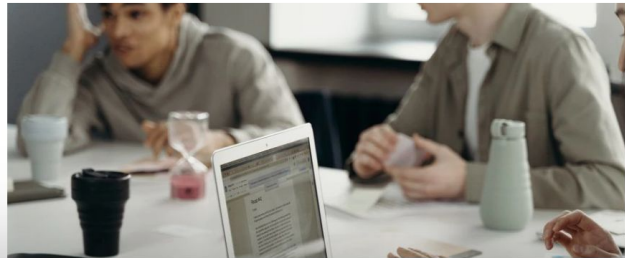


# El arte de la gobernanza

"Las familias cambian y los negocios también. Por lo tanto, el gobierno corporativo de una organización debe adaptarse a esas transformaciones. Efectividad, innovación, sostenibilidad, legitimidad y felicidad solo son posibles como parte de un camino en constante movimiento".



A gobernanza se ha vuelto un concepto crítico y, en buena hora, también recurrente. Existe consenso de que los países requieren una adecuada gobernanza para lograr desarrollo y paz. La gobernanza es entendida como el conjunto de procesos e instituciones a través de las cuales se determina la forma en que se ejerce el poder en un país. Según PNUD, una gobernanza adecuada se caracteriza por ser participativa, transparente, efectiva, equitativa y promotora del Estado de Derecho. En el ámbito de las familias empresarias, la gobernanza es igualmente clave. La sostenibilidad de la empresa y armonía familiar dependen de una buena gobernanza. Paradójicamente, para que todo fluya son necesarias estructuras y procesos que posibiliten, disciplinen y entrenen a sus integrantes, favoreciendo adecuadas dinámicas para la toma de decisiones, profesionalización y desarrollo de sanos procesos de sucesión. Las familias cambian y los negocios también. Por lo tanto, el gobierno corporativo de una organización debe adaptarse a esas transformaciones. Efectividad, innovación, sostenibilidad, legitimidad y felicidad solo son posibles como parte de un camino en constante movimiento. Es precisamente por eso que se requiere una adecuada gobernanza para lograr que nos cimbreemos en un valvén continuo de transformaciones, pero sin quiebres destructivos. Esa flexibilidad se construye gracias a consejos familiares, asambleas y protocolos.

Cada una de estas expresiones de gobernanza familiar generará conversaciones específicas y acuerdos que, independiente de sus particularidades, contribuyen a una relación sana y ordenada entre la familia y que propicia una virtuosa gobernanza de los negocios. El activo más importante de una familia empresarial es la familia que siempre es parte de una comunidad.

Cada una de estas expresiones de gobernanza familiar generará conversaciones específicas y acuerdos que, independiente de sus particularidades, contribuyen a una relación sana y ordenada entre la familia y que propicia una virtuosa gobernanza de los negocios. El activo más importante de una familia empresarial es la familia que siempre es parte de una comunidad.

Imposible verse en aislado, por esta misma razón, hacer buenos negocios tiene trascendencia mucho más allá de lo económico y naturalmente tiene expresiones distintas según los principios valóricos familiares y la sensibilidad de sus integrantes ante los cambios que experimentamos como sociedad. Hoy los negocios deben realizarse con altos estándares éticos, con legitimidad construida de cara a la comunidad de la que forman parte y en armonía con el medio ambiente. Estos constituyen elementos críticos para la atracción de las nuevas generaciones, la creación de un propósito transgeneracional y la proyección del éxito empresarial. La gobernanza familiar es un arte, que une a la empresa, la familia y la comunidad. Lejos de fórmulas genéricas, se co-construye con la sutileza de delicados hilvanos que hacen trajes a la medida.

En ese espacio de encuentro surge la belleza de cuando confluyen intereses y valores, se potencia la razón con la intuición como parte de la dinámica creativa y, en una misma faz, la innovación y tradición se complementan y enriquecen mutuamente. \* El autor es CEO Proteus Management & Governance y Profesor de Ingeniería UC