

Profesionalización de la empresa

Por lo general, el más difícil obstáculo que deben enfrentar los propietarios es adaptar sus estilos de management a los requerimientos de una empresa más grande y más compleja. Cuando la compañía continúa creciendo los métodos instintivos de gestión deben ceder paso a un manejo profesionalizado de la empresa: un criterio inspirado en la planificación y el control del crecimiento, a través de la aplicación de métodos estratégicos de gestión.

Profesionalizar la empresa es un paso decisivo para poder manejar los potenciales conflictos entre los valores y metas de la familia y de la empresa.

El cambiante ciclo de vida de sus productos, las fluctuantes condiciones competitivas, el desarrollo personal de los dueños – empresarios, y las necesidades cambiantes de la familia, todo afecta al resultado.

Las etapas de desarrollo empresarial

cuadro de la página 127

Primera etapa. Desarrollo orientado al producto

En los primeros tiempos de una empresa familiar, la estructura de organización es simple.

Esta etapa habitualmente se caracteriza por una atractiva mezcla de confusión y alborozo.

Los sistemas y la planificación no existen; no hay especialización.

Todas las decisiones clave corren por cuenta de este único individuo. Durante esa fase, también se sienten culpables de poner en riesgo la seguridad de su familia.

La mayoría de los empresarios disfrutan con la excitación y el desafío de esta primera fase.

Segunda etapa. Desarrollo orientado al proceso

Cuando se inicia la segunda etapa del crecimiento, por lo general la empresa ya ha logrado estabilidad comercial y equilibrio financiero. Las relaciones con los proveedores están firmemente consolidadas, el crecimiento de las ventas y ganancias se habrá estabilizado.

El propietario sigue firmemente aferrado a la iniciativa en la toma de decisiones, sin ceder ningún control efectivo. También pueden haberse introducido algunos controles y métodos de organización a fin de mejorar la eficiencia de la compañía para llevar a cabo procesos básicos.

A medida que la empresa continúa creciendo se vuelve más compleja.

Este es el momento crucial en el cual la empresa familiar a menudo suele meterse en problemas. Es necesario decir si la empresa se organizará con vistas al desarrollo y formular las bases para entrar en la tercera fase de la planificación.

Tercera etapa. Desarrollo orientado a la planificación

Este es un período de integración: el personal, los sistemas y los procesos operan juntos y ya no enfrentados

entre sí; los managers se apoyan mutuamente; se crea un equipo de management; y comienza a tomar forma una cultura empresarial sobre bases sólidas y duraderas.

Una vez que el propietario descubra que el manejo de la empresa llega naturalmente, ya no será manejado por los acontecimientos.

Otras características son:

1. El propietario está más libre para concentrarse en el liderazgo y la visión empresarial.

El control del propietario estriba en su confianza en los otros para manejar sus responsabilidades.

Comienza a desarrollarse una cultura definida sobre la base de la toma de decisiones.

El crecimiento se controla a través de una planificación estratégica.

Los managers se comprometen en el proceso de la toma de decisiones

La comunicación es abierta y clara

Los asesores externos juegan un papel más activo

Las funciones que desempeñan los miembros de la familia han sido definidas.

Cómo se logra un enfoque profesional

Llega un momento en el desarrollo de toda empresa en que el dueño alcanza un punto de saturación después del cual ya no puede hacer nada por sí solo. Si pretende sostener el crecimiento, el dueño tiene que reconocer antes su función fundamental, que es la de establecer una visión, una dirección, y una organización competente y comprometida. La organización debe volverse menos centralizada y adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación.

Obstáculos para la Profesionalización

Para unos pocos y afortunados empresarios, la profesionalización de sus empresas a través del uso de métodos estratégicos de gestión – para la planificación y el control del crecimiento – es un proceso intuitivo.

Para la mayoría menos afortunada, la necesidad de transición por lo general se reconoce, pero sólo como vaga idea de que algo anda mal y una sensación de que se requiere un enfoque diferente. Los propietarios de empresas familiares enfrentan algunos serios obstáculos cuando tienen que profesionalizar sus compañías. Los obstáculos abarcan:

Dificultades para delegar responsabilidad.

Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.

Temor a perder el control por parte de la familia.

Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.

Lealtad familiar hacia los empleados

cuadro de la página 134

El inconveniente es que los factores que generan la necesidad de una mayor delegación de responsabilidades, también hacen más difícil ese traspaso de poder.

