

# aef

## DIRECTORIOS EFICACES EN LA EMPRESA FAMILIAR

**LIBRO 3  
2016**



aef

ASOCIACIÓN  
DE EMPRESAS  
FAMILIARES





Editorial

EDITOR

AEF

REDACCIÓN  
& TEXTOS

Carlos Arbesú





# **DIRECTORIOS EFICACES EN LA EMPRESA FAMILIAR**

---

2016

El gobierno corporativo en las empresas está adquiriendo cada vez más importancia como signo de la responsabilidad que ha de guiar su actuación. Y este modo de regular -mediante buenas prácticas-, el gobierno empresarial, también afecta a las empresas familiares que, como es sabido, constituyen la espina dorsal de las economías.

Ahora bien, la problemática real en que se originaron las recomendaciones sobre buenas prácticas de gobierno corporativo y la problemática de gobierno de las empresas familiares no son en modo alguno semejantes. En efecto, estas recomendaciones, nacidas en los años noventa, fueron fruto de la necesidad de atajar conductas indebidas y conflictos de intereses en el mundo de las grandes corporaciones, a menudo sometidas a las disciplinas de los mercados cotizados. Tales recomendaciones tenían puesto el foco en la protección de los intereses de los accionistas minoritarios, así como de otros stakeholders de la empresa. Así, los directorios de las grandes corporaciones han tenido que implementar prácticas tendientes a garantizar su actuación en pro de la sustentabilidad a largo plazo de la empresa, así como en defensa de los intereses de los accionistas minoritarios.

Nada de esto sucede en las empresas familiares. En éstas, los problemas de gobierno no giran en torno a la defensa de los accionistas minoritarios ni de los stakeholders, y menos aún de la disciplina propia de los mercados cotizados, pues la gran mayoría de las empresas familiares no actúan en estos entornos financieros. ¿Por qué pues se tratan de aplicar las recomendaciones de gobierno de las corporaciones a los directorios de las empresas familiares? ¿Por qué cuando se habla de gobierno de empresa familiar se aplican los conceptos nacidos por y para las grandes corporaciones?

En nuestra experiencia, esta aplicación indiscriminada no tiene mucho sentido, y en varias ocasiones ha creado una gran confusión entre las empresas familiares que, viendo como las reglas recomendadas resultan un tanto artificiales o propias de otro tipo empresas han dejado de mejorar sus directorios bajo conceptos adecuados a sus problemas reales.

Resulta llamativo que en la literatura de empresa familiar, el interés sobre la actividad de gobierno de los directorios, sólo haya sido desarrollado en cuatro obras monográficas. Así, John Ward será pionero con su libro, “Creating Effective Boards for Private Enterprises: Meeting the Challenges of Continuity and Competition” (1991); Miguel Angel Gallo, publicará posteriormente “El consejo de administración en la empresa familiar” (2001); Pendergast, Ward y Brun de Pontet publicarán “Building a Successful Family Business Board: A Guide for Leaders, Directors, and Families” (2011), y finalmente Navarro-Rubio y Tapies publicarán “Génesis del consejo” (2012).

La tarea de advertir la problemática real de gobierno de las empresas familiares y configurar los conceptos que sirvan para el desarrollo de los directorios de las

## Introducción

Carlos Arbesú



empresas familiares, está aún casi intacta y queda mucho camino por recorrer.

Bajo estas premisas, con la Asociación de Empresas Familiares (AEF) de Chile, decidimos desarrollar un ciclo de cinco talleres de trabajo o working groups durante el año 2015, que tratarían de un modo práctico y ajustado a la realidad, la problemática propia del desarrollo de directorios en la empresa familiar. Así, desde la experiencia de sus protagonistas –los empresarios familiares- tratamos de identificar los problemas propios de la mejora de sus directorios, así como de construir los conceptos que puedan servir de guía para su comprensión y solución.

Esta obra es el fruto de ese trabajo en equipo, que sin duda, es además pionero en la literatura sobre directorios en la empresa familiar.

Su estructura consta de cinco capítulos que versan sobre, (I) Los fines esenciales del gobierno corporativo y el diseño del directorio en la empresa familiar, (II) Los directores familiares: cualidades y formación para mejorar su desempeño, (III) Los directores externos e independientes: cualidades, selección y retribución, (IV) El Presidente del directorio en la empresa familiar, y (V) Como gestionar eficazmente las reuniones del directorio.

El primer capítulo, Los fines esenciales del gobierno corporativo y el diseño del directorio en la empresa familiar, se centra en explicar cuáles son los retos principales de mejora del gobierno –y por tanto del directorio- específicos de las empresas familiares. A diferencia de las grandes corporaciones, en las empresas familiares los tres retos principales de mejora del directorio se centran en (1) la diferenciación entre la gestión y el gobierno, es decir, entre el ámbito de lo operativo y el gobierno; (2) la colegiación de decisiones para superar el personalismo propio de las primeras etapas de la empresa familiar; y, (3) la representación de los intereses de los accionistas y miembros de la familia que no están en la empresa familiar. Estos retos tienen que ver con el cumplimiento de sus fines, a saber, la visión a largo plazo o estratégica, el desarrollo de la organización y la comunicación e información veraz a accionistas y stakeholders. En este capítulo se destacan también las ventajas o utilidades de tener un directorio profesionalizado en la empresa familiar, así como los obstáculos que impiden a las empresas familiares avanzar a buen ritmo en la mejora del directorio.

En el segundo capítulo, Los directores familiares: cualidades y formación para mejorar su desempeño, se acerca a la problemática de la composición del directorio por integrantes de la familia, pues en buena medida, la calidad de un directorio en la empresa familiar se mide por las cualidades de los directores familiares. Desde este punto de vista, es crítico distinguir cuáles son los requisitos que han de presentar los miembros de la familia para integrar el directorio. Y la determinación de esas cualidades que han de distinguirlos, han de servir a su vez para planificar la formación o educación de los miembros de la familia como directores futuros. En empresa

familiar, buena parte de la sucesión y continuidad de la empresa, dependerá de la formación como directores de los miembros de las siguientes generaciones de la familia.

El tercer capítulo, (III) Los directores externos e independientes: cualidades, selección y retribución, se centra en un punto de especial importancia para la profesionalización de la empresa familiar, es decir, la incorporación de directores externos e independientes al directorio. Este es un reto que enfrentará toda empresa familiar que desee avanzar en la continuidad. Las empresas familiares que retrasan injustificadamente este proceso de profesionalización sufren no pocas desventajas respecto a otras empresas en el mercado. En este capítulo, además, se consignan las competencias profesionales que han de adoptar así como las cualidades o actitudes (valores, si se quiere) que han de distinguirles. Asimismo, se explican las pautas del proceso de búsqueda y selección de directores externos, pues de ordinario, las empresas familiares aun estando convencidas de su incorporación, no saben conducir el proceso y por lo tanto, en la práctica, no avanzan.

El cuarto capítulo, (IV) El Presidente del directorio en la empresa familiar, tiene una orientación práctica pues todo buen directorio lo es en la medida en que existe un líder de su actividad. Por lo tanto, si contribuimos a configurar mejor las cualidades y misión de ese líder, contribuiremos sin duda a mejorar los directorios en la empresa familiar. Así, se distingue el perfil y cualidades de un presidente de directorio en la empresa familiar, así como sus diferentes funciones, especialmente las que tienen que ver con el cumplimiento de los fines del directorio. También se tratan importantes cuestiones como la coordinación de las tareas del directorio, equipo de alto rendimiento, la preparación de las reuniones, y la conducción y moderación de sus debates.

El quinto y último capítulo, (V) Cómo gestionar eficazmente las reuniones del directorio, se centra en las prácticas que pueden coadyuvar a que los directorios en la empresa familiar sean efectivos y sus reuniones contribuyan realmente a la mejora de la empresa. Muchas empresas familiares, pese a tener directorios más o menos profesionalizados, no avanzan en su efectividad por descuidar aspectos prácticos de gestión de sus reuniones. Así, se trabaja sobre la adecuación de la periodicidad de sus reuniones, el diseño de la agenda de la reunión, la preparación de la información y las rendiciones de cuentas, así como la conducción de los debates y la adopción de decisiones o acuerdos en directorio.

La finalidad de esta obra no es otra que recoger ordenadamente el fruto del trabajo realizado con las empresas familiares, miembros de la AEF, en los diferentes talleres realizados durante el año 2015. De este modo, podemos extender los conocimientos alcanzados u obtenidos a otras empresas familiares, así como al mundo de la empresa familiar en general. Esperamos, aun modestamente, haber contribuido a aumentar



Taller con miembros de la AEF

el conocimiento sobre el buen gobierno de la empresa familiar, y específicamente sobre la mejora del papel del directorio en las empresas familiares.

También es nuestro deseo, facilitarles conceptos y para recorrer un camino de mejora de su directorio que ayude al crecimiento y profesionalización de la empresa, así como al bienestar de la familia y, finalmente, al de la sociedad en que desenvuelve sus actividades.

Finalmente, es de justicia agradecer esta publicación al inestimable apoyo de todo el equipo de la AEF, así como al Directorio y a su Presidente.



**Carlos Arbesú Riera**

Santiago de Chile - Enero de 2016.

## Reseña del Expositor

Carlos ha trabajado con más de 80 familias empresarias en Europa y América Latina, ayudándolas a desarrollar sus estrategias a largo plazo y sus protocolos familiares. Participa también como director independiente en diversos directorios y consejos de familia de empresas españolas, chilenas y peruanas. Ha fundado y es asesor de varias asociaciones e instituciones de empresas familiares en España, Chile, Perú y Argentina.

Es licenciado en Derecho por la Universidad de Navarra, PDG y especialista en Finanzas Corporativas del IESE Business School. Actualmente finaliza el programa de doctorado en Gobierno de las Organizaciones por el “Instituto Empresa y Humanismo” de la Universidad de Navarra (especialidad en Consejo de Familia). Carlos Arbesú es autor del libro “La Familia y Otros Negocios”, coordinador y co-autor del libro “Claves de la Empresa Familiar”, y ha publicado numerosos artículos y estudios de casos sobre temas de empresa familiar.

# INDICE

## Capítulo I

	Los fines esenciales del gobierno corporativo y el diseño del directorio en la empresa familiar	12
1	El gobierno en la empresa familiar y sus fines	14
2	¿Qué ventajas y utilidades tiene un directorio en una empresa familiar?	15
3	¿Qué obstáculos deben superar las empresas familiares para implantar un directorio?	16
4	¿Cuándo es oportuno implantar un directorio en una empresa familiar?	18
5	Los fines esenciales del directorio en la empresa familiar	20
6	¿Qué impacto efectivo tiene un directorio sobre la empresa y su revitalización estratégica?	22
7	¿Cómo influye el directorio en el desarrollo y mejora del desempeño de los gerentes y la organización?	23
8	La función de comunicación e información del directorio como garante de la veracidad. Relación con stakeholders y el entorno	24
9	El diseño del directorio en la empresa familiar	26

## Capítulo II

	Los directores familiares: cualidades y formación para mejorar su desempeño	27
1	Los directores familiares y la composición del directorio	28
2	Los distintos tipos de directores familiares	29
3	Las cualidades de los directores familiares	32
4	Las formas de selección de los directores familiares	36
5	Los directores familiares y su formación	37
6	Evaluación y rotación de directores familiares	40

## Capítulo III

Los directores externos e independientes: cualidades, selección y retribución	42
1 ¿Qué aportan los directores externos e independientes a la empresa familiar?	44
2 ¿Cuántos directores externos conviene tener? ¿Por qué es importante la pluralidad?	45
3 ¿Cómo evaluar el carácter externo e independiente del director?	46
4 ¿Qué competencias y experiencia ha de tener un director externo?	44
5 ¿Qué cualidades y actitudes debemos buscar en un director externo de una empresa familiar?	50
6 ¿Cómo se gestiona el proceso de selección de un director externo?	53
7 ¿Cuáles son las fórmulas de retribución de los directores externos?	55
8 ¿Cuál ha de ser la dedicación y compromiso de un director externo?	56

## Capítulo IV

El presidente del directorio en la empresa familiar	57
1 Misión del presidente del directorio y funciones principales	58
2 Perfil y cualidades del presidente del directorio	59
3 El presidente del directorio y la distribución de tareas en el equipo	61
4 El presidente y la preparación de las reuniones del directorio	63
5 Las reuniones del directorio. Dirección, moderación y acuerdos	66
6 La comunicación con los ejecutivos, los accionistas y la familia	68
7 Evaluación, rotación y retiro	70

## Capítulo V

Cómo gestionar eficazmente las reuniones del directorio	72
1 La determinación de la periodicidad de las reuniones del directorio	74
2 El diseño de la agenda del directorio. Contenido y prioridades	75
3 Adecuación de la sala de reuniones del directorio para el trabajo en equipo	78
4 Gestión de la información y rendición de cuentas al directorio	79
5 La conducción y moderación de los debates en el directorio	83
6 La adopción de decisiones. Acuerdo, consenso y votación	84



# LOS FINES ESENCIALES DEL GOBIERNO CORPORATIVO Y EL DISEÑO DEL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

## 1 EL GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR Y SUS FINES

La teoría propia del gobierno corporativo nace en un entorno empresarial específico, ajeno al propio de la empresa familiar, el de las grandes corporaciones. En el entorno propio de las grandes corporaciones, los fines del gobierno corporativo se dirigirán a proteger los intereses de los accionistas minoritarios, así como a atajar o prevenir actuaciones contra la ética, el conflicto de interés o la legislación en empresas de gran tamaño más complejas de fiscalizar o controlar.

Por lo tanto, el marco en el que se produce el nacimiento de las buenas prácticas de gobierno corporativo, se halla muy alejado de la problemática real de la mayoría de las empresas familiares. ¿Cuáles son los problemas de gobierno específicos de las empresas familiares?. Las empresas familiares si presentan una problemática específica que exige tomar en consideración la mejora del gobierno de la empresa, y puede resumirse en tres puntos conectados entre sí:

- \* Diferenciar la dirección o gestión del gobierno, es decir, superar el estadio de la empresa familiar en que solo nos preocupamos de la gestión o dirección operativa -del día a día en lenguaje coloquial-, sin proyectar el largo plazo. Expresiones como lo urgente no nos deja ver lo importante, o los arboles no nos dejan ver el bosque, son comunes para describir esta evolución. Este será el caso típico por el que la empresa familiar advierte que habría de prestar más atención a la creación de un directorio más profesionalizado y diferenciado de la dirección.
- \* Colegiar las decisiones importantes para la empresa, es decir, superar el estilo de toma de decisiones personalista y los riesgos que le son propios (sesgos, subjetivismos, errores de perspectiva, ignorancia, no permitir la formación de los demás al no compartir etc.)
- \* Representar y/o atender los intereses de los miembros de la familia accionistas que no están implicados en la dirección de la empresa familiar. Adviértase que suponemos que ha de haber algunos accionistas que no estén involucrados trabajando en la empresa familiar o sirviendo en el directorio.

Desde un punto de vista positivo, la función del gobierno en la empresa familiar ha de definirse más por el desarrollo de la empresa y del negocio que por el control de la organización. En las grandes corporaciones el fin del directorio suele centrarse más en el control que en el impulso de crecimiento, pero en la empresa familiar el orden se invierte. Hemos de centrarnos más en el impulso para el crecimiento y la mejora del negocio que en el control de la organización.

## ¿QUE VENTAJAS Y UTILIDADES TIENE UN DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La implantación de un directorio, es decir, de un nuevo nivel de gobierno en la empresa familiar, conlleva a su vez una serie de ventajas y utilidades que pueden ser de mucha ayuda para la familia:

- A** Profesionalización, visión externa, más exigente y profesional de la dirección empresarial, de mucha ayuda para la familia.
- B** Destapa ineficiencias, inconsistencias, actitudes cómodas, incompetencia, conformismos y conductas que, en general y de no atajarse a tiempo, secuestran la empresa impidiendo su crecimiento. Esto puede deberse tanto a miembros de la familia como a los gerentes –habitualmente veteranos– que están empleados por la familia hace ya tiempo.
- C** Facilita el proceso de sucesión, pues la visión de largo plazo del directorio se alinea con la transición generacional, y su profesionalización coadyuva a que los miembros de la familia comprendan y acepten cual ha de ser su contribución (según su capacidad).
- D** Apoyo a la formación, plan de carrera y desarrollo de los miembros de la familia que trabajan en la dirección. Un directorio profesionalizado es imprescindible para evaluar a los miembros de la familia que trabajan en la gerencia.
- E** Colegiación de decisiones, estilos más acordes con el trabajo y dinámicas de equipo. Decisiones más consensuadas, trabajadas y compartidas.
- F** Imparcialidad y moderación de discusiones familiares. Esta es una consecuencia de la profesionalización del directorio, pero no su fin. Cuando el directorio cumple su fin e integra a directores externos, la familia se persuade de la acción a seguir y muchos conflictos se disuelven antes de tomar forma.
- G** Apoyo y estabilidad a la gerencia profesional de la empresa, que suele ver con muy buenos ojos la profesionalización del directorio como expresión de la voluntad de la familia de comprometerse con una visión de largo plazo para la compañía.
- H** Prestigio y responsabilidad con el entorno (proveedores, bancos, administraciones, clientes etc.) para el que profesionalizar el directorio es un mensaje claro de que la familia está comprometida con la continuidad de la empresa.

Es importante aclarar que, aunque algunas de las ventajas de la implementación de un directorio tienen consecuencias positivas en la familia, no es aconsejable utilizar a los directores externos e independientes como asesores en conflictos familiares ajenos a la actividad del directorio. Para cumplir con la finalidad de anticipar y prevenir conflictos, o trabajar para superarlos, los órganos de gobierno adecuados serán los consejos de familia o reuniones familiares.

### 3 ¿QUÉ OBSTÁCULOS DEBEN SUPERAR LAS EMPRESAS FAMILIARES PARA IMPLANTAR UN DIRECTORIO

Pese a la generalizada admisión de las buenas prácticas de gobierno en el mundo de la empresa en general, hay que admitir que en el mundo de las empresas familiares queda aún mucho camino por recorrer. Como hemos explicado, el principal obstáculo viene del error de plantear la necesidad del gobierno en la empresa familiar, con los mismos parámetros de las empresas no familiares (grandes corporaciones), lo cual genera un claro rechazo por parte de las familias, que se sienten empresas aún más pequeñas, no necesitadas de tanto formalismo, burocracia, control etc.

La reacción ordinaria de una empresa familiar ante la posibilidad de profesionalizar el directorio será: comprendo que puede ser bueno, pero yo no tengo aún el tamaño ni la necesidad... lo haré, sí, pero más adelante. Lamentablemente, en empresa familiar esta excusa va de ordinario unida a una cierta voluntad en quienes dirigen la empresa de no ver limitado su poder o cuestionado el modo en que desean hacer las cosas perpetuándose en el liderazgo.

Los obstáculos que habitualmente sirven de excusa y/o freno a las familias para implantar sistemas de gobierno con un directorio profesional suelen ser los siguientes:

- A** Salir del día a día, de lo operativo. Las familias tienden a excusarse en el mucho trabajo y problemas diarios que tienen, dejando siempre los problemas de largo plazo o estratégicos para más adelante. Lo urgente nos impide ver lo importante, o los árboles no nos dejan ver el bosque.
- B** Esperar a ser más grandes, tener más tamaño como las grandes empresas. Así la empresa familiar retrasa una y otra vez su implementación hasta que se encuentre en las condiciones adecuadas..., que por supuesto nunca se dan.
- C** Rechazo inconsciente a la transparencia, miedo a la apertura de la información a otros directores externos.

