



ÉTICA Y GOBERNANZA EN EMPRESAS DE PROPIEDAD FAMILIAR

En el segundo semestre del año 2010, por un dilema ético dejé mi cargo de Auditora General del Congreso de la República, puesto que venía desempeñando desde junio del 2007. Era imposible continuar porque no podía ir en contra de los valores con los que había sido formada. A partir de esa experiencia, tomé la decisión que debía aportar desde donde estuviese para cimentar el crecimiento de las organizaciones, basado en decisiones éticas. Así ingresé al programa de gestores voluntarios en Cofide, y empecé a desempeñarme como consultora empresarial y docente universitaria. En el año 2012, ingresé al Programa de Desarrollo de Sistemas de Gobierno y Gestión en Empresas de Propiedad Familiar en el Perú, en la Cámara de Comercio de Lima, con el aporte económico y supervisión del Banco Interamericano de Desarrollo; y desde esa fecha realizo consultorías de Gobernanza en Empresas de Propiedad Familiar. Compartiré con ustedes algunas de mis experiencias como consultora, indicándoles primero que las familias empresarias que deciden profesionalizar sus empresas implementando la gobernanza familiar, lo hacen porque desean crecer y ser sostenibles en el tiempo lo cual no

es posible sino se tiene un comportamiento ético. Por ello uno de los puntos indispensables es que estas familias empresarias definan cuáles son los valores de la familia que desean transmitir en la empresa.

La honestidad

Recuerdo con mucho aprecio a una de las primeras familias que asesoré, cuando se definió la visión de la familia empresaria, donde se contemplaban los valores que deseaban transmitir como familia a la empresa. Uno de los puntos que demoró más en decidir fue si el valor de la honestidad podía ser incorporado a la empresa. La familia entendía la honestidad como el valor que los hacía vivir congruentemente entre lo que pensaban, decían y actuaban, buscando siempre comportarse diciendo la verdad, con sinceridad y probidad, pero no habían definido si el valor de la honestidad lo iban a incorporar entre los valores de la empresa. Luego de un par de semanas, la familia decidió que para ellos el valor de la honestidad era muy importante y se sentían muy mal cuando tenían que pagar alguna prebenda para vender el servicio que prestaban. Los fundadores indicaron que los



clientes reconocían que su servicio era de calidad, sin embargo, algunos de sus clientes tenían personal en el área de abastecimiento que solicitaban prebendas para comprar los servicios que ofrecía la empresa familiar. A partir de allí decidieron que el área comercial solo vendería el servicio a empresas que los reconozcan por su calidad y que no soliciten prebendas. Como podemos ver en este ejemplo, las presiones por conseguir mayores ingresos y maximizar utilidades, así como el entorno donde se desarrollaba su empresa había llevado a que estos empresarios se comportaran de una manera no ética, pero los valores en que ellos creían los hicieron tomar la decisión de no continuar en ese camino, y modificar las políticas del área comercial.

La perseverancia

La historia de esta familia empre-

saria comienza en 1980, cuando el papá abandona a la esposa y sus nueve hijos, quienes vivían en un cerro. Los hermanos mayores tenían 13 y 11 años, dada la situación ambos salieron a trabajar. El hijo mayor consiguió trabajo como ayudante en un taller de metalmecánica, y el hijo de 11 años ayudaba a fabricar bolsas para marcianos. Un día, el hijo menor llegó a trabajar y no había luz, por lo que su jefe le indicó que tenía que retirarse. El niño sabía que si no trabajaba no llevaría dinero para la comida de la familia y solicitó ir a limpiar la casa del jefe; este contestó que no era posible, pero como el niño insistió para que le de algún trabajo, el jefe le entregó varios paquetes de bolsas para marcianos, le indicó que busque venderlas y le pagaría una comisión. El niño decidió ir al mercado, donde vendió una parte. En su mente pensaba “no puedo regresar con