Otro inconveniente frecuente en las firmas familiares es que las posiciones de autoridad están reservadas para los miembros de la familia.

Uno de los objetivos de dicho plan es lograr el adecuado equilibrio entre la familia y la empresa – un equilibrio que inevitablemente se modifica a lo largo de los años –.

Planificar y profesionalizar la empresa no es una cuestión superflua sino algo esencial.

El management estratégico

Para alcanzar la etapa orientada a la planificación, la empresa familiar debe profesionalizarse, y la clave para este proceso es el management estratégico. El objetivo del management estratégico es analizar los principales componentes de la empresa y desarrollar planes que reflejen las metas posibles.

El resultado es la integración de todas las partes de la organización – estrategia, capital, marketing, recursos humanos, sistemas remunerativos y estructura – en un conjunto coherente y manejable, con todos los esfuerzos orientados en la misma dirección.

Los requerimientos básicos para el management estratégico son:

Un plan estratégico empresarial.

Un plan de management.

Un equipo de management capaz y debidamente motivado.

Información formal a nivel de gestión y sistemas de control.

Una comunicación clara y permanente.

Asesoramiento y asistencia experta.

Plan estratégico empresarial

El propósito de este plan es proveer a la compañía de un documento consistente, por escrito, a fin de encarar las tareas básicas del management: planificación, organización, dotación de personal, manejo y control.

Pensar en el proceso de planificación antes que en el plan en sí, se puede considerar como el punto básico del ejercicio. Otra objeción frecuente es que la planificación resulta poco eficaz porque el futuro es impredecible. La planificación estratégica no intenta predecir el futuro, sino que proporciona un punto de vista flexible acerca de los progresos futuros, cualesquiera que estos sean, de modo que la compañía esté preparada para afrontar la inexorabilidad del cambio.

El proceso

Los pasos esenciales para organizar y llevar a cabo el proceso de planeamiento estratégico son:

Diagnostico de la situación actual de la empresa. Determinar cuáles son sus ventajas y desventajas internas, y sus oportunidades y amenazas externas.

Elaborar un informe de la misión empresarial. Una definición clara del objetivo fundamental de la empresa.

Desarrollar metas. Formular en términos que puedan ser comprobados los resultados esperados por la empresa.

Definir características. Reconocer las contingencias, identificar las iniciativas a tomar y los métodos a tomar para alcanzar metas empresariales específicas.

Determinar la incidencia de la implementación de estas estrategias sobre la empresa.

Redacte un plan, incorporando la misión empresarial, la estrategia y la evaluación.

Ejecute y supervise el plan.

Corrija el plan cada vez que sea necesario.

Integración de los planes familiar y empresarial

En una compañía no se puede crear un plan estratégico empresarial sin considerar los intereses de la familia.

Los problemas derivados de los recursos humanos, como la selección de personal, la remuneración y la evaluación del rendimiento tienen alta incidencia en las empresas familiares. Desde un punto de vista familiar, el deseo y la tendencia es *igualar*. La necesidad empresarial, en cambio, es *diferenciar*; emplear mejor el talento disponible y asignar puestos a los miembros de la familia solamente si éstos pueden rendir. El plan estratégico familiar es crucial y debería ser el paso previo y esencial para desarrollar el plan empresarial.

El plan de management

Se debe redactar por separado un plan de management donde se establezcan los procedimientos operativos y los objetivos específicos para el personal responsable de su aplicación. Los elementos clave que abarcan son:

1. Una estructura documentada de la organización y una descripción de los cargos.

Metas de rendimiento comprobables.

Un sistema objetivo de análisis y evaluación del rendimiento.

Un programa de entrenamiento y desarrollo.

Remuneración sobre la base de la competencia/rendimiento.

Métodos de supervisión y control.

Crear una estructura de organización transparente es de vital importancia. Los aspectos estructurales del plan de management pueden ayudar a las compañías a enfrentar algunos de los problemas más importantes que se relacionan con la actuación de la familia en la empresa.

Problemas estructurales en la gestión estratégica

Cómo funcionará la comunicación en la compañía.

Cómo se tomarán las decisiones.

Cómo se establecerán las pautas de manejo.

Cómo se determinarán las responsabilidades.

Cómo se reconocerá y compensará el rendimiento.