- D** Miedo a la pérdida de poder o de autoridad, es decir, que nos contradigan, nos corrijan, o que nos cuestionen el hacer las cosas como las veníamos haciendo, y todo ello ante nuestros gerentes y los demás miembros de la familia.
- E** Resistencia a dejar el puesto en el directorio a otros miembros más preparados. En algunas familias en que todos o muchos de sus miembros se reúnen en consejo para recibir información de la marcha de los negocios, la profesionalización e incorporación de externos suele conllevar la decisión de que no todos los miembros de familia ocupen un puesto en el directorio. Una buena solución es crear simultáneamente el consejo de familia o bien un comité o consejo de propietarios o dueños para facilitar la salida del directorio a algunos miembros de la familia sin pérdida de información e influencia.
- F** Ignorancia y falta de experiencia para actuar proactivamente, pues de ordinario la familia no sabe como pasar del deseo a la acción en temas como la búsqueda y selección de directores externos, entrevistas, gestión de reuniones de directorio etc.
- G** Motivos económicos, pues la profesionalización de un directorio exige ciertos costes por honorarios etc., que tienden a verse como un gasto a pérdida y no como una inversión rentable y de gran retorno. Desde el punto de vista material, resultan mucho más económicos los honorarios habituales de los directores externos e independientes, que las retribuciones de mercado para gerentes y los fees que se abonan en la empresa por muchas asesorías o consultorías puntuales. De ordinario, la relación entre el coste de un director externo independiente y su impacto en el crecimiento de la empresa así como su dedicación habitual, es muy económico y favorable para la empresa.

Los obstáculos a la creación de un directorio son de ordinario superados mediante la formación o educación de los miembros de la familia. A estos efectos, es muy recomendable la asistencia a programas de Escuelas de Negocios o Asociaciones de Empresas Familiares donde puedan compartir el ejemplo de otras familias que ya han pasado por el proceso.

Todas las familias que han pasado por el proceso de implantar un directorio profesionalizado, una vez pasados los esfuerzos iniciales, se convierten en los mejores abogados o embajadores de la conveniencia del buen gobierno en la empresa familiar. Ninguna empresa familiar, una vez implantado un directorio profesionalizado, suele admitir la posibilidad de una vuelta atrás.

## VENTAJAS & OBSTÁCULOS DEL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

### +

#### VENTAJAS

- Profesionalización
- Destapa ineficiencias
- Facilita la sucesión
- Apoya información
- Colegia las desiciones
- Apoyo al equipo gerencial
- Reputación familiar

### -

#### OBSTÁCULOS

- Salir del día a día
- Retrasar la decisión
- Miedo a dar información
- Miedo a perder poder
- Resistencia familiar a dejar el puesto de directores
- Ignorancia sobre el proceso
- Costos económicos

## 4 ¿CUÁNDO ES OPORTUNO IMPLANTAR UN DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR?

La oportunidad de implantar un directorio profesionalizado en la empresa familiar puede basarse en 2 criterios de prudencia que tienen que ver con el crecimiento de la empresa por un lado, y de la familia por otro.

- A** Crecimiento o tamaño de la organización. La conveniencia de tener un directorio desde la perspectiva del negocio suele manifestarse en ciclos de cierto éxito, en los que se evidencia una falta de orden o foco para aprovechar las oportunidades, y en ciclos de madurez del negocio, en que se evidencia la necesidad de una revitalización estratégica.

En cualquier caso, debe destacarse que la implantación de un directorio tiene más que ver con el tamaño de la organización que con el volumen de ventas. Por eso, cuando se da ese crecimiento de la organización y del tamaño o complejidad de las decisiones en la empresa es conveniente implantar un directorio, y ello aunque nos encontremos aún en 1ª generación.

**B** Crecimiento o tamaño de la familia. El segundo factor a considerar para determinar la conveniencia temporal de implantar un directorio puede tener que ver con la cantidad de miembros de la familia.

Así por ejemplo, será conveniente casi siempre implantar un directorio en el periodo de transición de 1ª a 2ª generación en que coinciden en la gerencia padres e hijos. También será conveniente, incluso en 1ª generación cuando la empresa familiar fue fundada por hermanos, o bien por distintos socios que tienen la intención de transmitir la propiedad futura a los hijos.

En general, será prudente implantar un directorio profesional en todos aquéllos casos en que la complejidad familiar se incremente, y éste sirva como cauce de colegiación de decisiones con apoyo de directores externos que doten de mayor imparcialidad y objetividad a las decisiones.

Desdoblamiento del gobierno de la empresa y de la familia. Específicamente, la implantación del directorio en la empresa familiar es muy útil para aprovechar el momento y desdoblar el gobierno de la familia y el gobierno de la empresa. De ese modo, en aquéllas empresas familiares en que todos los miembros de la familia están presentes en el directorio, se facilita que algunos salgan del directorio para permitir su profesionalización integrándolos en el consejo de familia o de accionistas para que no pierdan información, ni supervisión de la marcha de los negocios.

Protocolos familiares e implantación de directorios. Un momento muy idóneo en que las familias deciden implantar directorios profesionalizados, es durante el proceso de elaboración del protocolo familiar. La elaboración por todos los miembros de la familia de un protocolo familiar es un momento muy adecuado para plantearse la implantación de un directorio y acordar su diseño, composición, fines etc., pues garantiza que la familia al completo comparta la decisión –y asuma los sacrificios que conlleva– apoyada en una visión de futuro de la empresa ligada naturalmente a la transición generacional. Siendo así, que en estos procesos de elaboración de un protocolo familiar la familia suele estar asesorada por expertos en gobierno de empresas familiares, el momento es idóneo para educarse en ello, resolver dudas, conocer en mayor detalle el proceso de implantación, decidir razonablemente su composición etc.

## 5 LOS FINES ESENCIALES DEL DIRECTORIO FAMILIAR

Los fines esenciales del directorio en la empresa familiar pueden reflejar los fines del gobierno corporativo generalmente admitidos por los académicos.

Así, el “Cadbury Report” establecía que: “el gobierno corporativo es el sistema por el cual las empresas son dirigidas y controladas”, mientras que Neubauer & Lank añaden un tercer factor más a la definición que se generalizará posteriormente en la práctica: “gobierno corporativo es el sistema de estructuras y procesos para (1) dirigir, (2) controlar la compañía y (3) rendir cuentas<sup>1</sup>.”

En la empresa familiar estos tres fines esenciales podríamos describirlos del siguiente modo:

- A** Visión de largo plazo y estrategia: el directorio en la empresa familiar, tiene como primera función superar la visión de corto plazo propia de la gerencia empresarial -más ligada a los problemas operativos-, y sus sesgos. La visión de largo plazo exige a su vez el planteamiento de una estrategia para alcanzar las metas y objetivos propuestos. El núcleo de la visión de largo plazo es fijar una posición competitiva (crecimiento, mejora etc.) que la empresa ha de alcanzar en el futuro.
- B** Desarrollo de la organización: en segundo lugar, el directorio debe velar por que el diseño de la organización y sus competencias gerenciales sean adecuadas para ejecutar la estrategia y alcanzar la visión. Además debe coadyuvar a que esas capacidades aumenten mediante el aprendizaje, mejorando la organización y aumentando las alternativas de ejecutar distintas estrategias o proyectar objetivos más ambiciosos.
- C** Comunicación y garantía de la información: garantizando la veracidad de lo que ocurre en la empresa a los empleados, accionistas, familia y stakeholders de la empresa.

---

<sup>1</sup> Corporate governance is a system of structures and processes to direct and control corporations and to account for them.

## LOS TRES FINES DEL DIRECTORIO



El fin principal que sirve de orden a todos es la visión de largo plazo o de futuro de la empresa, y es importante atender bien a este fin cuando estamos trabajando en la composición del directorio, pues de otro modo incorporaremos al directorio a miembros de la familia sin las debidas capacidades o eludiremos la obligación de incorporar a directores externos e independientes, inhabilitando “de facto” al directorio para poder cumplir con su principal misión.

El desarrollo de la organización ha de tener en la empresa familiar un sentido distinto al expresado en las grandes corporaciones que tiene que ver más con el control. En la empresa familiar, si bien hay que instaurar los procedimientos de control lógicos en toda compañía, se aprecia más importante la finalidad de que el directorio desarrolle positivamente a toda la organización, tanto a los gerentes no familiares como a los miembros de la familia, generando un ambiente sano de iniciativa personal y responsabilidad.

Por último, el directorio ha de ser garante de la comunicación y ésta descansa en la veracidad acerca de lo que comunicamos. Comunicar es aquí -en traducción fiel de la definición de Neubauer y Lank-, responder de la actividad de la empresa, ser responsable en el sentido de saber responder ante empleados, accionistas, familia, entorno etc.

El fin prioritario del directorio ha de ser aportar dirección de largo plazo a la compañía, enfocar sus energías y recursos a alcanzar una posición competitiva futura (a tres, cinco, e incluso a diez años). Esa posición competitiva futura ha de suponer un fortalecimiento de la empresa en el mercado y por lo tanto una mayor garantía de viabilidad o continuidad. Trabajar a largo plazo es estar siempre construyendo el futuro de la empresa.

Visión de largo plazo y planificación estratégica. La visión a largo plazo, impulsada desde un nivel de reflexión superior al gerencial ha de ser la clave de la función principal del directorio en la empresa familiar. Esta visión o dirección a largo plazo puede reflejarse o dar lugar a una planificación estratégica profesionalizada, que al explicitarla o expresarla, la hace más compartible por los demás estamentos coordinando sus funciones complementarias para la consecución (distribuye responsabilidades funcionales), y la articula temporalmente estableciendo plazos, metas y objetivos, cuantificables para evaluar el progreso.

No obstante, es importante distinguir que la visión a largo plazo o dirección no es –sin más– la estrategia. Ésta última es más bien el camino elegido para alcanzar la visión, que tiene más que ver con la empresa que queremos ser en el futuro, la posición competitiva que nos hemos decidido a alcanzar. Desde este punto de vista, los miembros del directorio han de ser personas con cualidades para concretar esas visiones que impulsan el crecimiento de la empresa hacia el futuro, y con experiencia para implementar los cambios necesarios en el recorrido a efectuar. Habitualmente, la planificación estratégica ha de impulsarse desde el directorio, operativizarse y articularse en los niveles gerenciales, para aprobarse nuevamente en el directorio. Toda estrategia ha de basarse en la visión de futuro de la empresa, ésta se ve mejor desde el nivel de gobierno del directorio, pero no se puede desplegar sin el concurso activo del nivel gerencial. Una vez articulado el trabajo de planificación en los niveles gerenciales, ha de someterse nuevamente a examen y aprobación en el directorio pues incluirá decisiones que afecten a las funciones, a los recursos a invertir, a la financiación etc., y que pueden afectar también a los accionistas y sus expectativas.

La motivación más profunda que puede generarse en una organización para cambiar, mejorar, desarrollarse y crecer, ha de nacer de esta visión de futuro –pues la gerencia puede tener sesgos u obstaculizar la prosecución de objetivos más arduos acomodándose al presente, siendo conformista–, y el directorio es responsable de su puesta en práctica. La experiencia habitual de las empresas familiares al incorporar directores profesionales para desplegar planes más ambiciosos de futuro corrobora esta finalidad. Las familias con directorios profesionalizados y planes de futuro, advierten que se lucha más contra la comodidad y el conformismo, se motiva mejor a los gerentes y de ordinario se alcanzan metas más ambiciosas y con mayor celeridad de tiempo.

Sin un diagnóstico o reflexión que nos permita fijar una visión de futuro para la empresa, se hace

difícil distinguir un directorio de una mesa de negociación en la que los miembros de la familia vienen a informarse o a controlar lo que ya se hace en la empresa sin una idea precisa de que les conviene a futuro. Sin esa claridad de ideas respecto al futuro, no es posible educar a los miembros de la familia para que comprendan que sacrificios han de adoptar (contribuir con sus capacidades, dejar que personas más capaces o experimentadas dirijan o lideren los directorios, ceder su lugar en el directorio para contribuir como accionistas y no obstaculizar la profesionalización etc.).

7

## ¿CÓMO INFLUYE EL DIRECTORIO EN EL DESARROLLO Y MEJORA DEL DESEMPEÑO DE LOS GERENTES DE LA ORGANIZACIÓN?

Diagnosticar con honestidad que capacidades necesitamos para desarrollar la estrategia y alcanzar la visión. Esta labor es muy específica del directorio pues en los niveles gerenciales se presentarán obstáculos para reconocer limitaciones en las capacidades o resistencias al cambio en determinadas funciones, o la incorporación de nuevos gerentes.

Atraer el talento y/o competencias necesarias. El directorio debe ser muy honesto para reconocer la necesidad de atraer gerentes con las competencias y capacidades precisas para alcanzar la visión.

Desarrollar las capacidades, actitudes y aptitudes de los gerentes de la organización. El directorio tiene que impulsar los procedimientos de evaluación y planes de desarrollo necesarios para garantizar que todos los miembros de su organización, están en un permanente proceso de aprendizaje, mejora y crecimiento personal. En la empresa familiar esta función es particularmente importante, pues de ordinario, entre los colaboradores abundan miembros de la familia –que podrían sentir la tentación de acomodarse- o empleados veteranos con cierta resistencia a la mejora o al cambio.

Desarrollar la organización no es lo mismo que controlar. Cuando un directorio centra su actividad en el control de la organización –actuando a modo de policía- está pervirtiendo esta función que se centra más bien en sacar lo más posible de la capacidad de aportar de las personas. El control suele llevar consigo limitaciones de desarrollo y a veces de crecimiento de las empresas familiares, pues contagiarnos una visión de temor que constriñe la libre iniciativa personal de nuestros colaboradores (si me equivoco seré castigado). Cuando los directorios se forman erróneamente como mesas de información de los miembros de la familia accionistas, en las que todos están representados con independencia de su capacidad, esta perspectiva de controlar antes que desarrollar puede contagiarse en la empresa. Este error también se da cuando ponemos en exceso el foco sobre las metas económicas, sin prestar atención a los drivers o bases que dan lugar a esos mejores resultados.

La función de desarrollar la organización tiene para el directorio una dimensión relativa al gerente general

y gerentes profesionales de la empresa, y otra relativa a los miembros de la familia que trabajan en la organización.

- A** Respecto al Gerente General y demás gerentes de la empresa.
- \* La experiencia muestra que el directorio es insustituible para fomentar su libre iniciativa, respaldar sus propuestas, impulsarles a ser más ambiciosos, ratificarles o confirmarles en sus virtudes, aumentar su responsabilidad etc. Para el gerente general y los gerentes principales es muy importante sentir el apoyo y la cercanía del directorio y los directores en su tarea. El directorio ha de saber ver y apreciar su compromiso y sus iniciativas, otorgándoles responsabilidad.
  - \* Asimismo, también hay que exigirles más, pedirles cuentas, hacerles ver sus errores, sesgos, limitaciones, siempre con espíritu constructivo y apoyando su aprendizaje. Bajo esta perspectiva, también hay que admitir que en la empresa familiar suele haber bastante ineficiencia disfrazada o excusada por los gerentes responsables durante mucho tiempo, y es responsabilidad del directorio detectar esas situaciones y atajarlas de inmediato.
- B** Respecto a los gerentes miembros de la familia. En este caso, la labor del directorio ha de centrarse –a través de los directores externos- en el acompañamiento en el plan de carrera y formación de los miembros de la familia. Este plan ha de contemplar que alguno de los directores externos se ocupe de su supervisión, habitualmente apoyándose en algún profesional especializado en planes de carrera y evaluación. A estos efectos, el plan de desarrollo de carrera profesional habrá de contemplar tanto el aprendizaje en el desempeño normal en la empresa, como la adecuada utilización de programas de formación directiva alineados con el perfil del miembro de la familia.

## 8 LA FUNCIÓN DE COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN DEL DIRECTORIO COMO GARANTE DE LA VERACIDAD. RELACIÓN CON STAKEHOLDERS Y EL ENTORNO

La tercera función del directorio tiene que ver con la función de comunicación, de extraordinaria importancia para la empresa. El directorio en cumplimiento de esta función ha de fomentar que la comunicación entre los distintos estamentos de la empresa sea fluida y veraz.

- A** Desde el punto de vista de la fluidez, es importante que el directorio ataje situaciones en que los gerentes, directores o accionistas se reserven información, la desfiguren, o limiten la posibilidad de que sea compartida por quienes han de beneficiarse de ella.
- B** Asimismo el directorio debe diseñar los sistemas de comunicación de la empresa para hacer posible el trabajo conjunto y la consistencia de la acción directiva, especificando a su vez que información ha de ser elaborada para ayudar a la tarea gerencial y del directorio. En este punto, el directorio ha de establecer con claridad que información predictiva, estimaciones de flujos, presupuestos, cronogramas, planes de inversión etc., deben estar disponibles como medio de información y comunicación entre gerentes, o entre gerentes y directorio, o entre este y accionistas. Adviértase que uno de los defectos de gobierno de la empresa familiar tiene que ver con la utilización de información parcial, defectuosa y casi siempre contable.
- C** Como garante de la veracidad de lo que ocurre en la empresa el directorio no solo ha de controlar la honestidad de la información económico-financiera – de ordinario a través de auditorías-, sino que también ha de preocuparse por tener información veraz sobre otras cuestiones más intangibles o éticas que pueden tener mucha repercusión sobre la reputación de la empresa.
- D** Ante los accionistas y miembros de la familia, el directorio podrá establecer o sugerir cauces u órganos para su información, tales como los consejos de familia o los consejos o comités de accionistas. Cuando la empresa familiar tiene inversores externos u otros socios, la información a estos deviene indispensable según se haya establecido.
- E** Respecto al entorno (clientes, proveedores, grandes marcas, bancos y entidades de crédito, administraciones públicas etc.), la mera profesionalización del directorio supone el mensaje más contundente acerca de la voluntad de la familia de profesionalizar las decisiones y mostrar su compromiso con el futuro de la empresa, es decir, con la continuidad.

## 9 EL DISEÑO DEL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

Al afrontar como diseñar el directorio en la empresa familiar, sea por primera vez o cuando ya tenemos un directorio pero no está bien diseñado, es aconsejable tener en cuenta los siguientes criterios según los fines esenciales que hemos expuesto:

- A** Para garantizar la visión de largo plazo y que el nivel de reflexión sea superior al gerencial, conviene que una mayoría de los miembros del directorio no sean gerentes de la empresa (cuando se trata de miembros de la familia, es posible que haya que aceptar que alguno lo sea, pero no es aceptable sin embargo tener a miembros gerentes no familiares).
- B** Asimismo para garantizar la visión a largo plazo del directorio, habrá que evitar que todos los miembros de la familia accionistas sean parte del directorio, pues implícitamente convertiremos el consejo en una mesa de negociación o de información pero no en un nivel de dirección con metas ambiciosas.
- C** En la empresa familiar es imprescindible tener directores externos e independientes que nos apoyen en la profesionalización y coadyuven a diferenciar el nivel de reflexión del directorio respecto a la gerencia.
- D** Los directores externos e independientes tendrán que equilibrar a su vez, el número de directores miembros de la familia, especialmente cuando al estar en niveles gerenciales simultáneamente han de ser objeto de seguimiento y evaluación.
- E** Para desarrollar la organización los miembros del directorio tienen que tener las actitudes correctas –no será bueno que participen en el directorio miembros de la familia que únicamente quieran controlar lo que se hace en la empresa- y experiencia en este campo.
- F** La responsabilidad sobre la comunicación, información y el entorno, precisa de cierta madurez “senior” en los miembros del directorio.
- G** La función de rendición de cuentas, ante empleados, accionistas, stakeholders o entorno empresarial, requerirá que al menos todos los directores tengan conocimientos económico-financieros a un nivel elevado de interlocución.



