

Estructura y Organos de Gobierno

Una vez que la empresa familiar evoluciona positivamente para dejar de estar presente en el mercado como una única unidad de negocio y desplegar un abanico de actividades bien diversificadas, y después de transformarse de una unidad empresarial administrada y dirigida por su fundador emprendedor para convertirse en una unidad administrada por una unión de hermanos y luego por un consorcio de primos, la empresa familiar debería constituir un consejo de administración profesional.

NECESIDAD DE CONTAR CON UN CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

El establecimiento de un consejo de administración ayudará a la empresa familiar a trabajar dentro de un marco de actuación profesional (Cadbury, 2000). De esta forma, la empresa familiar establecerá líneas claras de actuación y responsabilidad, no solo para la correcta actuación de sus órganos de gobierno, sino para el funcionamiento de la organización en su totalidad. Al respecto, se delimitarán líneas divisorias claras entre la actividad operativa diaria de los miembros familiares y la actividad estratégica propia del consejo de administración.

Como resultado de estas medidas, las relaciones informales de los miembros familiares serán reglamentadas y organizadas de forma que sea posible asegurar la estabilidad y continuidad de la empresa con el paso del tiempo (Cadbury, 2000). Esto contribuirá a establecer roles específicos para los distintos órganos de gobierno (consejo familiar y de administración) y para la dirección operativa de la empresa. La finalidad primordial del consejo de administración es la de establecer un buen

Estructura y Organos de Gobierno

gobierno corporativo que establezca metas para el negocio a mediano y largo plazo (Ward, 1991), así como la de encauzar a la compañía hacia la responsabilidad social. Sin embargo, por desgracia, esta última característica es muy poco común en los tiempos actuales. En tal caso, la ética, los valores y la integridad de los miembros del consejo (Hilb, 2005) son componentes vitales para el éxito empresarial.

FUNCIONES DE LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Los consejos de administración cumplen roles muy importantes. En esencia, las funciones más destacadas son el control de la empresa y la provisión de los recursos necesarios para el correcto desarrollo de sus funciones (Hillman y Dalziel, 2003).

Muchos autores han estudiado el fenómeno de las estructuras de gobierno en las empresas familiares. Blumentritt (2006) defiende la distinción entre la función de asesoramiento y control en las pequeñas y medianas empresas. Klein (2005) hace hincapié en la importancia de la diversidad y heterogeneidad de las empresas familiares en el estudio de su gobierno corporativo, y justifica la dificultad de obtener resultados generalizables precisamente debido a la diversidad de estructuras familiares presentes. Pieper, Klein y Jaskiewicz (2008) han estudiado la relación entre los propietarios y directivos de las empresas familiares y su estructura de gobierno. En general, todos estos estudios reflejan, tal como aseguran Klein (2008) y Hilb

