos esperar un rendimiento excelente en estas relaciones, que son tan cruciales para nuestra futura salud financiera, si no demostramos un compromiso profundo implicándonos de verdad? Estas relaciones, si se gestionan con éxito, nos proporcionan las recompensas económicas necesarias para que podamos seguir nuestro propio camino hacia la felicidad. Los seres humanos necesitan refuerzo positivo para hacer bien cualquier cosa; necesitan sentir nuestro compromiso activo y nuestro aprecio. Como propietarios, recibiremos los frutos de lo que invirtamos en estas relaciones, ni más ni menos.

Si cada miembro de la familia se toma en serio y asume los acuerdos alcanzados entre él o ella y la familia en su conjunto, entonces todos los demás miembros de la familia trabajarán para mejorar su propio camino individual hacia la felicidad. Si él o ella establece el acuerdo recíproco con todos los demás miembros de la familia, toda la familia prosperará. Parte de ese acuerdo exige que cada miembro de la familia acepte y participe activamente en las funciones de gobernanza familiar que le asigna la familia en su conjunto. Como hemos

hemos aprendido, a todos los miembros de la familia se les asigna el papel de propietarios de los activos familiares en las múltiples formas que adopta la propiedad en las empresas familiares. A medida que cada miembro de la familia alcanza la excelencia en este papel, el capital humano de la familia crece y el riesgo de dependencia de sus miembros disminuye. A medida que cada miembro de la familia aprende a ser propietario, el capital intelectual de la familia aumenta y su apatía y falta de conocimiento disminuyen. Por último, una familia de propietarios excelentes tomará, con el tiempo, muchas más decisiones positivas que negativas y, como resultado, la empresa familiar prosperará.

Con un capital humano, intelectual y financiero en crecimiento, se preservará el patrimonio familiar. Y lo que es más importante, las personas que componen la familia tendrán un sentido de igualdad, de oportunidad y de responsabilidad compartida que les hará, como dijo Benjamin Franklin, «querer permanecer unidos», de modo que la familia en su conjunto prospere.

Copyright ©1999 por James E. Hughes, Jr., Esq.

---

[1] La determinación por parte de una persona de su vocación en esta vida es un componente fundamental para alcanzar la felicidad. En el sentido aristotélico, la vocación personal es, en mi opinión, el objetivo último de la vida de cada uno de nosotros.