## Capítulo II

# LOS DIRECTORES FAMILIARES: CUALIDADES Y FORMACIÓN PARA MEJORAR SU DESEMPEÑO

## LOS DIRECTORES FAMILIARES Y LA COMPOSICIÓN

### DEL DIRECTORIO

La calidad de los directorios depende en gran medida de la calidad de sus miembros. El gobierno corporativo de las grandes empresas no familiares puede acceder a directores de gran prestigio en representación de los accionistas, pero en las empresas familiares se debe contar en buena medida con los miembros de la familia para la composición del directorio. Así podríamos decir que en la empresa familiar, además de atraer a directores externos e independientes cualificados, es esencial contar con miembros de la familia con las cualidades y formación necesarias para ser un buen director. Todas las empresas familiares pueden contratar a directores externos e independientes, pero no todas dedican igual atención a mejorar las cualidades de los miembros de la familia para componer el directorio. En la práctica, se advierte como el gobierno corporativo funciona mejor en las empresas en que hay mejores y más formados directores de entre los miembros de la familia.

En orden a clasificar las distintas posibilidades de conformar un directorio podríamos distinguir las siguientes:

- A** Directorios formados exclusivamente por miembros de la familia: suele ser muy común en las primeras etapas de la empresa familiar (1ª y 2ª) y en negocios de poco volumen o poco diversificados. Responden a la idea del directorio como comité de dirección familiar y suele ser muy operativo.
- B** Directorios mixtos con mayoría de familiares: habituales en la primera etapa de profesionalización del directorio y quizá el modelo mayoritario en todas las empresas familiares con independencia de su tamaño. Los directores externos e independientes coadyuvan a la profesionalización de las decisiones sin amenazar el control familiar del directorio.
- C** Directorios mixtos con mayoría de externos e independientes: supone una etapa de profesionalización muy avanzada en la que los miembros de la familia han aceptado que los directores externos e independientes controlen el directorio, reservándose la familia el papel de accionistas.
- D** Directorios formados exclusivamente por externos e independientes: no son normales en las empresas familiares si bien pueden darse casos en sociedades filiales o bien en sociedades holding patrimoniales cuando la familia se reserva en exclusiva el papel de accionistas y miembros del consejo de familia.

Para afrontar la composición del directorio en la empresa familiar es recomendable acudir a las fórmulas mixtas, es decir, que haya más de un director externo e independiente junto con los directores familiares. Un directorio formado exclusivamente por miembros de la familia corre el riesgo de reducir su foco a lo puramente “operativo”, o bien de mezclar los intereses familiares con los empresariales inadecuadamente, o ambos. Especialmente, los directorios formados exclusivamente por miembros de la familia, actúan de ordinario con poca disciplina, rigor y procedimiento, generando situaciones de desconfianza y frustración respecto a la toma de decisiones.

En función del grado de profesionalización que se desee se podrá optar por tener una mayoría de directores miembros de la familia –garantizando así el control familiar- o bien optar por tener una mayoría de directores externos e independientes. En este último caso la familia ejercerá el control sobre sus decisiones a través de la junta de accionistas, así como de su capacidad de nombrar y remover al directorio.

Los miembros del directorio han de medir sus cualidades en función de su aportación a los fines principales del directorio: (1) dirección a largo plazo (2) desarrollo y control de la organización y (3) rendición de cuentas.

Así como la empresa familiar puede de ordinario contratar a una gran variedad de directores externos e independientes, cuando se trata de seleccionar directores de entre los miembros de la familia se presentan varios problemas. En primer lugar, la mayoría de las empresas familiares que afrontan la problemática de componer el directorio se encuentran en las fases de 1ª, 2ª y 3ª generación, por lo que los miembros de la familia entre los que se puede elegir son habitualmente pocos. En segundo lugar, los miembros de la familia que suelen optar a ser miembros del directorio, están de ordinario ocupando puestos gerenciales y, por lo tanto es difícil –y poco aconsejable- que puedan simultanear la condición de directores y gerentes. Pese a ser poco aconsejable, resultan muy habituales los directorios conformados por algunos directores familiares que son, a su vez, gerentes en la empresa. En estos casos, como es lógico, la eficacia en la consecución de los fines del directorio antedichos disminuye por defectos en la composición del directorio. Así es difícil que los gerentes familiares puedan aportar dirección a largo plazo, el control organizativo se hace difícil pues son juez y parte, y la rendición de cuentas también.

## 2

## LOS DISTINTOS TIPOS DE DIRECTORES FAMILIARES

Para acercarnos al problema de la composición del directorio por miembros de la familia, es oportuno distinguir algunos tipos de entre estos, que nos ayuden a comprender mejor su problemática específica. ¿Es bueno que haya directores familiares de entre los gerentes de la empresa?. ¿Es bueno que algunos sean accionistas?. ¿Pueden los cónyuges ser buenos directores?.

**A**

## Miembros de la familia en las gerencias.

Como ya hemos dicho el problema más frecuente de las empresas familiares que abordan la creación y composición de un directorio es el escaso número de miembros de la familia cualificados. Más específicamente, el problema se plantea cuando los miembros de la familia que se entiende que han de participar en el directorio son además directivos “en activo”, es decir, gerentes generales, financieros, de ventas, de producción, logística etc. Los problemas que se plantean en esta doble condición son:

- \* Dificultad para abandonar la visión operativa del día a día
- \* Dificultad para controlar la organización sin sesgos derivados de sus relaciones diarias.
- \* Dificultad, si no imposibilidad, de que el directorio pueda exigirles responsabilidades. Son juez y parte.

Cuando no hay otra posibilidad que simultanear esta condición de gerentes y directores se hace más importante si cabe la participación de directores externos e independientes para reforzar la objetividad y la visión no operativa.

Una trampa ordinaria en estas situaciones se da en las empresas en que hay un gerente general no familiar, y algún gerente familiar que a su vez es director. Esta situación definida como el “sándwich” resulta perversa y suele tener lamentables consecuencias a corto plazo y mina por completo la autoridad del gerente general, afectando a la disciplina de toda la organización. Estos casos solo han de aceptarse como coyunturales y transitorios, en tanto se procede a la búsqueda de sustitutos para el gerente familiar.

Como regla general los miembros de la familia que son gerentes de la empresa han de elegir entre seguir siendo gerentes o renunciar a esa condición para ser únicamente miembros del directorio. En la medida de lo posible, el directorio ha de estar conformado por miembros que no estén ocupando puestos en la gerencia de la empresa y aseguren por tanto, una visión no operativa y un control adecuado y externo a los miembros de la organización. Cuando esto no resulte posible debido a que los familiares que pueden estar en directorio son gerentes y no se ve viable que abandonen la organización, el directorio ha de estar reforzado con directores externos e independientes que puedan equilibrar este defecto de composición. Y desde luego, se debe ser consciente de las limitaciones que el directorio tendrá para cumplir sus funciones eficazmente, hasta que no pueda alcanzar un mayor grado de profesionalización. Estos casos pueden ser definidos o descritos como “directorios asesores” que acompañan a la familia en la dirección de la empresa y pueden cumplir

un papel de transición hacia “directorios más decisorios” y profesionales.

**B** Familiares accionistas

La participación de accionistas –que no participan en la gerencia- en el directorio de la empresa familiar es muy positiva por cuanto pueden aportar la visión no operativa necesaria. Desde el punto de vista del gobierno corporativo el directorio es representación de los accionistas, por lo que nadie mejor que uno de ellos para representar adecuadamente sus intereses. La participación en el directorio de miembros de la familia que únicamente son accionistas, tiene un efecto inmediato sobre los gerentes que “visualizan” claramente que han de preservar intereses distintos de los propios de la dirección, por ejemplo respecto al reparto de dividendos y la eficiencia en la gestión del capital.

**C** En las empresas familiares no obstante, puede resultar difícil que existan miembros de la familia accionistas que tengan la formación, cualidades, y el tiempo disponible para asumir la dedicación que el directorio requiere. A estos efectos, puede tener importancia que los puestos de director sean en estos casos retribuidos.

Más allá de la mera condición de accionista, se debe subrayar la importancia de que tenga las cualidades y formación necesarias para ser un aporte positivo al equipo del directorio.

**D** Familiares no accionistas

El caso de los miembros de la familia no accionistas, es similar al anterior, aunque resulte más extraño en la práctica. Siempre será positivo que miembros de la familia debidamente cualificados puedan participar en el directorio si cumplen con las cualidades y disponibilidad requeridas.

**E** Cónyuges

El caso de los cónyuges es más problemático y suele generar división de opiniones. Muchas empresas familiares suelen ser contrarias o muy prudentes respecto a la admisión de miembros de la familia política a trabajar en la empresa. Esta regla bastante generalizada se ha extendido inopinadamente a la participación de los cónyuges en los directorios. No obstante, en nuestra opinión no se trata de situaciones parejas o asimilables sino muy distintas. A diferencia del acceso para ser empleado en la empresa familiar, el acceso a puestos de directorio suele darse en una edad mucho más madura en que las personas han podido acreditar una trayectoria profesional estable y sólida. De ahí que no sea infrecuente que las familias en las que algún cónyuge tenga suficientes o sobradas cualidades para formar parte del directorio sea admitido o invitado para ejercer como director. En estos casos el

cónyuge suele tener una indubitada autoridad ante todos los miembros de la familia y una madurez y prestigio que hacen que no tenga necesidad en absoluto del puesto, sino más bien resulta evidente que presta un servicio inestimable a la familia.

Desde otro punto de vista, deben evitarse los casos en que la participación del cónyuge no deriva de su formación, experiencia y cualidades, sino de la voluntad de su pareja de ser representada de alguna manera por esa persona ante los demás miembros de la familia. Como es obvio, la participación en el directorio debe respetar sus fines y por tanto la cualificación requerida, pues no es un mero órgano de representación para recibir información sino para adoptar decisiones que requieren ciertas competencias. Aún más delicados son los casos en que los cónyuges son directivos de la empresa familiar y optan a ocupar también una plaza en el directorio. En estos casos, la amenaza de futuras disfunciones y conflictos es aún mayor, por lo que la personalidad y cualidades del cónyuge serán críticas para que la situación sea viable.

### 3 LAS CUALIDADES DE LOS DIRECTORES FAMILIARES

Como hemos dicho, en las empresas familiares tiene una importancia especial la cualificación de los miembros de la familia que participan en el directorio. Al resultar casi siempre reducido el número de miembros de la familia que pueden prestar este servicio, es de la máxima importancia su formación y cualidades. Por otro lado, si bien es común encontrar algún elenco de cualidades exigidas a los directores en general y a los externos e independientes en particular, estas definiciones más propias del gobierno corporativo de grandes empresas se ajustan con dificultad a los miembros de las familias empresarias.

¿Qué cualidades “duras” o competencias deben tener los directores familiares?. ¿Qué cualidades “blandas” o actitudes?.

Por lo que se refiere a las “competencias” o cualidades “duras”, es común que a los miembros de la familia que hayan de servir como directores se les requiera:

- A** Experiencia directiva y/o empresarial relevante: la experiencia directiva o empresarial puede medirse tanto por años como por logros. Tomando como referencia que un universitario suele licenciarse en torno a los 23 años de edad, y que la edad media requerida para cursar un MBA se sitúa hoy en los 28 años de edad aproximadamente, podríamos decir que la edad mínima para optar a un puesto en un directorio habría de situarse en torno a los 35-40 años de edad. No solo es aquí importante la antigüedad en puestos gerenciales o experiencia dirigiendo, sino muy especialmente los logros

obtenidos. Para ocupar un puesto en un directorio es importante haber sido un gerencial reconocido por su saber o por sus logros y resultados. La mera experiencia o rutina de trabajo en una empresa familiar no debiera bastar para cualificar a un miembro de la familia respecto al directorio.

Cuando el miembro de la familia haya trabajado en la empresa familiar será especialmente importante su reputación y autoridad ante los empleados. En otros casos en que el miembro de la familia trabaje en una empresa no familiar, será relevante valorar las promociones y reconocimientos obtenidos, así como el propio prestigio de las empresas para las que ha trabajado.

**B** Expertise concreto: en ocasiones puede ser importante que el miembro de la familia tenga una experiencia y/o conocimientos muy específicos respecto a un sector determinado, o bien respecto a una concreta parcela de la empresa que resulte estratégica (internacional, auditoría, finanzas, producción, retail etc).

**C** Experiencia transversal o de otros negocios: cuando los miembros de la familia no trabajan en la empresa familiar, es muy útil su experiencia transversal en otros sectores económicos o empresariales, incluso públicos. Así se considera positivo para el ejercicio de puestos en directorio del sector público, financiero o bancario, consultoría etc. La experiencia transversal, es decir, la experiencia directiva en sectores distintos al específico de la empresa familiar puede ser una muy buena cualidad para el ejercicio del puesto de director, pues aporta de suyo frescura y otras visiones distintas de las operativas, además de profesionalización y ausencia de sesgo derivado de las prácticas del sector.

**D** Formación empresarial actualizada: como hemos visto, dado que en muchas empresas familiares quienes optan a puestos en el directorio están o han estado muy involucrados en tareas operativas y de ordinario muy ligadas a un concreto sector de actividad, se hace preciso refrescar los conocimientos de dirección empresarial desde un nivel general y transversal. De ahí que, en muchos casos, se exija a los miembros de la familia que opten a un puesto en el directorio cursar algún “programa o curso de desarrollo directivo” en escuelas de negocios de reconocido prestigio. En un mundo cambiante, es razonable actualizar conocimientos cada diez años.

Una de las manifestaciones más evidentes de que un miembro de la familia no está cualificado para actuar como miembro de un directorio, es su rechazo o pasividad para formarse en ambientes plurales y exigentes a nivel gerencial. De ordinario, estas actitudes esconden cierta arrogancia en cuanto a lo que creen saber así como ignorancia respecto a lo que podrían aprender de otros. Una persona que rechaza la interacción con otras para aprender, carece de la actitud de aprendizaje y apertura que se requiere para aportar al trabajo de un directorio.

**E** Conocimientos de contabilidad y finanzas: esta competencia es básica para el ejercicio del rol de miembro de un directorio. El trabajo de director requiere del estudio y análisis permanente de muchas herramientas contables y financieras, que permiten objetivar en parte la evolución y proyecciones de la empresa así como sus resultados. Los directores familiares han de contar con la capacidad de interpretar estados financieros y contables, así como de utilizarlos a un mínimo “nivel de interlocución”. Conocimiento a “nivel de interlocución” significa el necesario para trabajar en equipo con los demás miembros del directorio utilizando dichas herramientas para la toma de decisiones.

Desde un punto de vista negativo, podríamos decir que un miembro de la familia que no tenga alguna o algunas de estas competencias o cualidades, no podría desempeñarse con éxito como miembro del directorio. Así no tener experiencia gerencial relevante, no gozar de reconocimiento a su trayectoria, no tener autoridad por su falta de logros, no estar formado en dirección de empresas para comprender otras áreas que no guardan relación con su experiencia personal, o finalmente no tener conocimientos básicos de finanzas son indicadores suficientes de que un miembro de la familia no debería optar a un puesto en el directorio.

Por lo que se refiere a las cualidades que podríamos denominar “blandas” o actitudes, podríamos enumerar las siguientes:

- A** Trabajo en equipo, saber integrarse en grupos de alto rendimiento: es esta una cualidad muy deseable y destacable pues el trabajo en un directorio es un trabajo de grupo que se alimenta, no solo de las aportaciones y conocimientos de sus miembros, sino muy especialmente de las dinámicas colectivas. Dentro de las cualidades propias del trabajo en equipo también podríamos incluir la profesionalidad, la disciplina, el rigor, la puntualidad y el orden, así como la diligencia para responder de los encargos.
- B** Comunicación, asertividad: esta cualidad es muy apreciada en las empresas familiares que, de ordinario eligen a los miembros del directorio con óptimas facultades de comunicación con los demás miembros de la familia y de la empresa.
- C** Escuchar, humildad para “aprender”, cambiar puntos de vista, dejarse convencer-persuadir.
- D** Equilibrio emocional: se encuadran aquí las cualidades referidas al equilibrio íntimo de la persona, que permiten o dificultan extraordinariamente la evaluación, el trato con otras personas, los análisis y los juicios necesarios para la toma de decisiones. En cierto sentido esta cualidad descansa sobre el principio de que una persona que no es capaz de tener equilibrio en su propia vida, difícilmente podría dirigir a los demás. Esta cualidad del equilibrio emocional es más importante y usual en las empresas

familiares de lo que podría parecer a primera vista. En efecto, como los miembros de la familia que optan a ser directores no cambian, los avatares de la vida pueden tener impacto en su equilibrio en distintos momentos de su biografía.

Así no es infrecuente, incluso entre personas de cierto éxito, sufrir episodios de trastornos derivados del consumo de alcohol o drogas, tener disfunciones del carácter, sufrir depresiones u otras alteraciones del equilibrio psíquico. Aunque resulten situaciones difíciles, es de justicia reconocer que un miembro de la familia que atraviese una de estas situaciones, no está en condiciones de desempeñarse como miembro del directorio.

- E** Valores de la familia y de la empresa, ética intachable. Las cualidades éticas o de alineamiento con los valores de la familia tienen una importancia trascendental para que un miembro de la familia pueda ejercer como es debido el rol de miembro del directorio.
- F** Aceptación por parte de los demás miembros de la familia: quizá derivada de las anteriores, esta una cualidad muy repetida por las empresas familiares. Un familiar que opte a un puesto en el directorio ha de gozar de la aceptación, es decir, tener autoridad reconocida ante los miembros de la familia.

## COMPETENCIAS Y CUALIDADES DEL DIRECTOR FAMILIAR

### COMPETENCIAS (duras)

- Experiencia directiva y/o empresarial relevante
- Expertise o especialización
- Experiencia en otros negocios (transversal)
- Formación
- Conocimientos de contabilidad y finanzas

### CUALIDADES (blandas)

- Trabajo en equipo
- Comunicación, asertividad
- Humildad, saber escuchar
- Equilibrio emocional
- Valores familiares
- Aceptación de la familia

## 4 LAS FORMAS DE SELECCIÓN DE LOS DIRECTORES FAMILIARES

Además de la cualificación de los miembros de la familia que puedan optar a ser miembros del directorio, a las empresas familiares también se les plantea la cuestión de su nombramiento y/o selección. ¿Cómo seleccionar o elegir a los directores de entre los miembros de la familia?. ¿Qué modos son más aconsejables o justos?. ¿Cómo hacer para que los accionistas y la familia compartan la selección?.