Sistemas de información del management

La supervisión y la información oportuna al management permite cuantificar los resultados de la planificación y debe reunir una serie de características:

1. El sistema tiene que ser simple y práctico.

La frecuencia con que se suministre dicha información debería adecuarse a las necesidades del usuario.

La información importante debería ser fácilmente accesible.

Una comunicación clara y consistente

Estas son algunas sugerencias que pueden ayudar a estimular la comunicación:

Sea menos reservado. Analice objetivamente sus temores, así como la información sobre la empresa que usted considera altamente confidencial.

- *Comparta sus metas.* Comunique su plan estratégico a sus empleados, empezando por el plan para el personal más antiguo, y utilice una versión resumida para los demás.
- *Estimule la comunicación y escuche.* Piense en las maneras de promover la comunicación bilateral dentro de la organización. Trate de mostrarse dispuesto a escuchar en lugar de tomar la iniciativa en las discusiones.

Asesoramiento y asistencia externa.

•

La ayuda que pueden proporcionar las personas de afuera es significativa para el proceso de gestión estratégica.

Además, pueden ayudar en toda una gama de cuestiones, como la sucesión, la participación en la propiedad, la planificación de los bienes, adquisiciones, contribución de impuestos y entrenamiento; así como en la gestión operativa, financiera y de proyectos.

Profesionalizar la empresa: sugerencias clave

Cuando una empresa familiar trasciende las etapas de desarrollo orientadas al producto y al proceso, el management intuitivo debe ceder paso a la profesionalización, basada en el planeamiento y el control del crecimiento.

La organización necesita adquirir habilidades más sutiles y la gestión debe pasar del énfasis en la coordinación.

Las compañías con éxito establecen pautas definidas acerca de la autoridad, los roles y las obligaciones.

El plan estratégico familiar es un ingrediente clave.

La comunicación dentro de la empresa tiene que ser abierta, oportuna y suficientemente amplia.

- Manejo del personal y motivación

El problema central es la ambigua posición de estas compañías obligadas a refugiarse en la tierra de nadie, en el límite entre dos sistemas sociales diferentes: la familia y la empresa.

El conflicto entre dos sistemas es particularmente grave y dificultoso en relación con las prácticas de manejo del personal: la discusión se centra en los problemas que deben afrontar las empresas familiares en las áreas de selección de personal, remuneración y evaluación.

El personal de la empresa familiar

La índole estructural de los conflictos permite reducir la incidencia que tienen sobre la persona que por lo general más padece sus consecuencias: el dueño, las tensiones psicológicas que engendran pueden disminuir seriamente su capacidad de manejar con eficacia la firma familiar.

Estos conflictos, se analizarán con relación a los siguientes aspectos:

Selección del personal.

Entrenamiento y desarrollo.

Remuneración.

Evaluación del rendimiento y promoción.

Despido y retiro.

Los recursos humanos y la superposición de sistemas

cuadro de la página 153 (borra esto)

Selección del personal

Los principios familiares establecen que se debe prestar ayuda incondicional a los miembros de la familia y a otros parientes que la requieran. Por ese motivo, las posiciones de autoridad dentro de la empresa familiar están reservadas para estas personas – sin importar su habilidad o experiencia –, quienes a menudo sienten que tienen en derecho a ocupar un puesto en la compañía.

Los criterios de selección que se apoyan en la herencia o en la protección son, desde luego, anatemas. Los principios empresariales establecen que hay que seleccionar sólo a las personas más competentes y aptas para la función,

Es el fundador quien decide si emplear o no a un miembro de la familia.

Cómo salir adelante y buscar una solución

Este tipo de situaciones se plantea en relación con todos los problemas del manejo de personal analizados en esta sección. Por lo tanto, es oportuno considerar las estrategias, junto con las bases para un enfoque general en torno de los problemas de personal que pueden ser aplicadas en todo el proceso de reclutamiento.

La propuesta más constructiva para los propietarios consiste en tratar de desarrollar procedimientos para reconocer y manejar las contradicciones. Un primer paso importante para reducir las tensiones generadas por los conflictos y aprender a manejarlos es comprender y aceptar que éstas son cuestiones estructurales, y no problemas personales. En segundo lugar, como lo sugiere Lansberg, es conveniente explicar y compartir el problema con los miembros de la familia.

Considerar a los parientes que trabajan en la firma desde dos perspectivas diferentes: desde el punto de vista de la propiedad y desde el punto de vista del management.