bolsas sin vender”, vio que había viviendas que indicaban “se venden marcianos”. Con temor tocó la primera puerta y ofreció las bolsas. Culminada la tarde regresó y le entregó a su jefe el dinero por la venta de todas las bolsas. El esfuerzo fue recompensado con un monto mayor al que recibía por ayudar a fabricarlas. Al ver esto, el niño solicitó dedicarse a la venta de bolsas. Pasaron dos años y, con el dinero que juntaron del trabajo de los dos hermanos, decidieron conseguir una casita mejor y comprar la primera selladora, para empezar a hacer las bolsas de marcianos, encargándose el hermano mayor de la fabricación y el segundo de la venta. En 1986 se inauguró la fábrica, a la fecha cuentan con la certificación ISO de calidad, la implementación del programa de mejora de calidad 5S y venden sus productos a nivel nacional. Cuando realicé junto con otro colega la asesoría de gobernanza fa-

miliar, uno de los valores que con mucho orgullo decidieron colocar en su protocolo familiar fue el de la perseverancia, entendido por ellos como el valor que “a pesar de las dificultades, les da la fortaleza para esforzarse por lo que se proponen alcanzar”. Este valor ha sido transmitido desde los accionistas a los colaboradores de la empresa.

El compromiso y el respeto

En otra asesoría, la familia reconoció que habían desarrollado algunas prácticas no éticas como pasar los gastos de la familia en la empresa, tener trabajadores fuera de la planilla o no declarar todas las ventas. Estas prácticas no éticas habían sido desarrolladas por el fundador porque el entorno donde se desarrollaba su industria era permisivo (todos hacían lo mismo). Sin embargo, cuando los hijos se incorporaron en la empresa familiar y conocieron cómo se administraba se generaron conflictos con el fundador, ya que las prácticas que se desarrollaban en la empresa no iban en relación con los valores que les habían inculcado. Los hijos pusieron como condición para continuar en la empresa el desterrar estas prácticas y reestablecer los valores de la familia que consideraban como los más importantes: el compromiso y el respeto, los mismos que fueron incorporados en su protocolo familiar. Para esta familia el compromiso es el valor por el cual realizan sus actividades con esfuerzo, sinceridad y ética; por otro lado, el respeto lo definen como el valor por el cual reconocen los derechos y obligaciones de todos los grupos de interés con quienes interactúan. A la fecha, en esta empresa familiar se declaran todas las ventas, los gastos de la familia son asumidos por cada uno con el sueldo que percibe, que está de acuerdo

con el mercado, y todos los trabajadores están en planilla reconociéndoseles todos sus derechos.

Reflexión

El Manual de Gobierno en Empresas Familiares de la Corporación Financiera Internacional (IFC) reconoce tres fortalezas de las empresas familiares, siendo ellas: el compromiso, entendido como el valor por el cual “la familia, como dueña de la empresa, muestra la mayor dedicación en que su empresa crezca, prospere y sea traspasada a las siguientes generaciones”; la confiabilidad, y el orgullo, entendidos como el esfuerzo de las empresas familiares para tener productos de calidad y una buena relación con todas las partes relacionadas, ya que su nombre y reputación están asociados a sus productos y servicios. He compartido algunas de mis experiencias como consultora con el objetivo de mostrar que, en las empresas familiares, la cultura organizacional está definida por los valores y forma de actuar de la familia propietaria. Por ello, para que los valores de la familia trasciendan es indispensable transmitirlos a los hijos desde pequeños de una manera natural, cuidando actuar coherentemente, porque como los niños aprenden por imitación, los valores son transmitidos a través del comportamiento de los miembros de la familia. Es importante considerar que en las empresas familiares los valores constituyen el legado más importante, y son considerados como un recurso intangible y único capaz de generar ventajas competitivas, por lo tanto, tienen una influencia sustancial en la generación y preservación del patrimonio familiar, así como en el gobierno de las empresas familiares.



Julia Velarde Sussoni

Consultora en Gobierno Corporativo, Gobernanza Familiar y Planeamiento Estratégico

Docente de la Universidad de Lima