En primer lugar es preciso advertir que el nombramiento del directorio no tiene ninguna particularidad en las empresas familiares con respecto a las demás empresas. Así los directores y el propio directorio son nombrados por la junta general de accionistas. De ordinario, dejando a salvo los supuestos de empresas con protocolos, estatutos específicos o cotizadas en bolsa, el nombramiento del directorio y los directores que lo componen se produce “en bloque”.

No obstante, las empresas familiares suelen proceder al nombramiento de los miembros del directorio que tienen la condición de ser miembros de la familia, de los modos siguientes:

- A** Por consenso de la familia: de ordinario, las familias suelen debatir sobre las cualidades requeridas y los miembros que las cumplen como paso previo al nombramiento de los directores. Así se intenta siempre la aceptación por persuasión de las cualificaciones que se entienden adecuadas para esa empresa y ese directorio. Desde luego, dejar al libre consenso la composición del directorio no es una buena idea, por lo que de ordinario las empresas familiares suelen promover un consenso desde una mayoría accionarial clara, o bien desde la autoridad indubitada de los mayores. Así el consenso, si bien es buscado siempre de modo previo al nombramiento de los directores, no es la última regla de actuación.
- B** Por ramas familiares: habitual en empresas familiares de 2ª y 3ª generación, busca la igualdad entre ramas y así establece que haya un puesto en el directorio para cada rama familiar. Cada rama familiar elige el miembro de la familia que entiende más capacitado para ser miembro del directorio. Esta fórmula pese a ser muy utilizada, contradice la selección por cualidades y supone en ocasiones un factor de empobrecimiento y falta de profesionalización del directorio, que no es compuesto en atención a lo que necesita la empresa sino por criterios familiares no profesionales.
- C** Por elecciones con méritos: en empresas familiares multi-generacionales se pueden ver fórmulas de elección de miembros del directorio más democráticas, pues hay suficientes miembros de la familia elegibles, de ordinario apoyadas en criterios de cualificación establecidos en el protocolo familiar.

**D** Por acciones: el sistema de nombramiento por acciones es muy común en grandes empresas y corporaciones, pero también ocurre con frecuencia en empresas familiares de capital abierto o con otros socios. En todos estos casos, es especialmente importante que la familia se someta con objetividad a los criterios establecidos para la determinación de las cualidades de los miembros de la familia elegibles.

Por último, muchas empresas familiares han de apoyarse para la puesta en marcha de los primeros directorios y, en consecuencia, para la selección y nombramiento de los miembros del directorio familiares, en consultores y/o asesores de gobierno corporativo familiar. De este modo, se involucra a todos los miembros de la familia a la vez que se siguen criterios profesionales y reconocidos para la constitución y puesta en marcha de directorio en la empresa familiar.

## 5

## LOS DIRECTORES FAMILIARES Y SU FORMACIÓN

¿Qué educación o formación puede ayudar a un familiar para desempeñar el cargo de director en el directorio de las empresas?. ¿Cómo diseñar planes de formación en gobierno para los familiares?.

La participación en un directorio profesionalizado requiere tener las capacidades, competencias y actitudes necesarias para coadyuvar al cumplimiento de los fines principales del directorio: (1) dirección de largo plazo, (2) desarrollo de la organización y (3) rendición de cuentas. Esos fines principales exigen de los miembros de la familia una educación y formación que, en muchas ocasiones, no se adquiere en el ejercicio de tareas operativas del día a día de la empresa que pueden, incluso, llegar a ser un obstáculo.

Dada la peculiar naturaleza de las empresas familiares, los principales obstáculos para la educación o formación en gobierno o directorio son de tres tipos:

- \* En primer lugar, la atención excesiva y a veces exclusiva a las tareas operativas del día a día, que impiden contemplar el largo plazo y lo importante sobre lo aparentemente urgente. Del mismo modo, los sesgos, prejuicios y modos de pensar y hacer que pueden permanecer inalterados aunque todo cambie en el entorno. Este obstáculo es propio de los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar.
- \* En segundo lugar, la falta de conocimiento operativo y del sector, obstáculo más propio de los miembros de la familia que no trabajan en la empresa.
- \* En tercer lugar, la falta de experiencia en directorio pues de ordinario los miembros de la familia únicamente conocen (en el caso de que lo tengan) su directorio.

Los medios “experienciales” más idóneos para la formación o educación de las cualidades necesarias para ser un buen miembro de un directorio son los siguientes:

- A** La experiencia profesional en equipos de gerencia o ejecutivos: toda experiencia de trabajo en equipo aunque sea ejecutiva tiene una gran importancia como preparación para el trabajo de gobierno. Así la participación o liderazgo de comités gerenciales.
- B** La experiencia de participación en órganos de representación y directorios de instituciones, asociaciones empresariales, cámaras de comercio, fundaciones etc.
- C** La experiencia de participación en directorios de otras empresas, o de empresas filiales del grupo familiar.
- D** La participación en consejos de familia, comités familiares etc. que guardan una estrecha relación con la actividad de gobierno de la empresa.

Los medios de formación y educación que no se basan en la experiencia participativa pueden ser:

- A** Programas específicos de formación en gobierno corporativo y funcionamiento de directorios. Este tipo de programas suelen diseñarse en Escuelas de Negocio de prestigio, así como en Institutos o Asociaciones de Empresa Familiar. Es importante distinguir que la formación que se requiere no es tanto la propia del gobierno corporativo de las grandes empresas cotizadas, como la característica de las empresas familiares. Esto quiere decir que no será tan importante el aspecto legal de las obligaciones y derechos de los directores, más propio de las grandes empresas, como el aspecto de dirección general y trabajo profesionalizado en equipo más propio de las empresas familiares.
- B** Programas de desarrollo directivo de Escuelas de Negocios. Actualmente este tipo de programas diseñados para actualizar la formación directiva de ejecutivos senior es muy idónea para ayudar a los miembros de la familia a desempeñarse como directores. Tanto las dinámicas propias del método del caso y su necesario trabajo en equipo, como la apertura a las opiniones y puntos de vista de los demás, la plural experiencia y/o expertise de los alumnos y profesores, coadyuvan notoriamente a que los miembros de la familia –especialmente aquéllos que solo tienen experiencia de trabajo en la empresa familiar- se abran, aprendan de otros, adquieran una visión distinta a la operativa y más amplia como es la propia del directorio.

En el caso de los miembros más jóvenes de la familia se pueden diseñar y poner en marcha:

**A** Prácticas en el “directorio” de la empresa familiar, participando sin voz ni voto, o solamente con voz. A estos efectos es importante que el periodo de prácticas tenga una duración mínima de 2-3 años para que pueda adquirir perspectiva y que el miembro de la familia sea tutorizado por uno de los directores externos e independientes. En caso de ser posible, estas prácticas tienen más impacto en los miembros jóvenes si se producen en directorios de empresas filiales –con más orientación operativa y de negocio– antes que en el directorio de una sociedad holding.

Hay que subrayar que, en estos casos en que los jóvenes participan “en prácticas” de la actividad de un directorio, se requiere que el directorio tenga un elevado nivel de profesionalización y que participen directores externos. De otro modo, estas experiencias suelen fracasar y provocar frustración así como conflictos familiares.

**B** Simulación de directorios o “directorios informativos-training”: en algunas familias se han puesto en marcha programas simulados en los que varios miembros jóvenes de la familia funcionan como un directorio, bajo la tutoría de un miembro senior del directorio, familiar o externo. Así se diseña el programa de reuniones para el año, se coordinan las agendas, se invita a informar a gerenciales, profesionales y directores, y se levanta acta del trabajo realizado. Estas simulaciones o “directorios informativos-training” son muy útiles para formar en gobierno a los miembros jóvenes de la familia (y no tan jóvenes), y no paralizan ni complican el funcionamiento de los órganos de gobierno como podría suceder en el caso de las prácticas. Por último, al ser simulados permiten la participación de un mayor número de miembros de la familia.

El caso de las mujeres y su formación para adquirir las cualidades requeridas para el desempeño en directorio tiene actualmente una especial relevancia. En el mundo de las grandes empresas la cultura de la discriminación positiva o “cuotas” de género en el directorio está promoviendo una mayor participación de mujeres en directorios. Paralelamente, las empresas familiares están viendo como cada vez más mujeres tienen las capacidades, competencias y actitudes necesarias para el servicio en el directorio, o bien pueden adquirirlas a través de prácticas o de programas de gobierno específicos. La realidad es que las limitaciones que las mujeres pudieran tener en el ámbito del trabajo por razón de las necesidades de conciliar su vida familiar, no operan en lo que respecta a las actividades del directorio. Este de suyo no exige una dedicación tan exhaustiva como la propia de un gerente, y es por tanto compatible plenamente, con una vida familiar normal. El obstáculo en el caso de la mujer como elegible o candidata al directorio en la empresa familiar es más bien de concienciación, y en su caso de formación específica en gobierno. La progresiva implicación de mujeres en los consejos de familia hace pensar que también se vivirá una progresiva involucración en la actividad de los directorios.

## FORMACIÓN EN DIRECTORIOS

---

### PRÁCTICA

- Experiencia gerencial
- Experiencia en directorios de instituciones y asociaciones
- Experiencia en directorios de filiales u otras empresas
- Participación en consejos de familia y comités

### ACADÉMICA

- Programas de gobierno corporativo especializados
- Programas de desarrollo directivo de Escuelas de Negocios

## 6

## EVALUACIÓN Y ROTACIÓN DE DIRECTORES FAMILIARES

La evaluación y rotación de los miembros familiares del directorio tiene alguna peculiaridad digna de reseñar. En general debemos advertir que en las empresas familiares, especialmente en las primeras generaciones, no se suele dar una rotación de directores familiares, sino más bien una permanencia estable.

La rotación de miembros familiares en el directorio suele producirse más bien por motivos de edad (retiro) o bien por motivos extraordinarios (de salud, disponibilidad etc). Únicamente en empresas familiares multigeneracionales con una gran cantidad de miembros de la familia elegibles para el puesto de directores puede darse una rotación mayor en los puestos.

En relación a la edad, los 75 años pueden considerarse como una edad razonable de retirada del directorio. En algunos casos esa edad puede ampliarse en función de la salud física y psíquica del miembro de la familia.

Algunas familias han aprovechado las posibilidades de participación que abre el consejo de familia para liberar plazas en el directorio. En efecto, los miembros de la familia aceptan de mejor grado abandonar el directorio, cuando existen otros órganos de gobierno –como el consejo de familia- en los que reciben adecuadamente información y pueden expresar de modo efectivo sus opiniones sobre los temas que les afectan.

Dado que la rotación de directorios es más compleja en el caso de las empresas familiares, la evaluación de desempeño de los miembros familiares del directorio en orden a corregir sus defectos, potenciar su formación, o en su caso proceder a su cese motivado tienen una mayor importancia y trascendencia. A estos efectos, es importante que la evaluación de desempeño de los miembros de la familia como directores sea conducida por los directores externos e independientes o en su caso por asesores externos expertos en evaluación. Disponer de una herramienta objetiva que resuma y refleje los resultados de la evaluación, de modo que sea posible analizarlos con el interesado-a para ayudarle a mejorar, o en su caso justificar su cese, es de la mayor importancia.



# LOS DIRECTORES EXTERNOS E INDEPENDIENTES: CUALIDADES, SELECCIÓN & RETRIBUCIÓN

## 1 ¿QUÉ APORTAN LOS DIRECTORES EXTERNOS E INDEPENDIENTES A LA EMPRESA FAMILIAR?

¿Cuál es la razón de que se aconseje a las empresas familiares tener uno o más miembros del directorio externos e independientes?. ¿Porqué no es aconsejable tener exclusivamente a directores miembros de la familia?. Para contestar a esta pregunta suelen utilizarse dos enfoques, uno empresarial y otro familiar.

**A** Criterio empresarial: los directores externos e independientes pueden aportar al negocio:

- \* Profesionalidad, objetividad e imparcialidad en su aproximación a la toma de decisiones.
- \* Experiencia y conocimientos de negocio que los miembros de la familia no tienen.
- \* visión más amplia (transversal) o en ocasiones enfocada (especializada)
- \* mayor nivel de exigencia a los miembros de la familia y a los directivos de la empresa. Así te ayudan a tomar decisiones que la familia se resiste a tomar o que se retrasan, o si fijan objetivos y metas más ambiciosos.
- \* Promueven actitudes de revisión de estructuras o modelos de trabajo que han de ser cambiados y resultan difíciles para la familia (funciones y responsabilidades, retribución, dividendos etc).
- \* Experiencia en dirección y moderación de directorios, especialmente importante cuando las familias inician este órgano de gobierno por primera vez.
- \* Control gerencial, tanto de miembros de la familia como no familiares, pues es muy común que actúen con mayor exigencia cuando han de rendir cuentas ante ellos.
- \* Imagen sólida del gobierno de la empresa familiar, ante gerentes, accionistas, bancos, proveedores etc. La profesionalización de los directorios es vista siempre como una muestra de la voluntad de la familia de tomarse en serio la continuidad.

**B** Criterio familiar:

- \* Sirve como moderador, pacificador, arbitro cuando se originan discusiones o debates

entre miembros de la familia.

- \* Ayuda a que las conversaciones sean abiertas y honestas, acabando con los temas tabú, puede plantear los debates que los miembros de la familia no se atreven a plantear.
- \* En muchas empresas familiares con miembros pares en el directorio, sirve para evitar empates y paralización de acuerdos.
- \* Sirve especialmente para dotar de mayor legitimidad las decisiones empresariales ante los miembros de la familia que son exclusivamente accionistas.

2

## ¿CUÁNTOS DIRECTORES EXTERNOS CONVIENE TENER? ¿PORQUÉ ES IMPORTANTE LA PLURALIDAD?

Pese a que muchas pequeñas y medianas empresas familiares no tienen más de un director externo e independiente, los expertos aconsejan tener al menos dos (como dice el dicho popular: “uno es ninguno”).

- A** Un director externo e independiente: los directorios formados por varios miembros de la familia y sólo un director externo e independiente suelen buscar un elemento de profesionalización de las reuniones y un moderador que permita a los miembros de la familia evitar una excesiva “familiarización” del órgano. Esta situación suele conllevar cierta fragilidad o debilidad del directorio como órgano de gobierno pues:
  - \* El director externo puede verse sometido a excesiva exposición con algunos miembros de la familia
  - \* El director externo puede no tener suficiente autoridad o apoyo para promover cambios si los familiares se oponen continuamente
  - \* Hay más riesgo de que pierda la imparcialidad, o la imagen de imparcialidad ante algunos miembros de la familia.
  - \* No tiene en quien apoyarse para justificar la imparcialidad u objetividad de algunas decisiones difíciles
  - \* Ha de soportar la tendencia de la familia a convertirlo en un consejero “familiar”, más

más que de “empresa”.

- B** Dos directores externos e independientes: esta debiera ser la fórmula mínima para evitar los obstáculos vistos anteriormente. El que haya al menos dos directores externos e independientes:
- \* Fortalece mucho la profesionalización, objetividad e imparcialidad del directorio.
  - \* Coadyuva a que los directores se apoyen y/o consensuen decisiones difíciles que tendrán mayor autoridad ante la familia.
  - \* Hay menor riesgo de que sean excesivamente “entrometidos” en cuestiones familiares.
  - \* Se enriquece mucho el directorio con las distintas aportaciones o complementariedad de los directores externos.
  - \* Las distintas sensibilidades de los miembros de la familia se complementan mejor con diferentes directores externos.
- C** Mayoría de directores externos: Ward abogó por extender la práctica de que exista mayoría de directores externos sobre miembros de la familia. Inicialmente esta fórmula suele ser vista con recelo por el poder que se otorga al directorio y a los externos, si bien en rigor, no hay causa para tal temor pues los miembros del directorio pueden en cualquier momento ser cesados o removidos del cargo a petición de los accionistas.

### 3 ¿CÓMO EVALUAR EL CARÁCTER EXTERNO E INDEPENDIENTE DEL DIRECTOR?

El carácter externo e independiente de los directores se puede comprender según los siguientes

- A** Condición de “externo”.: un director se considera externo a la empresa cuando no es un gerente de la misma, y a la familia cuando no es miembro directo o indirecto de la familia. En algunos casos, las empresas familiares utilizan a algún gerente clave (i.e. gerente financiero) en el directorio, a veces simplemente con voz y sin voto, o actuando de secretario. Pese a que pueden resultar de ayuda cuando hay

pocos miembros de la familia en el directorio, en ningún caso han de ser utilizados ni cumplen con los criterios de un director externo. Por último tener a gerentes en el directorio suele conllevar un “empoderamiento” no muy bien pensado, que acarreará complicaciones en el medio plazo.

- B** Condición de “independiente”.: un director se considera además de externo, “independiente” cuando no mantiene una relación con la empresa o con la familia que pueda hacerle perder dicha cualidad de juicio, o bien cuando sencillamente no tiene esa cualidad en su personalidad. No son por tanto “independientes”:
- \* Asesores de la empresa (abogados, asesores fiscales o de finanzas etc)
  - \* Amigos de la familia (del fundador, de algún hermano, primo etc)
  - \* Directores cuyos ingresos totales –por su nivel de actividad- dependen en gran medida de los honorarios del directorio. Un criterio práctico puede ser que los honorarios o fees que se pacten, no supongan más de 1/6 de sus ingresos totales. De otro modo, se entiende que su libertad para decir en el directorio lo que debe decir se pone en riesgo, para no perder a un cliente significativo.
  - \* Quienes no tienen esa cualidad moral, es decir, no saben expresar lealmente opiniones diferentes, o mantener un nivel de exigencia a la familia elevado aún a riesgo de “caer mal”. La independencia real es una cualidad que depende más de la personalidad que de un título.

¿Bajo qué modalidad de servicio podemos contratar a los directores externos e independientes?. Básicamente hay dos fórmulas utilizadas por las empresas familiares para afrontar su contratación, a saber:

- \* Como asesor del directorio, no nombrado legalmente.: de este modo asiste a los directorios con voz y no voto “legal”, aunque normalmente se toma en serio –como si se tratara de un voto- su opinión. Esta forma de actuar es común cuando la familia tiene sus primeros directores externos y guarda aún alguna reticencia para llevar a las juntas de accionistas su nombramiento legal. Así es muy común contratarles privadamente como “asesores”, lo cual facilita la tramitación y los posibles cambios o modificaciones en el futuro. Desde otro punto de vista, no tienen responsabilidad jurídica por las decisiones que adoptan, pues no son legalmente directores.
- \* Como director con plena responsabilidad y nombramiento legal.: nombrado por la junta de accionistas e inscrito en el registro mercantil su nombramiento, adquiere todos los derechos y responsabilidades como director, y en consecuencia, también debe ser en su caso cesado por los accionistas. Algunos expertos piensan que el nombramiento legal de los directores externos refuerzan su responsabilidad y, por tanto, coadyuva a exigirles una más consciente dedicación.

## 4 ¿QUÉ COMPETENCIAS Y EXPERIENCIA HA DE TENER UN DIRECTOR EXTERNO?

Para valorar bien las competencias (a veces denominadas “duras”) que han de tener los directores externos e independientes es aconsejable tener conocimiento de:

- \* Su experiencia dilatada y acreditada como director “externo e independiente” en otros directorios.
- \* Su trayectoria como empresario, gerente o profesional.

Competencias y logros. Por regla general un director externo e independiente “competente” es un profesional que puede demostrar anteriores “logros” sirviendo como director en otras empresas (fundamentalmente familiares).