Estructura y Organos de Gobierno

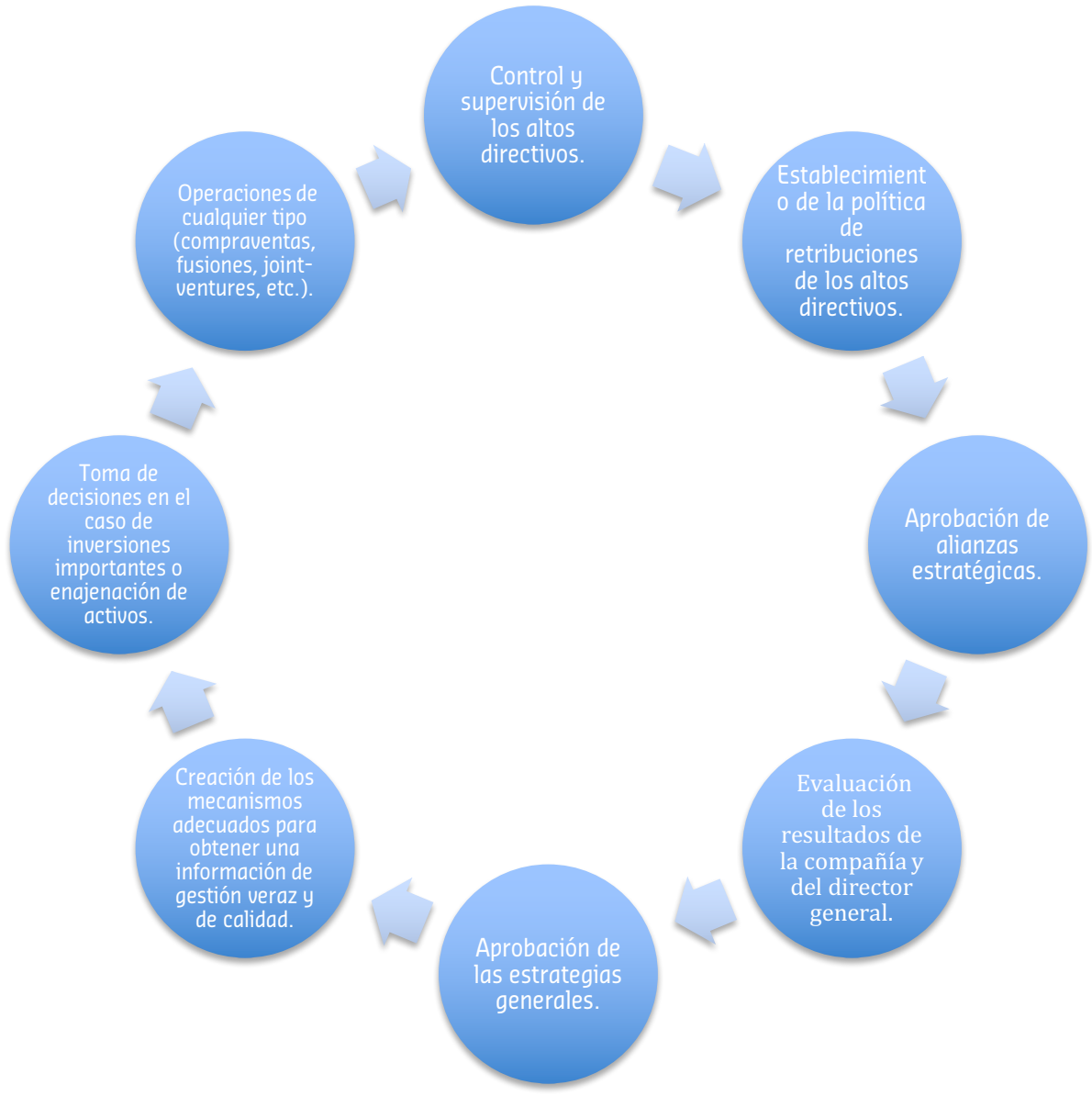
(2008), que la complejidad de la estructura de gobierno debe estar en concordancia con la complejidad de la empresa familiar.

Ante la creciente importancia de estas empresas, sus estructuras de gobierno desempeñan un rol fundamental en su continuidad y en el desarrollo de su estrategia para conformar un nicho de mercado entre los grandes actores. En las PYMES, la contribución de los consejos de administración al desarrollo estratégico de su negocio es aún más importante que en las grandes corporaciones (Huse, 2000, 2007). Incluso en las empresas que no cotizan en la bolsa de valores, los consejos desempeñan un rol estratégico fundamental (Gabrielson y Winlund, 2000; Nash, 1988), brindan asesoramiento y apoyo a la dirección (Ward y Handy, 1988), fungen como mediadores entre los miembros de la familia (Whisler, 1988), y fomentan la relación con el mundo empresarial, económico y político del que la empresa forma parte (Huse, 2007).

A continuación nos concentraremos exclusivamente en el componente estratégico de los consejos de administración, debido al alto grado de importancia que esto representa en la PYME familiar. De esta manera, el consejo pone a disposición de la dirección operativa de la empresa una serie de instrumentos que facilitan el acceso a los recursos necesarios para el desarrollo empresarial, y cuyo uso es imprescindible en situaciones críticas como las que nos toca vivir.

Estructura y Organos de Gobierno

FUNCIONES DEL CONSEJO ADMINISTRATIVO



PORQUÉ FALLAN LOS CONSEJOS DE ADMINISTRACIÓN

Con bastante frecuencia, las empresas familiares, a causa de los factores emocionales en las que están sumergidas, y aunque hayan sido fundadas y dirigidas por emprendedores extraordinarios, no logran habituarse a los cambios bruscos de la realidad que les toca vivir y pierden la oportunidad de adaptación a las nuevas condiciones internas y de mercado.

Este riesgo de adaptación se puede manifestar en varias etapas de la vida empresarial. En el tema que nos ocupa, podría manifestarse como excesiva renuencia ante la posibilidad de crear un consejo de administración formal. O bien, incluso ya contando con uno, muchas veces los directivos ven el paso a la profesionalización del consejo como un riesgo altísimo de pérdida de independencia y control de la compañía.

Referencias:

Jaques L, Cisneros L, Mejía J, Administración de PYMES, Recuperado el 28 de septiembre de 2015.

A Partir de: http://www.cpx.mx/acabrera/bStarter/Administracion_de_PYMES.pdf