En cuanto a la selección personal, esta distinción debería tener en cuenta:

Aceptar en la firma solamente a aquellos parientes que, en materia comercial, se considera que poseen las habilidades necesarias para desempeñar eficazmente su función.

El desconcierto acerca de quiénes pueden unirse a la compañía y quiénes no, puede llegar a afectar seriamente las relaciones familiares.

Entrenamiento y desarrollo

Según los principios de la familia, sus miembros deberían entrenarse de acuerdo con lo que es mejor para ellos como individuos. Lo que es mejor para el individuo no siempre coincide con lo que es mejor para la empresa.

Es importante que el entrenamiento y desarrollo de los familiares dependa y se ajuste a las necesidades de la firma.

Remuneración

Cómo pagar a los parientes que trabajan dentro de la firma también crea una serie de problemas. En el sistema familiar, las normas establecen que el patrimonio de la familia debe ser distribuido de acuerdo con las necesidades, o con los principios que sean más justos.

Como resultado, las remuneraciones que reciben los parientes se deciden generalmente sobre la base de una ambigua combinación de principios – algunos sugeridos por el sistema familiar y otros por el empresarial –. Otras firmas remuneran a todos los miembros de la familia de la misma manera, sin considerar su contribución.

Tratar de resolver el problema considerando los criterios de management y propiedad por separado, implicaría remunerar a los parientes estrictamente sobre la base de los principios empresariales. También vale la pena considerar la posibilidad de instituir una comisión de salarios a nivel de la junta directiva.

Evaluación del rendimiento y promoción

La mayor parte de los empleados quiere saber qué se espera de ellos y cuál es su rendimiento. Si esto se lleva a la práctica de una manera constructiva, se pueden identificar las áreas que requieren perfeccionamiento y las que, teniendo buenos rendimientos, se pueden reforzar. Esta es en realidad la razón fundamental de la

evaluación en la actividad comercial, donde los individuos se juzgan por su habilidad para contribuir al logro de las metas empresariales.

No es para sorprenderle que los dueños, enfrentados a la difícil tarea de tener que evaluar la competencia de sus hijos u otros parientes, sufran serias tensiones psicológicas. Los miembros de la familia que trabajan en la empresa deben ser evaluados en el terreno profesional. Los métodos modernos de management ponen de relieve la importancia de la autoevaluación (los individuos se evalúan a sí mismos).

Una política de promoción y evaluación objetiva trae consigo tres importantes ventajas:

Las evaluaciones son abiertas y no regidas por el favoritismo.

Las posibilidades de rivalidad y celos entre empleados de la familia y no familiares se reducen considerablemente.

Se promueve el desarrollo de un tipo de gestión más profesionalizado.

Despido y retiro

Desde el punto de vista del management se mantiene que los parientes deben ser seleccionados para un cargo solamente cuando sean aptos para el mismo; de modo que pueden ser despedidos si no poseen las habilidades requeridas.

Establecer un conjunto de políticas objetivas con respecto al despido (y al retiro) es el primer paso hacia la solución, pero este proceso en sí mismo implica un desafío a los principios del sistema familiar. Fracasos en este proceso pueden dar como resultado una serie de tensiones e ineficiencias que se infiltran en la organización; resentimiento causado por el favoritismo, puestos ficticios creados para familiares incompetentes, etc.

En cuanto al retiro, las empresas familiares a menudo enfrentan problemas – incluso las que cuentan con políticas formales al respecto – cuando los directores ejecutivos de la familia se rehusan a aceptar las normas. La dificultad es mayor en el caso de los fundadores, quienes no aceptan fácilmente el retiro, porque creen que son indispensables para la empresa.

Los empleados no familiares

Las empresas familiares tienen problemas para encontrar gente de afuera talentosa y dispuesta a trabajar para ellos y, una vez que lo logran, también tienen problemas para motivarla.

Cuando la compañía se maneja profesionalmente y la separación familia – empresa se ha consumado, la mayor parte de estos problemas desaparecen, o al menos se reducen al mínimo.

Los nuevos managers pueden esperar un más rápido acceso a una variedad de posiciones con capacidad de decisión.

Es mucho más fácil concluir un proyecto en una empresa familiar.

Se disfruta más del ambiente de trabajo en una firma familiar.

Se valora la oportunidad de interactuar con el propietario y responsable de las decisiones.