Esos logros van habitualmente ligados tanto al conocimiento de cómo han de gestionarse las dinámicas de un directorio, como a la experiencia y/o conocimiento de áreas de interés estratégico para la empresa (profesionalización organizativa, crecimiento, internacionalización, desarrollo de redes de distribución, innovación, finanzas etc). A estos efectos las empresas familiares suelen buscar en los directores externos e independientes, profesionales que hayan tenido logros o experiencias que coadyuven a cumplir con los objetivos estratégicos. Estos logros o experiencias pueden ser, por ejemplo:

- \* Contribuir a profesionalizar la empresa: perfil de puestos de trabajo y responsabilidades, retribuciones, procedimientos etc.
- \* Contribuir a la internacionalización de la compañía
- \* Desarrollar redes de distribución de rápido crecimiento
- \* Desarrollar productos
- \* Innovación, avances tecnológicos
- \* Desarrollo de estrategias logísticas
- \* Acceso a mayor financiación bancaria o de terceros
- \* Crecimiento mediante alianzas, fusiones y adquisiciones

¿Especialización o transversalidad?. Una de las cuestiones más habituales para valorar las competencias de un director externo e independiente es la opción entre la especialización o la transversalidad. ¿Qué conviene más que sea un especialista en nuestro rubro o que conozca muchos otros rubros y empresas?. Cabría argumentar que los conocimientos especializados y/o sectoriales ya los podemos contratar ad casum por la vía de las asesorías o consultorías, y que estos profesionales pueden acudir al directorio para trabajar conjuntamente con los directores mientras sea necesario. Pero sin embargo, no parece razonable que un profesional con conocimientos especializados o de un concreto rubro, sea nombrado director sin que tenga experiencia como tal. No debemos olvidar que el director controla y decide sobre todas las vertientes de la empresa, y que muchos de los debates y decisiones que se dan en el seno del directorio, no guardan relación con una especialización sino que son más bien integradas, es decir, propias del punto de vista de la gerencia general de la compañía. Así, por ejemplo, un experto en marketing digital puede ser de ayuda como asesor, pero puede que no tenga la más mínima experiencia en cuestiones de retribución, contratación de gerentes, control de gestión etc. Los directores externos que acreditan mucha experiencia transversal, pueden aportar una visión mucho más amplia de cómo abordar problemas generales de la empresa, con menores sesgos, y al fin y al cabo, serán formados en nuestro rubro y acabarán siendo en cierto modo especialistas.

Competencias, experiencia y formación. En orden a valorar la cualificación de un director externo e independiente para ejercer su función, podemos examinar previamente sus competencias, experiencia o trayectoria y formación.

**A**

Competencias:

- \* Conocimientos de contabilidad y finanzas avanzados.
- \* Conocimientos legales sobre la actividad del directorio.
- \* Conocimientos específicos que se deseen: comercial y marketing, finanzas especializadas, operaciones y producción, tecnología, logística, compras.
- \* Experiencia en ciclos determinados: internacionalización, crecimiento, profesionalización de la dirección, contención del gasto y austeridad, acceso a mercados financieros etc.
- \* Experiencia en sectores y/o rubros determinados.

**B**

Experiencia y/o trayectoria:

- \* Edad 40 a 65 años (opinable según los casos, si bien una mínima madurez de edad es indispensable para acumular experiencia y tener buen juicio).

- \* Trayectoria como gerente, empresario o profesional.
- \* Experiencia dilatada en directorios con empresas familiares.
- C** Formación:
  - \* En dirección de empresas, (actualizada).
  - \* Enfocados de directorios, o de algún tema de valor
  - \* Empresa familiar

Importancia de que tengan experiencia y conocimiento de las dinámicas de los directorios. Especial atención debemos prestar a la experiencia y conocimiento en las dinámicas propias de los directorios, pues de ordinario, son los directores externos e independientes quienes pueden guiar a los miembros de la familia para cumplir con las funciones del directorio. Así elaborar las agendas de acuerdo a los fines de gobierno (evitando bajar a temas operativos más propios de la gestión), diseñar la información y documentos necesarios para los debates y toma de decisiones, profesionalizar las convocatorias y regularizar las reuniones y su frecuencia, moderar las reuniones y contribuir a su efectividad, toma de notas para confeccionar actas o minutas de las reuniones etc. De ordinario, los directores externos e independientes son los únicos que tienen experiencia dilatada en administración de directorios y así, son una garantía de su actuación profesional. A su vez, sirven como ejemplo para la formación de miembros de la familia como directores en el futuro.

## 5 ¿QUÉ CUALIDADES Y ACTITUDES DEBEMOS BUSCAR EN UN DIRECTOR EXTERNO DE UNA EMPRESA FAMILIAR?

Pese a la importancia indudable de las competencias más enfocadas a la empresa y al negocio, muchas empresas familiares priorizan que el director externo tenga a su vez unas cualidades o actitudes personales alineadas con la familia. En cierto modo, estas cualidades –que podríamos denominar “blandas”- o actitudes, tienen una connotación ética o moral que cualifica especialmente a la persona como digna de la confianza de la familia. De ahí que algunos piensen que es más fácil encontrar directores externos competentes que confiables o alineados con los valores y la cultura de la familia.

Entre estas cualidades o actitudes podríamos distinguir algunas de contenido más moral o ético y otras más profesionales que podríamos denominar actitudes:

- A** Cualidades morales o éticas: entre estas cualidades morales o éticas de mucha importancia para generar confianza en la familia podríamos enumerar:
- \* Honestidad
  - \* Integridad
  - \* Sinceridad
  - \* Fortaleza
  - \* Lealtad

Además de los valores morales comunes, es importante además que se alinee con los valores morales propios de la cultura de esa familia en concreto.

Por descontado es indispensable que el director externo evite cualesquiera conflictos de interés que puedan surgir en el ejercicio de su función, y los ponga de manifiesto siempre con claridad y anticipación.

- \* Actitudes profesionales y psicológicas
- \* Capacidad de empatía y escucha activa
- \* Habilidad para la moderación, el diálogo y la negociación
- \* Capacidad para pacificar, eliminar tensiones
- \* Proactividad y energía para la acción
- \* Trabajo en equipo
- \* Dinamismo, imprimir energía en los colaboradores

Aprecio “por” y sensibilidad “hacia” la familia y la institución familiar. Finalmente, para ejercer como director externo e independiente en empresas familiares es importante tener aprecio por la institución familiar, es decir, comprender sus procesos y sus tiempos, sus debates connaturales y sus etapas. Es usual constatar como algunos directores realmente competentes desde un punto de vista estrictamente empresarial o profesional, no están cualificados para trabajar con empresas familiares pues entienden que la familia es de suyo un obstáculo para el negocio y solo trae problemas. Su experiencia suele estar

restringida al trabajo en directorios de compañías cotizadas cuyos procesos, tiempos y prioridades, nada tienen que ver con los propios de las empresas familiares. Solo quienes se sienten a gusto en entornos familiares pueden sobrellevar las tensiones, obstáculos y circunstancias propias de las empresas familiares.

## COMPETENCIAS & CUALIDADES DE LOS DIRECTORES EXTERNOS

### COMPETENCIAS (duras)

#### Competencia

- Contabilidad y finanzas
- Legales
- Empresariales
- Sectoriales (rubros)

#### Experiencia / trayectoria

- Edad 40-65
- Gerente, empresario o profesional
- Directorios

#### Formación

- Dirección de empresas
- Directorios
- Empresa familiar

### CUALIDADES (blandas)

#### Morales y ética

- Honestidad
- Integridad
- Sinceridad
- Fortaleza
- Lealtad

#### Actitudes

- Empatía, escucha activa
- Moderación, diálogo, negociación
- Pacificar, eliminar tensiones
- Proactividad, energía para actuar
- Trabajo en equipo
- Dinamismo y liderazgo

## ¿CÓMO SE GESTIONA EL PROCESO DE SELECCIÓN DE UN DIRECTOR EXTERNO?

Las razones de la dificultad en la selección de directores externos. Pese a existir un consenso suficiente acerca de las competencias y cualidades que habrían de requerirse a los directores externos e independientes, a las empresas familiares no les resulta fácil acceder a candidatos concretos para facilitar la selección y la puesta en marcha de un directorio. Esto pudiera deberse en parte a dos tipos de razones:

- \* Razones culturales: así desde una cultura de raíz europea se suele dar un mayor formalismo a los directorios, frente a otra cultura más norteamericana, que hace que idealicemos en exceso el tipo de director que un directorio requiere para cumplir su función. Mientras que en la cultura de raíz europea se piensa en las “formas”, en USA se ve más al directorio como un trabajo de equipo.
- \* Inmadurez del mercado de directores en empresa familiar: las buenas prácticas de gobierno corporativo que han dinamizado el mercado de directores externos e independientes están pensadas para las grandes empresas cotizadas, y estas nada tienen que ver con las empresas familiares. Así los head-hunters tienen adaptadas sus bases de datos así como sus estructuras de retribución al mercado de directores de grandes empresas, de modo que no hay un mercado maduro de candidatos idóneos para el trabajo con empresas familiares.

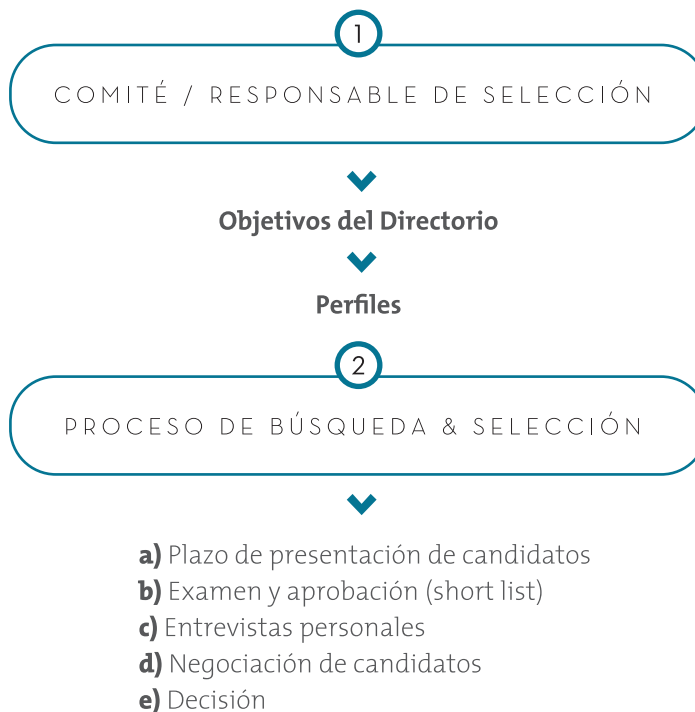
Para superar las dificultades de gestionar el proceso de selección de candidatos a director externo e independiente es importante ponerse plazos para avanzar con cada etapa del proceso y advertir que este es un saber operativo que se aprende haciéndolo. Por tanto, no es aconsejable retrasar continuamente la selección de candidatos por buscar un ideal de difícil cumplimiento, sino más bien tratar de avanzar con propuestas, entrevistas etc de modo que se produzca un aprendizaje relevante en el curso del proceso de selección.

Formas y etapas de acometer el proceso de selección. El proceso de selección de candidatos puede hacerse básicamente de modo interno, contando exclusivamente con los propios recursos empresariales o familiares o externalizado, es decir, contratando los servicios de asesores o bien de consultoras expertas en head-hunting. Como hemos dicho, esta última alternativa tiene el inconveniente de que dicho mercado no es aún maduro.

Las etapas o pasos del proceso de selección de un director externo e independiente serán las siguientes:

- A** Descripción de los perfiles adecuados a los objetivos del directorio, previsión de condiciones “marco”, y comunicación a los miembros de la familia.
- B** Plazo de proposición de candidaturas a los encargados (individual o comité) de la gestión del proceso.
- C** Petición de referencias, curriculum vitae (son de mucha ayuda aquí, además de los contactos que la familia tenga, las empresas familiares conocidas, las asociaciones de empresas familiares, los consultores de empresa familiar y las escuelas de negocios).
- D** Revisión de las candidaturas o propuestas recibidas.
- E** Entrevistas personales con los candidatos (ya filtrados). Es importante obtener referencias de su trayectoria y experiencia, pero especialmente experimentar la conexión que pueda existir y su posible encaje en la cultura de la empresa familiar.
- F** Aprobación por parte de los accionistas y contratación.

## PROCESO DE SELECCIÓN DE DIRECTORES EXTERNOS



Hemos de insistir en el aprendizaje que se produce en el propio curso del proceso de selección, pues a través de la información recibida del entorno y de las entrevistas con posibles candidatos, se obtienen datos y conocimientos que no sería posible obtener “antes” del proceso. De ahí que sea tan aconsejable no paralizar el inicio del proceso de selección por falta de experiencia o de conocimientos, lo cual es muy frecuente en empresas familiares que están incorporando directores externos e independientes por primera vez.

7

## ¿CUÁLES SON LAS FÓRMULAS DE RETRIBUCIÓN DE LOS DIRECTORES EXTERNOS?

Las fórmulas de retribución de un director externo e independiente pueden tener únicamente un componente “fijo” o bien un mixto entre “fijo y variable”.

En lo que se refiere a la retribución fija de los directores externos, y teniendo en cuenta como hemos dicho que no existe un mercado maduro o perfecto, podríamos distinguir tres escalas de retribución:

- A** mercados locales y pymes: en mercados locales o provinciales, en ocasiones dinamizados por cámaras de comercio o asociaciones empresariales, se dan prácticas de retribución de directores a razón de 1.000 – 1.500 USD por sesión de directorio.
- B** mercado nacional empresas medianas: la práctica más extendida entre empresas familiares de mediano tamaño establece la retribución de directores externos a razón de 3.000 USD por sesión.
- C** grandes empresas: en grandes empresas la retribución por directorio puede oscilar entre 4.500 o 5.000 USD por sesión.

Además de las fórmulas de retribución por sesión de directorio, debe tenerse en cuenta su periodicidad y el número de reuniones anuales, para determinar la retribución anual. Para el director externo e independiente, la total retribución anual es un factor de motivación, dedicación y compromiso. Por esta razón, no sirve de mucho una retribución alta por cada sesión, si el directorio no se reúne un número de veces suficiente para generar ese equilibrio entre dedicación y retribución.

## ¿CUÁL HA DE SER LA DEDICACIÓN Y COMPROMISO DE UN DIRECTOR EXTERNO?

La dedicación de un director externo e independiente se estructura básicamente en tres momentos:

- A** Previo a la reunión de directorio: antes de la reunión de directorio, el director externo puede colaborar en la elaboración de la agenda de la reunión, aconsejar sobre la información que es necesario tener disponible, y los invitados a reportar o rendir cuentas. Además de esta actividad, el director tiene el deber de prepararse para los debates y decisiones del directorio, estudiando detenidamente y con profundidad, la información remitida.
- B** Desarrollo del directorio: en la reunión del directorio, el director externo cumple un importante papel aconsejando al presidente sobre la moderación, tiempos, y gestión de la agenda del directorio. Desde luego, también mediante la intervención en los debates, negociaciones y decisiones que tienen lugar en la reunión. En ocasiones, el director externo se ocupa o ayuda en elaboración de las actas y minutas de la reunión.
- C** Posterior a la reunión: tras la reunión del directorio siempre hay gestiones a efectuar, entrevistas a realizar, o estudio de temas que acometer. También serán normales conversaciones con el presidente del directorio, con el gerente general o alguna gerencia clave, así como con otros miembros del directorio o accionistas.

Como criterio general, podríamos decir que la dedicación del director externo e independiente se triplica respecto a la duración efectiva del directorio, es decir, que tomando un tiempo efectivo de reunión del directorio de 5 horas (media jornada) la dedicación por sesión real de un director ocuparía unas 15 horas. Así para un directorio cuya frecuencia de reunión sea mensual, la dedicación anual estaría en torno a 180 horas, y para un directorio con frecuencia bimestral (cada dos meses) sería de 90 horas.

Lógicamente, la dedicación del director externo se consensua en el momento de su contratación y estará estrechamente ligada a la retribución acordada cuando se desee una mayor dedicación de tiempo y disponibilidad.



## Capítulo IV

# EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO EN LA EMPRESA FAMILIAR

## MISIÓN DEL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO

### Y FUNCIONES PRINCIPALES

La diferencia entre gobierno y gerencia. En las empresas familiares se puede advertir un ciclo inicial muy basado en la gerencia o actividad operativa, al que suele seguir una etapa en que se trata de diferenciar entre actividades de gerencia o ejecutivas y actividades de gobierno o directivas. Los directorios nacen en las empresas familiares para facilitar esa diferencia entre el nivel de gobierno propio del directorio y el nivel ejecutivo propio de la gerencia.

Si bien las empresas familiares constituyen directorios para diferenciar esas actividades de gobierno de las actividades ejecutivas, en muchas ocasiones (principalmente en familias de 1ª y 2ª generación) se mantiene cierto grado de confusión debido a la presencia en el directorio de directores familiares que tienen funciones ejecutivas. Por lo tanto, la importancia que ha de darse a reforzar la actividad de gobierno –no ejecutiva– de los directorios es de mucha importancia en las empresas familiares.

Para lograr esa diferencia entre actividades de gobierno y actividades ejecutivas, la doctrina existente sobre gobierno corporativo suele establecer como fines principales del directorio los siguientes:

- A** La definición y aprobación de la estrategia
- B** El control de la organización (en su ejecución)
- C** La veracidad de la información (y su comunicación)

Siendo el Presidente del Directorio el líder del equipo compuesto por todos los directores, que tiene esas funciones principales o actividades de gobierno asignadas, su función principal ha de ser su consecución efectiva. Así el Presidente del Directorio tiene como función principal que este cumpla con su misión de gobierno, logrando así diferenciar el nivel de gobierno del nivel ejecutivo, lo cual contribuye muy positivamente al desarrollo de la empresa.

La función del Presidente del Directorio en la empresa familiar está por tanto al servicio de toda la empresa, cuando trabaja para lograr que la actividad del órgano u equipo, es decir del directorio, se atenga a los fines que le son propios. Así, el Presidente estará cumpliendo su función cuando logre que en el directorio se trabaje desde un plano estratégico – no meramente ejecutivo –, se controle adecuadamente el desarrollo de la organización directiva – alineado con la estrategia – y se informe verazmente a todos los stakeholders de su evolución.

Tal y como algunos autores destacan, “el directorio no funciona si no hay un presidente que se encarga de que funcione”, es decir, que la importancia de la función presidencial para que el directorio sea eficaz e impacte en el desarrollo de la empresa, tiene un carácter esencial.

Si la misión del Presidente del Directorio es que este cumpla con sus fines principales, ¿qué perfil y qué cualidades ha de tener un presidente?, ¿qué aptitudes y que actitudes?

Antes de entrar a considerar esta cuestión es importante advertir que, en la mayoría de las empresas familiares habitualmente en primera o segunda generación, la función de presidente suele ser ejercida por el fundador cuya autoridad no es discutida, o bien por un hermano que actúa como primus inter pares. En el caso del fundador, éste suele ser visto como un visionario del negocio con una dilatadísima experiencia ejecutiva, y en no pocas ocasiones esta virtud suele ser a la vez su talón de aquiles, pues como hemos dicho, la actividad del directorio ha de ser de gobierno y no ejecutiva. En muchos fundadores se advierte una gran dificultad para que comprendan esa diferencia y logren que el directorio trabaje en ese sentido (y no actúe como un mero comité ejecutivo o como un comité asesor de un presidente ejecutivo). En las familias de segunda generación también es común que uno de los hermanos, habitualmente el que tiene más experiencia ejecutiva trabajando en la empresa, sea el elegido para la función de presidente del directorio. Y también en no pocas ocasiones, este hermano con dilatada experiencia, puede carecer de las aptitudes propias de un líder de un equipo de gobierno – no ejecutivo – centrado en avances estratégicos y de mayor plazo de impacto. Estemos en uno u otro caso, superar la visión operativa o ejecutiva para adquirir una visión de gobierno sobre la empresa y su desarrollo requiere la adquisición o fomento de unas aptitudes y actitudes personales que no se aprenden en la experiencia ejecutiva anterior. No han podido ser aprendidas por experiencia solamente y, en consecuencia, necesitan de un aprendizaje específico.

Desde el punto de vista de las actitudes personales se destacan las siguientes virtudes o habilidades que ha de tener el Presidente del Directorio para cumplir con su tarea:

- A** Buscar consenso y acuerdo, ser flexible, hábil para la negociación
- B** Paciencia, constancia
- C** Liderazgo, iniciativa, asertividad, genio
- D** Humildad, espíritu de servicio, saber escuchar
- E** Buena fe, honestidad, transparencia
- F** Sentido común
- G** Ética y valores morales

Si tomamos en consideración las aptitudes o competencias, el Presidente del Directorio ha de:

- A** Saber del negocio (a nivel de gobierno, no a un nivel experiencial o ejecutivo).
- B** Coordinar el trabajo en equipo (Equipo de Alto Rendimiento).
- C** Gozar del reconocimiento o aceptación de la familia.

Formación de actitudes/virtudes o aptitudes/competencias. ¿Cómo podemos adquirir o desarrollar nuestro perfil y cualidades para presidir un directorio?. Las actitudes o virtudes están más ligadas a la voluntad mientras que las aptitudes o competencias están más ligadas al conocimiento. Así, las actitudes o virtudes pueden desarrollarse en distintos escenarios de la vida personal, comprenderse mejor mediante lecturas, conversaciones con otros empresarios etc., mientras que las aptitudes o competencias dependen del conocimiento práctico y por tanto exigen para su desarrollo ser ejercidas en el escenario correcto, es decir, uno aprende a ser presidente “presidiendo”, o a ser director “ejerciendo como directorio”. Esa experiencia no es sustituible, aunque en parte si se puede simular. Experiencias hábiles para formarnos en las aptitudes propias de un presidente son todas las que supongan el ejercicio de esas funciones de liderazgo de un órgano colegiado. Así presidir comités de familia, o haber presidido o liderado comités en la empresa –especialmente los estratégicos-, o presidir juntas directivas u órganos de gobierno en asociaciones empresariales, son experiencias muy positivas para el entrenamiento de la función presidencial. Haber participado en directorios durante periodos estables en la propia empresa o en empresas ajenas a la familia es a su vez un importante vehículo para formarse en estas aptitudes y actitudes. Por ultimo y como sustitutivo de la experiencia personal, resultan muy formativos los programas de desarrollo directivo para seniors –propios de las Escuelas de Negocios- en cuyo desarrollo uno tiene que liderar también la discusión en equipo de casos reales, muy similares en su planteamiento e importancia a los temas estratégicos y no ejecutivos que un directorio ha de considerar. Este tipo de programas de desarrollo directivo senior, resultan especialmente aconsejables para directores familiares que busquen formarse como directores o presidentes del directorio pues nos ayudan a salir de nuestro mundo ejecutivo e interaccionar con otros empresarios senior que tienen mucha experiencia y saber directivo acumulados aunque distintos puntos de vista o modos de abordar los problemas. Aunque simulada, estas experiencias suponen en ocasiones la mejor manera de que disponemos para adquirir conocimiento acerca de la actividad y dinámicas propias de un directorio.

Excepcionalmente, algunas empresas familiares llegan a nombrar Presidente del Directorio a uno de los directores externos e independientes que gocen de la confianza de la familia y tengan ya las aptitudes y habilidades propias de la función presidencial o hayan actuado ya como presidentes con anterioridad.

## PERFIL Y APTITUDES DEL PRESIDENTE

---

### ACTITUDES

- Buscar consenso, ser flexible
- Paciencia, constancia
- Liderazgo, iniciativa
- Humildad, servicio
- Buena fe, honestidad
- Sentido común
- Ética y valores

### APTITUDES

- Conocimiento del negocio
- Coordinación de equipos
- Aceptación de la familia

### FORMACIÓN

- Presidir comités, consejos
- Presidir juntas directivas
- Presidir directorios
- Programas de dirección
- Seminarios gobierno corporativo

### 3

## EL PRESIDENTE DEL DIRECTORIO Y LA DISTRIBUCIÓN DE TAREAS EN EQUIPO

Para que el directorio cumpla efectivamente sus funciones propias de gobierno, es preciso a su vez advertir que debemos desplegar un gran número de actividades operativas o de administración del equipo, que exigen cierta dedicación y por tanto ayuda al Presidente. Para lograr que un directorio trabaje eficaz y profesionalmente, es necesario que el Presidente pueda apoyarse o delegar ciertas actividades en otras personas o directorios.

Es oportuno subrayar que, para mantener la actividad del directorio en el plano del gobierno y diferenciarlo claramente del plano ejecutivo, no suele ser una buena idea que el Presidente delegue funciones administrativas del directorio en el Gerente General o CEO de la empresa. En la medida de lo posible, las actividades y dinámicas del directorio han de ser delegadas exclusivamente a miembros del directorio y no a miembros del equipo ejecutivo.

El Presidente del directorio se apoya para estas funciones administrativas en el Secretario del directorio. El Secretario del directorio ha de hacerse responsable de la actividad administrativa del trabajo, es decir, de la confección de las convocatorias, su agendas u órdenes del día, las actas o minutas de debates y acuerdos adoptados etc. Las funciones del Secretario han de orientarse a la función de gobierno propia del directorio ayudando así al Presidente o facilitándole la labor. El Secretario no es de ningún modo un “administrativo” ni un “técnico legal”, sino que ha de ser un director más que logra simultanear su función de director con la atención a la administración del trabajo del equipo y la ayuda al Presidente. Por esta razón es muy usual que la función de Secretario sea ejercida por uno de los directores externos e independientes. Estos directores externos e independientes suelen tener experiencia en dinámicas de directorios y por tanto son el apoyo específico o al aliado natural, que complementa al Presidente cuando es familiar. En no pocas ocasiones “un buen Secretario hace un buen Presidente”.

Para las funciones de contenido más legal o técnico, y en los casos en que resultan necesarias, es más aconsejable nombrar a un secretario no director que de ordinario será un abogado.

En la adscripción de tareas a los demás miembros del directorio, el Presidente puede guiarse por la experiencia, expertise y habilidades que tengan, y en muchas ocasiones utilizar las fórmulas colegiadas para delegar o impulsar determinadas tareas con contenido específico. Así, es común que se constituyan comités del directorio compuestos por directores con experiencia y formación específica en el objeto de trabajo del comité.

Ejemplos de comités típicos en que se delegan determinadas funciones del directorio son los siguientes:

- A** Comité ejecutivo: que tiene por fin alinear a los ejecutivos con la estrategia y los acuerdos aprobados por el directorio, y se componen por miembros del equipo ejecutivo y varios directores.
- B** Comité de auditoria: que tiene por finalidad garantizar la veracidad de los estados financieros y controlar la organización bajo esos parámetros.
- C** Comité de planificación estratégica: con el fin de desarrollar el trabajo necesario para confeccionar el plan estratégico formal de la empresa.
- D** Comité de nombramientos y retribuciones: que ayuda a supervisar los nombramientos gerenciales de determinado nivel así como todas las cuestiones referidas a las retribuciones existentes en la empresa.

Además de los comités del directorio que habitualmente se crean con una finalidad estable y no limitada a un plazo, también pueden delegarse tareas específicas en un pequeño grupo de directores actuando como comité, grupo de trabajo o task force, que se disolverá una vez realizada la tarea. En todos estos casos el Presidente ha de clarificar los objetivos a cumplir, las funciones delegadas y el modo de rendir cuentas al directorio en pleno.

## EL PRESIDENTE DEL CONSEJO



### 4

## EL PRESIDENTE Y LA PREPARACIÓN DE LAS REUNIONES DEL DIRECTORIO

La responsabilidad del Presidente en la adecuada preparación previa de las reuniones del directorio es crítica. Se puede medir la calidad de un Presidente de directorio por el tiempo y trabajo que dedica a que cada reunión de directorio cumpla sus objetivos de modo eficaz, sacando el mayor rendimiento posible al trabajo de los directores.

Así, la dedicación que un Presidente tenga a la debida preparación de las reuniones del directorio hará la diferencia entre un director “pasivo” o “rutinario”, un director puramente de “control” ejecutivo, o un director realmente “proactivo” o “estratégico”.

Hay tres elementos básicos a los que el Presidente debe prestar una dedicada y especial atención para la preparación de las reuniones del director: la agenda u orden del día, la información a suministrar y los invitados a intervenir en la reunión.

## **A** La Agenda u Orden del Día:

La agenda u orden del día de la reunión es la herramienta más importante para lograr que el directorio mantenga una línea de trabajo estratégica y evite la tentación de caer en un trabajo de mero control del día a día de la gestión de la compañía.

El Presidente del directorio debe prestar una especial atención a la elaboración de los temas a tratar, evitando tanto la repetición rutinaria de puntos como la inclusión heterogénea de pequeños asuntos del día a día a petición de los ejecutivos. La labor del Presidente en la elaboración de la Agenda de Trabajo consiste en mantener al directorio enfocado en los temas más importantes en cada momento y con visión de largo plazo. Para ello, es aconsejable que ya en el último directorio celebrado se determinen algunos temas importantes a tratar, así como que el Presidente intercambie impresiones con los directores (los externos muy especialmente pues aportan una visión no ejecutiva) y con el Gerente General o CEO de la compañía.

Algunos directorios para alejarse de la rutina y mantener la línea estratégica en la configuración de la agenda podrían ser:

- \* Clarificar que objetivo se trata de lograr con cada punto a tratar, diferenciando muy bien la mera información de los acuerdos importantes.
- \* Incluir puntos o temas monográficos (ventas, innovación, internacionalización, finanzas y deuda, operaciones de compra y venta significativas, evaluaciones de políticas de personas etc).
- \* Alternar reuniones más dirigidas a la interacción con los ejecutivos, con reuniones exclusivas de los miembros del directorio.
- \* Planificar “retiros” del directorio en formatos de 1-2 días para acometer planificaciones especiales.

## **B** Información:

Dos son las cuestiones importantes para trabajar sobre la información: decidir qué información suministrar y hacerlo a tiempo y con antelación suficiente. La información ha de ser relevante y oportuna.

Información relevante. La determinación de la información a remitir a los directores para que el día de la reunión estén debidamente informados y preparados de modo que no se pierda tiempo de debate y análisis, es un tema crítico que el Presidente del directorio no debiera delegar en su equipo ejecutivo. La trascendencia que, para la eficacia de las reuniones del directorio, tiene gozar de buenos sistemas

de información en la empresa no debe desdeñarse. Además de la información económico-financiera que puede arrojar nuestro sistema contable, es importante tener información analítica especialmente elaborada según los drivers concretos de nuestra empresa y sector (ventas, producción, finanzas etc). En tercer lugar, es de mucha ayuda la información de cuadros de mando (balanced score cards) si están correctamente implantados en la compañía. En cuarto lugar, se incluirían todos los informes “ad hoc” que guarden relación con los puntos a trabajar en el directorio, ya sean elaborados por ejecutivos de la compañía o por profesionales externos.

Para lograr un clima de trabajo eficaz la información ha de ser relevante pero en ningún caso desproporcionada o de tal magnitud que impida a los miembros del directorio concretar los resultados a obtener y los acuerdos a alcanzar. En este punto, el Presidente habrá de luchar con las tensiones hacia la escasa o excesiva información que se den en la empresa habitualmente.

Información oportuna. La información para ser oportuna ha de estar enfocada tanto en el contenido como en el tiempo a la toma de la decisión específica a que se refiere. Para poder remitir con antelación estos informes a los consejeros, el Presidente ha de comunicar previamente a los responsables de la información los objetivos y la extensión que se precisa, así como hacer un seguimiento cercano de su adecuada finalización y puesta a disposición. Lo lógico sería que no se entregue ninguna información a los miembros del directorio, que no haya sido previamente validada por el Presidente del directorio. Ello evitaría muchas pérdidas de tiempo en las reuniones.

Nunca se hará suficiente hincapié en que el envío con antelación suficiente de la información a los directores, es la gran batalla a ganar y la diferencia clave entre los directorios pasivos y los directorios decisivos. Como todos sabemos, si se utiliza el tiempo de la reunión para presentar los informes, nunca queda tiempo ni energías para su apropiado debate y los directores se acomodan y acostumbran a estas rutinas, acudiendo sin preparación previa para únicamente escuchar a los ejecutivos.

## C

Invitados:

Los puntos de la agenda o del orden del día a tratar han de tener cada uno su dueño. Concretar bien quien se encarga de cada punto y que trabajo ha de hacer, o sobre que punto ha de informar, o qué alternativas de decisión ha de elaborar, es a su vez crucial para la buena marcha de la reunión.

El Presidente del directorio ha de dedicar tiempo a clarificar anticipadamente con los invitados su aportación –sean ejecutivos o profesionales externos- y el encuadre

de su informe en las decisiones a adoptar por el directorio. Asimismo, debe ser muy disciplinado en la asignación del tiempo necesario para que el invitado al directorio informe con concreción y precisión, sin irse por las ramas, ni excederse con otras informaciones que no guardan relación directa al caso.

La eficacia de las reuniones del directorio depende en gran medida del trabajo del Presidente entre reunión y reunión. Es en ese tiempo intermedio, donde los buenos presidentes logran servir a todo el directorio, facilitando su trabajo y el cumplimiento de su misión esencial. Esta actividad del Presidente “entre reuniones” puede incluir las siguientes actividades:

- \* trabajar con el Gerente General y los ejecutivos
- \* conversar con los directores, sobre todo con los externos e independientes
- \* comunicarse con los accionistas y la familia
- \* impulsar tareas, trabajo delegado de comités
- \* hacer seguimiento a los informes de ejecutivos y profesionales
- \* representación institucional
- \* conducir evaluaciones, rotaciones, entrevistas a nuevos directores

Por último, aunque no de menor importancia, es conveniente recordar que la sala de reuniones del directorio ha de ser un lugar adecuado para trabajar (condiciones de luz, espacio, conectividad, equipos audiovisuales etc) y que el Presidente ha de ser sensible a estos requerimientos y hacer los cambios que sean necesarios. En no pocas ocasiones, el trabajo de consejo se hace difícil o penoso, debido a que la sala de reunión es inadecuada.

## 5

## LAS REUNIONES DEL DIRECTORIO, DIRECCIÓN, MODERACIÓN Y ACUERDOS

El Presidente del directorio ha de dirigir las reuniones del directorio y ordenar su trabajo, así como las intervenciones de los directores para contribuir a una mejor toma de decisiones en el órgano de gobierno.

Resulta aconsejable que el Presidente dé inicio y finalice la sesión de modo formal, es decir, introduciendo en el inicio la agenda de trabajo, el ritmo al que se habrá de desarrollar cada punto, y los focos en que ha

de centrarse la reunión, así como en el momento de la finalización, resumiendo lo trabajado en el día, los puntos debatidos y los acuerdos alcanzados, así como las tareas pendientes y encargos que se delegan especificando sus responsables.

Como regla práctica general, el tiempo de mayor calidad tiene lugar en la primera parte del directorio (2-3 horas) y por tanto resulta conveniente trabajar sobre los temas importantes o graves en esa franja horaria. De no hacerlo así, se corre el riesgo de comenzar por informaciones alargadas y dejar los debates y acuerdos para última hora, momento en que existe siempre un claro desgaste o cansancio entre los directores.

Para dirigir los debates, el Presidente debe atender con prudencia a los tiempos de exposición o argumentación y los turnos de intervención de los distintos miembros del directorio y ejecutivos que asistan a la reunión. Así, debe lograr que quienes hayan de aportar determinados conocimientos manifiesten sus opiniones y quienes deben escucharlas las escuchen. En ocasiones, es de mucha ayuda que el Presidente intervenga en medio de un debate para aclarar el fin de la discusión y el estado de avance de debate (pros y contras) para reunir al equipo y evitar la dispersión o multiplicación innecesaria de debates. También habrá de moderar las tensiones que surjan entre quienes mantienen argumentos u opiniones diferentes, buscando alternativas de consenso. Moderar los debates en un equipo de directores competentes puede a veces resultar arduo pero es imprescindible para el buen funcionamiento del directorio.

Especial importancia tiene mantener el ritmo adecuado en los debates y acuerdos, lo cual significa en ocasiones ralentizar la discusión para enfocarla mejor o ampliar el espectro de soluciones alternativas o la información necesaria, así como en otras ocasiones acelerar el proceso hacia la toma de decisiones evitando alargamientos innecesarios. A veces, será oportuno que el Presidente utilice pre-votaciones es decir, simulación de votaciones de los directores que sirvan para que cada uno manifieste una postura clara al respecto en ese momento concreto del debate, aunque no prejuzgue su decisión final. Esas votaciones pueden ser muy útiles para bajar de la teoría a la práctica real, detectar las lagunas de información o clarificar los espacios de desacuerdo a consensuar o negociar.

Como es sabido, la mayoría de las empresas familiares gustan de avanzar en la toma de decisiones a través del consenso y no tanto por votación. Dado que en directorio se debaten y adoptan las decisiones más importantes para la vida de la compañía, es relevante atender al grado de consenso –tanto accionarial como entre los propios consejeros- que se dé para cada decisión. Así como no es bueno adoptar decisiones que no gocen de un consenso suficiente –pues pueden generar futuras crisis estructurales- tampoco es bueno demorar en exceso decisiones importantes o estratégicas cuando existe oposición de una minoría irracional. En este punto, el Presidente habrá de confiar especialmente en la opinión de los directores externos e independientes.

El trabajo que ha de realizar el Presidente para forjar consensos o crear las condiciones que los hagan posibles, requerirá de mucho trabajo entre reunión y reunión, lo cual se da a través de continuas conversaciones tanto directores familiares como con los accionistas y los externos e independientes. Engrasar la maquinaria para llegar fácilmente a acuerdos y no demorar la adopción de decisiones será una de las trascendentales tareas de un buen Presidente. Cuando se den decisiones que puedan afectar de

modo extraordinario a la familia o a sus miembros, también será prudente una adecuada comunicación con el consejo de familia para contar con su apoyo.

Por ultimo, en esta labor de dirección de las reuniones el Presidente debe evitar la intromisión –incluso a veces delegación- en el CEO o Gerente General de la compañía. Dejar en manos del CEO o del Gerente General la dirección –aún de facto- de las reuniones del directorio, preparando la agenda, decidiendo la información y los invitados así como finalmente dirigiendo el proceso de la reunión, encargándose del acta etc, no es en absoluto aconsejable. Como vimos, el directorio debe separar –incluso formalmente- la actividad de gobierno que le es propia de la actividad ejecutiva que corresponde a la gerencia. Ni el Presidente debe entrometerse en la gerencia ni el Gerente General debe entrometerse en la actividad del directorio. Lamentablemente, es muy común la experiencia de directorios que descansan su actividad en el Gerente General y no en su Presidente. Las consecuencias de este error suelen ser directorios secuestrados por el Gerente General o manipulados en la información que reciben y temas que debaten.