El común denominador de las empresas familiares que pueden jactarse de contar con un personal dedicado y

altamente motivado es:

- Son meritocracias. Los miembros de la familia y los empleados no familiares se seleccionan y evalúan con las mismas pautas, que son bien claras y objetivas.
- Los empleados no familiares tienen adecuadas oportunidades de desarrollo, y remuneraciones de acuerdo con los principios económicos.
- Los conflictos familiares desmoralizantes, si bien existen, se mantienen al margen de la empresa.
- El propietario ha establecido un plan para la sucesión del management y lo comunicado al personal.
- La contribución de los empleados no familiares al éxito de la empresa se reconoce abiertamente y se recompensa.

El reconocimiento y la remuneración del personal de la familia y los empleados ajenos a la misma puede tener diversas formas, que van desde el simple agradecimiento verbal a las bonificaciones en efectivo y los programas de incentivo.

Motivación personal

Es menos probable aún que el pago de los beneficios representen un factor de motivación importante para los managers de la familia, quienes suelen descubrir su motivación en términos de obligación o deber hacia sus parientes u otros miembros. Consideran que su función es la de custodio: preservar la firma para la próxima generación. Como resultado de eso, es importante que sean eficientes.

Lograr el mejor rendimiento

Estas son algunas medidas útiles que usted puede tomar para fomentar la motivación:

- Aliente la improvisación y la iniciativa propia en su personal. Por ejemplo, instituya grupos de trabajo en los cuales los empleados decidan acerca de los detalles de cómo realizar una tarea.
- Delege en los empleados, además de autoridad, responsabilidad por los resultados. Por ejemplo, organice tareas de modo que los empleados puedan cumplirlas a través de una secuencia lógica y que asuman una responsabilidad total sobre las mismas.
- Comunique claramente las metas y asegúrese de que el empleado las comprenda. Mantener informado al personal hace que éste se sienta respetado y además lo ayuda a resolver problemas.
- Establezca normas de trabajo flexibles, de modo que los empleados las puedan adaptar a sus necesidades. Esto ayuda a concentrarse en temas fundamentales, como los resultados, reduciendo la incidencia de factores que son irrelevantes.

Programas de incentivo

Existe una variedad de estrategias y programas que pueden ayudar a crear y promover el componente esencial de la automotivación.

Elaboración de un programa de incentivos

El proceso de elaboración del programa se puede dividir en seis etapas

cuadro de la página 174

¿Por qué introducir un programa ?

El rendimiento no es simplemente una cuestión de motivación. También depende de la habilidad de los empleados y de su conocimiento de las tareas. Los tres factores deben estar presentes y mantener un equilibrio

si se pretende maximizar el rendimiento.

El paso siguiente es considerar el posible efecto que cualquier programa puede tener sobre el rendimiento. Esto dependerá de las posibilidades de la empresa para mejorar el rendimiento y de las posibilidades de los empleados para influir sobre ese rendimiento. Los programas de incentivo lograrán sus mejores resultados en las empresas en expansión, con los medios necesarios.

Identifique sus objetivos

Los programas de incentivo deben adaptarse a los objetivos empresariales y el *ethos* de la compañía, es posible dar con un programa que no tenga algunos efectos secundarios desfavorables.

En la práctica, la mejor solución para los directores es limitar su lista a, digamos, cinco metas básicas. Por lo tanto, le corresponde al diseñador del programa encontrar una propuesta que motive al personal a responder en lo posible a todos esos objetivos.

Seleccionar a los participantes

Por lo general, no tiene sentido incluir en un programa a aquellos empleados cuya contribución a los objetivos de la empresa puede ser mínima o inexistente. Sin embargo, puede ser importante para el programa de una gran compañía donde se observa una falta de cohesión general, que el management desea eliminar.

Cómo elegir la medida de rendimiento

La medida del rendimiento debe responder a ciertas pautas sobre las que el empleado puede influir en forma directa. El objetivo para un vendedor debería relacionarse obviamente con las ventas, mientras que el que el objetivo para un manager tendría que estar relacionado en alguna medida con las ganancias. Debe existir un vínculo directo entre los esfuerzos realizados por el empleado y los beneficios que obtiene.

Algunas de las medidas o patrones más frecuentes son las ventas, las ganancias, los años de servicio, etc. La relación entre éstas u otras medidas depende de cuáles estén más estrechamente relacionadas con los objetivos fundamentales de su compañía.