Para evitar esas situaciones es muy recomendable que el Presidente se cuide de que el CEO o Gerente General acuda como invitado pero no esté durante toda la reunión. Aunque pueda asistir a casi toda la reunión y siempre, ocupando un rol protagonista, es importante que al menos al inicio y al final no esté presente, en orden a que visualice que no es parte del directorio, que ha de rendirle cuentas, y que puede ser objeto de evaluación por los directores. Un Gerente General consciente de esa responsabilidad tiene un mejor desempeño que otro que se siente acomodado y no sujeto a evaluación.

## 6

## LA COMUNICACIÓN CON LOS EJECUTIVOS, LOS ACCIONISTAS Y LA FAMILIA

Relaciones con el Gerente General y los ejecutivos de la compañía. La relación del Presidente del directorio con el Gerente General ha de estar basada en la confianza y en la sinceridad. Ambos han de respetarse como respectivos líderes sin llegar a confundir o unificar sus funciones. El Gerente General lidera la estructura ejecutiva y el Presidente del directorio lidera el gobierno a través del directorio. En consecuencia la relación de ambos líderes ha de ser de respeto y confianza, pero en ningún caso de amiguismo. El Presidente del directorio ha de mantener esa distancia con el Gerente General propia de un líder de un órgano de gobierno que entre sus funciones principales tiene la de evaluar al equipo ejecutivo, y muy especialmente, al Gerente General. Como reza el dicho popular: ha de estar tan cerca y a la vez tan lejos, que note el aliento en su nuca pero sin llegar nunca a ser tocado.

En los casos en que el Gerente General es un miembro de la familia esta tarea se vuelve delicada e incluso espinosa, y en ese caso, ayudado por los directores externos e independientes el Presidente habrá de delinear con mayor claridad los límites de la actividad del Gerente General ante el directorio, en orden a que pueda ser evaluado. Que el Gerente General sea accionista y miembro de la familia no justifica que sea a su vez director. Como se ha explicado antes, es más sano que acuda como invitado a casi toda la reunión

ausentándose siempre al inicio y al final para permitir la evaluación.

Relaciones con los accionistas. Respecto a los accionistas el Presidente del directorio tiene un deber de responsabilidad. Él es el responsable personal de que el directorio cumpla con su cometido en representación de los intereses de los accionistas. La relación y comunicación con los accionistas es especialmente importante con los denominados accionistas pasivos, es decir aquellos miembros de la familia accionistas que no trabajan en la empresa ni son miembros del directorio. También habrá de poner especial atención a la comunicación con accionistas no familiares o institucionales, cuando los haya.

Para facilitar la comunicación se aconseja que se formalicen instrumentos de información con la periodicidad que se vea conveniente (newsletters, informes trimestrales o cuatrimestrales etc) y los contenidos que se estimen suficientes. De ese modo, se estimula el diálogo sobre unas bases de partida y resulta más fácil al Presidente del directorio conversar periódicamente con sus accionistas y mantenerles al tanto de las actividades del directorio. En aquéllas familias en que existe un consejo de dueños u owner's council el Presidente del directorio podrá canalizar la información y comunicación de modo orgánico e incluso asistir a sus sesiones para reportar.

Temas trascendentes para los accionistas suelen ser: el desempeño del directorio, las políticas de dividendos, cuestiones de valoración de acciones, compras y ventas de empresas o activos significativos, estructura de deuda y estrategia en general. En muchos casos, estos consejos de dueños u owner's councils representan a su vez a la familia o son órganos híbridos consejo de accionistas-consejo de familia de modo que los temas que les afectan así como la información que se les facilita, no solo es la estrictamente relativa a los accionistas, sino también la familiar.

Relaciones con la familia. Respecto a la familia el Presidente del directorio debe mantener un canal abierto de comunicación mutua y colaboración con el presidente o coordinador del consejo de familia. Las empresas familiares que tienen un consejo de familia formal, suelen invitar al Presidente del directorio a informar periódicamente (en muchas ocasiones el mismo presidente del directorio es a su vez miembro del consejo de familia lo cual facilita la comunicación a la familia).

Si bien “legalmente” no existe ningún deber de informar a los miembros de la familia de las decisiones adoptadas en los órganos de gobierno de la empresa –comités ejecutivos, directorios, juntas de accionistas-, la experiencia demuestra la importancia que para las familias tiene esa especial atención. Desde un plano afectivo, es de la máxima importancia que se informe a la familia –a través de sus órganos de representación como el consejo de familia- de temas complejos como el trabajo de familiares (contratación, salidas, remuneraciones etc), nombramiento de directores especialmente familiares, servicios prestados por miembros de la familia, desempeño, y cuestiones referidas a la valoración de acciones, dividendos y liquidez. En general, es adecuado manifestar sensibilidad por aquellos temas que puedan afectar directa o indirectamente a los miembros de la familia y tratar de anticiparse en la comunicación. El Presidente del directorio experimentará muchas situaciones en que los órganos de la empresa adopten decisiones que afecten o perjudiquen a miembros de la familia. Especialmente en esos casos, habrá de apoyarse en el consejo de familia, para en lo posible y sin modificar arbitrariamente las decisiones adoptadas, modular la forma o los alcances de éstas y hacerlas así más comprensibles para o compartibles por la familia.

## 7 EVALUACIÓN, ROTACIÓN Y RETIRO

Evaluación. El Presidente del directorio tiene el deber de sacar el máximo rendimiento del directorio y los directores, tanto familiares como externos e independientes. Su funcionamiento colectivo y personal ha resultar estratégico para la empresa familiar y su desarrollo. Para cumplir este fin, conviene que el Presidente realice una evaluación regular de su funcionamiento. La evaluación es necesaria aún cuando no sea momento de sustituir o cambiar a los directores. En el caso de los directores familiares puede ser una ocasión para ayudarles a corregir defectos y/o fortalecer su formación en gobierno, y en el caso de los externos e independientes puede ser el momento para hacerles más eficientes o ayudarles a que se enfoquen en una determinada tarea. Como equipo, de esa evaluación también pueden surgir nuevas iniciativas para mejorar la información, el trabajo durante las reuniones, la actitud etc.

Si bien es aconsejable que el Presidente del directorio realice una evaluación, siquiera sea personal o a través de conversaciones informales, del funcionamiento del directorio anualmente, las evaluaciones más formales requieren de un plazo más largo. Como ejemplo se podría sugerir conducir una evaluación formal cada 3 años. Esta evaluación formal puede realizarse de diferentes modos:

- A** Conducida por el propio presidente o uno de los directores externos: utilizando cuestionarios que puede facilitar a los miembros del directorio para que opinen sobre el desempeño del directorio y propongan mejoras a implementar, así como mediante conversaciones personales y confidenciales con cada director para obtener información cruzada. Al Presidente del directorio pueden evaluarle los directores externos.
- B** Conducida por evaluadores externos: en estos casos se acude a profesionales expertos en utilización de herramientas de evaluación de equipos y de personas y se determina la herramienta a utilizar y el procedimiento (existen herramientas de evaluación 360º para directorios). El resultado de la evaluación se refleja en un informe que puede resultar más útil para que los accionistas e incluso la familia puedan llegar a conclusiones y abordar cambios y/o rotaciones.

Rotaciones: Las rotaciones en los cargos de director, sea rotación de familiares o de externos e independientes, son un asunto que compete a la junta de accionistas y en ocasiones colaborativamente al consejo de familia (determinación de perfiles, nominación de candidatos etc). No obstante ser esta una competencia ajena al directorio, el Presidente del directorio puede tener una opinión más fundada sobre cómo abordar las rotaciones o qué perfiles son más oportunos y adecuados para el nuevo ciclo.

- A** Rotación de directores familiares: la rotación de familiares como miembros del directorio es un tema habitualmente muy delicado y que requiere de consenso en la familia y una muy buena comunicación. Estas rotaciones es bueno justificarlas adecuadamente para no generar malestar en el seno de la familia y entre los accionistas. A este respecto, las reglas que puedan existir en el protocolo familiar respecto a las cualidades que han de tener los miembros de la familia para poder ejercer cargos en directorio resultan de mucha importancia.
  
- B** Rotación de externos e independientes: la rotación de externos e independientes carece de la complejidad propia de los familiares, pero es importante a su vez, pues a menudo los directores externos en la empresa familiar suelen tender a acomodarse –la propia familia se acomoda a ellos y ve un problema no menor en su cambio- y perpetuarse en el cargo. Como regla de referencia podríamos decir que un director externo e independiente precisa de un periodo de 3 años para hacer rendir sus aportaciones, puede consolidarlas en otro periodo de 3 años, y en casos especiales mantenerse por otro período trianual. No parece bueno, ni sano –salvo contadísimas excepciones- que un director externo e independiente siga siendo director más allá de un periodo de 9 años en la misma empresa familiar. Una década bien puede considerarse como un ciclo idóneo para producir cambios positivos y desarrollo en una empresa familiar.

La labor del Presidente del directorio para estar siempre en el mercado, conocer perfiles y personas de valía para esos puestos de director, y comunicarse de modo permanente con los operadores (head-hunters) o prescriptores de directores es de indudable importancia.

Retiro: La piedra de toque en lo que al Presidente del directorio se refiere se manifiesta en su retiro. En empresa familiar, cuando el presidente ha sido un líder de las empresas y habitualmente de la familia, su retiro no es un tema fácil ni un suceso, sino más bien un proceso que es preciso planificar con tiempo y sentido común. Como regla general una buena referencia de edad para el retiro suele ser los 70 años, si bien en función de la salud y energía que tenga la persona concreta esta edad puede prorrogarse año a año hasta los 75 aproximadamente. A esa edad, es difícil que aún teniendo salud física y mental, se tenga la energía y la visión necesaria para liderar las actividades de un directorio activo y estratégico.

Desde el punto de vista personal del Presidente del directorio, es un deber ir planificando cuales serán sus actividades tras el retiro y cual su relación con los órganos de la empresa. En muchos casos será conveniente que el ex presidente continúe como director y en otros que abandone completamente el directorio y se mantenga como asesor, o que pase a presidir el consejo de familia o el consejo de dueños-accionistas.

En cualquier caso si es muy recomendable, planificar la sucesión e incluso anticipar el procedimiento señalando al director que ocupará su cargo y nombrándole vicepresidente o “sucesor” en funciones durante un periodo de 1 o 2 años, hasta que llegue el momento de la asunción definitiva y formal del cargo de Presidente. Un periodo previo de formación y trabajo cercano con el Presidente saliente e incluso también con los directores externos e independientes para prepararse adecuadamente es muy necesario.



## Capítulo V

# COMO GESTIONAR EFICAZMENTE LAS REUNIONES DEL DIRECTORIO

## LA DETERMINACIÓN DE LA PERIODICIDAD DE LAS REUNIONES DEL DIRECTORIO

Una de las cuestiones más importantes para lograr eficacia en las reuniones del directorio tiene que ver con la periodicidad de sus reuniones. Por un lado, si el directorio se reúne pocas veces caerá en una dinámica meramente receptiva, informativa y pasiva, y su influencia se verá minimizada en beneficio de la gerencia de la empresa. Así, un directorio que se reúna por ejemplo 4 veces al año, se arriesga a que sucedan demasiadas cosas y se adopten por lo tanto demasiadas decisiones, sin su concurso y aportación. La situación es más grave en aquellas empresas cuyos directorios se reúnen 1 o 2 veces al año. Como excepción, los directorios que se reúnen en pocas ocasiones pueden ser útiles en compañías de carácter más patrimonial, es decir, con menos o ninguna actividad de explotación o industrial, pues lógicamente la menor actividad organizativa requiere menor intensidad en la toma de decisiones. Sin embargo, en empresas operativas –industriales o de explotación– parece difícil que un directorio despliegue toda su capacidad y cumpla sus fines si no se reúne al menos de modo bimestral, es decir, 6 veces al año. Por otro lado, la práctica generalizada en cuanto al máximo de reuniones suele establecerse en la periodicidad mensual, es decir, 12 reuniones al año aproximadamente.

La clave para fijar una adecuada periodicidad en las sesiones del directorio está en su adecuación al volumen de decisiones requeridas así como a la intensidad del seguimiento de desempeño gerencial. Podría argüirse por un lado que el directorio únicamente se reúna cuando hay decisiones que adoptar, es decir, convocándolo “ad hoc” pero esta forma de actuar dejaría el gobierno en manos de la gerencia. Desde el punto de vista opuesto, si el directorio se reúne en exceso podría caer en la tentación de inmiscuirse en la gestión del día a día generando problemas en la organización.

De modo meramente ejemplificativo, pues las opciones son muchas más, podríamos comparar el impacto de la periodicidad del modo siguiente:

- A** Semestral: directorios meramente receptores de información en general, y en ocasiones decidiendo temas especialmente relevantes y más cercanos a accionistas. Se precisa mucha confianza en el equipo gerencial y el gerente general.
- B** Trimestral: supone una cierta periodicidad que permite el seguimiento de desempeño gerencial y facilita que el directorio se centre en temas estratégicos. Es válido para empresas con poca organización o actividad industrial, especialmente de tipo patrimonial.
- C** Bimestral: la periodicidad bimestral implica una reunión cada 2 meses, es decir, 6 reuniones al año. El seguimiento de desempeño gerencial está aquí garantizado a la vez que la distancia entre reuniones impide que el directorio se inmiscuya en la

gestión diaria. Es una fórmula intermedia más apta para implementar un directorio profesionalizado por primera vez.

- D** Mensual: habitual en empresas que precisan de un intenso seguimiento de desempeño gerencial, o cuyas organizaciones son amplias. Aseguran un estrecho control organizativo si bien corren el riesgo de inmiscuirse excesivamente en la gerencia si no limitan su ámbito de atención.

La periodicidad de reuniones del directorio también se verá afectada por la cultura que cada empresa tenga en cuanto a la fijación de reuniones del equipo gerencial o comité ejecutivo. En muchas ocasiones, dado que algunos gerentes tienen presencia o rinden cuentas tanto al directorio como al comité, resulta razonable no reunir en exceso a ambos órganos de gobierno, sino más bien alternar sus sesiones (la fórmula bimestral permite fácilmente que existan reuniones de directorio y de comité ejecutivo alternativamente cada mes, lo cual implica una buena intensidad de gobierno y diálogo entre ambos niveles de adopción de decisiones).

Coordinación entre directorios holding y directorios filiales. También conviene tener en cuenta si el directorio gobierna una sola empresa, o un holding diversificado de negocios, pues en no pocas ocasiones, el directorio tendrá que armonizar su actividad y periodicidad, con las reuniones de los directorios de las sociedades filiales. En esta línea cabría decir que cuanto más alejado está el directorio de la actividad operativa -bien porque haya mucha organización o porque existan negocios filiales ya gobernados por sus directorios específicos-, más puede centrarse en temas verdaderamente estratégicos y delegar el seguimiento de desempeño. Así un directorio en una holding puede reunirse con menor periodicidad que los directorios de las empresas filiales operativas.

## 2

## EL DISEÑO DE LA AGENDA DEL DIRECTORIO.

### CONTENIDO Y PRIORIDADES

La elaboración esmerada de la agenda del directorio es la herramienta principal para que las reuniones sean efectivas y la preparación sea óptima. Concretar la agenda del directorio es una tarea que no ha de delegarse en ningún caso en el gerente general o CEO de la compañía. Este ha de colaborar, sugerir puntos, plantear debates, pero en ningún caso debe ser el dueño de la tarea. Si el fin del directorio es aportar una visión específica de gobierno que no cabe esperar de la gerencia –pues en ese caso no haría falta directorio-, resulta contradictorio entregar la agenda de su actividad a quien no aporta esa visión.

La agenda del directorio ha de ser diseñada por el presidente del directorio, habitualmente con la ayuda de los directores externos –que en las empresas familiares aportan esa particular experiencia transversal pues participan en otros directorios y conocen muchas otras agendas–, así como con las sugerencias del Gerente General o CEO si así se desea. Lo normal también, será que se permita a los demás miembros del directorio sugerir la introducción de temas de discusión, informe y/o debate.

La agenda del directorio ha de ser elaborada cuanto antes mejor, y por lo tanto, lo óptimo sería que quedara ya fijada en el directorio anterior. En efecto, algunos directorios experimentados siguen la práctica de dedicar un tiempo al final de cada reunión a la elaboración de la agenda del directorio siguiente. De ese modo, todos los directores presentes intervienen en su elaboración y conocen de antemano los objetivos de trabajo para el siguiente directorio. Esa agenda, puede no obstante ser modificada introduciendo nuevos puntos o alterando algunos, según lo aconsejen los acontecimientos. En cualquier caso, si debe establecerse en el reglamento del directorio o bien como práctica establecida, un límite de plazo para realizar la convocatoria del directorio comunicando la agenda a los directores. De ordinario, el plazo límite será de 1 o 2 semanas antes de la reunión para dar tiempo suficiente a la preparación.

Los puntos de la agenda de trabajo del directorio, han de permitir que su actividad no se aleje de sus fines esenciales: (1) estrategia y visión de largo plazo, (2) desarrollo de la organización, y (3) veracidad de la información. Por lo tanto, es preciso evitar practicas de rutina o vulgarización como las siguientes:

- A** Que la agenda tenga siempre los mismos puntos generales de trabajo
- B** Centrarse en el seguimiento de resultados económico-financieros genéricos
- C** Incluir muchos puntos de trabajo o excesivamente ligados a la gestión diaria.
- D** Introducir puntos que no están debidamente informados o documentados
- E** No ligar los puntos de la agenda a invitados concretos que vengan a informar

Para lograr el objetivo de que la agenda del directorio facilite que éste se centre en una perspectiva de gobierno propia de su nivel, es aconsejable seguir buenas prácticas como:

- A** Reservar directorios completa o parcialmente para el tratamiento de temas monográficos (presupuestos, innovación, recursos humanos, plan comercial, internacionalización, estrategia, producción, logística y operaciones etc). Algunos directorios fijan con anticipación anual la lista de temas que serán objeto de tratamiento en cada directorio del año.
- B** Especificar la documentación o información que ha de acompañarse.

- C** Especificar los invitados que han de informar al directorio (y el tiempo de que disponen).
- D** Concretar cuando sea conveniente las decisiones que han de aprobarse en los debates.

Desde un punto de vista material o de contenidos, una buena práctica general es que los puntos de la agenda traten de especificar siempre el objeto de la discusión o informe, y en la medida de lo posible, alejarse de discutir puntos que no lleven consigo un “outcome”, una evaluación y un juicio de los directores que suponga un aprendizaje o un avance. Las reuniones serán a su vez tanto más ricas en contenido, cuanto mayor sea la dinámica de participación y comunicación entre quienes más saben de los temas objeto de discusión. Así, será muy de agradecer que la agenda prevea siempre y sirva de planificación de la asistencia de invitados a informar (que sepan lo que han de informar y se preparen bien), así como de los informes o documentos a disponer previamente para que no sea preciso perder tiempo en el directorio con su lectura o informe.

## DISEÑO DE LA AGENDA DEL DIRECTORIO

### A EVITAR

- Que la agenda tenga los mismos puntos de trabajo
- Centrarse en el seguimiento de resultados económicos-financieros
- Exceso de temas de trabajo
- Temas demasiado operativos
- Puntos no documentados
- Puntos sin rendición de cuentas

### A PROMOVER

- Temas monográficos
- Especificar informes y documentación
- Concretar invitados (tiempo)
- Concretar decisiones a adoptar

## ADECUACIÓN DE LA SALA DE REUNIONES DEL DIRECTORIO PARA EL TRABAJO EN EQUIPO

La adecuación del lugar o sala de reuniones para que la reunión sea efectiva tiene cierta importancia. En ocasiones, es aconsejable que las reuniones del directorio tengan lugar fuera de las instalaciones de la empresa (hoteles, clubs y centros de negocios etc.), si en esta no se dan las condiciones materiales de espacio, luz, y lo que es más importante de ambiente de trabajo (no sufrir continuas interrupciones, o estar expuestos en exceso a lo que en la empresa sucede). Cuando las reuniones tienen lugar fuera de las instalaciones de la empresa, habrá que tener en cuenta las circunstancias añadidas de complejidad logística (medios técnicos, documentos, asistencia de gerentes etc.). Un supuesto especial para tener la reunión del directorio fuera de la empresa se da en aquéllos casos en que se haya previsto tener una reunión “off site”, o lo que comúnmente se denomina un retiro del directorio. Muchas empresas familiares siguen esta práctica en alguna ocasión al año, para mantener reuniones de carácter estratégico o reunirse con la plana gerencial o con los accionistas.

Respecto a las condiciones materiales del lugar o sala de reuniones es importante atender a la disponibilidad de:

- \* Suficiente espacio (no solo para los miembros del directorio sino también para los invitados y asistentes). Debe ser holgado más que justo, la incomodidad hace las reuniones tediosas y el trabajo incómodo.
- \* Iluminación, a ser posible natural. Los lugares con iluminación artificial o insuficiente afectan –negativamente, por supuesto–, más de lo que nos creemos a nuestras disposiciones de trabajo.
- \* Medios técnicos audio-visuales, para realizar presentaciones.
- \* Equipos para mantener conference calls y videoconferencias, hoy en día cada vez más importantes para mantener diálogos con gerentes y/o directores en otros países o ciudades.
- \* Rotafolios, pizarras o similares que permitan trabajar con esquemas, dibujos, alternativas etc., dinámicamente a los miembros del directorio.

Pese a ser una circunstancia material, el lugar o sala de reuniones especialmente en las empresas familiares puede ser un hándicap dada la antigüedad de las empresas, y esta circunstancia opera como un obstáculo no menor en la práctica para que los directorios funcionen adecuadamente o, simplemente, funcionen. Alguna empresa familiar, de hecho, no celebra directorios porque no podría materialmente garantizar su funcionamiento en unos mínimos de comodidad para el trabajo en equipo.

## 4

## GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y RENDICIÓN

## DE CUENTAS AL DIRECTORIO

Las dos claves más importantes para garantizar que las reuniones del directorio sean verdaderamente eficaces, son la gestión de la información y la rendición de cuentas al directorio. En efecto, a través de la información que se facilita a los directores por escrito, junto con las exposiciones orales que se realizan en las rendiciones de cuentas, se facilita una correcta formación del juicio de todos los miembros del directorio en orden a debatir con madurez las decisiones a adoptar. Los debates del directorio serán tanto más ricos y mejores cuanto más informados estén los miembros del directorio. Asimismo, cuanto mejores sean los debates del directorio más riqueza de alternativas habrá y mejores soluciones -decisiones- será posible adoptar. La gestión de la información y la rendición de cuentas, muestran la diferencia entre un directorio meramente pasivo -receptor de información- y un directorio proactivo y decisor.

## 4.1

LA GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN AL DIRECTORIO  
(DOCUMENTACIÓN – ESCRITA)

La gestión de la información al directorio a través de documentos ha de centrarse en dos variables: (a) que sea adecuada, y (b) que sea oportuna.

## A

Adecuación de la información: la información o documentación elaborada para el estudio de los directores ha de ser adecuada a los debates y decisiones que se han de adoptar. Un vicio o rutina de directorios ineficientes es disponer siempre de información que no aporta datos o contenidos relevantes para la toma de decisiones.

Trabajar en la adecuación de la información exige pues alternar información de tipo general, habitualmente económico-financiera y/o contable, con informes o documentos más específicos. Así cada directorio puede preparar un package de información general para todo directorio, y unos documentos más específicos en función de los debates que vayan a tener lugar.

Dossier y/o carpeta del consejo, al menos deberá contener los siguientes documentos:

- \* Agenda de trabajo
- \* Acta de la reunión anterior
- \* Información económico-financiera de seguimiento de la empresa

Cada directorio debe trabajar sobre los documentos que han de incluirse en la información económico-financiera de seguimiento de la empresa. Esta información varía según las empresas y los sectores, por lo que cada directorio ha de especificar el alcance y modo de presentación de la información general a suministrar. Como información económico-financiera general es habitual disponer de los estados financieros contables cerrados en una fecha próxima a la celebración del directorio (cuentas de pérdidas y ganancias, balance), así como su comparación con ejercicios anteriores y con el presupuesto aprobado para el año en curso. A esta información, suele añadirse algún documento con indicadores de gestión financiera que resulten de interés para el directorio.

Como es sabido, la información económico-financiera o contable suele estar referida al pasado por lo que es sumamente útil para el directorio, establecer otros documentos con información de carácter predictivo o estimativo, es decir que avance información sobre el futuro. Así, es común obtener datos sobre las proyecciones de flujos (caja o tesorería), predicciones de ventas, carteras pendientes de ejecución (back-log) o potenciales adjudicaciones de contratos (pipeline).

En algunas empresas pueden ser importantes documentos que recojan circunstancias de seguimiento de la eficiencia en la producción o ejecución de contratos.

Información y/o documentos específicos o ad hoc para determinadas sesiones del directorio.: Además de la información genérica que cada directorio apruebe, cada sesión del directorio puede requerir la preparación de información o documentos específicos o ad hoc. Información específica para una sesión pero de carácter habitual (se discute todos los años) puede ser el presupuesto, el plan estratégico, la evaluación de desempeño de la gerencia, innovación y nuevos productos, el informe de auditoría anual etc.

Documentos o informes específicos –no habituales– pueden ser muy variados, valoración de empresas o activos, planes de negocio para lanzamiento de productos, estudios financieros, informes para adquisición de bienes o inversiones, evaluaciones de gerentes, informes de selección o head-hunting, estadísticas o estudios de mercado, informes jurídico-legales y/o tributarios, internacionalización.

**B**

Oportunidad: la segunda clave de eficacia de las reuniones del directorio se garantiza a través de la entrega anticipada de la información que permita a los directores su estudio. Entregar la información el día antes, o incluso el mismo día de la sesión del directorio, es un síntoma inequívoco de ineficiencia de las reuniones pues obliga a disponer del tiempo de la reunión para informarse en vez de para debatir.

Como mínimo, el envío de la información general o package del directorio habría de realizarse con 7 días de antelación a la reunión. De ese modo, se garantiza que cada

miembro del directorio pueda estudiar con detenimiento los documentos enviados.

Resulta muy útil implementar los medios tecnológicos para poder alojar la documentación en un sitio virtual propio del directorio, que permita el acceso a todos los directores en cualquier momento. Estas tecnologías reducen los tiempos de gestión de documentos y facilitan el acceso a los directores.

En el caso de los documentos específicos para determinados debates o decisiones, estos habrán de ser enviados en cuanto estén disponibles.

## 4.2

### LA RENDICIÓN DE CUENTAS AL DIRECTORIO (INVITADOS-ORAL)

Junto a la información escrita, la recepción de informes orales o rendiciones de cuentas es otra variable de suma importancia para facilitar o enriquecer los debates del directorio y la toma de decisiones.

A estos efectos es importante preparar a los invitados para que sepan sobre qué puntos concretos ha de versar la información, de cuanto tiempo dispondrán y que decisión habría de adoptarse. Para ser eficientes, es aconsejable reducir la información descriptiva a favor de la evaluativa. Así a los invitados a informar, ha de requerírseles no tanto la mera información como su juicio o valoración para ser debatida en el directorio.

Los invitados al directorio para informar o participar en determinadas decisiones pueden ser:

- A** Gerentes y/o responsables de la empresa: En este caso, el directorio interactúa con los miembros de la organización y toma conciencia de las circunstancias concretas en que se ejecutan las decisiones etc. Dependiendo del grado de transparencia o autonomía que se pretenda en la empresa, junto a los gerentes estará presente el Gerente General, o bien informarán aquéllos sin la necesaria presencia de éste.
- B** Asesores: los asesores de la empresa que pueden actuar ante el directorio pueden ser de muy variadas especializaciones (abogados, fiscalistas, contables, auditores, consultores etc).
- C** Directores: es decir, miembros del directorio, o de directorios de empresas filiales. En ocasiones, algún miembro del directorio puede tener la responsabilidad de emitir su informe u opinión ante el directorio por razón de sus conocimientos o experiencia en algún asunto determinado (i.e. adquisición de empresas, internacionalización).
- D** Accionistas y/o familia: en algunas ocasiones puede ser conveniente que acuda como invitado a informar al directorio un accionista o miembro de la familia.

La cultura de rendición de cuentas o accountability ha de ser uno de los fines principales del directorio en una empresa, por lo que la atención y gestión de los invitados al directorio se constituye como el medio de hacer esta finalidad visible y operativa. Si los miembros del directorio no pueden recibir el juicio o evaluación de los gerentes o de los expertos en los muy variados temas que han de afrontar, su aportación se ve disminuida.

La mejora en el conocimiento de la verdad a través de la información (objetividad), así como de las personas que intervienen en la empresa (subjetividad), es condición necesaria para que los miembros del directorio puedan aportar valor a la dirección.

## INFORMACIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

### ESCRITA

#### Adecuada

- Dossier
  - agenda
  - acta
  - información económica
- Información específica
- Información predictiva / estimativa

#### Oportuna

- Envío con antelación (7 días)
- Alojamiento virtual



#### Estudio

### PRESENCIAL & ORAL

- Gerentes
- Asesores
- Directores
- Accionistas
- Familia



#### Interacción

5

## LA CONDUCCIÓN Y MODERACIÓN DE LOS

### DEBATES EN EL DIRECTORIO

Tras la gestión de la información documental o escrita y la previsión de invitados a informar o rendir cuentas, se concluye la fase preparatoria de la reunión del directorio y únicamente resta enfocarse en la conducción y moderación de los debates para aumentar su eficacia.

Como en toda reunión de equipo, especialmente cuando las decisiones se adoptan de forma colegiada, la eficacia depende en gran medida de (1) la conducción hacia su fin, (2) la moderación de las intervenciones y (3) la adopción de decisiones tras los debates.

#### **A** La conducción de las reuniones del directorio.

Conviene que ante de iniciar la sesión del directorio, el presidente o secretario, se encarguen de recordar los puntos que han de ser tratados, la información que se ha remitido, y los invitados que asistirán a informar. Es muy aconsejable que se asignen tiempos para cada punto de la agenda, así como se subrayen los puntos en que haya decisiones que adoptar, de modo que todos los miembros permanezcan alineados y enfocados para obtener el resultado deseado para la reunión.

Así, facilitará la labor de los directores y el trabajo del equipo conocer que temas hemos de resolver en la sesión, así como una breve descripción de los antecedentes de los que parte el debate. De ordinario, el presidente habrá de preavisar a los miembros del directorio cuando espere una clara actitud o posicionamiento de su parte y a tal fin habrá de dominar los plazos de determinadas decisiones, y hacer conscientes a los miembros del directorio de cuando están en situación de debate ordinario y cuando están obligados a llegar a la adopción de una decisión.

#### **B** La moderación de intervenciones en el debate.

Una vez iniciada la sesión, ha de prestarse una especial atención al cumplimiento de los tiempos asignados pues fácilmente se cae en el retraso o alargamiento injustificado de las intervenciones. Cuando las intervenciones son de carácter expositivo, se fijará con precisión el tiempo o duración de la exposición, así como el foco de la exposición para que no se eviten las cuestiones planteadas o que interesan al directorio. En las intervenciones evaluativas o en que se busca la manifestación de una opinión, un juicio o una posición, se atenderá a que quien intervenga no eluda las cuestiones sobre las que ha de pronunciarse.

Una vez finalizadas las presentaciones o exposiciones que procedan, es conveniente subrayar y recordar a los miembros del directorio que se inicia propiamente el debate, es decir, el diálogo entre los miembros del directorio para valorar las distintas alternativas de decisión y optar por alguna o algunas si procede. A

efectos de moderar los debates, el líder –habitualmente el presidente- del directorio podrá promover una primera ronda de impresiones u opiniones, para en su caso después pedir una concreta toma de posición al respecto de una decisión. Resulta positivo distinguir las rondas de impresiones de las rondas de posiciones, pues de ordinario, en el curso del diálogo los directores matizan, cambian o modifican sus impresiones iniciales.

Moderar los debates, supone o implica ayudar a mantener un tono de moderación en la exposición de argumentos y opiniones, de modo que todas coadyuven al fin de la unidad del directorio en la adopción de la decisión. Así se tratarán de evitar los monólogos, las intervenciones excesivas en tiempo, unívocas en la argumentación, los silencios y la pasividad etc. Para moderar adecuadamente un debate, tan importante es que no se diga más de lo necesario como que al menos se exponga lo necesario. Los excesivamente activistas así como los pasivos, han de ser pues corregidos.

### **C** La adopción de decisiones

Una vez finalizado el debate el líder del directorio debe resumir el estado de la cuestión, es decir, si hay acuerdo constatarlo y describirlo, si no lo hay exponer que pasos se darán para obtener nueva información y volver a plantear el debate. Como regla general de gobierno, no se deben adoptar decisiones cuando el asunto no está claro sino insistir en el estudio hasta obtener mayor claridad, al menos, siempre que los plazos lo permitan.

En las empresas familiares será muy común que el directorio proceda en sus decisiones por acuerdo o consenso, es decir, que rara vez se proceda a decidir por votación, evitándose en lo posible las divisiones entre sus miembros.

## **6** LA ADOPCIÓN DE DECISIONES, ACUERDO, CONSENSO Y VOTACIÓN

La adopción de decisiones en el seno del directorio es un tema que requiere de una particular atención, y de algún modo muestra la cultura propia de la empresa familiar, más orientada a la unidad en la adopción de decisiones que a las potenciales divisiones derivadas de una eventual votación.

Conceptualmente, hay tres fórmulas de adopción de decisiones en el seno del directorio que muestran la cultura de la empresa familiar.

## 6.1 FÓRMULAS DE ADOPCIÓN DE DECISIONES

**A** La votación: es el modo legal de adopción de decisiones en los órganos colegiados como el directorio. Votar implica adoptar acuerdos según las mayorías que se hayan establecido en los estatutos de la empresa o en el reglamento del directorio. De ordinario, los acuerdos se adoptarán por mayoría simple, pero también hay casos de acuerdos para los que se exigen determinadas mayorías reforzadas.

De ordinario, la adopción de decisiones por votación se impone cuando existe un plazo perentorio y no puede demorarse más el estudio de otras soluciones o alternativas. En estos contextos, la votación se demuestra como el medio más eficaz de avanzar en la toma de decisiones sin que se paralice la actividad del órgano de gobierno.

El inconveniente de las decisiones por votación es el riesgo de división entre los miembros del directorio, que en la empresa familiar implica división entre miembros de la familia-accionistas, y por tanto un mayor grado de conflictividad latente. Por esta razón, en las empresas familiares se intenta por todos los medios avanzar siempre logrando consenso en torno a las decisiones, y no acudiendo a la imposición derivada de una votación.

**B** El consenso: el consenso, es el modo ordinario en que los directorios de las empresas familiares adoptan decisiones. Consenso, tiene su raíz en el latín cum sentire y significa sentir con, es decir, sentir lo mismo que otra persona respecto a alguna cosa. En rigor, sentir lo mismo es distinto a pensar lo mismo. Así, el consenso se muestra como una decisión que se alcanza, no tanto por la inteligencia sino más bien por la voluntad, es decir, que pese a que no nos convence intelectualmente aceptamos apoyarla. En lenguaje común podríamos decir que las decisiones que se aceptan por consenso, implican que quienes no están del todo de acuerdo, pueden vivir con ellas, es decir, no vetarán su adopción.

El inconveniente de la cultura de adopción de decisiones por consenso, es que tiende a generar un ambiente, en el cual se atiende menos al bien objetivo de la empresa y más a los intereses subjetivos de los accionistas o familiares. Así la reunión del directorio puede convertirse en una mesa de negociaciones en que solo se aceptan decisiones mediante intercambio de intereses (quid pro quo). En casos extremos, pueden llegar a darse situaciones de obstaculización de acuerdos por una minoría irracional que se niega a consensuar si no se atienden sus intereses (tiranía de la minoría).

**C** El acuerdo: estar de acuerdo, significa comprender intelectualmente la procedencia de una decisión, aunque los motivos entre unos directores y otros sean distintos.

Buscar el acuerdo, es pues, más inteligente que el mero consenso y ha de ser el criterio de conducta del directorio. Ponerse de acuerdo implica situar el bien de la empresa como prioridad sobre los intereses personales o subjetivos. A su vez, el consejo ante la falta de acuerdos razonables debe continuar el estudio en busca de nuevas alternativas. Solo cuando el acuerdo no es posible, se busca el consenso o, en último caso, la votación.

## 6.2 ADOPCIÓN DE DECISIONES Y GESTIÓN DE CONFLICTOS

Conviene que el directorio tenga aprobado un procedimiento específico de adopción de decisiones en materias difíciles o graves en que no se ha llegado a un acuerdo o no existe consenso.

- A** votaciones reforzadas: exigiendo determinadas mayorías, u otorgando votos de calidad –normalmente al presidente-, o votos dirimientes a los directores externos e independientes.
- B** mediación o arbitraje: estableciendo que se acuda a solicitar el criterio de asesores especializados que en un plazo perentorio puedan efectuar su recomendación vinculante.

En la empresa familiar abundan las situaciones en que el equilibrio en el directorio es delicado debido a la composición accionarial de la empresa (por ejemplo, situaciones de accionistas al 50%, o al 25%, que facilitan la paralización de decisiones). En todas estas situaciones, es muy recomendable que el propio directorio apruebe un procedimiento que aclare el modo en que se adoptarán las decisiones y en su caso, resolverán los eventuales conflictos.

## BIBLIOGRAFÍA

GALLO, M.A. (2001). *“El Consejo de Administración en la Empresa Familiar”*. Publicaciones de la Cátedra de Empresa Familiar. IESE Business School.

CADBURY, A. (2000). *“Family Firms and their governance. Creating tomorrow’s company from today’s.”*. Egon Zender International.

NAVARRO-RUBIO, J.M y TAPIES, J. (2012). *“Génesis del Consejo”*. Lid Editorial Empresarial.

NEUBAUER F. y LANK, A (1998). *“The family business. Its governance for sustainability.”*. Palgrave Macmillan.

WARD, J. (2004). *“Cómo crear un consejo de administración en empresas familiares”*. Colección del Instituto de la Empresa Familiar. Ediciones Deusto.







**LIBRO 3 / 2016**