Elaboración del programa

El paso siguiente es asegurarse de que las pautas que regulan el programa sean suficientemente comprensibles. Las contingencias más posibles son:

- Definición de los términos.
- Duración del programa.
- Cálculo de los pagos por incentivo.
- Umbral mínimo y máximo de los pagos.
- Distribución de los pagos.
- Oportunidad de pago.
- Cesación del empleo.
- Rectificación.

6. Lanzamiento

La introducción del programa debe ser aceptada por todas las partes interesadas. Hay que dejar bien en claro las reglas y los beneficios que ello implica.

Poslanzamiento

La etapa final en la elaboración de un programa de incentivo es la supervisión del mismo a partir de su lanzamiento, a fin de comprobar su correcta aplicación.

Los recursos de la junta directiva

Quizás una de las características que más llaman la atención en las empresas familiares eficientes es que éstas por lo general se manejan con una junta directiva, independiente y poderosa. Esto no quiere decir que tengan una junta aparte, de control, según el modelo europeo, sino que la junta directiva, encargada de supervisar las operaciones de la compañía, incluye miembros independientes, no familiares.

Esto implica la aceptación de que la asistencia externa puede contribuir significativamente al éxito potencial de la firma familiar. El criterio del fundador a menudo es incompatible con la idea de introducir extraños en la compañía. Por lo tanto, no es raro que la idea de introducir directores de afuera y adoptar un sistema de management más descentralizado sea consistente como una opción riesgosa para la gran mayoría de los fundadores.

La junta directiva ficticia

Las juntas de las compañías privadas por la general consisten en un grupo de miembros de la familia que habitualmente limitan sus actividades al mínimo necesario para cumplir con las obligaciones estatutarias. En realidad, se manejan con rutina y ejercen pocas, o ninguna, de las importantes funciones del management, como tampoco asumen la autoridad que les corresponde como miembros de la junta.

El punto de vista típico del fundador es: He creado y construido esta compañía con mi propio esfuerzo, soy el principal accionista y tomo todas las decisiones; ¿por qué razón en extraño va a querer comprometerse con la empresa, y por qué voy a recurrir a él?. El fundador asume una actitud displicente con respecto a la idea de establecer una junta directiva independiente ante la cual él debería ser responsable, que miraría por encima de sus hombros y le cuestionaría su manejo de la empresa.

Cómo se hace la transición

Establecer una junta directiva independiente es probablemente una cuestión decisiva para la vasta mayoría de las empresas familiares, si pretenden asegurar al éxito para el largo plazo.

Las juntas independientes sólo pueden ser eficaces cuando el propietario posee la madurez emocional y la confianza como para aceptar una leve disminución de su poder y control sobre la empresa, y cuando está dispuesto a someter su administración a la votación de los profesionales ajenos a la familia.

Aprovechar las ventajas de un grupo experimentado de asesores bajo la forma de una junta independiente, no limita la flexibilidad ni la autoridad implícita del propietario.

Las juntas eficientes

Las mayores responsabilidades de una junta independiente eficaz consisten en establecer las políticas empresariales y supervisar el rendimiento del management. El dueño es responsable de la rutina de las operaciones, pero debe someter las cuestiones políticas y las decisiones importantes a la consideración y resolución de la junta directiva.

Éstas incluyen:

- Modificaciones en los objetivos o naturaleza de las operaciones de la compañía.
- Planificación estratégica general.
- Aprobación de estrategias individuales en áreas como marketing, producción, inversiones y gestión financiera.
- Cambios en la estructura de la organización.
- Decisiones importantes a nivel de organización, como vender la empresa, una parte significativa de sus activos, fusiones, adquisiciones y grandes inversiones.

Supervisar el rendimiento del management es la segunda responsabilidad en importancia de la junta. Sus funciones en esta área incluyen:

- Supervisar la efectividad del management para cumplir con los objetivos empresariales.
- Planeamiento de la sucesión para el management.
- Establecer los niveles de remuneración para el management.

En vista de que esta junta estará comprometida a ayudar a la familia a resolver sus problemas, es importante que sus miembros establezcan una relación fluida con la misma. Su función puede no ser considerada como un arbitraje institucionalizado en las disputas familiares, pero si la junta cuenta con la confianza y el respeto de la familia su intervención puede ser muy valiosa para ayudar a evitar las situaciones potencialmente riesgosas.